

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

KLIMA ORGANIZACE

The climate of the organization

Magisterská diplomová práce

Bc. Hana Spálenková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

Olomouc 2016

Autorské prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23. března 2016



Hana Spálenková

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D. za velmi cenné rady, metodickou pomoc a bezproblémovou zpětnou vazbu poskytovanou během psaní této práce.

Bc. Hana Spálenková

OBSAH

ÚVOD	6
I TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Obecná teorie klimatu školy	8
2 Pracovní aktivita a osobnostní rozvoj zaměstnanců	18
2.1 Spolupráce a solidarita mezi zaměstnanci	18
2.2 Komunikace se zaměstnanci	21
2.3 Vzdělávání zaměstnanců	23
2.4 Hodnocení zaměstnanců	25
2.5 Odměňování zaměstnanců	27
2.6 Motivace zaměstnanců	31
3 Vztahy na pracovišti	34
3.1 Vztahy a jejich váha	34
3.2 Vztahy mezi zaměstnanci	37
3.3 Vztahy a management	28
3.4 Konflikty ve škole a možnosti jejich řešení	41
II EMPIRICKÁ ČÁST	44
4 Popis a charakteristika koncepce organizace	45
5 Přípravná část výzkumu	48
5.1 Cíl šetření a formulace hypotéz	48
5.2 Pozorování	49
5.3 Výběr oblasti zkoumání	61
5.4 Dotazníkové šetření a výběr respondentů	62
6 Analýza a syntéza získaných dat	67
7 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení na zlepšení situace	78
7.1 Shrnutí výsledků výzkumu	78
7.2 Doporučení na zlepšení situace	80
ZÁVĚR	84
RESUMÉ	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM OBRÁZKŮ	91

SEZNAM TABULEK	92
SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

Cílem diplomové magisterské práce bylo najít odpověď na otázku současného klimatu školy, ve které pracuji jako učitelka cizích jazyků a odborných předmětů. Na základě zjištěných faktů jsem navrhla možnosti na zlepšení situace.

V mé magisterské diplomové práci jsem se konkrétně zaměřila na klima školy podle spokojenosti učitelů.

Při popisu současného klimatu školy bylo podstatné vycházet z charakteristiky koncepce organizace, z organizace provozu školy, z pracovní aktivity a osobnostního rozvoje zaměstnanců a ze vztahů na pracovišti.

Pro popis klimatu školy jsem využila metodu pozorování, na základě pozorování jsem stanovila hypotézy, které jsem pomocí dotazníku, analýzy a syntézy získaných dat ověřila.

Získané informace jsem zobecnila pomocí deskripce a poté jsem navrhla postupy pro zlepšení klimatu školy vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Obecná teorie klimatu školy

Tato kapitola pojednává o obecné teorii klimatu. Grecmanová popisuje klima školy jako projev jejího prostředí (s ekologickou, demografickou, sociální a kulturní dimenzí), který vnímají, prožívají a hodnotí jeho účastníci (žáci, rodiče, učitelé, školní inspektoři, veřejnost (Grecmanová, 2008, s. 33).

Lze zkoumat obecné klima školy, nebo je možné se zaměřit speciálně jen na určitou dimenzi klimatu školy a to např. klima třídy, klima učitelského sboru, organizační či komunikační klima školy, atd.

Klima školy je nejčastěji zkoumáno, hodnoceno a popisováno z pohledů učitelů, žáků a vedení školy (Grecmanová, 2008).

Na klima školy působí různé faktory, které jsem vybrala na základě studia odborné literatury:

Velikost učitelského sboru

Dle velikosti školy (počtu tříd) je učitelský sbor popisován jako extramalý, malý či velký (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Velikost učitelského sboru je dána velikostí školské instituce, která ovlivňuje vztahy uvnitř učitelské sboru, jedná se zejména o otevřenost, míru frustrace, míru angažovanosti či o míru direktivního řízení vzdělávací instituce (Urbánek, 2005).

Kvalifikovanost učitelského sboru

Stupeň dosaženého vzdělání charakterizuje stupeň kvalifikovanosti učitelské sboru. Dle typu vzdělávací instituce (MŠ, ZŠ, SŠ, VŠ) je požadovaný stupeň vzdělání: úplné střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou a různé stupně vysokoškolského studia (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Kvalifikovanost je významným parametrem také u řídicích pracovníků – ředitele/ředitelky školy. Kvalifikovanost ovlivňuje úroveň řídicích činností vedoucího pracovníka, které ovlivňují atmosféru a chování v učitelském sboru (Lašek, 2001).

Znalost prostředí školy, její historie, tradic a rituálů usnadňuje řediteli/ředitelce řídicí proces a komunikaci se zaměstnanci (Urbánek, 2005).

Gender v učitelském sboru

Tento faktor vystihuje poměr zastoupení žen a mužů v učitelském sboru (feminita versus maskulinita). Právě poměr zastoupení žen a mužů ve sboru má zásadní vliv na vztahy uvnitř sboru, např. soutěživost (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Zároveň míra vnímání frustrace je u žen rozdílná od míry frustrace vnímané muži. (Urbánek, 2005).

Genderový rozdíl je patrný i u samotného vedení školy, pohlaví ovlivňuje styl vedení zaměstnanců i celé vzdělávací instituce, jde zejména o hodnotu direktivy, míru podpory a spolupráce zaměstnanců. Feminita ve vedení koresponduje s vnímáním a postoji s ženskou stranou učitelského sboru a naopak (Urbánek, 2005).

Věk pedagogů učitelského sboru

Při popisu tohoto hlediska je sledován nejenom věk samotný, nýbrž i rodinné vztahy a mezigenerační konflikty z rozdílu věků vyplývající. V některých institucích věkové rozdíly jejich členů mohou mít podobu kooperace, přátelských vztahů a oboustranného se obohacování.

Někdy může ovšem mezigenerační konflikt vést ke konfliktům, vzájemnému se podceňování a podhodnocování práce svých starších/mladších kolegů (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Věkové složení učitelského sboru má vliv na vnímání klimatu učitelského sboru (rozdílná míra frustrace, profesní angažovanosti, respektu ředitele/ředitelky školy, podpora ze strany ředitele/ředitelky školy a otevřenosti) (Lašek, 2001).

Organizace chodu školy

Jde o strukturu a řízení školy, o výši integrace školy i o počty budov, ve kterých instituce provozuje výchovně-vzdělávací činnost. Toto všechno má vliv na vedení učitelského sboru, na komunikaci mezi členy učitelského sboru a jejich vzájemnou spolupráci při řešení společných výchovně-vzdělávacích cílů, vedoucích k optimálnímu fungování instituce (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Škola, stejně jako další jiná organizace, je založena za účelem dosahování cílů, které mají podobu buď manifestní, nebo latentní.

Manifestní cíle jsou většinou viditelné navenek – jsou zveřejňovány. Dochází k tomu z důvodu posílení legitimacy organizace a její prosazení na trzích, kde organizace působí. Veřejnost (částečně i zaměstnanci školy) školu dle plnění těchto cílů hodnotí. Mezi manifestní cíle patří např. péče o vnější vztahy, příprava na změnu či tvorba produktu.

Latentní cíle (nezveřejňované, často i nezveřejnitelné) jsou zaměřeny na samotné zaměstnance organizace a úspěšnost organizace je z pohledu zaměstnanců posuzována zejména dle plnění těchto cílů. Jde například o cíle jako je péče o pořádek v organizaci, péče o stabilitu organizace, péče o vnitřní vztahy a integraci v organizaci.

Mezi latentními a manifestními cíli není rozdíl jenom v zaměření, nýbrž také v rychlosti jejich proměňování. Manifestní cíle jsou plněny pomaleji, dlouhodoběji. Naproti tomu cíle latentní jsou plněny permanentně, v závislosti na momentální situaci v organizaci.

Organizace by měla udržovat vyvážený poměr mezi výše jmenovanými cíli, nebo- li upřednostňování jednoho druhu cílů před druhým může znamenat uzavření organizace se do sebe, či ztratit svoji legitimitu (Novotná, 2008, s.36).

Vztahy v učitelském sboru

Vztahy v učitelském sboru popisují situaci (aktuální, dlouhodobou), kdy se především jedná o projevy rivality, různých taktik, strategií, napětí soutěživosti, nedocnění, na druhou stranu však i o projevy solidarity, loajality, kooperace a empatie.

Vztahy jsou ovlivňovány i frekvencí střídání pracovníků ve sboru, výší úvazků, organizací pracovní doby, rozdělením kompetencí na pracovišti, specifickými

skupinami v učitelském sboru, stabilitou instituce, atd. (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Pracovní výkonnost učitelského sboru

V optimálním případě hovoříme o flexibilním, dynamickém, stabilním a inovativním učitelském sboru. V opačném případě se jedná o učitelský sbor popisovaný jako laxní, demotivovaný, deprimovaný až vyhořelý (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Jazykové, kulturní a politické diferenciacie v učitelském sboru

Každý národ (každá země) má svoji typickou mentalitu, která ovlivňuje chování jejích obyvatel. Po přestěhování do jiné země a při výkonu zaměstnání v nové zemi, dochází často ke střetům mentalit, pramenící z odlišného chápání kulturních a politických otázek. Podobné je to i s jazykem, který může být někdy velmi zavádějící, zejména v takovém případě, kdy jedna strana (či obě) dorozumívací jazyk ne zcela ovládá (<http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek/>).

Osobnost vedoucího vzdělávací instituce

Charakter, dovednosti, schopnosti, kvalifikovanost, délka praxe v řídicí funkci, významně ovlivňují sociální vztahy v učitelském sboru a vnímání tohoto prostředí samotnými aktéry sboru (Urbánek, 2005).

Grecmanová (2008) rozlišuje podle vedení a kontaktu s okolím čtyři typy školské instituce:

- 1) Škola vedená autokraticky a izolovaným způsobem, tzn., že vedoucí pracovník/vedoucí pracovníci pracují s malou skupinou učitelů a ostatní jsou izolováni a nejsou hodni podílet se na důležitých rozhodnutích.
- 2) Škola vedená autokraticky a životu blízkým způsobem, u tohoto typu vedení se počítá i s rodiči, byť jenom z pasivního hlediska.

- 3) Škola vedená demokraticky izolovaným způsobem, jedná se o takový typ řízení, ve kterém jsou demokratické principy uplatňované na půdě školy, která si však své soukromí vůči okolí velmi chrání.
- 4) Škola vedená demokraticky a životu blízkým způsobem, učitelé se ve škole cítí jako rovnocenní partneři vedoucích pracovníků s motivací se sebevzdělávat a to i mentoringem svých kolegů. Mají touhu zlepšovat své znalosti a dovednosti, jak po stránce odborné, tak zejména metodické, čímž zatraktivňují a zefektivňují výuku.

Dle typu vedení školské instituce se liší poměr mezi pedagogickou ambicí a byrokratickým řízením, což má velký vliv na klima učitelského sboru. Pro mnohé učitele je spoluúčast na rozhodování jednou z nejdůležitějších priorit v pracovním procesu (Grecmanová, 2008).

Kašpárková (2003) mluví o institucionálním a substitucionálním vedení organizace. U institucionálního vedení je vedení založeno na metodě „cukru a biče“, podřízení respektují nadřízeného/nadřízené, řídí se nekompromisně předpisy a vedoucí pracovník je pro ně autoritou. U substitucionálního typu vedení jsou zaměstnanci/učitelé vedeni k tomu, aby jednali flexibilně, hledali nová řešení a byli ochotni riskovat.

Vedoucí pracovníci by měli mít určitou kvalitu, aby bylo možné plnit zadané /vzniklé úkoly. Samotné prožívání a chování vedoucích pracovníků ovlivňuje chování samotných zaměstnanců. Pro efektivní fungování školní instituce je velmi důležitá otevřená spolupráce s kolegy/učiteli, uplatňování hodnotových priorit v činnosti vzdělávací instituce, efektivní organizace zaměstnaneckého procesu a vytváření žádoucí kultury.

Způsob řízení se odráží na kvalitě vztahů mezi učiteli, tj. v učitelském sboru. Čím striktnější dodržování předpisů a směrnic v organizaci je vedením organizace vyžadováno, tím vyšší shoda mezi učiteli panuje (Grecmanová, 2008).

Osobnost učitele

Je dalším významným parametrem při pozorování a popisu sociálních vztahů učitelského sboru. Každý z učitelů je vybaven jinými charakterovými vlastnostmi, které předurčují jeho chování ve společnosti, tedy i v učitelském sboru. Nemalou úlohu hraje

i zralost osobnosti, která by měla být v podstatě zárukou snadnější adaptace jedince na sociální prostředí. Osobnost učitele je utvářena společností, ve které pracuje.

Efekt této vzájemné interakce působí i naopak, tzn., že i jedinec působí na ostatní kolegy v učitelském sboru, čímž se podílí na utváření mezilidských vztahů ve sboru (Ježek, 2003).

Spilková rovněž zmiňuje důležitost vztahů v učitelském sboru, které jsou ve velké míře ovlivňovány samotnou osobností učitele, který podle své charakterové výbavy vstupuje do interakce s ostatními kolegy (žáky, rodiči i samotným vedením školy), čímž se podílí na podobě sociálního prostředí školy (Spilková, 2003).

Grecmanová (2008) rozděluje faktory ovlivňující klima organizace na subjektivní a objektivní.

Subjektivní faktory jsou ovlivněny výsledky vnímání a poznávání jedince plynoucími ze sociální interakce s ostatními členy učitelského sboru.

Mezi objektivní faktory, ovlivňující mimo jiné i sociální vztahy v učitelském sboru, patří cíle školské instituce, její strategie, struktura, tradice, zaměstnanci, způsob komunikace, atd.

