

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Specifika řízení a vedení pracovníků vzdělávacích organizací (People
Management)

Human Resource Management in Education (People Management)

Ing. Adina Lehmová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Martin Kursch, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Specifika řízení a vedení pracovníků
vzdělávacích organizací (People Management) potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod
vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury.
Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 2024

Ráda bych tímto poděkovala panu doc. PhDr. Martinovi Kurschovi, Ph.D., za pomoc při vedení diplomové práce, za jeho cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Děkuji rovněž PhDr. Pavle Nečasové, Ph.D., a PhDr. Evě Vachudové, Ph.D., za užitečné a cenné informace během zpracování analytické části.

ABSTRAKT

Práce s názvem Specifika řízení a vedení pracovníků vzdělávacích organizací (People Management) se zabývá personálním řízením a vedením ve středním vzdělání podle mezinárodní klasifikace vzdělávání ISCED 344. Práce je dále zaměřena na pedagogické i nepedagogické pracovníky, jejich rozvoj, hodnocení, vzdělávání včetně vztahů, komunikace, řešení konfliktů a přístupů k výkonům jejich práce. Hlavním cílem diplomové práce je nejen definovat, ale i určit specifika řízení a metod pro vedení pracovníků v českých středních školách ve Středočeském a Západočeském kraji. Metodou k dosažení cíle je analýza odborné literatury a vyhodnocování výsledků pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na vzdělávací organizace personálního řízení a vedení v českých středních školách ve Středočeském a Západočeském kraji. Analýza dat se uskutečnila v roce 2021 a je založena na výpočtu relativních četností a zhodnocení rozdílů v odpovědích dotázaných respondentů s využitím kontingenčních tabulek. Na základě zjištěných výsledků se následně dojde k závěru, zda odpovědnost za řízení a vedení pedagogických a nepedagogických pracovníků českých středních škol ve Středočeském a Západočeském kraji spočívá nejen na ředitelích škol, ale také i na dalších vedoucích pracovnících škol, kteří každodenně řídí a vedou ostatní pracovníky škol.

V jakém rozsahu se vedení pedagogických i nepedagogických pracovníků pohybuje v mantinelech, ve kterých se musí vedoucí pracovník pohybovat, a jak se projevuje variabilita přístupů vedoucích pracovníků a vedení podřízených včetně osobních postojů k těmto mantinelům?

KLÍČOVÁ SLOVA

Pedagogický pracovník, personální řízení, střední vzdělávání, řízení školy, vedení lidí, vzdělávací organizace, vzdělávací systém

ABSTRACT

The diploma thesis entitled Specifics of management and leadership of employees in educational organizations (People Management) deals with personnel management and leadership in secondary education according to the International Classification of Education ISCED 344. The thesis is also focused on pedagogical and non-pedagogical staff, their development, evaluation, education, including relationships, communication, conflict resolution and approaches to their work. The main goal of the diploma thesis is not only to define, but also to determine the specifics of leadership methods for staff management in Czech secondary schools in the Central Bohemian and West Bohemian regions. The method to achieve the goal is the analysis of professional literature and the evaluation of the results using a questionnaire survey focused on educational organizations of personnel management and leadership in Czech secondary schools in the Central and West Bohemian regions. The data analysis took place in 2021 and is based on the calculation of relative frequencies and the evaluation of differences in the answers of the survey respondents using contingency tables. On the basis of the results found, it will then be concluded whether the responsibility for the management and leadership of pedagogical and non-pedagogical staff of Czech secondary schools in the Central and West Bohemian regions rests not only on school principals, but also with other school leaders who manage and lead other staff on a daily basis in schools.

To what extent does the leadership of pedagogical and non-pedagogical staff move within the barriers that a leader must navigate and how is the variability of the approaches of managers and the management of subordinates manifested, including personal attitudes to these barriers?

KEYWORDS

Pedagogical worker, Personnel Management, Secondary education, School Management, Leadership (People Management), Educational organizations, Educational system

Obsah

Úvod	8
1 Personální činnosti a principy manažerské práce	10
1.1 Personální činnosti ve vztahu k personalistice	10
1.2 Principy manažerské práce	14
1.2.1 Princip priorit.....	14
1.2.2 Princip prevence	15
1.2.3 Princip orientace na zákazníka	15
1.2.4 Princip bezvadnost samozřejmostí	16
1.3 Řízení pracovníků	17
1.3.1 Koncept/koncepce řízení pracovníků	17
1.3.2 Sociálně-psychologické přístupy.....	21
1.3.3 Systémové a kontingenční přístupy.....	22
1.4 Proces řízení pracovníků.....	23
1.4.1 Cíle, úkoly a subjekty personálního řízení	24
1.4.2 Řízení pracovních výkonů pracovníků	25
1.4.3 Hodnocení pracovníků pomocí kritérií a metod	26
1.4.4 Řízení podle cílů.....	26
1.5 Vedení pracovníků.....	28
1.5.1 Proces vedení pracovníků.....	28
1.5.2 Význam procesu vedení ve vzdělávacích organizacích	33
1.5.3 Cíle, úkoly a subjekty vedení pracovníků	34
1.5.4 Techniky vedení pracovníků	34
1.5.5 Role koordinátora jakožto vedoucího pracovníka	36
1.5.6 Postavení a motivace koordinátora ve vztahu k podřízeným pracovníkům ..	37

1.5.7	Specifika vedení týmů	37
1.6	Rozvoj pracovníků.....	41
1.6.1	Zapracování pracovníků	42
1.6.2	Rozvoj pracovníků.....	43
1.6.3	Vzdělávání pracovníků	44
1.7	Porovnání vedení a řízení pracovníků z pohledu vedoucího pracovníka a zaměstnance.....	49
2	Vedoucí pracovník ve vztahu ke vzdělávací organizaci.....	50
2.1	Vedoucí pracovník a jeho role ve vzdělávacích organizacích	50
2.2	Požadavky na vedoucího pracovníka.....	51
2.3	Styly vedení	51
2.4	Manažerské kompetence	52
2.5	Cíle vedoucích pracovníků ve vztahu ke vzdělávací organizaci	52
2.6	Komunikace jako efektivní nástroj mezi pracovníky	53
2.6.1	Řešení konfliktů na pracovišti	54
3	Vybrané vzdělávací organizace ve Středočeském a Západočeském kraji.....	59
3.1	Stanovení problematiky ke zkoumání.....	59
3.2	Cíl a předmět výzkumu.....	59
3.3	Dotazníkové šetření	60
3.4	Sběr a analýza dat	60
3.5	Vyhodnocení rozdílů v odpovědích respondentů	61
4	Diskuse a závěr.....	76
4.1	Výsledky dotazníkového šetření	76
4.2	Význam a specifika řízení a vedení	76
4.3	Rozdíly v procesu řízení a vedení.....	76

4.4	Návrhy a doporučení pro vzdělávací organizace	80
	Závěr.....	83
	Seznam použitých informačních zdrojů	86
	Seznam příloh	91

Úvod

Řízení a vedení pracovníků patří mezi klíčové oblasti úspěšného fungování vzdělávacích organizací. Tyto procesy významně ovlivňují kvalitu poskytovaného vzdělávání a celkovou efektivitu institucí. Vedoucí pracovníci v těchto organizacích musí zvládnout komplexní soubor odpovědností, který zahrnuje plánování lidských zdrojů, jejich motivaci, hodnocení a osobní rozvoj. Zvláště ve středních školách, které dle mezinárodní klasifikace vzdělávání ISCED 344 zajišťují jak přípravu na budoucí zaměstnání, tak i přechod na vyšší formy vzdělávání, jež je důraz na kvalifikovaný a cílený management pracovníků zcela zásadní.

Střední vzdělávání v České republice čelí výzvam, jako je nedostatek kvalifikovaných pedagogů, rostoucí administrativní zátěž a potřeba „modernizace“ vzdělávacích přístupů. Tyto faktory kladou na vedoucí pracovníky nové nároky, a to nejen ve smyslu odborné znalosti řízení, ale také v oblasti měkkých dovedností, jako je komunikace, empatie a schopnost motivovat pracovní týmy. Úspěšné vedení pracovníků vyžaduje pochopení individuálních potřeb zaměstnanců a současně schopnost implementovat strategické cíle organizace.

Cílem diplomové práce je zjištění specifík řízení a vedení pracovníků vzdělávacích organizací na základě výzkumné sondy. Pro získání kontaktů je použita veřejná databáze vybraných středních škol, kde jsou za použití exportu do MS Excel a následného čistění dat extrahovány základní veřejné informace.

Tato práce je zaměřena na specifika řízení a vedení pracovníků středních škol, a to především ve Středočeském a Západočeském kraji. Tyto regiony byly vybrány pro svou geografickou a demografickou různorodost, která umožňuje komplexní analýzu přístupů k personálnímu řízení v různých typech škol. Klíčovým cílem této práce je nejen analyzovat současné metody a postupy vedení pracovníků, ale také identifikovat příležitosti ke zlepšení a navrhnout doporučení, která mohou vést ke zvýšení efektivity vzdělávacích institucí.

Vedení pracovníků vzdělávacích organizací zahrnuje celou řadu činností, od plánování a organizace pracovních úkolů až po hodnocení výkonů a podporu profesního růstu. Specifikem této oblasti je, že pracovníci nejsou pouze objektem řízení, ale aktivně se podílejí na naplňování vzdělávací mise organizace. V této souvislosti je nutné zaměřit se na vytváření

příznivého pracovního prostředí, které podporuje inovaci a spolupráci. Vedoucí pracovníci musí být schopni efektivně komunikovat, řešit konflikty a přizpůsobovat své přístupy aktuálním potřebám a očekáváním zaměstnanců.

Součástí práce je také analýza rozdílů v přístupech k řízení pracovníků z pohledu pedagogických a nepedagogických zaměstnanců. Tyto dvě skupiny mají odlišné potřeby a očekávání, což vyžaduje různé metody vedení. Zatímco pedagogové potřebují podporu v oblasti profesního rozvoje a zlepšování výukových metod, nepedagogičtí pracovníci se často zaměřují na administrativní a technickou podporu vzdělávacího procesu. Úspěšné řízení tedy vyžaduje schopnost efektivně kombinovat různé přístupy a strategie.

K dosažení hlavních cílů práce je využita kombinace teoretických poznatků a empirického výzkumu. Teoretická část se opírá o analýzu odborné literatury, přičemž zvláštní pozornost je věnována konceptům řízení lidských zdrojů, motivace a leadershipu. Empirická část je založena na dotazníkovém šetření mezi vedoucími pracovníky středních škol ve zkoumaných regionech. Výsledky tohoto šetření poskytují cenné poznatky o současných trendech a výzvách v oblasti řízení pracovníků ve vzdělávacích organizacích.

Přínosem práce je nejen v teoretickém zpracování problematiky, ale také v praktických doporučeních, která mohou pomoci vedoucím pracovníkům zlepšit jejich každodenní praxi. Identifikace specifických potřeb a přístupů k řízení pracovníků v prostředí českých středních škol může přispět k lepšímu porozumění této problematice a podpořit rozvoj vzdělávacích institucí jako celku.

1 Personální činnosti a principy manažerské práce

Kapitola je zaměřena na personalistiku a s ní související personální činnosti, kde vzniká úzká souvislost mezi pracovníky a organizací (nejen vzdělávací). Dále se zabývá základními principy manažerské práce, řízením pracovníků, vedením pracovníků, rozvoji pracovníků a v neposlední řadě i vzděláváním pracovníků.

1.1 Personální činnosti ve vztahu k personalistice

Personalistika, jak již název sám napovídá, souvisí s řízením a vedením pracovníků, což je ovšem chápáno pouze z jednoho úhlu pohledu. Nicméně na personalistiku je možné pohlížet také jako na vývojové etapy z časového hlediska, včetně odlišných přístupů k řízení a vedení pracovníků v organizaci. Úkolem personalistiky je zajištění dostatku schopných a motivovaných pracovníků s cílem dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizování strategického cíle (popřípadě cílů) organizace. Aby došlo k naplnění úkolů, je zapotřebí personálních činností, které zabezpečují manažeři – manažeři s pomocí personalistů či poskytovatelů personálních služeb. (Šikýř, 2016, s. 14).

Personalistika si prošla v průběhu času určitým vývojem, respektive třemi etapami, které nebudou detailně charakterizovány, ale pouze zasazeny v časové ose:

- personální práce (angl. Personnel Work) vznikla v průběhu 30. let minulého století;
- personální řízení (angl. Personnel Management) objevující se v 60. a 70. letech 20. století;
- řízení lidských zdrojů (angl. Human Resource Management) v 80. a 90. letech 20. století. (Holubová, 2008, s. 9).

Z výše uvedené časové linie je patrné, jakým vývojem personalistika postupně procházela. Personalistika se měnila také díky sociálním a ekonomickým podmínkám. Vzhledem k externím a interním faktorům se měnily i personální činnosti. Zvláštní skupinu pak tvoří tzv. OK faktory. Mezi externí faktory patří skutečnosti vyvolané vnějšími podněty nezávislými na vůli managementu. Úlohou managementu je takovéto jevy monitorovat a určitým způsobem na ně reagovat. Externí faktory se dále člení na věcné – přírodní katastrofy, teroristické aktivity apod. a ekonomické – krize světové ekonomiky atd. (Veber,

Srpová, 2008, s. 119). Do interních faktorů patří především nastalé situace, kterým by manažeři měli umět předcházet, popřípadě je eliminovat. Existuje však řada situací, které nelze předpovídat, jako je např. požár, zákazy či omezení vycházející z vládních nařízení, nedodržování hygienických či bezpečnostních opatření a předpisů a mnoho dalšího.

OK faktory zastupují veškeré rozhodovací aktivity realizované v různých situacích a jejich omezení závisí na finančních či jiných zdrojích organizace. Poté už jen na manažerech, aby zohledňovali veškeré situace, které by mohly vést k fatálním důsledkům. (Veber, Srpová 2012, s. 116).

Personální činnosti v organizaci jsou jedním z nejdůležitějších článků a představují takovou část řízení organizace zaměřující se na vše, co se zaměřuje na jedince při pracovním procesu. Jedná se především o získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, výsledků práce, pracovních schopností a chování, vztahu k práci, organizaci, spolupracovníkům a ostatním osobám, se kterými se při práci jedinec potýká včetně uspokojení z vykonané práce, personálního, sociálního rozvoje atd. (Koubek, 2000, s. 51).

Michael Armstrong a Taylor Stephen ve svém díle *Řízení lidských zdrojů* pojímají řízení lidských zdrojů jakožto „*vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování, lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45).

Michael Armstrong ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů* odlišuje dva myšlenkové proudy týkající se vztahů pracovníků ve firmě a modifikující přístupy a způsoby řízení na:

- Tzv. „**měkké**“ **modely** někdy označované jakožto **dovednosti** jsou odvozeny především z psychologicko-sociálního hlediska. Pracovník je v tomto případě vnímán jakožto zdroj myšlenek, nápadů a inovací, souboru dovedností a znalostí,

keré je možné společně propojovat. Respektive se jedná o základní vlastnosti a dovednosti pracovníků (např. interpersonální dovednosti, vedení pracovníků atd.).

- Tzv. „**tvrdé modely**“ zpravidla označované jako **kompetence** souvisí převážně s ekonomickým hlediskem, kdy je na pracovníka pohlíženo jakožto na prostředek, který je určen ke spotřebě. Jinak řečeno se jedná o plnění organizačních norem, očekávání pracovního výkonu na pracovišti a obecně jsou kompetence zaměřovány na výsledky, nikoliv na úsilí. (Kocianová, 2010, s. 57).

Řízením lidských zdrojů se zabývají se i další ostatní autoři, mezi které patří např. Boxall a Purcell či Watson. Peter Boxall a John Purcell ve svém díle *Strategy and Human Resource Management* definují řízení lidských zdrojů jakožto „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojení lidí pracujících v organizacích*“ (Boxall a Purcell, 2003, s. 1). Tony J. Watson ve svém díle *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM* pojal řízení zdrojů poněkud komplexněji, neboť se jedná o manažerský přístup využívající snahu, schopnosti a oddanost pracovníků vykonávat předem určené práce takovým způsobem, který organizaci zajistí budoucnost (Watson, 2010, s. 919).

Derek Torrington a Laura Hall se v publikaci *Human Resource Management* též zabývají personálním řízením charakterizovaným jako „*souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda naplnila*“ (Torrington, Hall, 2005, s. 130).

Autoři, jako B. Osterby a C. Coster v díle *Human Resource Development*, se úplně neztotožňují s pojetím lidských zdrojů jakožto výrobních faktorů, ale spíše jako řízení lidí. Oproti pojmu řízení lidských zdrojů, které snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz či techniky od všech ostatních faktorů přinášejících hodnotu jen do určité míry, je řízení lidí určitou alternativou pojmu řízení lidských zdrojů (Osterby, Coster, 1992, s. 31).

Personální řízení není možné jednoznačně definovat, a proto může mít v různých kontextech odlišný význam:

- **personální řízení jakožto součást organizace** zahrnující část managementu, která se zabývá pracovníky a vnitropodnikovými vztahy (Graham, Bennett, 1991, s. 5);

- **personální řízení jakožto specifická oblast činností zaměřujících se na jedince v organizaci zajišťovaných specializovanými odborníky** související s personální strategií, politikou organizace, poradenstvím a vedením managementu, zajišťováním personálních služeb (Cole, 2003, s. 15–17);
- **personální řízení jakožto součást pracovní náplně každého vedoucího pracovníka** vedoucí ke zvýšení efektivnosti organizace (Armstrong, 2011, s. 39);
- **personální řízení jakožto studijní obor vyučovaný na vysokých školách** orientující se na odborné a řídicí činnosti (Kocianová, 2012, s. 10).

Při plnění pracovních úkolů musí být v oblasti lidských zdrojů naplněny následující cíle:

- dosahování strategických cílů organizace včetně uplatňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- přispívání k rozvíjení organizační kultury zaměřující se na výkon;
- zabezpečování organizace talentovanými, kvalifikovanými a oddanými pracovníky (viz definice Tony J. Watsona na s. 12);
- vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování důvěry mezi nadřízenými i podřízenými pracovníky;
- uplatňování etického přístupu k řízení pracovníků.

Opět zde nalezneme řadu autorů, kteří mají na cíle řízení pracovníků trochu odlišný názor. Například autoři Lee Dyer a Gerald W. Holder ve své publikaci Human Resource Management spatřují za cíl řízení lidských zdrojů především zajištění potřebného množství schopných pracovníků s očekávaným chováním a žádoucí oddaností k nadřízeným (Dyer, Holder, 1988, s. 22-28). Autor Peter F. Boxall se své publikaci Strategy and Human Resource Management vnímá řízení lidských zdrojů jakožto podporování životaschopnosti podniku za pomoci nákladově efektivních a společensky přijatelných systémů řízení pracovní pomoci (Boxall, 2003, s. 63).

Lze konstatovat, že koncepce řízení lidských zdrojů souvisí jednak s oblastí lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu, ale i pracovních vztahů. Cílem personálního

řízení by mělo být vždy optimální využívání lidského potenciálu včetně investic, které byly vynaloženy. Dále je důležité vytvářet pro pracovníky takové podmínky, aby docházelo k jejich spokojenosti a cítili se v práci příjemně, což by se následně odrazilo na jejich motivaci a chuti k práci a též i kvalitě vykonané práce. Práce s lidmi je vždy významnou součástí řízení celé organizace a vychází ze strategie jí samotné.

1.2 Principy manažerské práce

Pokud se přesuneme z personalistiky do oblasti personálních činností, dojdeme až k principům manažerské práce, které s personálními činnostmi též úzce souvisí. Nejvíce používanými principy jsou princip priorit a princip prevence. Poté následuje princip orientace na zákazníka a princip „bezvadnost“ samozřejmostí.

1.2.1 Princip priorit

Princip priorit souvisí s tzv. Paretovým pravidlem, které poukazuje na rozdílnost a význam jevů. Malá skupina jevů má mnohdy daleko větší význam či naopak, malá skupina jevů může být naprosto bezvýznamná. Tento princip se dá aplikovat na veškeré aspekty běžného života, ale i v organizaci.

Různorodost jevů bývá v poměru 20:80, kdy 20 jevů má 80% význam. Pro názornost je použit příklad z publikace Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy od paní dr. Martiny Blažkové kdy:

- 20 % personálu přináší organizaci 80 % příjmů;
- 20 % výrobků či služeb přináší organizaci 80 % příjmů;
- 20 řidičů způsobí 80 % nehod;
- 80 % návštěvníků webových stránek prostuduje jen 20 % obsahu;
- na 20 % zásob bude zapotřebí 80 % skladovacích prostor. (Blažková, 2007, s. 177).

Z výše uvedeného vyplývá, že je třeba klást větší důraz 20 % jevům, které jsou pro naši organizaci podstatné, neboť mnohdy trávíme čas jevy nepodstatnými či méně podstatnými.

