



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraných středních školách

Vypracovala: Pavlína Kuchařová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř Ph.D.
České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavlna KUCHAROVÁ**
Osobní číslo: **E18115**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve vybraných středních školách**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve vybraných středních školách a navrzení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení lidských zdrojů, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraných škol.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn na zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

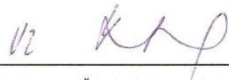
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2016). *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer.
Trojanová, I. (2017). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **17. ledna 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 70
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. února 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....

Pavλίna Kuchařová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu řediteli a zaměstnancům Obchodní akademie a Vyšší odborné školy ekonomické v Táboře a paní ředitelce a zaměstnancům Vyšší odborné školy, Střední školy, Centra odborné přípravy v Sezimově Ústí za pomoc a ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.1	Modely řízení lidských zdrojů	5
2.1.2	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	6
2.2	Personální činnosti	7
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	7
2.2.2	Plánování pracovníků	8
2.2.3	Získávání a výběr pracovníků.....	9
2.2.4	Přijímání pracovníků.....	12
2.2.5	Hodnocení pracovníků	13
2.2.6	Motivace a odměňování pracovníků.....	14
2.2.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	17
2.2.8	Péče o pracovníky a pracovní vztahy	19
2.2.9	Personální informační systém (HRIS)	20
2.3	Škola a řízení lidských zdrojů	21
3	Cíl a metodika	25
3.1	Cíl práce	25
3.2	Metodika práce.....	25
3.2.1	Studium odborné literatury	25
3.2.2	Charakteristika vybraných škol	25
3.2.3	Zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů.....	25
3.2.4	Dotazníkové šetření	25
3.2.5	Návrhy na zlepšení.....	26
4	Charakteristika vybraných škol	27
4.1	Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická, Tábor	27

4.1.1	Historie školy	28
4.2	Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy, Sezimovo Ústí	29
4.2.1	Historie školy	32
5	Zhodnocení současného stavu	33
5.1	Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	33
5.2	Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců	34
5.3	Vzdělávání a komunikace	36
5.4	Pracovní prostředí a vztahy, personální informační systém.....	37
5.5	Covid-19 a vzdělávání 4.0.....	38
5.6	Výsledky dotazníkového šetření	39
6	Diskuse a návrh změn.....	53
7	Závěr.....	59
I.	Summary	60
II.	Seznam použitých zdrojů	61
III.	Seznam obrázků	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Řízení lidských zdrojů ve vybraných středních školách. Mezi školy, které jsem oslovila patří Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická v Táboře a Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí. Důvodem výběru tábořské školy bylo moje předchozí studium na této škole. Ve škole v Sezimově Ústí vyučuje člen rodiny, což mi umožnilo lepší komunikaci se školou.

Podnětem pro výběr tohoto tématu byla důležitost lidského zdroje. Stále patří mezi stěžejní prvek všech firem i organizací. Je důležité umět je dobře a efektivně vést a starat se i o veškeré personální činnosti, které s tím souvisí. Spokojení a správně motivovaní zaměstnanci pracují lépe než ti nespokojení a nemotivovaní. Způsob, jak se starat a vést své zaměstnance může zaměstnavatel neustále zlepšovat, a proto je to stále aktuální téma. Z mého pohledu nejsou u školských zařízení takové možnosti, jako třeba u firem. Ale i ve školských zařízeních by měli být zaměstnanci spokojeni a dobře vedeni.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný systém řízení lidských zdrojů na obou vybraných školách a navrhnout opatření, která by mohla vést k vylepšení těchto oblastí a větší spokojenosti zaměstnanců na daných školách.

V teoretické části se práce zabývá pojmy řízení lidských zdrojů, personální činnosti, ale také úvodem do problematiky školských zařízení. V praktické části jsou charakterizovány vybrané školy a způsob, jak veškeré činnosti nyní probíhají. Současné stavy byly zjištěny z rozhovorů od ředitele a ředitelky vybraných škol. Ke zjištění informací od zaměstnanců je použito anonymní dotazníkové šetření. Veškeré odpovědi byly přehledně graficky zpracovány a popsány. Poté byly výsledky z dotazníkového šetření zpracovány a navrhnuty změny. Návrhy mohou ředitel i ředitelka škol v budoucí době využít pro zlepšení současného stavu.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Současné řízení lidských zdrojů je prostě to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají (Armstrong, 2015, s. 47).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2015, s. 15).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří dle Koubka (2015):

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2015, s.17-18).

Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace (Šikýř, 2014, s. 21).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5).

Dynamika jedenadvacátého století, tlak na flexibilitu a neustálé posilování konkurenceschopného postavení – to jsou tlaky, které se dotýkají všech podnikových oblastí, lidské zdroje nevyjímaje. Mezi moderní trendy v řízení lidských zdrojů patří především:

- Řízení talentů zahrnuje získávání, stabilizaci, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořily celek. Ten je pak prostředkem napomáhajícím organizaci získat a udržet si potřebné talentované zaměstnance.
- Outsourcing znamená, že vybrané činnosti (např. získávání zaměstnanců, právní poradenství) v oblasti lidských zdrojů jsou zajišťovány externím dodavatelem. Mezi důvody patří především orientace na hlavní činnosti organizace, úspora nákladů nebo minimalizace rizik a přístup ke znalostem.
- Flexibilní pracovní doba mívá různou podobu. Jejich základním znakem je rozdílná délka provozní a pracovní doby, přičemž platí, že provozní doba se prodlužuje a vytváří tak rámec pro individuální pracovní režimy jednotlivých zaměstnanců (Lochmannová, 2016, s. 13-14).

2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

Nejnámější modely řízení lidských zdrojů, které vymezují pojetí a vysvětlení fungování řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 52).

- Model shody – zastánci této teorie se domnívali, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být zřízeny v souladu se strategií organizace.

V rámci tohoto byl také definován tzv. cyklus lidských zdrojů tvořený čtyřmi typickými procesy nebo funkcemi, které jsou vykonávané ve všech organizacích. Jedná se o výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

- Harvardský model – vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního řízení je možné vyřešit, jestliže si vedoucí pracovníci vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené, a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Právě harvardský model měl na teorii i praxi lidských zdrojů značný vliv, a to především díky zdůraznění skutečnosti, že řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů, nikoli pouze personálního útvaru a personalistů (Lochmannová, 2016, s. 12-13).
- 5-P model – Schuler vyvinul model 5-P, který formuje různé činnosti v oblasti lidských zdrojů se strategickými potřebami. Strategické potřeby představují celkový podnikový plán přežití, růstu, přizpůsobivosti a ziskovosti. Strategie lidských zdrojů se tedy zabývá výzvou přizpůsobit se 5-P – pojetí, politiky, programy, praxe a procesy (Deb, 2006, s. 49-50).
- Evropský model – tento model, na rozdíl od většiny jiných modelů zohledňuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti (Armstrong, 2015, s. 54).

2.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Přístup organizace k řízení a vedení lidí souvisí se zvolenou koncepcí personální práce. Obvykle se jedná o následující koncepce a vývojové etapy personální práce: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa představuje historicky první koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od desátých až dvacátých let 20. století. Lidé byli pracovní silou, jejich práce byla ztotožněna s prací strojů. Smyslem bylo udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce lidí tím, že jejich práce byla jednodušší a rutinnější. Personální práce byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace.

Personální řízení představuje historicky druhou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Velké organizace usilující o ovládnutí trhu začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Úspěch vyžadoval dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich optimální

rozmístění a využití. V důsledku toho se personální práce stala skutečnou profesí (Šikýř, 2014, s. 32-33).

Řízení lidských zdrojů představuje historicky třetí koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Změna byla vyvolána radikálními změnami podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. Jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace. Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace, stejně jako celé organizace (Šikýř, 2014, s. 34).

2.2 Personální činnosti

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa (Koubek, 2015, s. 43).

Optimální přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst představuje racionální kombinace přístupů, která zvažuje všechny souvislosti a usiluje o sladění zájmů organizace a zájmů pracovníků (Kocianová, 2010, s. 54).

Jsou tři základní charakteristiky, které umožňují charakterizovat každé pracovní místo:

- Obsah práce – počet a povaha pracovních úkolů, které musí zaměstnanec plnit
- Autonomie práce – množství pravomocí a odpovědnosti, které zaměstnanci umožňují svobodně jednat a rozhodovat, pokud jde o vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaných výsledků
- Pracovní vztahy – vztahy mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a spolupracovníky (Armstrong, 2015, s. 193)

Analýza pracovních míst je velmi důležitou činností v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Analýzu práce

standardně zajišťují specialisté (analytik práce, psycholog specializující se na oblast psychologie práce) (Kocianová, 2010, s. 42).

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat (Koubek, 2015, s. 43).

Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 56).

Výchozí metodou je analýza dokumentů, které souvisejí s pracovními místy. Například již zpracované popisy a specifikace pracovních míst, organizační schéma, organizační řád atd. Dalšími metodami jsou vlastní výkon práce analytikem, pozorování zaměstnanců při vykonávání práce, dotazník pro zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci (Dvořáková a kol., 2012, s. 143).

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty v elektronické nebo písemné podobě označované jako popisy a specifikace pracovních míst. Popis a specifikace určitého pracovního místa v organizaci obsahuje:

- údaje o pracovním místě (popis pracovního místa): název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, povinnosti, pravomoci, odpovědnost
- údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (specifikace pracovního místa): dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti, trestněprávní bezúhonnost, očekávané chování a motivace (Šikýř, 2014, s. 90)

2.2.2 Plánování pracovníků

Každá organizace musí vědět, kolik lidí a jaké lidi potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti. Takovou informaci poskytuje plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 262).

Plánování zaměstnanců slouží k dosahování strategických cílů organizace tím, že umožňuje zaměstnavateli stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 60).

Personální plánování nemůže sledovat jen cíle firmy týkající se potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby. Je třeba také respektovat to, že každý jedinec má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s jeho prací a s jeho zaměstnavatelem. Proto neoddělitelnou součástí personálního plánování je i plánování personálního rozvoje pracovníků. Malá a často i střední firma nabízí svým pracovníkům jen omezené možnosti kariéry v podobě postupu v hierarchii funkcí, může jim však nabídnout jasnější perspektivu v případě rozvoje kvalifikace, platového postupu, zařazování do vyšších tarifně kvalifikačních skupin (Koubek, 2011, s. 62-63).

Při plánování pracovníků je třeba přihlédnout i k tomu, jak obtížně se pracovník s danou kvalifikací získává a jak dlouho se musí ve firmě adaptovat na práci, než dosáhne požadovaného výkonu či schopností (Koubek, 2011, s. 62).

K odhadu budoucí potřeby pracovníků jsou využívány intuitivní a kvantitativní metody. Intuitivní metody jsou založené na znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují zkušenosti těch, kteří odhad provádějí. Kvantitativní metody (matematické a statistické) využívané k odhadu potřeby pracovníků jsou např. metody založené na analýzách vývojových trendů, na pracovních normách a počítačové modelovací metody (Kocianová, 2010, s. 75-76).

2.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání (Armstrong, 2015, s. 272).

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 (Koubek, 2015, s. 126).

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

1. Definování požadavků
2. Oslovování uchazečů
3. Vyřizování žádostí uchazečů
4. Vedení pohovorů s uchazeči
5. Testování uchazečů

6. Posuzování uchazečů
7. Získávání referencí
8. Kontrolování žádostí uchazečů
9. Potvrzení nabídky zaměstnání
10. Sledování nového zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 273)

Zaměstnavatel se musí rozhodnout, zda použije vnitřní zdroje nebo se zaměří na trh práce a bude se snažit získat nového pracovníka z vnějších zdrojů. Vnitřním zdrojem jsou současní zaměstnanci firmy, ať jsou na tzv. pracovní úvazek nebo ve firmě pracují na základě jiné formy. Pro účely zaplnění volného pracovního místa můžeme zaměstnance povýšit, přeložit na jiné pracoviště nebo přemístit na nižší pracovní funkci. Do vnějších zdrojů zařadíme například čerstvé absolventy škol a nezaměstnané pracovní síly na trhu práce (Duda, 2008, s. 61-63).

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou například uchazečova znalost organizace a spolupracovníků, nízké náklady na proces získávání pracovníků a rychlejší obsazení místa. K nevýhodám patří omezený výběr a neschopnost pracovníků vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy (Kocianová, 2010, s. 83).

Organizace určuje, jaká metoda získávání je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. V úvahu připadají např. tyto metody získávání:

- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi
- veletrh pracovních příležitostí
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Výhodami pracovníků z vnějších zdrojů jsou širší nabídka pracovníků a nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení a může přinést organizaci nové impulzy. Mezi nevýhody patří vyšší náklady na proces získávání, větší finanční požadavky, stres

pracovníka z přechodu na nové působiště a blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků (Kocianová, 2010, s. 84).

Cílem výběru je zjistit, zda má uchazeč schopnosti, zkušenosti, motivaci a osobní charakteristiky, potřebné pro úspěšné vykonávání určité pracovní činnosti a také zjistit, jaké jsou potenciální možnosti v případě budoucí změny funkce pracovníka (Váchal, Pártlová, 2008, s. 29).

Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců. Mezi běžně používané metody výběru patří:

- Hodnocení životopisu – představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče.
- Výběrový pohovor – je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce.
- Testování uchazečů – zahrnuje testy inteligence, které umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Testy osobnosti, které umožňují prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce a testy schopností, které posuzují specifické znalosti a dovednosti uchazečů (Šikýř, 2014, s. 102-104).
- Assessment centre – používá postupy, které v sobě zahrnují jak individuální, tak i skupinové úkoly. Kandidáti absolvují přiměřeně sestavenou řadu úkolů a jejich činnost je přitom posuzována praktiky či zkušenými psychology (Lochmannová, 2016, s. 43).
- Zkoumání referencí – reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání, ze školy apod. Prostřednictvím referencí zkoumáme a posuzujeme jen výsledky práce a chování uchazeče o zaměstnání, nikdy jeho osobní život (Šikýř, 2016, s. 64).

Pozitivní přístup založený na primárním využívání předností, nikoliv na potlačování nedostatků, je základem úspěšné personální práce v organizaci (Šikýř, 2014, s. 96).

2.2.4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2015, s. 189).

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (Koubek, 2015, s. 189).

Pracovně právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může vzniknout na základě vzniku pracovního poměru nebo na základě uzavření dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní smlouva je záležitostí dvoustrannou, pracovník by měl mít možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu (Kocianová, 2010, s. 129).

Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána a den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr) (Kocianová, 2010, s. 129).

Dohoda o provedení práce může být uzavřena maximálně na práci v rozsahu 300 hodin v kalendářním roce. Dohoda o pracovní činnosti není na rozdíl od dohody o provedení práce limitována předpokládaným rozsahem práce. Maximální rozsah práce vykonávané na základě dohody o pracovní činnosti se odvozuje od stanovené týdenní pracovní doby. Nesmí být vykonávána práce v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby (Borovec, Šikýř, Trojanová, 2016, s. 91).

Pracovní poměr vzniká:

- Nejčastěji pracovní smlouvou
- Volbou – zvolení se považuje za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy
- Jmenováním – pracovní poměr se tímto způsobem zakládá pouze u vedoucích organizačních jednotek a složek státu, vedoucích státních fondů atd. (Duda, 2008, s. 72)

2.2.5 Hodnocení pracovníků

V oblasti řízení lidských zdrojů je podkladem pro celou řadu rozhodování a plánování. Poskytuje důležité informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech a pracovním profilu (Duda, 2008, s. 76–77).

Již při koncipování a zavádění systému hodnocení je třeba komunikovat se všemi, kterých se hodnocení bude týkat. Nepřípustná je situace, kdy se pracovník dozví o hodnocení pár dní před tím, než se má dostavit k hodnotícímu pohovoru (Hroník, 2006, s. 87).

Mezi základní úkoly hodnotících systémů patří:

- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka
- rozhodovat o rozmístění pracovníků
- rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků
- plánovat osobní rozvoj pracovníků a nástupnictví v pracovních funkcích
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce
- diferencovat odměňování
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka)

Hodnocení dále seznamuje pracovníka s jeho perspektivou v podniku a ovlivňuje pracovníkův zájem v tomto směru (Duda, 2008, s. 76–77).

V podstatě můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků, a to formální a neformální hodnocení.

1. Neformální hodnocení – Průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodování.
2. Formální hodnocení – Je periodické a má pravidelný interval. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků (Koubek, 2015, s. 208).

Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci (Kocianová, 2010, s. 145).

2.2.6 Motivace a odměňování pracovníků

Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků (Koubek, 2015, s. 283).

Spravedlivé odměňování zaměstnanců umožňuje ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu. Samotní zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb (Šikýř, 2014, s. 116).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní).

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti apod (Koubek, 2015, s. 283).

Formou mzdy rozumíme způsob odměňování, tj. vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. Obvykle můžeme rozlišovat zejména tyto formy mzdy:

- časová mzda měsíční, při níž má zaměstnanec stanovenou výši mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet pracovních hodin vyplývajících v daném měsíci z rozvrhu stanovené týdenní pracovní doby
- časová mzda hodinová, při níž je zaměstnanec odměňován stanovenou hodinovou sazbou násobenou odpracovaným počtem hodin

- úkolová mzda, která je stanovena tarifem závislým na splnění normovaného pracovního úkolu, a to podle norem spotřeby práce
- podílová neboli provizní mzda, která je zaměstnanci stanovena podílem (procentem) z objemu tržeb nebo hodnoty jinak sjednaných či realizovaných obchodních případů
- různě smíšená mzda kombinující více mzdových forem (Šubrt, 2014, s. 40-41)

Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální, skupinový či celofiremní výkon, jsou jednorázové nebo se periodicky opakují a lze nalézt i formy určené pro jednotlivé kategorie pracovníků. Typickou a široce používanou dodatkovou formou jsou prémie. Vyskytují se ve dvou podobách:

- Periodicky se opakující prémie za uplynulé období se zřetelnou závislostí na odvedeném výkonu. Prémie se mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu, získání dalších znalostí nebo dovedností.
- Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu (výlet, kulturní akce, pobyt o dovolené) (Koubek, 2011, s. 183).