Grecmanová rozlišuje u objektivních faktorů, ještě další dva typy, a to faktory primární (hodnoty, potřeby, orientace, ...jedince) a sekundární (společensko-ekonomické podmínky).

Výše jmenované faktory mají vliv na klima školy (Grecmanová, 2008).

Grecmanová (2008) ve své knize *Klima školy* uvádí více typů klimatu jako např.: klima podle uniformity a plurality, klima podle chování učitele v konfliktu se žáky, klima podle zájmu o lidi nebo o pracovní úkoly, podle výchovných cílů, klima podle způsobu vedení školy a kontaktu školy s okolím, podle autentičnosti chování členů organizace, klima podle spokojenosti učitelů atd.

Pracovní klima ve škole má velký vliv na žáky, učitelský sbor i na celé vedení organizace. Pozitivní klima školy zvyšuje spokojenost učitelů, zlepšuje jejich pracovní morálku, nasazení a loajalitu ke škole.

V opačném případě jsou učitelé negativně naladěni, což se odráží na kvalitě jejich práce, která může být ovlivněna strachem, stresem, konflikty, nespokojeností, atd.

Spokojenost s výkonem práce a pracovními podmínkami ve škole má vliv na celkový psychický i fyzický stav učitelů.

Zkoumání klimatu školy přináší důležité informace týkající se následujících aspektů:

a) **Sociálních**

- u učitelů: jde o jejich sociální status, autonomii, dovednosti, odborný růst, vztahy mezi učiteli navzájem, atd.
- u žáků: jde o klima třídy, o vztahy ve třídě, o sociální vlivy ve třídě, o sociální strukturu třídy, o akceptování etnických skupin, atd.

b) **Kurikulárních** - týkají se motivace žáků z různých typů škol, připravenosti a ochoty různých škol k inovacím, práce vedoucí k pozitivnímu klimatu, pravidel a pořádku ve výuce, tradic a rituálů, atd.

c) **Estetických** - vycházejí ze stavby budovy školy, architektury, estetické úpravy, hygieny, atd. (Grecmanová, 2008).

Diagnostika klimatu je velmi komplikovaná a využívá kvalitativních a kvantitativních výzkumů (Grecmanová, 2008).

Ke kvalitativním výzkumům patří např. pozorování, rozhovory, analýzy výroků/epizod/žákovských prací/fotografií, atd.

Kvantitativní metody využívají dotazníků, posuzovacích škál a sociometrických technik.

Kromě výše uvedených metod je možné využít i metody benchmarkingu, analýzy SWOT a metody Terče.

Kombinace výše zmiňovaných metod přispívá k objektivitě výzkumu.

Grecmanová zmiňuje nejčastěji používané dotazníky klimatu, z pohledu učitelů jsou např. Organizational Climate Description Questionnaire, School-Level Environment Questionnaire, OrganizationsKlimaIstrument, Analyse von Klima und Kultur von Schulen in Deutschland. Z pohledu žáků to jsou dotazníky: Classroom Climate Questionnaire, Individualized Classroom Environment Questionnaire,

Lernsituationstest, Fragenbogen zum Unterrichts-klima, Linzer Fragenbogen zum Schul- und Klassenklima, atd. (Grecmanová, 2008, s.107 – 111).

Výzkumy klimatu provádějí především výzkumníci, ale někdy je realizují i samotní učitelé, ředitelé škol nebo školní inspektoři.

S realizací výzkumu klimatu školy mohou mít učitelé/ředitelé škol problémy, neboť není snadné odhlédnout od subjektivního hlediska a nemalou roli hraje i jejich nezkušenost s daným výzkumem. Někteří realizátoři z řad učitelů/ředitelů škol mohou mít obavy ze zneužití zjištěných dat.

Zkoumání klimatu škol samotnými učiteli/řediteli škol je spíše záležitostí menších škol.

Management by měl klima organizace pravidelně ověřovat – analyzovat a využívat dotazování zaměstnanců organizace zaměřené na porovnávání deklarovaných hodnot a norem organizace se skutečným životem organizace. Jde o cílené dotazování, které je v písemné formě a anonymní.

Zkoumání klimatu školy je dlouhodobější záležitostí, při které působí mnoho vlivů. Mezi takové vlivy patří výkony ve škole, chování učitelů a žáků, vzhled a velikost třídy, vzájemná interakce účastníků (Grecmanová, 2008).

Výzkumník při interpretaci získaných dat v kvantitativním výzkumu kromě průměrování číselných hodnot může využít k popisu zjištěných jevů tzv. deskriptivní jazyk, kterým je schopen popsat takové jevy, které nelze vystihnout čísly.

Zjištěné informace z výzkumu klimatu budou vždy ovlivněny prostředím a osobami, kterých se výzkum klimatu ve škole týká (Grecmanová, 2008).

Výzkumy klimatu se provádějí většinou v určitém čase (jednorázová šetření), méně časté jsou tzv. longitudinální výzkumy, které zohledňují v čase mimo jiné i vnitřní dynamiku klimatu školy.

Důvodem, proč se k výzkumu klimatu přikračuje, je snaha o jeho zlepšení, což je dlouhodobý proces, při kterém může docházet k mnoha chybám. Z důvodu minimalizace chyb se změnou souvisejících, je dobré si prostudovat již realizované postupy (správné i nesprávné) a návody k realizaci intervence na školách.

Na návrzích týkajících se zlepšení klimatu školy by se měli podílet všichni účastníci, kterých se klima školy týká, např. tím, že se u nich rozvíjí aktivní potenciál a minimalizuje pocit strachu a zlosti u zaměstnanců ze zaváděných změn.

Klima školy ovlivňuje úroveň interpersonálních vztahů všech účastníků a při zlepšování klimatu je nutné na mezilidských vztazích pracovat (Grecmanová, 2008).

Zlepšování klimatu školy je složitý proces, který může vést jen silná osoba disponující vhodnými charakterovými vlastnostmi, osobnostními kvalitami a profesními schopnostmi.

Při zavádění změny ke zlepšení školního klimatu by si účastníci měli položit následující otázky týkající se:

- efektivnosti budoucích nákladů vynaložených na realizaci změn
- smyslu realizace změn klimatu organizace
- možného zefektivnění realizace
- přesvědčení ostatních účastníků o potřebě zvýšeného pracovní úsilí souvisejícím s realizací změn klimatu
- spokojenosti účastníků s realizací změn

Pro úspěšné zavádění změn je nutné osobní přesvědčení účastníků, nadšení pro změnu klimatu školy, informovanost účastníků a jejich vzájemná komunikace a spolupráce, schopnost autoregulace, překonávání a zdokonalování sebe sama (Ježek, 2003).

Velmi podstatnou podmínku zavádění změn vedoucích ke zkvalitnění klimatu školy jsou vyvážené vztahy mezi učiteli navzájem a mezi učiteli a vedením školy. Každý účastník změny přebírá úkoly týkající se řízení. Proces změny klimatu školy lze rozložit do následujících kroků:

- tvorba školní vize – konsenzus účastníků změny, vize budoucnosti školy
- zásada otevřené komunikace – využití siných stránek účastníků, efektivní výměna informací, naslouchání, porozumění, pomoc, pochvala, ohleduplná výměna názorů (i protichůdných)
- zefektivnění práce mezi sekcemi a řídicími účastníky – spolupráce mezi všemi účastníky změny navzájem
- důvěra a věrohodnost – eliminace rizik a pocitu strachu, zvýšená ochrana
- preference participativního stylu vedení

Změna klimatu školy je velmi komplikovaný proces vyžadující od svých realizátorů vysoké nasazení a velkou míru jejich času.

Realizátoři by měli stavět na dobrých sociálních vztazích a měli by zapojit do realizace změny všechny účastníky tím, že se budou podílet na návrzích přispívajících ke zkvalitnění klimatu školy (Grecmanová, 2008).

K diagnostikování klimatu organizace patří časová i finanční omezení, a proto je nutné postupovat efektivně a zaměřit se jen na ta nejdůležitější data. Podstatou diagnostiky klimatu organizace je znalost základních myšlenek organizace, které je možné získat od jejích lídrů, manažerů a podřízených – vykonavatelů. A právě mezi posledně zmiňovanými je možné si udělat představu o reálném stavu v organizaci.

Dalším nástrojem k zjišťování diagnostiky organizace je dokumentace organizace, která popisuje co, jak a proč škola dělá. Zde se jedná zejména o vizi organizace a její poslání, hodnoty organizace, její strategie, podnikatelský záměr, atd. Pokud se při analýze dokumentů zjistí, že jsou nedostatečné či pro realizátora diagnostiky nedůležité, je zapotřebí se zeptat lídrů, se kterými by realizátor měl konzultovat mimo jiné i zjištěné nejasnosti.

Kromě analýzy dokumentů je možné využít také analýzy praxe v organizaci, která se provádí např. rozhovorem, pozorováním nebo dotazováním (Plamínek, 2014).

2 Pracovní aktivita a osobnostní rozvoj zaměstnanců

V této kapitole pojednávám o spolupráci, komunikaci, motivaci, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve škole.

2.1 Spolupráce a solidarita mezi zaměstnanci

Jde o optimální stav organizace - školy, který by měl být jednou z priorit managementu (Bednář a kol. 2013). Také podle Maxwella (2008) má styl vedení vliv na klima organizace. Úkolem vedení je zajistit vhodné podmínky (spravedlivý systém hodnocení a odměňování pro spolupráci na pracovišti). Pro optimální prostředí podporující spolupráci ve škole je podstatná péče vedení o podřízené, např. přípravou vzdělávacích aktivit pro zaměstnance či individuální péčí o každého ze zaměstnanců tak, aby vedení zabezpečilo jejich růst. Takové prostředí pak přitahuje zaměstnance, kteří mají pro organizaci důležitý potenciál. Pro management je toto velmi obtížný úkol, neboť pro prostředí růstu je podstatné umět efektivně pracovat s financemi, zdroji, talentem zaměstnanců, morálkou, časem, nečekanými událostmi, atd. (Maxwell, 2008)

Spolupráce vyžaduje transparentní vztah mezi managementem, který vychází ze vzájemného předávání si zkušeností (předávání hodnot – přidaná hodnota), neboť právě kolegové, zaměstnanci/členové týmu jsou bohatými zdroji. Výměna informací je zajištěna efektivní komunikací, která je podstatou transparentního prostředí ve škole a umožňují vedoucímu lépe poznat své zaměstnance. Kromě komunikace je velmi důležitý i pozitivní postoj vedoucího, který ovšem musí být realistický, aby dokázal zaměstnance i celou organizaci vést správným směrem a tím jeho chování bylo objektivní. Dobrý vedoucí je schopen najít rovnováhu mezi vírou a fakty, mezi optimismem a realismem, intuicí a plánováním. Pro prostředí podporující spolupráci je důležité z pozice vedoucího umět prosadit změnu, jejíž zavedení může být mnohdy ze strany zaměstnanců bojkotováno. Spolupráce také vychází z umění vedoucího efektivně spolupracovat se zaměstnanci, kteří jsou vlivnější (neformální vůdci). Na základě této

spolupráce se pak spolupráce přenáší i na ostatní zaměstnance. Při optimalizaci spolupráce ve škole by měl vedoucí zaměstnancům umožnit položit otázky, které by mohly vést ke konfliktům narušujícím spolupráci.

Zaměstnanci se podílí na společné aktivitě (v harmonii) za účelem dosažení efektivního cíle organizace. Spolupráce je protipólem konkurence (Bednář a kol., 2013).

Spolupráce tedy charakterizuje takový typ vztahů mezi lidmi v organizaci, ve kterém jde o společný prospěch, bez toho, že by některý z nich byl poškozován.

Spolupráce je založena na optimálním rozdělení rolí, na neporovnávání výkonů, na úspěchu pro každého a na sdílených hodnotách v organizaci.

Opakem spolupráce je také tzv. soutěžení, při kterém jsou zaměstnanci vykonávající stejnou práci vzájemně porovnávání, nesdílí ani hodnoty ani společný cíl organizace (Plamínek, 2014).

Spolupráce vychází z faktu, že se člověk v zaměstnání obklopuje takovými lidmi, kteří jsou nejen pro organizaci, ale i pro něho samotného přínosem, tzn., že jsou to lidé, kteří pro člověka mají osobní význam. Na druhou stranu lidé, kteří člověka negativně ovlivňují jsou brzdou nejenom pro něho samotného, ale i pro celou organizaci.

I pro vedoucího pracovníka je solidarita zásadní, neboť podle Maxwella (2008, s. 147) se člověk na vrcholu cítí sám a musí zde znát důvod svého poslání. Čímž není pouze optimální vývoj ve škole a její postavení na trhu práce, nýbrž rovněž optimální klima organizace, založené na vzájemné ochotě si pomáhat, spolupráci a solidaritě zaměstnanců organizace. Vedoucí pracovník by ovšem měl i své působení podpořit týmovou spoluprací v rámci managementu. Zkušený vedoucí pracovník si spolupráci hledá v rámci lidí, kteří jsou loajální, solidární, ale hlavně k němu upřímní. To jsou ti, kteří to myslí s vedením i celou organizací vážně a snaží se (někdy i nad rámec svých možností) vedení i organizaci pomoci. Podle Maxwella (2008, s. 147) jsou to lidé, kteří vedoucímu pomáhají hledat sebe sama. Měli by to být takoví lidé, kteří v rámci spolupráce zaujímají určitou pozici a zároveň si členové týmu vzájemně „nešlapou na paty“. Zároveň je velmi důležité, že se i samotní členové týmu vzájemně podporují a jsou vůči sobě solidární. Podle Maxwella (2008, s. 148) toho správného týmového spolupracovníka poznáme dle kvalitně odvedené práce, zralosti a dobrého charakteru. Utvořit takový tým je však dlouhodobá záležitost, neboť na vybraných lidech musí

vedoucí pracovník ještě pracovat tak, aby mohli v týmu efektivně plnit své role (Maxwell, 2008).

