

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
Katedra řízení

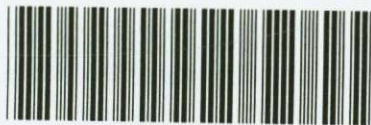
Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**NOVÉ SMĚRY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
V SOUČASNÝCH PROMĚNÁCH VYBRANÉ ORGANIZACE**

Knihovna JU - ZF



3114703730

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Zuzana Linhartová

2006

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana LINHARTOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Nové směry v řízení lidských zdrojů v současných
proměnách vybrané organizace**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika a cíl práce:

Specifikace současných proměn vybrané organizace z hlediska nových směrů v řízení lidských zdrojů.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů se zaměřením na nové prvky a směry. Po stanovení teoreticko metodologických východisek empirického šetření ve vybrané organizaci, je třeba provést dotazníkové šetření, jeho kvantitativní výsledky je nutno doplnit přímými zúčastněnými pozorováními, informacemi z neřízených rozhovorů a dalších kvalitativních metod šetření, jako je obsahová analýza dokumentů, ap. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení proměn a užívání nových přístupů a směrů v řízení lidských zdrojů a k formování a rozvoje současných manažerů na úrovni vybrané organizace. Syntézu získaných poznatků použít pro návrhy zlepšení dnešní současné praxe s řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

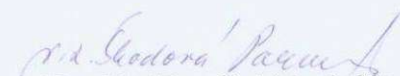
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M.: Personální management. Grada, Praha 1999, 963 s.
BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 1998, 559 s.
CRAINER, S.: Moderní management (Základní myšlenkové směry). Management Press, Praha 2000, 250 s.
KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. (Skripta) Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, České Budějovice 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
HORALÍKOVÁ, M.: Personální řízení. Skripta PEF-České zemědělské univerzity Praha, 2000, 227 s.
KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky) Management Press, Praha 1995, 350 s.

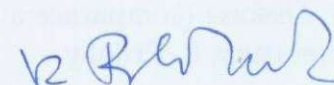
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

L.S.


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.



.....
Zuzana Linhartová

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. LITERÁURNÍ ZPRÁVY	3
2.1 Řízení škol při zápisu	3
2.1.1 Účastí lektor v literárním a společenském dění	3
2.1.2 Dětský literární a pedagogický pracovník	4
2.2 Personální práce a její úloha v organizaci	6
2.2.1 Personální a organizační práce, pracovníci školy, literární a dětské zdroje	6
2.2.2 Vztahy od personálního řízení k literární a dětské práci	7
2.2.3 Personální politika školy	9
2.3 Literární práce	13
2.3.1 Literární	19
2.3.2 Literární práce	18
2.3.3 Literární práce	20
2.3.4 Literární práce	21
2.3.5 Literární práce a personální práce	22
2.3.6 Literární práce	23
2.4 Literární práce	24
2.4.1 Literární práce	24
2.4.2 Literární práce a literární práce	25
2.5 Literární práce	26
3. METODIKA	27
3.1 Úvod a úvodní práce	27
3.2 Využití literární práce	27
3.3 Literární práce	30
3.3.1 Literární práce	30
3.3.2 Literární práce	31
3.3.3 Literární práce	32
3.4 Literární práce v literární práci	32
4. VÝSLEDKY	33
4.1 Literární práce v literární práci	34
4.1.1 Literární práce a literární práce v literární práci	34
4.1.2 Literární práce v literární práci	35
4.1.3 Literární práce v literární práci v literární práci	39
4.1.4 Literární práce v literární práci	52
4.2 Literární práce v literární práci	63
4.3 Literární práce v literární práci	66
5. SUMMARY	69
6. PŘÍLOHY	70
7. PŘÍLOHY	72

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této práce.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	3
2.1 Řízení lidských zdrojů	3
2.1.1 Lidský faktor v historickém a současném pojetí	3
2.1.2 Lidský faktor a podnikatelské prostředí	4
2.2 Personální práce a její úloha v organizaci	6
2.2.1 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů	6
2.2.2 Přejchod od personálního řízení k řízení lidských zdrojů	7
2.2.3 Personální politika firmy	9
2.3. Manažerská oblast.....	18
2.3.1 Manažer	18
2.3.2 Osobnost manažera	18
2.3.3 Personální management.....	20
2.3.4 Činnost manažerů.....	21
2.3.5 Styl řízení a prosazování autority manažera.....	22
2.3.6 Rozvoj manažera.....	23
2.4 Motivace.....	24
2.4.1 Motivace k práci	24
2.4.2 Vnitřní a vnější motivace.....	25
2.5 Globální management	26
3. METODIKA	27
3.1 Obsah a cíl závěrečné práce	27
3.2 Vymezení zkoumaného souboru	27
3.3 Sběr dat.....	30
3.3.1 Písemné dotazování	30
3.3.2 Osobní dotazování.....	31
3.3.3 Pozorování	32
3.4 Postup při sběru a zpracování dat	32
4. VÝSLEDKY	33
4.1 Identifikace zkoumaného souboru.....	34
4.1.1 Zastoupení z hlediska dotazovaných pracovníků	34
4.1.2 Charakteristika vyhodnocovaného souboru.....	35
4.1.3 Faktory ovlivňující rozvoj osobnosti v jednotlivých oborech	39
4.1.4 Faktory motivující práci manažera.....	52
4.1.5 Faktory ovlivňující další vzdělávání a vývoj manažera	56
5. DISKUSE	63
6. ZÁVĚR - DOPORUČENÍ.....	66
7. SUMMARY.....	69
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	70
9. PŘÍLOHY	72

1. ÚVOD

Práce manažera a jeho celkový vývoj je velice důležitou částí celkové koncepce řízení lidských zdrojů. Personální řízení mělo v první polovině dvacátého století v našich podnicích významnou úlohu. Plynulý vývoj v této oblasti byl však minulým režimem přerušen. Proto je nutné konstatovat, že řízení lidských zdrojů, jako významná manažerská disciplína, se ve svém novodobém moderním pojetí u nás začíná objevovat až v první polovině 90. let. Toto pojetí je především charakterizováno změnou postoje k člověku jako fenoménu, který se spolupodílí na dění a změnách ve firmě (prohloubení sounáležitosti) a podstatné je také to, že jsou vytvářeny předpoklady pro jeho trvalý odborný a osobní rozvoj.

Z tohoto důvodu je v mnoha podnicích České republiky skutečná manažerská práce na počátku a čeká nás ještě náročná cesta, abychom v této oblasti dosáhli úrovně podniků v rozvinutých ekonomikách.

Při konkrétním pohledu na řízení lidských zdrojů musíme konstatovat, že současná situace této personální aktivity není dobrá. Je málo podniků, kde se této činnosti koncepčně věnují, přitom řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Důvodem je skutečnost, že i ve všech oblastech podnikového řízení jde hlavně o řízení lidí zajišťujících tuto oblast, či přispívajících ke splnění úkolů a cílů podniku.

V posledních letech je u nás pojem řízení nahrazován pojmem management. V obecném pojetí management odpovídá v anglosaské, německé literatuře hlavně řízení podnikové činnosti, ve smyslu zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku. Obvykle využívané definice vymezují pojem „management“ ze tří následujících hledisek:

- management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením,
- management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky (manažery),
- management jako odborná disciplína.

Management, zejména pokud jde o řízení lidských zdrojů, se rychle rozvíjí. Jde o vytváření, zdokonalování aktivního, tvůrčího manažerského myšlení a jednání. Jde o tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci, vliv různých podmínek pracovního a sociálního prostředí, formy účasti pracovníků na řízení, řešení konfliktů, apod. Toto všechno vede k racionálnímu řízení podnikatelské činnosti a k vytváření kultury managementu.

Při hledání nových směrů v řízení lidských zdrojů je třeba vzít v úvahu, že je to činnost subjektivní a cílevědomá, vyplývající z podstaty transformačních procesů, využívající zákonitosti přírody, společnosti a nových poznatků vědních oborů, např. psychologie, sociologie, ekonomie a technických věd. Její výsledek spočívá ve stanovení správných cílů, nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení a v neposlední řadě ve způsobu zabezpečení průběhu a kontroly stanovených činností.

Cílem mé práce je postihnout všechny změny, které nastaly v časovém rozmezí v organizaci, která prošla nejen proměnou managementu ale i vývojovými a organizačními změnami.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2. 1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Lidský faktor v historickém a současném pojetí

Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocítována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v umění i jinde (Veber, 2003).

Významu lidského faktoru je celosvětově věnována stále větší pozornost. Růst zájmu o využití lidského faktoru nastal po druhé světové válce a zvýšení jeho intenzity je patrné od 60. let našeho století. Základem pro tento zájem byly dvě objektivní skutečnosti.

První skutečností byl vznik a následný rozvoj sociálně tržní ekonomiky v některých evropských státech (skandinávské země, později Německo). Jde o ekonomický řád, který usiluje o spojení ekonomické svobody se sociální jistotou a spravedlností. Jinak řečeno to znamená, že stát garantuje práva člověka, zejména právo na lidskou důstojnost a svobodný rozvoj osobnosti. Současně je garantem i regulátorem trhu. Prostřednictvím pravidel a institucí se snaží utvářet pevné podmínky pro hospodářské a sociální chování jednotlivých subjektů. Tyto podmínky zajišťují každému občanovi individuální svobodu. Regulací tržního chování jednotlivých subjektů je omezován nepříznivý sociální dopad volného trhu na lidský faktor.

Druhou skutečností byl vznik nových ekonomických podmínek na trhu. Rozšířením a neustálým zdokonalováním výpočetní techniky a rozvojem nových technologií se zmenšily rozdíly mezi výrobci. Důsledkem byl převis nabídky nad poptávkou a relativní nasycenost základních potřeb zákazníků. Proto nastal přechod od výrobního systému řízení podniku k řízení marketingovému.

Marketingové řízení podniku vychází z poznatku, že tím kdo rozhoduje o úspěchu či neúspěchu je zákazník. Jeho neinteresuje, zda jednotlivá firma dokáže či nedokáže vyprodukovat něco jiného, to je problém výrobce. Jemu potřebné zboží ihned dokáže nabídnout někdo jiný, což je „alfou a omegou“ podnikání, kterému se v každém podniku musí vše podřítit a přizpůsobit. To se zákonitě týká i lidského řízení, které musí směřovat k navození změn v myšlení, uvažování a přístupech k pracovním problémům prakticky u všech zaměstnanců.

Lidský faktor, to jsou především konkrétní lidé ve vzájemných vztazích, a ne pouze „kalkulační“ jednotka, jak se často tento termín u nás používá (Jirásek, 1996). Řešení problémů spojených s využitím lidského faktoru je aktuální a v současné době stojí před personálním řízením a samozřejmě před každým vedoucím pracovníkem mnoha našich organizací. Výběr a kombinace metod přístupu k lidskému faktoru jsou podmíněny především odborností, osobnostními vlastnostmi managementu a stanovenými cíli podnikání.

2.1.2 Lidský faktor a podnikatelské prostředí

Dynamické změny v naší společnosti se zákonitě odrážejí v životě a činnosti každého člověka, podniku i jednotlivých odvětví hospodářství. Období prakticky lineárního vývoje bylo nahrazeno nestabilitou, bojem o co nejlepší postavení, velkými a razantními změnami od životního stylu, mezilidských vztahů až po personální oblasti, organizační struktury, změny vlastníků atd.

Tyto změny s sebou přináší výraznou sociální diferenciaci (vč. mzdové). Propad životní úrovně jedněch a růst bohatství druhých mají za následek, že u některých společenských skupin se objevují takové skutečnosti, jako např. ztráta iluzí doprovázená rozpadem hodnotového systému, agresivita, beznaděj, apatičnost až lhostejnost k problémům druhých, strach z existence, závist atd. Pro další období lze předpokládat spíše nárůst těchto projevů.

Z hlediska tržního hospodářství je však nutné konstatovat, že nejde o nic neobvyklého a uvedené projevy jsou jeho odrazem. U generací, které se narodily

zejména v 50. a 60. letech a nezažily až do změny společenského systému tržní prostředí, jde o velký psychologický zlom. Ten má vliv nejen na jejich osobnostní rysy, způsob myšlení a jednání každého člověka, ale v konečném součtu především na jeho pracovní výkon. To je skutečnost, kterou by měl perspektivně uvažující management zohlednit v „pružné“ strategické koncepci, jejíž součástí musí být koncepce personální práce.

Z tohoto důvodu je nezbytné, aby personální strategie byla nedílnou a současně integrující součástí celoorganizační strategie, protože bez lidí, a v konečném důsledku pro lidi, se žádná koncepční strategie nemůže vytvořit a následně prosadit. Její realizace podnikovým managementem by měla u zaměstnanců vytvářet pocit sounáležitosti s firmou, ne pouhé uspokojení a jistotu, ale zdravé uspokojení a jistotu v rámci záměrně nastoleného konkurenčního prostředí uvnitř podniku a současně navozovat v pracovních týmech kreativní atmosféru.

Některé organizace stále podceňují nutnost strategického přístupu k vlastnímu personálu. Ekonomická situace a výsledky jsou toho dokladem. Pokud je jejich aktivita zaměřena na současnost s cílem nejvyšších a nejrychlejších zisků, pak v konečném součtu je to postup velice krátkozraký.

Dalším problémem je to, že stále velký počet vedoucích pracovníků podceňuje úlohu lidského faktoru. Nedobré je to zejména u těch vedoucích pracovníků, kteří určují strategické cíle podniku. Vytváření a realizace strategických cílů bývá ve většině případů pouze záležitostí určité skupiny lidí (vrcholového managementu). To však má vliv na ostatní zaměstnance, jejich apatičnost (o nás bez nás) nebo nervozitu (co s námi bude, počítá firma s námi nadále ve svých záměrech apod.) Nedoceňování, resp. podceňování důležitosti a významu lidského faktoru musí postupně v lidech vyvolávat pocit přezíravého přístupu, což je v případě největšího firemního bohatství začátek konce.

2.2 Personální práce a její úloha v organizaci

2.2.1 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů na straně druhé. Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2001).

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamických a progresivní vedením. Hlavním cílem těchto podniků bylo ovládnutí co největší části trhu, což znamenalo hledání a využívání konkurenčních výhod, kde významnou úlohu hrál pečlivě vybraný, zformovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personálního řízení. Vznikaly personální útvary nového typu, formulovala se personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce však zůstala orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy a málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let (Koubek, 2001).

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002b)

2.2.2 Přejít od personálního řízení k řízení lidských zdrojů

Přejít od personálního řízení k řízení lidských zdrojů představuje patrně nejhlubší proměnu podnikového řízení této doby (Jirásek, 1996). Nutnost trvalého zkvalitňování pracovních kolektivů, kooperace, participace na řízení a rozšiřování kompetentnosti řadového zaměstnance vyžaduje pracovníka ochotného pracovat nad rámec svého popisu práce, se zájmem o věc, který přemýšlí, má tvůrčí přístup. Tento profil zaměstnance není možné vytvořit ze dne na den a musí být vytvářen na základě koncepčního **systemu řízení lidských zdrojů**. Podstata přechodu k řízení lidských zdrojů spočívá v respektování této oblasti a především v respektování lidského faktoru.

V současné době se setkáváme s následujícím pojetím uvedeného přechodu (Jirásek, 1996):

Posláním personalistiky bylo vyřešit úlohu „správný člověk na správné místo“. Vycházela z toho, že podnik se pevně člení na funkce a každou chtěla zaplnit „správným člověkem“. Přístup lidských zdrojů toto poslání prakticky zcela obrací: „správnému člověku správné místo“

V této souvislosti jsou uváděny tři významné důvody pro změnu (Jirásek, 1996).

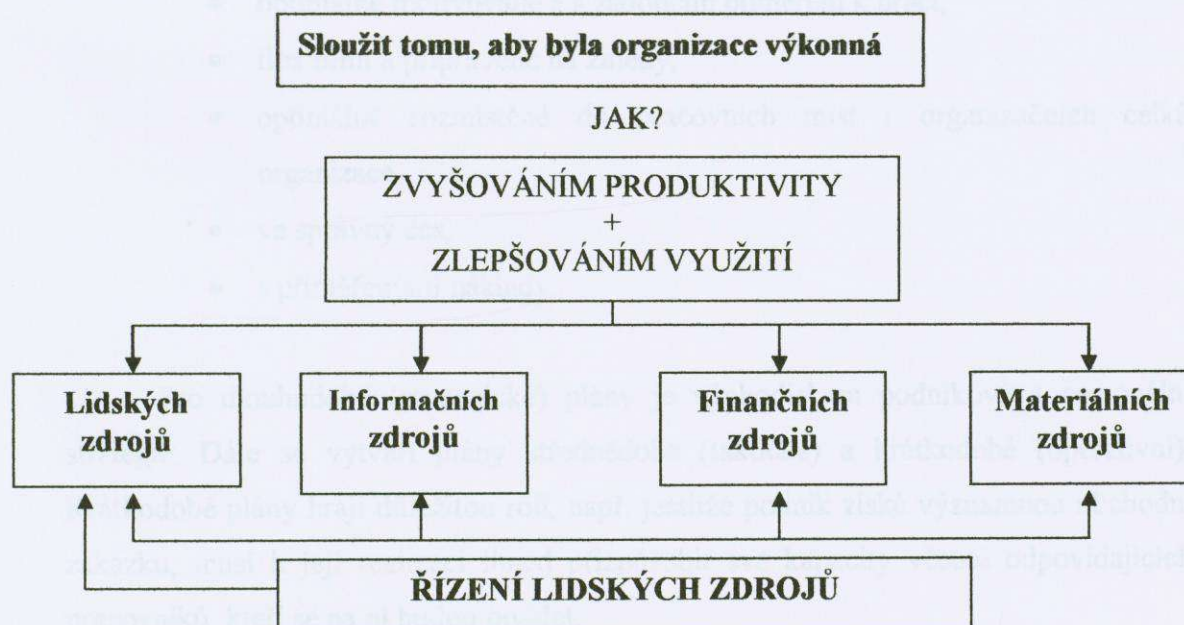
1. Za poslední léta se organizační formy rozvolnily a už se zdaleka neberou s takovou strohostí. Schopnému člověku je třeba upravit organizační formu jeho práce tak, aby se jeho přednosti mohly co nejvíce uplatnit a přispěly k celkovému zdatu.

2.2. 2. Personalistika zacházela s lidmi jako s kvalifikačními jednotkami, charakterizovanými hodnotami na stupni „musí znát“ a „musí umět“, nebo „nejvyšší dosažené vzdělání“ a „délka praxe“. V současné době vystupují do popředí i takové vlastnosti, jako zaměřenost na nová řešení, samostatnost nepotřebující kontrolu, schopnost spolupracovat s druhými. Takových vlastností, které dnes nejen provázejí lidský výkon, ale určují i jeho podstatu, a tedy jsou velmi žádané, stále přibývá. Tvoří druhou kulturu řízení.