V malých a středních firmách je vhodné k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivých pracovníků používat i tzv. osobní ohodnocení (osobní příplatek) v podobě určitého procenta základní mzdy nebo platu.

Mezi dodatkové mzdové formy patří i příplatky ke mzdám či platům, které mohou být povinné (např. příplatek za práci přesčas, za vedení, za zastupování) nebo dobrovolné (např. příplatky na dopravu do zaměstnání) (Koubek, 2011, s. 184).

Motivace

Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong, 2015, s. 217-218).

Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává (Armstrong, 2015, s. 217).

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Motivace může být ovšem pozitivní i negativní, tj. může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolů, ale také k jeho nesplnění (Pártlová, Váchal, 2008, s. 44).

Snad největší vliv ve smyslu motivace a demotivace zaměstnanců mají jejich přímí nadřízení, a to zejména skrze jejich jednání s podřízenými. To se promítá do stylu řízení, který vedoucí pracovník uplatňuje ve své činnosti (Lochmannová, 2016, s. 68).

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější.

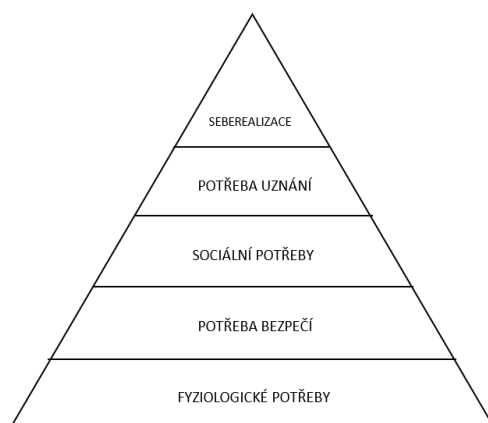
Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky.

Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy), tak tresty (Armstrong, 2015, s. 218-219).

Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb (Adair, 2004, s. 29).

Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání, potřeba seberealizace. Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vedení lidí ve školách a školských zařízeních, Irena Trojanová, 2017, s. 50

Finanční odměna za práci, podmínky práce a jistota zaměstnání umožňují uspokojit existenční potřeby a potřeby bezpečí. Pracovní činnost umožňuje člověku uspokojit potřebu sounáležitosti, a to jako členovi určité organizace a zejména určité pracovní skupiny. Práce umožňuje lidem uplatnit své schopnosti a záměry, může umožňovat individuální seberealizaci (Kocianová, 2010, s. 28).

Maslowova pyramida potřeb měla vliv na vznik dalších teorií, kromě jiného i Herzbergovy teorie dvou faktorů. Jedná se o motivující a hygienické faktory. Motivující faktory vedou k dlouhodobějšímu uspokojení a jsou zaměřeny na práci samotnou (projevení uznání, možnost profesního růstu). Hygienické faktory nemají přímý vliv na motivaci a vztahují se spíše k organizaci pracovního prostředí, administrativě a celkovým podmínkám (Trojanová, 2017, s. 51).

2.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (Koubek, 2015, s. 252).

Formování pracovních schopností není jen starat se o kvalifikaci, ale také o sociální vlastnosti a osobnost pracovníka, resp. jde o orientaci na mezilidské vztahy (Pártlová, Váchal, 2008, s. 60).

Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností (Duda, 2008, s. 113).

Předpokladem účelného získávání, udržování, využívání a rozvíjení talentovaných lidí ve všech oblastech fungování organizace je účinné zvládnutí hlavních činností řízení lidských zdrojů, zejména pozitivního výběru, pravidelného hodnocení, spravedlivého odměňování i systematického vzdělávání (Šikýř, 2014, s. 124).

Výstupem z procesů vzdělávání a rozvoje je změna jednání pracovníka a zefektivnění jeho široce pojatého výkonu, jakož i obecnější změny v kompetencích jednotlivce, které zlepšují možnosti jeho profesního uplatnění jak v rámci organizace, tak také při změně pracovního místa v procesech externí mobility (Tureckiová, 2009, s. 44).

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje samotný vzdělávací proces. Výběr vhodné metody odráží potřeby a požadavky konkrétní organizace, stejně tak je reakcí na aktuální trendy ekonomického a technického vývoje. Pochopitelně výběr vhodné metody také ovlivňuje řada faktorů, jako je např. věk účastníků, jejich počet nebo současná a požadovaná úroveň vědomostí (Lochmannová, 2016, s. 92).

Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti, které se aplikují převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce (instruktáž při výkonu, pověření úkolem, koučink apod.) a mimo pracoviště, které se aplikují převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo organizaci (přednáška, případová studie, outdoorové aktivity apod.) (Šikýř, 2012, s. 150).

Instruktáž při výkonu – v rámci této metody předvádí zkušenější pracovník pracovní postup a vzdělávaný pracovník si jej pozorováním a vlastním napodobováním osvojuje pro potřeby plnění vlastních pracovních úkolů (Lochmannová, 2016, s. 94).

Koučink – jedná se o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem určeného školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů (Dvořáková a kol., 2007, s. 299-300).

Pověření úkolem – vzdělávaný pracovník je pověřen samostatným úkolem, přičemž je jeho práce v rámci plnění tohoto úkolu sledována, usměrňována a hodnocena. Jedná se o metodu, která se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků (Lochmannová, 2016, s. 94).

Přednáška – je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Nevýhodou je, že jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaný účastníky vzdělávání (Koubek, 2015, s. 270).

Případová studie – jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému (Koubek, 2015, s. 270).

Outdoorové aktivity – „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Hry hrají manažeři a učí se při tom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky a mnohé další (Koubek, 2015, s. 272).

2.2.8 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Péče o pracovníky zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb. Někdy bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru. V posledním období v souladu s vývojem ve vyspělých zemích se i u nás prosazuje pro tyto aktivity termín poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů) (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 153).

Mezi zaměstnanecké či jiné výhody můžeme zařadit například poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, stravovací služby, služební vůz či mobilní telefon a zdravotní připojištění (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 169).

Pracovní pohodu a bezpečnou práci determinuje široká skupina podmínek, jako je například osvětlení, hluk, vzhled a barevná úprava pracoviště (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 159).

Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímání opatření k předcházení rizikům (Borovec, Šikýř, Trojanová, 2016, s. 173).

Kromě toho, zdravotní potíže nebo úrazy na straně zaměstnanců vedou ke ztrátám a škodám na straně organizace (Armstrong, 2015, s. 517).

Péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací

a realizovanými cíli zaměstnavatele. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2012, s. 154).

Péči o pracovníky můžeme rozdělit na povinnou a dobrovolnou péči.

Povinná péče, která vyplývá z platných zákonů a z kolektivních smluv, uzavřených mezi odbory a sdruženími zaměstnavatelů, at' už za účasti vlády nebo bez její účasti. Dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky majitele nebo vedení firmy a sleduje zejména zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoj jejich pracovních schopností, jejich motivování a vytváření jejich dobrého vztahu k firmě, v neposlední řadě pak vytváření dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele (Koubek, 2011, s. 224).

Pojem cafeteria systém poukazuje na aplikaci flexibilního výběru zaměstnaneckých benefitů. Lidé jsou jednotlivci a jako takoví mají různé potřeby a požadavky. Pokračující tendence lidí měnit organizace častěji znamená, že krátkodobější odměna může být relevantnější (Nieto, 2014, s. 105).

Pracovní vztahy jsou rozmanité formální a neformální vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizaci a mimo ni. Formování příznivých pracovních vztahů je založeno na dodržování zákonů, lidských práv a zásad slušného lidského chování ze strany všech zaměstnanců organizace (Šikýř, 2014, s. 143).

Pozitivní vztahy a jejich prožívání pak vytvářejí vhodné předpoklady k posílení motivace pracovníků pracovat kvalitně a s vyšším výkonem (Pauknerová a kolektiv, 2006, s. 42).

2.2.9 Personální informační systém (HRIS)

HRIS vyjadřuje informační systém založený na počítačích a určený pro správu záležitostí týkajících se řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 595).

Užitečné informace HRIS podporují rozhodování a komunikaci personalistů a manažerů při řízení pracovníků v organizaci. HRIS tak na jedné straně zvyšuje účelnost a účinnost práce personalistů a manažerů, na druhé straně zvyšuje požadavky na znalosti a dovednosti personalistů a manažerů (Bucman, Němec, Šikýř, 2008, s. 325).

Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Spolu s infrastrukturou, která je zabezpečována útvarem informačních technologií, také tvoří páteř informační sítě, architekturu a komunikační podporu

personálního řízení, čímž umožňuje, aby ti, kteří je potřebují, měli k dispozici potřebné výstupy a informace (Walker a kolektiv, 2003, s. 27).

Může poskytovat například funkce: plánování lidských zdrojů, záznamy a řízení absence, hodnocení práce, řízení znalostí a náklady (Armstrong, 2015, s. 596).

2.3 Škola a řízení lidských zdrojů

Škola potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, neboť schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který určuje výkon školy (výsledek fungování a hospodaření) (Borovec, Šikýř, Trojanová, 2016, s. 15).

Každý úspěšný ředitel školy si je dobře vědom toho, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Proto je z pohledu zvýšení kvality práce školy jedním z nejdůležitějších faktorů dokonalejší a kvalitnější využití vnitřního potenciálu pedagogických i nepedagogických pracovníků (Světlík, 2006, s. 232).

Nemůže být pochyb, že efektivita a kvalita jejich práce závisí nejen na jejich osobních vlastnostech a schopnostech, ale i na způsobu jejich řízení, zvyšování odbornosti, motivaci a na způsobu a obsahu komunikace uvnitř školy (Světlík, 2006, s. 232).

V rámci partnerského dialogu mezi přímým nadřízeným a pracovníkem školy jsou dohodnuty individuální cíle, kterých by měl pracovník ve stanoveném časovém úseku dosáhnout. Po uplynutí stanovené doby se při hodnocení pracovníka porovnávají skutečně dosažené výsledky s dohodnutými cíli, stanovují se nové cíle a formulují potřebná opatření. Opatřením může být například umožnění dalšího vzdělávání a delegování odpovědnosti a pravomoci (Prášilová, 2006, s. 108).

Tradiční metodou hodnocení pedagogických pracovníků je pozorování – hospitace. Při hospitaci se sleduje naplňování cílů školního vzdělávacího programu a na rozdíl od klasického personálního hodnocení nejen činnost učitele, ale i žáka. Využívaná je také analýza dokumentů (třídní kniha, přípravy vyučujících na hodiny). Pro hodnocení lze doporučit i rozhovor se zaměstnancem (zvláště v oblasti rozvoje jeho schopností a motivace) i dotazník (Borovec, Šikýř, Trojanová, 2016, s. 109-110).

Obvyklými hodnotiteli pedagogického pracovníka jsou jeho nadřízení (ředitel školy, zástupce ředitele, popř. vedoucí vzdělávacího týmu). Některé školy využívají hodnocení

učitelů žáky a rodiči (i když obě skupiny nemohou posoudit všechny oblasti hodnocení), obvykle dotazníkovým šetřením (Borovec, Šikýř, Trojanová, 2016, s. 111).

Společenské poslání školy lze definovat velmi jednoduše: poskytování kvalitního vzdělávání (Světlík, 2006, s. 243).

Školy hrají ojedinělou roli ve vývoji společnosti. Všichni pedagogičtí pracovníci, aniž si to někdy uvědomují, mají při své práci velkou morální odpovědnost. Jsou nejen odpovědní za to, že si jejich žáci jejich přičiněním osvojí nezbytné znalosti, dovednosti, kompetence atd., ale aniž si to uvědomují, fungují ve společnosti i jako určitý morální vzor pro své žáky a studenty (Světlík, 2006, s. 243).

Ve školství se náležitá péče o zaměstnance týká jak pedagogických, tak nepedagogických pracovníků. Právě důraz na společně organizovanou dobrovolnou péči stmeluje kolektiv všech pracovníků a ukazuje, že školu netvoří jen pedagogové (Borovec, Šikýř, Trojanová, 2016, s. 162).

Efektivní vedení školy je zejména v osobnosti ředitele a v jeho vztahu ke spolupracovníkům a žákům/studentům. Dobrý ředitel školy a kvalitní manažer dokáže správným způsobem a ve vhodném čase využívat nástroje a techniky řízení, vytváří a využívá organizační systém školy atd. (Světlík, 2006, s. 238).

Požadavky na osobu ředitele jako profesionála jsou vysoké. Měl by umět dát směr dalšímu vývoji školy, inspirovat všechny kolem sebe, budovat tým, který bude jeho vize naplňovat, být příkladem v pracovním nasazení a v morálce ostatním pracovníkům (Světlík, 2006, s. 242).

Ředitel školy v rámci své komunikace sděluje informace jak uvnitř školy (vnitřní komunikace), tak i mimo školu (vnější komunikace). Vnitřní komunikace se dotýká pracovníků a žáků školy, vnější pak zákonných zástupců žáků, široké veřejnosti, zřizovatele a různých kontrolních orgánů. Nejčastější vnitřní verbální komunikací ředitele školy jsou rady a rozhovory (Trojanová, 2017, s. 41).

Participace pracovníků na řízení školy není možná bez kvalitního informačního systému. Informovanost pracovníků školy je nutnou podmínkou pro autonomní práci jednotlivců, pracovních týmů i poradenských orgánů. Nedostatek informací je totiž zákonitě zdrojem fám a špatného klimatu na pracovišti (Prášilová, 2006, s. 141).

Nábor a výběr vhodných pedagogických i nepedagogických pracovníků nelze nechat na náhodě či dělat tento výběr na základě potřeb a přímluv známých, nadřízených, přátel nebo prvního dojmu. To, jaké jsou požadavky na výkon práce učitele, stanovují příslušné zákonné předpisy určující povinnosti pracovníků škol a školských zařízení (Světlík, 2006, s. 233-234).

Law a Glover s odvoláním na řadu srovnávacích výzkumů tvrdí, že pro většinu mužů je z pohledu motivačních faktorů velmi vysoko hodnocena výše odměny a možnost kariérního růstu. U žen – učitelek hrají v jejich motivaci důležitější roli uspokojení z práce, dobré pracovní podmínky a mezilidské vztahy a to, zda jejich pracovní zatížení je v souladu s rodinným životem (Glover, Law, 2003).

Maslowova i Herzbergova teorie jsou zaměřeny na jednotlivce a sledují uspokojení jeho jednotlivých potřeb. Oproti tomu McGregorova teorie X a Y se zabývá pracovníky obecně a rozděluje je do dvou skupin. Převažuje názor, že velká většina pedagogických pracovníků patří mezi kategorii Y, u nepedagogických pracovníků je to zhruba polovina (Trojanová, 2017, s. 51).

Vzdělávání připravuje zaměstnance na změny podmínek a požadavků pracovních míst:

Všeobecné vzdělávání – zabezpečuje stát. Člověk si osvojuje základní a všeobecné schopnosti pro život ve společnosti.

Odborné vzdělávání – zabezpečuje, jak stát, tak zaměstnavatel. Člověk si osvojuje specifické schopnosti pro výkon určitého povolání a uplatnění na trhu práce.

Zaměstnavatel zabezpečuje:

- Zaškolení (adaptaci) – adaptace se týká absolventů škol (potřeba úplné adaptace), zaměstnanců s praxí v jiných organizacích (odlišný provoz i kultura) a zaměstnanců vracejících se po delší době (např. po mateřské dovolené) zpět na pracoviště.
- Doškolení (prohlubování kvalifikace) – například pedagogický pracovník se doškoluje, když si osvojuje nové znalosti a dovednosti v práci s interaktivní tabulí nebo s další výpočetní technikou používanou při výuce.
- Přeshkolení (rekvalifikace) – člověk si osvojí nové schopnosti, aby mohl vykonávat jinou než současnou práci.

Rozvoj – zabezpečuje zaměstnavatel, ovšem běžně s podporou státu a ve spolupráci se vzdělávacími institucemi. Člověk si osvojuje nové schopnosti nad rámec požadavků svého současného pracovního místa, aby zvýšil svoji uplatitelnost v organizaci, popřípadě mimo organizaci (Borovec, Šikýř, Trojanová, 2016, s. 134-135).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve vybraných středních školách a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury

Před zahájením psaní bakalářské práce bylo nutné studium odborné literatury, která se zabývala tématy řízení lidských zdrojů a personálních činností. Nejvíce byly využívány knihy z Městské knihovny v Táboře a z Národní digitální knihovny. Odborná literatura byla zpracovávána během měsíců listopad a prosinec.

3.2.2 Charakteristika vybraných škol

Charakteristika vybraných škol byla prováděna převážně pomocí jejich webových stránek, ústní formou od ředitele a ředitelky škol a z propagačního letáku.

3.2.3 Zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů

Současný stav řízení lidských zdrojů byl zjišťován na základě informací od ředitele a ředitelky vybraných škol. S ředitelem i s ředitelkou škol byly sjednány schůzky na základě telefonické domluvy. Na schůzkách jim byly pokládány otázky (viz. Příloha 4), na které sami odpovídali či reagovali na daná témata. Jejich odpovědi byly zaznamenávány. Celkový počet pokládaných otázek spolu s tématy byl 20. Díky jejich odpovědím bylo možné zjistit, jaké je nynější řízení lidských zdrojů na obou školách a jak fungují různé personální činnosti od výběru zaměstnanců až po pracovní prostředí. Schůzka na Obchodní akademii a Vyšší odborné škole ekonomické v Táboře proběhla 22. 2. 2021 a na Vyšší odborné škole, Střední škole, Centru odborné přípravy v Sezimově Ústí 26. 2. 2021 v dopoledních hodinách. Obě schůzky se konaly v ředitelnách a probíhaly ve velice příjemné atmosféře. Ředitel i ředitelka škol byli velice ochotní odpovědět na všechny mé dotazy.