Pokud vedoucí pracovník dokáže kolem sebe utvořit efektivně fungující tým, pak může překračovat své hranice, které by nikdy nepřekročil, kdyby nebyl součástí týmu. Vybudovat si takový tým je časově náročné a každý začínající vedoucí pracovník by měl na tuto skutečnost pamatovat a připravit se na ni.

Pro vedoucí pracovníky je velmi důležité poznat neefektivní vedoucí a nahradit je těmi, kteří jsou výkonní, čímž mají pro organizaci význam.

Úroveň týmové spolupráce pak určuje úroveň celé organizace (Maxwell, 2008).

Kvalitu týmové spolupráce ovlivňuje schopnost zaměstnanců spolupracovat s ostatními, komunikovat s nimi, vnímat je, využít role a potenciálu v týmu (Vajner, 2007).

Solidarita je závislá rovněž na kvalitě mezilidských vztahů ve škole, které jsou pro správně fungující management prioritou, kterou by měl pravidelně posilovat a tím vytvářet optimální prostředí pro solidární chování mezi zaměstnanci v organizaci i vůči ní. I z tohoto důvodu je nezbytné, aby vedoucí pracovníci byli dobrými komunikátory tak, aby si mohli kolem sebe postupně vytvářet okruh spolupracovníků, kteří vzájemnou pomoc a ochotu berou jako samozřejmost (Maxwell, 2008).

Management sociálních vztahů (MSV) by měl vytvářet vhodné pracovní prostředí podporující integraci zaměstnanců v týmu či kolektivu. Kromě vhodného pracovního prostředí je nutné solidární zaměstnance vhodným způsobem motivovat – chválit a podporovat a motivovat.

Zároveň by management měl jít svým zaměstnancům příkladem a být sám ve svém chování vůči zaměstnancům solidární (Bednář, 2013).

Solidarita je tehdy, pokud každý jednotlivec týmu/kolektivu ví, že je jeho součástí, má v něm těžko nahraditelnou pozici a nemůže bez něho existovat. V rámci solidarity si zaměstnanci pomáhají i nad rámec svých pracovních pozic a vzájemně se podporují.

Jestliže se MSV podaří udržet optimální úroveň solidarity uvnitř organizace, pak je to ku prospěchu nejen celé organizaci, nýbrž také zákazníkům organizace.

Solidarita v organizaci může vznikat i za mimořádných situací, které mohou mít pro organizaci někdy i fatální následky, např. reorganizace, snižování počtu zaměstnanců, změna v samotném managementu, atd. V takovém případě se i zaměstnanci na klíčových postech stávají solidárními. Takový druh solidarity je krátkodobý, zato intenzivnější a umocňuje vnitřní integritu solidárního týmu/kolektivu (Bednář a kol., 2013).

Je nutné si ovšem uvědomit, že solidarita (podobně i spolehlivost) se nedá objektivně změřit (Plamínek, 2014).

2.2 Komunikace

Komunikace je základním prostředkem sociální interakce, při které dochází k výměně informací různými kanály, podle kterých pak komunikaci dělíme na komunikaci:

- verbální – jazyk, řeč, je podstatou složitější kooperace mezi jedinci
- neverbální – 65% lidské komunikace, jedná se především o pohyby rukou (gestikulace), výrazy v obličeji (mimika), vzdálenost osob (proximita) a jejich vzájemné postavení (proxemika)
- verbální/neverbální – paralingvistika (tón hlasu, dynamika a rychlost řeči, atd. (Bednář a kol. 2013).

Podle Leška (2008, s.25) neverbální komunikace někdy odstraňuje nedostatky komunikace verbální. Signál neverbální komunikace je silnější než signál komunikace verbální, přičemž signály neverbální komunikace jsou obtížněji kontrolovatelné. V některých případech může být verbální signál společensky nepřijatelný.

Management by se měl snažit o zavedení a podporu takové komunikační sítě, která bude přispívat k pozitivnímu rozvoji mezilidských vztahů, k fungování transparentního prostředí a k efektivnímu přenosu informací v organizaci. Právě takto management může eliminovat zaměstnancův pocit nejistoty a možnost vzniku nesrovnalostí v organizaci, které by mohly být příčinou konfliktů vedoucích v mnoha případech až ke stresovým situacím.

Optimální komunikace je tedy jedním z předpokladů stability organizace (Bednář a kol. 2013).

Management – vedení organizace by mělo zabezpečit optimální fungování komunikační sítě, tj. co nejpresnější přenos informací pro cílovou skupinu či jednotlivce. Pokud je jednatel zatížen velkým množstvím informací, nemůže efektivně komunikovat. Míra zatížení komunikační sítě má rovněž přímý dopad na efektivitu jednotlivce (Janda, 2004, s. 39).

Struktura informačních toků v organizaci by měla kopírovat organizační strukturu, a právě tok informací a nakládání s nimi může být návodem ke změnám v organizační struktuře (Janda, 2004, s. 44).

Důležitou komunikační dovedností je umění naslouchat, nechat druhého vyjádřit svůj názor, bez toho, že bychom ho přerušovali. Pro umění naslouchat je podstatné umět se maximálně soustředit na to, co protějšek říká. Poté co dokončí svoji myšlenku, bychom ji měli zrekapitulovat a poskytnout mu zpětnou vazbu (Vališová, 2008, s. 76)

Vhodným komunikačním stylem (a nezáleží na pozici zaměstnance v organizaci) je asertivita. Asertivita v sobě zahrnuje komunikační dovednosti, ale také stabilitu osobnosti (Prašková, 2007).

Komunikace ve škole by měla být základem poskytování zpětné vazby zaměstnancům. Vedoucí pracovník či kolega by měl umět vyjádřit zpětnou vazbu tak, aby zaměstnanec či kolega, kterého se zpětná vazba týká pochopil, co v daném momentě udělal dobře či špatně. Zpětná vazba je jednou ze základních potřeb lidského jednání. Zpětná vazba může být jak pozitivního, tak i negativního charakteru. V obou dvou případech u jedinců, kteří dokážou přijímat i kritiku, by měla být motivujícím prvkem. Velmi důležité je ovšem to, jak vedoucí pracovník či kolega dokáže zpětnou vazbu poskytnout. Pokud komunikace a s ní spojená zpětná vazba probíhá na pracovišti bez problémů, pak je to jeden z velmi účinných nástrojů v řízení lidí a spolupráci na pracovišti (Kaňáková, 2008).

2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Management plní významnou roli při identifikaci vzdělávacích potřeb svých spolupracovníků (komu, kdy a kde). Zároveň se sám management podílí na vzdělávání zaměstnanců přímo na pracovišti (přímo při výkonu práce) a velmi často i mimo něj (instruktor). V neposlední řadě je management jedním z nejvýznamnějších zdrojů pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Management vypracovává plány individuálního rozvoje zaměstnanců, podílí se na vytváření podmínek pro realizaci těchto plánů a kontroluje jejich plnění (Koubek, 2009, s. 31).

Popis a specifikace pracovního místa jsou pro management vodítkem pro rozhodování o potřebě dodatečného vzdělávání zaměstnanců. Dodatečné vzdělávání zaměstnanců může být způsobeno i změnou obsahu práce nebo změnou požadavků pracovního místa (Koubek, 2009, s. 89).

Vzdělávání zaměstnanců sleduje přizpůsobení schopností zaměstnance na měnící se požadavky pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností, adaptaci nových zaměstnanců, rekvalifikaci a osobnostní rozvoj zaměstnanců.

Na systému vzdělávání zaměstnanců se v organizaci podílí personální oddělení, vedoucí pracovníci, odbory, externí odborníci a specializované vzdělávací instituce.

Aby vzdělávání zaměstnanců bylo efektivní, mělo by být systematické. Systematičnost je založena na identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání vedoucími pracovníky organizace.

Zaměstnanci, kteří si zvýšili a rozšířili svoji kvalifikaci, mohou být využiti pro náročnější práci (Koubek, 2009, s. 115).

K identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků má organizace k dispozici diagnostický program Development centre – DC (někdy také označovaný jako program rozvojový) a Assessment centre - AC).

Development centre je standardně zaměřeno jen na zaměstnance organizace, na rozdíl od AC se zaměřuje spíše na budoucnost než na analýzu současnosti (Kociánová, 2012).

Assessment centre se skládá ze skupinových i individuálních úkolů, které jsou sestaveny na míru účastníkovi, který je při jejich plnění posuzován vedoucími

pracovníky či zkušenými psychology. Úkoly mohou mít podobu simulovaných ukázek práce či simulace každodenních pracovních problémů. Společně s úkoly absolvuje účastník také pohovory a testy osobnosti a schopností (Koubek, 2009, s. 177).

AC svým obsahem musí odpovídat potřebám zadávající organizace, proto se nedoporučuje využívat univerzálních podob AC (Koubek, 2009, s. 178).

Jednou z variant DC je outdoorová, při které je získáno mnohem více informací, než je tomu u ostatních technik, jako je např. u dotazníku, rozhovoru. DC probíhá ve třech fázích: příprava, realizace a vyhodnocení. Účastníci jsou posuzováni skupinou hodnotitelů, kteří pak podají zpětnou vazbu účastníkům programu a zároveň jim doporučí směr jejich dalšího rozvoje. Organizace pak tyto podklady využije k plánování dalšího rozvoje a vzdělávání pracovníků. Účastníci se pomocí hry a sportu učí poznávat a uvědomovat si své schopnosti a aplikovat je na běžnou práci. Tato metoda je však účinná pouze tehdy, pokud jsou účastníci ochotni se trainingu dobrovolně účastnit (Kociánová, 2010).

S plánováním vzdělávání zaměstnanců ve škole úzce souvisí plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 119).

Systematické vzdělávání není pouze přínosem pro organizaci, nýbrž také pro zaměstnance samotné, kteří se vzdělávají a zvyšují své schopnosti na náklady školy, čímž roste jejich konkurenceschopnost a zaměstnatelnost na trhu práce (Koubek, 2009, s. 159).

Správný výběr zaměstnanců pomáhá škole redukovat poptávku po vzdělávání. V případě, že má organizace efektivní systém vzdělávání nemusí přijímat plně odborně připravené zaměstnance, neboť si dokáže stávající zaměstnance vzdělávat dle svých potřeb (Koubek, 2009, s. 186).

Některé organizace ve svém vzdělávacím systému využívají i tzv. orientace zaměstnanců, při které jde o utváření zaměstnance dle potřeb organizace. Novému zaměstnanci jsou předány potřebné interní a odborné informace. Zaměstnanec se rovněž seznámí s technologiemi využívanými v organizaci (Koubek, 2009, s. 193).

Vzdělávání a rozvoj jedince souvisí i s jeho samotnou prací, proto by se vedení organizace mělo snažit o tzv. „promyšlené učení ze zkušenosti. Takové učení je založeno na učení se z problémů, úkolů a v neposlední řadě i z dosažených výsledků. Efekt tohoto způsobu učení závisí na kvalitě řešení a intenzitě soustředění se jedince na

úkol/problém, nemalou funkci mají i chyby, ze kterých by si jedinec měl vzít pro příště ponaučení. Intelligence jedince a schopnost jeho adaptace mají vliv na účinnost tohoto učení (Wagnerová, 2008).

Organizace pro plnění svých cílů potřebuje kompetentní zaměstnance, pro jejichž vzdělávání využívá tzv. firemního či podnikového vzdělávání. Firemní vzdělávání zahrnuje proces vzdělávání zaměstnanců řízený firmou. Jde o interní (v podniku/organizaci) i externí vzdělávání, které pomáhá firmě (zaměstnancům) překlenout vakuum mezi tím „co je“ a mezi tím co má být (Bartoňková, 2010)

2. 4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků poskytuje škole obraz o pracovních výkonech a jednání svých zaměstnanců. I pro zaměstnance je hodnocení zpětnou vazbou jejich působení v organizaci. Hodnocení je podstatnou složkou řízení pracovního výkonu a je realizováno v různých podobách!

Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost zaměstnanců, jejich pracovní chování a získat informace k jejich dalšímu osobnímu rozvoji. Hodnocení pracovníků zahrnuje i jejich osobnostní charakteristiky (Bednář, 2013).

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost, která sleduje:

- jak zaměstnanec vykonává svoji činnost
- jaké jsou vztahy zaměstnance k ostatním na pracovišti a k zákazníkům
- možná řešení zlepšení pracovního výkonu zaměstnance

S výsledky hodnocení je zaměstnanec seznámen a případné nedostatky jsou projednány včetně návrhů na jejich zlepšení.

Pokud je hodnocení prováděno efektivně, je velmi účinným nástrojem nejen pro motivaci zaměstnanců (Koubek, 2009).

K hodnocení zaměstnanců dochází při různých příležitostech, je různě zaměřeno, a proto jsou k hodnocení využívána různá kritéria, metody a systémy (Bednář, 2013).

Hodnocení pracovníků plní následující funkce: poznávací (průběžné sledování), srovnávací (diferenciace mezi zaměstnanci), regulační (změny v pracovním zařazení zaměstnanců), kauzální (sledování příčin, posilování stránek a zeslabování stránek pracovního výkonu), stimulační (posilování motivace zaměstnanců k lepšímu hodnocení) a výběrová (práce s talentovanými zaměstnanci).

K realizaci hodnocení dochází buď průběžně (neformální, bezprostřední zpětná vazba od nadřízeného nebo příležitostně (okamžitá potřeba, formální) či systematicky (formální, pravidelné, stanovená kritéria hodnocení).