Platí zde přímá úměra, že zabýváme-li se nedůležitými jevy, s nimiž ztrácíme čas, na důležité jevy nám již tolik času nezbyvá. Proto je třeba rozlišovat, co je pro nás významné a na co je třeba zaměřit pozornost, a méně důležitými jevy se buďto nezabývat vůbec, či je ve zbytku času delegovat na své podřízené pracovníky.

1.2.2 Princip prevence

Princip prevence vychází z pragmatického zjištění, že bývá daleko snazší nedostatům předcházet, než eliminovat důsledky jejich neřešení (např. nenapravitelnost). Jakmile dojde ke vzniku rizika, je třeba zavčas odhalit příčinu, neboť čím dříve dojde k odstranění nedostatku, tím dojde k nižším ztrátám. Někdy se naopak spíše doporučuje nedostatek neřešit před uplynutím stanoveného termínu. Zpravidla se jedná o pracovní úkoly vykonávané pod časovým tlakem, což se následně projeví jednak ve kvalitě odvedené práce, tak i nevyhnutí se stanoveného termínu pro splnění. (Veber, Srpová, 2008, s. 121).

S principem prevence souvisí tzv. Pravidlo deseti spočívající v odstranění dlouhodobě neřešených problémů, nápravě a prevenci. Náklady vynaložené na prevenci činí zhruba desetinu nákladů na nápravu, a jsou zároveň setinou dlouhodobě neřešených nákladů. Respektive je výhodnější včas předcházet nedostatům, než odstraňovat důsledky s nimi spojené, které se mohou později ukázat jako neřešitelné.

1.2.3 Princip orientace na zákazníka

Orientace neboli zaměření se na zákazníka by mělo být firemní strategií každé organizace. Rozhodnutí ve prospěch orientace na zákazníka je funkcí vrcholového managementu, který musí jít v této oblasti příkladem. Princip orientace na zákazníka je odpovědí nejen na neustále se měnící konkurenční prostředí, ale právě díky zákazníkům vznikají nové výrobní koncepce. Reakce na individualizaci tržních vztahů vyvolává i nové přístupy a metody v oblasti marketingu, volbě marketingových strategií a nástrojů marketingového mixu. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 55). Neustálý kontakt se zákazníkem na operativní úrovni napomůže vrcholovému managementu odhalit možné odchylky chování k zákazníkovi a tím

zvýšit orientaci zaměřenou na zákazníka. Z praxe je běžné, že nespokojenost zákazníků pramení z neochoty pracovníků.

Princip orientace na zákazníka je důležitý v těchto oblastech:

- uspokojování požadavků zákazníka spočívající v komunikaci se zákazníky, aby došlo k naplnění požadavků ze strany organizace;
- učinění zákazníka spokojeným prostřednictvím rychlého dodání služeb při co nejmenší spotřebě zdrojů;
- usilování o dlouhodobou věrnost zákazníka vycházející z měření spokojenosti zákazníků ve formě názorů, reprezentativního vzorku atd. (Nenadál, s. 26).

1.2.4 Princip bezvadnost samozřejmostí

Bezvadnost samozřejmostí spočívá v minimalizaci chyb ze strany pracovníka na straně jedné a vysokého stupně bezvadnosti poskytovaných výrobků či služeb na straně druhé (Beránek, 2016, s. 254). Bezvadně odvedená práce je taková, která je odvedena precizním způsobem, která netoleruje nedostatky.

Jaromír Veber a Jitka Srpová ve své publikaci Řízení jakosti a ochrana spotřebitele uvádí příčiny vycházející z chyb, nesoustředěnosti a nedostatečné pozornosti ze strany pracovníka spočívající v:

- vyrušování pracovníka vnějšími vlivy majícími za následek nesoustředěnost,
- přepracování pracovníka z důvodu práce přesčas, nedostatku spánku či únavy,
- časový nátlak na pracovníka projevující se v kvalitě odvedené práce,
- monotónnost práce spočívající v jednoduchosti práce, stereotypu a opakování.

V případě monotónnosti práce je vhodné zavést do organizace **rotaci pracovníků** spočívající v dočasném přemístování pracovníků na jiná pracovní místa s jinými zadanými pracovními úkoly (pracovník může být v jiném prostředí). Rotace pracovníků existuje trojího typu, a sice horizontální, vertikální a diagonální. **Horizontální rotace** je realizována v rámci pracovních míst na stejné úrovni řízení, respektive mezi stejnými štábními útvary. **Vertikální rotace** vychází z dočasného přemístění pracovníka na jiný stupeň řízení

a **diagonální rotace** probíhá mezi štábními a liniovými útvary. Může se stát, že se rotace realizuje mezi pracovníky se stejnými pracovními úkoly, ale odlišným okruhem spolupracovníků. Dochází k tomu z toho důvodu, aby rotující pracovník navázal nové kontakty a měl možnost zjistit přístup ostatních pracovníků k řešení zadaných úkolů. (Dvořáková, 2012, s. 104).

Lze konstatovat, že každá pracovní aktivita vykonávaná ze strany pracovníků by měla být smysluplná a měla by reflektovat stanovené organizační cíle. Principy manažerské práce se v organizacích využívají bez ohledu na typ organizace (vládní, mezinárodní, nezisková, obchodní, sdružení aj.) či postavení jednotlivého pracovníka v organizaci.

1.3 Řízení pracovníků

Hlavním úkolem řízení pracovníků v organizaci je rozvoj výkonnosti všech členů (jednotlivců či skupin) s cílem dosažení co nejvyššího pracovního výkonu jak v oblasti kvality, tak i kvantity. Kvalitně odvedená práce je jinými slovy bezvadná práce, která byla charakterizována v principech manažerské práce jako efektivita, účelnost včetně vynaloženého úsilí (Tureckiová, 2004, s. 39). Měřítkem kvality výkonu jsou pozitivní pracovní vztahy, angažovanost a loajalita jednak vůči vlastní odvedené práci, tak i vůči organizaci samé. Kvantita práce poté souvisí s množstvím odvedené práce.

1.3.1 Koncept/koncepce řízení pracovníků

Samotný koncept řízení pracovníků je dílem řídicích pracovníků – manažerů. Existují však autoři, jako je např. Kluge John, kteří se shodují na jednom společném prvku, a sice důkladné znalosti podnikatelského prostředí podpořené možností vykonávat kvalitativní výzkumy přímo v organizacích (např. akční výzkumy), schopnosti reflexe (tj. úvaha o teoretických i praktických souvislostech) a pochopení souvislostí včetně efektivního využití výsledků do praxe. Dalším nezbytným aspektem jsou směry a úvahy o řízení v podmínkách konkurence na trhu. Vhodné a zároveň výhodné je umět rozpoznat, jakým směrem se organizace ubírá a jakým způsobem je řízena a ovlivňována ostatními vnitřními i vnějšími podmínkami. (Tureckiová, 2004, s. 10).

Klasické koncepce popisují typy organizačních soustav a jejich struktur, které vedou k nárůstu produktivity na základě specifikovaných činností vykonávaných k danému účelu v řídicích postaveních. Dále charakterizují provázanost a koordinaci mezi jednotlivými činnostmi v organizaci a vedoucími pracovníky a také i fungování organizace včetně metod a technik podporujících činnosti a procesy uvedené výše.

Vědecké řízení

První představitel rozpracování metod efektivního řízení podniku a zvyšování efektivity za pomoci vyšší produktivity práce byl Frederick Winslow Taylor (1865–1915), jenž byl považován za tzv. „otce vědeckého řízení“. Svůj výzkum v oblasti produktivity práce prováděl na základě mnohaletého studia pozorování a měření činností dělníků. Své poznatky uvedl ve své publikaci *Zásady vědeckého řízení* (angl. *Principles of Scientific Management*). Odchytky viděl jednak v podobě chybně nastaveného systému, který neumožňoval dělníkům naplno podávat vysoké výkony, tak i v nízké účinnosti používaných metod a technik. Nápravné opatření viděl ve specializaci manažerů i dělníků a v samotném řízení založeném na vědeckých metodách, jako je např. pozorování a měření (Tureckiová, 2004, s. 13). Za zvyšováním efektivity dle F. W. Taylora stojí především:

- stanovení denního úkolu – pracovník má jasně definovanou práci, co a jak dělat;
- vytvoření pracovního místa – včetně normalizace pracovních podmínek;
- vědecký výběr pracovníků – důraz na vzdělanost, kvalitu odvedené práce, inteligenci a samostatnost;
- výcvik pracovníků – zajištění požadovaného rekvalifikačního kurzu;
- systém řízení založený na přesně stanovených vztazích nadřízenosti a podřízenosti. (Kocianová, 2010, s. 40).

Na základě vlastního měření definoval F. W. Taylor čtyři principy vědeckého řízení, a sice rozvoj skutečné vědy o řízení, jež spočívá v používání metod měření a pozorování a ze způsobů řízení k dosahování maximálního výkonu. Dále pak vědecký sběr řízený nejen fyzickými předpoklady, ale i schopnostmi a ochotou osvojit si požadovaný druh práce.

Vědecký výcvik pracovníků zahrnující řídicí pracovníky a v neposlední řadě i upřednostňování spolupráce mezi všemi pracovníky, které vzniká na základě rozdělení práce.

F.W. Taylor měl mnoho následovníků, mezi které patřil např. **Henry Lawrence Gantt** (1861–1919), jenž se věnoval metodám úkolových mezd, spolupráci mezi pracovníky, výběru pracovníků aj. H. L. Gantt je znám díky grafickým metodám, v nichž se zabýval plánováním a kontrolou výroby. Problémy řízení shledával spíše v samotném řízení pracovníků. **Frank Gilbreth** (1868–1924) je známý díky studiím zaměřených na efektivní způsoby vykonávání práce a jeho žena **Lilian Gilbrethová** (1878–1972) se zabývala spíše lidskými aspekty práce včetně potřeb pracovníků. Je pro ni obvyklá nepostradatelnost psychologie, kterou se snažila aplikovat do praxe vědeckého řízení (Kocianová, 2012, s. 41). **Henry Ford** (1863–1947) se do povědomí dostal díky automobilovému průmyslu, kdy ve svých továrnách zavedl masovou výrobu vedoucí k zrychlení a zefektivnění výroby.

a) Teorie správy/správní řízení

Skutečná koncepce organizace je považována teorie správy **Henriho Fayola** (1841–1925), jenž jako první charakterizoval práci manažera. Zabýval se zkoumáním obecného řízení, které rozpracoval do šesti druhů činností, tj. technické, obchodní, finanční, účetní, správní a ochrana vlastnictví. Nejvíce rozpracoval správní činnosti, protože právě u této oblasti není zcela jasný obsah ani výklad.

Správní činnosti obsahují jednotlivé činnosti, jimž se zabývá správa organizace. Jejichž podstata spočívá v předvídání a plánování, organizování, přikazování, koordinování činností a kontrolování. Dle H. Fayola je možné dosáhnout úspěšných správních činností jedině na základě pružných principů řízení. Principy řízení musí být vykonávány s ohledem na podmínky, změny, um a zkušenosti jednotlivého pracovníka. (Kocianová, 2004, s. 42).

b) Teorie moci a byrokracie

V teorii byrokratické organizace (rovněž racionální byrokracie) vyniká **Max Weber** (1864–1920), který klade důraz na obecné základy organizace. Weberovy analýzy jsou typické

hierarchií, pravomocemi a administrativou, zahrnují jasně stanovená pravidla, disciplínu a přesné plnění úkolů. Tyto prvky jsou základním kamenem všech organizací – z tohoto důvodu používáme pojem byrokracie. Organizace se vyznačují fungováním správního štábu majícím za úkol vynucování jednání lidí, které bude odpovídat předem schváleným pravidlům. Drtivá většina Weberových názorů se stala zdrojem inspirace pro současné systémy řízení, jako např. systém řízení kvality ISO 9000, jenž vyjadřuje specifikaci jednotlivých úkolů, definování požadavků ve vztahu k pracovní pozici.

Marry Follettová (1868–1933) vydala v roce 1924 publikaci *Tvůrčí zkušenost* (angl. *Creative Experience*), v níž se zabývala problematikou autority, odpovědnosti, pravomoci, účasti pracovníků na řízení včetně řešení konfliktů. Autorka kladla důraz na učení se ze svých zkušeností, sledování změn a zaznamenávání situací, které by napomohly manažerům řešit do budoucna důležitá rozhodnutí odlišně. Manažerka považovala za osobu odpovědnou za přínosy a ztráty v organizaci. Upřednostňovala konstruktivní konflikt před kompromisním řešením, neboť věřila, že by se pracovníci měli spolupodílet na odpovědnosti. (Kocianová, 2012, s. 45).

Organistické koncepce jsou zaměřovány na sociologické a psychologické výzkumy chování včetně interpersonálních a skupinových vztahů lidí v organizaci (Tureckiová, 2004, s. 17). Závěry jednotlivých představitelů lze aplikovat na nalezení vhodného způsobu řízení a způsobu rozvoje lidí v organizaci.

Human Relations

Škola hnutí či škola lidských vztahů reaguje na taylorismus, jenž je orientován jen na věcnou a technickou stranu práce a řízení. V tomto ohledu bývá spjat s experimentem vykonávaným společně s Eltonem Mayem (1880–1949) v hawthornských závodech společnosti Western Electric v Chicagu, v němž se ukázalo, že o výkonnosti pracovníků včetně produktivity práce rozhodují faktory psychologické a sociální – nikoliv fyzikální podmínky (Malach, 2004, s. 229). Experiment byl rozčleněn do několika fází, v první fázi se sledovaly změny výkonu zaměstnanců vyvolané vlivy změn fyzikálních faktorů pracovního prostředí. Další fáze

směřovala ke studiu sociální a psychologické podmíněnosti a v neposlední řadě se zabývala vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci (nadřizenými i podřizenými).

1.3.2 Sociálně-psychologické přístupy

„Představitelé sociálně-psychologických přístupů se zaměřují na osobní i skupinové zájmy pracovníků, na jejich ovlivňování, na vlivy pracovního a sociálního prostředí“ (Kocianová, 2012, s. 46). Z toho vyplývá, že důraz je kladen na vzájemnou provázanost mezi sociálně-psychologickými faktory a sociální a psychologickou stránkou práce. K představitelům věnujícím pozornost tomuto směru patří např. **Douglas McGregor** (1906–1964), jenž přišel s teorií X a teorií Y. **Abraham Maslow** (1908–1970) se zabýval teorií hierarchií potřeb. **Frederick Herzberg** (1923–2000) se zabýval teorií pracovní spokojenosti, jež je známá pod názvem teorie dvou faktorů. S **Rensisem Likertem** (1903–1981), je spjata klasifikace stylů vedení označovaná jako 4S. **Jane Motounová** (1930–1987) se také zabývala styly vedení, tentokrát již v podobě manažerské matice, v níž klasifikovala vedoucí pracovníky dle zájmu o výrobu a podřizené pracovníky. **Edgar Schein** (1928–2023) se zabýval typologií člověka v organizaci a teorií pracovní smlouvy (Tureckiová, 2004, s.18).

Systémová koncepce neboli **interakcionistický koncept** se vyznačuje myšlenkou, že organizace je komplexní systém obsahující lidskou složku a ostatní zdroje (např. finanční a materiální). Jedná se tedy o uspořádané myšlení, řešení problémů a jednání. **Vilfredo Pareto** (1848–1923) je považován za tzv. Otce sociálně-systémového přístupu, a to díky chápání organizování a managementu jako nezávislé jednotky. Sociální systémy včetně subsystémů usilují o dosažení rovnováhy mezi vnitřními i vnějšími vlivy, respektive v případě odchylek se snaží o rovnováhu (Kocianová, 2012, s. 48). **Chester Irwing Barnard** (1886–1961) se zabýval mechanismem fungování a cílů organizace, neboť by měla být zabezpečena udržení rovnováhy v měnícím se prostředí, zkoumáním vnějšího prostředí, adaptací organizace v prostředí a zajištění hlavních funkcí vedoucích na všech úrovních managementu. Důležitou roli přisuzoval autor významu lidského faktoru – potřebám, motivaci, stimulaci a uspořádanosti vzájemných vztahů pracovníků – jednotlivců, skupin a útvarů. Pracovníci jsou k pracovnímu výkonu motivováni jen za předkladu, získají-li maximální osobní uspokojení a výhody (Pilařová, 2016, s. 12).

1.3.3 Systémové a kontingenční přístupy

K tomuto období se vztahuje činnost **Roberta Louise Kahna** (1918–2019) a **Daniela Katze** (1903–1998), kteří identifikovali charakteristiky organizací, mezi něž spadá např. stimulace, konverze, výstupy, princip zpětné vazby atd. Tak došlo k rozšíření členění operačního a manažerského systému organizace podle **A. K. Riceho** o další kategorie – technický systém, podpůrný systém, údržbu, adaptaci a řídicí systém (Tureckiová, 2004, s. 21). Vzniklá situace je pokaždé výjimečná a záleží na rozhodnutí manažera, jaké řešení přijme. Manažeři kromě přijímání důležitých rozhodnutí (s dlouhodobým vlivem na organizaci a její konkurenceschopnost) musí brát v potaz podmínky vnějšího prostředí, technické možnosti včetně způsobilosti jednotlivých pracovníků a stanovit takové postupy, jež povedou k požadovanému cíli s ohledem na strukturu organizace.

Empirické a pragmatické přístupy

Empirické či pragmatické přístupy managementu reflektují zájem o praktické zkušenosti úspěšných organizací a manažerů, které se staly předmětem analýzy. Poté došlo ke zobecnění zkušeností správně fungujících organizací a doporučení pro manažerské jednání a pro obecné řešení problémů organizací (Kocianová, 2012, s. 51).

Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) charakterizoval jako klíčový předpoklad pro manažera jeho um, jenž se objevuje v podobě rozumně vyváženého a harmonizovaného řízení podnikatelských aktivit, řízení pracovníků (kolektivu) a jejich práce. Jeho teorie jsou opřeny o analýzy vycházející ze zevšeobecnování poznatků a manažerské praxe. Řízením rozumí poznání, kde je třeba zdůraznit profesionalitu manažerů. Za nejdůležitější činnosti manažera považuje definování a stanovení cílů ve vztahu k podnikovým činnostem, rozhodování a způsobu dosažení cílů, organizování pracovních operací, tvorbu organizačních struktur, zajištění motivů, vytváření kolektivu včetně jeho fungování, analyzování jednotlivých činností organizace, stanovování norem, hodnocení pracovníků, individuální růst (a rozvoj) pracovníků a zajištění celkové efektivity celé organizace. (Pilařová, 2016, s. 11). Klíčovou schopnost, kterou by měl manažer mít, je převedení vlastních myšlenek do povědomí ostatních osob.

Dalším představitelem je **John Kotter** (1947), který klade důraz na interpersonální vztahy, práci ve skupinách, náročnost manažerského rozhodování a na potřebu motivace. J. Kotter spatřuje rozdíl mezi řízením a vedením a také odlišuje manažery v pozici leadera či v roli řídicích pracovníků. Řízení obsahuje plánování, rozpočtování, organizování, personalistiku, kontrolování a řešení problémů a zajišťuje stupeň ziskovosti. Vedení naopak udává směr, zahrnuje mj. motivaci, harmonizaci lidí a inspiraci s uskutečňováním změn. Změny jsou primární funkcí vedení lidí v organizaci. (Kocianová, 2012, s. 52).

Když to shrneme, výše uvedené koncepty zásadním způsobem ovlivňují úvahy o uplatnění jedince v organizaci, o metodách a formách řízení či vedení a rozvoje. Neustále se měnící a dá se říct, že i zrychlující se změny kladou nároky i na manažery. Proto je nezbytné nalézat stále nové či další obsahy manažerských profesí, technik práce s lidmi a zajistit, jaká osoba bude zodpovídat za řízení či vedení lidí v organizaci a za jejich rozvoj (kariéerní i osobní).

1.4 Proces řízení pracovníků

Michaela Tureckiová ve své publikaci *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* definuje řízení ze třech úhlů pohledu. První úhel pohledu je v podobě přikazování či tzv. návodů – udílení rad, jak mají ostatní svou práci vykonávat. Druhý úhel pohledu zahrnuje řízení z pozice koordinování činností a poslední úhel pohledu je zaměřen spíše na přímou a důslednou kontrolu výsledků, a to včetně postihů za nesplnění zadaného úkolu. (Tureckiová, 2004, s. 53).

Obecné principy řízení organizací formuloval **Adam Smith** (1723–1790) ve svém díle *Bohatství národů*. Zabýval se procesy řízení a výzkumy, jež se zabíraly formulováním principů řízení v podmínkách velkých organizačních koncepcí. Formulování organizačních koncepcí učinilo zájem teoretiků a problematiku zákonitostí fungování organizací, zásad a pravidel. **F. W. Taylor** a **H. Fayol** (viz *Koncept/koncepce řízení pracovníků*) reflektovali své zkušenosti a přispěli k rozvoji úvah o uspořádání organizační struktury a o efektivitě spojených s řízením organizace. (Tureckiová, 2004, s. 26).