3.2.4 Dotazníkové šetření

Dotazníková metoda byla jedna z nejdůležitějších metod při psaní této bakalářské práce. Pro zjištění aktuálního stavu v oblasti řízení lidských zdrojů byla použita dotazníková metoda. Dotazníky byly poslány učitelům na e-mailové adresy vždy po schůzce

ve škole a byly vyplňovány v období mezi 22. 2. 2021 až 5. 3. 2021. Veškeré zjištěné informace byly anonymní.

Dotazník vyplnilo 16 zaměstnanců z Obchodní akademie a Vyšší odborné školy ekonomické v Táboře a 53 zaměstnanců z Vyšší odborné školy, Střední školy a Centra odborné přípravy v Sezimově Ústí. Dotazník byl tvořen z 22 otázek. 5 otázek bylo otevřených a zbylé byly uzavřené a polouzavřené. Poté se odpovědi zpracovaly a byly z nich sestaveny grafy znázorňující odpovědi respondentů z jednotlivých škol. 4 otevřené otázky, které se týkaly názorů zaměstnanců byly využity převážně v části diskuse a návrhy změn.

3.2.5 Návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení oblasti řízení lidských zdrojů byly vytvořeny na základě odpovědí z dotazníkového šetření, z informací od ředitele a ředitelky obou škol a z vlastní dedukce vůči školám.

4 Charakteristika vybraných škol

4.1 Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická, Tábor

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická se nachází v Jiráskově ulici č. p. 1615 v Táboře. Škola je příspěvkovou organizací jejímž zřizovatelem je Jihočeský kraj. Je umístěna u náměstí T. G. Masaryka, kde můžeme najít i Vyšší odbornou školu a Střední zemědělskou školu. Obchodní akademie nemá svoji vlastní jídelnu ani domov mládeže, proto využívá prostory, které náleží výše zmiňované zemědělské škole. V současné době je ředitelem Mgr. Marek Novotný, který tuto pozici zastává od srpna roku 2018.

Škola je zapojena do projektů Erasmus+. V rámci projektu Erasmus+ mají studenti možnost se účastnit odborné stáže v Irsku, kde si rozšíří své znalosti v oblasti cizích jazyků a využijí naučené teoretické vědomosti v praxi. V roce 2019 - 2021 se účastní projektu Education 4 You jejímž cílem je rozvíjet podnikavost a kreativitu studentů. Partneři v tomto projektu jsou Polsko, Portugalsko a Island.

Ve školním roce 2020/2021 má škola 33 zaměstnanců z toho 27 pedagogických a 6 nepedagogických. 24 pedagogů pracuje na plný úvazek a 3 pedagogové na částečný. 4 nepedagogičtí pracovníci pracují na plný úvazek a 2 nepedagogičtí pracovníci na dohodu o provedení práce.

Střední školu v současné době navštěvuje 299 žáků a nikdo nenavštěvuje Vyšší odbornou školu. Třídy na Vyšší odborné škole nebyly otevřeny kvůli malému zájmu o toto studium.

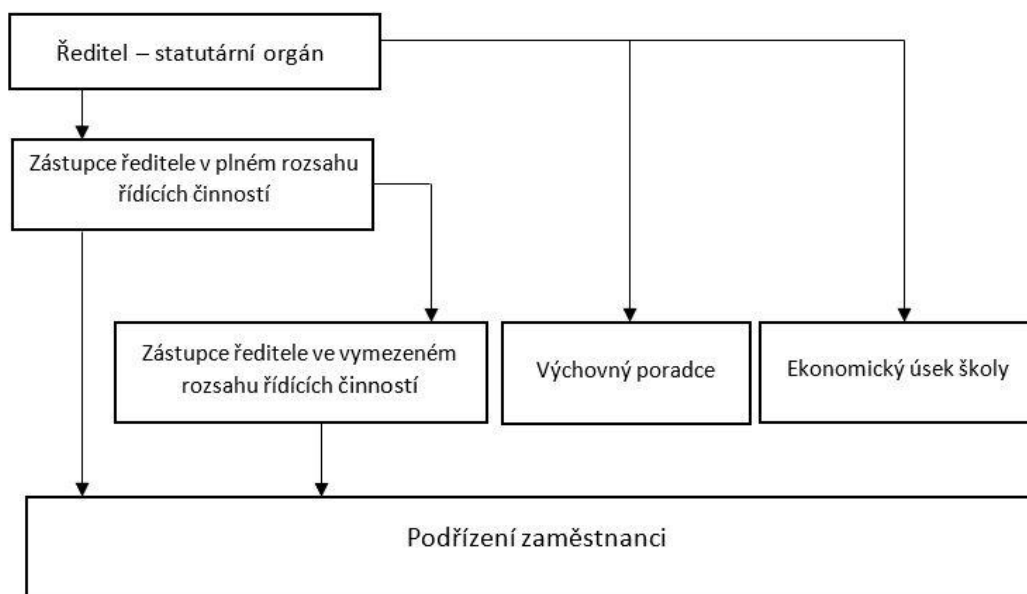
Domov mládeže se nachází 80 metrů od školy a nabízí ubytování pro 118 žáků v 8 dvoulůžkových pokojích a 34 třílůžkových pokojích. Součástí domova mládeže jsou různé prostory, kde mohou žáci trávit svůj volný čas. Je to například studovna, tělocvična, posilovna a herna se stolním fotbalem či kulečnickem.

Zájemci o studium na střední škole mohou studovat 2 obory mezi které patří Obchodní akademie a Ekonomické lyceum, které jsou zakončeny maturitní zkouškou. Na obor Obchodní akademie bývá přijímáno 60 žáků do 2 tříd a 30 žáků do 1 třídy na obor Ekonomické lyceum.

Dále škola nabízí studium obor Finančnictví a bankovníctví vzdělávací program Bankovníctví a obor Ekonomika a podnikání vzdělávací program Účetnictví v rámci vyššího odborného vzdělání, které je zakončeno absolutoriem. (Upraveno dle www.oatabor.cz)

Organizační struktura školy a vztahy zaměstnanců v rámci nadřízenosti a podřízenosti viz. Obrázek 2. Škola má liniovou organizační strukturu. Statutárním orgánem školy je ředitel, který je nadřízeným všech svých zaměstnanců. Jeho podřízeným je zástupce ředitele v plném rozsahu řídicích činností, který je zároveň nadřízeným druhého zástupce ředitele ve vymezeném rozsahu řídicích činností. Oba zástupci ředitele jsou nadřízenými ostatním zaměstnancům, kromě výchovného poradce a ekonomického úseku školy, jejichž nadřízeným je pouze ředitel školy.

Obrázek 2: Organizační struktura Obchodní akademie a Vyšší odborné školy ekonomické Tábor



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Historie školy

Počátky vzniku této školy spadají už do roku 1919, kdy bylo 1. října zahájeno první vyučování. Prvním ředitelem se stal Jan Ctibor, rodák z Tábora. Zpočátku byla škola v přízemí gymnázia na Klášterním náměstí.

V roce 1928 se stal ředitelem Karel Vodrážka, odborný učitel a profesor. Karel Vodrážka projevoval velké úsilí o to, aby škola měla vlastní budovu, i když realizace

nastala až v pozdějších letech. Během 20. století se škola mnohokrát stěhovala a na místě ředitelů se vystřídal několik osob. Školní rok 1931 - 1932 byl již vyučován ve vlastní nové budově.

Ve školním roce 1937 - 1938 byl otevřen první ročník obchodní akademie (čtyřleté). V následujícím školním roce byla škola rozšířena o dalších 6 nových učeben a tělocvičnu, protože současná kapacita nepostačovala. Následně byla nadějně se rozvíjející činnost školy poznamenána nacistickou okupací. Společenské a politické změny ovlivňovaly práci a zaměření této školy. Během několika let se měnil název školy, vyučovací předměty i obory, které bylo možné studovat.

Ve školním roce 1992 - 1993 byl otevřen první ročník tříletého vyššího odborného studia v oboru bankovníctví. Od 1. září 1996 má škola název Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická, který platí až dodnes. První ročník ekonomického lycea byl poprvé otevřen ve školním roce 2007 - 2008. Tento obor spojuje vyučování jak všeobecných znalostí, tak znalostní odborných. Od roku 1999 - 2018 byla ředitelkou Mgr. Jana Turanová při jejímž vedení se změnily jak interiéry, tak exteriéry školy. (Upraveno dle www.oatabor.cz)

4.2 Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy, Sezimovo Ústí

Vyšší odborná škola, Střední škola a Centrum odborné přípravy se nachází v Sezimově Ústí v ulici Budějovická č. p. 421. Sezimovo Ústí leží 6 kilometrů od Tábora. Škola je příspěvkovou organizací jejímž zřizovatelem je Jihočeský kraj. Do Sezimova Ústí je z Tábora dobré spojení díky městské hromadné dopravě. Současnou ředitelkou je doc. PhDr. Mgr. Hrušková Lenka, Ph.D.

Škola se účastní projektů v rámci Erasmus+. Nyní je v procesu projekt, kdy se budou snažit s rakouskými firmami vytvořit počítačovou hru na seřizování a programování numericky řízených strojů, aby se žáci mohli učit se stroji i doma a mimo školu. Další projekt s Rakouskem, kdy vytvářejí fiktivní firmy nebo mezinárodní kooperace odborných škol v rámci digitální edukace společně s Belgií, Německem, Rakouskem a Slovenskem.

Škola má celkem 134 zaměstnanců, z toho 70 pedagogických a 64 nepedagogických. Počet zaměstnanců je genderově vyvážený, i když trochu převažují spíše muži.

Ve školním roce 2020/2021 navštěvuje maturitní obory a učňovské obory celkem 770 studentů. Vyšší odbornou školu pouze 45 studentů.

Součástí školy jsou i 3 domovy mládeže a školní jídelna. Větší domovy mládeže G a H se nacházejí asi 300 metrů od hlavní budovy školy. Kapacita těchto ubytovacích prostor je 121 lůžek a 124 lůžek. Žáci jsou rozděleni do různých skupin, například podle tříd, oborů, věku či pohlaví a poté jsou ubytováni v buňkách, které se skládají ze 2 dvoulůžkových pokojů, toalety a sprchy. Na každém patře mají ubytovaní žáci k dispozici klubovnu s TV, stolními fotbaly, kulečnický či sedacími vaky. Třetí domov mládeže K se nachází v Táboře na Kopečku, což je asi 10 minut městskou dopravou od hlavní budovy. Tento domov mládeže využívají plnoletí žáci, kteří jsou v závěrečných ročnících. Kapacita je 56 lůžek, které se skládají z dvoulůžkových nebo třílůžkových pokojů s vlastním sociálním zařízením.

Tato škola nabízí mnoho různých oborů, které jsou převážně technicky zaměřené, ale je zde možné studovat i ekonomické obory.

V rámci čtyřletého studia ukončeného maturitní zkouškou je možnost studovat následující obory:

- Informační technologie – správa sítí a programování
- Strojírenství – počítačová grafika a animace
- Ekonomika a podnikání – informatika
- Ekonomika a podnikání – řízení sportu
- Elektrotechnika – počítače a robotika
- Elektrotechnika – chytrá řešení v energetice

V rámci čtyřletého studia s maturitní zkouškou, s více hodinami praxe a možností si ve třetím ročníku udělat výuční list jsou to obory:

- Mechanik programátor – programování a obsluha technologických pracovišť
- Mechanik strojů a zařízení – technologie zpracování plastů
- Mechanik elektrotechnik – digitální technika

Dalšími obory jsou ty, které jsou ukončené výučními listy:

- Obráběč kovů – obsluha CNC strojů

- Elektrikář – elektroinstalace
- Elektromechanik pro zařízení a přístroje
- Strojní mechanik – opravy, montáže a svařování
- Operátor skladování – logistika
- Zkrácené studium oboru Elektrikář (jednoleté)

Škola také nabízí nástavbové studium oborů:

- Podnikání – možnost denní formy studia na 2 roky nebo dálkové formy studia na 3 roky
- Provozní elektrotechnika – možnost pouze dálkové formy studia na 3 roky
- Provozní technika – možnost pouze dálkové formy studia na 3 roky

Škola nabízí ve smluvní spolupráci s Provozně ekonomickou fakultou ČZU v Praze možnost inženýrského studia v prostorách školy v Sezimově Ústí. Společně také uskutečňují univerzitu 3. věku, jejíž kapacita je naplněna.

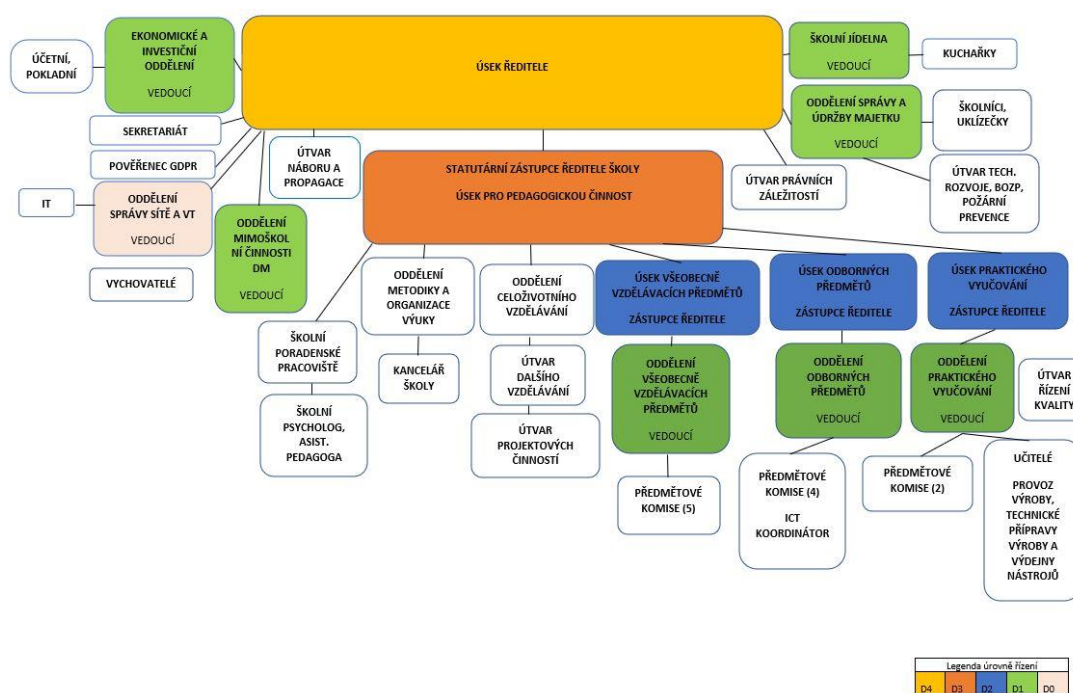
Dále je tu možnost studovat vyšší odbornou školu v oboru elektrotechnika – mechatronické systémy.

Škola poskytuje ve spolupráci s úřadem práce další vzdělávání například typu rekvalifikace, školení či kurzu ve Vzdělávacím středisku, které je součástí školy. (Upraveno dle www.copsu.cz/cs/)

Organizační struktura školy a vztahy zaměstnanců v rámci nadřízenosti a podřízenosti viz. Obrázek 3. Díky tomu, že Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí je mnohem větší škola než Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická v Táboře, tak má také mnohem rozsáhlejší organizační strukturu. Tato funkční organizační struktura je tvořena 5 úrovněmi řízení. Úrovně řízení jsou rozděleny podle barev, které jsou přímo pod organizační strukturou. Na nejdůležitější první úrovni je úsek ředitelky, na druhé úrovni je statutární zástupce ředitele školy – úsek pro pedagogickou činnost, na třetí úrovni jsou 3 úseky a to: úsek všeobecně vzdělávacích předmětů, úsek odborných předmětů a úsek praktického vyučování. Zaměstnanci, kteří vedou tyto tři úseky jsou zároveň zástupci ředitelky. Do čtvrté úrovně řízení patří školní jídelna, oddělení správy a údržby majetku, oddělení mimoškolních činností DM, ekonomické a investiční oddělení. Tyto části jsou přímo

podřízené úseku ředitelky. Ke čtvrté úrovni řízení patří také oddělení všeobecně vzdělávacích předmětů, oddělení odborných předmětů a oddělení praktického vyučování. Nadřízenými těchto oddělení jsou jejich úseky. Oddělení správy sítě a VT patří do páté úrovně řízení.

Obrázek 3: Organizační struktura Vyšší odborné školy, Střední školy a Centra odborné přípravy Sezimovo Ústí



Zdroj: interní dokument školy

4.2.1 Historie školy

Dne 6. 6. 1939 započala firma Baťa a.s. s výstavbou strojírenského závodu MAS v Sezimově Ústí a ve stejné době se začalo řešit i vzdělávání jejich vlastních učňů. A proto vznikla pobočka tzv. Baťovy školy práce. Provizorní vyučování v Baťově škole práce začalo v prosinci roku 1939. Školní rok 1940 - 1941 byl již zahájen v nové budově. Otakar Hána se stal prvním ředitelem státní Průmyslové školy.

Pokračováním státní Průmyslové školy byla Mistrovská škola. V roce 1949 byla zahájena výuka ve Středisku pracujícího dorostu. Škola během své působnosti ještě několikrát změnila svůj název. Během 90. let se ve zřizování školy vystřídal různá ministerstva až v roce 2002 se zřizovatelem stal Jihočeský kraj. V roce 1994 byl název změněn na Integrovanou střední školu – Centrum odborné přípravy a až v roce 2006 dostala škola název, který má dodnes. V tom samém roce byla zahájena výuka na VOŠ. (Upraveno dle www.copsu.cz/cs/)

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická v Táboře

Škola plánuje přijímání nových zaměstnanců dopředu alespoň na následující školní rok. Pokud je potřeba přijmout nového zaměstnance, čerpá primárně z žádostí, které jsou zaslány na školu a uloženy v databázi. V covidové době přichází více žádostí o pracovní místo, protože školy fungují stále stejně bez ohledu na Covid-19. Druhou možností, jak dává škola vědět o volném místě je vyvěšení inzerátu na úřadu práce.