Hodnotiteli mohou být přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, třetí osoba (zákazník, žák, rodič), psycholog nebo hodnotitelé assessment/development centra. Hodnotit se může pracovník i sám (tzv. autoevaluace) (Bednář, 2013). Hodnocení je značně ovlivněno samotnou osobou hodnotícího nadřízeného, ale i hodnoceného zaměstnance (Koubek, 2009).

K hodnocení pracovníků se využívají různá kritéria, která by měla odpovídat účelu hodnocení. V praxi jde o tři základní kategorie hodnotících kritérií: vlastnosti zaměstnance, kritéria vztahující se k výsledkům jeho výkonu a chování v organizaci.

Kritéria hodnocení zaměstnanců ve škole je dobré kombinovat s metodami hodnocení zaměstnanců, mezi které patří např. hodnotící rozhovor, hodnocení dle dohodnutých cílů/dle výsledků, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení na základě kritických případů a metody založené na vytváření pořadí hodnocených zaměstnanců, kterými mohou být Check-list, hodnotící anketa, Metoda BARS - Behaviorally Anchored Rating Scale, (<http://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>), Assessment Centre, Development Centre, Competency based interview.

Optimální míra hodnocení vychází jak z dlouhodobého (na úrovni průměru kolegů na podobných pozicích) hodnocení, tak i z hodnocení krátkodobého (dle výkonu, průměr – nadstandard). Optimální míra hodnocení zaměstnanců je pro každou školu jiná z důvodu odlišného složení zaměstnanců, odlišného prostředí a situací v organizaci (Bednář, 2013).

Systematické hodnocení je základem pro rozvíjení potenciálů zaměstnanců dle aktuálních požadavků. Rozvoj zaměstnanců je odpovědností jak zaměstnavatele, tak i zaměstnanců samotných. Proto by mělo vedení organizace své zaměstnance správně motivovat, což není možné bez správného hodnocení, které není založeno pouze na

subjektivním pohledu manažera, nýbrž také na autoevaluaci samotných zaměstnanců (Faerber, Stöwe, 2007).

Při formálním hodnocení je podstatné dodržet následující pravidla: dobrou přípravu, vhodnou atmosféru, povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení a zvyšovat jejich koncentraci na aktuální výkon, vhodnou zpětnou vazbu, vyhnout se neadekvátní kritice spolupracovníků a dohodnout se na postupu pro další období (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2009) slouží hodnocení zaměstnanců k jejich odměňování, rozmísťování, k ukončování pracovního poměru, jejich vzdělávání a rozvoji. Hodnocení pomáhá optimálně formovat týmy, efektivně řídit zaměstnance, podporovat mezilidské vztahy na pracovišti a realizovat rozvoj zaměstnanců.

2.5 Odměňování zaměstnanců

Management organizace by se měl podílet na vytváření politiky a systému odměňování, jelikož politika a systém odměňování zaměstnanců plní své stimulační i motivační funkce. Management má významnou roli v hodnocení práce zaměstnanců. Management by měl být schopen dobře posoudit náročnost práce a příspěvek jednotlivých zaměstnanců organizaci. Management je odpovědný za realizaci politiky odměňování včetně výše proměnlivých složek platu (Koubek, 2009, str. 31).

Odměňování (kompenzace/náhrada za práci) je významnou oblastí pro organizaci i její zaměstnance.

Odměňování může mít podobu mzdy, platu nebo jiné odměny (peněžní/nepeněžní), která značně ovlivňuje množství a kvalitu práce. Jde o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace.

Systém odměňování má být spravedlivý, motivující a co nejvíce odpovídat potřebám organizace i jejích pracovníků. Je v plné kompetenci organizace si zvolit možnosti odměňování, formy odměňování, pravidla odměňování, nástroje odměňování i postupy, které při odměňování zvolí (Kociánová, 2010).

Systém odměňování závisí na povaze a významu vykonávané práce či na výkonu pracovníka (Kociánová, 2010).

Kritéria odměňování jsou ovlivněna kritérii výběru pracovníků. Platí že, čím přísnější a náročnější výběr zaměstnanců v organizaci je, tím vyšší nároky na odměnu jsou. Na

druhou stranu výše odměn umožňuje jistou míru selektivity zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 187).

Kromě peněžních odměn má organizace k dispozici odměny nepeněžní, kterými mohou být např. povýšení, zajímavé pracovní úkoly, vzdělávání, veřejná pochvala. Organizace může k motivaci svých zaměstnanců využívat tzv. benefitů (zaměstnaneckých výhod). Odměňování by mělo korespondovat s filozofií, strategií, politikou a plány školy a mělo by vést ke zvyšování pracovního výkonu celé organizace, jednotlivých týmů i jednotlivců.

K zefektivnění systému odměňování je zapotřebí splnit následující podmínky:

- odměňování by mělo podporovat dosahování cílů školy
- systém odměňování by měl být součástí strategie rozvoje lidských zdrojů
- systém odměňování zaměstnanců by měl být diferencovaný - dle schopností a přínosu pro organizaci
- systém odměňování by měl být flexibilní (Kociánová, 2010)

Hlavním úkolem systému odměňování je:

- udržet počet a kvalitu zaměstnanců a přilákat jiné potenciální zaměstnance
- odměňovat přínosy pracovníků pro školu
- zvyšovat konkurenceschopnost na trhu, kde škola působí
- respektovat platné právní normy
- stimulovat zaměstnance ke zvyšování kvalifikace
- kontrolovat náklady práce s ohledem na ostatní náklady a příjmy školy

Celkové odměňování zahrnuje peněžní odměny (mzda/plat, odměny, bonusy, podíly na zisku, akcie), vzdělávání a rozvoj (výcvik, vzdělávání, osobní rozvoj a rozvoj kariéry, řízení pracovního výkonu), zaměstnanecké výhody (příspěvky na penzijní připojištění/na soukromé životní pojištění, prodloužená dovolená, zdravotní péče a dny volna) a pracovní prostředí (hodnoty organizace, styl vedení, uznání, kvalita pracovního života, ...) (Kociánová, 2010).

Mezi hlavní **mzdové** prostředky patří časová mzda/plat, úkolová mzda (za jednotku odvedené práce), mzda za očekávané výsledky práce, mzda/plat za znalosti a dovednosti, mzda/plat za přínos a dodatkové mzdové formy (prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíl na výsledcích školy, atd.) (Kociánová, 2010).

Zaměstnanecké výhody (/benefity/sociální výhody/ péče o zaměstnance, ...) jsou poskytované nad rámec peněžní odměny. Jejich hlavním principem je ovlivňovat postoje zaměstnanců školy. Systém zaměstnaneckých výhod se ve školách liší, neboť každá má svoji strategii, cíle a funguje za jiných ekonomických podmínek. Zaměstnanecké výhody jsou podstatnou složkou personální politiky školy a její management by měl své zaměstnance o rozsahu, formě a nákladech zaměstnaneckých výhod informovat – tzv. oboustranná komunikace. Management školy se rozhoduje na základě průzkumů vně i uvnitř organizace a dbá na to, aby zaměstnanecké výhody byly značně přitažlivé – motivující. Nejčastějšími typy zaměstnaneckých výhod jsou penzijní systémy, osobní jistoty (pojištění – úrazové, životní, ...), finanční výpomoc (půjčky, slevy na služby), osobní potřeby (různé druhy dovolené).

Příplatky jsou poskytovány zejména v těchto oblastech:

- lokální příplatky (minimalizují rozdíly v životních nákladech)
- diety
- příplatky za práci přesčas, za pohotovost

U zaměstnaneckých výhod hraje velkou roli mimo jiné i výše daňového zvýhodnění a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Daňově nejvýhodnějšími jsou např. příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na soukromé životní pojištění, příspěvky na stravu, nápoje, pracovní oděv, školení, vzdělávání, ...) Zaměstnanecké výhody s dílní daňovou výhodou tvoří např. doprava do zaměstnání, prodloužená dovolená, odběr zboží a služeb za nižší cenu, atd. Plnění ze sociálního fondu zaměstnavatele není pro zaměstnavatele daňovým výdajem, ale pro zaměstnance jde o daňové zvýhodnění, patří sem např. kultura, sport, rekreace, dary, atd. (Kociánová, 2010).

Systém odměňování je závislý jak na **vnějších**, tak i na **vnitřních** faktorech.

Mezi **vnější** faktory patří zejména situace na trhu práce a platné právní normy.

Na druhou stranu požadavky na pracovní místo, výsledky práce a chování zaměstnance, pracovní podmínky jsou naopak faktory **vnitřními**. (Kociánová, 2010).

Koubek píše o důležitosti vytváření a analýzy pracovních míst, které pomáhají managementu zajistit spravedlivé odměňování zaměstnanců, což má nemalý vliv na jejich spokojenost. Analýza je prvním krokem k hodnocení práce, tzn. stanovení relativní hodnoty práce v porovnání s ostatními typy prací v organizaci. Stanovením relativní hodnoty práce může být zavedeno spravedlivé odměňování. Na druhou stranu úroveň odměňování může být tlakem na změnu obsahu práce a požadavků pracovních míst na zaměstnance (Koubek, 2009, s. 89).

Systém odměňování by měl být flexibilní, motivující, úspěšný při získávání a stabilizaci zaměstnanců v organizaci. Systém odměňování dle své efektivity ovlivňuje klima školy buď příznivě, nebo nepříznivě.

Spokojenost zaměstnance s výší odměny je faktorem individuálním, ovlivněným i mzdovou relací v daném regionu či samotnými zaměstnanci školy.

Odměna slouží i jako nástroj uznání/pochvaly/pozitivní zpětné vazby, přičemž by stále mělo při rozhodování o výši odměny platit pravidlo „pocitované/hmatatelné spravedlnosti“ a pracovník by ho měl chápat jako reflexi jeho přínosu pro školu (Kociánová, 2010).

Zaměstnanci dle plnění zadaných úkolů dostávají odměnu. Jejich vztah k organizaci, k manažerům i k lídrům by měl podporovat rovnováhu ve škole, která je jejím důležitým parametrem a vyjadřuje i výši solidarity zaměstnanců vůči organizaci. Pro manažery a lídry by mělo být prioritou, systematicky pracovat s lidskými zdroji (jejich výkonem) tak, aby si je organizace udržela a mohla je dále rozvíjet. Bez dostatečné péče o lidské zdroje nemůže organizace udržet své optimální postavení na trhu (Plamínek, 2014).

Vedení organizace sestavuje tzv. plány odměňování, které mají rozpoznat a určit co je třeba udělat, aby systém odměňování byl dostatečný a přitahoval nové, potenciální zaměstnance do organizace. Zároveň plány odpovídají na otázku hranic odměňování a způsobu jeho rozdělování (Koubek, 2009, s. 118).

2.6 Motivace zaměstnanců a pracovní spokojenost zaměstnanců

Základem pro zaměstnancův vztah k práci a jeho motivovanost je soulad mezi nároky na výkon práce, jeho předpoklady (jeho kvalifikace, kompetence a pracovní způsobilost) a fungující, spravedlivý systém odměňování ve škole, který zaručuje zaměstnanci pocit, že je odměňován dle svého reálného výkonu (Kociánová, 2010).

Celkově je otázka motivace velmi složitým úkolem managementu, který má k dispozici dva typy motivačních nástrojů (ekonomické a psychologické) a jimi stimuluje své zaměstnance (proaktivně /retroaktivně). Optimální způsob motivace spočívá v kombinaci obou dvou typů motivačních nástrojů (Kociánová, 2010).

Mezi nejčastější možnosti stimulace patří:

- finanční prostředky
- osobní ohodnocení
- pracovní prostředí
- hodnocení skupinou
- možnost porovnání s ostatními
- možnost samostatné práce
- možnost participovat na rozhodování
- sociální výhody

Na každého zaměstnance působí jiný druh motivace. Mimo jiné ve škole mohou vedle faktorů motivačních působit i ty demotivující jako např. politikaření, nízká kvalita práce, neproduktivní porady, neúčelné změny, špatná informovanost zaměstnanců, pokrytectví, atd. (Kociánová, 2010).

Škola může své zaměstnance motivovat i možností doškolení či přeškolení, neboť tím jim dává najevo, že si jich váží a nechce se jich zbavovat (Koubek, 2009, s. 159).

Podle Koubka (2009, s. 60) v organizaci působí na jedné straně motivátory a na straně druhé tzv. hygienické faktory (Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace). Tato teorie vychází z předpokladu, že čím vyšší je míra motivátorů, tím větší spokojenost zaměstnanců je. A čím nižší je míra hygienických faktorů, tím nižší je nespokojenost

zaměstnanců. Mezi motivátory Herzberg řadí úspěch (dosažení cíle), uznání, samotná práce, odpovědnost (pravomoci), povýšení a možnost osobního růstu. Podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy (s nadřízenými, s kolegy, s podřízenými), mzda (plat, pracovní podmínky, jistota a osobní život) se naopak řadí mezi hygienické faktory. Na chování zaměstnanců mají kromě motivátorů a hygienických faktorů vliv i tzv. tlumící (moderující) faktory. Mezi tyto faktory patří znalosti, dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost se souvislostmi práce.

Na motivaci mají významný vliv činnosti prováděné na pracovním místě. Management organizace by měl vyčlenit všechny činnosti, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. K tomuto účelu je možné využít metody brainstormingu nebo dotazníku zaměřeného na přiměřený typ pracovního místa (Koubek, 2009, s. 86).

Podle E. Novotné se hygienické potřeby nazývají dissatisfactory, ty ovšem nejsou podmínkami seberealizace člověka a jejich naplnění nevede ke spokojenosti v organizaci. Na druhé straně motivační podmínky vedou ke spokojenosti zaměstnance v organizaci a jsou označovány jako satisfactory .