3. V řízení je zvykem rozlišovat lidi řídící a řízené. Od řídících se očekává podniková aktivita, od řízených poslušnost, schopnost porozumět svěřeným úkolům a efektivně je realizovat. Avšak to už v dnešních konkurenčních podmínkách přestává stačit.

Manažeři velkých podniků posilují konkurenční zdatnost tím, že přitahují řízené lidi ke své strategii, podněcují je, aby přispívali ke zlepšení, účastnili se připravovaných změn. Stále častěji jim také předávají část moci a odpovědnosti, aby si ve svém okruhu mohli počínat jako spolupodnikatelé a dobří hospodáři.

Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho působení (Koubek, 2001):



2.2.3 Personální politika firmy

Proto, aby personální politika firmy byla funkční a účinná, musí být jednotlivé personální funkce zajišťovány, organizovány a koordinovány v rámci uceleného systému. Personální útvar odpovídá za tvorbu personální strategie, a proto následně za to, že personální funkce (činnosti) budou ve firmě existovat a fungovat, sloužit potřebám řízení a mít jednotnou koncepci a metodiku. V tomto případě je důležité zdůraznit, že realizátorem řízení lidských zdrojů je každý vedoucí pracovník.

V rámci personální politiky firmy je nutné zabezpečit, organizovat a koordinovat následující personální funkce:

1. Personální plánování

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek, 2001). Lze tedy říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Pro dlouhodobé (strategické) plány je východiskem podniková a personální strategie. Dále se vytváří plány střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní). Krátkodobé plány hrají důležitou roli, např. jestliže podnik získá významnou obchodní zakázku, musí k její realizaci ihned přizpůsobit své kapacity včetně odpovídajících pracovníků, kteří se na ní budou podílet.

2. Analýza pracovních míst

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999).

Při vytváření popisu pracovního místa je vhodné nejdříve obecně definovat charakteristiku pracovního místa. Jedná se o stručné shrnutí toho, k jakému účelu bylo dané pracovní místo zřízeno, obsah práce, zodpovědnost, kritéria výkonu, odpovědnost, organizační faktory, motivující faktory, faktory osobnostního rozvoje a faktory prostředí. Tato charakteristika vymezuje rámec pracovního místa a je vodítkem pro stanovení klíčových úkolů.

3. Personální marketing – získávání, výběr a přijímání pracovníků

Personální plán vytváří pojítka mezi personálním marketingem a personální strategií firmy. Posláním personálního marketingu je vyhledávání, získávání, výběr a následná adaptace vhodných pracovníků, s cílem jejich stabilizace a posilování jejich sounáležitosti s firmou. Snahou firmy by mělo být upoutání na své zaměstnanecké kvality.

Aktivít v oblasti personálního marketingu je celá řada, záleží jen na nápaditosti personálního managementu. Jeho velice progresivní částí je personální marketing škol, který se zaměřuje na vhodné a perspektivní studenty nebo čerstvé absolventy škol. V tomto případě je přechod k řízení lidských zdrojů patrný, u některých zahraničních firem působících na českém trhu. Pro tyto firmy je prioritní např. adaptabilita, flexibilita, logické uvažování, kreativita, osobní vlastnosti atd.

Získávání pracovníků vychází ze zpracovaného personálního plánu firmy. Pro plánované pracovní příležitosti je možné získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Při stejných profesních a osobnostních předpokladech by měli být preferováni stávající zaměstnanci firmy. Je to důležité zejména z pohledu plánování a řízení profesní kariéry pracovníků podniku (Nový, 1993).

Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů by měl ulehčovat efektivní systém hodnocení pracovníků, který poskytuje informace o výkonu za hodnocené období, ale také navrhuje směry rozvoje pracovníků v souvislosti s využitím jeho potenciálu (Krninská, 2002b).

Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů lze uskutečňovat několika formami (Krninská, 2002b):

- na trhu práce:
 - formou propagace a inzerce (výběrových i konkurzních řízení),
 - na úřadech práce,
 - prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí,
 - využitím služeb specializovaných agentur,
 - spoluprací s personálními útvary jiných podniků;
- na školách a v učebních zařízeních, ve spolupráci s těmito vzdělávacími institucemi jde o získávání začínajících pracovníků, absolventů různých typů škol;
- aktivním usilováním o přechod konkrétních pracovníků, zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí;
- personální leasing se využívá na pokrytí krátkodobé potřeby specializované práce v podniku;
- uchazeči se nabízejí sami, vystupují jako náhodní žadatelé o práci a zaměstnání;
- internet, jeho využívání narůstá, webové stránky firem umožňují předání podrobných informací o volném místě.

Výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce, již mohou vykonávat pouze lidé, kteří mají vhodné osobní vlastnosti a předpoklady a určitou odbornou přípravu (Krninská, 2002b). Úlohou výběru je posouzení potenciálního pracovníka vzhledem k potřebné personální struktuře a firemním kritériím. Kritéria výběru jsou formulované charakteristiky pracovních míst, které v sobě zahrnují vědomosti a znalosti pracovníka, dovednosti a zkušenosti, specifické schopnosti a vlastnosti, další osobnostní charakteristiky a povahové a postojevé charakteristiky.

Jedná se o oboustranný proces, protože si vybírá nejen firma, ale i pracovník.

4. Adaptace pracovníků

Příchod do nového zaměstnání představuje pro každého člověka, zvláště pak pro čerstvé absolventy škol zvýšenou psychickou zátěž. Je proto vhodné pohlížet na vstup člověka do nového prostředí, v tomto případě pracovního, jako na komplexní proces. Podmínky pro jeho zdárný průběh musí vytvářet personalisté a následně všichni řídící pracovníci. Je vhodné, aby byl s nově nastoupivším pracovníkem sestaven písemný adaptační program s vymezením časového rozmezí a harmonogramem průběhu v jednotlivých etapách adaptace. Důležité je také stanovit garanta, se kterým může nový pracovník konzultovat potřebné záležitosti. Dále by měl být nový pracovník svým nadřízeným nebo garantem vybízen k vyjádření svých postřehů, pocitů, připomínek apod. Perspektivně postupují ty podniky, kde na závěr adaptace nový pracovník vypracuje zhodnocení adaptačního procesu ze svého pohledu. Adaptace by měla být zakončena vyhodnocením tohoto procesu nadřízeným pracovníkem a garantem včetně zpracování závěrů pro další rozvoj pracovníka.

Aktivní ovlivňování adaptačního procesu zkracuje dobu zapracování, zvyšuje míru identifikace s prací, pracovní skupinou, podnikem a v neposlední řadě zvyšuje motivaci a výkonnost (Nový, 1993).

5. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice významnou, až zásadní činností v rámci řízení lidských zdrojů. Hodnocení pracovníků začíná již v etapě jejich výběru a mělo by se prolínat celou další činností pracovníka v podniku. Podstatou hodnocení je posouzení závažností určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti a dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s vytčeným cílem (Krninská, 2002b).

Jeho význam spočívá především v plnění dvou základních funkcí. První funkcí je funkce **poznávací**. Každý člověk, kterému není jeho práce lhostejná, potřebuje a následně usiluje o zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Často si klade otázky typu: Jak na moji práci nahlíží nadřízený? Je se mnou spokojen? Jaké je moje postavení v rámci útvaru, podniku? Počítá se mnou firma do budoucna?

Z pohledu druhé strany – vedoucího pracovníka, potřeba hodnotit vyžaduje v jeho myšlení zvýšení úrovně poznání svých podřízených, což by mělo směřovat k jejich skutečně lepšímu zhodnocení.

Druhá funkce je **motivační**. Hodnocení má velký vliv na motivaci a tím i na výkonnost pracovníků, jestliže jsou přesvědčeni, že podnikový systém hodnocení splňuje určité požadavky: objektivita, spravedlivost, prospěšnost atd.

6. Rozmísťování a uvolňování pracovníků

Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu (Koubek, 2001)

Hlavními důvody pro rozmísťování a uvolňování pracovníků jsou zejména: organizační změny vlivem restrukturalizace, pravidelné hodnocení pracovního výkonu, vyhodnocení adaptačního procesu, u výrobních firem růst nebo pokles potřeby po pracovnících s ohledem na stav zakázek, situační změny v pracovní způsobilosti (důchodový věk, zdravotní stav, porušování životosprávy....) atd.

Rozmísťování je proces převádění zaměstnance na nové pracovní místo v rámci vertikální nebo horizontální roviny. Jde o (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1996):

- a) Povyšování pracovníků. Povyšování pracovníků je proces, v jehož rámci pracovník zastává ve vertikální i horizontální rovině významnější, náročnější a ve většině případů lépe placenou funkci.
- b) Převedení pracovníků na jinou práci. V rámci tohoto pohybu pracovník ve vertikální i horizontální rovině přechází na pracovní místo, které je podobné místu předchozímu. Zpravidla je nová pracovní pozice i stejně placená.
- c) Přeházení pracovníků na nižší pozici v rámci struktury firmy. V tomto případě dochází k poklesu v rámci vertikální i horizontální roviny. Pracovník přechází na nižší pozici v hierarchii firmy a často bývá doprovázeno i poklesem mzdového ohodnocení.

Uvolňování pracovníků by mělo být mezním prostředkem optimalizace personální struktury firmy. Zejména po vyčerpání všech možných prostředků a forem (rozmisťování, rekvalifikace, výchovná a motivační opatření apod.). Jedná se o proces, který může být iniciován podnikem, ale i samotným pracovníkem.

Mimořádnou pozornost na sebe v poslední době upoutává problém nadbytečnosti pracovníků vyvolávající potřebu snižování počtu pracovníků. Nadbytečnost je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit. Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé (Koubek, 2001).

7. Odměňování pracovníků

V rámci koncepce řízení lidských zdrojů musí systém odměňování splňovat určité podmínky. Zejména se jedná o to, aby vyvolával v pracovnících pocit, že se s nimi počítá a uznává se jejich hodnota. Je nutné, aby pracovníky účinně motivoval.

Zaměstnanci kladou velkou váhu na nehmotné motivační nástroje jako je ocenění a uznání toho, co se jim v práci daří, soustavná informovanost o všem, co se jich týká včetně jejich profesního a osobního rozvoje apod.

Rostoucí popularitu si získávají systémy účasti pracovníků na zisku a pružné systémy odměn, z důvodu individuálního přístupu v preferenci zaměstnanců. Je zastaralý ten stav, kdy ve firmě převládá jediný, nepružný systém odměňování.

Je účelné, aby firma poskytovala širší spektrum možností jak své zaměstnance odměňovat a aby hmotné odměňování bylo důležitou součástí, ale ne pouze jedinou formou.

Právě z hlediska hmotného odměňování, které se člení na peněžní a nepeněžní, si stále větší oblibu získává druhá kategorie. Jde o kategorii zaměstnaneckých výhod.

Důvodem je ta skutečnost, že moderní přístupy respektují přání jednotlivých pracovníků. Toho je možné dosáhnout tím, že pracovníkům jsou na základě respektování funkční hierarchie nabízeny různé zaměstnanecké výhody z nichž si mohou vybírat. Z hlediska zastávané pozice a přidělených prostředků si pracovník určí soubor zvolených benefitů. Odborná terminologie tento přístup nazývá jako systém volitelných zaměstnaneckých výhod nebo se používá anglický termín Cafeteria benefits (Koubek, 2001).

8. Péče o pracovníky

V současné době tržního hospodářství je chování jednotlivých firem ovlivňováno mnohými atributy, které působí na jejich úspěšnost, konkurenceschopnost a z toho vyplývající zisk. Důležitým faktorem, který ovlivňuje tyto atributy je péče o pracovníky, představující nezbytnou personální činnost.

Péče o pracovníky je jednak určena zákonnými předpisy (povinná péče), jednak kolektivními smlouvami (smluvní péče), ale zároveň se v rámci personální politiky firmy může jednat o dobrovolnou péči (Kahle, Stýblo, 1996). Péče o pracovníky by měla být zformována v sociálním programu firmy, který by měl obsahovat alespoň následujících pět oblastí:

- **Služby poskytované pracovníkům.** K nejvýznamnějším poskytovaným službám patří: zdravotní služby, podnikové stravování, pojištění (zdravotní, úrazové, penzijní apod.), nabídka ubytování, sociální pomoc v krizových životních situacích, péče o hygienická zařízení, poradenské služby, péče o seniory a rekreační a kulturní péče.
- **Bezpečnost práce.** Ze zákoníku práce vyplývá odpovědnost zaměstnavatele za bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že jsou povinnosti na straně zaměstnavatele, ale i na straně zaměstnance.
- **Pracovní prostředí.** Pracovní prostředí spolu s lidským faktorem a technikou tvoří systémové pojetí v rámci ergonomie. Nejde jen o dodržování příslušných norem. Jde o celkový vzhled pracovišť, prostorové uspořádání, estetiku, útulnost, funkčnost, vhodné osvětlení a odhlučnění, místnosti pro odpočinek atd. Hledat spolu s odborníky na příslušnou problematiku optimální řešení patří k důležitým úkolům personalistů.

- **Pracovní doba.** Maximální délka pracovní doby je dána zákoníkem práce. Zákoník práce však umožňuje, aby organizace z ekonomicko-sociálních nebo zdravotních mohly tuto dobu zkrátit.
- **Péče o vzdělávání pracovníků.** Z hlediska péče o pracovníky je důležité, aby vzdělávací systém podniku měl zakomponovány aktivity věnující se této oblasti (školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví, rekvalifikace apod.).

9. Vzdělávání pracovníků

Firemní vzdělávání se samozřejmě musí přizpůsobit realitě podniku, jeho zaměření, potřebám i možnostem. Na druhé straně firmy musí respektovat potřebu nepřetržitého kvalifikačního procesu.

Vzdělávání pracovníků v rámci personální politiky musí stejně jako ostatní personální činnosti fungovat systémově. Tento systém by měl mít následující podobu (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1996):

- analýza a z ní vycházející určení potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávacího procesu,
- uskutečnění vzdělávání pomocí vhodných vzdělávacích metod,
- vyhodnocení vzdělávacího procesu.

Vědomosti a znalosti vlastních zaměstnanců jsou významnou konkurenční výhodou. Proto je nutné, aby podniky měly zájem o kvalifikované pracovníky a vynakládaly na jejich vzdělávání potřebné prostředky. Česká republika v tomto případě za vyspělými zeměmi stále pokulhává. Efektivnost vzdělávání se určuje poměrem nákladů na vzdělávání k vyplaceným mzdám.

Podle koncepce řízení lidských zdrojů cílem firemního vzdělávání nemůže být jen předávání nových poznatků, ale zejména vytváření podmínek pro seberealizaci jako účinného motivačního nástroje.

10. Personální informační systém

Stejně jako v případě personální strategie, která by měla být nedílnou součástí podnikové strategie i personální informační systém by měl být součástí komplexního podnikového informačního systému.

Současné moderní personální informační systémy již nepředstavují pouhou personální evidenci či zpracování mezd, ale systém odpovídající potřebám firemního managementu.

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je nutné, aby podnik měl aktuální, podrobné a pravdivé informace, které slouží pro požadované analýzy nebo jako podklady pro potřebná rozhodnutí.

V současné době vzrůstá spolupráce firem se systémovými integrátory na úkor vlastní tvorby informačního systému. Softwaroví výrobci nabízejí integrované a modulární informační systémy, které jsou vhodné i pro použití v oblasti řízení lidských zdrojů (Kahle, Stýblo, 1996).

2.3. Manažerská oblast

2.3.1 Manažer

V každé organizaci, v každém podniku je řídící pracovník tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se silně vžilo označení manažer, zdá se však, že toto substantivum odpovídá spíše příklonu k anglosaským přístupům a pramenům, než aby představovalo skutečně významově odlišný pojem (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

2.3.2 Osobnost manažera

U manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případě dokonce jako by důraz na osobnost překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého člověka. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. V této souvislosti se dnes často setkáváme s pojmem osobní kvalita (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Osobní kvalita může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku. Spočívá tedy jak ve schopnostech člověka, tak i v jeho motivaci a je proměnlivá v čase.

Řídící pracovník výkonem své řídící činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom jak na jednotlivce, tak na menší či větší pracovní skupiny.

Měl by proto umět (Bedrnová, Nový a kol., 1998):

- vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl,
- zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.,
- přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat,

- rozhodovat i ve složitých situacích,
- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat,
- snadno se orientovat i v náročných problémech,
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,
- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků,
- pružně reagovat v nových situacích,
- zvládat i náročnější psychickou zátěž,
- jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.

Ideální osobní kvalita představuje takový profil vlastností a projevů jedince, který má relativně úplnou a také určitý ideál vyjadřující podobu. Charakteristikami vizitky takové osobní kvality pak mohou být (Bedrnová, Nový a kol., 1998):

- **pracovní a osobní kompetence**, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení,
- **sociální kompetence**, tedy způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti,
- **pozitivní uvažování a proaktivní jednání**,
- **pracovní ochota a výkonová motivace**, vyjádřené v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvantitě i kvalitě,
- **vyšší hladina aspirací a volního úsilí**, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky,
- **schopnost sebekontroly**, ve smyslu „mít se v rukách“, jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život,
- **rozvinuté etické a estetické cítění**, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a následného jednání promítat hlediska morálky,
- **tvořivost**, jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení,
- **pochopení a tolerance**, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi,

- **smysl pro humor**, jako z určitého nadhledu vyvěrající schopnost vidět realitu i sebe sama odlehčeně, s citem pro proporce,
- **způsobilost stále na sobě pracovat**, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání.

Vedle osobnostních vlastností je třeba brát v úvahu i sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti.

2.3.3 Personální management

Personální management se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

První z nich je vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Sem patří především věcné, právní, ekonomické, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Na pracovníky působí tyto procesy zprostředkovaně. Vytvářejí určitý rámec, v němž se uskutečňují vlastní rozhodovací procesy řídících pracovníků ve vztahu k jednotlivcům a pracovním skupinám.

Za převažující část uvedených skutečností odpovídá personální útvar podniku a jeho specializovaná oddělení.

Druhou oblastí personálního managementu je vlastní vedení lidí, při němž jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů jednání atd.) a jednání (iniciativa, výkonnost atd.) pracovníků. Rozhodujícími subjekty vedení lidí jsou řídící pracovníci na všech úrovních řídicí hierarchie.

Obsahovou strukturu personálního managementu můžeme formulovat jako (Bedrnová, Nový, 1998):

- a) **personální politiku a její realizaci** – cílem je pozitivně ovlivnit získávání a rozmisťování pracovníků, racionální využívání jejich potenciálu, seberealizaci pracovníků na každém pracovišti a rozvoj jejich osobnosti;
- b) **sociální politiku a její realizaci** – cílem je vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců; má však i širší společenský význam;
- c) **vedení lidí** – cílem je především ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců.

2.3.4 Činnost manažerů

Obecně řečeno, management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejich cílů. Management je často popisován jako „dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí“.