Řízení neboli management vychází z anglického slovesa „**to manage**“, které neznamená jen řídit, ale i zvládat, umět si poradit, něco dokázat ba dokonce dobře hospodařit (s penězi,

majetkem apod.). **P. F. Drucker** si pod pojmem řízení představuje využívání metod a technik managementu mimo komerční sféru. V současné době se pojem využívá se spojením se školstvím a vzděláváním jako školský či vzdělávací management. Management má mnoho označení/pojmenování, ale vždy záleží na jeho používání v daných situacích:

- činnosti vykonávané pracovníky organizací v řídicím postavení – plánování, organizování, koordinace, kontrola, rozpočtování apod.;
- pro označení pracovníků, respektive vrcholového vedení organizace, jež je předpokladem pro výkon jiné pozice – vychází z role řídicího pracovníka;
- předmět či účel studia – získání, doplnění či změna stávající kvalifikace;
- způsob práce s lidmi vycházející z ovlivňování takovým způsobem, aby bylo dosaženo všech cílů organizace (např. slovní spojení People management či managování lidí).

1.4.1 Cíle, úkoly a subjekty personálního řízení

Renata Kocianová ve své publikaci *Personální řízení: východiska a vývoj* uvádí: „*optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace*“ (Kocianová, 2012, s. 10).

Cílem je rozvíjení a zlepšování výkonů jednotlivých pracovníků či pracovních týmů. Jedná se o jakýsi nástroj, který lze využít k určité změně organizační kultury ve smyslu vyššího výkonu, čímž dochází k rozvíjení schopností pracovníků a tím dosažení naplnění jednak vlastních cílů a také cílů organizace, ve které pracují, které je důležité pro rozvíjení sebe sama. (Armstrong, 2011, s. 76).

Hlavní úkol spočívá v umožnění managementu zkvalitnit individuální a kolektivní přínosy pracovníků ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace. Mezi úkoly personálního řízení patří především:

- poměr mezi počtem pracovních míst a pracovníků v organizaci;
- formování pracovních týmů a efektivního stylu vedení;

- personální a sociální rozvoj pracovníků;
- dodržování norem a zákonů;
- optimální využívání pracovníků. (Kocianová, 2012, s. 10).

K tomu, aby organizace mohla fungovat, je zapotřebí subjektů, které budou naplňovat hlavní úkoly personálního řízení. K nim patří převážně personální útvar a vedoucí pracovníci organizace. Personální útvar charakterizuje Zuzana Dvořáková ve své publikaci Řízení lidských zdrojů jako „vnitřní organizační jednotku vytvořenou vedoucím oddělení nebo přímo generálním ředitelem, k zajištění specializovaných personálních činností (koncepční, metodické, analytické a poradenské služby).“ Vedoucí pracovníci jsou neoddělitelnou součástí organizace a nadřízení všem pracovníkům bez ohledu na postavení v hierarchii řídicích funkcí.

1.4.2 Řízení pracovních výkonů pracovníků

Michael Armstrong definuje ve svém díle Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi definuje řízení pracovních výkonů pracovníků jakožto „*systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmu. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování*“ (Armstrong, 2011, s. 23).

Řízení pracovních výkonů definují ve své publikaci International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises také autoři **Dennis Briscoe** a **Lisbeth Claus** jako „*system, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny*“ (Briscoe, Claus, 2008, s. 68). Řízením pracovních výkonů se zabývají také Susan **Albers Mohrman**, **Susan G. Cohen** a **Allan M. Mohrman**, kteří jej považují za řízení podnikání a zároveň přirozený proces řízení.

U řízení pracovních výkonů pracovníků dochází k realizaci změny organizační kultury propojením i s jinými důležitými personálními činnostmi – především pak s řízením lidského kapitálu, řízením talentů vzděláváním, rozvojem a řízením odměňování (Armstrong, 2011, s. 24). Dále dochází k vytváření postupů v oblasti personální práce a systému vysoce výkonné práce související s efektivností systémů práce.

1.4.3 Hodnocení pracovníků pomocí kritérií a metod

Hodnocení či klasifikace zásluh pracovníků je procesem hodnocení toho, jaké měl pracovník osobnostní rysy, soudnost, čestnost, a to na základě kvalit a schopností vést ostatní pracovníky. Hodnocení/klasifikace zásluh spíše souvisí s kvantifikací faktorů, založených na přesvědčení, že kvantifikace je daleko objektivnější.

S **hodnocením/klasifikací zásluh** pracovníků se zabýval **Douglas McGregor**, který do této problematiky vnesl negativní názor, kde poukázal na zaměření pozornosti z minulosti na budoucnost, a to z důvodu hledání těch nejschůdnějších cest ke hledání a následnému dosahování cílů (Armstrong, 2011, s. 26). Podobného názoru byl také výzkumník **W. Glenn Rowe** z roku 1864.

1.4.4 Řízení podle cílů

Řízení podle cílů bylo poprvé definováno **Peterem Druckerem**, již zmíněným **Douglasem Mc Gregorem** a **Johnem Humblem**. **Peter Drucker** použil řízení podle cílů poprvé v roce 1955, kdy kladl důraz na efektivní řízení ve smyslu věnování vyšší pozornosti vizi a úsilí všech manažerů směřující ke stejnému cíli. Řízení vychází z vyšší motivace vycházející z výkonových cílů a vize organizace. **Douglas McGregor** vychází z pojetí teorie X a teorie Y sahající až do roku 1960. Teorie Y souvisí s principem integrace, která vychází z vytvoření takových podmínek, aby jednotliví členové svou snahou o úspěšnost organizace mohli naplňovat své vlastní cíle. **McGregorův** princip vychází z integrace a řízení tzv. sebe sama. **John Humble** spatřuje řízení podle cílů ve stanovení cílů v oblasti zisku a růstu organizace a zároveň dosažení potřeb manažerů k rozvíjení se. Řízení je neustálý proces spočívající v:

- kritickém zkoumání, hodnocení a přeformulování strategických a taktických plánů;

- ujasňování si s manažery, jaké jsou výsledky výkonu, kterých musí dosahovat;
- dosahování dohod s ostatními manažery v organizaci o plánu zlepšování pracovních výkonů;
- zabezpečování podmínek, kde je možné dosahovat hlavních výsledků a tím uskutečňovat plán zlepšování;
- systematické zkoumání a posuzování pracovních výkonů z důvodu měřitelnosti pokroků;
- tvorba plánů vzdělávání manažerů, které by byly zaměřeny na jejich silné stránky, a naopak pomáhaly překonávat vlastní slabiny;
- větší motivování manažerů za pomoci efektivního výběru, platu a plánů.
(Armstrong, 2011, s. 29).

Řízení podle cílů spočívající v opomíjení osobních potřeb a cílů jednotlivců bylo v roce 1970 kritizováno **Harry Levinsonem**. Poukazoval na vyšší důraz měření v souvislosti s kvantifikací, což má za následek snížení kvality v porovnání s kvantitou. V neposlední řadě poukazoval na skutečnost, že každý pracovník, pracující dle obvyklých standardů měření, může také selhat ve všech rolích, které zastává (např. nadřízený či podřízený pracovník, kolega atd.). Kritiku vyjádřil také v roce 1991 **R. H. Schaffer**, který poukazuje spíše na administrativní stránku týkající se programů řízení. Programy řízení podle cílů se neustále upravují, tříští se co do oblasti zaměření a jejich množství je na úkor kvality a energie do ní vynaložené. Veškeré úsilí je vynakládáno spíše na mechanismy než na samotné postupy a výsledky. Manažer je přehlcn administrativními záležitostmi natolik, že mu nezbývá čas zabývat se výkony svých pracovníků. (Armstrong, 2011, s. 31).

Lze konstatovat, že k zániku řízení podle cílů došlo především díky postupu a větší důraz byl kladen na kvantifikaci cílů. Řízení podle cílů bylo spíše směřováno odshora dolů, bez ohledu na propojení s organizačními cíli.

1.5 Vedení pracovníků

Pojem vedení (angl. Leadership) představuje v českém prostředí lídrovství, vůdcovství či tvořivé vedení. Ve své podstatě se jedná o hledání a využívání nových způsobů určování cílů a získávání pracovníků pro tyto cíle. Důležitá je i změna ve způsobech práce s pracovníky organizace.

Styl vedení pracovníků „*představuje celkový způsob jednání s lidmi a jejich ovlivňování*“ (Pisoňová, 2008, s. 103). Jednotlivé styly vedení procházely postupným časovým vývojem.

Osobnost vedoucího pracovníka představuje teorie rysů vycházející z přesvědčení, že se dobrým vedoucím pracovníkem jedinec narodí. Dnes ovšem převažují názory, že vlastnosti jsou sice vrozené, ale musejí být nadále rozvíjeny. (Trojanová, 2017, s. 87).

1.5.1 Proces vedení pracovníků

Proces vedení pracovníků je základní součástí manažerské práce, která spojuje strategické cíle organizace s konkrétními činnostmi a výkony jednotlivců. Tento proces zahrnuje několik klíčových fází:

a) Plánování

Jedná se o cílevědomou činnost orientovanou do budoucnosti. Stanovuje se, čeho má být dosaženo, a dochází k určování cílů a prostředků k jejich dosažení. Plánování je jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahovat vytyčených cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti vzdělávací organizace. (Kociánová, 2010, s. 70).

Za plánování odpovídají vedoucí pracovníci, kteří mohou svoji zodpovědnost delegovat na své zástupce. Jde o nezbytný předpoklad vedení vzdělávací organizace. Cíle jsou pak specifikované stavy, které vedoucí pracovníci považují za optimální a kterých má být dosaženo. Akce charakterizují dané činnosti plánované pro dosažení cílů. Postup realizace plánu se popisuje ve strategii či taktice. Zdroje pro realizaci plánů jsou upraveny díky rozpočtu, kterým vzdělávací organizace disponuje. (Kociánová, 2010, s. 71).

Nejčastěji doporučovaným nástrojem k formulování cílů je tzv. **SMART metoda**. Název vznikl spojením počátečních písmen slov označující požadavky, které by měly cíle splňovat:

- S (stimulating) – potřeba, aby cíl stimuloval k dosažení cíle;
- M (measurable) – potřeba měřitelnosti, respektive kontrolovatelnost cíle;
- A (acceptable) – požadavek na přijetí cíle realizátory
- R (realistic) – požadavek na reálnost cílů a způsobů k jejich dosažení;
- T (timed) – požadavek na zasazení cíle v časovém období. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 79).

Další metodou je **SWOT analýza**, používaná u plánování změn procesů a jevů, které jsou ovlivněny velkým množstvím proměnných. Název tohoto nástroje je tvořen písmeny anglických slov označující aspekty jako, silné stránky, slabé stránky, příležitosti a rizika/hrozby. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s. 21).

Produktem procesu plánování je plán, ve kterém ve uvádí míra odpovědnosti pracovníků, kteří jsou za jednotlivé části zodpovědní. Rozdělení a jmenování úkolů je nutné, protože v opačném případě dochází k proklamaci (obecná a nejasná formulace).

Plány lze dělit podle věcného obsahu, délky realizace a stupně řízení. Věcným obsahem se myslí např. finanční plány, vzdělávací plány, personální plány aj. Z hlediska délky realizace plány dělíme na krátkodobé (měsíční, 14denní či týdenní plány), střednědobé (roční plány) a dlouhodobé (koncepce rozvoje organizace). Zástupce organizace se zpravidla zabývají krátkodobými plány. Je to dáno pozicí daného pracovníka a zároveň je tento pracovník spojovacím článkem mezi ředitelem a podřízenými pracovníky. Aby došlo k přehledu plánovaných akcí, je nutné mít zpracován plánovací systém. (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2018, s. 68). Zvláštní skupinou tvoří plány, jejichž tvorba nespočívá v dobrovolnosti, ale je závislá na právním předpisu – obligatorní. Takovýmto plánem může být např. plán vzdělávání pedagogických pracovníků.

Zástupce vedoucího pracovníka nadále zajišťuje školní akce, které jsou důležité jak pro pracovníky, tak i pro žáky a jejich zákonné zástupce. V případě akce většího rozsahu je třeba věnovat přípravě na takovýto plán daleko více času. Plánování je v každém případě činností náročnou, ale pokud nedojde k jeho zanedbání a je obsahově přesně a termínově vystižen, do budoucna napomůže všem pracovníkům dané vzdělávací organizace.

Na základě nároků na nezbytné práce pro budoucí období je důležité provádět **identifikaci potřeb pracovníků**. Nároky na pracovní činnosti se zpravidla velmi liší:

- dle profesních specifikací;
- dle kvalifikačních nároků ke zvládnutí práce;
- dle časového období, dle organizačně místního hlediska.

Z hlediska organizace práce je také nutné vědět, kolik času i pracovníků je zapotřebí pro splnění daného pracovního úkolu. Výsledkem jsou tzv. normy spotřeby práce sloužící jako měřítko výkonu pracovníka pro jeho hodnocení a odměňování. Využívají se převážně při plánování, technologicko-organizačním projektování, operativním řízení práce. Základní podobou je:

- a) norma času – určuje množství času, které je nutné vynaložit ke splnění pracovního úkolu;
- b) norma počtu – jde o počet pracovníků nezbytný pro zajištění činnosti;
- c) norma obsluhy – počet zařízení související s pracovní činností;
- d) norma pracnosti – spotřeba času na výrobní jednici. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 140).

Souhrnně lze říci, že plánování je nezbytným předpokladem pro stanovení svých cílů, očekávaných předpokladů a hledání a zkoumání postupů, jak má být těchto cílů dosaženo vč. návrhu rozpočtu. Zároveň je důležité zohledňovat časové hledisko, které hraje zásadní roli.

b) Organizování

Spočívá ve vytvoření systému spočívajícího v rozdělení úkolů, stanovení odpovědnosti a alokace zdrojů. Jinými slovy je organizování považováno za cílevědomou činnost jednotlivce či skupiny, jež směřují k vytvoření nezbytných předpokladů k zahájení realizace plány, které jsou vytyčeny v rámci plánování (Palatková, Mráčková, Kittner, Kašťák, Šesták, 2013, s. 73). Existují tři základní koncepty k přístupu k organizování:

- koncept adhokacie – neformalizovaná struktura umožňující pružné organizační uspořádání;
- koncept meritokracie – organizační uspořádání, kde jsou pracovníci povyšováni dle svých pracovních výsledků;
- koncept byrokracie – formalizovaná pravidla, jasná hierarchie a specializace funkcí. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s. 27).

Výsledkem organizování tvoří struktury, kdy se jedná o hierarchické uspořádání linií pravomocí, kompetencí, komunikace, práv a povinností uvnitř organizace. V organizační struktuře jsou tříděny, kontrolovány a koordinovány jednotlivé role mezi jednotlivými úrovněmi řízení. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s. 28).

V rámci organizování se používá OSCAR, což je stále platná metoda vymezující výčet toho, co má být v procesu organizování zahrnuto. Tuto metodu organizování vypracoval **Ernest Dale** (1917–1996):

- O (objectives/cíle) = zajištění cílů vzdělávací organizace jako celku;
- S (specialization/specializace) = na procesy, pracovní místa i organizační útvary by měly být seskupeny na základě podobnosti vykonávaných pracovních činností;
- C (coordination/koordinace) = poukázání na spojování činností a procesů takovým způsobem, aby z časového a prostorového hlediska vedly k provázanosti;
- A (authority/pravomoc) = fungování činností a procesů pravomocí, aby každá činnost a proces měly přidělenou svou pravomoc;
- R (responsibility/zodpovědnost) = každá pravomoc s sebou nese určitou míru zodpovědnosti. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s. 30).

Ať už jde o materiálové, finanční, energetické, znalostní, informační zdroje (vč. lidských zdrojů) musí být koordinovány. Dále musí být vymezeny pravomoci a odpovědnosti jednotlivých součástí managementu (Palatková, Mráčková, Kittner, Kašťák, Šesták, 2013, s. 74). Pravomocemi se rozumí např. přijímání závazků a je určena pracovní pozicí ve vzdělávací organizaci a odborností, kterou daný pracovník disponuje.

Lze konstatovat, organizování je provázáno se všemi dalšími prvky v managementu bez ohledu na okolní prostředí, které pracovníky obklopuje, lidský potenciál, kontrolování, či informace, nebo komunikace. Metoda OSCAR v rozhodování určuje kompetence, rozpětí řízení a delegování. Pravomoci spočívající v možnosti rozhodování a přijímání závazků v rozsahu zmocnění.

c) Kontrolování

Důvodem kontroly je včasné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám. Jedná se o rozdíl mezi záměrem a jeho realizací (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 140).

Plánování a kontrolování spolu úzce souvisí. V případě kontroly dochází ke zpětné vazbě. Podstatou kontroly je nalezení odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí požadovaných závěrů. Zpětnou vazbu je nutné charakterizovat jako postup, kde určitý výstup systému ovlivnil zpětně jeho vstup. Cíl spočívá v odkrytí nedostatků, jejich odstranění a případné uvalení sankcí na subjekt, u kterého byl nalezen. Zjištěné odchylky od obvyklého stavu nemusí být nutně negativní, ale mohou být i pozitivní (např. výsledek je lepší, než se předpokládalo, že bude).

Třídícími znaky kontroly jsou následující:

- předmět kontroly – co je kontrolováno (finanční, naplňování školního vzdělávacího programu, materiálního vybavení školy aj);
- provedení kontroly – samotná realizace kontroly (vnitřní + vnější a pravidelné + nepravidelné);
- úroveň kontroly – v závislosti na stupni řízení (strategické, taktické a operativní);
- fáze procesu – ve kterém kontrola probíhá (předběžné, průběžné a následné). (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s. 35).

Každý kontrolní proces prochází určitými fázemi, které odpovídají maticovému zobrazení manažerských funkcí, jako je:

- a. analytická, kde dochází k získávání a analýze dat vč. informací o skutečném stavu;

- b. rozhodovací, u které dochází k rozhodování o všech přijatých opatřeních k udržení nebo změně stavu;
- c. implementační, kde dochází k zavádění konkrétních opatření realizovaných v praxi. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, s. 37).

Výstupy kontroly vyjadřují nepeněžní hodnoty, jako je např. loajalita, atraktivita pro zaměstnance. Pro dosažení cíle je také nutné zajistit efektivitu, jako je poměr času a nákladů vč. přínosu kontroly. Typickým nástrojem pro oblast školství je hospitace.

- hospitace jako prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů;
- hospitace jako prostředek kontroly úrovně přímé pedagogické práce učitele;
- hospitace jako prostředek diagnostiky dalšího vzdělávání;
- hospitace jako součást personální práce;
- hospitace jako nástroj reflexe a sebereflexe učitele. (Syslová, 2013, s. 161).

Když to shrneme, tak při každé kontrole existuje jakési nebezpečí, že dojde ke zkreslení našeho pohledu na průběh kontrolovaného předmětu. Realizace kontroly nám ještě nezajišťuje kvalitu samotnou, ale samotná kontrola už ano.

1.5.2 Význam procesu vedení ve vzdělávacích organizacích

Vedení pracovníků má zásadní vliv na chod vzdělávací organizace. Ve vzdělávacím prostředí, kde se prolíná pedagogická činnost s administrativními a organizačními povinnostmi, hraje efektivní vedení klíčovou roli při zajištění kontinuity a kvality vzdělávacího procesu.

Význam procesu vedení lze shrnout do několika hlavních bodů:

- zajištění kvalitního vzdělávání = spočívá v motivaci, kdy správně motivovaní jedinci odvádí kvalitní práci, poskytují studentům kvalitní výuku a podporu;
- budování pozitivní organizační kultury = jedná se o vedení podporující otevřenou komunikaci a spolupráci, dochází ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců;

- zvyšování prestiže vzdělávací organizace = čím efektivnější a kvalitnější vedení je, tím větší je zájem ze strany nových zaměstnanců i studentů (vyšší prestiž vzdělávací organizace).

Lze konstatovat, že proces vedení pracovníků ve vzdělávacích organizacích má zásadní vliv ohledně prolínání pedagogické činnosti a běžnými administrativními a organizačními povinnostmi.

1.5.3 Cíle, úkoly a subjekty vedení pracovníků

Cílem vedení pracovníků ve vzdělávacích organizacích je vytvořit prostředí, které podporuje profesní růst, inovaci a efektivní vzájemnou spolupráci. Těchto cílů lze dosáhnout prostřednictvím jasně definovaných úkolů:

- Motivace = vybízení pracovníků k dosažení vyšších výkonů a osobní spokojenosti;
- koordinování aktivit = zajištění, že všechny činnosti jsou v souladu s organizačními cíli;
- hodnocení a zpětná vazba = pravidelné vyhodnocování výkonů a poskytování konstruktivní zpětné vazby.