Pedagogičtí zaměstnanci jsou vybíráni na základě životopisu a pohovoru s vedením školy. Součástí je i předvedení ukázkové hodiny. Zde musí prokázat svoji odbornou znalost a způsob vedení vyučování. Vedení školy se skládá z ředitele školy, dvou zástupců ředitele a předsedy předmětové komise předmětu, na jehož vyučování se zaměstnanec přijímá. Nový zaměstnanec dostane smlouvu na dobu určitou. Poté se vedení školy rozhodne, zda je vhodným zaměstnancem na dané místo a zda může být pro školu přínosem. Přijímání nepedagogických pracovníků není tak komplikované. Jsou vybíráni na základě životopisu. Uplynutí zkušební doby ukáže, zda se na dané místo hodí.

Nový pedagog je adaptován na své pracovní místo. Dostane k sobě zavádějícího pedagoga, který mu v prvním pololetí vypomáhá. Zavádějící pedagog může poskytnout své vlastní přípravy a podklady k hodinám. Po prvním pololetí už má nad novým pedagogem spíše kontrolní činnost. Zavádějící pedagog dohlíží, zda nový učitel splňuje veškeré pedagogické povinnosti.

Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí

Přijímání nových zaměstnanců se plánuje alespoň na půl roku dopředu. V únoru se začíná plánovat přijímání nových zaměstnanců na základě poslaných přihlášek, i když to ještě v té době nemá 100% výpovědní hodnotu.

Nabídky práce pro pedagogické pracovníky se uveřejňují různými způsoby. Mezi tyto způsoby můžeme zařadit vyvěšení na úřad práce, na webové stránky školy nebo do novin. Oproti druhé škole jsou nabídky práce dávány i na vysoké školy jako je Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Karlova univerzita v Praze a Západočeská univerzita v Plzni. Naopak pro nepedagogické pracovníky se nabídky

uveřejňují na úřad práce, na pracovní portál jobs.cz a také na webové stránky školy. Každý žadatel o zaměstnání musí splnit formální náležitosti a poté je pozván na pohovor. U pohovoru je přítomna ředitelka školy, personalistka a jeden až dva zástupci ředitelky (vedoucí úseku). U nepedagogických je místo zástupců ředitelky přítomen vedoucí oddělení (např. vedoucí provozu). Pohovor vede vedoucí úseku, aby si vybral správného člena do svého týmu. Ve výjimečných případech mohou požádat užší výběr kandidátů o to, aby napsali svůj životopis ručně, protože podle typu písma, sklonu a mezer je možné poznat osobnost člověka. Tento způsob má velkou výpovědní hodnotu.

I na této škole dostane nový pedagogický zaměstnanec svého zavádějícího učitele, a navíc i adaptační plán. Tento plán je brán jako nadstandardní prvek pro zaměstnance, který pomůže s adaptací v podmínkách nové školy. V adaptačním plánu jsou k nalezení důležitá telefonní čísla školy, doporučená komunikace s rodiči, jak pracovat se systémem Bakalář, odkazy na školní řád a na dokumenty, které by měl zaměstnanec dodržovat.

5.2 Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická v Táboře

Hodnocení pedagogických zaměstnanců probíhá na základě hospitací, které mohou provádět jak ředitel školy, tak i jeho zástupci. Každá z těchto osob může provádět hospitaci průměrně 1x měsíčně. Například v září se hospitace neprovede, a tím pádem mohou provést více hospitací v následujících měsících. V covidové době jsou hospitace prováděny tak, že se připojí k online hodině daného vyučujícího, a po konci hodiny je s ním daná hodina shrnuta. Z hospitací jsou prováděny písemné záznamy, které jsou s vyučujícím projednány.

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě platových tabulek (viz. Příloha 2 a Příloha 3), která je pro státní zaměstnance a pedagogy daná. Zaměstnanci dostávají osobní ohodnocení, ale ředitel má právo jim ho odebrat. Důvod odebrání osobního ohodnocení musí být zdůvodněn. Zaměstnanci mají nárok na příplatky. Mezi činnosti, díky kterým mohou dostat příplatky jsou například třídnictví, vedoucí předmětové komise, správcovství sbírek, zavádějící učitel, správcovství učeben nebo vedení knihovny.

Na této škole jsou zaměstnanci motivováni převážně ústními pochvalami a uznáními od ředitele školy, ale také různými odměnami. Ty mohou být vypláceny buď

pravidelně, v pololetí nebo na konci kalendářního roku. Benefity škola vyplácí z Fondu kulturních a sociální potřeb (FKSP). Většinou to jsou příspěvky na stravování, významná výročí zaměstnanců a na dovolenou. Zaměstnanci si také mohou sami vybrat, jak peníze použijí.

Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí

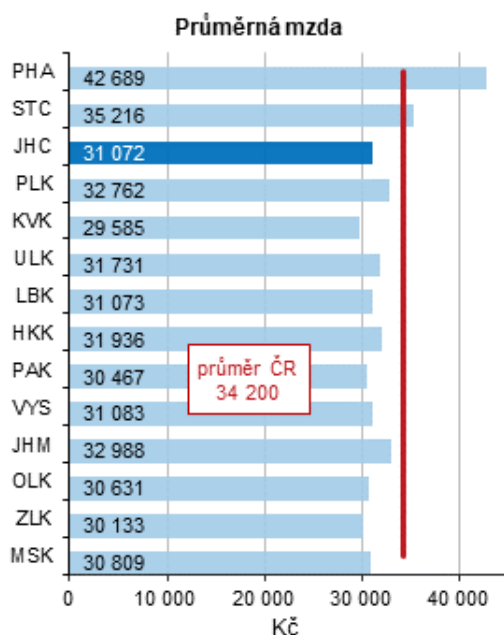
Hodnocení pedagogických zaměstnanců probíhá v průběhu celého školního roku převážně na základě hospitací, ale jsou hodnoceny i materiály a práce v Moodle. V covidové době probíhají hospitace také přes MS Teams. Hospitace provádí ředitelka a 4 zástupci ředitelky, kteří ji musí informovat o tom, kolik hospitací provedli a zda se vyskytl nějaký problém. Při nástupu současné ředitelky školy na svoji pozici prováděla během prvního roku mnoho hospitací, aby zjistila, jak je na tom učitelský sbor, ale i škola celkově. U nových zaměstnanců se hodnocení uskutečňuje mnohem častěji než u stálých zaměstnanců. U nepedagogických pracovníků se provádí každých 14 dní hodnocení daného úseku.

I na této škole se odměňování odvíjí od platových tabulek. Zaměstnanci jsou odměňováni jak finančně, tak i nefinančně. Určitou finanční odměnu „navíc“ dostávají zaměstnanci alespoň 2krát ročně. Ředitelka školy dává důraz na různé pochvaly a uznání, protože věří, že takové uznání dokáže její zaměstnance motivovat v další práci. Téměř každý zaměstnanec školy dostává příspěvek na penzijní připojištění a to dokonce 60 % z toho, co si spoří. Ve velice výjimečných případech mohou vedoucí zaměstnanci dostat jako svou odměnu pobyt na 2 dny ve vybraném hotelu, ale pouze za velmi dobře odvedenou práci.

Jak bylo zmíněno výše, platy zaměstnanců se odvíjí od platových tabulek. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihočeském kraji v 1. pololetí roku 2020 byla 31 072 Kč. Průměrná mzda v České republice ve stejném období byla 34 200 Kč. (Obrázek 4)

Pokud bychom porovnali průměrnou mzdu v Jihočeském kraji i v celé ČR s platovými tabulkami (Příloha 2, Příloha 3) zjistíme, že záleží na dvou faktorech, které ovlivňují výši platu. Plat se odvíjí od zařazení zaměstnance do platové třídy a na letech praxe. Zaměstnanec, který má více let praxe a je zařazen do vyšší platové třídy může mít vyšší plat, než je průměrná mzda v Jihočeském kraji i v celé ČR.

Obrázek 4: Průměrná mzda



Zdroj: ČSÚ, 2020

5.3 Vzdělávání a komunikace

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická v Táboře

Zaměstnanci mají možnost dalšího zvyšování své odbornosti převážně dle svého zaměření a tyto kurzy si obvykle vyhledávají sami. Pokud si zaměstnanec vybere kurz, o který má zájem, jde ho zkonzultovat s ředitelem školy. Jestliže ředitel usoudí, že by se kurz danému zaměstnanci vyplatil a byl užitečný pro školu, tak zaměstnanci přispěje určitou částkou na vybraný kurz. Pokud škola potřebuje, aby si daný zaměstnanec kurz udělal, tak mu ho může zaplatit celý.

Ředitel školy preferuje spíše telefonickou komunikaci a poté komunikaci pomocí e-mailů. Porady jsou uskutečňovány každé první úterý v měsíci. Na poradách se obvykle řeší takové činnosti, které jsou v blízké budoucnosti potřeba vyřešit. Také se stává, že tato porada může odpadnout, pokud není co řešit. Na druhou stranu se může stát, že nastane urgentní situace a porada může být během velké přestávky mezi vyučováním v kterýkoliv den. I když nyní v covidové době je mnohem těžší něco řešit, protože je v současné době hodně věcí nejistých.

Během Covidu-19 se komunikace ředitele se zaměstnanci moc nezměnila. Stále využívá e-mailovou a telefonickou komunikaci. Jediný rozdíl je v tom, že se porady konají online přes MS Teams.

Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí

Každý zaměstnanec této školy má možnost se dále vzdělávat a jelikož má škola velice dobré zdroje na vzdělávání, tak si zaměstnanci ve většině případech nic neplatí. Některé kurzy či vzdělávání nařídí ředitelka školy plošně. Jsou to různá vzdělávání o didaktice, pedagogice či o asertivitě. Tímto plošným vzděláváním si každý pedagog projde alespoň jednou nebo dvakrát ročně. Zaměstnanci si sami mohou vybrat v čem se chtějí zlepšit, ale také mohou využít nabídky, kterou jim dává škola. V době, kdy nejsou praxe, chodí učitelé praktické výuky do firem, kde se vzdělávají v ovládání různých strojů. Rozvoj znalostí u nepedagogických zaměstnanců je snazší, co se týče času než u pedagogických, protože u nich se musí vyřešit jejich zastoupení v hodinách.

Ředitelka školy preferuje osobní komunikaci, ale také využívá e-maily i telefon. Když jsou úsekové schůze, tak se na ně dostaví a komunikuje se zaměstnanci o tom, co potřebují a jestli je něco, co se jim nelíbí. Vedení školy má porady jednou týdně.

5.4 Pracovní prostředí a vztahy, personální informační systém

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická v Táboře

Úpravy pracovního prostředí pro zaměstnance se neřeší tolik, jako zajištění vhodného prostředí pro studenty. Jak už v rámci technologií, tak úpravy učeben. Modernizace prostředí pro zaměstnance je možná při dostatku finančních prostředků.

Školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci zaměstnanci procházejí na začátku každého školního roku. Školení provádí firma "QEMS" s.r.o., která škole také poskytuje poradenskou činnost. Firma škole pomáhá například při blížící se kontrole. Vše s předstihem zkontroluje, aby kontrola dopadla pozitivně.

Na utužování vztahů na pracovišti se neklade takový důraz. Zaměstnanci si uskutečňují vánoční večírky, ale jinak škola nepořádá žádné teambuildingové akce. Spory mezi zaměstnanci nejsou vůbec časté, protože většina zaměstnanců už ve škole pracuje hodně let, takže každý ví, co od ostatních očekávat.

Škola používá personální informační systémy SAS a školní informační systém Edookit, který využívají jak studenti, tak v něm můžeme najít různé dokumenty o zaměstnancích.

K těmto dokumentům mají přístup pouze někteří zaměstnanci. V systému SAS jsou převážně smlouvy, které využívá sekretářka školy.

Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí

Na této škole se dává trochu větší důraz na pracovní vztahy. Hlavně na to, aby se pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci sjednotili do jednoho velkého a dobrého týmu. Škola pořádá mnoho různých akcí pro své zaměstnance. Před vánočními svátky mají dokonce dvě akce. Jedna z nich je vánoční posezení a druhá je setkání před budovou školy před 1. adventní nedělí, kde se zpívá, podává se nealkoholický punč a perníčky. Na konci školního roku probíhá akce jejíž program si vytvoří zaměstnanci. Na těchto akcích rozdává ředitelka školy různé malé dárky svým zaměstnancům. Další akcí byl koncert členů Pražské filharmonie v městském kulturním středisku Spektrum v Sezimově Ústí, kterého se mohli účastnit i lidé z prostředí mimo školu. Tuto akci chce ředitelka školy pořádat i v následujících letech. I když tyto akce nejsou pro zaměstnance povinné, tak se jich rádi účastní a nechtějí na nich nic měnit.

Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci mají povinně všichni zaměstnanci. Někteří zaměstnanci mají i jiná školení dle jejich zaměření a pozice na škole, která jsou nutná jako například pedagogové, kteří vyučují praktickou výuku. Probíhá i školení řidičů, kteří jezdí se školním automobilem.

Škola využívá systém Bakalář. Tento systém je převážně pro studenty školy. Jako své personální informační systémy používá integrovaný ERP software Gordic a Vema. Gordic je spíše účetní systém a ve Vemě uchovávají cestovní příkazy, docházkové systémy a plánují v něm své dovolené.

5.5 Covid-19 a vzdělávání 4.0

V covidové době nabízejí firmy školení, která probíhají online. Technologie jdou stále hodně dopředu, ale zatím jsme spíše zvyklí na lidský kontakt při školeních. Toto se během Covidu-19 určitě změní, pokud bude stále pokračovat.

Ze začátku bylo těžké jak pro učitele, tak pro studenty si na online výuku zvyknout. Online výuka je určitě nevýhodou pro obory, které mají součástí studia převážně praktickou výuku. Ta během Covidu-19 probíhala v omezené míře. Tato praxe jim bude v budoucím zaměstnání chybět. Z pohledu studenta bych řekla, že online výuka nedokáže nahradit prezenční studium. Osobní kontakt k výuce určitým způsobem stále

patří. Kvůli absenci prezenčního studia bude mezi žáky nerovnost ve vzdělání. Vývoj školství se bude odvíjet od dalšího epidemiologického vývoje.

Pro ředitele škol je tato doba velice nejistá. Situace se velice často mění a ředitelé nevědí, na co se mají připravit. Neví se, zda studenti půjdou do školy a za jakých podmínek. Přidají se starosti s nákupem testů, s testováním studentů i zaměstnanců a celkovou organizací. I způsob maturit byl dlouhou dobu velice nejistý.

Vzdělávání 4.0 je koncept vzdělávání, který reaguje na digitální dobu, která nastupuje spolu s Průmyslem 4.0. V souvislosti s konceptem Průmyslu 4.0 by určitými změnami měl projít i vzdělávací systém.

Od něho se očekává, že bude schopný dodat širší spektrum systémově uspořádaných znalostí a dovedností. Bude třeba eliminovat existující deficit IT schopností, navrhnout nové formáty kontinuálního vzdělávání a rekvalifikace. Kvalita učitelů na všech stupních škol bude mít v této souvislosti zásadní roli. Je nezbytné získat pro učitelskou profesi nejlepší odborníky, dát jim dobrý plat a poskytnout kvalitní vzdělání. Z hlediska obsahu vzdělávání by měly být prioritně podporovány přírodovědné a technické obory (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2017, s.36-37).

Vzdělávání bude muset obsahovat daleko více infromatických znalostí, a to na uživatelské i vývojářské úrovni, doplněné o znalosti bezpečnosti digitálních systémů, práce s velkým objemem dat, cloudových řešení apod (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2017, s.38).

5.6 Výsledky dotazníkového šetření

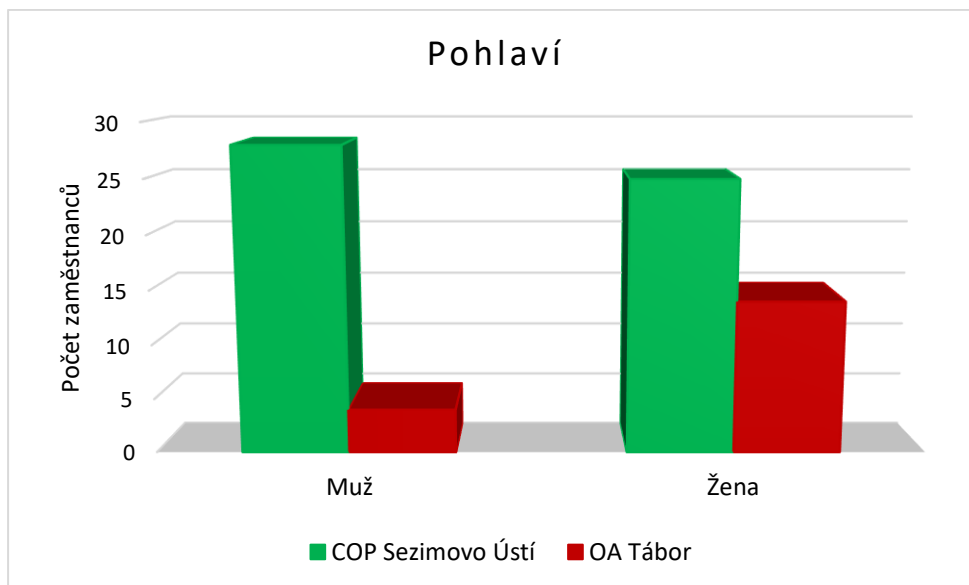
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 69 pedagogických zaměstnanců z obou vybraných škol. Dotazník z Vyšší odborné školy, Střední školy a Centra odborné přípravy v Sezimově Ústí (COP Sezimovo Ústí) vyplnilo 53 zaměstnanců (75,71 %) z celkového počtu 70 pedagogických zaměstnanců. Na Obchodní akademii a Vyšší odborné škole ekonomické v Táboře (OA Tábor) ho vyplnilo 16 zaměstnanců (59,26 %) z celkového počtu 27 pedagogických zaměstnanců.

Níže je graficky znázorněno 18 otázek z dotazníkového šetření. Poslední 4 otázky jsou použity v části diskuse.