Aby byl manažerský rozvoj prakticky užitečný, musí zahrnovat mapování toho, co se od manažerů očekává, co manažeři skutečně dělají jak jsou při tom úspěšní. Pouhý seznam obecných úkolů nebo širokých oblastí odpovědnosti je nepostačující. Henry Mintzberg, John Kotter, Rosemary Stewartová in Prokopenko, Kubr a kol. (1996) a ostatní pozorovatelé manažerské práce zdůrazňují potřebu zjistit, co manažeři dělají a jak tráví svůj čas.

Mintzbergovy analýzy například dokazují, že manažerská práce se vyznačuje napětím. Typický pracovní den manažera je rozdroben do velkého množství rozdílných činností. Manažer se zabývá spíše konkrétními a jedinečnými záležitostmi než problémy abstraktními a obecnými. Z toho důvodu dává přednost komunikaci prostřednictvím mluveného slova před písemným projevem. Působí v složité síti vztahů a pokouší se využít svou moc a vliv na události. Mintzberg rovněž uvádí řadu rozhodujících rolí, ve kterých má manažer tendenci čas od času vystupovat v jakémkoliv typu podniku. Jedná se o role vůdce, mluvčího, vyjednavče, manipulátora se zdroji atd. (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

2.3.5 Styl řízení a prosazování autority manažera

Styl řízení znamená celkový způsob jednání řídicího pracovníka. V něm se často více projevuje jeho individualita, než závazky vyplývající z jeho role a odpovídající dané konkrétní situaci.

Velkou roli má i zaměřenost řídicí práce manažera. V odborné literatuře se setkáváme se zaměřeností na lidi a zaměřeností na úkoly. Výzkumy v této oblasti prokázaly, že úspěšní vedoucí jsou zaměřeni jak na lidi, tak na úkoly, zatímco neúspěšní buď preferují jen úkoly, nebo mají v obou oblastech nízké hodnoty. Lze se setkat i se zaměřeností na moc, v níž řídicí pracovník zdůrazňuje své mocenské postavení.

Teorie situačního řízení, jejímiž typickými představiteli jsou kromě F.E. Fiedlera i P. Hersey a H. K. Blanchard in Bedrnová, Nový a kol. (1998), vychází z předpokladu, že tak, jak se průběžně mění podmínky řízení, musí se měnit i zaměřenost a konkrétní způsoby jednání řídicího pracovníka.

Kromě zaměřenosti hraje v činnosti řídicích pracovníků významnou roli také míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. V této souvislosti se dlouhodobě uváděly tři základní styly řízení (Bedrnová, Nový a kol., 1998):

- autokratický (autoritativní),
- liberální,
- demokratický.

Později se však v závislosti na empiricky ověřených způsobech jednání řídicích pracovníků ukázalo jako vhodnější vycházet z jejich přístupu k rozhodování a specifikovat situace, v nichž řídicí pracovník mění své jednání v závislosti na dosahované míře zralosti řízených pracovníků tak, že postupně hlavně (Bedrnová, Nový a kol., 1998):

- nařizuje (autoritativní přístup),
- přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely),
- konzultuje (využívá participace řízených pracovníků),
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků).

2.3.6 Rozvoj manažera

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnému plnění úkolů organizace. Proces rozvoje by měl být *anticipující* (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), *reagující* (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo *motivační* (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). Jednotlivé cíle rozvoje manažerů jsou (Armstrong, 1999):

- zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává. Je třeba dohodnout s nimi cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a oblasti, kde je zapotřebí zlepšit úroveň jejich schopností,
- pomoci rozpoznat manažerům jejich potenciál, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zajistit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoli jinde v organizaci,
- zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval.

Manažeři musejí převzít hlavní odpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Organizace může pomoci a nadřízený manažera musí akceptovat určitou odpovědnost za povzbuzování a podporu seberozvíjení a za vedení v tomto procesu, pokud je to ovšem nutné. Od jedinců by se mělo očekávat, že si vytvoří své vlastní plány osobního rozvoje, jejichž obsah by měl vycházet z odpovědi na následující otázky (Armstrong, 1999):

- Jaké znalosti a/nebo dovednosti chcete získat?
- Jaké úrovně kompetencí chcete dosáhnout?
- Jaké jsou vaše učební cíle? Ty by měly být definovány v podobě výběru oblastí, v nichž je třeba vaši výkonnost zlepšit a/nebo v podobě toho, jaké nové věci budete schopni dělat po ukončení vzdělávání.
- Jak chcete dosáhnout svých cílů? Jaké úkoly, projekty, cvičení musíte absolvovat nebo jakou literaturu prostudovat? Plán rozvoje by měl být rozčleněn na jasně definované fáze a v podobě bodů by v něm měly být uvedeny jednotlivé formy vzdělávání, pokud nějaké budou.

- Co budete potřebovat, pokud jde o počítačové vybavení, knihy, video, individuální koučování, mentoring apod.?
- Jakým způsobem prokážete své vzdělávání? Jaká kritéria budou použita k zabezpečení toho, aby byly důkazy o vašem vzdělávání dostačující?

2.4 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

2.4.1 Motivace k práci

Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování.

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají

silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999).

2.4.2 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako (Armstrong, 1999):

- a) Vnitřní motivaci – faktory, které si sami lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- b) Vnější motivaci – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

2.5 Globální management

Management a podnikání mají dnes mezinárodnější charakter než kdykoli dříve. Globalizace se týká i podniků, které samy nepodnikají v globálním měřítku. Firmy musí čelit konkurenci těch, kdo operují na mnoha různých trzích, a ti mají výhodu oproti místním manažerům, protože využívají nových myšlenek a zkušeností získaných na jiných trzích.

Globalizace přináší spoustu rychlých změn. Management musí rychle reagovat na nové technologie, změny cen na trzích surovin, změny potřeb vlastních zákazníků a musí efektivněji využívat své kupní síly. Globalizace nese s sebou rychlost a flexibilitu. Ve výrobě dochází k úsporám z rozsahu a snižování nákladů. Z hlediska globálního marketingu je možná úspora využíváním globálních médií a snížení nákladů tím, že se odbourají zdvojené činnosti a snadnější sdílení znalostí a zkušeností.

V procesu globalizace jsou však nejdůležitějším prvkem lidské zdroje. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení. Obstát v procesu globalizace z hlediska řízení lidských zdrojů znamená zaměřit se na péči a rozvoj lidské osobnosti (Krninská, 2002c).

Globální společnost musí mít dynamickou a flexibilní strukturu řízení, která umožňuje rychlou výměnu a sdílení informací a dovedností. To může vyžadovat federální strukturu, jejímž zastáncem je Charles Handy, a nezbytně to vyžaduje systém komunikace – a zároveň ochotu komunikovat (Crainer, 2000).

Prvky - úroveň	Počet respondentů
Globalizace managementu	10
Průběh techniky	7
Systémové problémy	3
Cultura	24

3. METODIKA

3.1 Obsah a cíl závěrečné práce

Cílem této závěrečné práce je zpracování tématu „Nové směry v řízení lidských zdrojů v současných proměnách vybrané organizace“. Jde v podstatě o specifikaci nových pohledů působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů.

Manažerskou profesí se zabývá značné množství lidí. V našich českých podmínkách jde o velmi mnoho prací, které jsme dříve manažerskými nenazývali. Přínos teorie managementu spočívá v tom, že ve všech činnostech našla společné charakteristické rysy, které by měl mít manažer k dobrému výkonu své práce.

Přesto určité rozdíly v nárocích na manažera budou spočívat především v tom, na jaké manažerské úrovni práci vykonává. Jiné nároky budou na vrcholového manažera, např. ředitele výrobního podniku a jiné na manažera pracujícího ve školství.

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

Ke specifikaci nových pohledů působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současných proměnách organizace bylo nutno oslovit soubor manažerů v časovém odstupu tří let a podrobit jej výzkumu.

1. Školství v roce 2003 - oslovila jsem především vedoucí pracovníky střední školy, zabývající se výchovou budoucích manažerů v oboru sklářství. Mezi dotázanými jsou zastoupeny i zemědělská a stavební střední škola.

Dotazník, týkající se rozvoje a osobnosti manažera byl předložen 24 pracovníkům školství.

Střední školy:

Škola - obor	Počet respondentů
Sklářský management	10
Střední technická	7
Střední zemědělská	7
Celkem	24

2. Školství v roce 2006 – shodou okolností došlo v roce 2004 se spojení dvou škol ze souboru z roku 2003. Oslovila jsem proto 44 pracovníků, kteří nyní pracují v této nově vzniklé nástupnické organizaci sklářského managementu a střední zemědělské školy.

POPIS ORGANIZACE

K 1. 7. 2004 došlo ke sloučení SOUz a ISS sklářské. V areálu současné SOŠ, SOU a OU vznikly nové dílny a malířský ateliér, rozšířen byl i vozový park školy. Většina tříd byla zrekonstruována a vybavena novým nábytkem. Byly zmodernizovány a novou technikou vybaveny i učebny výpočetní techniky. V současné době se jedná i o rozšíření nabídky tří nových učebních oborů.

Hlavním úkolem SOŠ, SOU a OU však zůstává zajišťování přípravy žáků na jejich povolání, upevňování všeobecného vzdělání a odborných znalostí a také rozvíjení jejich praktických dovedností.

Sloučením škol SOUz a ISS sklářské vzniklo 15 tříd učebních a studijních oborů, 3 třídy externího studia a 1 třída dálkového studia.

Učební obory:

- 41-55-H/003 opravář zemědělských strojů
- 23-68-H/001 automechanik
- 63-51-H/002 technickoadministrativní pracovník-ice
- 28-62-H/003 malíř skla a keramiky
- 28-61-H/005 brusič skla
- 82-51-L/018 uměleckořemeslné zpracování skla – broušení a rytí
- 82-51-L/020 uměleckořemeslné zpracování skla – malba skla

Studijní obory:

- 64-42-M/016 management sklářství
- 41-45-L/505 mechanizace zemědělství a lesního hospodářství
- 28-45-L/503 sklářský průmysl

V učebních oborech studuje celkem 324 žáků, studijních oborech 39 žáků, v nástavbovém studiu 62 žáků, celkový počet je tedy 425 žáků.

Pracovníci školy:

Vedení školy	6
Učitelé	20
Mistři odborného výcviku	20
Výchova mimo vyučování	4
Administrativa	5
Školní kuchyně	7
Provozní pracovníci	5

Se vznikem nástupnické organizace došlo i k výměně vedoucích pracovníků z důvodů odchodu do starobního důchodu. Na místo ředitele školy nastoupil mladý učitel, působící do té doby na střední zemědělské škole a místo zástupce ředitele vykonává zaměstnankyně bývalé ISS sklářské.

Dotazník, týkající se rozvoje a osobnosti manažera byl předložen 44 pracovníkům školy v tomto složení:

Druh zařazení	Počet respondentů
Vedení školy	5
Učitelé	17
Mistři	17
Administrativní pracovníci	5
Celkem	44

Shrnutí:

Dotazník, týkající se rozvoje a osobnosti manažera byl předložen 24 respondentům pracujících ve školství v roce 2003 a 44 respondentům, kteří pracují v nově vzniklé nástupnické organizaci sklářského managementu a střední zemědělské školy v roce 2006.

3.3 Sběr dat

3.3.1 Písemné dotazování

Podstatou dotazovacích technik je pokládání otázek respondentům s cílem získat potřebné údaje k řešení výzkumného úkolu. Podle způsobu kontaktu s dotazovaným rozlišujeme dotazování osobní, písemné, telefonické a elektronické. Pro účely této práce bylo použito hlavně písemné dotazování.

Dotazník je souborem různých otázek, uspořádaných v určitém sledu. Je předkládán respondentovi, jehož úlohou je vyjádřit osobní názor ve formě odpovědi na předložené otázky. Otázky mohou být uzavřené, otázky s otevřeným koncem a polouzavřené.

- Otevřená otázka umožňuje respondentovi formulovat odpověď podle svého. Předností otevřených otázek je volná spontánní forma odpovědi, která umožňuje odkrýt širěji respondentovo mínění a pocity ve více dimenzích, včetně dříve nepředpokládaných. Nedostatkem je vysoká pravděpodobnost respondentovy subjektivní interpretace a pracnost analýzy získaných odpovědí.
- Uzavřená otázka vymezuje varianty možných odpovědí, z nichž si má respondent vybrat, přičemž varianty odpovědí mohou být buď kvalitativní nebo kvantitativní.
- Polouzavřená otázka zahrnuje kromě variant předem daných odpovědí ještě možnost volného doplňujícího vyjádření respondenta.

Požadavky na správný dotazník jsou tyto:

- Dotaz musí být zformulován tak, aby postihoval zkoumaný předmět, a musí vyčerpávat podstatné reakce, názory respondenta.
- Nenarušuje-li to sledování souvislosti s výsledky jiných metod, má být dotazník anonymní.
- Otázka má být formulována krátce a pregnantně, otázek nemá být příliš mnoho, aby byla vyloučena únava respondenta a pokles motivace.
- Z formulace otázky musí být vyloučeny dvojsmyslné a sugestivní prvky.

3.3.2 Osobní dotazování

Toto dotazování je založeno na přímém, osobním kontaktu s dotázaným. Jeho základní formou je rozhovor. Cílem rozhovoru je získání informací od zkoumané osoby k výzkumným nebo diagnostickým účelům. Výzkumný pracovník je v roli tazatele, zkoumaná osoba převážně v roli respondenta, i když to nevylučuje, aby výzkumný pracovník nepodával ke svým otázkám objasňující informace a aby zkoumaná osoba kromě odpovědi nekladla ujasňující otázky. Tímto cílem sdělování se rozhovor jako metoda liší od rozhovoru přirozeného, kde je zpravidla vzájemnost ve sdělování i dotazování.

Podle míry závaznosti typu a pořadí otázek pro tazatele a tím i předpokládaných odpovědí pro respondenta se rozlišuje rozhovor na:

1. Standardizovaný rozhovor, který má závazné znění a pořadí otázek i způsob zaznamenávání odpovědí na ně. Neklade proto na tazatele příliš velké nároky, o postupu je rozhodnuto předem.
2. Nestandardizovaný rozhovor má volný průběh, určen je pouze cíl a směr dotazování, případně žádoucí oblasti informací. Jinak jej lze přizpůsobit situaci a tazatel si volí na základě průběhu rozhovoru znění i pořadí otázek.

Při rozhovoru je důležité:

- navázání kontaktu,
- vytvoření vhodné atmosféry rozhovoru,
- vedení rozhovoru tak, aby respondent byl motivován k odpovědím.

Z hlediska počtu dotazovaných rozlišujeme:

- individuální rozhovory,
- skupinové rozhovory - diskuse - mají přesně daná pravidla, jež je nutné dodržovat.

Výhodou osobního dotazování je možnost výběru reprezentativního vzorku, vysoká návratnost dotazníků a možnost zjišťovat různými způsoby dotazování i náročné problémy. Nevýhodou je však větší časová i finanční náročnost a možnost ovlivňování výsledků tazatelem.

3.3.3 Pozorování

Jde o metodu, kde podstatným znakem je, že poznáváme skutečnost na základě smyslového vnímání. Výhodou pozorování je, že jeho pomocí můžeme získat objektivní a přesné údaje. Tato metoda však neumožňuje zkoumat příčiny jevů a hodí se jen k průzkumu vybraných problémů.

Pro pozorování je charakteristická tendence nechat pozorovaným jevům co nejvolnější průběh. Požadavky jak na pozorovatele, tak na jeho prostředky potom spočívají zejména ve zvyšování přesnosti a citlivosti vzhledem k pozorovaným jevům.

V praxi často spojujeme pozorování s osobním dotazováním, což umožňuje využívat výhody obou metod.

3.4 Postup při sběru a zpracování dat

Každému respondentovi byl předložen dotazník, týkající se personálního řízení, rozvoje osobnosti manažera a řízení lidských zdrojů. Otázky v dotazníku jsou rozděleny do těchto tematických celků:

- Identifikace odvětví ve zkoumaném souboru.
- Charakteristika vyhodnocovaného souboru.
- Faktory ovlivňující rozvoj osobnosti manažera v jednotlivých oborech.
- Faktory motivující práci manažera.
- Faktory ovlivňující další vzdělávání a vývoj manažera.

Po vyplnění dotazníku následoval řízený rozhovor a současně bylo prováděno pozorování.

Data určená ke zpracování tvoří odpovědi na jednotlivé otázky. Odpovědi byly sečteny a procenticky vyjádřeny. Bylo vypočteno v kolika procentech jsou zastoupeny jednotlivé odpovědi sledovaných charakteristik jak v celém souboru, tak i v jednotlivých skupinách výrobních podniků i školství. Pro lepší přehlednost byla data zpracována do tabulek a grafů za pomoci programu MICROSOFT EXCEL.

4. VÝSLEDKY

V této části jsou zpracovány výsledky dotazů zaměřených na rozvoj osobnosti manažera a řízení lidských zdrojů.

Zpracování výsledků je rozděleno na pět částí:

V první výsledkové části jsou zpracovány informace týkající se identifikace vybraného souboru řídicích pracovníků.

Ve druhé části je charakterizován vybraný soubor.

Třetí část se týká rozvoje osobnosti manažera vybraného souboru.

Čtvrtá část je zaměřena na motivaci práce manažerů.

V páté části jsou zpracovány otázky týkající se dalšího vývoje a vzdělávání manažera.

Společně s výsledky je pro lepší přehlednost uvedena zároveň diskuse, která je doplněna o informace získané prostřednictvím řízených rozhovorů a pozorování.

4.1 Identifikace zkoumaného souboru

4.1.1 Zastoupení z hlediska dotazovaných pracovníků

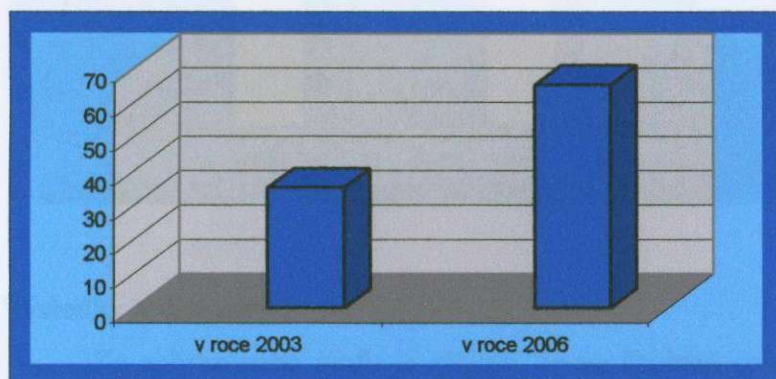
Tabulka č. 1

Porovnání počtu dotazovaných respondentů v letech 2003 a 2006 v %.

Počet respondentů	v roce 2003	v roce 2006
%	35	65

Graf č. 1

Porovnání počtu dotazovaných respondentů v letech 2003 a 2006 v %.



Výsledky:

Početněji zastoupenou skupinou z dotazovaných respondentů jsou pracovníci školství v roce 2006 (65 %). Skupina pracovníků oslovených v roce 2003 je méně početná, představuje 35 % z celkového počtu respondentů, což je o 30 % méně než v roce 2006.