Mezi subjekty vedení zahrnujeme vedoucí pracovníky, což jsou ředitelé, zástupci a další osoby zodpovědné za řízení organizace. Dále sem patří koordinátoři, což jsou jedinci, co zajišťují vedení a propojení mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. A v neposlední řadě týmy, které jsou složeny ze zaměstnanců a spolupracujících na naplnění cílů organizace.

1.5.4 Techniky vedení pracovníků

Efektivní vedení pracovníků vyžaduje nejen teoretickou znalost, ale především schopnost aplikovat osvědčené techniky vedení v praxi. Ve vzdělávacích organizacích, kde vedoucí pracovníci nejen řídí, ale také inspirují své týmy, mají tyto techniky klíčový význam. Mezi nejznámější techniky vedení pracovníků patří:

Motivování

Motivaci vyvíjí vedoucí pracovník na své podřízené, aby došlo k naplnění konkrétního úkolu. Motivace je charakterizována jako „*vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle jeho výsledku*“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 16). Tento proces se vyznačuje charakteristikou mezi třemi dimenzemi:

- dimenze směru = charakterizuje, co je pro pracovníka motivační a kam se i jeho činnost motivace zaměřuje;
- dimenze intenzity = vypovídá o tom, jak je pracovník silně motivován a jak moc usiluje o dosažení cíle. (Blažej, 2019, s. 9);
- dimenze stálosti = míra schopnosti jedince motivovat se z vnějších i vnitřních překážek.

Pracovní motivací pak je „*vyjádření přístupů jednotlivce ke své práci, jeho ochotou pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek*“ (Tureckiová, 2004, s. 57). Každý pracovník potřebuje ke své práci určitý druh motivace vyjadřující buď **vnitřní** či **vnější motivaci**. Vnitřní motivaci je charakterizována faktory (seberealizace, zdokonalování se, pocit kontroly nad vlastními silami), které si pracovníci sami vytvářejí a jsou jimi ovlivňováni do té míry, že se chovají určitým způsobem a tento stav vede k jejich uspokojení. Výsledkem vnitřní motivace je dosažení vytčeného vnitřního cíle. Vnější motivace je podněcována odměnou či trestem. Vnitřní motiv má zpravidla podobu materiální (finance), nebo psychologickou (pochvala, příslib kariérního růstu) související s odpovědností. (Depoo, Šnýdrová, Šnýdrová, Ježková Petrů, Urbancová, 2021, s. 13).

Když vedoucí pracovník působí na své podřízené pracovníky a přesvědčuje je o konkrétní činnosti, kterou po nich vyžaduje, hovoříme o stimulaci. Stimulace vychází ze skutečnosti, že je stimulační působení nadřízeného pracovníka v souladu s motivačním profilem jednotlivce. Z čehož lze usuzovat, že pro správné stimulování je zapotřebí znalost svých podřízených pracovníků.

- a) vize – poslání a cíle k určení strategie;
- b) charisma;

c) další techniky vedení.

Souhrnně lze říci, že motivem je míněno vše, co pracovníky uvede tzv. do pohybu, pohání kupředu a může se jednat o emoci, potřebu či touhu. Motivace je jakousi silou, jež pracovníky ve vzdělávacích organizacích ovlivňuje a podle motivu se určitým způsobem chovají (mají vymezený přístup k práci).

1.5.5 Role koordinátora jakožto vedoucího pracovníka

Koordinátor zaujímá klíčové postavení v organizační hierarchii vzdělávacích organizací. Tato role, často považovaná za most mezi vedoucím pracovníkem a týmem, vyžaduje schopnost efektivně řídit provozní činnosti a zároveň podporovat týmovou spolupráci.

Funkce koordinátora vyžaduje dobře vykonanou práci, která je mu svěřena a celkově jsou na něj kladeny vysoké nároky. Dobrého koordinátora lze poznat za těchto předpokladů:

- zvládá plánování a je přizpůsobivý v přijímání změn (vítá je a umí na ně reagovat);
- vybírá vhodné klíčové pracovníky;
- zajímá se o realizaci plánování;
- poukazuje na chyby, zjištěné nedostatky a omyly;
- zjišťuje spokojenost či nespokojenost pracovníků a uspokojením jejich (vzdělávacích) potřeb;
- pracovníci se na něj s důvěrou obrací v problematických situacích a vědí, že jim vždy poskytne požadovanou radu a bude jim oporou;
- má přehled o průběhu plánování;
- je rádcem a partnerem pro pracovníky a další členy v pracovním týmu. (Malíková, 2011, s. 162).

Souhrnně lze říci, že koordinátor v roli vedoucího pracovníka s sebou nese velmi důležitou úlohu mezi vedoucím pracovníkem a pracovním týmem, který musí řídit činnosti a zároveň podporovat pracovní tým. Zároveň jsou na koordinátora kladeny vysoké nároky (např. ve

svěřené práci, očekáváním od pracovního týmu a činnosti související s provozem vzdělávací organizace).

1.5.6 Postavení a motivace koordinátora ve vztahu k podřízeným pracovníkům

Koordinátor je často vnímán jako prostředník mezi vedením a týmem, což přináší jak výhody, tak i výzvy. Na jedné straně má koordinátor větší přístup k informacím a možnost ovlivňovat rozhodování; na druhé straně je pod tlakem jak ze strany vedení, tak od podřízených pracovníků.

Motivace koordinátora závisí na několika faktorech:

- důvěra ve vedoucího pracovníka – koordinátor potřebuje jasně vymezené pravomoci a podporu ze strany vedoucího;
- spolupráce s pracovním týmem – koordinátor by měl být uznáván jako přirozená autorita, která podporuje práci v týmu;
- osobní rozvoj – nabídka vzdělávacích programů, mentoringu nebo možnost kariérního postupu zvyšuje motivaci koordinátora.

Postavení koordinátora je specifické také tím, že musí být schopen vyvažovat loajalitu vůči vedení a podporu zaměstnanců. Úspěšný koordinátor je klíčovým faktorem pro hladký chod organizace.

Když to shrneme, tak zatímco motivace koordinátora závisí převážně na důvěře nadřízeného pracovníka, spolupráce s týmem, tak postavení koordinátora spočívá na vyváženosti mezi loajalitou a podporou ostatních zaměstnanců. Koordinátor je úspěšný tehdy, jakmile zajišťuje plynulý a bezchybný chod vzdělávací organizace.

1.5.7 Specifika vedení týmů

Jestliže se máme zabývat vedením pracovních týmů, musíme si uvědomit, že tým má v porovnání s pracovní skupinou odlišná specifika. V odborné literatuře nalezneme velké množství odborných termínů, které charakterizují oba pojmy. **František Bělohlávek (1951)**

ve své publikaci Management definuje **pracovní skupinu** jako dvě či více osob, jež jsou ve vzájemné interakci a dosazují společné identity (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s.78). Těmito dvěma skupinami se zabývala i Irena Trojanová, která ve své publikaci Ředitel a střední management školy uvádí rozdíly: „*zatímco v pracovní skupině vykonává každý nezávisle svoji činnost, v týmu jsou činnosti vzájemně provázané a členové spolu úzce spolupracují*“ (Trojanová, 2014, s. 56).

Týmem se ve svém díle Vedení lidí, týmů a firem zabýval Plamínek, který ho považuje za skupinu vzájemně závislých osob, jež za pomoci synergického efektu (specifické vlastnosti jedné osoby jsou využity jen se specifickými vlastnostmi ostatních členů ve skupině) poskytuje vyšší efektivitu (poměr mezi vloženými zdroji a užitekem z nich získaným).

Předtím, než vedoucí pracovník začne uvažovat nad spoluprací svých podřízených pracovníků, tak by si měl uvědomit, zda jsou pracovní týmy skutečně tím nejlepším řešením a zda by jednotlivé pracovní úkoly nezvládli lépe jednotlivci. (Trojanová, 2017, s. 100).

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem vyjadřuje následující tabulka, v níž je patrný rozdíl i v jednotlivých oblastech srovnávání.

Tabulka č. 1: Specifika pracovní skupiny a týmu

Oblast porovnávání	Pracovní skupina	Tým
Cíle	Sledování různých cílů, kdy si každý plní svůj cíl či cíle ostatních.	Všichni členové pracují na stejném cíli a za svou práci jsou zodpovědní.
Motivace	Motivace zvenčí – tzn. musím.	Motivace zevnitř – tzn. chci
Kompetence	Kompetence omezeny nadřízeným či spolupracovníky.	Všichni se vzájemně povzbuzují k rozvoji a maximálnímu využití svých kompetencí.

Komunikace	Pracovníci si musí dávat pozor na to, co říkají. Zpravidla se objevují intriky a zatajování informací. Naslouchání ostatním je omezeno na minimum.	Vzájemná informovanost a poskytování otevřené zpětné vazby.
Rozhodování	Preference autoritativního stylu rozhodování.	Preference participativního či delegativního rozhodování.
Důvěra	Absolutní nedostatek důvěry, kdy dochází k nedůvěře motivům ostatních pracovníků a jejich roli v plnění zadaného úkolu.	Silná důvěra mezi jednotlivými pracovníky, kdy otevřeně vyjadřují své názory, nesouhlasy, pocity aj.
Konkurence	Všichni jsou si vzájemnými konkurenty a převažuje soutěžení na pracovišti.	Konkurence působí jen navenek, ale jinak převládá týmová spolupráce.

Zdroj: Pilařová (2016, s. 161)

Tým a týmová práce jsou jakýmsi „organizačním nástrojem, jehož základním smyslem v současném managementu je využít schopnosti několika lidí současně k vytváření takových řešení, která jsou pro jednotlivce se specializovanými znalostmi a dovednostmi příliš složitá“ (Kubátová, 2013, s. 201). Mezi lidmi v pracovní skupině dochází k propojenosti nad pracovním úkolem, jehož chtějí dosáhnout. V pracovním týmu se objevuje skupinové myšlení, které podporuje zachování shody v týmu a může způsobovat potlačení nezávislosti jedince (Trojanová, 2014, s. 55).

Skupinové myšlení vychází ze synergického efektu, který se člení na pozitivní a negativní. Zatímco pozitivní synergický efekt představuje vzájemnou důvěru a pomoc členů v pracovním týmu, sdílení společných pozitivních emocí, rozvíjení nápadů a kombinace pracovních přínosů, tak negativní synergický efekt představuje celkové odmítání vize celého pracovního týmu. (Trojanová, 2017, s. 102). Tým v tomto případě nedokáže pracovat jako

jeden celek, nedochází ke sdílení nápadů, důvěra je pouze v sebe sama a pracovníci nemají potřebu si vzájemně pomáhat.

V každém pracovním týmu zastávají lidé role, které se zpravidla liší v závislosti na pracovní pozici. U členů pracovní skupiny se role charakterizují jakožto „*individuální způsob aktivity, jímž se zapojujeme do společně vykonávané činnosti a který vyplývá z určitých vlastností*“ (Mikuláščík, 2007, s. 300). Mnozí členové v pracovním týmu mohou přecházet mezi dvěma rolemi, ale vždy musí být zastoupeny tyto tři kategorie:

- promotoři cíle, mající na starosti splnění cíle/cílů týmu;
- odborní promotoři, kteří mají na starosti odbornou stránku naplnění cíle/cílů;
- sociální promotoři mající na starosti optimální klima týmu. (Trojanová, Trojan, Trunda, 2016, s. 76).

Pro účely sestavování pracovních týmů autorka využila týmové role, které Eva Mohauptová vymezuje ve své publikaci *Týmový koučink*, jako:

- naivní stmelovač – podporuje sbližování členů týmu;
- rebel rozstřelovač – zaměřuje se na samotný výkon týmu;
- praktik – ukazuje kroky vedoucí k cíli;
- systematik – zajišťuje přehlednost a návaznosti jednotlivých kroků;
- vizionář – poukazuje na nadhled. (Trojanová, Trojan, Trunda, 2016, s. 76).

Když to tedy shrneme, tak každý pracovní tým prochází určitým vývojem. Pracovní týmy vznikají za účelem splnění cíle. Tento cíl určuje vedoucí pracovník, který stanoví pravidla fungování pracovního týmu. U jednotlivých členů týmu dochází k diskusi, jak dojít k naplnění cíle, stanovení priorit, způsobů, rozdělení úkolů a v celkovém ohledu se utváří týmové klima, kdy je pro jeho kladné směřování velmi důležitá podpora a uznání. Pracovní úkoly jsou zpravidla časově omezené. Po splnění celého úkolu nastupuje ukončení činnosti týmu a jeho hodnocení.

1.6 Rozvoj pracovníků

Mnohdy dochází k záměně mezi **vzděláváním** a **rozvojem** pracovníků. V případě vzdělávání dochází k osvojení znalostí a dovedností, u rozvoje se projevuje samotná osobnost jednotlivého pracovníka. Tyto fáze tvoří jednotlivé aktivity a vychází ze strategií rozvoje a vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje následující fáze:

- identifikace vzdělávacích potřeb, někdy označována také jako vzdělávací mezera představující nepoměr mezi znalostmi a dovednostmi pracovníka a mezi tím, čím skutečně disponuje;
- sestavení plánu vzdělávání;
- realizace vzdělávání;
- vyhodnocování vzdělávání.

Rozvoj úzce souvisí s hodnocením, jehož součástí je pohled do budoucnosti, respektive co pracovníci chtějí a co potřebují. Je také spojen s odměňováním. V souvislosti na odměňování mají pracovníci vysoký podíl nenárokových složek mzdy, dostávají vysoký podíl na rozvoji. (Hroník, 2007, s. 14).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků, podobně jako odborný a osobnostní rozvoj je jednou z nejdůležitějších povinností vedoucích pracovníků. Výdaje na rozvoj pracovníků jsou investicemi do lidského kapitálu vzdělávací organizace, na které musí být kladeny vysoké nároky. Efektivita vzdělávání pracovníků vyžaduje systematický přístup. Hodnocení efektivity vzdělávání se zaměřuje na hodnoty, které jsou do vzdělávací organizace přineseny a jsou charakterizovány třemi faktory:

- volba zaměření vzdělávání a rozvoj organizace = stanovení potřeb;
- výběr správných metod a principů vzdělávání a rozvoje;
- pravidelné vyhodnocování výsledků. (Folwarczná, 2010, s. 168).

Když to shrneme, tak rozvoj pracovníků se dá považovat za takové vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na budoucí potřeby a mají vliv na seberealizaci pracovníků.

1.6.1 Zapracování pracovníků

Zapracování pracovníků, někdy označované jako „onboarding“, je proces, jehož cílem je efektivní adaptace nového zaměstnance na pracovní prostředí, tým a pracovní povinnosti. Ve vzdělávacích organizacích má tento proces své specifické požadavky, které vycházejí z náročnosti pedagogické činnosti a vysokých očekávání spojených s kvalitou vzdělávání.

Účinná adaptace v rámci pracovní organizace záleží především na:

- správně provedeného kvalitativního výběru nových pracovníků;
- dostatečných znalostí, dovedností a kompetencí vedoucího pracovníka a jeho zapojení do procesu;
- na přístupu nového pracovníka a na jeho chuti a ochotě se vzdělávat. (Depoo, Šnýdrová, Ježková Petřů, Urbancová, 2021, s. 81).

Dále existují následující fáze zapracování pracovníků:

Úvodní fáze

Dochází k seznámení se se vzdělávací organizací, jejími hodnotami, cíli a interními předpisy (vyhláškami, směrnicemi aj.). Noví zaměstnanci by měli získat přehled o organizační struktuře, klíčových kontaktech a očekáváních spojených s jejich pracovní rolí.

Praktická adaptace

Nový pracovník je seznamován s každodenními povinnostmi, pracovními postupy a používanými technologiemi. Ve vzdělávacích organizacích to může zahrnovat přípravu na výuku, vedení třídnické agendy nebo práci s pedagogickými informačními systémy.

Cílem a výsledkem adaptace nového pracovníka je fáze zvládnutí (dočasná či trvalá) s fází přípravnou, představující období před nástupem nového pracovníka. V této fázi dochází k vytváření očekávání a představy, která mohou po setkání s realitou adaptace významným způsobem ovlivnit. Proto je důležité s očekáváním aktivně pracovat a vhodně komunikovat. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s 13).

Mentoring

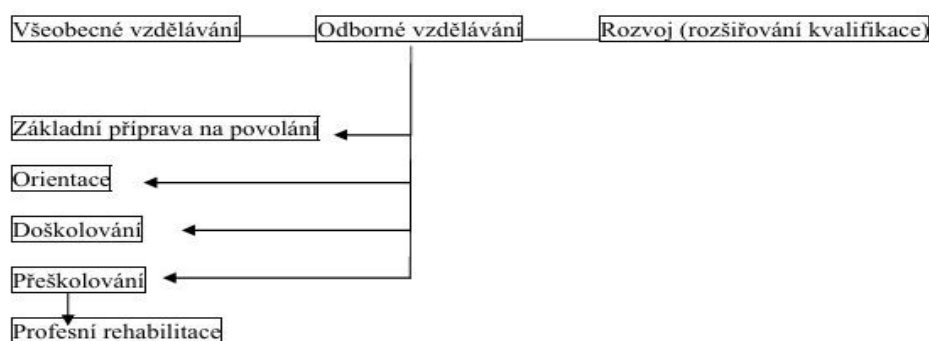
Zkušený zaměstnanec či vedoucí pracovník poskytuje podporu novému zaměstnanci, odpovídá na jeho otázky a pomáhá s řešením prvních pracovních výzev.

Zapracování pracovníků je přínosné hned z několika důvodů. Prvním důvodem je rychlejší adaptace, se kterou se noví zaměstnanci zapracují do pracovního procesu a začlení se tak snáz do pracovního týmu. Druhým důvodem je snížení fluktuace, kde jasné očekávání a podpora vede k větší spokojenosti a loajalitě pracovníků. A v neposlední řadě i zvýšení kvality odvedené práce, kdy dobře připravení pracovníci mají vyšší produktivitu a tím pádem jsou lépe schopni plnit své pracovní úkoly.

1.6.2 Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků je kontinuální proces zaměřený na rozšiřování kvalifikace či profesní přípravu. Jedná se o oblast **odborného vzdělávání**, kdy dochází k formování specifických dovedností, zvyšování odbornosti a kompetencí. Tato oblast je klíčová pro přípravu na povolání, doškolení, respektive na prohlubování znalostí a rekvalifikaci (přeškolení). Orientuje se na zefektivnění adaptace pracovníka na vzdělávací organizaci, pracovní kolektiv i práci samotnou. Oblast **všeobecného vzdělávání** formuje základní znalosti a dovednosti. Dochází k získávání a rozvíjení specializované pracovní vlastnosti. (Beranová, 2008, s. 29). Propojenost mezi odborným a všeobecným vzděláváním vysvětluje následující obrázek.

Obrázek č. 1: Propojenost mezi odborným a všeobecným vzděláváním



Zdroj: Beranová (2008, s. 29)

Ve vzdělávacích organizacích je tento proces neodmyslitelnou součástí zajištění kvality vzdělávání, neboť pracovníci čelí neustálému vývoji v oblasti vzdělávacích metod, technologií a legislativě. Rozvoj pracovníků je jedním z klíčových aspektů personální práce ve vzdělávacích organizacích. Vzdělávací instituce, zejména na úrovni středního vzdělávání, čelí neustále se měnícím požadavkům na kvalifikaci a dovednosti svých pracovníků. Kvalitní rozvoj pracovníků přispívá nejen k profesnímu růstu jednotlivců, ale také k celkovému rozvoji organizace, což se pozitivně odráží na kvalitě poskytovaného vzdělávání.

Klíčové oblasti rozvoje:

- odborný růst = vzdělávací programy zaměřené na rozvoj odborných znalostí a dovedností, např. nové výukové metody, inovace v oboru nebo práce s moderními technologiemi;
- osobnostní rozvoj = podpora dovedností, jako je efektivní komunikace, řešení konfliktů nebo týmová spolupráce;
- kariérní růst = poskytování příležitostí k povýšení nebo specializaci v určité oblasti.

Každý vedoucí pracovník hraje zásadní roli v podporování rozvoje svých podřízených pracovníků:

- identifikace potřeb v podobě pravidelného hodnocení výkonu a diskuse se svými podřízenými napomáhají odhalit oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit;
- zajištění zdrojů spočívající v poskytování přístupu ke vzdělávacím kurzům, školením a odborné literatuře;
- podpora motivace zahrnující povzbuzování pracovníků, aby se aktivně zapojili do svého kariérního rozvoje.