Mezi dissatisfactory patří například organizační politika a správa, odborný dozor, vztahy, plat, pracovní jistota, osobní život, fyzické pracovní podmínky, postavení.

Satisfactory zahrnují dosažení cíle, uznání, povýšení, práce, možnost růstu, odpovědnost (Novotná, 2008, s. 42).

Motivační program organizace je zaměřen na zvyšování výkonnosti a ochoty zaměstnanců pracovat a stabilizovat jejich výkonnost. Motivační program stanoví základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků, přičemž vychází z analýzy motivační struktury zaměstnanců organizace. Společně s analýzou motivační struktury jsou při tvorbě motivačního programu respektovány i sociálně-ekonomické informace, jako např.

- sociálně- demografické informace
- profesně – kvalifikační informace
- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce
- informace o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců
- informace o způsobu personálního řízení
- informace o systému péče o zaměstnance, atd. (Kociánová, 2010).

Systém motivačního hodnocení by měl být transparentní (jasná pravidla), jasně vymezený (na jak dlouho) a dostupný (možnost pro každého zaměstnance).

MSV by si měl být vědom limitů motivačních nástrojů, které používá a měl by vždy zvolit správné cílové zaměstnance, správný motivační nástroj a správně ho aplikovat, MSV by v žádném případě neměl motivační nástroje používat plošně a mechanicky.

Motivace může být zaměřena na jednotlivé pracovníky, na týmy nebo na kolektivy. Stále by si však měl management hlídat zdravou soutěž, aby použití zvolených motivačních nástrojů bylo ve škole stimulační (Bednář a kol., 2013).

Pro efektivní motivaci zaměstnanců (bez mocenského nátlaku, metody „cukru a biče“) je podstatná vnitřní motivovanost zaměstnanců, kterou lze podpořit tzv. nemocenskými nástroji, kterými může osobní značka – postavení jedince v rámci své pozice, vztahy, technikami přesvědčivého jednání (Svatoš, 2015).

Dobré pracovní podmínky, jasná kritéria a pravidla odměňování jsou důležité pro motivaci zaměstnanců, avšak nejdůležitější je osobnost vedoucího pracovníka.

Vedení organizace by mělo mít ovšem na paměti, že spokojený člověk nemusí být ještě vůbec motivovaný, neboť spokojenost není totéž jako motivace (Hospodářová, 2008).

3 Vztahy na pracovišti

Tato kapitola pojednává o vztazích a jejich váze, o vztazích mezi zaměstnanci, o vztazích a managementem a konfliktech ve škole.

3.1 Vztahy a jejich váha

Ve škole vznikají tři druhy vztahů – formální, neformální a reálné. U formálních vztahů se jedná o relaci mezi nadřízenými a podřízenými. Kromě tohoto vztahu se ve škole objevují i vztahy neformální. Průnikem obou dvou vztahů jsou vztahy reálné.

Vztahy jsou vytvářeny mezi zaměstnanci, členy týmů a kolektivů a mezi nadřízenými.

Vztahy jsou ovlivňovány okolím, prostředím, kulturou školy i aktuálním děním ve společnosti (Bednář a kol., 2013).

Pro pracovní vztahy mají velký význam povaha, popis i specifikace pracovního místa, neboť tím se přesně determinují povinnosti a odpovědnost pracovníků, jejich role a na druhou stranu snižují možnost výskytu konfliktů v organizaci (Koubek, 2009, s. 89).

Pracovní vztahy ovlivňuje i způsob výběru zaměstnanců a naopak pracovní vztahy ovlivňují i způsob výběru nových zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 187).

Management by měl věnovat značnou pozornost vztahům v organizaci, která je jimi značně ovlivňována. Neschopnost managementu regulovat vztahy v organizaci může vést ke značným problémům zhoršující kvalitu klimatu školy.

Vztahy v organizaci se vyvíjejí těmito hlavními směry:

- a) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným (asymetrické), hlavním znakem je nevyrovnané množství informací
- b) vztahy mezi podřízenými navzájem (symetrické), symetričnost těchto vztahů narušují vztahy jednotlivých podřízených k nadřízenému

- c) vztahy mezi nadřízenými (symetrické) – značně odlišné od vztahů mezi podřízenými, jsou mnohem složitější, neboť nadřízení nesou odpovědnost jak za svoji práci, tak i za práci svých podřízených
- d) vztahy mezi managementem a majiteli školy
- e) vztahy mezi školou a vnějším okolím (zákazníky, klienty) (Bednář a kol., 2013).

V organizaci existují jak vztahy nutné a racionálně definované, tak i vztahy, které vznikají spontánně. V dnešní době organizace (management) kladou důraz na aktivitu a motivaci jednotlivců. Vedení by zároveň mělo dbát na organizační strukturu, která by těmto jednotlivcům neměla stát bariérou, nýbrž jejich aktivitu vhodnou strukturou stimulovat (Nový, Surynek, 2006).

V pracovních skupinách se tvoří veřejné mínění, dochází zde k šíření informací o novinkách, funguje zde princip nápodoby, vliv prestiže, soutěžení, poměrování a hodnocení. V pracovní skupině působí silný sociální tlak a kontrola (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 34).

Každá škola je specifická vztahy mezi zaměstnanci, které se vzájemně ovlivňují, proto je jejich popsání velmi složité.

Vztahy ve škole:

- a) vznikají – příchodem zaměstnance na nové místo (do nového týmu/kolektivu/organizace)
- b) permanentně se utvářejí – v závislosti na frekvenci změn, ke kterým v souvislosti s organizací dochází

Vztahy mezi lidmi se od sebe liší místem vzniku a okolnostmi vzniku. Na druhou stranu se všechny řídí dle stálých vzorců sociálního chování. V kolektivu/týmu je tzv. vůdce (formální/neformální), kterého by měl každý nově příchozí zaměstnanec v kolektivu/týmu najít a poznat.

Uvnitř kolektivu/týmu dochází k formování vztahů dle vnitřních pravidel daného kolektivu/týmu, která jsou závislá na pravidlech i kultuře společnosti, ve které se kolektiv/tým nachází.

Každý z nás procházíme během života procesem socializace, přičemž příchod nového člena do kolektivu/týmu znamená nutnost nové socializace, což je příležitostí zavedení změn do kolektivu/týmu. Změny ve vztazích mají vliv na výkonnost skupiny.

Tvorbu vnitřních vztahů lze podpořit i z vnějšku pomocí teambuildingu, různých firemních akcí, oslav, atd..

Cílem managementu je v kolektivu/týmu vytvořit organickou skupinu, kde si všichni jsou vědomi svých rolí, kompetencí, odpovědnosti tak, aby skupina mohla podávat co nejlepší výkon. (Bednář a kol., 2013).

Vztahy jsou rozhodující pro vznik synergického efektu, který zvyšuje výkon zaměstnanců, organizace. Z tohoto důvodu by management měl průběžně vztahy uvnitř organizace diagnostikovat (Plamínek, 2014).

Management má tedy dominantní roli při vytváření zdravých pracovních (zaměstnaneckých, meziskupinových, mezilidských, vztahů k veřejnosti) vztahů (Koubek, 2009, s. 31).

Management by měl organizovat jednání mezi vedením organizace a ostatními zaměstnanci, pořizovat a uchovávat zápisy z jednání, zpracovávat z nich informace i další informace o dohodách, zákonných ustanoveních i zaměstnaneckých i mezilidských vztahů, o agendě stížností, o disciplinárních jednáních, o konfliktech a komunikaci v organizaci (Koubek, 2009, s. 21).

Management – vedení by měl předcházet vytváření konkurenčních vztahů mezi „vybranými“ zaměstnanci a vedením, což vede k poškozování klimatu školy. Takové „nadržování vybraným“ může v organizaci vést až k lobbingu – šikaně mezi kolegy (Svobodová, 2008).

Univerzální styl vedení lidí v organizaci neexistuje, každá organizace má svá vlastní specifika. V současné době není důležitý tak styl vedení lidí, nýbrž směr uspořádání vztahů v organizaci, který managementu ukazuje možnosti, jak vést zaměstnance tak, aby pracovali nad rámec svých povinností (Tureckiová, 2007).

Schopný manažer (a zároveň psycholog) si dokáže utvořit názor na jednotlivé zaměstnance v organizaci. Ví o jejich vlivu, vztazích a postavení ve skupině bez toho, že by musel využívat sociometrických metod. Bez takové znalosti se schopný manažer neobejde, neboť potřebuje podporu právě těch „vlivných“ a to zejména při zavádění nepopulárních opatření (Štěpaník, 2010).

3.2 Vztahy mezi zaměstnanci

Vztahy mezi zaměstnanci jsou významným determinantem chování zaměstnanců – soutěživost, individualismus, kooperace v rámci týmů/kolektivu, komunikace a důvěry k organizaci. Management by se měl zajímat o své zaměstnance (jejich názory a spokojenost), respektovat potřeby zaměstnanců a dbát zásad stejných příležitostí ve škole (Urban, 2014).

Vztahy mezi lidmi jsou ovlivněny stavem školy, její kulturou i osobními a charakterovými vlastnostmi jednotlivých zaměstnanců. Pro tyto vztahy je typický určitý okruh témat, která jsou předmětem komunikace a zároveň ovlivňují chování v kolektivu/týmu. K tématům komunikace patří:

- **Vnitřní konkurence**, my proti nim: u vnitřní kultury založené na vzájemné konkurenci mezi kolektivy/týmy, při které dochází k posilování vnitřní integrity kolektivu/týmu, vymezování se vůči svým konkurentům (může být nebezpečné) a snaha o podporu svých bezprostředních nadřízených ku neprospěchu vyššího managementu. V tomto případě jde o orientaci na výkon, ale v nekontrolovatelné podobě může být až destruktivní.
- **Všichni jsme rodina**, motiv sledovaný managementem/majitelem menší organizace vzniklé za skromných podmínek, podstatou jsou neformální vztahy, ztotožnění se s organizací, přátelskou a rodinnou atmosférou (včetně rolí), chod organizace je založen na shodě mezi jednotlivci a vysokém stupni solidarity. Podstatné pro tento motiv komunikace je dobrá znalost všech členů navzájem. V tomto případě je obtížné dynamicky a flexibilně měnit výkon a činit taková manažerská rozhodnutí, která jsou pro účastníky změn nepříjemná.
- **Konkurence jednotlivců před kolektivem**, užitečná u zaměstnanců, kteří pracují individuálně na základě své kreativity, není mezi nimi potřeba spolupráce, každý jednatel se snaží pro organizaci udělat maximum. V případě nutné spolupráce by mohlo dojít při vzájemné soutěži k poškozování organizace a v neposlední řadě i zákazníka.
- **Soustředění se na určitý úkol**, jeden z možných způsobů motivace využívaný managementem, podstatou je spolupráce zaměstnanců s cílem splnit daný úkol,

důležitá je dělba práce a orientace na výkon, management by měl mít jasno, co se stane, až bude daný úkol splněn – jak dál motivovat zaměstnance.

- **Tradice**, která je základem vztahů organizace, zaměstnanci dodržují danou tradici organizace – jistota a předvídatelnost, podpora identifikace zaměstnanců s organizací, tradice pomáhají při řešení problémových situací v organizaci, silný prvek tradice pomáhá při zavádění změn v organizaci. Na druhé straně to může být právě tradice, která překáží v inovacích a znesnadňuje dynamické vedení, pokud novinky nejsou její součástí.
- **Setrvačnost**, demotivující prvek, bez aktivity zaměstnanců, chod organizace ovlivňuje neschopný management, který se neorientuje na změnu, ale na prosazování autority vůči svým podřízeným. Organizace je schopna tímto způsobem fungovat jen do doby, než dojde k nějakému tlaku z okolí, na který není ze setrvačnosti schopna reagovat. Poté se škola začne hroutit.

Fungování kolektivů/týmů je ovlivněno i kombinací výše jmenovaných témat, byť vždy některé z nich převládá, čímž charakterizuje daný kolektiv/tým. Podstatou správného vedení firmy je, aby management (na základě aktivního pozorování) správně interpretoval motivy chování kolektivů/týmů ve škole.

Žádný kolektiv/tým není stejný – je tvořen rozdílnými jednotlivci, přesto mají kolektivy/týmy shodné vzorce pro utváření vztahů.

Management s kolektivem /týmem spojuje základní téma týkající se prospěchu firmy (Bednář a kol., 2013).

3.3 Vztahy a management

Pro optimální fungování organizace jsou podstatné správně fungující sociální vztahy, které usnadňují adaptaci na nové podmínky, zavádění inovací a zvládání problémových situací.

Úkolem managementu je sociální vztahy v organizaci aktivně ovlivňovat a pracovat s nimi tak, aby organizace správně fungovala a plnila své stanovené cíle.

V této souvislosti se často hovoří o tzv. managementu sociálních vztahů, který na jedné straně využívá svého postavení a na straně druhé přebírá zodpovědnost za výsledky svých zaměstnanců (Bednář a kol., 2013).

V předchozích kapitolách bylo často užíváno dvou základních pojmů - kolektiv a tým.

Tyto dva pojmy by neměly být zaměňovány. Kolektiv i tým tvoří jistá skupina lidí, kteří zde jako jednotlivci mají vymezené role.

Tým těchto rolí využívá k plnění cílů, kvůli kterým vznikl. Disponuje i schopností se zlepšovat, která je velmi podstatnou součástí motivace.

Pokud je zaměstnanec plně ztotožněn se svým týmem a přesvědčen o jeho důležitosti (vnitřní solidarita), můžeme mluvit o tzv. týmovém duchu, který je podstatný pro to, aby tým mohl efektivně plnit svoji funkci (Bednář, 2013).