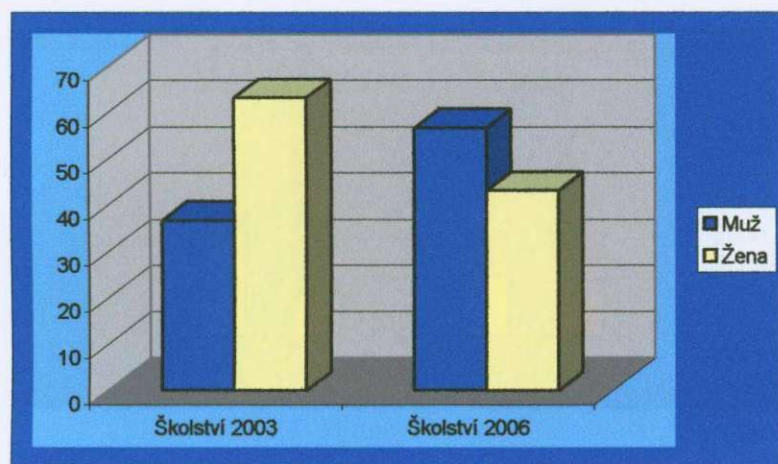
4.1.2 Charakteristika vyhodnocovaného souboru

Zastoupení mužů a žen ve vyhodnocovaném souboru

Tabulka č. 2: Zastoupení mužů a žen ve vyhodnocovaném souboru v %

Pohlaví	Školství 2003	Školství 2006
Muž	36,8	56,8
Žena	63,2	43,2

Graf č. 2 Zastoupení mužů a žen ve vyhodnocované souboru v %



Výsledky a diskuse:

Ze zobrazeného grafu je zřejmé, že ve školství roku 2003 pracovalo více žen (63,2 %) než mužů (36,8 %). Ve školství je obecně zaměstnáno více žen než mužů, mnohdy i vedoucí místa jsou obsazována více ženami. Hlavním důvodem odchodu mužů ze školství jsou platové podmínky.

Proto nás překvapí, že v roce 2006 došlo ke změně. Ve škole, která vznikla spojením sklářské a zemědělské školy z dotazovaného souboru v r. 2003, je v současné době zaměstnáno více mužů (56,8 %) než žen (43,2 %). Vznikla technicky zaměřená škola, z toho důvodu je zde více pracovníků s technickým vzděláním, které je bližší spíše mužům. Toto se týká zvláště úseku odborné výchovy.

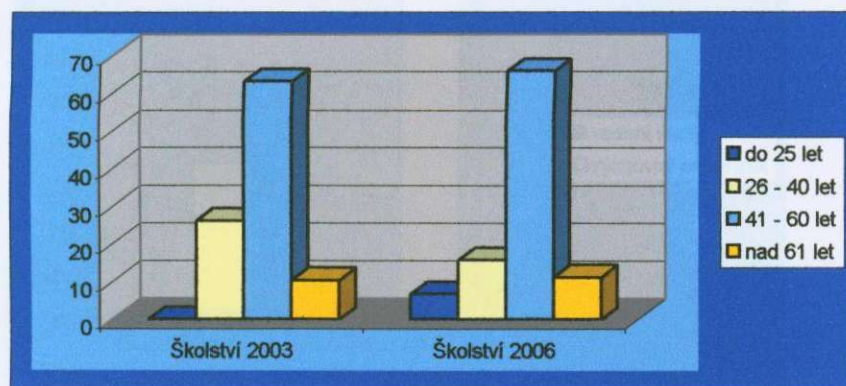
Ze statistik vyplývá, že současnost spěje k stále se zvyšujícímu počtu žen v manažerských funkcích. Je to způsobeno tím, že současné ženy odkládají svoji funkci matky až na dobu, kdy budou finančně i materiálně zajištěny a veškerou svou energii vkládají do své kariéry.

Průměrný věk zaměstnanců

Tabulka č. 3: Průměrný věk zaměstnanců v jednotlivých letech v %

Věk	Školství 2003	Školství 2006
do 25 let	0	6,8
26 - 40 let	26,3	15,9
41 - 60 let	63,2	65,9
nad 61 let	10,5	11,4

Graf č. 3: Průměrný věk zaměstnanců v jednotlivých letech v %



Výsledky a diskuse:

U škol v r. 2003 jsou zastoupeny nejčastěji věkové kategorie od 41 do 60 let (63,2 %) a od 26 do 40 let (26,3 %). Ve školství r. 2006 také výrazně převyšuje skupina zaměstnanců ve věku 41 – 60 let (65,9 %).

Skupina dotazovaných v obou případech nejpočetnější, tzn. od 41 do 60 let, má největší zkušenosti a znalosti v oboru, z hlediska ekonomické stránky i velké zkušenosti v jednání s lidmi. Předpokladem u této skupiny je doplňování si nových vědomostí a poznatků vědy a výzkumu.

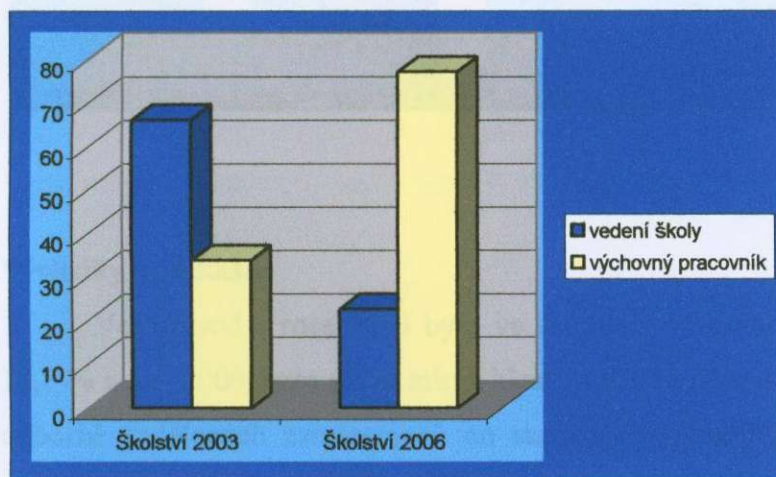
Je zajímavé, že v roce 2003 byla skupina do 25 let nulová, nyní tvoří 6,8 % z celkového počtu dotázaných zaměstnanců. Je potěšitelné, že absolventi škol už neodcházejí pouze do podnikatelské, ale také do státní sféry. Je to také tím, že v řadě podniků není o mladé uchazeče zájem, neboť nemají praxi. A přitom právě tito mladí lidé by mohli být pro podnik velkým přínosem – jsou více flexibilní, přicházejí s novými způsoby řešení problémů a znají moderní metody řízení.

Rozdělení zkoumaného souboru na vedoucí pracovníky a výchovné pracovníky

Tabulka č. 4: Pracovní zařazení v %

P.zařazení	Školství 2003	Školství 2006
vedení školy	66,1	22,7
výchovný pracovník	33,9	77,3

Graf č. 4: Pracovní zařazení v %



Výsledky a diskuse:

V roce 2003 bylo ve zkoumaném souboru zastoupeno více vedoucích pracovníků (66,1 %) než v roce 2006 (22,7 %). Není to tím, že by školství snížilo počet pracovníků na vedoucích místech, ale byl osloven větší počet respondentů, tím se v dotazovaném souboru objevilo více pedagogických pracovníků – v roce 2003 33,9 %, v roce 2006 77,3).

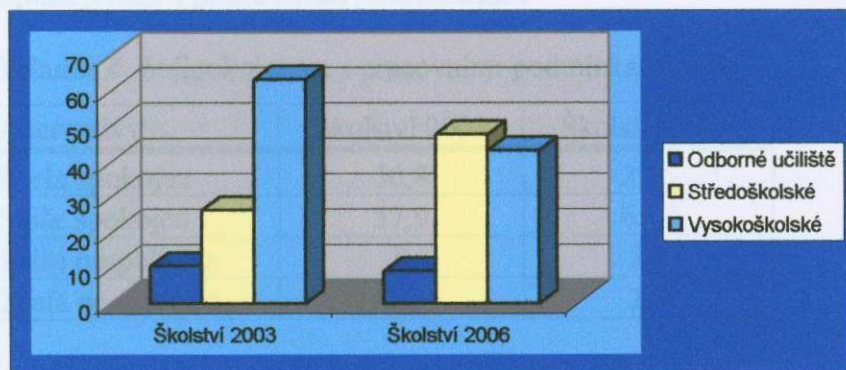
Je ale zřejmé, že kvalita výzkumu tím neutrpí, protože pedagogičtí pracovníci mají velké zkušenosti s řízením lidí, zejména z hlediska komunikace, motivace a odměňování (i když odměňování je zde praktikováno jinou formou než finanční).

Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v %

Vzdělání	Školství 2003	Školství 2006
Odborné učiliště	10,5	9,1
Středoškolské	26,3	47,7
Vysokoškolské	63,2	43,2

Graf č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v %



Výsledky a diskuse:

Ve školství v roce 2003 bylo ve skupině odborně vzdělaných zaměstnanců 10,5 % a v r. 2006 tento počet mírně klesl na 9,1 %. Tento úbytek představuje odchod odborně vzdělaných zaměstnanců do starobních důchodů, na jejich místa nastupují zaměstnanci dnes už minimálně středoškolsky vzdělání.

Ve skupině středoškolsky vzdělaných zaměstnanců je počet vyšší v roce 2006 – 47,7 % než v roce 2003 – 26,3 %. Je to způsobeno velkým podílem zaměstnanců na úseku odborného výcviku, kde není prozatím požadováno vysokoškolské vzdělání.

Úbytek populace v naší republice způsobuje snižování stavu učitelů a tím i vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v další skupině. Došlo i ke snižování managementu z důvodu slučování škol, proto se snížil stav vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců z 63,2 v roce 2003 na 43,2 % v roce 2006.

Manažeři ve školství mají zpravidla vysokoškolské vzdělání, protože jsou vybíráni většinou z řad učitelů, u kterých je předpoklad vysoké školy pro výkon povolání.

K výkonu profese je zpravidla pro manažera důležité dosažení vyššího vzdělání. V současné době je vzdělávání pracovníků velmi podporováno. Investice do lidských zdrojů jsou podnikům prospěšné a dnes aktuální. Vysoce kvalifikovaná pracovní síla může mít v budoucnu rozhodující vliv při konkurenčním střetu.

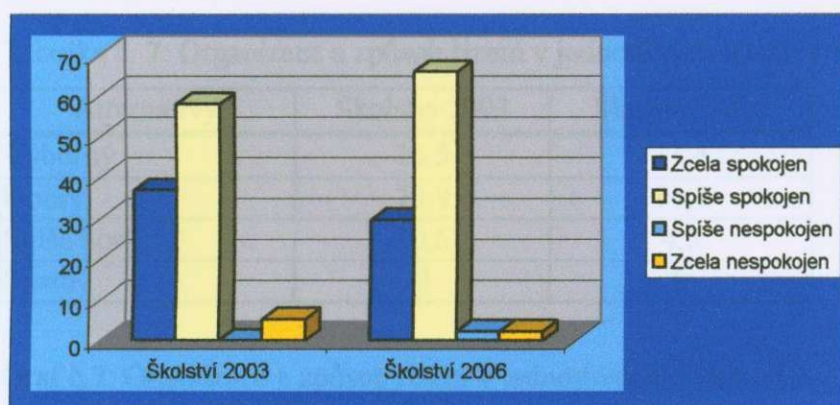
4.1.3 Faktory ovlivňující rozvoj osobnosti v jednotlivých oborech

Spokojenost s pracovními podmínkami

Tabulka č. 6: Spokojenost s pracovními podmínkami v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Zcela spokojen	36,8	29,5
Spíše spokojen	57,9	65,9
Spíše nespokojen	0	2,3
Zcela nespokojen	5,3	2,3

Graf č. 6: Spokojenost s pracovními podmínkami v %



Výsledky a diskuse:

U obou období vyjádřili respondenti spokojenost s pracovními podmínkami. Ve školství 2003 je vidět, že 36,8 % respondentů je zcela spokojeno, školství 2006 u této alternativy mají procento nižší (29,5 %). Největší počet respondentů je spíše spokojen, školství 2003 57,9 % a ve školství 2006 65,9 %. Zde došlo k výraznému posunu ze skupiny první – zcela spokojen do skupiny druhé spíše spokojen mezi oběma obdobími. Zvyšující se životní úroveň posunula nároky na pracovní podmínky u zaměstnanců o stupeň výše a část z dříve zcela spokojených pracovníků se dnes cítí spíše spokojena.

Spíše nespokojeni jsou pouze zaměstnanci ve školství 2006, a to ve 2,3 %. Zcela nespokojeni jsou zaměstnanci ve školství 2003 - 5,3 % a školství 2006 – 2,3 %. U této poslední kategorie je významné to, že ubyla téměř polovina zcela nespokojených zaměstnanců.

Při rozhovoru vysvětlila respondentka, že nespokojenost není zaměřena konkrétně na školu, ve které pracuje, ale je to nespokojenost obecná, celorepubliková,

pramenící zejména z nedostatku financí pro školství. Tento nedostatek se odráží zejména v nedostatečném finančním ohodnocení učitelů a v nedostatečné vybavenosti škol.

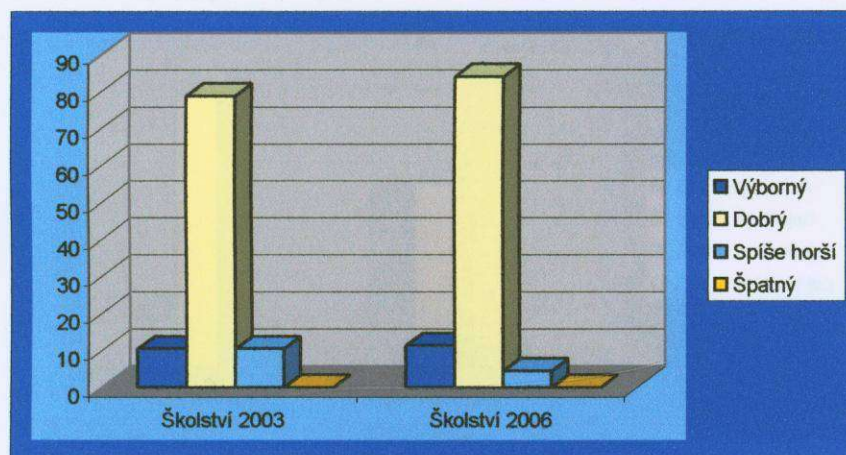
Nepříznivé pracovní podmínky zvyšují citlivost pracovníků na vše, co ruší jejich pracovní pohodu. Naopak příznivé podmínky podstatně zvyšují celkovou pracovní spokojenost a částečně i adaptabilitu pracovníků vůči některým nepříznivým (fyzickým, organizačním či ekonomickým) podmínkám práce, to se obvykle příznivě odráží i v jejich pracovní výkonnosti.

Organizace a způsob řízení v jednotlivých letech

Tabulka č. 7: Organizace a způsob řízení v jednotlivých letech v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Výborný	10,5	11,4
Dobrá	78,9	84,1
Spíše horší	10,5	4,5
Špatný	0	0

Graf č. 7: Organizace a způsob řízení v jednotlivých letech v %



Výsledky a diskuse:

Ve školství 2003 si většina zaměstnanců myslí, že způsob řízení je dobrý (78,9 %), ale i dost vysoké procento je zastoupeno u alternativy spíše horší (10,5 %). Znamená to, že ve školství 2003 jsou jisté rezervy v organizaci a řízení.

Ve školství 2006 také výrazně převyšuje alternativa dobrý. Toto převýšení představuje 84,1 %. To, že je způsob řízení výborný si myslí 11,4 %, spíše horší si myslí 4,5 % dotazovaných.

Potěšující je, že žádný z respondentů nepovažuje způsob řízení za špatný.

Z výsledků vyplývá, že došlo k pozitivnímu posunu v organizaci a způsobu řízení. Zcela jistě je tento posun ovlivněn částečnou výměnou managementu při sloučení škol v roce 2004. Současný management je mladý a progresivní, za krátkou dobu jeho působení došlo ve škole k výrazným změnám.

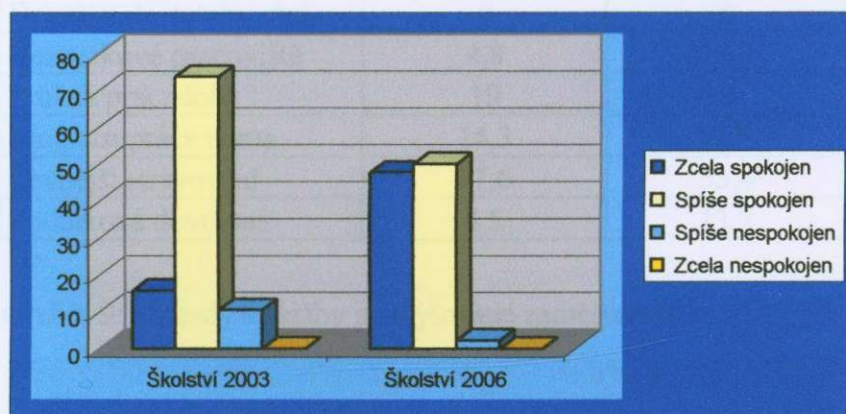
Dobré řízení zahrnuje znalosti, důraz na koncepční a strategickou práci, operativní řízení svěřených útvarů a u nejnižšího managementu perfektní znalost detailů a schopnost zvládat řešení každodenních dílčích problémů.

Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu

Tabulka č. 8: Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Zcela spokojen	15,8	47,7
Spíše spokojen	73,7	50
Spíše nespokojen	10,5	2,3
Zcela nespokojen	0	0

Graf č.8: Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu v %



Výsledky a diskuse:

Ve školství 2003 je vidět, že většina respondentů (73,7 %) je spíše spokojena s pracovními vztahy v podniku. Skupina zcela spokojen tvoří 15,8 % a spíše nespokojen 10,5 %. Ve školství 2006 je skupina respondentů, kteří jsou spíše spokojeni také největší (50 %), avšak na přibližně stejné úrovni je i skupina zcela spokojených (47,7 %). Zde došlo oproti roku 2003 k velkému procentuálnímu nárůstu - o více než

polovinu dotazovaných. Zanedbatelné procento tvoří skupina spíše nespokojených ve školství 2006 – 2,3 %. Zcela nespokojen není nikdo.

Je zde vidět opět výrazný posun, tentokrát v mezilidských vztazích. Ve složité situaci slučování dvou organizací se managementu podařilo stmelit dva odlišné kolektivy natolik, že téměř 98 % zaměstnanců je spokojeno s pracovními vztahy.

Klíčovou silou každého podniku je schopnost vedoucího pracovníka vést lidi a musí být i dobrým psychologem, aby odhadl pracovní klima v podniku a pracoval na jeho zlepšení.