1.6.3 Vzdělávání pracovníků

Co si představit pod pojmem vzdělávání pracovníků? V mnoha literárních zdrojích (např. Firemní vzdělávání, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Personální činnosti a metody personální práce, Moderní personální management, Efektivní vzdělávání zaměstnanců,

Personální práce v malých a středních firmách, Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi, Řízení a rozvoj lidí ve firmách) je možné nalézt poměrně velké množství definic, jež vystihují vzdělávání pracovníků. Nejběžněji používané definice si nyní vymežíme.

- a) vzdělávání pracovníků probíhá v organizacích, ve kterých pracovníci působí;
- b) vzdělávání pracovníků obsahuje zvyšování si, získávání, prohlubování či udržování kvalifikace;
- c) vzdělávání pracovníků je součástí profesního vzdělávání pracovníků;
- d) vzdělávání pracovníků souvisí s rozvojem jejich kompetencí. (Bartoňková, 2010, s. 11).

Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků s ním úzce souvisí, protože se jedná o „základní způsob vedení, či řízení činností vedoucí k dosažení základních cílů; obecný způsob, postup, jímž určitá osoba řeší problémy“ (kol. autorů, 1998, s. 713, In: Bartoňková, 2010, s. 12). **Strategie** pak představuje něco, co se provádí bez přítomnosti nepřítele, respektive bez jeho dohledu. Cílem strategie je snížení rizika na minimum a zároveň přivedení organizace k takovým změnám, na které bude umět pružně reagovat a zároveň je využije ve svůj vlastní prospěch. Strategické řízení pak napomáhá organizaci udržet si konkurenční výhodu a stanovit si reálně proveditelné cíle, kterých v daném časovém období dosáhne. (Košťan, Šuleř, 2002, s. 1).

Tvorba strategie je z hlediska organizace nezbytným předpokladem, protože:

- ovlivňuje směr organizace (z dlouhodobého hlediska);
- strategická rozhodnutí vedou ke snaze získat určité výhody (např. konkurenční výhodu);
- strategie napomáhá přizpůsobení se změnám na trhu;
- strategie dává odpovědi na otázku, jakým způsobem chceme cílů dosáhnout.

Vzdělávání? Samo o sobě jde o složitý proces, během něhož dochází k systematickému vzdělávání, které bývá kritizováno kvůli nevhodně zvolené realizaci vycházející z přílišného zjednodušování, a především nedostatku důrazu na zodpovědnost manažerů za vlastní

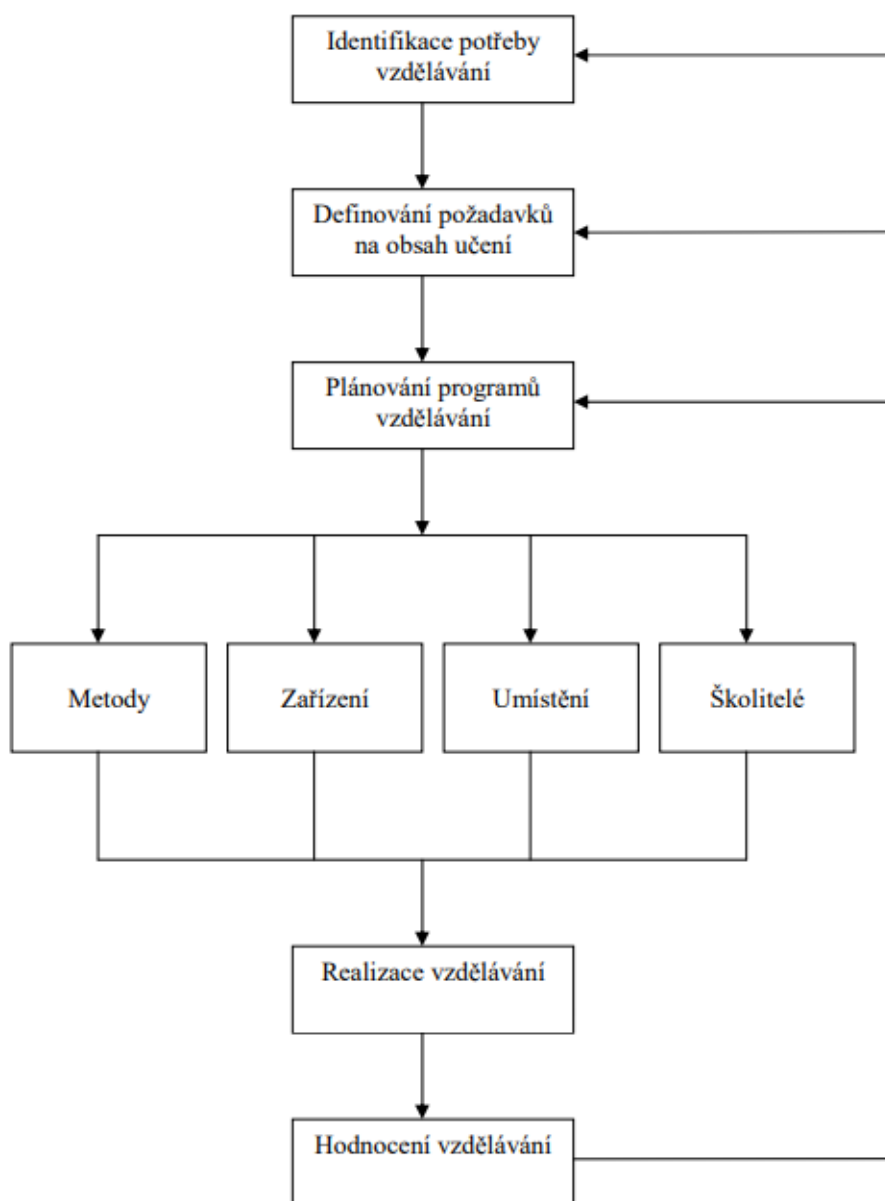
vzdělávání. (Lamačová Římsová, 2008, s. 30). Systematický postup vzdělávání představuje klíčové východisko pro tvorbu a plánování vzdělávacích programů, a sice:

- a) definování potřeb vzdělávání;
- b) rozhodování o vhodném druhu vzdělávání (včetně uspokojování potřeb);
- c) využití zkušených školitelů v průběhu vzdělávání;
- d) monitorování a vyhodnocování výsledků za účelem efektivnosti.

Systematické vzdělávání je realizováno na základě neustále se opakujícího cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Na základě získaných zkušeností z předchozích cyklů se poznatky využívají v cyklech následujících a proces vzdělávání se proto neustále zlepšuje. Vzdělávání v organizaci je přítomno neustále, dochází nejen k získání znalostí a dovedností důležité při dané profesi, ale také dokáže pracovníky připravit na možnou změnu. (Lamačová Římsová, 2008, s. 30).

Kenney John a **Reid** ve svém díle *Training Interventions: Managing Employee Development* poukazují na kritiku, které s sebou nese systematické vzdělávání se snaží vyřešit tzv. plánovaným vzděláváním. Ve své podstatě se jedná o předem promyšlené kroky zaměřené na dosahování cílů nutných pro zlepšení pracovního výkonu (Kenney, Reid, 1994). Vzdělávání pracovníků napomáhá ke zvyšování hodnot lidského kapitálu, jako je např. formování pracovních povinností. Proces vychází z vize organizace, cílů, kultury, ze strategie a politiky řízení. Proces plánovaného vzdělávání názorně vyjadřuje následující obrázek.

Obrázek č. 2: Proces vzdělávání pracovníků



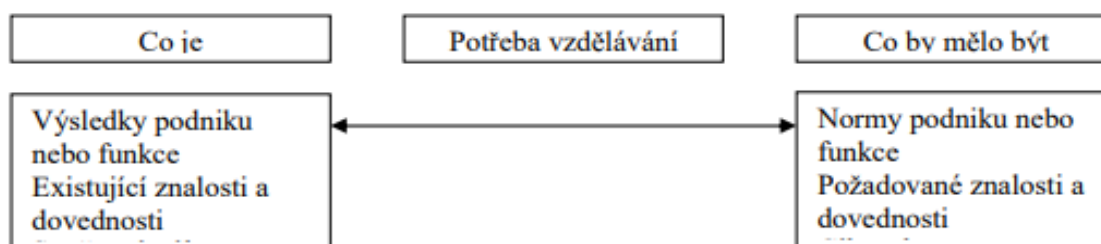
Zdroj: Armstrong (1999, s. 46)

Již zmíněný vzdělávací proces může být plně funkční jen za předpokladu, bude-li propojen systém vztahů a vzájemných souvislostí vyplývajících z dané organizace.

Obsahem procesu vzdělávání je **identifikování vzdělávacích potřeb** v závislosti na organizaci, ve které pracovník vykonává svoji činnost. „*Evaluace vzdělávacích potřeb*

popisuje, analyzuje a vyhodnocuje vzdělávací potřeby jednotlivých subjektů anebo skupin subjektů“ (Pavlov, 2018, s. 102).

Obrázek č. 3: Potřeby vzdělávání



Zdroj: Armstrong (1999, s.43)

- obsah vzdělávacích programů = vzdělávací moduly, tematické celky, hodinová dotace jednotlivých tematických celků, časový plán akce a učební osnovy a plán (Mužík, 2012, s. 84);
- volba metod = informačně receptivní, reproduktivní, problémového výkladu, heuristická, výzkumná (Lerner, 1986);
- realizátor programů = vzdělávací organizace;
- realizace programů = vybrání si vzdělávacího programu, možnost realizování vzdělávacího programu a zrealizování vzdělávacího programu;
- hodnocení efektivnosti vzdělávacího programu = formativní a sumativní pojetí.

Vzdělávání pracovníků je v každém případě přínosné a nejvíce viditelné u těch organizací, jež se specializují v určitých oblastech a kde je lidský kapitál rozhodujícím faktorem k tvorbě zisku. Přínosy ze vzdělávání pracovníků charakterizuje následující tabulka.

Tabulka č. 2: Přínosy vzdělávání z pohledu organizace a pracovníků

Vzdělávací organizace	Pracovník
<ul style="list-style-type: none"> • vyšší produktivita • spokojenost pracovníků • snazší přizpůsobení se změnám • větší loajálnost pracovníků ve vztahu k organizaci • zvýšení reputace školy • vyšší kvalita poskytovaných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření kvalifikace, dovedností, schopností a znalostí • kariérní postup • vyšší odměna za vykonanou práci • pocit sounáležitosti • vyšší výkonnost (např. práce přesčas)

Zdroj: Armstrong (2005, s. 445–450)

Z údajů uvedených v tabulce lze usuzovat, že vzdělávání pracovníků je vždy přínosné nejen pro organizaci, ale také i pro samotného pracovníka.

1.7 Porovnání vedení a řízení pracovníků z pohledu vedoucího pracovníka a zaměstnance

Vedení a řízení pracovníků jsou dvě odlišné, ale úzce související oblasti, které hrají klíčovou roli v efektivním fungování vzdělávacích organizací. Zatímco řízení se zaměřuje na plánování, organizování a kontrolu procesů, vedení klade důraz na motivaci, inspiraci a rozvoj lidí. Toto rozlišení je obzvláště důležité ve vzdělávacím prostředí, kde vedoucí pracovníci nejen řídí provoz školy, ale také ovlivňují její kulturu a hodnoty.

Porovnání těchto dvou přístupů je obohacující nejen pro vedoucí pracovníky, kteří hledají rovnováhu mezi těmito rolemi, ale i pro zaměstnance, kteří lépe porozumí očekáváním a dynamice vztahů na pracovišti.

2 Vedoucí pracovník ve vztahu ke vzdělávací organizaci

Každý vedoucí pracovník (manažer) disponuje osobnostními vlastnostmi, díky nimž ovlivňuje své podřízené pracovníky.

Vedoucí pracovník vždy zastává mnoho rolí/funkcí, které se vztahují k vedoucí pracovní pozici. Vzdělávací organizace je specifickým prostředím vyžadujícím od manažera nejen odborné znalosti a manažerské dovednosti, ale i určitou dávku empatie, schopností motivovat a inspirovat nejen své kolegy, ale i své podřízené pracovníky. Manažerská role ve vzdělávání znamená zodpovědnost za vzdělávací výsledky, rozvoj. Aby se vedoucí pracovník stal úspěšným, musí umět propojit osobnostní vlastnosti s odbornými znalostmi.

2.1 Vedoucí pracovník a jeho role ve vzdělávacích organizacích

Každá vzdělávací organizace klade na vedoucího pracovníka určité nároky, které nejsou zastoupeny v jiných odvětvích. Manažer zde působí nejen jako vedoucí pracovník, ale stává se i vzorem pro ostatní, motivátorem a často působí jako mediátor při řešení v konfliktních situacích. Hlavními rolemi je např. zajištění výuky, vzdělávacího procesu a plánování dlouhodobých cílů a strategií vedoucí k rozvoji vzdělávací instituce. Vedoucí pracovník musí být zodpovědný za zajištění plynulého chodu vzdělávací organizace, musí být schopen nastavit procesy a úkoly, hodnotit výsledků učitelů i studentů a zároveň poskytovat podporu a zpětnou vazbu. K jeho povinnostem patří bezpochyby také sledování legislativních změn ovlivňující vzdělávací systém.

Vzhledem ke skutečnosti, že vedoucí pracovník často slouží jako jakýsi zprostředkovatel mezi svými podřízenými zaměstnanci, studenty, rodiči a externími partnery, musí být schopen efektivně komunikovat a zprostředkovávat informace všem stranám. Další z klíčových aspektů vedoucího pracovníka spočívá v podpoře odborného rozvoje zaměstnanců, která zajišťuje moderní a efektivní přístup k výuce.

2.2 Požadavky na vedoucího pracovníka

Na vedoucího pracovníka ve vzdělávací organizaci jsou kladeny mimořádně vysoké požadavky, které vyžadují nejen manažerské schopnosti, ale také hluboké porozumění procesům vzdělávání. Vedoucí pracovník musí být odborně kvalifikovaný, schopný analyzovat a plánovat, a především empatický a odolný vůči stresu. Mezi důležité kvality patří schopnost rychle se rozhodovat, řešit konflikty, organizovat čas a prostředky a zároveň si udržet dlouhodobý přehled o potřebách celé organizace. Schopnost empatie je klíčová při práci se studenty i s učiteli, protože umožňuje vedoucímu pracovníkovi lépe pochopit jejich potřeby a reagovat na ně konstruktivním způsobem.

Významná je i flexibilita a otevřenost vůči změnám, protože vzdělávací prostředí se rychle mění. Vedoucí pracovník musí reagovat na technologické inovace, nové pedagogické přístupy a legislativní změny. Důležitým aspektem je i etické jednání a odpovědnost, kdy vedoucí pracovník působí jako vzor a příklad nejen pro své podřízené, ale i pro studenty.

2.3 Styly vedení

Vedoucí pracovníci ve vzdělávacích organizacích mohou volit mezi několika styly vedení, které jsou určovány jak individuálními preferencemi a osobnostmi manažera, tak aktuálními potřebami organizace. Klasickými styly jsou autokratický, demokratický, participativní a transformační. Autokratický styl se vyznačuje jasnými instrukcemi a rozhodováním bez konzultace s podřízenými. Tento styl však nemusí být vždy vhodný ve vzdělávacím prostředí, kde je žádoucí spolupráce a podpora. Demokratický styl naopak podporuje týmovou práci a zapojuje podřízené do rozhodování, což zvyšuje jejich motivaci a odpovědnost.

Participativní styl se zaměřuje na spolupráci a sdílení odpovědnosti, což vede k vyšší angažovanosti zaměstnanců. Transformační styl se zaměřuje na inspiraci a podporu kreativity, kdy vedoucí pracovník motivuje ostatní svým přístupem a postojem. Tento styl bývá často považován za ideální ve vzdělávacích organizacích, kde je potřeba inovace a motivace k dosažení vysokých cílů. Každý styl vedení má své výhody i nevýhody

a vedoucí pracovník by měl být schopen flexibilně přizpůsobit svůj přístup aktuálním potřebám svého týmu a instituce.

2.4 Manažerské kompetence

Úspěšný vedoucí pracovník by měl disponovat širokým spektrem manažerských kompetencí, které zahrnují strategické plánování, efektivní organizaci, schopnost vedení a kontrolu. Schopnost plánovat je klíčová pro dosažení dlouhodobých cílů organizace a vyžaduje, aby manažer uměl efektivně rozdělit zdroje a čas. Organizace je další podstatnou kompetencí, kdy vedoucí pracovník musí nastavit procesy tak, aby byly co nejefektivnější a podporovaly celkové fungování organizace.

Vedoucí schopnosti zahrnují dovednost motivovat a inspirovat zaměstnance, podporovat jejich rozvoj a posilovat jejich loajalitu vůči organizaci. Kontrola je pak důležitá pro sledování dosažených výsledků a pro zajištění toho, že všichni plní své povinnosti na požadované úrovni. Efektivní delegace a komunikace jsou rovněž klíčové kompetence, které umožňují vedoucímu pracovníkovi soustředit se na strategické cíle a dát podřízeným pracovníkům prostor pro samostatnost a růst.

2.5 Cíle vedoucích pracovníků ve vztahu ke vzdělávací organizaci

Hlavní cíle vedoucího pracovníka ve vzdělávací organizaci jsou zaměřeny na dosažení kvalitního vzdělávacího výsledku, zajištění dobré pověsti organizace a vytvoření pozitivního a inspirativního prostředí. Mezi krátkodobé cíle patří zlepšení organizační struktury, podpora profesního rozvoje učitelů a zvýšení efektivity výuky. Dlouhodobými cíli jsou zejména rozvoj a růst organizace, její modernizace a adaptace na nové výzvy a potřeby trhu práce.

Vedoucí pracovník by měl být schopen udržet rovnováhu mezi těmito cíli a vytvořit prostředí, kde mohou učitelé i studenti naplno využít svůj potenciál. Důležitým cílem je rovněž podpora inovací, které vedou k efektivnějšímu vzdělávání, a vytváření kvalitních podmínek pro osobní i profesní rozvoj studentů i zaměstnanců.

2.6 Komunikace jako efektivní nástroj mezi pracovníky

Bez ohledu na pracovní pozici se mnoho pracovníků mylně domnívá, že vize je samozřejmostí a není třeba o ní dále hovořit. Komunikace slouží jako nástroj k předávání informací mezi komunikátory (mluvčími) a komunikanty (příjemci). V komunikaci pak hraje důležitou roli zpětná vazba k ověření informace a pochopení. Součástí komunikace je i naslouchání.

Cílem komunikace je „*ovlivňování chování jiných lidí prostřednictvím předaného sdělení*“ (Trojanová, 2014, s. 105). Komunikace se nadále člení na **verbální**, kdy se jedná o komunikaci za pomoci používaných slov. **Verbální** komunikace může být písemná či ústní. U písemné komunikace je hlavní výhodou její zpětná dohledatelnost, nevýhodou je absence zpětné vazby. V případě ústní komunikace je výhodou okamžitá zpětná vazba. **Neverbální** komunikace už jen zpřesňuje verbální komunikaci, která je často propojena s emocemi a dochází tak k vyjádření postoje mluvčího (Trojanová, 2017, s. 39).

Existuje osm komunikačních typů vedení lidí:

- expresivní typ = dokáže jednat s ostatními, v komunikaci bývá hrubý a nejčastěji se stává vůdcem;
- analytický typ = má svůj systém komunikace, často přemýšlí a zaměřuje se spíše na úkoly než na pracovní vztahy;
- přátelský typ = bývá zpravidla otevřeným týmovým hráčem, ale v komunikaci používá emoce;
- řídicí typ = jedná se o vůdčí osobnost; ambiciózní, soutěživý, necitlivý k ostatním a preferuje moc a sílu;
- poker face = bez výrazu ve tváři, ostatní neví, co si myslí, zpravidla nereaguje na podněty a v ostatních budí dojem, že neposlouchá;
- manipulátor = slabého jedince dostane tam, kam v komunikaci potřebuje;
- mluvka = přehršle informací a emocí, kterými jsou ostatní doslova zavaleni;
- ozvěna = vždycky se vším souhlasí a těžko zjistit, co si skutečně myslí. (Šintáková Michalicová, 2024, s. 17).

Ředitelé škol v rámci své komunikace sdělují informace jak uvnitř vzdělávací organizace, tak i mimo ni. Vnitřní komunikace se týká převážně pracovníků, žáků. Vnější komunikace se týká zástupců žáků, široké veřejnosti a zřizovatelů.

V rámci vnitřní verbální komunikace bývají nejčastěji zastoupeny porady. Porady se dělí podle typu obsahového zaměření, a sice na informativní, rozhodovací, kombinované a ostatní. Na informativních poradách zpravidla sdělují vedoucí pracovníci důležité informace související se zajištěním výchovně-vzdělávacího procesu, kde není příliš velký prostor pro vyjádření se ze strany podřízených pracovníků. Porada rozhodovací se zaměřuje na přípravu řešení konkrétní situace se zapojením se podřízených pracovníků. Kombinovaná porada pak představuje pedagogickou radu, která obsahuje např. zprávy konkrétních vyučujících o prospěchu žáků aj. Do ostatních porad je možné zařadit workshopy za účelem sestavení závěru (tvorba školního vzdělávacího programu). (Trojanová, 2017, s. 41).