Otázka č. 1 - Pohlaví

Z grafu níže (Obrázek 5) můžeme vypočítat, že dotazovaný kolektiv v COP Sezimovo Ústí je genderově vyvážený. Kolektiv je složen z 28 mužů (52,8 %) a 25 žen (47,2 %), naopak v OA Tábor převažuje 14 žen (75 %) nad 4 muži (25 %). Převaha mužů v COP Sezimovo Ústí je pravděpodobně zapříčiněna tím, že tato škola je spíše technického zaměření oproti OA Tábor.

Obrázek 5: Pohlaví

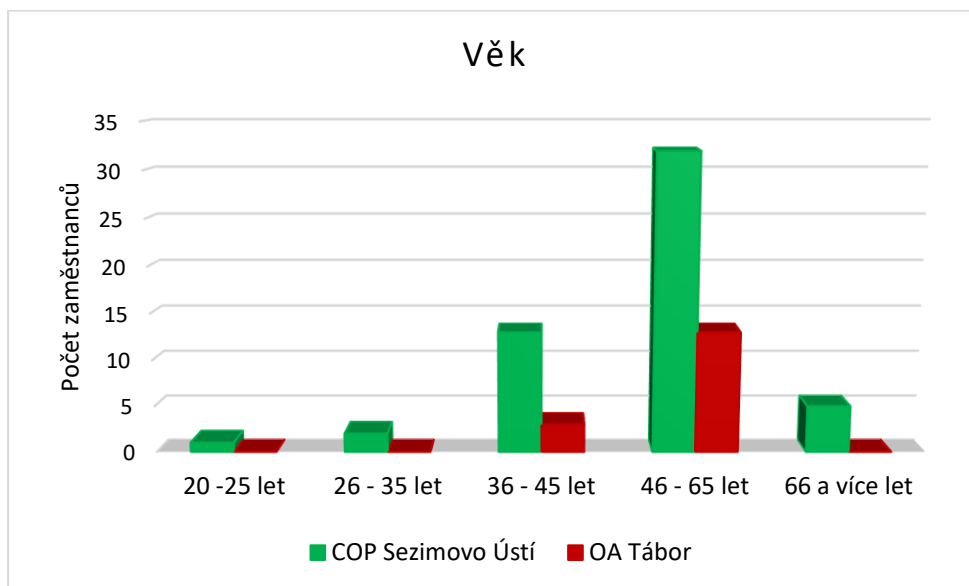


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Věk

Jak můžeme vidět na grafu níže (Obrázek 6), na obou školách převažují zaměstnanci ve starší věkové kategorii. Na OA Tábor je 13 dotazovaných (81,25 %) ve věku 46 - 65 let, což představuje téměř většinu a pouze 3 dotazovaní (18,75 %) jsou ve věku 36 - 45 let. Ostatní věkové kategorie se v rámci dotazovaných nenacházely. I na COP Sezimovo Ústí převažuje věková kategorie 46 - 65 let a to u 32 zaměstnanců (60,4 %) a u 13 zaměstnanců (24,5 %) se věk pohybuje v kategorii 36 - 45 let. Věkovou kategorií 66 a více let tvoří 5 dotazovaných (9,4 %), 2 dotazovaní (3,8 %) se nacházejí ve věkové kategorii 26 - 35 let a pouze 1 dotazovaný (1,9 %) je z nejnižší věkové kategorie.

Obrázek 6: Věk

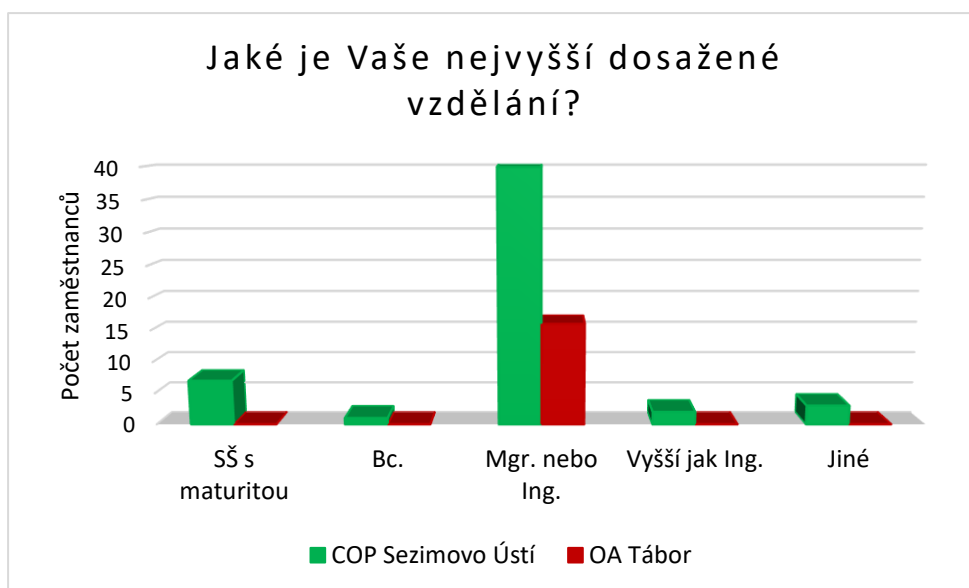


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Všichni respondenti z OA Tábor odpověděli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je magisterské nebo inženýrské. Na COP Sezimovo Ústí takto odpovědělo 40 respondentů (75,47 %). COP Sezimovo Ústí má mezi sebou také 7 respondentů (13,21 %), jejichž nejvyšším dosaženým vzděláním je SŠ s maturitou. Toto vzdělání mají pravděpodobně mistři odborného výcviku. Dále odpověděl 1 respondent (1,89 %) s bakalářským vzděláním, 2 respondenti (3,77 %) s vyšším vzděláním než Ing. a 3 respondenti (5,66 %) s jiným vzděláním.

Obrázek 7: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

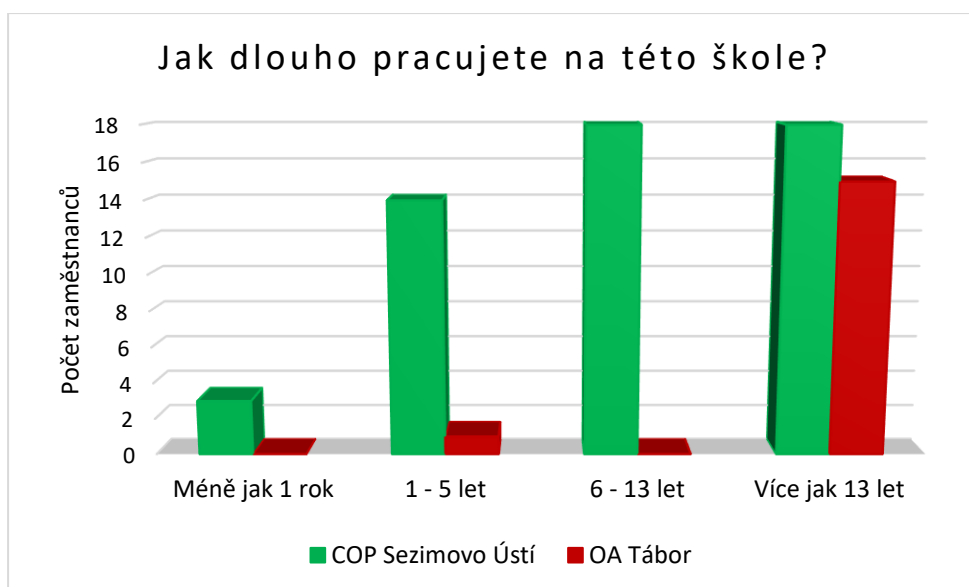


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Jak dlouho pracujete na této škole?

Z grafu níže (Obrázek 8) vyplývá, že 15 respondentů (93,75 %) z OA Tábor zde pracuje více jak 13 let a pouze 1 respondent (6,25 %) je na škole zaměstnán v rozmezí 1 - 5 let. U COP Sezimovo Ústí jsou výsledky trochu rozmanitější. Kategorie délky zaměstnání více jak 13 let a 6 - 13 let jsou zastoupeny po 18 respondentech (33,96 %), což tvoří 67,92 % dotazovaných. Celkem 14 respondentů (26,42 %) pracuje na škole v rozmezí 1 – 5 let a pouze 3 respondenti (5,66 %) zde pracují méně jak 1 rok.

Obrázek 8: Jak dlouho pracujete na této škole?

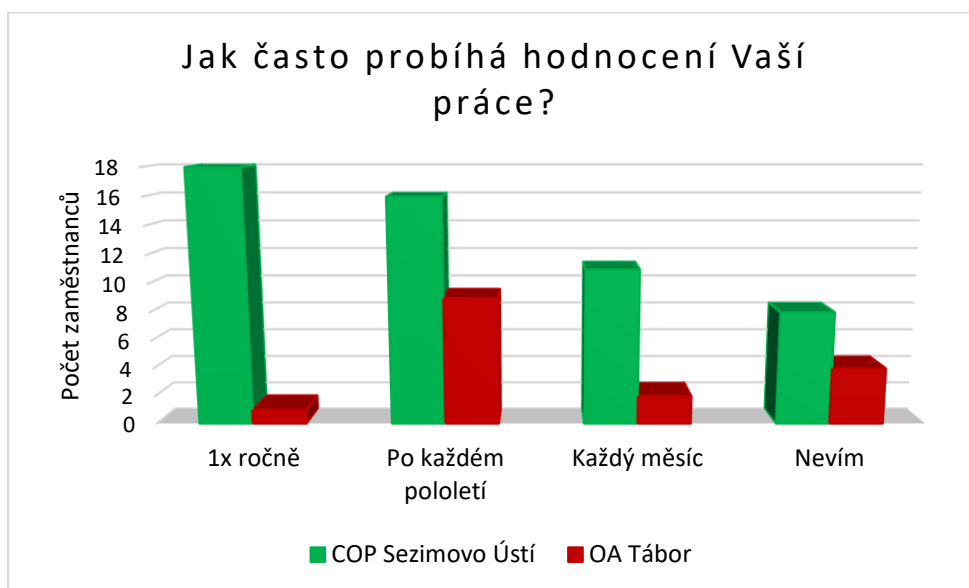


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Jak často probíhá hodnocení Vaší práce?

Graf níže (Obrázek 9) nám ukazuje, že u této otázky byly odpovědi respondentů velice různorodé. Na COP Sezimovo Ústí odpovědělo 18 respondentů (33,96 %), že jejich hodnocení probíhá 1x ročně. Po každém pololetí je hodnoceno 16 respondentů (30,19 %) a každý měsíc 11 respondentů (20,76 %). Celkem 8 respondentů (15,09 %) neví, jak často jsou hodnoceni. Na OA Tábor je 1 respondent (6,25 %) hodnocen 1x ročně, po každém pololetí je hodnoceno 9 respondentů (56,25 %) a 2 respondenti (12,5 %) jsou hodnoceni každý měsíc. Pouze 4 respondenti (25 %) neví, kdy probíhá jejich hodnocení.

Obrázek 9: Jak často probíhá hodnocení Vaší práce?

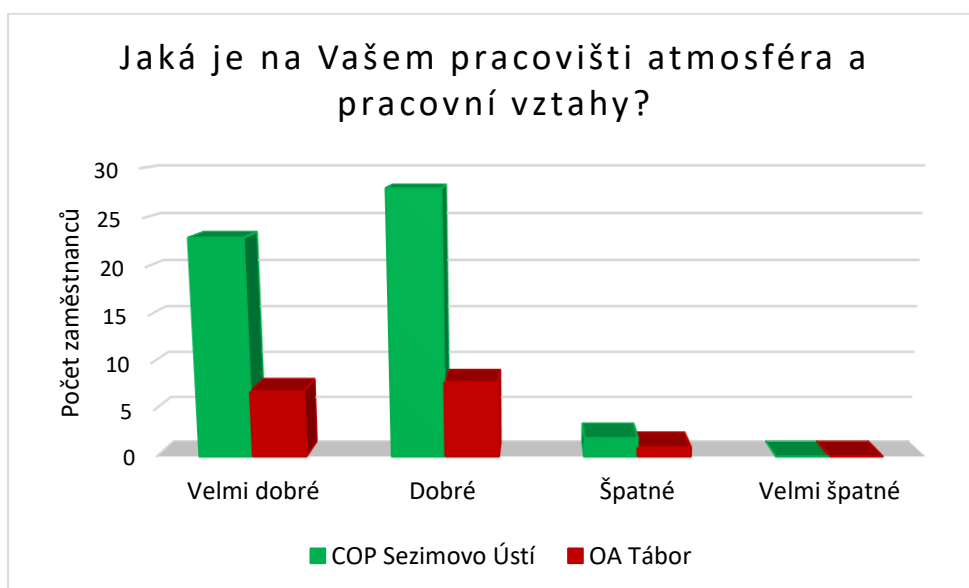


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 - Jaká je na Vašem pracovišti atmosféra a pracovní vztahy?

Na obou školách převládá názor, že jsou respondenti spokojeni se vztahy a atmosférou na pracovišti. Podle respondentů ze Sezimova Ústí je 23 respondentů (43,4 %) velice spokojeno a 28 respondentů (52,8 %) spokojeno. Pouze 2 respondenti (3,8 %) ze všech tvrdí, že je atmosféra i pracovní vztahy špatné. Nikdo z obou škol si nemyslí, že jsou jejich vztahy a atmosféra na pracovišti velmi špatné. Na OA Tábor považuje atmosféru i vztahy za velmi dobré 7 respondentů (43,75 %) a 8 respondentů (50 %) za dobré. Za špatné je považuje jen 1 respondent (6,25 %).

Obrázek 10: Jaká je na Vašem pracovišti atmosféra a pracovní vztahy?

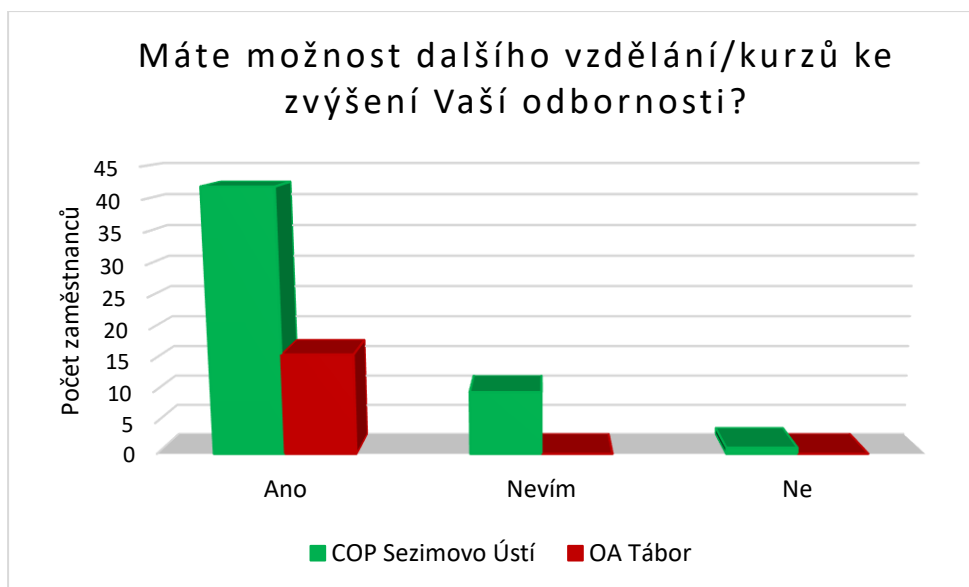


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 a č. 8 - Máte možnost dalšího vzdělání/kurzů ke zvýšení Vaší odbornosti? A pokud ano, tak jaké?

Na OA Tábor se všech 16 respondentů (100 %) shodlo, že mají možnost se dále vzdělávat. Oproti tomu respondenti z COP Sezimovo Ústí se takto jednoznačně neshodli. 42 respondentů (79,2 %) tvrdí, že mají možnost se dále vzdělávat, 10 respondentů (18,9 %) neví o dalším vzdělávání a pouze 1 respondent (1,9 %) si myslí, že nemají možnost se dále vzdělávat.

Obrázek 11: Máte možnost dalšího vzdělání/kurzů ke zvýšení Vaší odbornosti?



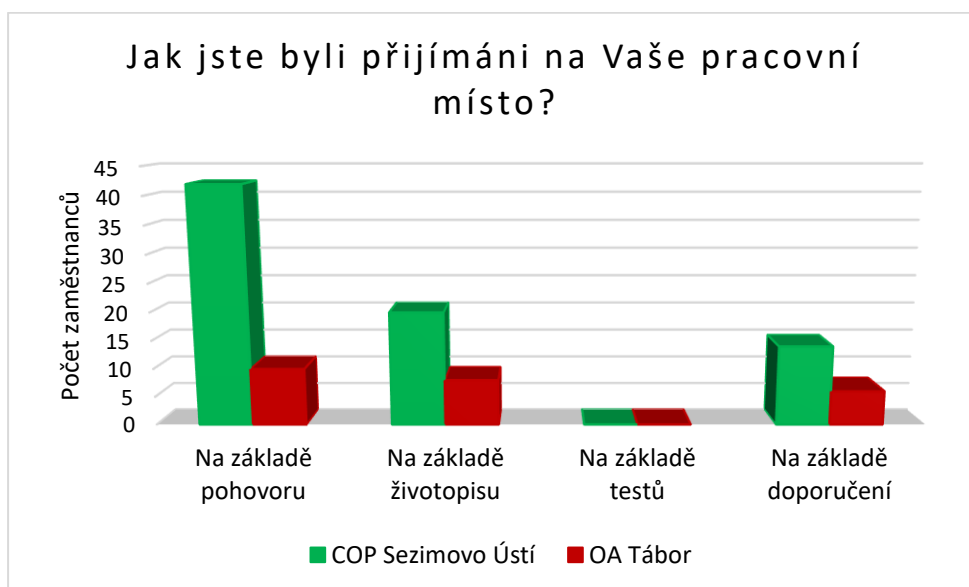
Zdroj: vlastní zpracování

Podle odpovědí z obou zmiňovaných škol mají zaměstnanci širokou nabídku dalšího vzdělávání. Vždy záleží na odbornosti každého učitele. Na COP Sezimovo Ústí jsou to například IT kurzy, kurzy v oblasti pedagogiky, psychologie, metod výuky, programování CNC strojů, kurzy asertivity, kurzy automatizační techniky, školení vyhlášky 50/1978 Sb. a další. Na OA Tábor jsou to například IT kurzy, kurzy, jak pracovat s novými programy, zdravotnické kurzy, kurzy v oblasti psychologie, akreditované kurzy MŠMT, odborné kurzy v rámci odbornosti, školení na prevenci rizikového chování dětí a mládeže.