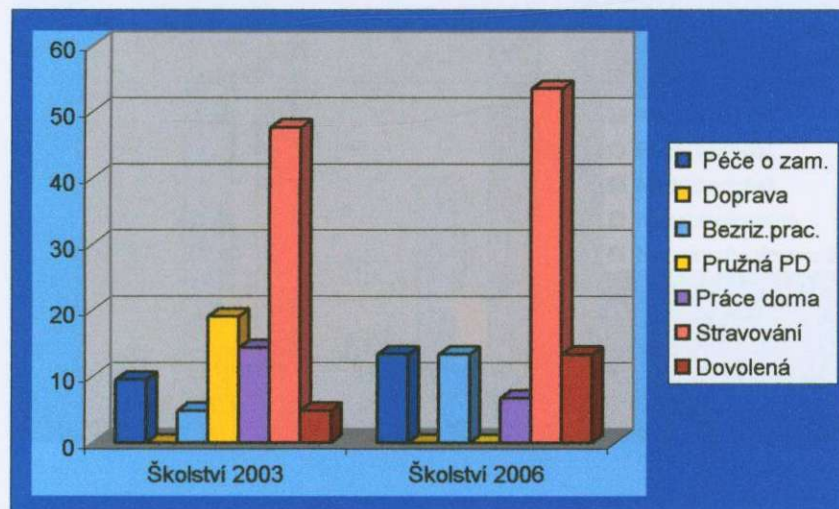
Pracovníky je nutné neustále iniciovat k lepšímu výkonu a dále je motivovat. To je možné vytvořením atmosféry pracovní svobody a vymezením pravomoci k samostatnému jednání v dané situaci. Pracovník získá pocit, že mu vedoucí důvěřuje a proto se snaží zadaný úkol úspěšně splnit.

Výhody a služby poskytované zaměstnancům

Tabulka č. 9: Výhody a služby poskytované zaměstnancům v jednotlivých oborech v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Péče o zaměstnance	9,5	13,3
Doprava do zaměstnání	0	0
Bezrizikové pracoviště	4,8	13,3
Pružná prac. doba	19	0
Možnost práce doma	14,3	6,7
Levnější stravování	47,6	53,4
Podniková dovolená	4,8	13,3

Graf č. 9: Výhody a služby poskytované zaměstnancům v jednotlivých oborech v %



Výsledky a diskuse:

Ve školství 2003 považují zaměstnanci za velkou výhodu levnější stravování (47,6 %) a možnost práce doma (14,3 %). Rovněž oceňují pružnou pracovní dobu (19 %). Potom následuje péče o zaměstnance (9,5 %) a bezrizikové pracoviště a podniková dovolená se stejným počtem procent – 4,8. Ve školství 2006 rovněž vyhrála výhoda levnějšího stravování – 53,4 %, na stejné úrovni se 13,3 % jsou péče o zaměstnance, bezrizikové pracoviště, a podniková dovolená. Možnost práce doma oceňuje 6,7 % zaměstnanců, pružná pracovní doba podle zákoníku práce ve škole není.

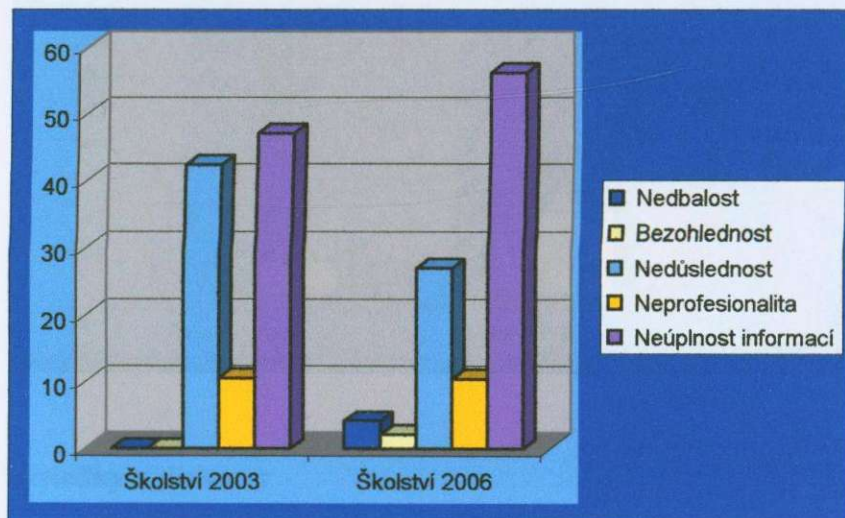
Z grafu vyplývá, že zaměstnanci ve školství i s odstupem třech let nejvíce oceňují levnější stravování. Je možné, že je to důsledek stále ještě nízkého finančního ohodnocení pracovníků ve školství.

Největší problémy podniku

Tabulka č. 10: Co považují dotazovaní za největší problémy v jejich škole v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Nedbalost	0	4,2
Bezohlednost	0	2,1
Nedůslednost	42,4	27,1
Neprofesionalita	10,5	10,4
Neúplnost informací	47,1	56,2

Graf č. 10: Co považují dotazovaní za největší problémy v jejich škole v %



Výsledky a diskuse:

Ve školství 2006 došlo oproti roku 2003 k nárůstu procent u odpovědí nedbalost a bezohlednost. U obou bylo v roce 2003 0 % a nyní nedbalost vzrostla na 4,2 % bezohlednost na 2,1 %. Naopak u nedůslednosti jsou respondenti zřejmě přesvědčeni, že už není tak velkým problémem jako v roce 2003, protože klesla z 42,4 % na 27,1 %. Neprofesionalita zůstala na přibližně stejné úrovni, tzn. v roce 2003 10,5 % a v roce 2006 10,4 %. Jako největší problém považují respondenti v obou letech neúplnost informací. V roce 2003 je to 47,1 % a v roce 2006 dokonce došlo k nárůstu na 56,2 %.

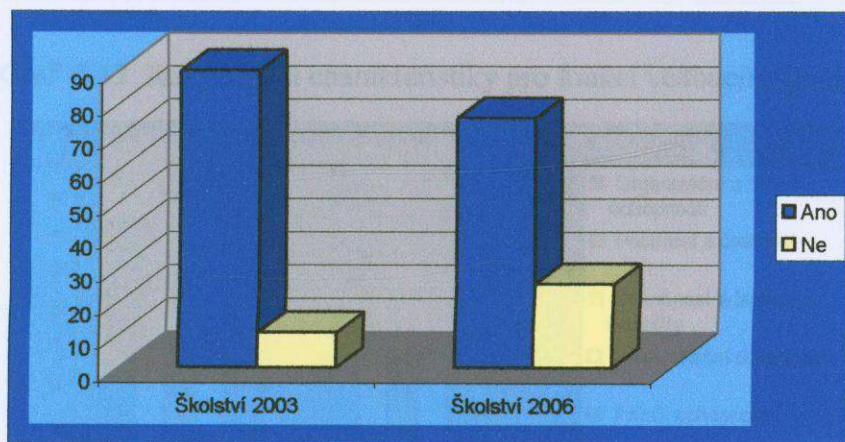
V obou případech je tedy největší problém neinformovanost, která v roce 2006 vzrostla ještě o téměř 10 %. V každé organizaci může vládnout rozdílná intenzita informovanosti pracovníků o celkovém dění. Informovanost pracovníků působí zároveň i jako motivační faktor. Vysoká informovanost může podstatně zvýšit potenciál pracovníků.

Informovanost o ekonomické situaci podniku

Tabulka č. 11: Jsou zaměstnanci informováni o ekonomické situaci školy? (v %)

Alternativa	Školství 2003	Školství 2006
Ano	89,5	75
Ne	10,5	25

Graf č.11: Jsou zaměstnanci informováni o ekonomické situaci školy? (v %)



Výsledky a diskuse:

Ve školství r. 2003 bylo 89,5 % zaměstnanců přesvědčeno o tom, že jsou informováni o ekonomické situaci školy. V roce 2006 se tato skupina snížila na 75 %.

Přesto se obě skupiny dotazovaných shodly, že jsou zaměstnanci informováni o ekonomické situaci podniku, i když je to poněkud v rozporu s odpovědí na předcházející otázku, týkající se problémů podniku. Zde obě skupiny rovněž shodně odpověděly, že největším problémem je neinformovanost.

Je velmi důležité, aby zaměstnanci byli informováni o ekonomické situaci podniku nebo školy. Zde právě velmi působí motivační faktor. Každý zaměstnanec může přispět ke zlepšení ekonomické situace např. kvalitnější výrobou nebo pracovní morálkou. Ve školství např. zapojením se do náborových činností. V době, kdy ubývá populace je tato činnost velice důležitá, každý zaměstnanec může ovlivnit budoucnost své školy a proto musí být o situaci náležitě informován.

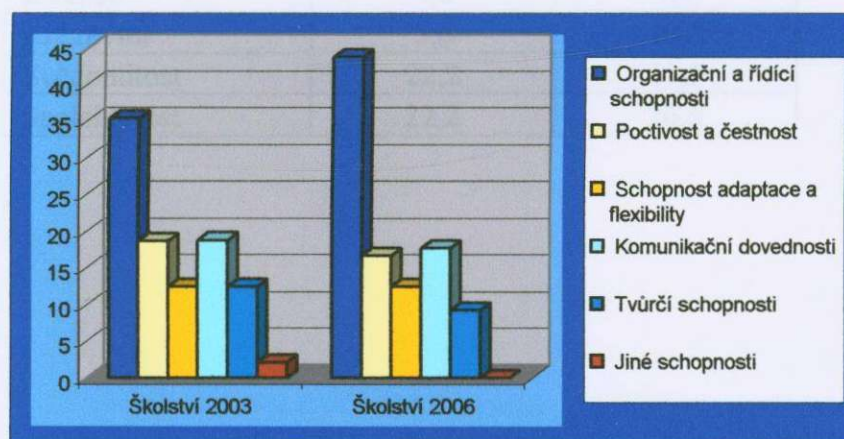
Z toho vyplývá, že pokud jsou zaměstnanci informováni, dochází k vytvoření pocitu určitého podílu na úspěších popřípadě neúspěších.

Rozhodující charakteristiky pro funkci vedoucího pracovníka

Tabulka č. 12: Rozhodující charakteristiky pro funkci vedoucího pracovníka v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Organizační a řídicí schopnosti	35,4	43,8
Poctivost a čestnost	18,7	16,7
Schopnost adaptace a flexibility	12,5	12,5
Komunikační dovednosti	18,8	17,7
Tvůrčí schopnosti	12,5	9,3
Jiné schopnosti	2,1	0

Graf č.12: Rozhodující charakteristiky pro funkci vedoucího pracovníka v %



Výsledky a diskuse:

Ve školství 2003 i ve školství 2006 považují manažeři za nejdůležitější vlastnosti manažera organizační a řídicí schopnosti (školství 2003 35,4 %, školství 2006 43,8 %). Dotazovaní rovněž kladou důraz na komunikační dovednosti (školství 2003 18,8 %, školství 2006 17,7 %). Ve školství 2003 kladou též důraz na poctivost a čestnost (18,7 %), školství 2006 16,7 %). Schopnost adaptace a flexibility je v obou letech pro dotazované stejně důležitá 12,5 %. Tvůrčí schopnosti si cení více dotazovaní z roku 2003 – 12,5 % oproti roku 2006 – 9,3 %. Mezi jiné schopnosti zařadili dotazovaní školství 2003 (2,1 %) také snahu o sebevzdělávání se mimo svou profesní specializaci.

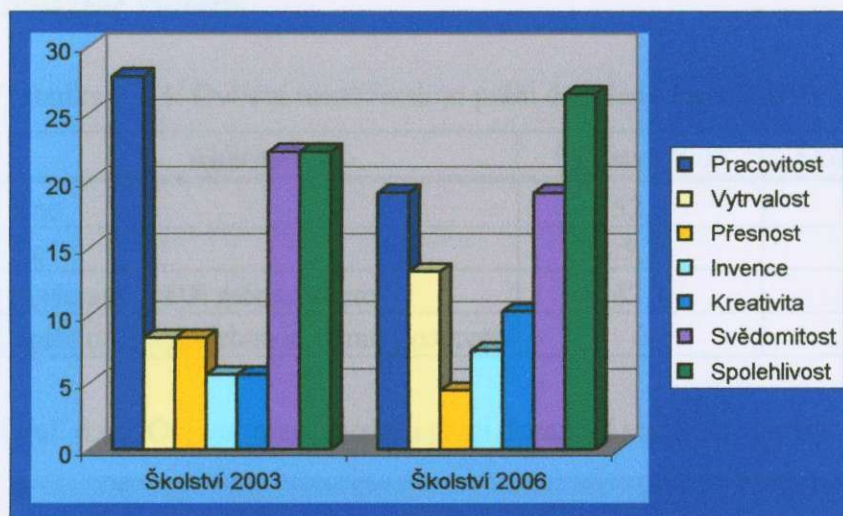
Všechny uvedené vlastnosti jsou důležité pro práci manažera a je velmi diskutabilní, kterým bychom postoupili první místa v pořadí důležitosti. Zde ale vidíme, že v organizaci došlo ke změnám z hlediska poměru zaměstnaných žen a mužů. Nyní zde pracuje více mužů a proto je preferována alternativa, ke které mají muži blízko. Jsou to především organizační a řídicí schopnosti.

Osobnostní předpoklady manažerů

Tabulka č. 13: Osobnostní předpoklady manažerů v %

Alternativa	Školství 2003	Školství 2006
Pracovitost	27,8	19,1
Vytrvalost	8,3	13,2
Přesnost	8,3	4,4
Invence	5,6	7,4
Kreativita	5,6	10,3
Svědomitost	22,2	19,1
Spolehlivost	22,2	26,5

Graf 13: Osobnostní předpoklady manažerů v %



Výsledky a diskuse:

Za nejdůležitější osobnostní předpoklady manažera považují zaměstnanci školství 2003 pracovitost (27,8 %), následuje svědomitost a spolehlivost (22,2 %), vytrvalost a přesnost (8,3 %) a nejméně procent má shodně kreativita a invence (5,6 %). vytrvalost a svědomitost (19,3 %).

Ve školství 2006 je na prvním místě spolehlivost (26,5 %), svědomitost a pracovitost oceňuje 19,1 % dotazovaných, následuje vytrvalost 13,2 %, kreativita 10,3 %, invence 7,4 % a přesnost 4,4 %.

Znovu se zde setkáváme s důsledkem změny poměru mužů a žen v organizaci. Vlastnosti, které většinou prosazují ženy, např. přesnost, svědomitost a pracovitost, představují pokles v hodnocení. Naopak mužské vlastnosti, jako je vytrvalost nebo spolehlivost významně narůstají v hodnocení.

V odpovědích dotazovaných je trochu opomíjena invence a kreativita. Ty by měly být podporovány hlavně ve školství. Ze současných studentů by měli být vychovávaní manažeři uplatňující netradiční postupy, podporující vynalézavost a tvořivost.

Celosvětový trend směřuje k podpoře invence a kreativity. Kreativita je schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem, odchylovat se od navykklých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné. Podstatným znakem tvořivé osobnosti je autonomie a snaha po seberealizaci.

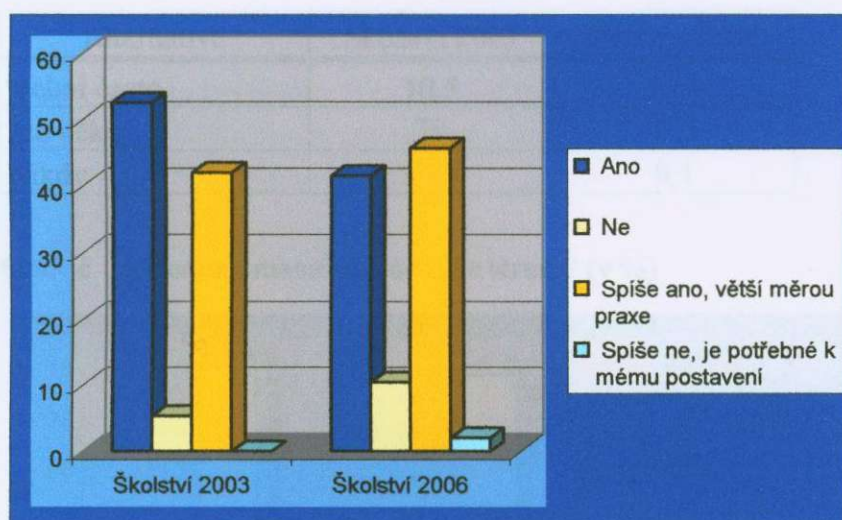
Nová doba přináší nové myšlenky a přece jenom v roce 2006 se kreativita a invence v oceňovaných vlastnostech manažera posunula o stupeň výše.

Dosažené vzdělání

Tabulka č. 14: Ovlivní manažerskou práci dosažené vzdělání? (v %)

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Ano	52,6	41,7
Ne	5,3	10,4
Spíše ano, větší měrou praxe	42,1	45,8
Spíše ne, je potřebné k mému postavení	0	2,1

Graf č.14: Ovlivní manažerskou práci dosažené vzdělání? (v %)



Výsledky a diskuse:

Vzdělání považuje 52,6 % oslovených ve školství 2003 za důležité pro svou práci. Na druhém místě je skupina (42,1 %) dotazovaných, kteří kladou důraz i na praxi, kterou získali v oboru. Ve školství 2006 se 45,8 % oslovených vyjádřilo, že poznatky, které studiem získaly nyní uplatňují ve své práci, ale přesto praxe jim dala více než studium. Menší počet oslovených (41,7 %) si myslí, že jejich práci ovlivnilo hlavně vzdělání.

Poměrně vysoký počet oslovených tvrdí, že nepotřebují vzdělání k výkonu své práce. V roce 2003 je to 5,3 % a v roce 2006 10,4 %. Jedná se zejména o starší oslovené, kteří studovali v jiné době a za jiných podmínek. Po dobu své praxe si museli doplňovat znalosti a přehodnocovat své vědomosti, které získali během studia.

Dosažené vzdělání má podstatný vliv na výkon manažera. Avšak do značné míry jsou manažeři ovlivněni i praxí, neboť teorie bez praktických zkušeností nemá takovou

hodnotu. I dnes se dává stále přednost zkušenějším lidem s praxí, než čerstvým absolventům škol, kteří mají mnoho teoretických poznatků, ale nemají praxi.

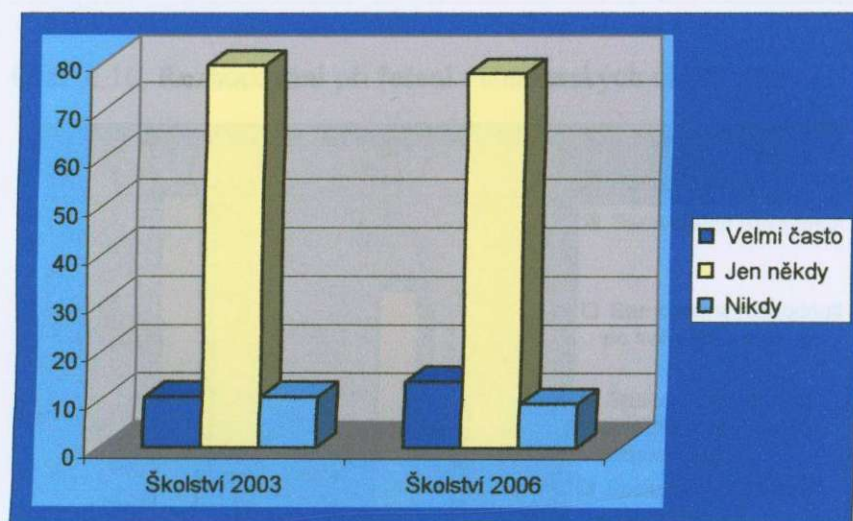
Ve školství si poměrně vysoké procento dotázaných myslí, že manažeři se učí především praxí, tj. vlastním výkonem řídicí práce, řešením praktických problémů ve styku s lidmi a managementem v jiných školách. To bychom mohli označit jako „starý přístup“, neboť celoevropské tendence směřují k procesu celoživotního vzdělávání.