Každý jednatel do týmu přináší něco „svého“, tj. tzv. přidanou hodnotu, která doplňuje a inovuje již v týmu používané způsoby a tím posiluje pozici týmu v organizaci (Maxwell, 2008). Dle Maxwella žádný člověk neumí vše, avšak spojením více jednotlivců v tým, jsou jejich schopnosti, zkušenosti i dovednosti vzájemně propojeny. Tým díky tomuto propojení dosáhne více, než-li by tomu bylo pouze u jednotlivých pracovníků.

Tým poskytuje zaměstnancům uspokojení plynoucí ze vzájemného kontaktu, působení a spolupráce s ostatními členy týmu (Koubek, 2009, s. 70).

Pro vytváření týmů má velký význam analýza pracovních míst a produktů školy (Koubek, 2009, s. 91).

Management by se měl z dlouhodobého hlediska podílet na utváření a fungování týmů tím, že v něm jasně rozdělí role odpovídající reálným pozicím zaměstnanců v organizaci, přesvědčí zaměstnance o smyslu týmové spolupráce a permanentně podporuje vnitřní solidaritu týmu založenou na vysoké míře spolupráce (Bednář a kol., 2013).

Management by měl v optimální míře podporovat zdravou soutěž mezi týmy a tím přispívat k synergickému nárůstu výkonu v organizaci.

Na druhé straně by si měl management pohlídat tendence jednotlivých týmů upřednostňovat sebe sama bez ohledu na celkové cíle organizace. Management v této oblasti plní nelehký úkol a jeho přístup by měl být velmi zodpovědný. To ovšem

nestačí, měl by umět plánovat a odhadovat důsledky rozhodnutí týkajících se jednotlivých týmů v organizaci (Bednář a kol., 2013).

Týmová práce může být vysoce motivující, avšak vyžaduje širokou škálu odborných a interpersonálních dovedností. Pro organizaci to znamená zvýšené náklady na vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Dle Koubka někteří odborníci soudí, že týmy jsou sice výkonnější, ale na druhou stranu jsou drahé a vyžadují velké úsilí k tomu, aby se nerozpadly (Koubek, 2009, s. 70).

Samotný management, byť je vysoce kvalitní, nedokáže organizaci nikam posunout bez schopných a solidárních zaměstnanců, tzn., že ani management bez týmu není pro organizaci přínosem. I když v mnoha případech není práce týmu za samotnou činnost managementu tak viditelná. Správný vedoucí pracovník ví, že tým je pro jeho správnou činnost v organizaci nepostradatelný, proto se musí o tým nejen jako o celek, ale také o jednotlivce zajímat a náležitě se starat, aby fungoval co nejefektivněji.

Týmové spolupráce je ovšem zapotřebí i v samotném vedení, neboť ani ten sebezkušenější a sebeschopnější vedoucí pracovník nezvládne tolik jako jednotlivec, nýbrž jeho schopnosti se násobí na základně spolupráce s ostatními vedoucími pracovníky.

Bohužel, stále existují takoví vedoucí pracovníci, kteří se spoléhají jenom na sebe a nepřipouští žádný dialog, natož nějakou spolupráci. Oni jsou přeci ti nejlepší, neomylní a nemohou ukázat své slabé stránky tím, že budou spolupracovat s ostatními kolegy (Maxwell, 2008).

Kolektiv je prioritně soustředěn na utváření právě vztahů uvnitř organizace, což se může dít souběžně s plněním úkolů, nebo zcela na úkolech nezávisle.

Na rozptýleném pracovišti a v organizacích, kde zaměstnanci plní velmi rozdílné úkoly je tvorba týmů a kolektivů velmi komplikovaná (Bednář a kol., 2013).

Kvalita sociálních vztahů se odráží i ve kvalitě sociálního prostředí organizace.

Jestliže management od svých podřízených očekává a vyžaduje určité chování, on sám by měl jít příkladem. To platí zejména pro pozitivní sociální vztahy, které by měli zaměstnanci managementu mezi sebou udržovat. K tomu je potřeba jasných a jednoznačně definovaných kompetencí společně s bezproblémovou komunikací mezi

sebou i s podřízenými. Management tedy zodpovídá za veškeré sociální vztahy v organizaci.

Optimálně fungující sociální vztahy v managementu charakterizuje, kromě již zmiňovaných jasných kompetencí i bezproblémová komunikace, respekt k autoritám, společné hodnoty a ochota (i schopnost) řešit spory uvnitř organizace (Bednář a kol., 2013).

3.4 Konflikty ve škole a možnosti jejich řešení

Konflikty jsou přirozenou součástí lidského života a není možné je z něj absolutně odstranit. V každé organizaci konflikty existují, jelikož právě její zaměstnanci jsou jejich příčinou. Měli bychom rozlišovat mezi pojmy konflikt a problém. Problém má racionální základ, který je možný vyřešit. Konflikt na druhé straně vyřešit ke spokojenosti všech, kterých se týká, bohužel nelze. I konflikt může být problémem, a pak je možné ho vyřešit.

Konflikt může management velmi efektivně využívat při podpoře zdravé soutěže. Management si musí být vědom toho, že konflikty mohou mít jak podobu latentní (skrytou), tak i podobu manifestovanou (otevřenou). Právě na druhé jmenované by měl MSV pohotově reagovat, aby se nezměnily na konflikty destruktivní, které by organizaci mohly poškodit. MSV by mělo stejně reagovat i u latentních konfliktů, pokud je MSV schopen je identifikovat. Management by v žádném případě a za žádných okolností neměl konflikty přehlížet a nevěnovat se jim.

Konflikty v organizaci mají neodstranitelnou příčinu a tou je člověk, dalšími příčinami konfliktu mohou být nekvalitní prostředí organizace, špatné vedení lidí, nekompetentní delegování úkolů, nedostatečné vedení kultury školy, nefunkční vztahy mezi managementem a podřízenými, nízká míra důvěry mezi zaměstnanci, netransparentní komunikace, atd. Obecně platí, že čím transparentnější prostředí organizace je, tím méně konfliktů vzniká na pracovišti.

Při řešení konfliktů by se vedoucí zaměstnanci neměli dávat ani na jednu stranu, jelikož by se mohli stát činným účastníkem, což pro řešení konfliktů není žádoucí. Management by měl být v této oblasti dostatečně kompetentní a poznat, zda má konflikt zastavit, nebo zda ho má pouze usměrňovat nebo zcela ponechat samovolnému průběhu a mít ho pod kontrolou. Zastavení konfliktu managementem nemusí totiž samotný konflikt řešit, ale jen ho oddálit na později s ještě horšími následky. Jen kompetentní manažer dokáže v této situaci myslet strategicky, je si vědom důsledků svého chování při řešení konfliktní situace a prioritně hledá hlavní příčinu konfliktu. U tzv. akutních problémů je potřeba jednat hned a bez kompromisů.

V mnoha případech by se ovšem měl management snažit konfliktům předcházet tím, že bude jeho prioritou udržení transparentního prostředí a podpora vnitřní zpětné vazby. Díky tomu bude zajištěna důvěra mezi zaměstnanci ve škole.

V každé organizaci se objevují zaměstnanci, kteří jsou náchylnější ke konfliktům, jsou choleričtí a jejich chování je pro organizaci destruktivní. Management na základě své znalosti zaměstnanců organizace by se měl snažit tento typ lidí oddělit od zbytku zaměstnanců proto, aby, nenakazili“ ostatní. Někteří manažeři využívají nekonfliktních lidí při pomoci, když řeší nastalou konfliktní situaci. Manažeři by se měli snažit konfliktní typy seskupovat k sobě a nechat je pracovat samostatně, neboť takto mohou efektivně pomáhat organizaci díky své kreativitě, kterou tento typ zaměstnanců většinou disponuje.

V organizaci dochází ke konfliktům nejčastěji již z výše jmenovaných důvodů. Kromě nich se velmi často objevují konflikty mezi pohlavími, tzv. genderový konflikt, kdy jedno či druhé pohlaví bývá nepřiměřeně vůči druhému omezováno. Management by těmto konfliktům měl předcházet využíváním kladných vlastností zaměstnanců bez ohledu na jejich pohlaví.

Přirozeným konflikty jsou i ty, ke kterým dochází mezi staršími a mladšími zaměstnanci, tzv. generační konflikt, střet konzervatismu a inovací. Management by i v tomto případě měl aktivně jednat a nastavit podmínky spolupráce obou dvou skupin zaměstnanců ku prospěchu školy.

Pro management je zde pouze jediné řešení, a to takové, že konflikty nesmí ignorovat, jinak by celou školu mohly zničit (Bednář a kol., 2013).

Z psychologického hlediska se konflikty dělí na:

- interpersonální – mezi dvěma a více lidmi
- intrapersonální – v rámci jednoho člověka
- skupinové – v rámci jedné skupiny
- meziskupinové – mezi dvěma a více skupinami

Management školy by měl při řešení konfliktů dodržovat tyto zásady:

- vhodné načasování a vhodné (neutrální) místo
- jednat s chladnou hlavou bez emocí
- vyvážená a rovnocenná diskuse všech zúčastněných stran
- nehodnotit
- snaha o vzájemné pochopení
- hledání kompromisu, ne vítězství

Při konfliktech se jedinci dostávají do stresu, někdy i frustrace a vnímají je jako negativní. Prožívají nepříjemné pocity jako je vztek, napětí, strach, úzkost, atd. Prožívání konfliktů ovlivňuje intenzita konfliktu, osobnost každého z nás i náš fyzický a psychický stav (Bednář a kol, 2013).

Kompetentní manažer by měl umět oddělit od sebe nepodstatné konflikty od konfliktů, které by mohly být pro školu hnací silou (Plamínek, 2014).

Manažeři by měli formulovat dohody a pravidla, která jsou velmi účinná při řešení konfliktů ať už mezi různými osobnostmi, tak při střetu zájmů, ale i ty, které jsou vázány na konkrétní osobu – konfliktního člověka.

Konfliktní člověk svým chováním opakovaně vyvolává konflikty v organizaci bez ohledu na vnější podmínky a typ pracovního výkonu. Jeho konfliktní chování se neprojevuje pouze v zaměstnání, nýbrž i v rodině, vůči spolupracovníkům i podřízeným. Pokud je konfliktní člověk pro organizaci nepostradatelný, pak by se měl manažer snažit dočasně upravit podmínky dle jeho přání a zároveň za něho hledat kompetentní náhradu (Plamínek, 2014).

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4 Popis a charakteristika koncepce organizace

Organizace působí v odvětví vzdělávání, ve kterém má dlouholetou tradici sahající do 30. let 20. století.

Jde o střední školu a odborné učiliště ve městě s cca 9000 obyvateli.

Střední škola je soukromého typu, tzn., že není zřizována obcí či krajem, nýbrž patří do skupiny škol sdružených ve svazu.

Škola má postavení obchodní společnosti s ručením omezeným, a proto si žáci za své vzdělávání připlácí (výše školného se liší dle oboru – maturitního/ učebního a formy vzdělávání – denní/ dálkové).

Předmětem činnosti dle obchodního rejstříku je výchova a vzdělávání žáků a dospělých uchazečů.

Koncepční zaměření střední školy je vzdělávání pro obchod a služby. V tomto roce se škola začala věnovat i komunitnímu vzdělávání, konkrétně výuce cizích jazyků, které nabízí formou placených kurzů veřejnosti.

Škola nabízí vzdělávání v oborech s maturitní zkouškou, nástavbové obory poskytující střední vzdělání s maturitní zkouškou, střední vzdělání s výučním listem a obory poskytující získání profesní kvalifikace s osvědčením.

Důkazem kvality služeb, které organizace nabízí je několik certifikátů, kterých je střední škola držitelem.

Škola je zapojena do několika projektů s cílem zlepšit jazykové znalosti žáků a vzbudit v nich zájem o poznávání nových regionů i jejich obyvatel, jde především o navázání spolupráce mezi žáky a učiteli.

Ve školním roce 2015/2016 se škola zapojila do projektu EU Výzva 56, v rámci kterého jsme absolvovali metodickou stáž (tzv. Shadowing – pro 4 pedagogické pracovníky vyučující cizí jazyky, matematiku, přírodovědné a technické obory). V rámci stejné

výzvy jsme vycestovali s 20 žáky na jazykovou stáž do Anglie, aby si zlepšili své jazykové znalosti.

Kromě výchovně – vzdělávacího procesu se organizace zabývá i komerční činností, která spočívá zejména v:

- ubytování a stravování žáků ve vlastním domově mládeže a školní jídelně
- nabídky lůžkové kapacity domova mládeže a školní jídelny veřejnosti, zejména o hlavních prázdninách.
- pronájmu učeben veřejnosti (např. Úřadu práce) za účelem vzdělávání
- poskytování vzdělávání veřejnosti v rámci kurzů a workshopů
- pronájmu tělocvičny

Ve vedení střední školy působí ředitelka školy, zástupkyně ředitelky školy, vedoucí učitelka praktického vyučování, vedoucí ekonomického úseku a hospodářka.

Ve střední škole dále pracuje 28 pedagogických pracovníků teoretického vyučování, 10 pedagogických pracovníků odborného výcviku, 3 pedagogické pracovnice domova mládeže, 3 nepedagogičtí pracovníci školní jídelny a 1 nepedagogický pracovník pro údržbu.

Zaměstnanci organizace se při výkonu své práce řídí souborem morálních pravidel tzv. Etickým kodexem zaměstnance, který upravuje mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a žáky i jejich zákonnými zástupci a mezi zaměstnanci střední školy a jejími obchodními partnery. Etický kodex přispívá k udržení stability školy, která si klade za cíl poskytovat co nejvyšší výchovu a vzdělání při respektování individuality člověka. Výchovně vzdělávací proces probíhá ve dvou budovách. Hlavní budova v centru města má devět učeben, kancelář ředitelky školy, kancelář zástupkyně ředitelky a vedoucí praktického výcviku, kancelář ekonomické pracovnice a hospodářky a tři sborovny pro pedagogy.