Kromě porad realizuje vedoucí pracovník v rámci ústní komunikace i rozhovory. Ty probíhají s podřízenými pracovníky nejčastěji individuálně, jsou buď formální, či neformální. Výhodou neformálního rozhovoru je okamžité sdělení předané informace, zpravidla nevede k žádným unáhleným závěrům. Formální rozhovor musí být předem připravený, obdobně jako u porady. Formální rozhovor je z hlediska podřízených pracovníků zaměřen převážně na jejich cíle s ohledem na vize. (Trojanová, 2017, s. 45).

Souhrnně lze říci, že komunikace je zásadním nástrojem vedoucích pracovníků, který umožňuje jak efektivní řízení vzdělávací organizace, tak vybízí k motivaci a může pomáhat i k předcházení konfliktů. Jasná a otevřená komunikace zajišťuje, aby všichni pracovníci rozuměli svým úkolům, cílům a aby mohli sdílet svá očekávání.

2.6.1 Řešení konfliktů na pracovišti

Konflikt je nedílnou součástí každé vzdělávací organizace a lze na něj pohlížet z několika hledisek, jako je psychologické, etologické, historické, filozofické, matematické, sociologické apod. Do konfliktů se nadále promítají faktory, které jsou zastoupeny u každého individuálního jednotlivce, např. faktory ekonomické, sociální, kulturní,

ekonomické aj. Hlavními znaky konfliktu jsou např. neshody, nesoulad a obecné rozpory. Na konflikt je možné se dívat dvojím způsobem:

- vnitřní konflikt = jedná se o volbu mezi dvěma či více neslučitelnými cíli;
- vnější konflikt = jde o problematiku konfliktních sociálních vztahů. (Veteška, 2015, s. 71).

Kurt Lewin (1890–1947) však vychází ze dvou tendencí – apetence a averze, které jsou popsány níže. Konflikt apetence – apetence spočívá v rozhodnutí se pracovníka mezi dvěma atraktivními objekty. V praxi preferujeme jednu apetenci před druhou. Konflikt averze – averze souvisí s rozhodnutím pracovníka pro jednu ze dvou nepříjemných situací. Jedinci zpravidla takové rozhodnutí odsouvají na dobu neurčitou a takové rozhodnutí se pro ně stává velmi nepříjemnou záležitostí. Konflikt apetence – averze je charakterizován rozhodnutím se pracovníka pro objekt, který probouzí jak odpor, tak i touhu. V takovémto případě může být averzí např. negativní emoce související se strachem či úzkostí.

Vedoucí pracovník musí být schopen rychle identifikovat podstatu konfliktu a postupovat s ohledem na zájmy svých podřízených. Poznání příčin a vzniku konfliktu tak napomáhá k rychlému jednání a nalézání efektivního řešení. Konflikty jsou nejčastěji způsobeny následujícími jevy:

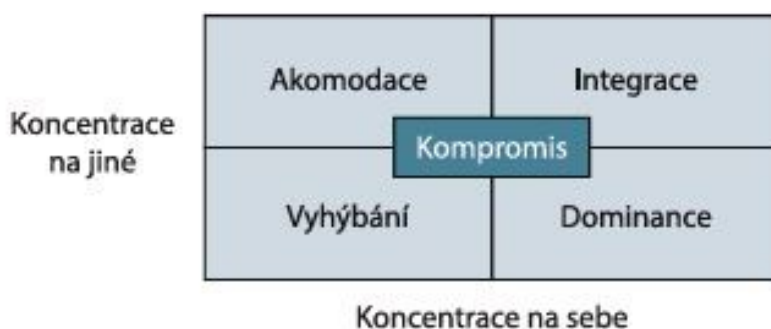
- nízká kompatibilita osobnostních charakteristik (hodnotových systémů, zájmů a potřeb);
- soutěživost a omezenost zdrojů (např. materiálu, financí);
- absence komunikace (buď velmi zřídka či vůbec);
- nejasnost pravidel a standardů (nejednoznačnost v politice);
- časový nátlak (velmi extrémní časová omezenost);
- nenaplněnost očekávání;
- neřešení konfliktů (případně potlačení konfliktů). (Veteška, 2015, s. 75).

Důležitým předpokladem pro řešení konfliktů je vyjednávání o něm. Vyjednávání je jakousi přirozenou součástí životních situací v interpersonálních vztazích (Frankovský, Kentoš,

2013, s. 313, In: Výrost, Slaměník, 2008, s. 310). Zainteresované strany se při konfliktu snaží o dosažení vzájemné dohody, při které není omezen počet pracovníků. Nejčastěji zastoupený typ vyjednávání je mezi dvěma konfliktními stranami. Při dosažení vzájemného konsenzu se používají různé strategie, mezi něž patří změna vlastních zájmů, změna požadavků druhé strany a vyjednávání založené na zájmech. (Veteška, 2015, s. 76).

Obrázek č. 4 popisuje alternativní řešení konfliktních situací. Díky negativním situacím se postupem času začala hledat alternativní řešení konfliktních situací. Alternativní řešení tak poskytuje konfliktním pracovníkům volbu rozhodnout se, zda a jakým způsobem se chtějí dohodnout. Alternativní způsoby přispívají k větší spokojenosti s výsledkem řešení problému.

Obrázek č. 4: Model alternativních řešení konfliktních situací



Zdroj: Frankovský, Kentoš (In: Výrost, Slaměník, 2008, s. 311).

Akomodace

Spočívá v překonání rozdílů mezi společnými prvky. Nedoporučuje se používat při komplexních a zhoršujících se konfliktech. Hlavním nedostatkem akomodace je přerušování konfliktu, nikoliv jeho trvalé vyřešení.

Vyhýbání se konfliktů

Vyhýbání se konfliktu se projevuje buď skutečným fyzickým útekem v podobě odchodu z kanceláře do jiné části vzdělávací organizace, nebo může mít citovou či mentální formu, kdy nedochází k reakci na argumenty (problémy). Nejobvyklejším způsobem je nevyjednávání spočívající v odmítání diskutování o konfliktu a naslouchání argumentům ostatních pracovníků. Někdy se bezohledně zdůrazňuje vlastní názor tak dlouho, dokud se ostatní nevzdají, čemuž se říká taktika tzv. „parního válce“. (DeVito, 2008, s. 235).

Když to shrneme, tak v tomto případě dochází k ignorování vzniklého problému, anebo jeho potlačení. Vyhýbání nastává nejčastěji v situacích triviálního charakteru, jinými slovy při dočasných konfliktech anebo když náklady na případnou konfrontaci převýší její zisky. Nedoporučuje se při zhoršujících se problémech. Obdobně jako akomodace, tak i vyhýbání je pouhým dočasným řešením konfliktní situace.

Integrace

Jedná se o samotné řešení problému, kdy zainteresované strany vymezí svá stanoviska, identifikují svůj problém a přijmou rozhodnutí. Uplatňuje se v případě komplexního problému, jako je např. nedorozumění zainteresovaných stran. Hlavní výhodou je dlouhodobá účinnost, protože dochází k vyřešení jádra problému, který vznikl. Nevýhodou pak je časová náročnost řešení problému. (Paulík, Výrost, Slaměník, Sollárová, s. 231).

Integrace představuje proces přizpůsobení se pracovníka na pracovnímu i sociálnímu prostředí (Vajnar, 2007, s. 93).

Dominance

Dominance koncentruje vlastní potřeby nad potřebami ostatních pracovníků. Projevuje se v potřebě být viděn, mít možnost na vývoj situace a získávat přehled o všem. Pracovníka s vysokou mírou dominance lze poznat tak, že výborně vede pracovní týmy a v obtížných situacích se nebojí jít do střetu. Jde o sociálně vyzrálého dominantního pracovníka s uměním uplatnit citlivé a nenápadné řízení, využívá komunikaci s manipulativními prvky a jeho potřeba autoritativnosti je pro ostatní pracovníky viditelná. Souhlas ostatních pracovníků

bývá nejčastěji nedobrovolný – nucený. Lze ji použít např. při rychlém rozhodování v časové tísní, ale nedoporučuje se z dlouhodobého časového horizontu. Naopak u pracovníka s nízkou mírou dominance poznáme podle neprůbojnosti se snahou nejít do střetu. Výhodou u tohoto typu pracovníka je schopnost vyjednávat a přistupovat na kompromisy. (Evangelu, 2009, s. 61).

U neverbální komunikace se projevuje např. podáním ruky, přímostí a délkou pohledu (očního kontaktu). U verbální komunikace pomůže ve sledování projevů, jako je skákání do řeči, často používaná slova „já“ či „moje“. (Evangelu, 2009, s. 62).

Souhrnně lze říci, že dominance ignoruje potřeby a zájmy ostatních pracovníků. Dochází ke sledování chování a jednání jako míru asertivity a průbojnosti. Projevuje se v potřebě být viděn, lepší a schopnější než ostatní. Míru dominance je možné odhalit i z projevů verbální či neverbální komunikace.

Kompromis

Jde o koncentraci vlastních potřeb v porovnání s potřebami ostatních pracovníků. Nejedná se o stanovení jasného vítěze ani poraženého. Důraz je kladen na hledání vhodného řešení, které bude vyhovovat všem zainteresovaným stranám konfliktu. Používá se nejčastěji, když pracovníci disponují stejnou mocí, ale každý z nich chce k cíli dospět jiným způsobem. Výhodou je demokratický způsob vyřešení problému a jeho prostor pro budoucí kreativitu při dalším řešení. (Paulík, Výrost, Slaměník, Sollárová, s. 231).

Když to shrneme, tak pro vedoucího pracovníka je nezbytné, aby uměl efektivně řešit konflikty, ať už jde např. o nedorozumění/nepochopení se, rozdílnost v pracovních postupech aj. Schopnost identifikovat příčiny konfliktů a nestranně je řešit je klíčové pro zachování pozitivní pracovní kultury. Vedoucí pracovník musí být empatický a flexibilní při hledání kompromisů. Konflikty, které jsou efektivně vyřešeny, mohou přispět k růstu a posílení pracovního týmu, zatímco opakované nebo neřešené konflikty mohou mít negativní dopad na pracovní atmosféru odrážející se ve výkonnosti celé organizace.

3 Vybrané vzdělávací organizace ve Středočeském a Západočeském kraji

Jakákoliv paradigmata vznikala v závislosti na časovém hledisku. V kontextu českého školství je možné v praxi managementu vysledovat skupiny ředitelů a ředitelek středních škol, jejichž profesní působení je z hlediska používaných manažerských kompetencí přiřazovat k různým paradigmatům. Tento předpoklad by měl být potvrzen či vyvrácen výzkumným šetřením.

3.1 Stanovení problematiky ke zkoumání

V roce 2021 byla provedena výzkumná sonda u pracovníků vybraných středních škol s cílem analyzovat data zakládající se na výpočtu relativních četností a zhodnocování rozdílů v odpovědích dotázaných respondentů.

Výzkum byl proveden formou jednoduchého dotazníkového šetření, který obsahoval otázky týkající se řízení a vedení pracovníků ze středních škol. Ke zkoumání byly vybrány střední školy ze 4 krajů, tím byl Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Plzeňský kraj a Karlovarský kraj. Úmyslně byly vybrány kraje lišící se velikostí, počtem obyvatel, možnostmi karierního růstu, pracovními příležitostmi tak, aby porovnání výsledků odhalilo zásadní rozdíly a poukázalo se na to, z čeho rozdíly pramení.

Dalším krokem pak bude vyhodnocení výsledků v dotazníkovém šetření – jak z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu vedoucího pracovníka. Tato rozdílnost může být jakýmsi řídicím znakem závěru této diplomové práce.

3.2 Cíl a předmět výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza dat, jež se zakládala na výpočtu relativních četností a zhodnocování rozdílů v odpovědích dotázaných respondentů. Pro získání kontaktů, respektive e-mailových adres respondentů, je použita veřejná databáze středních škol, kde jsou za použití exportu do MS Excel a následného čištění dat extrahovány základní veřejné informace, jako jsou např. e-mailové adresy, kraj, typ vzdělávací organizace apod.

Výběr proběhl metodou selekce již zmíněných krajů tak, aby byly vidět markantní rozdíly mezi jednotlivými předpoklady a očekáváními jak na různých pracovních pozicích, tak i v očekáváních, budoucích příležitostech apod.

3.3 Dotazníkové šetření

K vytvoření dotazníkového šetření je použit online software SurveySparrow, kde za pomoci postupného zobrazování dotazníkových otázek mohli respondenti odpovídat strukturovanou formou. Otázky jsou řazeny dle důležitosti, aby bylo možné zachytit i data z částečně zodpovězených dotazníků v případě, že respondent vyplňování dotazníku přeruší, ať už z jakéhokoliv důvodu.

Pro zaslání dotazníku je použit online software nástroj MailChimp, do kterého se naimportuje Excelovský dokument s extrahovanými daty z veřejně dostupné databáze. Na každou e-mailovou adresu je následně odeslán jeden e-mail s průvodním textem a personifikovaným odkazem na online SurveySparrow k jeho vyplnění.

3.4 Sběr a analýza dat

Sběr dat vychází z klíčových vstupních informací, kde hlavní roli hraje počet e-mailových adres, na které byl dotazník zaslán. Tento dotazník byl zaslán 761 e-mailovým adresám do 4 různých krajů.

Počet e-mailových adres se přímo úměrně nerovná počtu středních škol. Z tabulky č. 3 je patrné, že na jednu střední školu zpravidla připadají dvě a více e-mailových adres, což je způsobeno jak velikostí daného kraje, tak i poptávkou po vzdělávání.

Tabulka č. 3: Počet e-mailových adres v krajích

Kraj	Počet e-mailových adres
Hlavní město Praha	332

Středočeský kraj	253
Plzeňský kraj	106
Karlovarský kraj	65

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Dotazník byl zaslán na 761 e-mailových adres na konci měsíce března roku 2021. E-mail se úspěšně podařilo odeslat celkem na 731 e-mailových adres, což činí 91,6 % z celkového počtu. Zbylých 30 e-mailových adres bylo neplatných nebo již neexistujících. Během 7 dnů, kdy byl dotazník dostupný, bylo 232 doručených e-mailů adresáty otevřeno a 64 z nich kliknulo na odkaz pro vyplnění samotného dotazníku (viz příloha č. 2).

Nicméně, dle statistik doručení a otevření, byl e-mail otevřen 407krát a celkově bylo na odkaz pro vyplnění dotazníku kliknuto 111krát. Z těchto statistik vyplývá, že e-mail byl po otevření přeposlán na další e-mailové adresy, pravděpodobně v rámci stejných škol. Důvodem mohla být sdílená e-mailová adresa (např. sekretariát školy apod.).

Pro dosažení optimálních výsledků otevření a čtení e-mailu byla zpráva odeslána v úterý v 6 hodin ráno – dle statistik má úterní doručení nejvyšší pravděpodobnost otevření. V rámci benchmarku softwarového nástroje MailChimp v oblasti vzdělávání a odborné přípravy činila průměrná úspěšnost otevření e-mailu 26,5 %, ale tento e-mail měl úspěšnost otevření lehce nadprůměrnou 31,7 %. Co se týče míry prokliknutí, tento e-mail byl vysoce nadprůměrný – na odkaz pro vyplnění dotazníku bylo kliknuto v 8,8 % doručených e-mailů (průměr je v této kategorii 3,8 %).

3.5 Vyhodnocení rozdílů v odpovědích respondentů

Dotazník začalo vyplňovat 90 respondentů z celkového počtu 111 kliknutí na odkaz v e-mailu. Kompletně z nich dokončilo celý dotazník 68, což je 76,6% úspěšnost. Průměrný čas pro vyplnění dotazníku činil 11 minut (viz příloha č. 1).

Otázka č. 1 se týkala zjištění pohlaví respondentů (viz tabulka č. 4). Odpovědělo 89 respondentů, z nichž 1 otázku přeskočil. Z odpovědí bylo zjištěno, že nedošlo k dosažení rovnováhy, protože na otázku odpovědělo 37 mužů a 52 žen.

Tabulka č. 4: Pohlaví dotázaných respondentů

Jaké je Vaše pohlaví?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
muž	37	41,57
žena	52	58,43

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 2 se zaměřovala na věk daného respondenta. Odpovědělo 86 respondentů, z nichž 2 otázku přeskočili (viz tabulka č 5). Z odpovědí vyplynulo, že největší procentuální zastoupení jsou respondenti ve věku 51 a více let, kteří mají mnohem větší zkušenosti v dané oblasti.

Tabulka č. 5: Věk dotázaných respondentů

Jaký je Váš věk?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
20–30 let	7	8,14
31–40 let	7	8,14
41–50 let	19	22,09
51 a více let	53	61,63

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 3 se týkala geografické působnosti. Odpovědělo 87 respondentů, z nichž 1 otázku přeskočil (viz tabulka č. 6). Z odpovědí bylo zjištěno, že největší procentuální zastoupení má město Praha z 55 % a až poté Středočeský kraj z téměř 26 %.

Tabulka č. 6: Zastoupení krajů

V jakém kraji vykonáváte pracovní činnost?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
Hlavní město Praha	48	55,17
Karlovarský kraj	7	8,05
Plzeňský kraj	10	11,49
Středočeský kraj	22	25,29

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 4 byla zaměřena na pracovní pozici respondenta. Na otázku odpovědělo 87 respondentů, z nichž 1 otázku přeskočil (viz tabulka č. 7). Odpovědi přinesly zajímavé výsledky, a sice, že nejčastěji odpovídali respondenti na pracující na pozici ředitele či ředitelky (téměř 40 %) a až poté středoškolské učitelé pracující na hlavní pracovní poměr (dosahujících 26 %) a zástupci ředitele (zhruba 20 %).

Tabulka č. 7: Pracovní pozice dotázaných respondentů

Jaká je Vaše pracovní pozice?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
sekretář/ka	4	4,60
středoškolský učitel/ka interní	22	25,29
středoškolský učitel/ka externí	1	1,15

zástupce ředitele	17	19,54
ředitel/ka	33	37,93
jiná (napište, jaká)	10	11,49

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 5 se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Na otázku odpovědělo 85 respondentů, z nichž 2 otázku přeskočili (viz tabulka č. 8). Z odpovědí vyplynulo, že přes 50 % dotázaných respondentů absolvovalo vysokoškolský magisterský studijní program s délkou studia 2 roky. Jako druhé nejčastěji dosažené vzdělání následuje vysokoškolský doktorský studijní program v délce studia 3 až 4 roky.

Tabulka č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
střední vzdělání s maturitní zkouškou – délka studia 4 roky	4	4,71
střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou – délka studia 4 roky	6	7,06
vysokoškolské – bakalářský studijní program – délka studia 3 roky	6	7,06
vysokoškolské – magisterský studijní program – délka studia 2 roky	52	61,18
vysokoškolské – doktorský studijní program – délka studia 3–4 roky	17	20,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 6 už se zaměřovala na konkrétní vlastnosti vedoucího pracovníka, respektive na seřazení jednotlivých vlastností dle důležitosti na stupnici od 1 do 5 (viz tabulka č. 9). Na tuto otázku odpovědělo 74 respondentů, z nichž 2 otázku přeskočili. Dle odpovědí ze strany respondentů se prioritně klade důraz na výborné znalosti a zkušenosti v oblasti školství, společně s logickým uvažováním. O něco menší důraz kladli respondenti na inteligenci, schopnost předvídat a na přirozenou autoritu.

Tabulka č. 9: Vlastnosti vedoucího pracovníka

Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít tzv. „ideální“ vedoucí pracovník? U každého zmíněného bodu seřad'te podle důležitosti na stupnici od 1 do 5 (1 – málo důležité, 5 – nejdůležitější).		
Možnosti	Průměr	% zastoupení
výborné znalosti a zkušenosti ve školství	49,8	22,43
logické uvažování	48,4	21,80
vysokou emoční inteligenci a empatii	42	18,92
schopnost předvídat a organizovat	41,8	18,83
přirozenou autoritu	40	18,02

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 7 se týkala stylu řízení, se kterým se respondenti nejčastěji setkávají (viz tabulka č. 10). Na otázku odpovědělo 77 respondentů. Z tohoto důvodu lze usuzovat, že tato otázka byla pro ně velmi důležitá a při práci hrála zásadní roli. Přes 50 % respondentů se při své práci setkává s demokratickým stylem řízení, ve kterém se pracovník začlení do rozhodovacího procesu. Vedoucí sice deleguje pracovní úkoly, ale svůj pracovní tým motivuje k ještě lepším výsledkům a nechává také prostor jejich kreativitě.