Stres manažerů

Tabulka č. 15: Jednají manažeři často ve stresu? (v %)

Alternativa	Školství 2003	Školství 2006
Velmi často	10,5	13,6
Jen někdy	79	77,3
Nikdy	10,5	9,1

Graf č. 15: Jednají manažeři často ve stresu? (v %)



Výsledky a diskuse:

Z grafu je vidět, že během tří let zůstala situace ve školství přibližně stejná. dotazovaní bývají většinou ve stresu jen někdy, tj. v roce 2003 v 79 % a v r. 2006 ve 77,3 %. Pouze v roce 2006 přibýlo více dotazovaných jednajících velmi často ve stresu o více než 3 % a ubylo dotazovaných, kteří nejednají ve stresu nikdy o 1,4 %.

Přesto, že procento dotazovaných, kteří jednají velmi často ve stresu stoupá, je stále ještě nižší než v ostatních oborech. Je to zajímavé, protože práce ve školství je

velice psychicky náročná, hlavně z důvodu velké zodpovědnosti vůči žákům a studentům.

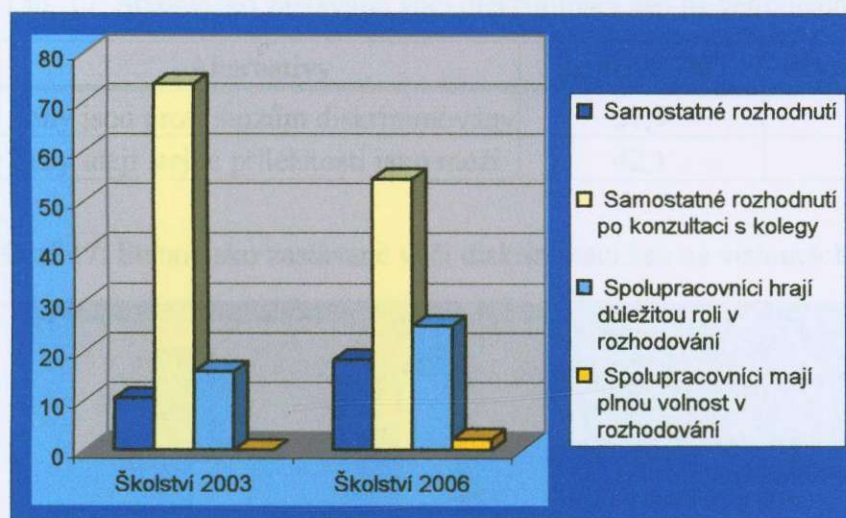
Stres velmi nepříznivě ovlivňuje pracovní výkon. Je chápán jako psychický stav, který vzniká jako reakce na zátěž organismu, je vzbuzen náročnými situacemi, působí na organismus a vyvolává jeho vyvedení z rovnováhy. Úkolem manažera je, aby dokázal stres zvládat a čelit mu.

Rozhodování při řešení manažerských úkolů

Tabulka č. 16: Rozhodování při řešení manažerských úkolů v %

Alternativa	Školství 2003	Školství 2006
Samostatné rozhodnutí	10,5	18,2
Samostatné rozhodnutí po konzultaci s kolegy	73,7	54,5
Spolupracovníci hrají důležitou roli v rozhodování	15,8	25
Spolupracovníci mají plnou volnost v rozhodování	0	2,3

Graf č.16: Rozhodování při řešení manažerských úkolů v %



Výsledky a diskuse:

V obou letech dávají přednost manažeři samostatnému rozhodování po konzultaci s kolegy. Ve školství 2003 je to 73,7 % a ve školství 2006 54,5 %. Zde došlo k posunu ve prospěch alternativy samostatného rozhodování a důležité role spolupracovníků v rozhodování.

Velký rozdíl je zde právě u alternativy „spolupracovníci hrají důležitou roli v rozhodování“. Došlo zde k posunu téměř o 10 % ve prospěch roku 2006. V r. 2003 bylo pro tuto alternativu 15,8 % a v r. 2006 25 %. To svědčí o tom, že kolektiv po spojení dvou škol se opravdu semknul, spolupracovníci spolu komunikují a projednávají konkrétní problémy, tím se vytváří předpoklady pro týmovou práci.

Také samostatné rozhodování prošlo určitým vývojem. V roce 2003 se samostatně rozhodovalo 10,5 %, nyní je to už 18,2 %. To svědčí o určité demokratičnosti ve vedení. Potvrzuje to i zvýšené procento u plné samostatnosti v rozhodování. Z nulového procenta v roce 2003 se zvýšilo na 2,3 % v roce 2006.

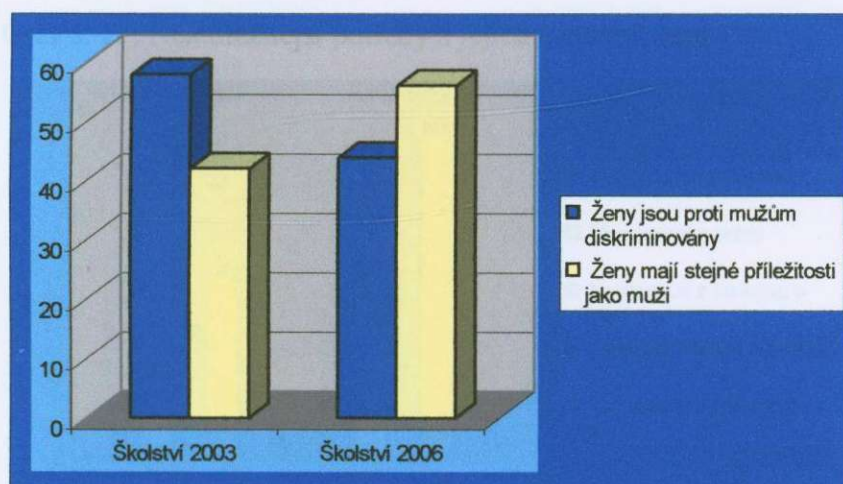
Lze tedy shrnout, že rozhodování souvisí s uplatňovaným stylem řízení v organizacích. Každá organizace i jednotlivá pracovní místa vyžadují svůj optimální styl řízení. V týmech, které jsou složeny z vysoce kvalifikovaných pracovníků se dobře uplatňuje demokratický styl, u manuálních pracovníků s nižší kvalifikací spíše pozitivně autokratický styl.

Diskriminace žen na vedoucích postech

Tab. 17: Stanovisko zastávané vůči diskriminaci žen na vedoucích postech v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Ženy jsou proti mužům diskriminovány	57,9	43,9
Ženy mají stejné příležitosti jako muži	42,1	56,1

Graf 17: Stanovisko zastávané vůči diskriminaci žen na vedoucích postech v %



Výsledky a diskuse:

Na otázku, zda jsou ženy diskriminovány oproti mužům odpovídali respondenti ve školství 2003 většinou, že ženy jsou diskriminovány (57,9 %) naopak ve školství 2006 převládá názor, že ženy mají stejné příležitosti jako muži (56,1 %).

Oba soubory jsou poněkud odlišné. V roce 2003 odpovídalo na tento dotaz více žen a v roce 2006 zase více mužů, proto vznikl opačný názor na diskriminaci žen na vedoucích postech.

Ženy dnes mají zájem pracovat na manažerských místech a jsou v nich úspěšné, přesto že svůj čas dělí mezi práci a rodinu. Mezi respondenty však panuje názor, že ženy sice pracují na vedoucích postech, avšak jejich finanční ohodnocení je nižší než u mužů ve stejných funkcích.

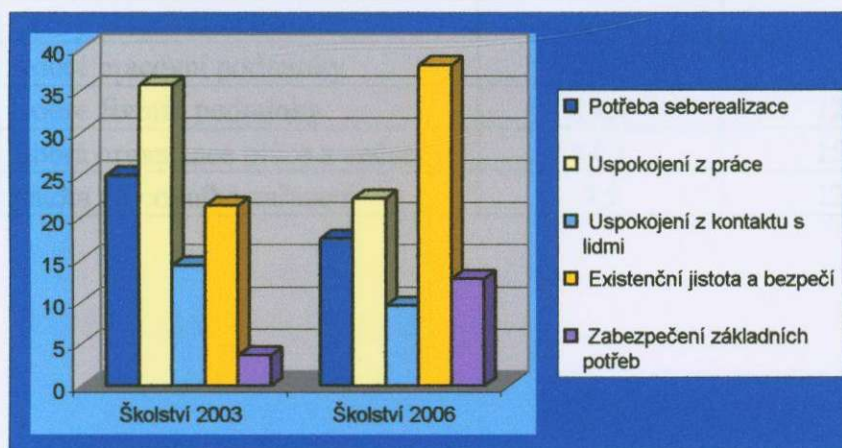
4.1.4 Faktory motivující práci manažera

Nejdůležitější potřeby a jejich uspokojování

Tabulka č. 18: Nejdůležitější potřeby a jejich uspokojování v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Potřeba seberealizace	25	17,5
Uspokojení z práce	35,7	22,2
Uspokojení z kontaktu s lidmi	14,3	9,5
Existenční jistota a bezpečí	21,4	38,1
Zabezpečení základních potřeb	3,6	12,7

Graf č. 18: Nejdůležitější potřeby a jejich uspokojování v %



Výsledky a diskuse:

Uspokojení z práce je ve školství 2003 na prvním místě v žebříčku hodnot (35,7 %). Následuje potřeba seberealizace (25 %), existenční jistota a bezpečí (21,4), uspokojení kontaktu s lidmi (14,3 %) a zabezpečení základních potřeb (3,6 %).

Ve školství 2006 je tentokrát na prvním místě existenční jistota a bezpečí (38,1 %), následuje uspokojení z práce (22,2 %), potřeba seberealizace (17,5 %), zabezpečení základních potřeb (12,7 %) a nakonec uspokojení kontaktu s lidmi (9,5 %).

Došlo tedy ke změně pořadí oproti roku 2003. Lidé už nestaví na první místo uspokojení z práce, ale existenční jistoty a bezpečí. V dnešní době, kdy populace v naší republice ubývá, se velká nezaměstnanost začíná dotýkat i učitelů a vedoucích pracovníků škol. Souvisí to také opět s mužským pohledem na existenční jistoty a zabezpečení rodiny.

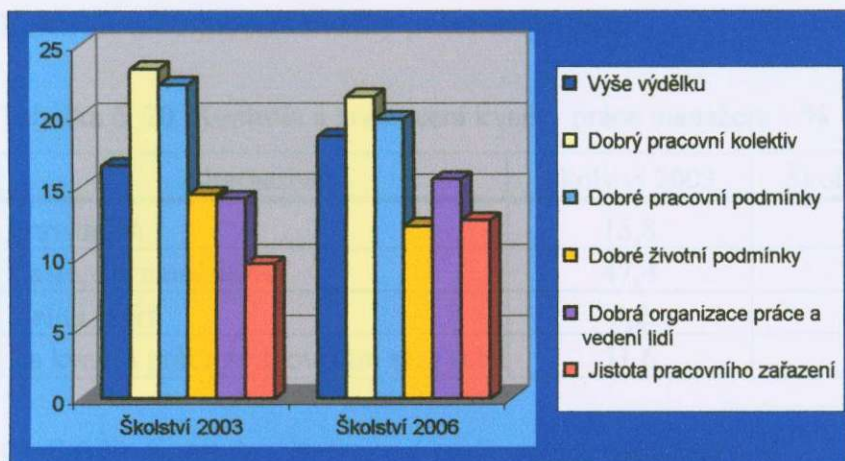
Proto vzniklo toto přehodnocení potřeb i když je samozřejmé, že potřeby jsou vždy individuálně odlišné. Jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech životních i pracovních, na odborném zaměření i na dosaženém stupni vzdělání, na rodinné výchově, na vrozených vlastnostech osobnosti (vlohy, temperament) i na rodinném zázemí.

Důvody k setrvání v podniku

Tabulka č. 19: Nejdůležitější důvody k setrvání ve škole v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Výše výdělku	16,5	18,5
Dobrá pracovní kolektiv	23,3	21,4
Dobré pracovní podmínky	22,2	19,8
Dobré životní podmínky	14,4	12,2
Dobrá organizace práce a vedení lidí	14,1	15,5
Jistota pracovního zařazení	9,5	12,6

Graf č.19: Nejdůležitější důvody k setrvání ve škole v %



Výsledky a diskuse:

Jak je vidět z grafu, není nejdůležitějším důvodem k setrvání ve škole výše výdělků (16,5 a 18,5 %), nýbrž práce v dobrém pracovním kolektivu. Ve školství 2003 je tato alternativa zastoupena 23,3 % a ve školství 2006 21,4 %. Ve školství považují také za důležité dobré pracovní podmínky (22,2 % a 19,8 %).

Dále už se odpovědi poněkud rozcházejí v pořadí, ale procenta jsou přibližně stejná. Dobré životní podmínky r. 2003 14,4 %, r. 2006 12,2 %, dobrá organizace a vedení lidí r. 2003 14,1 %, r. 2006 15,5 % a jistota pracovního zařazení r. 2003 9,5 %, r. 2006 12,6 %.

Zde i v předchozím dotazu se potvrdilo, že respondenti dávají stále více přednost existenčním jistotám a jistotě pracovního zařazení. Preference stoupají i u dobré organizace práce a vedení lidí, naopak u dříve upřednostňovaných alternativ, např. dobrý pracovní kolektiv nebo podmínky, preference klesají.

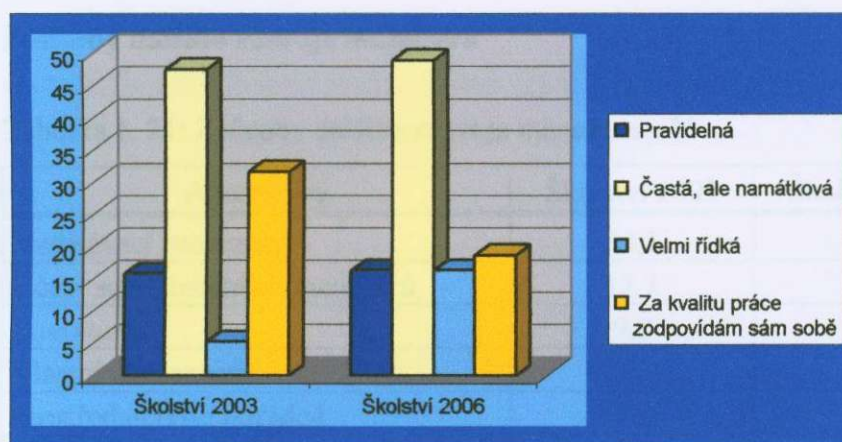
Každý podnik či škola hledá takové formy motivování, které by byly co nejvýhodnější pro pracovníky a které by plně navázaly na vytýčené cíle. Někde se uplatňuje pouze finanční motivace, jinde se klade důraz na celou řadu motivačních faktorů účelně diferencovaných např. dobré pracovní prostředí, morální ohodnocení, dobrý kolektiv nebo sociální jistoty.

Kontrola a hodnocení kvality práce manažera

Tabulka č. 20: Kontrola a hodnocení kvality práce manažera v %

Alternativa	Školství 2003	Školství 2006
Pravidelná	15,8	16,3
Častá, ale namátková	47,4	48,8
Velmi řídká	5,2	16,3
Za kvalitu práce zodpovídám sám sobě	31,6	18,6

Graf č.20: Kontrola a hodnocení kvality práce manažera v %



Výsledky a diskuse:

Ve školství 2003 je nejčastější kontrola častá, ale namátková, celkem 47,4 %, za kvalitu zodpovídajících sami sobě je 31,6 % pracovníků, následuje 15,8 % pracovníků, kteří podléhají pravidelné kontrole, velmi řídká kontrola je zastoupena 5,2 %.

Ve školství 2006 je pořadí zastoupení kontrol stejné, na prvním místě je kontrola častá namátková (48,8 %), ale liší se alternativa za kvalitu zodpovídám sám sobě, zde je procento výrazně nižší, než v roce 2003 – 18,6 %. Pravidelná a velmi řídká kontrola je zastoupena shodně 16,3 %.

Se změnou vedení se tedy částečně změnil i přístup ke kontrole. Určitá volnost při plnění kvality práce byla nahrazena pravidelnou a ve více případech řídkou kontrolou.

Kontrola je proces sledování, rozboru a přijetí závěru v souvislosti s odchylkami od záměru. Pokud se odchylky vyskytly, zjišťuje se, zda se opravují. V kontrole se porovnává stav, kterého by mělo být dosaženo s tím, který ve skutečnosti existuje. Mluví se o tzv. zpětné vazbě. Pokud zpětná vazba neexistuje, mohou se projevit v organizaci problémy a pokud neexistuje kontrola v managementu, dochází k živelnosti a ztrátám. Ve školství existují časté kontroly, jak ze strany managementu, tak prostřednictvím školních inspekčních komisí a přesto odpověděla velká část respondentů, že za kvalitu práce odpovídá sama.

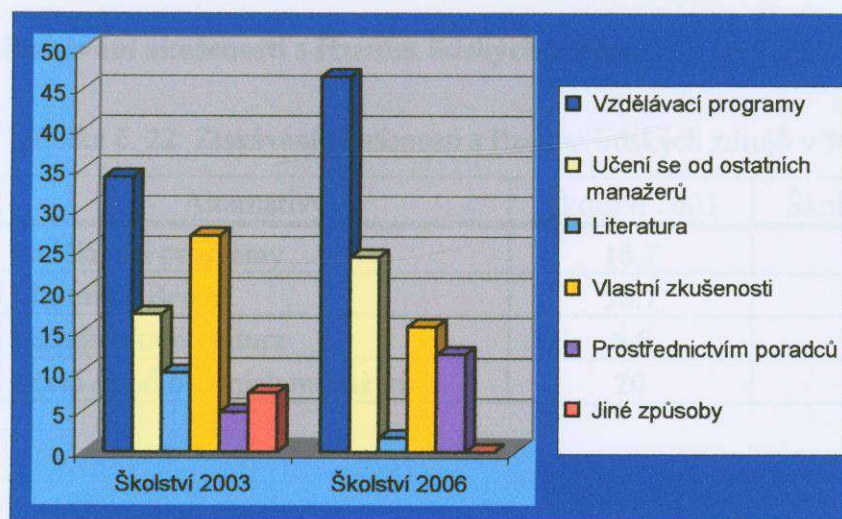
4.1.5 Faktory ovlivňující další vzdělávání a vývoj manažera

Způsoby dalšího rozvoje manažera

Tabulka č. 21: Způsoby dalšího rozvoje manažera v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Vzdělávací programy	34,1	46,6
Učení se od ostatních manažerů	17,1	24,1
Literatura	9,8	1,7
Vlastní zkušenosti	26,8	15,5
Prostřednictvím poradců	4,9	12,1
Jiné způsoby	7,3	0

Graf č. 21: Způsoby dalšího rozvoje manažera v %



Výsledky a diskuse:

Za nejdůležitější způsob vzdělávání považují respondenti školství 2003 vzdělávací programy (34,1 %) a vlastní zkušenosti (26,8 %). Ve školství 2003 se také manažeři rádi vzdělávají pomocí vzdělávacích programů (46,6 %). Na druhé místo kladou učení se od ostatních manažerů (24,1 %) a důležité jsou pro ně i vlastní zkušenosti (15,5 %).