Ve druhé budově se nachází internát, školní jídelna, tělocvična a salóny pro praktickou výuku.

Kromě výše zmiňovaných budov škola dále využívá budovu města, kde si organizace od města pronajímá prostory, ve kterých probíhá jak část výuky, tak komerční činnost v salónech.

V běžných učebnách jsou k dispozici počítače pro učitele a dataprojektorem, proto je možné vést agendu týkající se žáků elektronicky.

Rovněž výuka je podporována moderními výukovými programy. K dispozici jsou i tři třídy s připojením pro 47 notebooků, jimiž jsou žáci jednoho ze školou nabízených oborů vybaveni.

V každé učebně je k dispozici počítač pro učitele s diaprojektorem. Ve dvou učebnách jsou navíc interaktivní tabule.

K efektivní výuce jazyků je využívána jazyková multimediální učebna s pultem se sluchátkovou soupravou, PC pro učitele, dataprojektorem a vizualizérem.

Vzdělávání v oblasti informačních technologií probíhá ve dvou specializovaných počítačových učebnách vybavených funkčními počítači, dataprojektorem a vizualizérem.

Tělesná výchova je realizována v tělocvičně, která se nachází ve druhé budově školy. Žáci využívají dostupná cvičební náradí a k dispozici mají i dostatečné hygienické zázemí.

Připojení na internet umožňuje fungující síť Wi-fi, která je dostupná v obou dvou budovách školy.

Učebnice jsou žákům zapůjčovány, škola má zájem na jejich pravidelné aktualizaci – samozřejmě s ohledem na svoji ekonomickou situaci. Kromě tištěných učebnic škola využívá interaktivních materiálů a dle ekonomické situace aktualizuje výukový software.

K dalšímu vzdělávání žáků má organizace k dispozici menší knihovnu, kterou bude v následujícím období nutné značně zmodernizovat tak, aby uspokojila požadavky současných žáků. Určitě se zástupci školy budou pro tuto inovaci snažit získat grant či využít nabídky projektů orientovaných na čtenářskou gramotnost.

K ulehčení procesu vzdělávání je žákům za mírný poplatek k dispozici kopírovací zařízení. Provoz zařízení je nonstop. Ve stejné budově si mohou žáci koupit teplé nápoje či drobné občerstvení v automatech umístěných na chodbách budovy. Praktické vyučování probíhá v salonech, či na odloučených pracovištích.

5 Přípravná část výzkumu

5.1 Cíl šetření a formulace hypotéz

Hlavním cílem magisterské diplomové práce bylo zjistit a popsat klima střední školy, konkrétně klima dle spokojenosti učitelů.

Cílem této magisterské diplomové práce bylo dále zjistit a popsat pracovní aktivitu zaměstnanců – učitelů, jejich osobnostní rozvoj, morálku a vztahy na pracovišti, které ovlivňují spokojenost učitelů na této škole.

Klima dle spokojenosti učitelů je z velké části ovlivňováno fungováním managementu, jehož strategie řízení školy, vztahy se zaměstnanci i uvnitř managementu, jsou hlavními činiteli utváření klimatu střední školy.

Pro empirickou část magisterské diplomové práce zaměřené na popis klimatu organizace dle spokojenosti učitelů jsem si stanovila šest hypotéz a ke každé z nich pět tvrzení.

1. Hypotéza: *Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že v organizaci nefunguje efektivní systém odměňování.*
2. Hypotéza: *Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že vedení organizace nepracuje na profesním růstu učitelů.*
3. Hypotéza: *Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že učitelé na střední škole nespolupracují jako tým.*
4. Hypotéza: *Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že vedení školy s učiteli nespolupracuje.*
5. Hypotéza: *Nefungující vztahy mezi učiteli v organizaci mají negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.*

6. Hypotéza: *Vedení školy neutváří vhodné prostředí pro rozvoj sociálních vztahů na střední škole, což má negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.*

Podmínky potvrzení hypotéz:

Každá z hypotéz (1 - 6) bude potvrzena, pokud více než jedna polovina respondentů, kteří dotazník odevzdali, v dotazníkovém šetření odpoví kladně (Souhlasím/ Spíše souhlasím, 100%-75%) více než na polovinu (min. 3 z 5) z tvrzení vztahujících se k dané hypotéze.

5.2 Pozorování

Nejprve stručně popíši metodu pozorování, která je jednou z metod kvalitativního výzkumu. Existuje několik variant pozorování, přičemž základním typem je pozorování zúčastněné. Zúčastněné pozorování je proces dlouhodobý a systematický s cílem objevení a reprezentace sociálního života. Účelem tedy není jen samo pozorování, ale také nalezené zprostředkovat čtenáři.

Zúčastněný pozorovatel je účastníkem pozorovaných aktivit se záměrem objevit a popsat sledovanou problematiku.

Pozorování je vhodné např. pro studium klimatu školní třídy, jelikož nenarušuje schéma sociální interakce ani výuky ve škole. Pozorovatel by měl své pozorování zachytit tak, aby byla co nejbližší popsána sledovaná problematika. Pozorovatel by měl dbát na to, aby jeho popis byl přesný, detailní a bez zbytečných (s pozorováním nesouvisejících) informací. Přímé pozorování často odhalí takové situace, které by zúčastnění jinak nezveřejnili. I pozorovatel si díky svému pozorování udělá vlastní názor na sledovanou problematiku (<http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=24159>).

Podle Petláka (2006, s.76) je při metodě pozorování lepší, když ho provádí více výzkumníků, kteří zjištěné údaje vzájemně porovnají a objektivně popíší výsledek sledovaného děje.

Ve vlastním zúčastněném pozorování jsem se zabývala tématy popsány v teoretické části:

Spolupráce a solidarita

Zaměstnanci školy se v omezené míře podílí na společných aktivitách nezbytně nutných k dosažení cíle organizace. Jde nám o společný prospěch „Udržet školu na trhu nabízející vzdělávání a zlepšovat její postavení mezi ostatními školami nabízejícími střední vzdělání s výučním listem či s maturitní zkouškou.

Z mého pohledu ovšem nelze říci, že se jedná o spolupráci v pravém slova smyslu. Chybí mi důležitý aspekt, a to takový, že žádný ze zaměstnanců není poškozován. Většina ze zaměstnanců naší organizace je značně demotivována finančním ohodnocením a cítí se až poškozována, když pracuje na společné aktivitě, která je nevyhnutelná pro existenci střední školy.

Mezi další aspekty spolupráce patří optimální rozdělení rolí, neporovnávání výkonů, úspěch pro každého spolupracujícího a sdílení hodnot střední školy. Optimální rozdělení rolí v organizaci nefunguje, stále se mezi námi najdou tací, kteří mají pocit (a někteří vedoucí pracovníci je v tom utvrzují), že jsou výkonnější než-li ostatní kolegové. Jestli se dá brát jako úspěch pravidelná a včasná mzda, pak se dá mluvit o úspěchu pro každého učitele. Sdílené hodnoty? Pokud jako hodnotu bereme téměř jisté místo a stabilní ohodnocení (bez osobního ohodnocení a odměn), pak máme jako zaměstnanci sdílené hodnoty.

Jistá míra spolupráce mezi námi funguje, ale určitě by mohla být lepší.

Management naší školy se snaží vytvářet vhodné pracovní prostředí podporující spolupráci mezi zaměstnanci, avšak úplně to nefunguje, jelikož zaměstnanci jsou značně demotivovaní a mnohým z nich nestačí pouhá podpora a sporadická pochvala. Ani management však nemá dostatečné kompetence na tvorbu a podporu takového prostředí.

Solidarita v jisté míře mezi zaměstnanci funguje, ale určitě ne u každého zaměstnance stejně.

Ne každý z nás si je vědom své pozice v týmu/kolektivu, natož aby si nedokázal bez něho představit svoji další existenci ve střední škole.

Management se snaží utvářet optimální míru solidarity uvnitř organizace, ale demotivace některých zaměstnanců je tak vysoká, že se to managementu nedaří. Management ovšem nehledá možnosti zlepšení dané situace ani v oblasti solidarity.

Komunikace

S efektivní komunikací souvisí transparentní prostředí střední školy, které je založené na efektivním přenosu informací v organizaci. Bohužel management doposud nevytvořil (byť se o to snaží) takovou komunikační síť, která by přispívala k takovému rozvoji mezilidských vztahů, které by eliminovaly pocit nejistoty a vznik nesrovnalostí, které mohou vést až ke konfliktům mezi učiteli školy. Konflikty pak mohou mít za následek vznik stresových situací, čímž může být značně narušena stabilita střední školy.

Komunikace je tedy základním prostředkem sociální interakce, při které dochází k výměně informací, které jsou jedním z předpokladů stability organizace. Ani v této oblasti není naše organizace stabilní.

Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců

U většiny učitelů střední školy není soulad mezi nároky na výkon práce, jejich předpoklady a fungujícím systémem odměňování. Poslední zmiňovaný předpoklad je důvodem velmi nízké úrovně motivace učitelů organizace.

Management organizace dostatečně nepracuje s motivačními nástroji ani ekonomickými, ani psychologickými, což má za následek nedostatečnou stimulaci učitelů v naší škole.

Management organizace nevyužívá ani finančních prostředků, ani osobního ohodnocení, ani hodnocení skupinou, ani sociálních výhod ke stimulaci a spokojenosti učitelů v naší škole.

V omezené míře a jen u některých z nás využívá management motivačních nástrojů jako jsou možnost samostatné práce či možnost participace na rozhodování.

Motivovat učitele je pro management velmi složitý úkol, jelikož na každého z nich působí jiný druh motivace. Management nedokáže ani toto hledisko kompetentně identifikovat.

K nízké míře motivace ve škole přispívá i politikaření sdružení, jehož je škola členem, neproduktivní porady, netransparentní prostředí, lenost a pokrytectví některých kolegů.

Z výše uvedeného vyplývá, že naše škola nedisponuje, tedy ani nevyužívá žádného motivačního programu zaměřeného na zvyšování výkonnosti a spokojenosti učitelů ve střední škole.

Je pravda, že naše škola má limitovány (a ne málo) finanční prostředky, avšak na druhé straně má k dispozici dost psychologických motivačních prostředků, které ovšem využívá v nedostatečné míře.

Ze správné aplikace motivačních nástrojů vyplývá i zdravá soutěž mezi týmy/ kolektivy/ jednotlivci. Je jasné, že v naší škole nelze o žádné zdravé soutěži mluvit.

Vztahy na pracovišti

Jedním ze základních úkolů managementu je věnovat se vztahům v organizaci i vztahům organizace vůči okolí. V naší škole není věnována dostatečná pozornost tomuto úkolu, čímž je negativně ovlivňováno klima naší školy dle spokojenosti učitelů.

V naší škole se vztahy vyvíjejí těmito směry:

- vztahy mezi managementem a podřízenými (učiteli)
- vztahy mezi námi, podřízenými – učiteli
- vztahy mezi managementem (v naší škole se ovšem nejedná o vztahy symetrické)
- vztahy mezi managementem a zástupci sdružení (jde o vztahy asymetrické)
- vztahy školy s okolím, jedná se o vztahy se žáky, s jejich zákonnými zástupci, s ČSI, se zástupci města, se zákazníky – v rámci komerční činnosti školy a v neposlední řadě s potenciálními žáky – v rámci náboru nových žáků.

Management školy by měl vztahům v organizaci věnovat pozornost, neboť vztahy jsou podstatnou složkou organizace, která má vliv na transparentnost prostředí organizace.

Dle mého názoru první chybou je již samotné přijímání nových zaměstnanců na pracovní pozice v naší škole. V tomto případě je zcela evidentní nedostatečný systém výběru, který není založen na žádných kritériích a bohužel není realizován kompetentními lidmi. Není efektivně využíváno výběrového řízení, které je sice časově náročné, avšak mělo by být zárukou výběru co možná nejvhodnějšího kandidáta. Na obranu managementu musím ovšem uvést, že z důvodu omezených finančních prostředků si management nemůže klást takové nároky na nové uchazeče v porovnání se školami státními, které odměňují své zaměstnance minimálně dle platných platových tabulek.

Druhou chybu management dělá v nedostatečném se věnování stávajícím vztahům ve škole. Záměrem managementu by totiž mělo být co nejlépe poznat vzorce sociálního chování svých zaměstnanců – učitelů. Management by měl umět pracovat s vůdci kolektivu, ať již těmi formálními, tak i těmi neformálními. Tím je rovněž, podle mého názoru, možné zvyšovat spokojenost učitelů na pracovišti. Teprve tento školní rok 2015/2016 (na nátlak některých z nás) začaly pracovat předmětové komise tak, aby se zlepšovala transparentnost prostředí ve škole.

V poslední době dochází ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců v naší škole. S tím je spojena nutnost socializace, která má nemalý vliv na výkonnost i spokojenost učitelů. Management však socializace dostatečně nevyužívá k zavádění změn v organizaci.

Vysoká míra demotivace nepřispívá k utváření optimálních vnitřních vztahů, byť někteří z kolegů se stále snaží o oslavy svých narozenin, na které mnozí z nás již ani nereagují. Jiných firemních akcí, outdoorových technik nevyjímaje, náš management bohužel k práci se sociálními vztahy nevyužívá. Podle mého názoru je to opět otázka omezených financí, nedostatečných znalostí a kompetencí managementu.

Neefektivní vztahy v naší organizaci, kde nejsou řádně rozděleny role, kompetence ani odpovědnost, nemohou být zárukou vzniku synergického efektu, na jehož základě je zvyšován výkon organizace a spolupráce mezi jednotlivými úseky ve škole.