Otázka č. 9 - Jak jste byli přijímáni na Vaše pracovní místo?

U této otázky mohli dotazovaní vybrat více než jednu odpověď. Níže na grafu (Obrázek 12) můžeme vidět, že nikdo nebyl přijímán na základě testů. Na OA Tábor převažuje odpověď, že dotazovaní byli přijímáni na základě pohovoru (10 dotazovaných) a na základě životopisu (8 dotazovaných). Na základě doporučení bylo přijímáno 6 dotazovaných. I na druhé škole byly počty dotazovaných v jednotlivých kategoriích velice podobně rozděleny. 42 dotazovaných bylo přijímáno na základě pohovoru, 20 dotazovaných na základě životopisu a 14 dotazovaných na základě doporučení.

Obrázek 12: Jak jste byli přijímáni na Vaše pracovní místo?

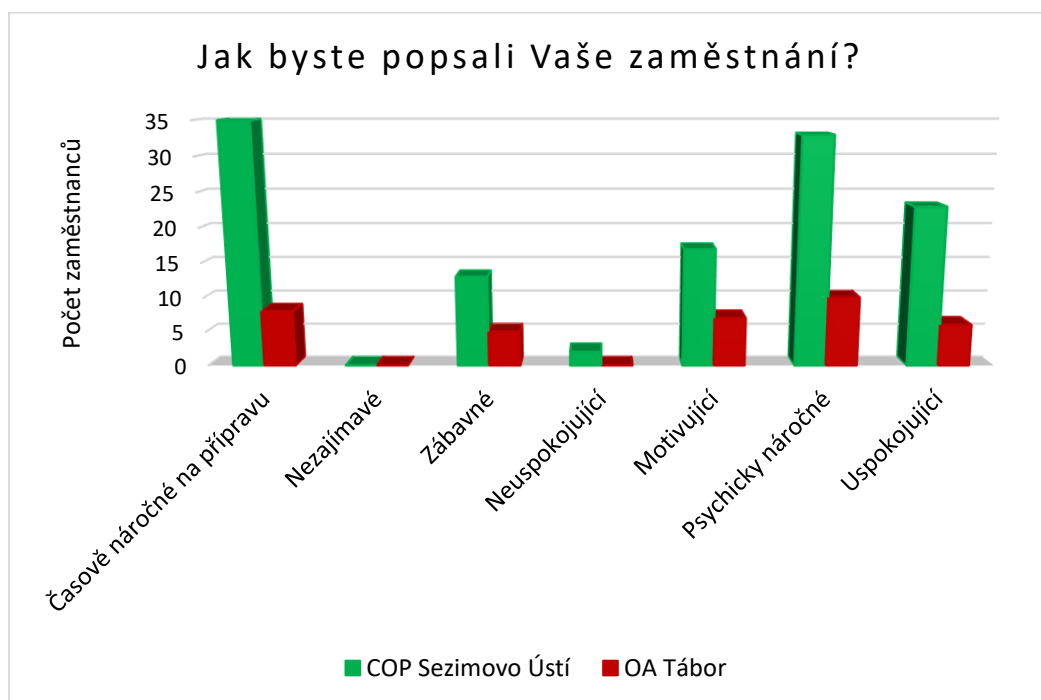


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 - Jak byste popsali Vaše zaměstnání?

Také u této otázky bylo možné odpovědět více možnostmi. Z grafu (Obrázek 13) vyplývá, že dotazovaní z obou škol by své zaměstnání popsali převážně jako časově náročné na přípravu a psychicky náročné. Dále z obrázku vyplývá, že dotazované jejich zaměstnání motivuje a uspokojuje. Jen 2 dotazovaní z COP Sezimovo Ústí tvrdí, že je pro ně zaměstnání neuspokojující. Být učitelem přijde 13 dotazovaným z COP Sezimovo Ústí a 5 dotazovaným z OA Tábor zábavné.

Obrázek 13: Jak byste popsali Vaše zaměstnání?

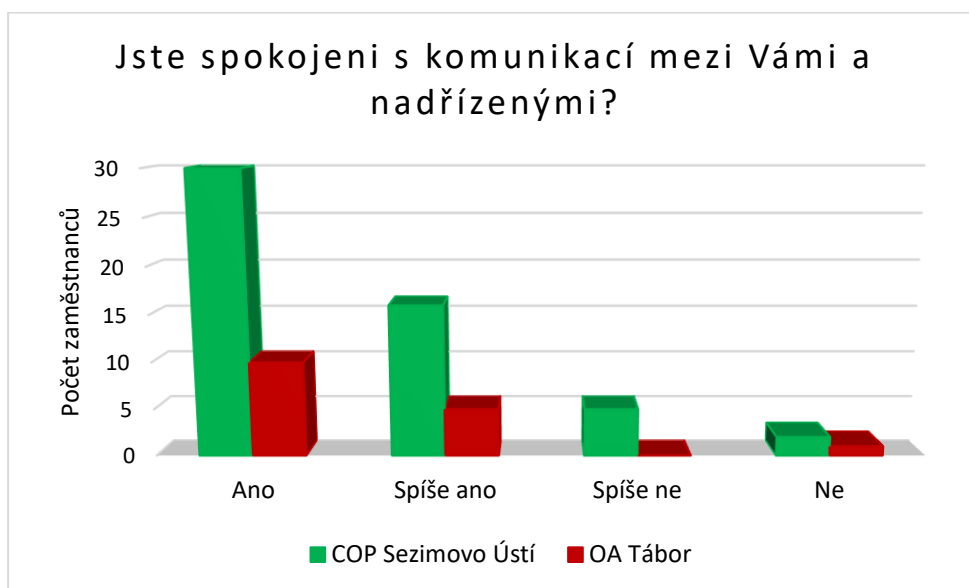


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a nadřízenými?

Na COP Sezimovo Ústí jsou zaměstnanci s komunikací s nadřízenými převážně spokojeni. Z celkových 53 respondentů se 30 respondentů (56,6 %) přiklání k odpovědi ano, 16 respondentů (30,2 %) k odpovědi spíše ano. Na druhou stranu 5 respondentů (9,4 %) spíše není spokojeno a 2 respondenti (3,8 %) nejsou vůbec spokojeni. Na OA Tábor jsou s komunikací s nadřízenými také spíše spokojeni. 10 respondentů (62,5 %) odpovědělo ano a dalších 5 respondentů (31,25 %) odpovědělo spíše ano. Jen 1 zaměstnanec (6,25 %) není spokojen s komunikací s nadřízenými na tábořské škole.

Obrázek 14: Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a nadřízenými?

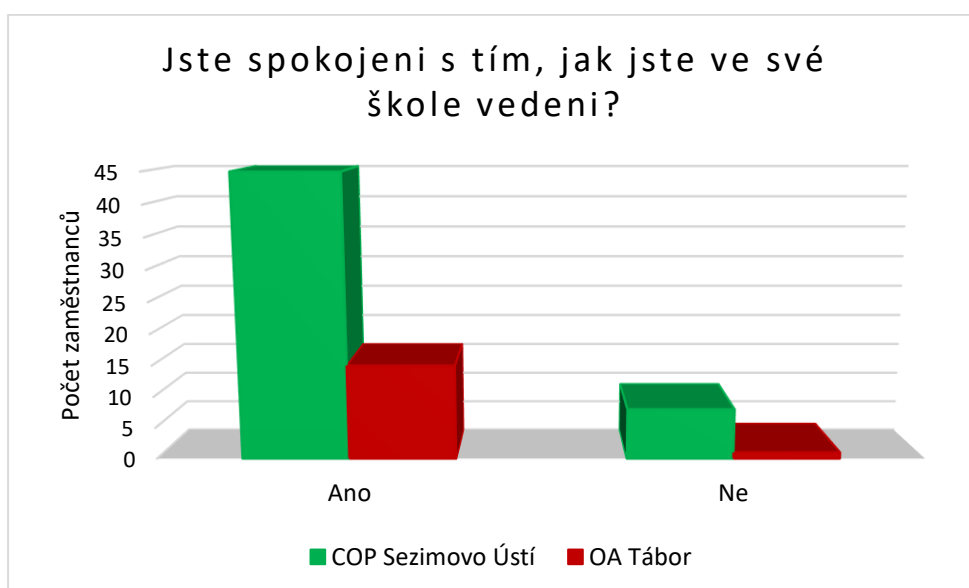


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Jste spokojeni s tím, jak jste ve své škole vedeni?

Ve škole v Sezimově Ústí je 45 respondentů (84,9 %) spokojeno s vedením a 8 respondentů (15,1 %) s ním není spokojeno. Naopak na OA Tábor je 15 respondentů (93,75 %) spokojeno s vedením a pouze 1 (6,25 %) je nespokojen.

Obrázek 15: Jste spokojeni s tím, jak jste ve své škole vedeni?

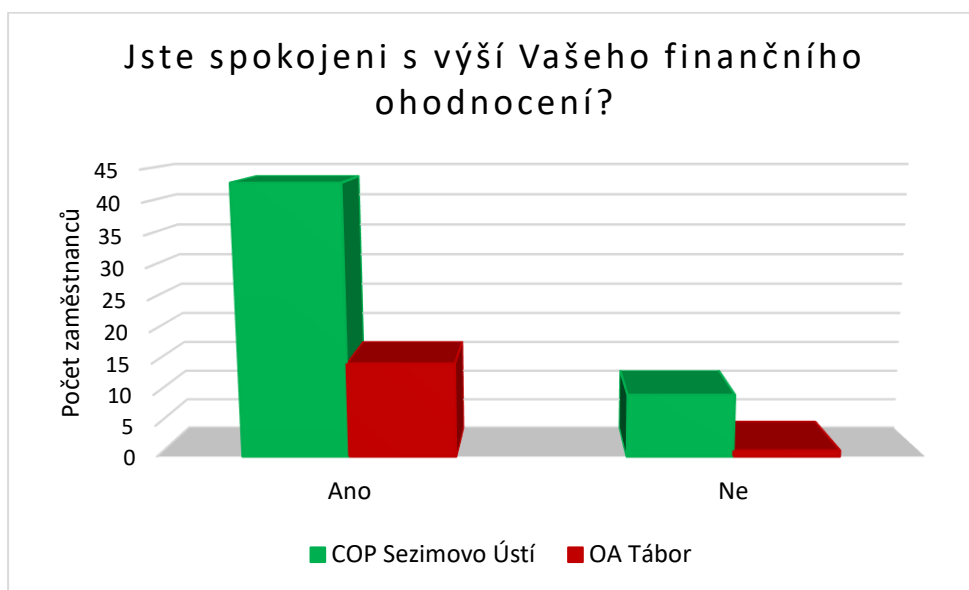


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Z OA Tábor je 15 respondentů (93,75 %) z celkových 16 spokojeno s výší svého finančního ohodnocení a 1 respondent (6,25 %) není spokojen. U COP Sezimovo Ústí je 10 respondentů (18,9 %) nespokojených se svým finančním ohodnocením, ale je zde i 43 respondentů (81,1 %), kteří spokojeni jsou.

Obrázek 16: Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?

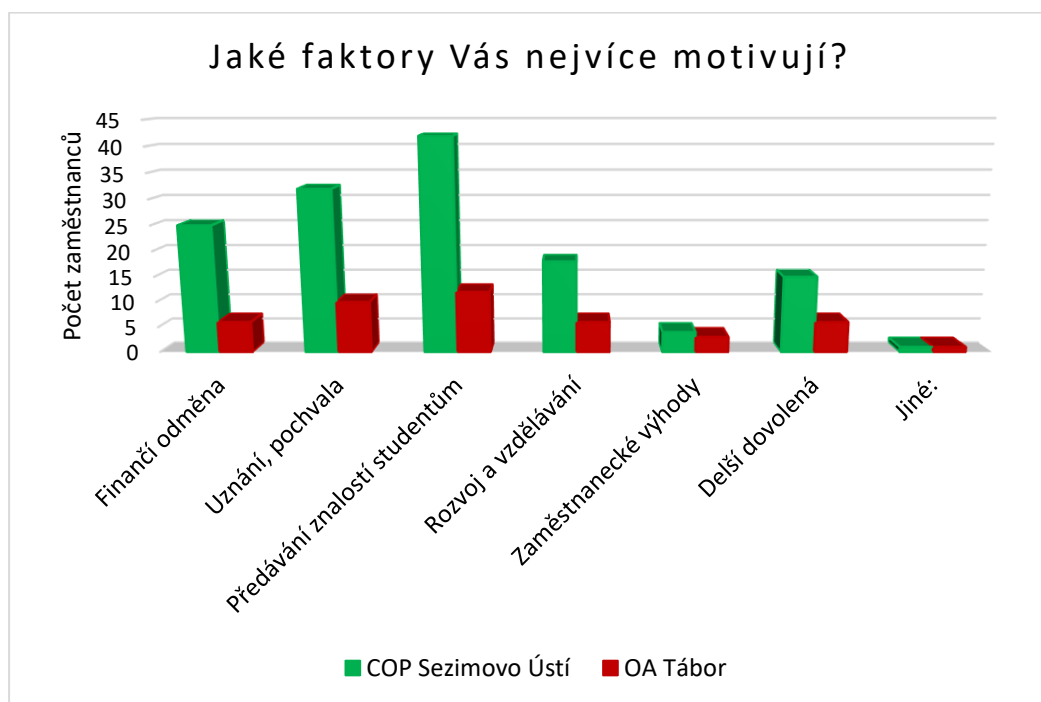


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Jaké faktory Vás nejvíce motivují?

U této otázky mohli dotazovaní vybrat více než jednu odpověď. Největšími motivátory pro respondenty v obou uvedených školách jsou předávání znalostí studentům (COP Sezimovo Ústí = 42 respondentů, OA Tábor = 12 respondentů) a uznání, pochvala od svých nadřízených (COP Sezimovo Ústí = 32 respondentů, OA Tábor = 10 respondentů). Na škole v Sezimově Ústí je 25 respondentů motivováno finančními odměnami, 18 respondentů rozvojem a vzděláváním a 15 respondentů delší dovolenou. V tábořské škole je vždy 6 respondentů motivováno finanční odměnou, rozvojem a vzděláváním a delší dovolenou. Zaměstnanecké výhody motivují zaměstnance obou škol nejméně.

Obrázek 17: Jaké faktory Vás nejvíce motivují?

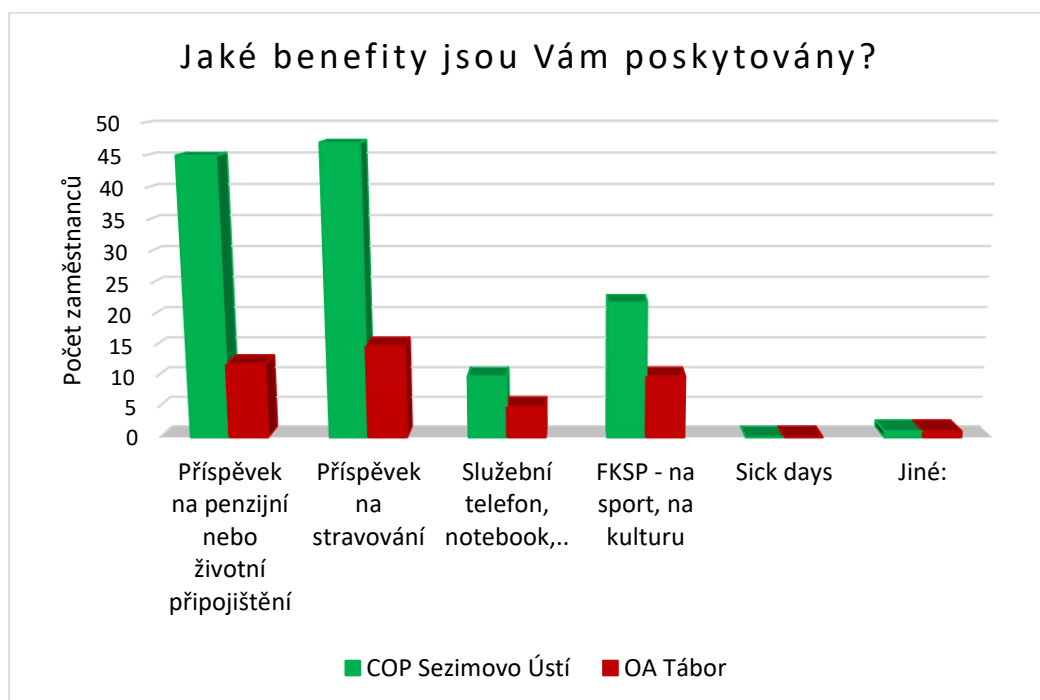


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 - Jaké benefity jsou Vám poskytovány?

U této otázky mohli dotazovaní vybrat více než jednu odpověď. Celkem 45 dotazovaných z COP Sezimovo Ústí využívá příspěvek na penzijní nebo životní připojištění a 47 dotazovaných příspěvek na stravování. Na OA Tábor jsou ty samé benefity také často využívány a to 12 dotazovanými a 15 dotazovanými. Fond kulturních a sociálních potřeb je také hojně využíván na kulturu či sport a to 22 dotazovanými z COP Sezimovo Ústí a 10 dotazovanými z OA Tábor. Sick days nejsou poskytovány ani na jedné z dotazovaných škol. Možnost služebního telefonu či notebooku má 10 dotazovaných ze školy v Sezimově Ústí a 5 dotazovaných z tábořské školy. Z každé školy 1 dotazovaný využívá jiné benefity, které zde nejsou uvedeny.

Obrázek 18: Jaké benefity jsou Vám poskytovány?