V roce 2006 oproti roku 2003 posílil způsob vzdělávání se prostřednictvím poradců (12,1 %) a naopak kleslo vzdělávání pomocí literatury (1,7 %).

Ve školství 2006 se výrazně zvýšilo oproti roku 2003 upřednostňování vzdělávacích programů, učení se od ostatních manažerů a vzdělávání se prostřednictvím poradců. Naopak se snížila možnost vzdělávání se pomocí vlastních zkušeností. Poukazuje to na skutečnost, že vlastní zkušenosti v dnešním rozvoji vědy a techniky již nestačí a je třeba zapojit se do procesů celoživotního vzdělávání.

Ve školství existují různá pedagogická centra, která připravují školicí programy pro manažery škol i učitele. Z toho důvodu se i manažeři přiklánějí nejvíce k této alternativě. Učení se od ostatních manažerů v sobě zahrnuje různá setkání na úrovních krajů nebo i republiková, kde si mohou manažeři mezi sebou vzájemně předávat zkušenosti.

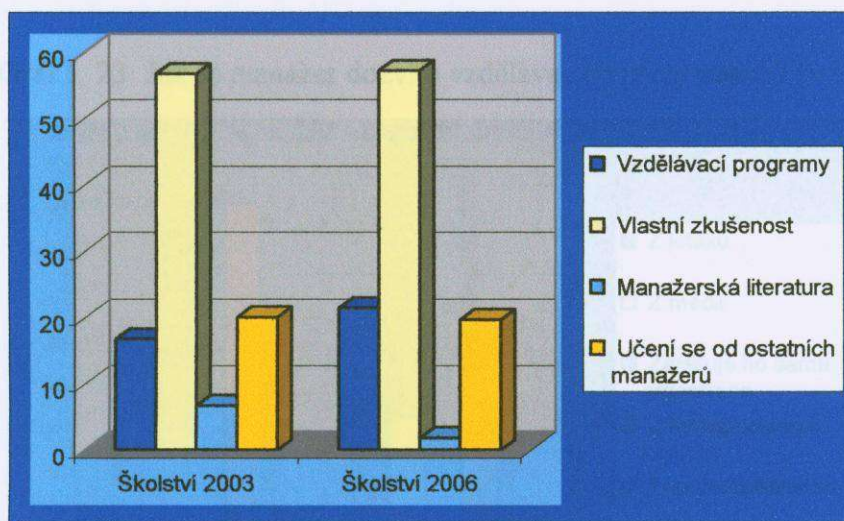
Mezi jiné způsoby zahrnuli manažeři školství např. kombinaci všech alternativ nebo získávání zkušeností v praxi na různých úsecích zvolených firem.

Získávání zkušeností s řízením lidských zdrojů

Tabulka č. 22: Získávání zkušeností s řízením lidských zdrojů v %

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Vzdělávací programy	16,7	21,4
Vlastní zkušenost	56,7	57,2
Manažerská literatura	6,6	1,8
Učení se od ostatních manažerů	20	19,6

Graf č.22: Získávání zkušeností s řízením lidských zdrojů v %



Výsledky a diskuse:

Oslovení manažeři ve školství 2003 i ve školství 2006 dali jednoznačně přednost vlastní zkušenosti při řízení lidských zdrojů před ostatními alternativami (ve školství 2003 56,7 % a ve školství 2006 57,2 %).

Ve školství 2003 se 20 % učí od ostatních manažerů a 16,7 % upřednostňuje vzdělávací programy.

Ve školství 2006 21,4 % dotázaných upřednostňuje vzdělávací programy před učením se od ostatních manažerů (19,6 %) a velmi málo dotázaných (1,8 %) by použilo manažerskou literaturu.

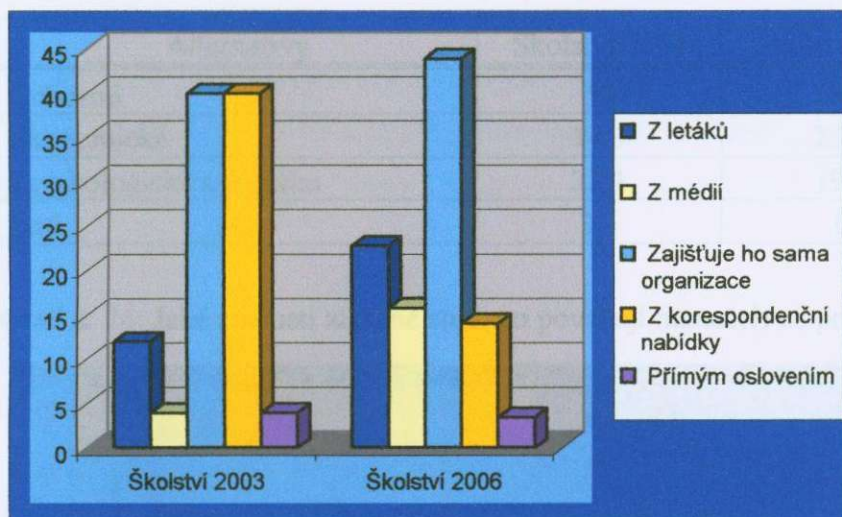
Lze říci, že pro vedoucího pracovníka je nezbytně nutné, aby měl dostatek zkušeností s řízením lidských zdrojů, ať už je získává jakýmkoli způsobem. Největším bohatstvím pro každý podnik jsou jeho zaměstnanci a je nutné je správně vést, motivovat, podporovat jejich iniciativu, prohlubovat a zlepšovat jejich schopnosti.

Informovanost o vzdělávacích programech

Tabulka č. 23: Jak se manažer dozví o vzdělávacích programech? (v %)

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Z letáků	12	22,8
Z médií	4	15,8
Zajišťuje ho sama organizace	40	43,9
Z korespondenční nabídky	40	14
Přímým oslovením	4	3,5

Graf č. 23: Jak se manažer dozví o vzdělávacích programech? (v %)



Výsledky a diskuse:

Z uvedeného grafu vyplývá, že ve školství 2003 se manažeři dovidají o vzdělávacích programech nejčastěji z korespondenční nabídky (40 %), nebo si vzdělávací programy zajišťuje organizace sama (40 %), v menší míře (12 %) získávají informace z letáků.

Ve školství 2006 si organizace nejčastěji vzdělávací programy zajišťuje sama (43,9 %) nebo se o nich dovidá z letáků (22,8 %) , z médií (15,8 %) a z korespondenční nabídky (14 %).

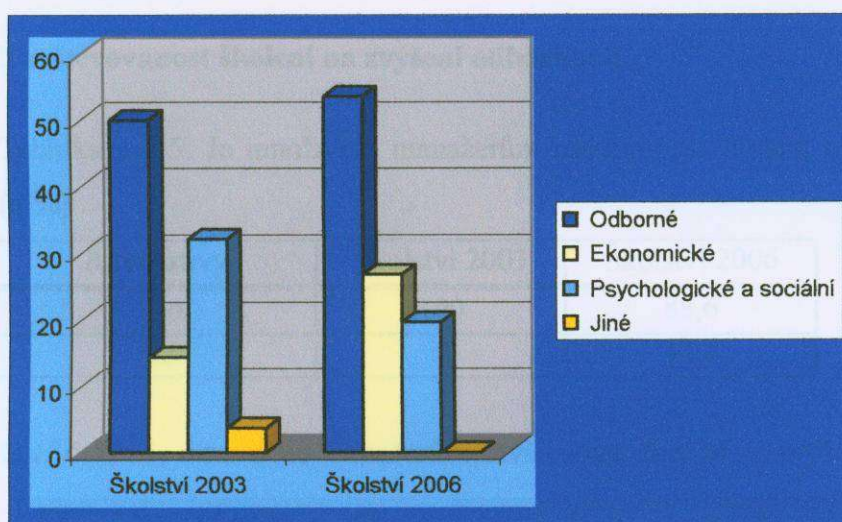
Z grafu vyplývá, že i v informovanosti o vzdělávacích programech nastala změna. Alternativa „z médií“ představuje vývoj v informačních technologiích. Dnes se v těchto oblastech využívají velkou měrou internetové služby a naopak stagnuje využívání poštovních služeb z důvodu pracnosti a vysokých nákladů. To způsobilo velký pokles u korespondenční nabídky ve prospěch médií.

Nejdůležitější znalosti získané studiem

Tabulka č. 24: Jaké znalosti získané studiem považují manažeři za prioritní? (v %)

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Odborné	50	53,6
Ekonomické	14,3	26,8
Psychologické a sociální	32,1	19,6
Jiné	3,6	0

Graf č. 24: Jaké znalosti získané studiem považují manažeři za prioritní? (v %)



Výsledky a diskuse:

Ve školství 2003 se oslovení manažeři přiklánějí k tomu, že pro manažera jsou nejdůležitější odborné znalosti (50 %). Malé množství manažerů vybralo ekonomické znalosti, pouze 14,3 %. Úkolem dobrého manažera je obhospodařovat majetek podniku, měl by usilovat o růst bohatství podniku a z toho důvodu si myslím, že jsou v tomto případě ekonomické znalosti poněkud podceňovány. Psychologické a sociální znalosti získaly 32,1 %. Zde se ještě malé procento manažerů domnívá, že lze získat studiem kulturnost a kultivovanost.

Ve školství 2006 největší počet manažerů se přiklání k odborným znalostem (53,6 %), následují ekonomické znalosti (26,8 %) a psychologické znalosti se oproti roku 2003 snížily na 19,6 %.

Psychologické znalosti jsou ve školství 2003 zastoupeny větším procentem než ve školství 2006, zde posílily spíše ekonomické znalosti, přestože manažer ve školství

musí být vzdělán i po psychologické stránce, protože řídí většinou vysokoškolsky vzdělané pracovníky, musí zvolit správný přístup.

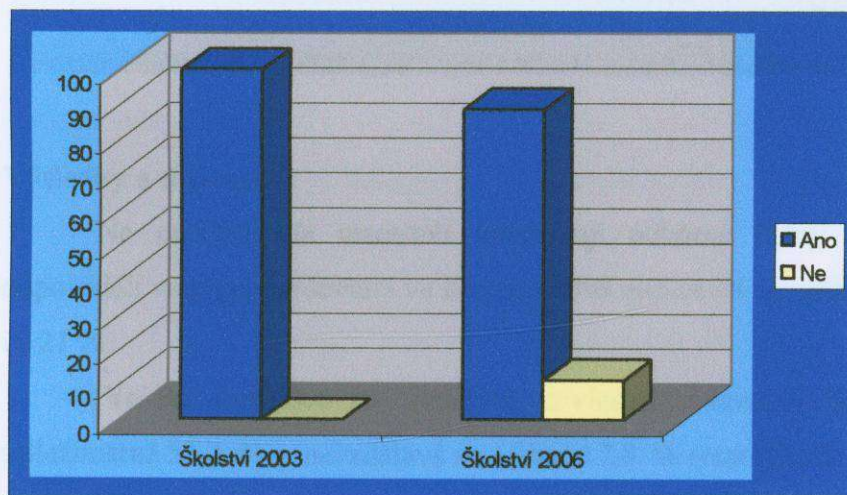
Jestliže chce manažer splnit cíle podniku, musí působit jako dobrý diplomat. Při řízení vznikají různé názory, které mohou občas přerůstat v konflikty. Manažer musí vstupovat do sporů mezi znepřátelenými stranami a zprostředkovávat kompromisní řešení. Vytváří prostředí vzájemné spolupráce lidí, je schopen se dělit o moc, ale o své pravomoci se nenechá připravit. Znamená to, že v každém manažerovi musí být kus dobrého psychologa.

Navštěvovanost školení na zvýšení odbornosti

Tabulka č. 25: Je umožněno manažerům navštěvovat školení na zvýšení odbornosti? (v %)

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Ano	100	88,6
Ne	0	11,4

Graf č. 25: Je umožněno manažerům navštěvovat školení na zvýšení odbornosti?(v %)



Výsledky a diskuse:

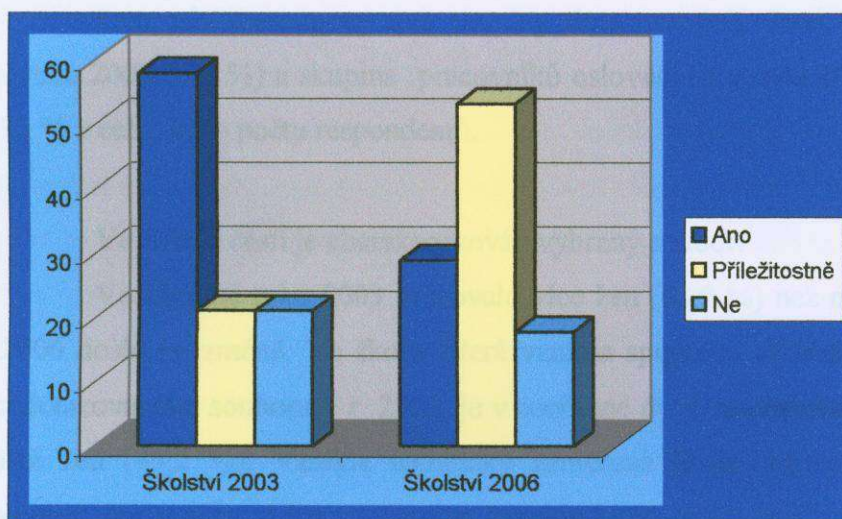
Ve školství 2003 100 % účastníků dotazování mělo možnost navštěvovat školení na zvýšení odbornosti. V roce 2006 se tato možnost poněkud snížila na 88,6 %. To není příliš pozitivní vývoj, protože věda a výzkum jdou rychle dopředu a zvláště manažeři by měli držet krok s novými poznatky.

Návštěva kurzů z vlastní iniciativy

Tabulka č. 26: Navštěvují manažeři odborné kurzy, které zajišťují profesní růst, z vlastní iniciativy? (v %)

Alternativy	Školství 2003	Školství 2006
Ano	58	28,9
Příležitostně	21	53,3
Ne	21	17,8

Graf č. 26: Navštěvují manažeři odborné kurzy, které zajišťují profesní růst, z vlastní iniciativy?(v %)



Výsledky a diskuse:

Na otázku, zda manažeři navštěvují odborné kurzy i z vlastní iniciativy odpověděli vedoucí pracovníci ve školství 2003 ano ve 58 %, příležitostně ve 21 % a ne ve 21 %.

Ve školství 2006 se vzdělává z vlastní iniciativy 28,9 % respondentů, příležitostně 53,3 % a nevzdělává se vůbec 17,8 % respondentů.

V obou případech je vidět, že manažeři se chtějí ve většině případů vzdělávat i ve svém volném čase, pracují na svém osobnostním růstu, ale přesto je v roce 2006 vidět, že snaha vzdělávat se se posunula spíše do příležitostné roviny.

Je zřejmé, že dobrým manažerem nemůže být každý. Musí mít do určité míry předpoklady vrozené a ve značné míře předpoklady získané studiem a praxí.

Z výsledků šetření ale také vyplynulo, že někteří manažeři se z vlastní iniciativy vzdělávat nechtějí.

5. DISKUSE

Podstatná část diskuse byla uvedena v předcházející kapitole. Nyní můžu shrnout výsledky, které jsem získala analýzou dotazníků, rozhovorů a pozorováním. Zastavím se zejména nad otázkami, v jejichž odpovědích se respondenti výrazně rozcházejí.

V první výsledkové části jsou zpracovány informace týkající se identifikace vybraného souboru řídících pracovníků.

Jsou zde zastoupeny dvě skupiny dotazovaných. Jsou to pracovníci školství v roce 2006 (65 %) a skupina pracovníků oslovených v roce 2003, která představuje 35 % z celkového počtu respondentů.

Ve druhé části je charakterizován vybraný soubor.

Ve školství roku 2003 pracovalo více žen (63,2 %) než mužů (36,8 %). V roce 2006 došlo ke změně. Ve škole, která vznikla spojením sklářské a zemědělské školy z dotazovaného souboru v r. 2003, je v současné době zaměstnáno více mužů (56,8 %) než žen (43,2 %). Vznikla technicky zaměřená škola, z toho důvodu je zde více pracovníků s technickým vzděláním, které je bližší spíše mužům. Toto se týká zvláště úseku odborné výchovy.

Postupně dochází také k tomu, že ve školství začíná pracovat více mladých zaměstnanců. V roce 2003 byla skupina do 25 let nulová, nyní tvoří 6,8 % z celkového počtu dotázaných zaměstnanců. Je potěšitelné, že absolventi škol už neodcházejí pouze do podnikatelské, ale také do státní sféry. Hlavním důvodem, proč v soukromé sféře není zájem o mladé uchazeče, je nedostatek praxe. A přitom právě tyto mladí lidé by mohli být pro podnik velkým přínosem – jsou více flexibilní, přicházejí s novými způsoby řešení problémů a znají moderní metody řízení.

Třetí část se týká rozvoje osobnosti manažera vybraného souboru.

V obou obdobích vyjádřili respondenti spokojenost s pracovními podmínkami. Pouze zde došlo k výraznému posunu ze skupiny *zcela spokojen* do skupiny *spíše spokojen* mezi oběma obdobími. Zvyšující se životní úroveň posunula nároky na

pracovní podmínky u zaměstnanců o stupeň výše a část z dříve *zcela spokojených* pracovníků se dnes cítí *spíše spokojena*.

Z odpovědí na otázku týkající se organizace a způsobu řízení vyplývá, že došlo k pozitivnímu posunu oproti roku 2003 (Tab. č. 7). Zcela jistě je tento posun ovlivněn částečnou výměnou managementu při sloučení škol v roce 2004.

Jako největší problém považují respondenti v obou letech neúplnost informací. V roce 2006 dokonce došlo k nárůstu neinformovaných zaměstnanců o téměř 10 %.

Také rozhodování při řešení manažerských úkolů prošlo určitým vývojem. V roce 2003 se *samostatně rozhodovalo* 10,5 %, nyní je to už 18,2 % dotazovaných. To svědčí o určité demokratičnosti ve vedení a počínající týmové práci. Potvrzuje to i zvýšené procento u *plné samostatnosti* v rozhodování. Z nulového procenta v roce 2003 se zvýšilo na 2,3 % dotazovaných v roce 2006.