Tabulka č. 10: Nejčastěji využívaný styl řízení

S jakým stylem řízení se při práci nejčastěji setkáváte?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
autokratický (autoritativní) styl	12	15,58
demokratický (participující) styl	41	53,25
liberální styl	9	11,69
delegující (laissez-faire) styl	13	16,88
vizionářský styl	2	2,60

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 8 byla zaměřena na osobní preferenci stylu vedení (viz tabulka č. 11). Na otázku odpovědělo 75 respondentů, z nichž 1 otázku přeskočil. Stejně jako v předchozím případě pracovníci preferují demokratický styl vedení – téměř 70 % dotázaných. Pracovníci tak mají možnost vyjádřit vlastní názor, i když má hlavní slovo vždy přímý nadřízený.

Tabulka č. 11: Preferovaný styl vedení

Jaký styl vedení osobně preferujete?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
autokratický (autoritativní) styl	2	2,67
demokratický (participující) styl	52	69,33
liberální styl	6	8,00
delegující (laissez-faire) styl	15	20,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 9 se týkala míry rozhodování v rámci pracovní pozice respondenta. Na otázku odpovědělo 75 respondentů a 1 otázku přeskočil (viz tabulka č. 12). Nejčastější odpovědi byly převážně kladné, menšinové procentuální zastoupení nepovažuje rozhodování v rámci jejich pracovní pozice za dostatečné.

Tabulka č. 12: Dostatečnost míry rozhodování

Myslíte, že míru rozhodování v rámci Vaší pracovní pozice, lze považovat za dostatečnou?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
ano	34	45,33
spíše ano	33	44,00
spíše ne	8	10,67
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 10 se týkala vztahu k nadřízenému pracovníkovi, respektive, co si o svém nadřízeném myslí jeho podřízení pracovníci. Na otázku odpovědělo 70 respondentů, z nichž 6 otázku přeskočilo (viz tabulka č. 13). Více než polovina dotázaných respondentů má ke svému nadřízenému velmi kladný vztah na přátelské úrovni a v případě objeveného problému se na něj mohou pracovníci spolehnout.

Tabulka č. 13: Vztah k nadřízenému pracovníkovi

Jak byste charakterizoval/a Váš vztah k nadřízenému pracovníkovi?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení

velmi kladný, na přátelské úrovni a nemám problém za ním přijít s jakoukoliv záležitostí	45	64,29
kladný, ale pouze na pracovní úrovni	12	17,14
záporný, komunikuji s ním jen v nezbytně nutných případech	12	17,14
záporný a komunikaci se, pokud možno, vyhýbám	1	1,43

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 11 se zaměřila na vztah k nadřízenému pracovníkovi, respektive co si o podřízeném myslí jeho nadřízený pracovník. Na otázku odpovědělo 66 respondentů, z nichž 10 otázku přeskočilo (viz tabulka č. 14).

Tabulka č. 14: Vztah nadřízeného pracovníka směrem k vlastní osobě

Jak byste charakterizoval/a vztah nadřízeného pracovníka k Vám?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
pocítuji z jeho strany kladný, přátelský a uvolněný přístup	45	68,18
z jeho strany pocítuji zcela profesionální, avšak neosobní přístup	10	15,15
cítím, že mi dává jasně najevo svoji nadřízenou pracovní pozici	9	13,64
negativně, protože se necítím v jeho přítomnosti příjemně	2	3,03

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Přes 60 % respondentů pociťuje ze strany nadřízeného kladný a uvolněný přístup, což se promítá i v pracovních výkonech samotného pracovníka. Téměř 20 % dotázaných vnímá sice profesionální, avšak neosobní přístup, kdy si nadřízený zachovává tzv. odstup od svého okolí. Tento přístup se nejčastěji objevil v případech ředitele ke všem ostatním podřízeným pracovníkům.

Otázka č. 12 se týkala pracovního kolektivu. Respektive respondenti měli možnost vyjádřit názor, co je pro ně nejdůležitější pro úspěšně fungující pracovní kolektiv (tým), aby dosahoval co nejlepších pracovních výsledků. Na otázku odpovědělo 76 respondentů (viz tabulka č. 15).

Tabulka č. 15: Co je nejdůležitější pro fungující pracovní kolektiv

Co je dle Vašeho názoru nejdůležitější pro úspěšně fungující pracovní kolektiv, který dosahuje výborných výsledků? Je možné vybrat i více odpovědí.		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
pracovníci s odpovídajícími odbornými znalostmi	31	16,85
vhodně zvolený přístup vedení a řízení pracovníků	61	33,15
harmonické pracovní prostředí	52	28,26
náležitá motivace (hmotná i nehmotná)	40	21,74

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

V obdobném procentuálním zastoupení byly odpovědi vypovídající o vhodně zvoleném přístupu vedení a řízení pracovníků s harmonickým pracovním prostředím.

Otázka č. 13 se zaměřila na koučování a především na to, jak ho pracovníci osobně vnímají, jaké s ním mají osobní zkušenosti a jaký mají k celému procesu postoj. Na otázku odpovědělo 75 respondentů a 1 z nich otázku přeskočil (viz tabulka č. 16).

Tabulka č. 16: Povědomí a zkušenosti o koučování

Je Vám blízký termín KOUČOVÁNÍ?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
ano, znám podstatu koučování	35	46,67
ano, už jsem o tom slyšel/a, ale z běžné praxe termín neznám	21	28,00
termín je mi znám, ale mám k němu osobní antipatii	18	24,00
nevím, o co se přesně jedná	1	1,33

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Z výsledků je patrné, že více než polovina dotázaných respondentů sice o koučování ví, zná jeho podstatu, ale vedoucí pracovníci neidentifikují a tím pádem nemaximalizují využití jejich potenciálu, což se odráží v nedostatečně efektivním dosahování pracovních cílů. Bez kontinuálního vzdělávání se může snížit motivace k dalšímu profesnímu i osobnímu rozvoji pracovníků.

Otázka č. 14 se týkala samotného procesu koučování ve vztahu ke konkrétním zkušenostem dané vzdělávací organizace. Na otázku proto odpovědělo 73 respondentů a 2 z nich otázku přeskočili (viz tabulka č. 17).

Tabulka č. 17: Koučování v běžné praxi

Koučování je proces, díky němuž dochází ke hledání individuálního řešení a rozvoji jednotlivců v určité oblasti. Kouč neboli vedoucí pracovník neradí ani nepřikazuje, ale ptá se pracovníků a vhodnými otázkami je směřuje ke správnému řešení problémů. Vyberte odpovídající tvrzení.		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení

v naší vzdělávací organizaci koučování běžně funguje	6	8,22
v naší vzdělávací organizaci koučování občas funguje, záleží na složitosti úkolu	36	49,32
v naší vzdělávací organizaci koučování nefunguje, ale tato myšlenka se mi líbí a rád/a bych ji zavedl/a	17	23,29
v naší vzdělávací organizaci koučování nefunguje a ani bychom jej nechtěli zavádět	14	19,18

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Odpovědi od respondentů přinesly zajímavé výsledky. Téměř u 50 % respondentů mají koučování v organizaci zavedeno, ale záleží na složitosti konkrétního úkolu, který mají splnit. U téměř 25 % dotázaných se myšlenka koučování líbí, ale bohužel ji v organizaci zavedenou nemají. Příčin může být každopádně mnoho, např. vedoucí pracovník má na starosti splnění velkého množství úkolů, které nedeleguje na podřízené pracovníky. Svým podřízeným plně důvěřuje, a proto koučování pro něj ztrácí význam apod.

Otázka č. 15 se zaměřila na povědomí o delegování. Na tuto otázku odpovědělo 73 respondentů, z nichž 2 z nich otázku přeskočili (viz tabulka č. 18). Přes 82 % dotázaných respondentů má o delegování povědomí a zná jeho pravou podstatu.

Tabulka č. 18: Povědomí a zkušenosti s delegováním

Je Vám blízký termín DELEGOVÁNÍ?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
ano, znám podstatu delegování	60	82,19

ano, už jsem o tom slyšel/a, ale z běžné praxe termín neznám	4	5,48
termín je mi znám, ale mám k němu osobní antipatii	5	6,85
nevím, o co se přesně jedná	3	4,11
nikdy jsem o delegování neslyšel/a	1	1,37

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 16 se týkala delegování při běžném pracovním procesu. Na otázku odpovědělo 73 respondentů, z nichž 2 otázku přeskočili (viz tabulka č. 19). Výsledky byly lepší, než se dalo předpokládat, a sice, že vedoucí pracovníci často delegují své pracovní úkoly na své podřízené. Čímž zvýší jejich motivaci k práci a podřízené se zároveň cítí více užiteční. Také velmi záleží na složitosti zadaného úkolu. Pokud vedoucí pracovník usoudí, že může delegovat složitější pracovní úkol na svého podřízeného, rád mu vyhoví a sám může řešit jiné, ještě více náročnější pracovní úkoly.

Tabulka č. 19: Delegování v běžné praxi

Delegování je postup vedoucího pracovníka, který přiděluje svým podřízeným pracovníkům úkoly, pravomoci a odpovědnosti k jejich splnění. Delegováním dochází k rozvoji pracovníků, kteří postupně zvládají stále složitější úkoly, které by jinak vedoucí pracovníci museli vykonávat sami. Vyberte odpovídající tvrzení.		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
v naší vzdělávací organizaci delegování běžně funguje	37	50,68
v naší vzdělávací organizaci delegování občas funguje, záleží na složitosti úkolu a době, jakou už u nás zaměstnanec pracuje	31	42,47

v naší vzdělávací organizaci delegování nefunguje, ale tato myšlenka se mi líbí a rád/a bych ji zavedl/a	5	6,85
--	---	------

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 17 se zaměřovala překážek při delegování ze strany nadřízeného pracovníka. Na otázku odpovědělo 70 respondentů, z nichž 1 otázku přeskočil (viz tabulka č. 20). Respondenti mohli v rámci této otázky vybrat více odpovědí.

Tabulka č. 20: Překážky při delegování ze strany nadřízeného pracovníka

Co by podle Vašeho názoru mohlo být překážkou při delegování ze strany nadřízeného pracovníka. Můžete vybrat i více odpovědí.		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
nedůvěra v pracovní schopnosti podřízeného pracovníka	51	40,48
pocit ztráty důležitosti	10	7,94
neochota vedoucího pracovníka delegovat úkoly	24	19,05
neznalost úkolů a jejich důležitost	30	23,81
obava z odmítnutí delegovaného úkolu podřízeným pracovníkem	11	8,73

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Z výsledků je vidět, že největší překážkou při delegování ze strany nadřízeného pracovníka je nedůvěra v pracovní schopnosti podřízeného pracovníka. Tento jev má za důsledek nedůvěru sama v sebe, odrážející se v neochotě k práci. Vedoucí pracovníci mnohdy trpí

pocitem nedůležitosti a představa delegování úkolů na podřízené pracovníky je pro ně takřka nemyslitelná. Dlouhodobé nedelegování úkolů se často odráží v nesplnění části pracovních povinností, dlouhodobému stresu a celkovému pocitu selhání (nejen po pracovní stránce). Druhou nejčastější odpovědí byla neznalost úkolů a jejich důležitost. Bohužel se v běžné praxi tento jev vyskytuje čím dál častěji. Vedoucí pracovníci si neuvědomují závažnost pracovního úkolu a na své podřízené tento úkol delegují. Výsledkem se stává zbytečné nedorozumění, zmatky a často i nesplnění úkolu, kterým podřízení nerozumí či neznají postupy k jejich vyřešení.

Otázka č. 18 se týkala lepších pracovních výkonů v souvislosti s volným výběrem pracovních úkolů. Na otázku odpovědělo 71 respondentů, z nichž 1 otázku přeskočil (viz tabulka č. 21).

Tabulka č. 21: Lepší pracovní výkony v rámci výběru úkolů

Myslíte, že pokud by pracovníci měli možnost sami si vybírat úkoly, byly by jejich výkony lepší?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
ano	15	21,13
spíše ano	29	40,85
spíše ne	24	33,80
ne	3	4,23

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Téměř 41 % respondentů odpovědělo na možnost spíše ano. Pokud by tito pracovníci měli možnost si do jisté míry pracovní úkoly vybírat sami, byli by kreativnějšími, jejich práce by je naplňovala a připadali by si užitečnějšími. Přes 33 % dotázaných je rádo, že si pracovní úkoly nemusí vybírat, protože kdyby mohli, vybírali by si jen ty nejsnazší a neměli by tak možnost se neustále učit novým pracovním věcem.

Otázka č. 19 se zaměřovala na nadměrnost kladených nároků spojených dlouhodobě se stresem. Na tuto otázku odpovědělo 70 respondentů, z nichž 2 otázku přeskočili (viz tabulka č. 22).

Tabulka č. 22: Stres v závislosti na přetížení nadměrnými nároky

Máte pocit, že jsou na Vás kladeny nadměrné nároky a že často pracujete ve stresu?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
ano	8	11,43
spíše ano	30	42,86
spíše ne	21	30,00
ne	11	15,71

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Přes 40 % respondentů se shodlo na odpovědi, že spíše ano. Kladené nároky na podřízené pracovníky jsou především dodržování termínů zadaných úkolů, množství rozpracovaných úkolů a kvalita odvedené práce. Ve výjimečných případech se stává, že na podřízeného pracovníka je kladen jen jeden ze zmíněných nároků – zpravidla ale všechny tři zmíněné zároveň. Dále pak záleží na typu osobnosti, jak se s dlouhodobým stresem dokáže vyrovnat či ho eliminovat.

4 Diskuse a závěr

Tato kapitola prezentuje výsledky dotazníkového šetření a zároveň přináší odpovědi na otázky, jaké metody a postupy vedení a řízení pracovníků jsou ve vzdělávacích organizacích nejvíce zastoupeny. Jaké pracovní příležitosti pracovníci v rámci svých pracovních pozic mají. Zároveň jsou v závěru zmíněny návrhy pro zlepšení možnosti kariérního růstu a pracovních příležitostí. Dále pak i zásadní rozdíly mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, pracovním očekáváním a skutečností a pohledy na vedení a řízení. Věřím, že dotazníkové šetření jako celek poskytuje potřebná komplexní data a relevantní výstupy.

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z výsledných dat je patrné, že nejvíce respondentů odpovídalo v Hlavním městě Praze a ve Středočeském kraji. Nejnižší procentuální zastoupení přinesly výsledky z Plzeňského a Karlovarského kraje. Většina respondentů byly ženy ve věku 51 let a více z Hlavního města Prahy, jež pracují na pozici ředitelky školy a mají vysokoškolské vzdělání. Vedoucí pracovník by dle výsledků z dotazníkového šetření měl mít výborné znalosti a zkušenosti ve školství a také i logické uvažování.

4.2 Význam a specifika řízení a vedení

Jedná se o jednu z nejdůležitějších lidských činností s cílem dosáhnout výsledků v pracovním týmu, kterých by jinak nedosáhl pracovník, jako jednotlivec. Dotazníkové šetření ukázalo, že nejčastěji se pracovníci setkávají s demokratickým (participujícím) stylem řízení a taktéž preferují i demokratický (participující) styl vedení. V rámci stylu řízení se usměřňují procesy v dynamickém souboru vzájemně propojených prvků.

4.3 Rozdíly v procesu řízení a vedení

Další část dotazníkového šetření byla rozdělena z důvodu rozdílnosti v procesu řízení a vedení pracovníků. Tabulky č. 23–26 poukazují přesně na tyto rozdíly, které jsou blíže charakterizovány u každé otázky.

Otázka č. 20 byla zaměřena na pandemii koronaviru a jeho vliv na řízení a vedení pracovníků. Na otázku odpovědělo 70 respondentů, z nichž 2 otázku přeskočili (viz tabulka č. 23).

Tabulka č. 23: Dopady pandemie koronaviru na vliv řízení

Myslíte si, že současná situace pandemie koronaviru má negativní vliv na řízení a vedení pracovníků?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
ano	17	24,29
spíše ano	26	37,14
spíše ne	21	30,00
ne	6	8,57

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Odpovědi byly poměrně vyrovnané, nejčastější odpovědi byly spíše ano a spíše ne, z čehož vyplývá, že odpovědi se lišily podle dané pracovní pozice a pružnosti ohledně pandemie koronaviru. V tomto ohledu bylo třeba členům týmu naslouchat, podporovat a ukázat jim, že jejich práce má smysl a význam. Jakmile lidé cítí od vedoucího pracovníka takovou podporu, tak i krize v podobě pandemie nebyla tak náročná, jak se může zpočátku jevit.

Otázka č. 21 se týkala oblasti řízení a vedení pracovníků dle vlastního názoru. Na tuto otázku odpovědělo 44 respondentů. Podrobnější informace vypoví tabulka č. 24. Jednalo se o negativní vlivy, které se odráží především na koordinování pracovního týmu, a je třeba společná spolupráce na cíli, která se hůře řídí. Jednotliví členové týmu se tak mnohdy nemusí dohodnout a závislost práce mezi jednotlivci se do jisté míry může rozpadat.

Tabulka č. 24: Projevy negativního vlivu na řízení a vedení pracovníků

Pokud se domníváte, že ano, tak v čem se dle Vašeho názoru negativní vliv na řízení a vedení pracovníků projevuje?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
koordinování pracovního týmu	20	45,45
zajištění plynulého chodu vzdělávací organizace	10	22,73
zpětná kontrola pracovníků vlivem práce z domova	14	31,82

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Nejčastější odpovědí na otázku negativního vlivu na řízení a vedení pracovníků bylo koordinování pracovního týmu. Podřízení pracovníci tak nenesou společnou odpovědnost za pracovní úkol, který splňují postupně (část pracovní skupiny nevykonává část pracovního úkolu a poté si pracovníci nepředávají práci dále). V pracovních týmech pracovníci fungují na základě individuality, kdy si každý pracovník plní svůj zadaný úkol a na ostatní členy nebere zřetel. Druhou nejčastější odpovědí byla zpětná kontrola pracovníků vlivem práce z domova, a to především během pandemie koronaviru, která zasáhla všechny oblasti – školství nevyjímaje. Práce z domova byla závislá především na videokonferencích či dalších on-line prostředích, čímž docházelo k horší zpětné kontrole pracovníků.

Otázka č. 22 se zaměřovala na změnu způsobu řízení vedoucího pracovníka. Na otázku odpovědělo 64 respondentů, z nichž 8 respondentů otázku přeskočili (viz tabulka č. 25).

Tabulka č. 25: Změna ve způsobu řízení

Přáli byste si do budoucna změnit něco ve způsobu řízení Vašeho nadřízeného (je-li pro Vaši pozici relevantní)?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení

ano (napište co)	17	26,56
ne	47	73,44

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Většina respondentů odpovídala záporně, čímž dali najevo, že by nic ve způsobu řízení svého nadřízeného pracovníka neměnili. V případě kladné odpovědi respondenti nespecifikovali, co konkrétně by chtěli změnit. Lze však předpokládat, že by se mohlo jednat např. o provozní změny související s technologiemi, procesy, s pružností v reakci na změnu, kultury u vzdělávací organizace apod.

Otázka č. 23 se týkala pohledu do budoucna v oblasti způsobu vedení nadřízeného pracovníka. Na tuto otázku odpovědělo 62 respondentů, z nichž 10 otázku přeskočilo (viz tabulka č. 26).