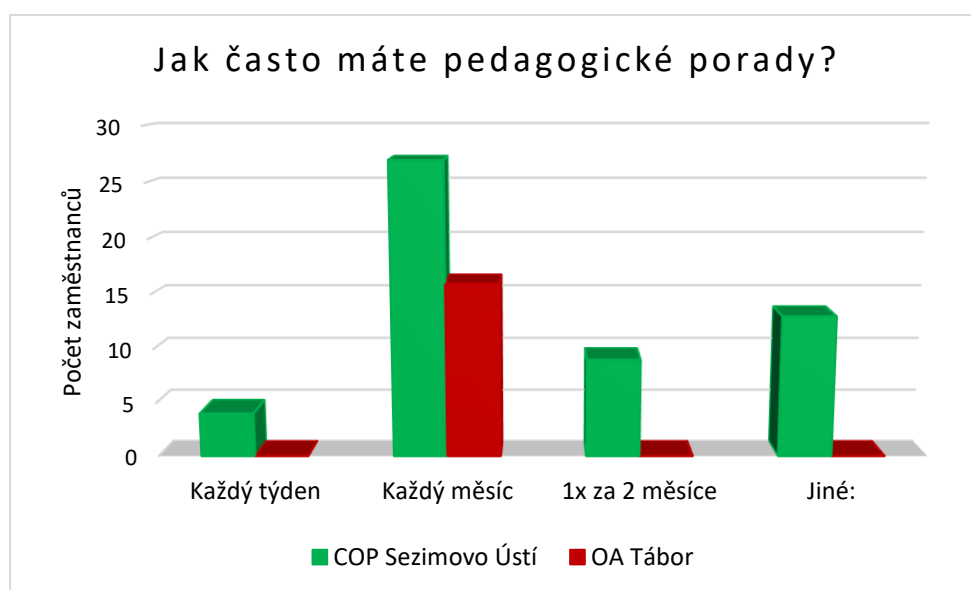


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 - Jak často máte pedagogické porady?

Všech 16 respondentů (100 %) z OA Tábor odpovědělo, že mají pedagogické porady každý měsíc. Oproti tomu na COP Sezimovo Ústí odpověděli 4 respondenti (7,55 %), že mají porady každý týden, 27 respondentů (50,94 %) každý měsíc, 9 respondentů (16,98 %) 1x za 2 měsíce a 13 respondentů (24,53 %) v jiném časovém období. Do kategorie jiné patřily převážně odpovědi: dle potřeby, čtvrtletní a pololetní porady.

Obrázek 19: Jak často máte pedagogické porady?

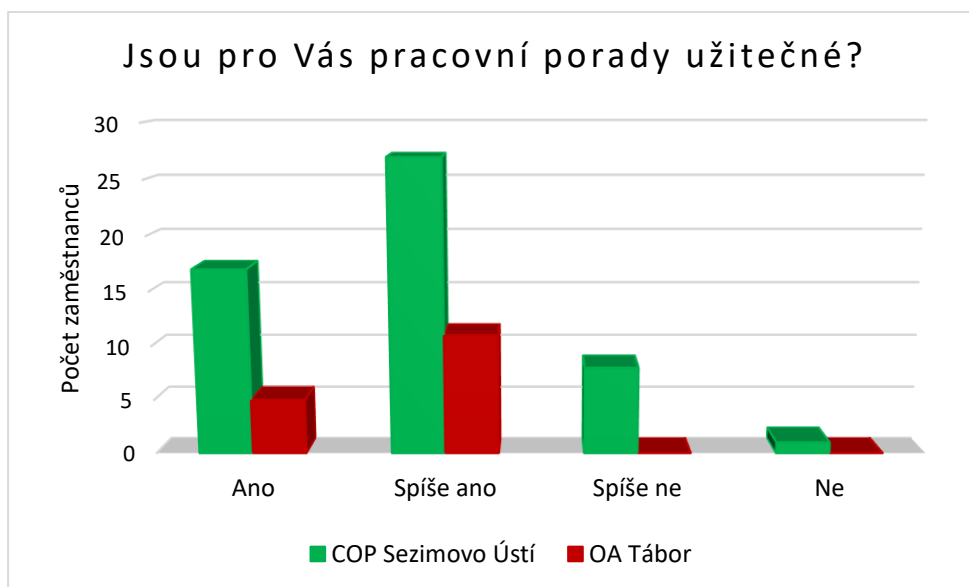


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 - Jsou pro Vás pracovní porady užitečné?

Na grafu níže (Obrázek 20) můžeme vypočítat, že všem respondentům z OA Tábor přijdou porady užitečné (5 respondentů = 31,25 %) nebo spíše užitečné (11 respondentů = 68,75 %). Pro 17 respondentů (32,1 %) z COP Sezimovo Ústí jsou porady užitečné a pro 27 respondentů (50,9 %) jsou spíše užitečné. Pro 8 respondentů (15,1 %) jsou porady spíše neužitečné a dle 1 respondenta (1,9 %) jsou neužitečné.

Obrázek 20: Jsou pro Vás pracovní porady užitečné?

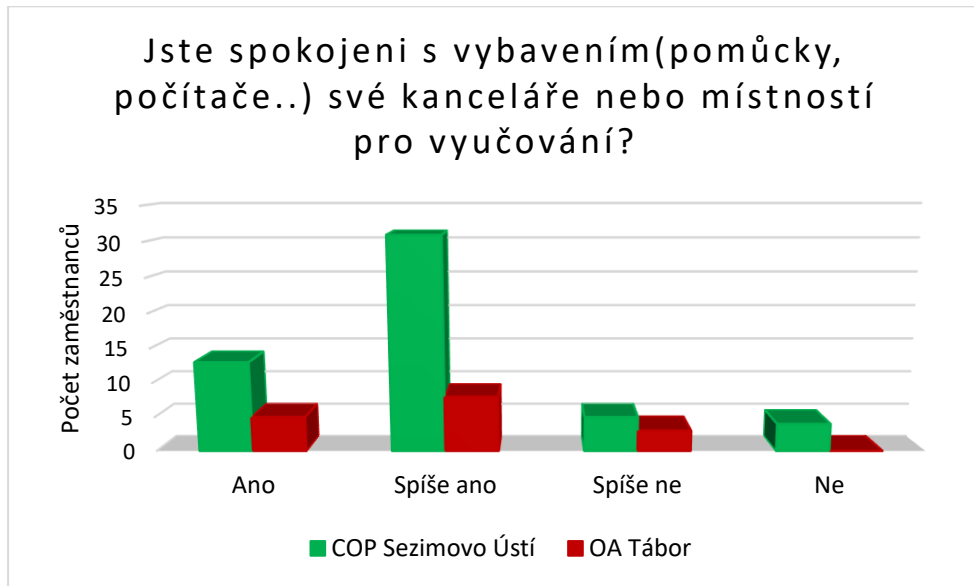


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 - Jste spokojeni s vybavením (pomůcky, počítače,..) své kanceláře nebo místností pro vyučování?

Celkem 44 respondentů z COP Sezimovo Ústí je spokojeno (24,53 %) či spíše spokojeno (58,49 %) s vybavením, které mají k dispozici při vyučování nebo ve svých kancelářích. Zbylých 9 respondentů je spíše spokojeno (9,43 %) nebo nespokojeno (7,55 %). Na OA Tábor je 13 respondentů s vybavením spokojeno (31,25 %) či spíše spokojeno (50 %). Zbylí 3 respondenti (18,75 %) jsou spíše nespokojeni.

Obrázek 21: Jste spokojeni s vybavením (pomůcky, počítače..) své kanceláře nebo místností pro vyučování?



Zdroj: vlastní zpracování

6 Diskuse a návrh změn

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická v Táboře

Z dotazníkového šetření vyplývá, že na OA Tábor převažuje ženský kolektiv nad mužským. Bylo by dobré vyrovnat mužské síly. Tento aspekt se nedá úplně ovlivnit, protože zaměstnanci jsou přijímáni na základě různých znalostí, praxe, a ne na základě pohlaví. Většina zaměstnanců pracuje na této škole více jak 13 let a také proto je většina z nich ve starší věkové kategorii 46 - 65 let. Z toho vyplývá, že většina se spolu zná opravdu dlouho, a proto také vědí, co od koho očekávat a kdo se v jakých situacích jak chová.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci nevědí, jak často jsou hodnoceni a co všechno do hodnocení jejich práce patří. Tady by mohla pomoci lepší informovanost. Buď nějaký dokument, kde by vše bylo stručně shrnuto nebo informační schůzka týkající se toho, co je v hodnocení zahrnuto a jak často probíhá.

Práce učitele je pro dotazované převážně časově a psychicky náročná, ale také motivující a uspokojující. Dle mého názoru je velice důležité, aby byla pro pedagogy jejich práce uspokojující a motivující, protože v této profesi je velmi důležité, aby byli vnitřně motivováni. Nikdo nechce pedagoga, kterého jeho práce nebaví a přijde mu neuspokojující. Pro 10 dotazovaných je práce psychicky náročná. Tato psychická náročnost nejspíše plyne z faktu, že učitelé pracují s žáky, kteří jsou ve věku 15 - 19. Způsob, jak by učitelé mohli snížit psychickou náročnost své práce by byla účast v kurzech, které pomáhají se zvládáním stresu. Jsou to kurzy, které seznámí účastníky s tím, co je to stres, naučí je různým relaxačním technikám, vyzkouší si modelové situace, jak se správně chovat ve stresové situaci apod. Vzdělávací společnosti nabízejí různé kurzy týkající se stresu. Společnost POSITIVE s.r.o. nabízí kurz Zvládání stresu ve školním prostředí za 3 388 Kč.

Necelých 94 % dotazovaných je spokojeno s výší svého finančního ohodnocení. Bude to tím, že pouze šest dotazovaných nejvíce motivuje finanční odměna. Kdyby většinu nejvíce motivovala finanční odměna, tak by nemuseli být tak spokojeni s tím, kolik dostávají zapláceno.

Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání, ale i přesto ho všichni zaměstnanci nevyužívají. Příčinou by mohla být nedostatečná motivace a nechuť obětovat svůj čas ke zvyšování odbornosti. Pro větší motivaci bych navrhla poskytnutí menší odměny

za to, že zaměstnanec dokončil určitý počet kurzů. Například pokud by zaměstnanec dokončil ve školním roce 1 - 3 kurzy, tak by dostal částku 1 500 Kč, za 4 - 6 kurzů 2 000 Kč a tak dále. Ale také to může být tím, že OA Tábor ve většině případů přispívá pouze určitou částkou na kurzy, a to může zaměstnance odrazovat, aby si zbytek doplatili sami. Jednou z možností, jak tento problém vyřešit, by bylo požádat svého zřizovatele o navýšení částky na kurzy a školení. Zaměstnanci by si je poté nemuseli doplácet.

Mezi dva faktory, které zaměstnance obou škol nejvíce motivují patří uznání, pochvala a předávání znalostí studentům. Uznání či pochvala ze strany vedení je velice dobrý motivátor, protože tento faktor dokáže zaměstnance velice dobře motivovat v dalších činnostech své práce. Skoro všichni dotazovaní jsou motivováni tím, že mohou předávat znalosti studentům, což je vlastně vnitřní motivátor, který bývá silnější než vnější. Je velmi dobré, že je toto pohání.

Na obou školách jsou ve velké míře poskytovány příspěvky na penzijní nebo životní připojištění a příspěvky na stravování. Ve školství jsou toto nejvíce poskytované benefity. Dále v trochu menší míře různé příspěvky z FKSP na sport, kulturu a podobně.

S frekvencí a množstvím informací na pracovních poradách jsou zaměstnanci spokojeni. Proto bych v této činnosti nic neměnila. Kdyby byly porady častěji než jsou, tak by mohly začít být neužitečné a tím by se ztrácel čas na ostatní důležitější činnosti.

Mezi silné stránky na OA Tábor bych zahrнула vedení této školy. Často se v odpovědích objevovaly názory, že jsou spokojeni s dobrou komunikací ředitele školy. Zmiňována byla empatie, lidskost, snaha vyjít zaměstnancům vstříc, ochota odpovědět na jakýkoliv dotaz. Spokojeni jsou i s příjemnou a přátelskou atmosférou a dobrými vztahy na pracovišti.

Naopak i ze zjišťování současného stavu vyplynulo, že nejsou organizovány akce mimo školu ani ve škole, kde by se zaměstnanci sešli. Proto bych navrhla společné aktivity (posezení, divadlo, výlet po okolí), které by se konaly jak mimo školní prostředí, tak v prostorách školy. Takovéto činnosti jsou dobré na stmelování kolektivu, i když díky malé fluktuaci a stálosti zaměstnanců bude kolektiv nejspíše dobře stmelový. Některá posezení, která by byla ve škole by nemusela stát školu nic, pokud by každý zaměstnanec přinesl malé občerstvení. Výlet po okolí by škola nemusela platit, pouze by tuto akci zorganizovala. Pokud by škola platila návštěvu divadla v Táboře

pro všechny své zaměstnance, tak při průměrné ceně 400 Kč za divadelní hru by akce školu vyšla na 13 200 Kč. V případech, kdy by se jednalo o takto vyšší částky by bylo důležitým hlediskem, zda má škola volné finanční prostředky.

V dotazníku zazněl názor, že mezi silnou stránku patří snaha udržet škole prestiž. Tento faktor úplně nepatří do řízení lidských zdrojů, ale ve školském zařízení je to velice důležité, aby si škola udržela určitou prestiž a stále se na ni hlásili noví studenti.

Obě školy získávají zaměstnance klasickými způsoby. COP Sezimovo Ústí uveřejňuje nabídky práce na více místech. OA Tábor bych doporučila nabídky o volném místě uveřejňovat na více místech, aby byla větší možnost ve výběru kandidátů. Uveřejnila bych je na portálech práce či na jejich webových stránkách.

I když je OA Tábor menší než COP Sezimovo Ústí, tak z mého pohledu má velice dobré vedení a komunikaci. Je to zapříčiněno tím, že veškeré informace nejdou přes více podřízených, než se dostanou ke konečnému učiteli jako na COP Sezimovo Ústí.

Objevil se i názor, že by zaměstnanci uvítali důslednější hodnocení své práce a lepší zpětnou vazbu na jejich práci ze strany vedení. Vedení školy by mělo dávat větší důraz na hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Jeden dotazovaný měl připomínku k tomu, aby měli v kabinetech lepší vybavení nábytkem. Toto byla dobrá připomínka, protože se i v příjemnějším prostředí zaměstnancům lépe pracuje.

Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí

Co se týče vyváženosti obou pohlaví, tak je poměr na COP Sezimovo Ústí velice vyrovnaný, a i zde je většina učitelů staršího věku. Přibližně 60 % dotazovaných je ve věkové kategorii 46 – 65 let. A dokonce 5 dotazovaných je ve věku 66 a více, což už je důchodový věk. Netvrdím, že by se neměli zaměstnávat lidé v důchodovém věku, ale je také potřeba, aby uvolnili své pozice pro nové a mladší pedagogy, kteří by mohli přinést do školství nové pohledy na vyučování. Zaměstnanci odpovídali, že jsou spokojeni s kolektivem, který se na této škole vytvořil.

Většina zaměstnanců má magisterské nebo inženýrské vzdělání, ale na škole se nachází i pedagogové, kteří mají jiné druhy vzdělání. Středoškolské vzdělání s maturitou má 7 dotazovaných, kteří nejspíše budou mistry odborného výcviku. U těchto je důležitější praxe než vysokoškolské vzdělání.

68 % dotazovaných pracuje na škole mezi 6 a více jak 13 lety, což nám udává, že i na této škole se pedagogický sbor moc nemění. Necelých 30 % je na škole mezi 1 a 5 lety. Tito byli pravděpodobně přijati až po změně ředitelky této školy nebo díky rostoucím počtům žáků a nedostatku pedagogů na určité předměty.

Dotazovaní jsou s atmosférou i pracovními vztahy spokojeni až na velice malé procento dotazovaných, kteří nejsou spokojeni. Dle mého názoru dává paní ředitelka důraz na takovéto stmelování kolektivu, díky akcím, které se během roku konají.

I na COP Sezimovo Ústí zaměstnanci nevědí, kdy jsou hodnoceni. Odpovědi byly velice různorodé. I zde bych navrhla něco obdobného, jako na OA. Zaměstnanci se budou lépe orientovat, co vše do jejich hodnocení patří a jak často je prováděno. 81 % dotazovaných z COP Sezimovo Ústí je spokojeno s výší svého finančního ohodnocení.

Přibližně 19 % dotazovaných neví, zda jim je nabízeno další vzdělávání a zvyšování jejich odbornosti a jeden dotazovaný odpověděl, že mu další vzdělávání není nabízeno. Takže i v tomto případě bych navrhla lepší informovanost od vedoucích úseků.

Menšině dotazovaných (17 %) přijdou porady neúčinné. Z mého pohledu nemohu posoudit, co se na poradách probírá a zda jsou řešené věci opravdu důležité a neztrácí se na poradách pouze čas, který by mohl být využit jiným způsobem. Toto by se dalo vyřešit například poradami, které by se konaly méně často nebo kratšími poradami ve stejných časových úsecích jako jsou nyní.

Jako zaměstnanci na OA, tak i tito zaměstnanci své zaměstnání popsali převážně časově náročné na přípravu a psychicky náročné. Časová náročnost asi k profesi patří, protože každý učitel stráví hodně času na přípravách učiva, podkladů a prezentacích. Ale také svou profesi považují za uspokojující a motivující. Na psychickou náročnost, která je dle dotazovaných spojována s profesí učitele, bych navrhla kurzy na zvládnání stresu stejně jako na OA Tábor.

46 z 53 dotazovaných je spokojeno s tím, jak s nimi jejich nadřízení komunikují, ale z otevřených otázek na konci dotazníku také vyplynulo, že by jejich komunikaci chtěli i přesto zlepšit. Z mého pohledu nevím, kde přesně se problém v komunikaci nachází, protože odpovědi k tomuto tématu byly velice stručné. Objevoval se názor větší komunikace, proto je možné, že nadřízení poskytují malé množství informací

a málo komunikují se svými podřízenými. Mohlo by pomoci zvýšit informovanost podřízených o důležitých věcech, které se dějí a více jim naslouchat.