Mezi charakteristikami pro funkci vedoucího pracovníka dávají zaměstnanci přednost organizačním a řídicím schopnostem. V roce 2006 došlo k nárůstu o 8,4 %. V organizaci došlo ke změnám z hlediska poměru zaměstnaných žen a mužů. Nyní zde pracuje více mužů a proto je preferována tato spíše mužská alternativa.

Na otázku, zda jsou ženy diskriminovány oproti mužům pracovníci ve školství v roce 2003 odpovídali většinou, že ženy jsou diskriminovány, naopak u pracovníků ve školství v roce 2006 převládá názor, že ženy mají stejné příležitosti jako muži. Oba soubory jsou však poněkud odlišné. V roce 2003 odpovídalo na tento dotaz více žen a v roce 2006 více mužů, proto vznikl opačný názor na diskriminaci žen na vedoucích postech.

Čtvrtá část je zaměřena na motivaci práce manažerů.

Při posuzování nejdůležitějších potřeb a jejich uspokojování došlo ke změně pořadí oproti roku 2003. Lidé už nestaví na první místo uspokojení z práce, ale existenční jistoty a bezpečí. V dnešní době, kdy populace v naší republice ubývá, se velká nezaměstnanost začíná dotýkat i učitelů a vedoucích pracovníků škol. Souvisí to také ale opět s mužským pohledem na existenční jistoty a zabezpečení rodiny. Ženská hlediska, jako je uspokojení z práce, ustupují.

Se změnou vedení se částečně změnil i přístup ke kontrole. Určitá *volnost* při *plnění kvality práce* byla nahrazena *pravidelnou* a ve více případech *řádkou kontrolou* (Tab. č. 20).

V páté části jsou zpracovány otázky týkající se dalšího vývoje a vzdělávání manažera.

Za nejdůležitější způsob vzdělávání považují respondenti školství 2003 i 2006 vzdělávací programy a v řízení lidských zdrojů se nejraději řídí vlastní zkušeností.

Ve školství 2003 100 % účastníků dotazování mělo možnost navštěvovat školení na zvýšení odbornosti. V roce 2006 se tato možnost poněkud snížila na 88,6 %. To není příliš pozitivní vývoj, protože věda a výzkum jdou rychle dopředu a zvláště manažeři by měli držet krok s novými poznatky.

Z šetření dále vyplynulo, že i vzdělávání se z vlastní iniciativy má klesající tendenci. V roce 2003 více než polovina dotazovaných navštěvovala vzdělávací kurzy, nyní je to pouze 28,9 %.

6. ZÁVĚR - DOPORUČENÍ

Cílem mé práce bylo pojednání o nových směrech řízení lidských zdrojů v současných proměnách vybrané organizace.

Šetření proběhlo v rozmezí tří let v organizaci, která prošla za tuto dobu nejen vývojovými, ale i organizačními změnami:

- **škola v roce 2003** - oslovila jsem především vedoucí pracovníky střední školy, zabývající se výchovou budoucích manažerů v oboru sklářství. Mezi dotázanými byla zastoupena i zemědělská a stavební střední škola,

- **škola v roce 2006** – v roce 2004 došlo ke spojení dvou škol ze souboru z roku 2003. Oslovila jsem proto všechny zaměstnance pracující nyní v této nově vzniklé organizaci, která je nástupnickou organizací sklářského managementu a střední zemědělské školy.

Dotazování se zúčastnilo 68 respondentů ve věkové kategorii převážně mezi 41 a 60 lety.

Na základě manažerského dotazníku se podařilo odhalit některé nedostatky v oblastech řízení organizace. Jedná se zejména o informovanost zaměstnanců a zvyšování odbornosti zaměstnanců. Zaměstnanci považují za největší problém v řízení organizace nedostatečnou informovanost, především o ekonomické situaci podniku. Je velmi důležité, aby byli zaměstnanci v těchto oblastech informováni. Každý zaměstnanec může přispět ke zlepšení ekonomické situace např. kvalitnější prací nebo pracovní morálkou. Ve školství je to např. zapojením se do náborových činností, neboť v době kdy ubývá populace je tato činnost velice důležitá a každý zaměstnanec může ovlivnit budoucnost své školy. Z toho vyplývá, že pokud jsou zaměstnanci informováni, dochází k vytvoření pocitu určitého podílu na úspěších popřípadě neúspěších organizace..

V tomto případě by bylo vhodné zavedení pravidelných porad a diskusí s manažery školy, kde by byli zaměstnanci informováni nejen o provozních, ale i o finančních a existenčních záležitostech školy. Informovanost zaměstnanců působí zároveň i jako motivační faktor a může podstatně zvýšit jejich potenciál.

Dalším problémem, který se prohloubil v časovém období, je určitá stagnace ve zvyšování odbornosti zaměstnanců. Z výsledků šetření vyplývá, že se zhoršily možnosti zaměstnanců navštěvovat školení na zvýšení odbornosti a že existuje, zejména v roce 2006, určitá neochota vzdělávat se z vlastní iniciativy. Tato neochota zúčastňovat se školení může být ovlivněna nedostatkem času a nadměrného pracovního vytížení a bezesporu tu má vliv i povaha každého jedince.

Zde bych doporučila zvýšení motivační činnosti. Tato motivace může být jak finanční (např. zvýšení osobního ohodnocení, odměny), tak i v podobě kontrolní činnosti (např. hospitační činnost).

Každá organizace si dnes uvědomuje, že největším bohatstvím jsou kvalifikovaní zaměstnanci, proto musí vytvářet podmínky pro jejich další vzdělávání a rozvoj.

Výzkum však přinesl i pozitivní výsledky, mezi které bych zařadila zejména to že:

- ubyla téměř polovina zaměstnanců zcela nespokojených s pracovními podmínkami,
- došlo k pozitivnímu posunu v organizaci a způsobu řízení. Tento posun je zcela jistě ovlivněn částečnou výměnou managementu při sloučení škol v roce 2004. Management je nyní mladý a progresivní, za krátkou dobu jeho působení ve škole došlo k výrazným změnám,
- byl zaznamenán kladný posun v mezilidských vztazích. Ve složité situaci slučování dvou organizací se managementu podařilo stmelit dva odlišné kolektivy natolik, že téměř 98 % zaměstnanců je spokojeno s pracovními vztahy,
- kolektiv hraje důležitou roli i v rozhodování při řešení manažerských úkolů, spolupracovníci spolu komunikují a konzultují problémy, tím vytvářejí předpoklady pro týmovou práci.

V budoucnu budou na podniky, v rámci globalizačních změn, kladeny vysoké nároky na řízení lidských zdrojů. Úspěšné budou ty podniky, které v této oblasti uplatní nové přístupy a principy. Tyto principy představují větší péči o profesní a osobnostní

rozvoj pracovníků, tzn. další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti a sociálních zručností.

Závěrem lze říci, že si řada firem již uvědomuje cenu lidských zdrojů a snaží se investovat do jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace. V tomto směru se tento výzkum stal přínosem pro další možné nasměrování praxe ve výše uvedené organizaci.

Keywords:

Management, management of the human resources, new ways, personal development, training, mobility

NEW WAYS IN MANAGING OF THE MEN'S SOURCES IN CONTEMPORARY CHANGES OF ORGANIZATION

Target of this concluding work is elaboration of the theme „New ways in managing of the men's sources in contemporary changes of the business organization“. The content is about specification of the new views, having influence in forming and developing of the pattern of the management of contemporary managing of the men's resources. For the specification of these new views it was necessary to address the subject of the changes in the last years of time. In this way an examination and analysis of the changes in the last years of time. In this way the investigation aims to give the contribution for the new possible direction of experience in above - mentioned organization.

Key words:

Management, managing of the men's resources, new ways, personal development of the employees, management training, mobility

7. SUMMARY

NOVÉ SMĚRY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOUČASNÝCH PROMĚNÁCH VYBRANÉ ORGANIZACE

Cílem této závěrečné práce je zpracování tématu „Nové směry v řízení lidských zdrojů v současných proměnách vybrané organizace“. Jde v podstatě o specifikaci nových pohledů působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současném řízení lidských zdrojů. Ke specifikaci těchto nových pohledů působících na formování a rozvoj osobnosti manažera v současných proměnách organizace bylo nutno oslovit soubor manažerů v časovém odstupu tři let a podrobit jej výzkumu a následně tento výzkum zpracovat. V tomto směru se výzkum stal přínosem pro další možné nasměrování praxe ve výše uvedené organizaci.

Klíčová slova:

Management, manažer, řízení lidských zdrojů, nové směry, rozvoj manažera, adaptace, vzdělávání, mobilita.

NEW WAYS IN MANAGING OF THE MEN'S SOURCES IN CONTEMPORARY CHANGES OF ORGANIZATION

Target of this concluding work is elaboration of the theme „New ways in managing of the mens' sources in contemporary changes of the selected organization.“ Its kontent is about specification of the new views, having influence in forming and developing of the person of the manager in contemporary managing of the mens' resources. For the specification of these new views it was necessary to address the complex of the managers in the three years lapse of time, to sit it for an examination and next to work this investigation up. This way the investigation came to pass the contribution for the next possible direction of experience in above – mentioned organization.

Key words:

Management, managing, of the mens' recourses, new ways, personal development of the manager, adaptation, training, mobility.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-8586-566-1
2. Armstrong, M. *Personální management*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5
3. Bedrnová, E. - Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd., Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. Crainer, S. *Moderní management (Základní myšlenkové směry)*. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8
5. Chundela, L. *Ergonomie*. 2. vyd., Praha: ČVUT FS, 1990, 220 s. ISBN 80-01-00327-2
6. Jirásek, J.. *Nová lidská strategie*. Moderní řízení, č. 7, Praha 1996, s. 17-18. ISSN 1213--7693
7. Kahle, B.- Stýblo, J. *Praktická personalistika*. 2. vyd., Praha: Pragoeduca, 1996, 256 s. ISBN 80-85856-37-9
8. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
9. Koubek, J.- Hüttlová, E.- Hrabětová, E. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995, 194 s. ISBN 80-7079-629-4
10. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., České Budějovice: JČU, 2002a, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
11. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., České Budějovice: JČU, 2002b, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
12. Krninská, R.. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c, 200 s.. ISBN 80-8069-105-3
13. Nakonečný, M. *Moderní psychologie*. Praha: S&M, 1997, 87 s.
14. Nakonečný, M., *Motivace lidského chování*. 1. vyd., Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7
15. Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd., Praha: Academia, 1997, 336 s. ISBN 80-200-0628-1

16. Nový, I. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: VŠE, 1992, 188 s. ISBN 80-7079-470-4
17. Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6
18. Provazník, V. – Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
19. Rejř, L.- Kříž, J. *Personální řízení*. Praha: ČVUT FS, 1996. 142 s. ISBN 80-0101-526-2
20. Růžička, J. *Motivace pracovního jednání*. 3. dotisk 2. přepr., Praha: VŠE, 1995, 174 s. ISBN 80-7079-626-X
21. Sternerg, R. J. *Úspěšná inteligence (jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci)*. Praha: Grada Publishing, 2001, 208 s. ISBN 80-2470-120-0
22. Stýblo, J. *Moderní personalistika*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1
23. Truneček, J. a kol. *Management I* 1.vyd., Praha: VŠE, 1995, 217 s. ISBN 80-7079-929-3
24. Truneček, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999, 183 s. ISBN 80-7079-083-0
25. Veber, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-72-61-021-5
26. Werther, W. B.- Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 305 s. ISBN 80-8560-504-X

9. PŘÍLOHY

1. Dotazník

Váše jméno a příjmení: _____
 adresa: _____
 telefon: _____
 e-mail: _____

U každé otázky označte správnou odpověď nebo napište odpovídající slovo nebo výraz.

Všichni lidé mají stejný přístup k životu a práci.

1. Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Věk:

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 - 40 let
- ☐ 41 - 60 let
- ☐ více než 60 let

3. Profese:

- ☐ ve vaší profesi
- ☐ ve vaší škole
- ☐ jako v jiném povolání

4. V jaké oblasti působíte?

- ☐ ekonomie
- ☐ sociologie
- ☐ psychologie

5. Jak jste spokojen s pracovními podmínkami ve Vašem podniku (škole)?

- ☐ zcela spokojen
- ☐ spíše spokojen
- ☐ spíše nespokojen
- ☐ zcela nespokojen

6. Organizace a způsob řízení Vašeho podniku (školy) považujete za:

- ☐ efektivní
- ☐ spíše efektivní
- ☐ spíše neefektivní
- ☐ neefektivní

7. Jaké jsou vaše předpoklady pro úspěch v práci?

- ☐ vysoká motivace
- ☐ dobrá organizace
- ☐ dobrá komunikace
- ☐ dobrá spolupráce

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

dovoluji si Vám položit několik otázek týkajících se personálního řízení, rozvoje osobnosti pracovníka a řízení lidských zdrojů. Získané údaje budou využity v diplomové práci.

U každé otázky označte vhodnou alternativu nebo napište odpověď slovy na vyznačené vytečkované místo.

Všem, kteří věnují tomuto dotazníku část svého času, velice děkuji.

1. Pohlaví:
 - ☐ muž
 - ☐ žena
2. Věk
 - ☐ do 25 let
 - ☐ 25 - 40 let
 - ☐ 40 - 60 let
 - ☐ více než 60 let
3. Pracujete:
 - ☐ ve vedení podniku
 - ☐ ve vedení školy
 - ☐ jako výchovný pracovník
4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
 - ☐ odborné
 - ☐ středoškolské
 - ☐ vysokoškolské
5. Jak jste spokojen s pracovními podmínkami ve Vašem podniku (škole)?
 - ☐ zcela spokojen
 - ☐ spíše spokojen
 - ☐ spíše nespokojen
 - ☐ zcela nespokojen
6. Organizaci a způsob řízení Vašeho podniku (školy) považujete za:
 - ☐ výborný
 - ☐ dobrý
 - ☐ spíše horší
 - ☐ špatný
7. Jste spokojen s pracovními vztahy v kolektivu?
 - ☐ zcela spokojen
 - ☐ spíše spokojen
 - ☐ spíše nespokojen
 - ☐ zcela nespokojen

8. Které z následujících služeb poskytovaných vlastním zaměstnancům patří k přednostem Vašeho podniku (školy) vůči zaměstnancům?

- ☐ péče o zaměstnance (např. zdravotní péče)
- ☐ doprava do zaměstnání
- ☐ bezrizikové pracoviště
- ☐ pružná pracovní doba
- ☐ možnost práce doma
- ☐ levnější stravování
- ☐ podniková dovolená
- ☐ jiné

9. Co považujete z praktického hlediska za největší problémy podniku (školy)?

- ☐ nedbalost
- ☐ bezohlednost
- ☐ nedůslednost
- ☐ neprofesionalita
- ☐ neúplnost informací

10. Jsou zaměstnanci informováni o ekonomické situaci podniku (školy)?

- ☐ ano
- ☐ ne

11. Co je podle Vás důležité pro práci vedoucího pracovníka?

- ☐ organizační a řídicí schopnosti
- ☐ poctivost a čestnost
- ☐ schopnost adaptace a flexibility (adaptace = přizpůsobování, flexibilita = pružnost)
- ☐ komunikační dovednosti (navazování kontaktů)
- ☐ tvůrčí schopnosti
- ☐ jiné schopnosti, uveďte

12. Ve vztahu k práci u sebe nejvíce oceňujete:

- ☐ pracovitost
- ☐ vytrvalost
- ☐ přesnost
- ☐ invence (schopnost vymýšlet nové věci)
- ☐ kreativita (schopnost vytvářet nové věci)
- ☐ svědomitost
- ☐ spolehlivost

13. Ovlivnilo Vaši práci dosažené vzdělání?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ spíše ano, ale větší mírou mě ovlivnila praxe
- ☐ spíše ne, ale je potřebné k dosažení mého postavení

14. Jednáte v zaměstnání často ve stresu?

- ☐ velmi často
- ☐ jen někdy
- ☐ nikdy

15. Při řešení úkolů:
- ☐ sám si vytyčím cíl i způsob jeho dosažení bez jakékoliv diskuse
 - ☐ učiním rozhodnutí samostatně, ale až po konzultaci s kolegy
 - ☐ spolupracovníci hrají důležitou roli v mém rozhodování
 - ☐ spolupracovníci mají plnou volnost v procesu rozhodování
16. Jaké stanovisko zastáváte vůči diskriminaci žen při jejich obsazení na vedoucích postech?
- ☐ domnívám se, že ženy jsou skutečně oproti mužům diskriminovány
 - ☐ nemyslím si, že by byly diskriminovány, muži a ženy mají stejné pracovní příležitosti
17. Které potřeby a jejich uspokojení je pro Vás nejdůležitější?
- ☐ potřeba seberealizace
 - ☐ uspokojení z práce
 - ☐ uspokojení z kontaktu s lidmi
 - ☐ existenční jistota a bezpečí
 - ☐ zabezpečení základních potřeb
18. Které důvody k setrvání v podniku považujete za nejdůležitější? Očíslujte je podle pořadí jejich důležitosti
- ☐ výše výdělků
 - ☐ dobrý pracovní kolektiv
 - ☐ dobré pracovní podmínky
 - ☐ dobré životní podmínky
 - ☐ dobrá organizace práce a vedení lidí
 - ☐ jistota pracovního zařazení
19. Kvalita vaší práce je kontrolována a hodnocena:
- ☐ vždy a pravidelně
 - ☐ často, ale namátkově
 - ☐ velmi zřídka
 - ☐ za kvalitu práce zodpovídám sám sobě
20. Domníváte se, že by se manažeři měli rozvíjet prostřednictvím:
- ☐ vzdělávacích programů
 - ☐ učením se od ostatních manažerů
 - ☐ pomocí literatury
 - ☐ vlastními zkušenostmi
 - ☐ prostřednictvím poradců
 - ☐ jinak
21. Domníváte se, že největší množství zkušeností s řízením lidských zdrojů manažer získá:
- ☐ prostřednictvím vzdělávacích programů
 - ☐ vlastní zkušeností
 - ☐ z manažerské literatury
 - ☐ učením se od ostatních manažerů

22. O vzdělávacích programech se nejčastěji dovídáte:

- ☐ z letáků
- ☐ z médií
- ☐ zajišťuje ho sama Vaše organizace
- ☐ z korespondenční nabídky
- ☐ přímým oslovením

23. Jaké znalosti získané studiem považujete u manažera za prioritní?

- ☐ odborné
- ☐ ekonomické
- ☐ psychologické a sociální
- ☐ jiné

24. Je vám umožněno navštěvovat školení na zvýšení vaší odbornosti?

- ☐ ano
- ☐ ne

25. Navštěvujete sám (sama) z vlastní iniciativy odborné kurzy či jiné semináře, a to z důvodu rozvoje Vašeho profesního růstu?

- ☐ ano
- ☐ příležitostně
- ☐ ne