Tabulka č. 26: Vidina změny ve způsobu řízení

Přáli byste si do budoucna změnit něco ve způsobu vedení Vašeho nadřízeného (je-li pro Vaši pozici relevantní)?		
Možnosti	Odpovědi	% zastoupení
ano (napište, co)	15	24,19
ne	47	75,81

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

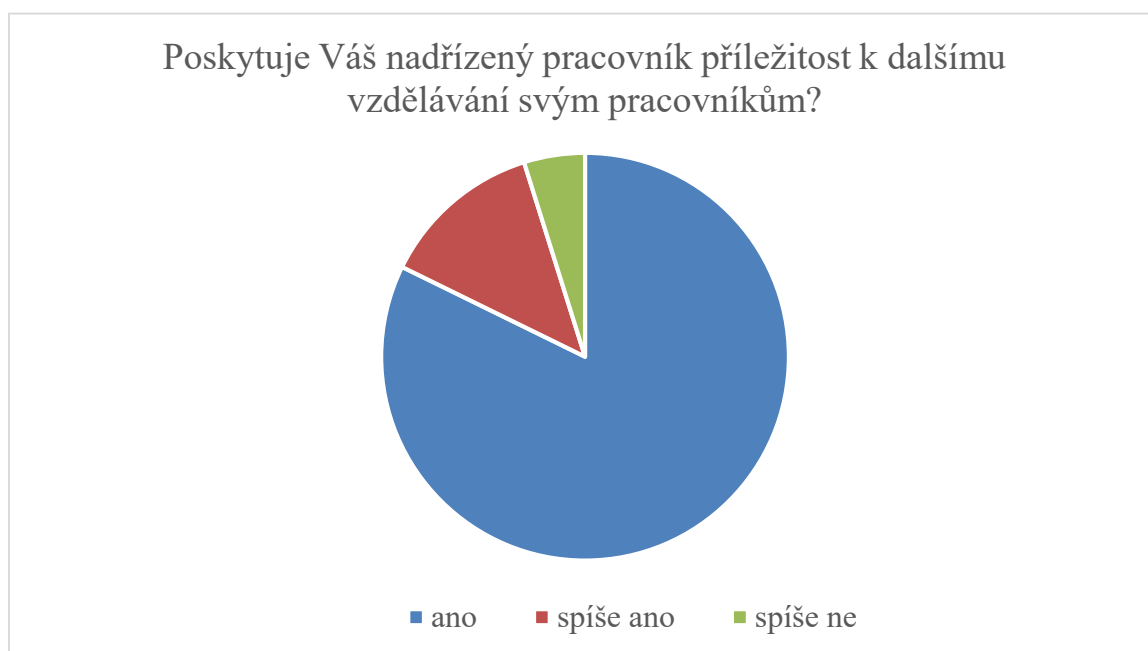
Podobně jako v předchozí otázce i zde byla většina odpovědí záporná, čímž respondenti vyjádřili neměnnost názoru ohledně způsobu vedení nadřízeného pracovníka. Naopak 24 % z nich odpovědělo kladně, ale i v této otázce měli možnost uvést příklad, bohužel se tak nestalo. Proto se lze domnívat, že se může jednat o styl vedení pracovníků, který nemusí mnohým vyhovovat (např. změna nadřízeného, který s sebou do organizace zavádí nové metody a postupy vykonání práce).

4.4 Návrhy a doporučení pro vzdělávací organizace

Návrhy a doporučení byly čerpány též z odpovědí respondentů, kterým byl zaslán dotazník. Výsledky byly poměrně zajímavé, neboť se jednalo o rozmanitost odpovědí z různých úhlů pohledu a z odlišných pracovních pozic.

Otázka č. 24 v dotazníkovém šetření byla z oblasti dalšího vzdělávání. Jak je patrné z grafu č.1, výsledky jsou téměř jednoznačné. Naprostá většina respondentů, konkrétně 82 %, se shodla na tom, že jejich vzdělávací organizace nabízí možnost dalšího vzdělávání. Pouhých 13 % je toho názoru, že možnost vzdělávání sice mají, ale nemusí se ho zúčastnit, a v 5 % tato možnost neexistuje (i když by zaměstnanci vzdělávání uvítali).

Graf č. 1: Příležitost k dalšímu vzdělávání (otázka č. 24)

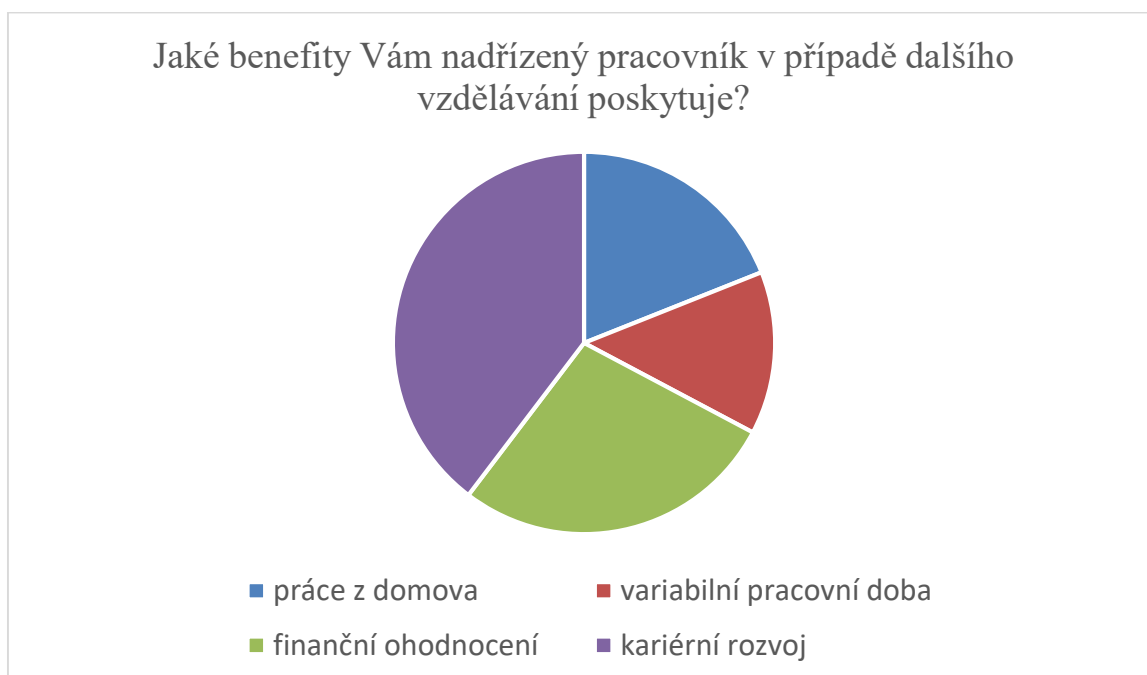


Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 25 se týkala konkrétních benefitů, jež mohou být nabízeny pracovníkům ze strany nadřízených. Respondenti měli na výběr 4 možnosti (viz graf č. 2). Největší procentuální zastoupení, konkrétně 40 %, bylo v podobě kariérního rozvoje – tj. kariérní postup (další pracovní pozice v rámci kariérní dráhy), kariérní změna (v důsledku změny profese

pracovníka) a profesní rozvoj (rozvoj znalostí, dovedností a kvalifikace pracovníka v rámci stávající pracovní pozice). Druhou nejčastější odpovědí respondentů byla forma benefitu v podobě finančního ohodnocení (28 %), která je pro řadu pracovníků silným motivátorem. Variabilní pracovní doba a práce z domova nemá pro pracovníky takový vliv, a proto ji jako benefit tolik neuznávají.

Graf č. 2: Benefity v případě dalšího vzdělávání (otázka č. 25)



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Otázka č. 26 se zaměřila na upřednostnění oblasti vzdělávání. Respondenti měli na výběr z oblastí, jako je odborná oblast v rámci své pracovní pozice, jazyková oblast, počítačová oblast, popřípadě jiná. Respondenti uvedli oblast, která má pro ně největší význam (viz graf č. 3). Největší procentuální zastoupení, konkrétně 75 %, bylo v podobě odborné v rámci své pracovní pozice. Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo vzdělávání v podobě počítačových dovedností (11,76 %), které je pro řadu pracovníků silným motivátorem. Téměř ve stejném procentuálním zastoupení byla oblast jazykového vzdělávání.

Graf č. 3: Upřednostněná oblast vzdělávání (otázka č. 26)



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů z dotazníkového šetření ze dne 28. 3. 2021

Souhrnně lze říci, že vedoucí pracovníci dávají svým podřízeným možnost vzdělávání se zaměřením na různorodé spektrum vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí, jež jsou důležité na trhu práce, v občanském i osobním životě. Upřednostněná oblast vzdělávání spočívá primárně v odborné oblasti a v rámci své pracovní pozice, kterou pracovníci vykonávají. Odbornou oblastí vzdělávání je myšleno např. nové trendy s celkově poměrně dynamickému vývoji v některých odvětvích na trhu práce.

Závěr

Výstupy získané od respondentů byly založeny na výpočtu relativních četností a zhodnocení rozdílů v odpovědích dotázaných respondentů. Výsledky pro jednotlivé otázky byly exportovány do jednoduchých tabulek, což je ve výsledku přehlednější a mnohem lépe čitelnější. V rámci celkového pohledu na danou problematiku se ucelená kontingenční tabulka nachází v příloze č. 3.

Cílem výzkumného šetření bylo určení specifik řízení a metod pro vedení pracovníků v českých středních školách ve Středočeském, Plzeňském, Západočeském kraji a Hlavním městě Praze. Z celkově rozeslaných 761 e-mailů, bylo doručeno 731. V 5 % byla jedna e-mailová adresa pro dva pracovníky a v tomto případě docházelo ke sdílení e-mailové adresy. Z celkového počtu dotazníků začalo vyplňovat 90 respondentů, ale pouze 68 z nich dotazník úspěšně celý dokončilo a odeslalo výsledky ke zpracování. Zde hrála roli především geografie, protože čím větší město, tím větší ochota a otevřenost k vyplnění dotazníku.

Dle výsledků od pracovníků musí ideální vedoucí pracovník hlavně disponovat výbornými znalostmi a zkušenostmi v oblasti školství, dále musí mít logické uvažování a vysokou emoční inteligencí a empatii. Asi se zdá být překvapivé, že pracovníci tolik nepreferují přirozenou autoritu svého nadřízeného. Bohužel autorita je v tomto ohledu vnímána spíše negativně a pracovníci si to často spojují s autokratickým stylem řízení.

Ve vzdělávacích organizacích ve sledovaných krajích se pracovníci nejčastěji setkávají s demokratickým stylem řízení, který je zároveň mezi pracovníky taktéž velmi preferovaný.

Vztahy mezi nadřízenými pracovníky směrem k podřízeným vnímají podřízení velmi často na přátelské, až na uvolněné úrovni. Tito pracovníci jsou motivováni tím, že jsou často zapojeni do důležitých úkolů, vyžadujících využití jejich individuálních schopností a dovedností. Jednou z otázek v dotazníku se týkala názoru na pracovní kolektiv s ohledem na nejlepší dosahování výsledků. Nejdůležitější pro takovýto kolektiv je podstatný vhodně zvolený přístup vedení a řízení vedoucího pracovníka.

Jedna z otázek se zaměřila na koučování. Ve školách ho zpravidla nepoužívají, každopádně záleží na složitosti zadaného úkolu. Mnoho pracovníků se též shodlo v názorech na delegování, kdy vedoucí nemá problém delegovat pracovní úkoly na svého podřízeného.

Delegování vždy závisí na důvěře mezi zainteresovanými stranami, schopnostmi a vědomostmi. Výsledky zároveň ukázaly, že pracovníci nedůvěru v již zmíněné schopnosti považují za překážku, která by mohla do budoucna nastat.

Výběr pracovních úkolů podle vlastní vůle by jistě mělo vliv na kvalitu pracovního výkonu. Důvodem je to, že každému pracovníkovi jde lépe jiná část pracovního úkolu, a pokud by měli možnost si ji sami vybrat, byly by jejich pracovní výkony ještě významně lepší. Zároveň vedoucí pak částečně ztrácí kontrolu nad úkoly svěřenými jednotlivým pracovníkům.

Dotazník byl realizován v době, kdy stále probíhala pandemie koronaviru, na což byla zaměřena jedna i otázka. Ukázalo se, že pandemie koronaviru má negativní vliv na řízení a vedení pracovníků. Negativní vliv na řízení a vedení souvisí s koordinací pracovního týmu. Vedoucí pracovník ztrácí odpovědnost nad společným úkolem, který naplňuje tým postupně. Ztráta spočívá např. v pravidelné práci z domova (tzv. home office).

Výsledky dále ukázaly, že pracovníci by do budoucna ve vedení a řízení ze strany svého nadřízeného nic neměnili. Současný stav jim vyhovuje a jsou s ním spokojeni.

Hodně dotázaných se shodlo na tom, že v rámci své vzdělávací organizace mají možnost dalšího vzdělávání, kterým je kariérní rozvoj, který je zároveň tím upřednostňovaným ze všech nabízených. Kariérní rozvoj napomáhá zaměstnancům pracovní se zdokonalovat, rozšiřovat si svoje vědomosti uplatnitelné v rámci své pracovní pozice.

Souhrnně lze říci, že všechny otázky v dotazníkovém šetření měly logickou souslednost a výsledky ukázaly, že pracovníci by neměnili nic ani v oblasti řízení, ani v oblasti vedení. Pracovníci mají možnost kariérního růstu i dostatek pracovních příležitostí, jež je posouvají kariérně vpřed. Hlavním kritériem pro řízení a vedení pracovníků byla pandemie koronaviru, která zkomplikovala situaci ve všech ohledech. Docházelo k uzavírání krajů, pracovníci byly na pravidelném home office a celková svoboda pohybu osob byla narušena, doprava kolabovala apod. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních je sice nesmírně zajímavá, ale díky své rozmanitosti i velmi obtížná. Ředitelé škol s ostatními vedoucími pracovníky se ve své řídicí funkci mohou cítit osamoceni a někdy i odříznuti od svých podřízených.

Zároveň vhodná volba stylů vedení včetně rozdílů mezi vedením jednotlivců a týmů je důležitou součástí při výkonu vedoucí funkce.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. 963 s. ISBN 9788071696148.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-7625-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/firemni-vzdelavani-360/>.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan, NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Pavol a Oldřich, ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BERANOVÁ, Olga. *Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě*. Vlašim, 2008. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta managementu v Jindřichově Hradci. Katedra managementu podnikatelské sféry. Vedoucí práce František KOVÁŘ a Jitka NESNÍDALOVÁ.
- BERÁNEK, Jaromír, 2016. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting. 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- ADAM, Blažej, 2019. *Motivace dětí a mládeže ve sportu*. Masarykova univerzita. 147 s. ISBN 978-80-210-9359-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-deti-a-mladeze-ve-sportu-6763/>.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 280 s. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOXALL, Peter and PURCELL, John, 2003. *Strategy and Human Resource Management*. 3rd edition. London: Palgrave MacMillan. 380 p. ISBN 978-0-230-57935-4.

- BRISCOE, Dennis R., SCHULER, Randall S., and CLAUS, Lisbeth, 2009. *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises*. 3rd edition. London: Routledge. 397 p. ISBN 9780415773508.
- COLE, Gerald, A. 2003. *Management, Theory and Practice*. 6th edition. Cengage Learning Emea. 481 p. ISBN 10-1844800881.
- DEPOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Markéta; ŠNÝDROVÁ, Ivana; JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela a URBANCOVÁ, Hana, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Edice učebních textů. Vysoká škola ekonomie a managementu. 148 s. ISBN 978-80-88330-20-2.
- DEVITO, Joseph A, 2008. *Základy mezilidské komunikace: verbální a neverbální komunikace, efektivní naslouchání a vnímání, konverzace a vztahy, zvládání konfliktů, komunikace v malých skupinách, příprava a přednes veřejného projevu, informativní a přesvědčovací projev*. 6. vyd. Praha: Grada. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DYER, Lee and HOLDER, Gerald, W., 1988. *Human Resource Management – Evolving Roles & Responsibilities*. 1st published. Bureau of National Affairs: Washington DC, 27 (3), 101–103. DOI: 10.1177/103841118902700309.
- EVANGELU, Jaroslava, Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Manažer Management. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GRAHAM, Harold Thomas and Roger BENNETT, 1991. *Human Resources Management*. 6th edition. London: Pitman Publishing. 352 p. ISBN 0712110283.
- HOLUBOVÁ, Renata. *Analýza personálních činností v mezinárodní společnosti*. Brno, 2008. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Alena LUBASOVÁ.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KENNEY, John and Margaret Anne, REID, 1994. *Training Interventions: Managing Employee Development*. 4th editions. London: Institute of Personnel and Development. 456 p. ISBN 10-0852925662.

- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava, 2013. *Management lidských zdrojů*. Skripta. Olomouc: Univerzita Palackého. 163 s. ISBN 978-80-244-3397-4.
- LAMAČOVÁ ŘÍMSOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 2008. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita. Provozně-ekonomická fakulta. Dostupné také z: <http://www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=13027>.
- MALACH, Antonín, 2004. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing. 528 s. ISBN 978-80-247-6384-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-podnikat-po-vstupu-do-eu-1442/>.
- MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*, 2013. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:50ce88f0-25f8-11e8-baf9-005056827e52>.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana; Miloš, KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie: self-management: tvořivost a inovace v práci manažera: motivace, řízení, rozhodování: personální a sociální psychologie práce*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MOHAUPTOVÁ, Eva, 2013. *Týmový koučink*. Praha: Portál. 240 s. ISBN 978-80-262-0576-0. Dostupné také z: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1640009&lang=cs&site=eds-live&ebv=EB&ppid=pp_4.

- MOHRMAN, Allan, M. Jr., Mohrman and Susan, Albers, 1995. *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. 1st edition. Jossey-Bass. 389 p. ISBN 10:078790080X.
- MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:65669e20-9173-11e7-ab16-005056827e52>.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PALATKOVÁ, Monika; MRÁČKOVÁ, Eva; KITNER, Milan; KAŠŤÁK, Ondřej; ŠESTÁK, Josef, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PAULÍK, Karel; VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan, a SOLLÁROVÁ, Eva (Eds.), 2019. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada. 752 s. Dostupné také z: https://psychkont.osu.cz/fulltext/2019/2019-2-R1_Paulik.pdf.
- PAVLOV, Ivan, 2018. *Učitel'ská andragogika*. Praha: Česká andragogická společnost. 2. doplnené a rozšířené vydání. 211 s. ISBN 978-80-906894-1-1.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PISOŇOVÁ, Mária, 2008. *Leadership ako súčasť manažérskych funkcií: teória a prax riadenia ziskových a neziskových organizácií*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa. 132 s. ISBN 978-80-8094-335-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- SYSLOVÁ, Zora, 2013. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Pedagogika. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4309-7.
- ŠINTÁKOVÁ MICHALICOVÁ, Jana, 2024. *10+ komunikačních metod*. 376 s. ISBN 9990004031098. Dostupné také z: <https://www.palmknihy.cz/kniha/403109?10-komunikacnich-metod>.
- TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

- TORRINGTON, Derek, Laura HALL and Stephen TAYLOR, 2005. *Human Resource Management*. Pearson Education. 810 p. ISBN 9780273687139.
- TROJAN, Václav; TROJANOVÁ, Irena, a TRUNDA, Jiří, 2016. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. 125 s. ISBN 978-80-7290-868-4.
- TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VETEŠKA, Jaroslav, 2015. *Mediace a probace v kontextu sociální andragogiky*. Praha: Wolters Kluwer. 252 s. ISBN 978-80-7478-898-7.
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VÝROST, Jozef a Ivan, SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Psyché. Praha: Grada. 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WATSON, Tony. J., 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. *The International Journal of Human Resource Management*, 21:6, 915-931, DOI: 10.1080/09585191003729374.
- ZÍTKOVÁ, Marie; POKORNÁ, Andrea; MIČUDOVÁ, Erna, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-5094-1.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Řízení a vedení pracovníků 28 March 2021

Příloha č. 2 – Trychtýřový diagram

Příloha č. 3 – Kontingenční tabulka s detailními informacemi

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Propojenost mezi odborným a všeobecným vzděláváním

Obrázek č. 2: Proces vzdělávání pracovníků

Obrázek č. 3: Potřeby vzdělávání

Obrázek č. 4: Model alternativních řešení konfliktních situací

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Specifika pracovní skupiny a týmu

Tabulka č. 2: Přínosy vzdělávání z pohledu organizace a pracovníků

Tabulka č. 3: Počet e-mailových adres v krajích

Tabulka č. 4: Pohlaví dotázaných respondentů

Tabulka č. 5: Věk dotázaných respondentů

Tabulka č. 6: Zastoupení krajů

Tabulka č. 7: Pracovní pozice dotázaných respondentů

Tabulka č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka č. 9: Vlastnosti vedoucího pracovníka

Tabulka č. 10: Nejčastěji využívaný styl řízení

Tabulka č. 11: Preferovaný styl vedení

Tabulka č. 12: Dostatečnost míry rozhodování

Tabulka č. 13: Vztah k nadřízenému pracovníkovi

Tabulka č. 14: Vztah nadřízeného pracovníka směrem k vlastní osobě

Tabulka č. 15: Co je nejdůležitější pro fungující pracovní kolektiv

Tabulka č. 16: Povědomí a zkušenosti o koučování

Tabulka č. 17: Koučování v běžné praxi

Tabulka č. 18: Povědomí a zkušenosti s delegováním

Tabulka č. 19: Delegování v běžné praxi

Tabulka č. 20: Překážky při delegování ze strany nadřízeného pracovníka

Tabulka č. 21: Lepší pracovní výkony v rámci výběru úkolů

Tabulka č. 22: Stres v závislosti na přetížení nadměrnými nároky

Tabulka č. 23: Dopady pandemie koronaviru na vliv řízení

Tabulka č. 24: Projevy negativního vlivu na řízení a vedení pracovníků

Tabulka č. 25: Změna ve způsobu řízení

Tabulka č. 26: Vidina změny ve způsobu řízení

Seznam grafů

Graf č. 1: Příležitost k dalšímu vzdělávání (otázka č. 24)

Graf č. 2: Benefity v případě dalšího vzdělávání (otázka č. 25)

Graf č. 3: Upřednostněná oblast vzdělávání (otázka č. 26)