Necelých 85 % dotazovaných je spokojeno s jejich vedením, ale i na toto téma byly další odpovědi v dotaznících. Někteří zmínili velmi dobrou práci zástupců ředitelky, což je vlastně dobré vedení. Ale byly zmíněny i názory, že by se vedení mělo zlepšit, například ve své kompetentnosti. Ta by se nechala získat různými manažerskými kurzy pro vedoucí zaměstnance, aby lépe porozuměli potřebám svých podřízených. Společnost Gradua-CEGOS nabízí kurz Řešení konfliktů za 9 922 Kč nebo kurz Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebepoznání a poznání druhých za 14 883 Kč. Společnost Cadet Go s.r.o. nabízí kurz Vedení porad – jak zazářit a neztrácet čas za 4 719 Kč.

Zaměstnanci by od své ředitelky uvítali více empatie, respektu, uznání za dobře odvedenou práci a také byla zmiňována její komunikace s podřízenými. Více komunikace, kdy by paní ředitelka naslouchala svým podřízeným.

Jedna odpověď od dotazovaného mě díky své naléhavosti opravdu zaujala. Víím, že asi jedna odpověď z 53 nemá tak velkou výpovědní hodnotu, ale přesto ji zde uvedu. Dle názoru by se paní ředitelka mohla více zajímat o fungování dílen a jejich problémům, které jsou na tomto úseku každodenní.

Na obou školách je velice málo dotazovaných nespokojeno s vybavením (pomůcky, počítače,..) svých kanceláří nebo místností pro vyučování (OA Tábor = 3 dotazování a COP Sezimovo Ústí = 9). Pokud by se vedení rozhodlo vylepšit tuto oblast, tak prvním krokem by bylo zjištění, zda jsou nespokojeni se svými kanceláři nebo místnostmi pro vyučování. Poté by se mohly na jedné z porad sepsat podněty, co by chtěli zaměstnanci vylepšit.

OA Tábor by se mohla od COP Sezimovo Ústí inspirovat různými akcemi, které pořádá pro své zaměstnance. Je to pěkný zvyk, třeba akce kolem Vánoc a na konci školního roku. COP Sezimovo Ústí by se zase mohla od OA Tábor inspirovat lepší komunikací a velice přátelským, ochotným a vstřícným jednáním.

Obě školy jsou na tom velice podobně a na základě své velikosti a možností fungují dobře. Ani jedna nevyniká nad tou druhou.

Moje šetření bylo prováděno pouze u pedagogických zaměstnanců kvůli Covidu-19. Doporučila bych provést i anonymní šetření mezi nepedagogickými zaměstnanci, aby se zjistil i jejich názor.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve vybraných středních školách a navrhnutí změn, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu.

Pro svojí bakalářskou práci jsem si vybrala dvě školy v mém okolí. A to Obchodní akademii a Vyšší odbornou školu ekonomickou v Táboře a Vyšší odbornou školu, Střední školu, Centrum odborné přípravy v Sezimově Ústí. Obě školy jsou rozdílné. Liší se od sebe velikostí, zaměřením ve vzdělávání a možnostmi, kolik mohou přijmout studentů ke studiu.

Pro výzkum byla použita dotazníková metoda, kdy byl zaměstnancům výše zmiňovaných škol, po domluvě s oběma řediteli, zaslán dotazník v elektronické podobě. Ze získaných výsledků byly vytvořeny grafy, které byly následně popsány a poté na základě nich byla provedena diskuse. Díky odpovědím z dotazníků bylo navrženo pár změn, které by mohli ředitel i ředitelka škol v budoucnu využít, kdyby chtěli svůj přístup na školách vylepšit.

Ani na jedné ze škol jsem nenašla žádný velký problém, který by nějakým způsobem ovlivňoval řízení lidských zdrojů. Proto jsem na každé škole navrhla pouze menší změny, protože nynější stavy obou škol jsou na dobré úrovni.

Na Obchodní akademii a Vyšší odborné škole ekonomické v Táboře nebylo nic zmiňováno vícekrát. Spíše takové malé připomínky. Na základě toho, že zaměstnanci mají možnost se dále vzdělávat, tak bych se snažila je více motivovat, aby toho využívali, když mají tu možnost. Dále bych doporučila organizovat různé akce pro zaměstnance, větší důslednost v hodnocení zaměstnanců a více zpětné vazby od vedení školy. Jinak jsou velice spokojeni s lidským a empatickým vedením a komunikací pana ředitele.

Na Vyšší odborné škole, Střední škole, Centru odborné přípravy v Sezimově Ústí bylo převážně zmiňováno, aby byla zlepšena komunikace a vedení. Zároveň byla zmiňována dobrá práce a vedení od zástupců ředitelky. Pětina dotazovaných neví o nabídce dalšího vzdělávání, proto bych doporučila je o této možnosti informovat. Na obou školách bych zlepšila informovanost, co se týče jejich hodnocení, aby zaměstnanci věděli, jak často jsou hodnoceni a co všechno do jejich hodnocení práce patří.

I. Summary

The aim of my bachelor thesis was to evaluate systems of human resource management in selected schools and suggest changes which could improve current state.

I approached two secondary schools in my region: Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická in Tábor and Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy in Sezimovo Ústí. The schools differ in size, educational focus and in the maximum number of accepted students.

The research was based on an employee questionnaire. After consulting the school directors an electronic questionnaire was emailed to teachers. The obtained results are represented by the graphs with descriptions. These provided the resource for discussion. The replies resulted in propositions of changes which school directors may use to improve their attitude.

The research did not identify any problem influencing human resource management in a significant manner. Since current standard at the schools is good only a few minor changes were suggested.

At the Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická in Tábor no observation appeared more than once and they were mostly minor suggestions. Based on the fact that employees have the opportunity to further education, I would try to motivate them to use the options more. I would also recommend organizing various events for staff, more consistency in staff evaluation and more feedback from school management. Otherwise, the staff is satisfied with the personal and empathic leadership and communication of the director.

At Vyšší odborná škola, Střední škola, Centrum odborné přípravy in Sezimovo Ústí the need to improve communication and leadership was mentioned more frequently. At the same time, good work and leadership of the deputy directors were mentioned. On the other hand fifth of respondents were not familiar with the offer of further education, therefore I would recommend promoting the opportunities among staff.

At both schools, I would improve awareness of staff evaluation so that the staff know how often they are evaluated and what aspects of their job are monitored.

Keywords: human resource management, personal activities, leadership, remuneration, job evaluation, employee, motivation, employees questionnaire

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.

Českomoravská konfederace odborových svazů. (2017). *Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0*. Praha: Soudy.

Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.

Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Law, S., & Glover, D. (2003). *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research*. Open University Press.

Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media.

Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2008). *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Nieto, M. L. (2014). *Human Resource Management*. London: MacMillan Education UK.

Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2. přeprac. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada.

Prášilová, M. (2006). *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Světlík, J. (2006). *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2016). *Personalistika v řízení školy* (2. aktualiz. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.

Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.

Tapomoy, D. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools and Application*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Pvt.

Trojanová, I. (2017). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních* (2. vydání). Praha: Wolters Kluwer.

Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

Platové tabulky - základní platová tabulka 2021 [Online]. Retrieved April 04, 2021, from <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-zakladni/>

Platové tabulky učitelů a pedagogů pro rok 2021 [Online]. Retrieved April 04, 2021, from <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>

[Online]. Retrieved April 04, 2021, from <https://www.copsu.cz/cs/>

[Online]. Retrieved April 04, 2021, from <https://www.oatabor.cz/>

Jak úspěšně jednat s lidmi [Online]. Retrieved April 04, 2021, from <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/jak-uspesne-jednat-s-lidmi-lepsi-sebepoznani-a-poznani-druhych.html>

Otevřené kurzy [Online]. Retrieved April 04, 2021, from https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/5_vedeni-porad-jak-zazarit-a-neztracet-cas.html

Řešení konfliktů [Online]. Retrieved April 04, 2021, from <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/reseni-konfliktu.html>

Průměrná mzda [Online]. Retrieved April 06, 2021, from <https://www.czso.cz/csu/x/mzdy-v-jihoceskem-kraji-vzrostly-v-1-pololeti-2020-mezirocne-o-1-140-kc>

Zvládání stresu ve školním prostředí [Online]. Retrieved April 07, 2021, from <https://www.educity.cz/kurzy/skolstvi-zdravotnictvi-a-socialni-oblast-id-551206/zvladani-stresu-ve-skolnim-prostredi-id-3989692>

III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	17
Obrázek 2: Organizační struktura Obchodní akademie a Vyšší odborné školy ekonomické Tábor	28
Obrázek 3: Organizační struktura Vyšší odborné školy, Střední školy a Centra odborné přípravy Sezimovo Ústí	32
Obrázek 4: Průměrná mzda.....	36
Obrázek 5: Pohlaví.....	40
Obrázek 6: Věk	41
Obrázek 7: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	41
Obrázek 8: Jak dlouho pracujete na této škole?.....	42
Obrázek 9: Jak často probíhá hodnocení Vaší práce?.....	43
Obrázek 10: Jaká je na Vašem pracovišti atmosféra a pracovní vztahy?	43
Obrázek 11: Máte možnost dalšího vzdělání/kurzů ke zvýšení Vaší odbornosti?	44
Obrázek 12: Jak jste byli přijímáni na Vaše pracovní místo?.....	45
Obrázek 13: Jak byste popsali Vaše zaměstnání?.....	46
Obrázek 14: Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a nadřízenými?.....	47
Obrázek 15: Jste spokojeni s tím, jak jste ve své škole vedeni?.....	47
Obrázek 16: Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?	48
Obrázek 17: Jaké faktory Vás nejvíce motivují?	49
Obrázek 18: Jaké benefity jsou Vám poskytovány?.....	50
Obrázek 19: Jak často máte pedagogické porady?	50
Obrázek 20: Jsou pro Vás pracovní porady užitečné?	51
Obrázek 21: Jste spokojeni s vybavením (pomůcky, počítače,..) své kanceláře nebo místností pro vyučování?	52

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2: Platové tabulky 2021 - učitelé a pedagogové

Příloha 3: Základní platová tabulka

Příloha 4: Otázky a témata při rozhovoru

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Pavlína Kuchařová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Řízení a ekonomika podniku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Tento dotazník je důležitý pro napsání mé bakalářské práce, a proto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který se zabývá řízením lidských zdrojů na Vaší škole. Veškeré odpovědi jsou anonymní. Budu Vám moc vděčná za vyplnění.

Děkuji moc.

1. Pohlaví:
 - a) Žena
 - b) Muž
2. Věk:
 - a) 20-25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-65 let
 - e) 66 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) SŠ s maturitou
 - b) Bc.
 - c) Mgr. nebo Ing
 - d) Vyšší jak Ing.
 - e) Jiné
4. Jak dlouho pracujete na této škole?
 - a) Méně jak 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-13 let
 - d) Více jak 13 let
5. Jak často probíhá hodnocení Vaší práce?
 - a) 1x ročně
 - b) Po každém pololetí
 - c) Každý měsíc
 - d) Nevím
6. Jaká je na Vašem pracovišti atmosféra a pracovní vztahy?
 - a) Velmi dobré
 - b) Dobré
 - c) Špatné
 - d) Velmi špatné

7. Máte možnost dalšího vzdělávání/kurzů ke zvýšení Vaší odbornosti?
- Ano
 - Nevím
 - Ne
8. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano, tak jaké vzdělávání/kurzy jsou Vám nabízeny?
- Otevřená otázka
9. Jak jste byli přijímáni na Vaše pracovní místo? (více možností na výběr)
- Na základě pohovoru
 - Na základě životopisu
 - Na základě testů
 - Na základě doporučení
10. Jak byste popsali Vaše zaměstnání? (více možností na výběr)
- Časově náročné na přípravu
 - Nezajímavé
 - Zábavné
 - Neuspokojující
 - Motivující
 - Psychicky náročné
 - Uspokojující
11. Jste spokojeni s komunikací mezi Vámi a nadřízenými?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Jste spokojeni s tím, jak jste ve své škole vedeni?
- Ano
 - Ne
13. Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?
- Ano
 - Ne
14. Jaké faktory Vás nejvíce motivují? (více možností na výběr)
- Finanční odměna
 - Uznání, pochvala
 - Předávání znalostí studentům
 - Rozvoj a vzdělávání
 - Zaměstnanecké výhody
 - Delší dovolená
 - Jiná.....
15. Jaké benefity jsou Vám poskytovány? (více možností na výběr)
- Příspěvek na penzijní nebo životní připojištění
 - Příspěvek na stravování
 - Služební telefon, notebook,...

- d) FKSP – na sport, na kulturu
- e) Sick days
- f) Jiná.....

16. Jak často máte pedagogické porady?

- a) Každý týden
- b) Každý měsíc
- c) 1x za 2 měsíce
- d) Jiná.....

17. Jsou pro Vás pracovní porady užitečné?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Jste spokojeni s vybavením (pomůcky, počítače..) své kanceláře nebo místnosti pro vyučování?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Co by podle Vás mohlo zlepšit řízení lidských zdrojů ve Vaší škole?

Otevřená otázka

20. Co byste zlepšili na vedení svých ředitelů?

Otevřená otázka

21. Co je podle Vás slabou stránkou v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší škole?

Otevřená otázka

22. Co je podle Vás silnou stránkou v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší škole?

Otevřená otázka

Příloha 2: Platové tabulky 2021 - učitelé a pedagogové

Platové tabulky 2021 - učitelé a pedagogové - platová tabulka číslo 4

Platový stupeň	Praxe	Platová třída											
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	do 2 let	15 230	16 520	17 870	19 360	24 540	30 670	30 930	31 490	32 170	32 940	34 170	
2	do 6 let	15 790	17 110	18 610	20 150	25 250	30 940	31 220	32 040	32 840	33 940	35 770	
3	do 12 let	16 780	18 250	19 800	21 560	25 910	31 300	31 690	32 450	34 160	35 360	37 690	
4	do 19 let	17 940	19 480	21 170	22 920	27 100	31 950	32 670	33 660	35 580	37 960	40 820	
5	do 27 let	19 080	20 750	22 540	24 520	28 300	32 940	33 700	35 070	37 800	40 880	44 850	
6	do 32 let	20 710	22 520	24 400	26 510	30 310	34 630	35 570	37 020	40 960	44 250	48 480	
7	nad 32 let	21 290	23 110	25 080	27 260	31 170	35 420	36 330	38 020	41 940	45 350	49 630	

Zdroj: www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/

Příloha 3: Základní platová tabulka

Platové tabulky od 1.1.2021 - Základní platová tabulka - tabulka číslo 1

Platový stupeň	Praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	11 030	11 850	12 710	13 650	14 660	15 770	16 980	18 300	19 730	21 260	22 980	24 770	26 730	28 880	31 210	33 750
2	do 2 let	11 370	12 230	13 130	14 120	15 200	16 330	17 560	18 950	20 400	22 010	23 780	25 630	27 690	29 900	32 330	34 960
3	do 4 let	11 740	12 650	13 570	14 590	15 700	16 890	18 180	19 610	21 130	22 800	24 660	26 560	28 680	30 990	33 500	36 210
4	do 6 let	12 120	13 050	14 040	15 080	16 250	17 480	18 810	20 300	21 870	23 610	25 510	27 480	29 690	32 090	34 710	37 520
5	do 9 let	12 550	13 500	14 510	15 600	16 800	18 080	19 470	21 010	22 640	24 440	26 410	28 480	30 760	33 240	35 960	38 870
6	do 12 let	12 980	13 950	14 990	16 120	17 380	18 690	20 150	21 770	23 430	25 290	27 360	29 500	31 860	34 420	37 250	40 270
7	do 15 let	13 400	14 440	15 510	16 690	17 970	19 350	20 840	22 520	24 290	26 200	28 340	30 560	33 000	35 680	38 600	41 730
8	do 19 let	13 850	14 920	16 050	17 250	18 600	20 020	21 560	23 310	25 140	27 120	29 340	31 670	34 190	36 960	40 020	43 250
9	do 23 let	14 310	15 420	16 600	17 850	19 250	20 720	22 330	24 130	26 020	28 100	30 380	32 790	35 420	38 320	41 470	44 820
10	do 27 let	14 830	15 970	17 170	18 470	19 930	21 450	23 090	25 000	26 960	29 090	31 470	33 980	36 710	39 700	42 990	46 430
11	do 32 let	15 310	16 490	17 770	19 110	20 640	22 210	23 940	25 910	27 920	30 150	32 610	35 200	38 030	41 150	44 540	48 160
12	nad 32 let	15 850	17 070	18 390	19 770	21 370	22 990	24 780	26 830	28 920	31 240	33 790	36 470	39 420	42 640	46 150	49 920

Zdroj: www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-zakladni/

Příloha 4: Otázky a témata při rozhovoru

Otázky či témata pokládaná při rozhovorech s ředitelem a ředitelkou

1. Počet žáků?
2. Počet zaměstnanců?
3. Máte zaměstnance na celé nebo částečné úvazky?
4. Jak jsou uchazeči o zaměstnání vybíráni? (kdo vede pohovor, podle čeho jsou posuzováni, jak jsou zaměstnanci vybíráni podle druhu práce)
5. Plánujete přijímání nových zaměstnanců dopředu?
6. Kde uveřejňujete nabídky práce?
7. Jak hodnotíte zaměstnance?
8. Jak motivujete zaměstnance?

9. Vzdělávání a rozvoj Vašich zaměstnanců?
10. Jak probíhá zaučení nového zaměstnance?
11. Pracovní vztahy?
12. Odměňování?
13. Jak komunikujete se svými zaměstnanci?
14. Máte nějaké školní systémy či personální informační systémy?
15. BOZP?
16. Jaké nabízíte benefity?
17. Jak často probíhají porady?
18. Jak probíhá vedení a komunikace se zaměstnanci během Covidu-19?
19. Pracovní prostředí?
20. Jakých projektů se škola účastní?