Nedostatečný zájem managementu o učitele, o jejich spokojenost na pracovišti, nedostatečné respektování potřeb učitelů, nestejné příležitosti pro každého jsou obrazem vztahů mezi učiteli samotnými.

Z pohledu podřízených se vztahy mezi zaměstnanci podobají modelu „Vnitřní konkurence“, podřízení tvoří kolektiv, ve kterém je celkem silná integrita - co se týče postojů vůči managementu – nadřízeným.

Management organizace naopak naivně vidí vztahy mezi námi jako model „Všichni jsme rodina“, management organizace má zájem o přátelskou a rodinnou atmosféru, kde jsou neformální vztahy zásadní. Management si přeje co největší integritu se školou, a co největší shodu mezi učiteli, zajišťující jejich spokojenost s organizací. Management však nemá dostatečnou znalost individualit učitelů, proto tento model nemůže fungovat. Typická pro tento model je velká neschopnost a nevěle managementu činit nepříjemná opatření týkající se učitelů – např. rozvázání pracovního poměru s těmi, o kterých ví (a ví), že nejsou dobrými pedagogy. Opět je zde negativní vliv omezených mzdových prostředků.

V případě krátkodobých akcí pořádaných školou (soutěže odborných dovedností, jazykové soutěže, olympiády) lze přirovnat vztahy mezi zúčastněnými k modelu „Soustředění se na úkol“, v těchto případech je nutná spolupráce mezi členy, za účelem dosažení co nejlepšího výsledku a spokojenosti zúčastněných učitelů. Bohužel, spolupráce mezi zaměstnanci končí většinou po splnění úkolu.

V jistém slova smyslu se vztahy v naší organizaci podobají i modelu „tradice“, bohužel v tom negativním slova smyslu, jelikož lpění na tradici a konzervatismus některých zaměstnanců naší školy brání zavádění inovací a dynamiky ve škole.

Negativně se na chodu naší školy a na spokojenosti současných učitelů podepsala dlouhodobá setrvačnost školy založená na neaktivních zaměstnancích a dlouhodobě nefungujícím managementu školy.

Výše zmiňované modely se střídají v čase, některé z nich jsou dlouhodobějšího charakteru. Střídání modelů je podmíněno vnitřními i vnějšími podmínkami ve škole.

V teoretické části jsem popisovala jednu ze základních funkcí managementu, kterou je aktivní ovlivňování sociálních vztahů v organizaci. Čímž je z velké části zaručeno správné fungování organizace a plnění jejích cílů, které ovlivňuje spokojenost zaměstnanců učitelů. Správné fungování sociálního vztahů usnadňuje adaptaci na nové situace, s tím spojené zavádění inovací a zvládání problémových situací. Management bohužel ve škole nefunguje a tedy nemůže přispívat ke zlepšení spokojenosti učitelů. V naší škole působí více faktorů ovlivňujících její klima. Mezi nejdůležitější faktory

patří právě učitelé – jejich individualita, interakce mezi jednotlivci a v neposlední řadě jsou to právě sociální vztahy. Neefektivní práce se sociálními vztahy ve škole negativně ovlivňuje její klima a tím i spokojenost učitelů. Podle mého názoru, z dlouhodobého hlediska se management aktivně nesnaží vytvářet takové podmínky, aby mohly vznikat v organizaci optimální vztahy na všech úrovních ve škole.

V menší míře se management naší školy snaží bezprostředně zasahovat do sociálních vztahů v organizaci v závislosti na aktuálním dění v ní.

Optimálnímu fungování naší školy však chybí kombinace obou dvou činností (té dlouhodobé i té bezprostřední/strategické a operativní).

Dále k optimálnímu fungování školy a takového klimatu, které zvyšuje spokojenost učitelů, chybí transparentní prostředí vycházející z efektivního přenosu interních informací, z účinného couchingu, ze vzájemné důvěry mezi zaměstnanci, ze spolupráce a loajality na pracovišti.

Optimálnímu fungování organizace nepřispívá ani neprofesionální jednání některých učitelů, které rovněž negativně ovlivňuje spokojenost učitelů.

I v otázce týkající se uplatňování pravidel fungování jednotlivců v organizaci máme u nás ve škole značné nedostatky. Nefunkčnost či neexistence takových pravidel, které umožňují managementu vytvářet prostředí aktivní sebekontroly založené na zodpovědnosti každého učitele za přínos organizaci, je obrazem současného klimatu školy.

Ani dalšího nástroje k řízení sociálních vztahů management naší školy nevyužívá. Tímto nástrojem je tzv. zdravá soutěž a její funkčnost. Zdravá soutěž je založena na uspokojování potřeb učitelů, avšak k tomu je potřeba transparentního prostředí. Bohužel ani jedna podmínka v naší škole ve větší míře nefunguje.

Ve škole se z mého pohledu nedá mluvit ani o tzv. týmové spolupráci. Netransparentní prostředí ve škole neumožňuje vznik týmů, týmovou spolupráci ani týmového ducha. V tomto ohledu management naší školy neplní svoji roli vedoucího, jelikož se sám o sobě nepodílí na utváření ani podpoře fungování týmů, neboť nedokáže jasně rozdělit role, ani přesvědčit učitele o nutnosti týmové spolupráce.

Práce managementu s kolektivem na našem pracovišti je nelehký úkol, se kterým se vedení vypořádává, podle mého názoru, jen s velkými problémy. Naše škola je

rozptýlena na více místech, čímž je optimální fungování kolektivu negativně ovlivněno. Rozptýlenost pracovišť a netransparentní prostředí překáží utváření takových vztahů v organizaci, aby bylo zaručeno jejich optimální fungování.

Vztahy zaměstnanců k organizaci se z mého hlediska nedají popsat jednoznačně. Někteří z nás důvěřují vedení i sobě navzájem, jsou loajální vůči organizaci i sobě navzájem, dokonce jsme schopni si pomáhat v nelehkých situacích. Jsme ochotni na sobě sami pracovat včetně našich postupů. Dle mého názoru je nás však méně než polovina. Navíc management nedokáže tyto zaměstnance dostatečně motivovat a pracovat s nimi k budoucímu optimálnímu fungování organizace.

Druhá část kolegů je neochotna (za stávajících podmínek), někteří dokonce mají odpor k dění ve škole. Bohužel management na neochotu těchto lidí více méně nereaguje, jelikož způsoby hodnocení a z nich pramenící nízká motivovanost staví před management momentálně neřešitelný problém.

Management má velmi obtížný úkol tyto skupiny zaměstnanců podněcovat k vzájemné spolupráci. V pravém slova smyslu se o to nijak ani management nesnaží, nemá na to čas, nezná a neumí využívat možných nástrojů k optimalizaci vztahů v organizaci.

Management neefektivně organizuje jednání mezi vedením organizace a ostatními učiteli, nedostatečně pořizuje a uchovává zápisy z jednání, nezpracovává z nich informace o dohodách, o zákonných ustanoveních, o zaměstnaneckých, mezilidských vztazích, o agendě stížností, o disciplinárních jednáních, o konfliktech a komunikaci v organizaci.

Konflikty ve škole

I v naší škole existují konflikty a je to zcela přirozené. Dle mého názoru jsou velmi potřebné k „pročištění“ vztahů mezi námi.

Dle mého názoru velká většina mých kolegů (včetně managementu) bere konflikt jako něco negativního, nepříjemného. Snaží se mu záměrně vyhýbat, popřípadě o něm raději nemluvit. Management (vedení) rovněž konflikty nebere jako něco, co organizaci otevírá nové možnosti, nýbrž jako něco, co organizaci poškozuje a nepříspěvá klimatu dle spokojenosti učitelů. A právě skrývání konfliktů a nevyužívání konfliktů prohlubuje netransparentnost prostředí školy.

Efektivním využívání konfliktů by bylo možné zvyšovat aktivní sebekontrolu zaměstnanců - učitelů a zdravou soutěž mezi zaměstnanci - učiteli.

Konfliktů management nevyužívá ani k optimálnímu řízení fungování školy a ani k posilování sociálních vztahů mezi učiteli.

Konflikty ve škole vznikají především z důvodu netransparentního prostředí organizace, špatného vedení lidí, nekompetentního delegování úkolů, nedostatečného vedení organizace, nekvalitními sociálními vztahy. Ke konfliktům ve střední škole dochází také i z důvodu genderových a generačních.

Management (vedení) nezná problematiku konfliktů, a proto ani nedokáže rozlišit konflikty latentní od manifestovaných, interpersonálních, podstatných, nepodstatných, atd. Vedení z tohoto důvodu nedokáže konflikty na střední škole efektivně řešit, rovněž se jejich vzniku nesnaží nijak předcházet. Management nepracuje s podobně konfliktními lidmi tím, že je neseskupí k sobě a nenechá pracovat samostatně, tak aby mohli využít svého potenciálu ku prospěchu fungování školy.

Management ani neřeší konfliktní lidi, kteří opakovaně vyvolávají konflikty a čeká, dokud oni sami neuznají za vhodné odejít, aby náhodou nedošlo k dalším problémům.

Z mého pozorování je jasné, že systém hodnocení, odměňování, motivace, solidarity, spolupráce, sociálních vztahů a řešení konfliktů ve škole, nepřispívá ke spokojenosti učitelů na střední škole.

Hodnocení zaměstnanců

K hodnocení zaměstnanců v naší škole dochází průběžně. Jedná se o každodenní interakci nadřízeného se zaměstnancem. Jde o neformální hodnocení a bezprostřední zpětnou vazbu.

Dalším druhem hodnocení zaměstnanců ve škole je hodnocení tzv. příležitostné. Jedná se o formální hodnocení, které je vyvoláno určitou potřebou ze strany organizace. Jde například o situaci kolegyně/kolegy, které/kterému se nedaří vést výuku ani dle potřeb žáků ani dle požadavků organizace. Tento druh hodnocení provádí předseda předmětové komise společně s vyučujícím daného předmětu, který vyučuje daná kolegyně/daný

kolega. K tomuto hodnocení v naší škole nedochází velmi často, neboť ho vedení z neznámých důvodů značně omezuje.

Vedení školy provádí tzv. systematické hodnocení, které je formální, dle „stanovených kritérií“. Jde o tzv. hospitace. Bohužel tento druh hodnocení by měl být pravidelný, což se o naší škole říci nedá. Probíhá velmi sporadicky (1 vyučující – 1x za rok) a navíc je daný vyučující o plánované hospitaci informován, čímž se princip tohoto hodnocení poněkud míjí účinkem. Průběh hospitované hodiny zaznamenává vedoucí pracovník do tzv. hospitačního protokolu. Po hospitované hodině vedoucí pracovník (provádějící danou hospitaci) vyučujícího seznámí s výsledkem hospitace, který vyučující podepíše a přislíbí, že případné nedostatky ve své práci co nejdříve odstraní. Například tím, že půjde navštívit hodinu kolegy, která by mu měla pomoci při práci na odstraňování vytknutých činností.

Kopii protokolu o hospitaci obdrží vyučující.

K hodnocení zaměstnanců naše organizace nevyužívá žádných kritérií, jelikož objem mzdových prostředků v naší škole je na tak nízké úrovni, že jej nelze využít jako motivačního nástroje.

V listopadu tohoto roku škola získala jistý obnos finančních prostředků, které vedení určilo na odměny zaměstnancům. Vedoucí úseků /teoretického i praktického) měli připravit „jistá“ kritéria, která dostali k připomínkování předsedové předmětových komisí. Dle těchto kritérií jsme poté byli v listopadové mzdě odměněni. Šlo spíše o výjimku, kdy nějaká kritéria hodnocení v naší organizaci byla aplikována.

Způsob hodnocení je podle mého názoru ve škole nedostatečný, nepropracovaný a neefektivní. Jako organizace nevyužíváme žádných dostupných metod pro hodnocení, kterými mohou být např. hodnotící rozhovor, hodnocení dle výsledků, volný popis, hodnocení dle stupnice, hodnotící ankety, atd.

Z pozice zaměstnance nepozoruji žádné dlouhodobé efektivní kroky v hodnocení zaměstnanců (průměrování kolegů na stejných/podobných pozicích) ani žádné efektivní krátkodobé hodnocení vyplývající např. z aktuálního hodnocení aktuálního výkonu zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců

Management organizace se efektivně nepodílí na vytváření politiky a systému odměňování, čímž nevyužívá tohoto systému, který má svoji nezanedbatelnou stimulační i motivační funkci v řízení organizace.

Management má významnou roli v hodnocení práce zaměstnanců a rozhodující roli v hodnocení zaměstnanců, avšak management v naší škole nedokáže (nebo nechce) dobře posoudit náročnost práce ani příspěvek jednotlivých zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců v naší škole je realizováno na základě Mzdového předpisu XY.

Jsme výchovně-vzdělávací institucí spadající do sektoru soukromých škol, a proto naši zaměstnanci nepobírají plat, nýbrž mzdu, která neodpovídá platebním podmínkám – tabulkám pedagogických zaměstnanců státních škol.

Již v předešlé kapitole týkající se hodnocení zaměstnanců jsem se zmiňovala o velmi špatné finanční situaci v naší organizaci, od které se odvíjí i výše mzdy zaměstnanců.

K odměňování zaměstnanců využívá naše škola jenom mezd. Nepobíráme žádných odměn (výjimkou byla již zmiňovaná jednorázová odměna v listopadu 2015) ani žádných osobních ohodnocení. Poněvadž finance jsou jedním z nejefektivnějších motivačních nástrojů (byť krátkodobých) tak je zřejmé, že naše škola v tomto ohledu není schopna své zaměstnance ani při nejmenším motivovat.

Systém odměňování proto nemůže být ani spravedlivý, ani motivující, natož aby odpovídal potřebám zaměstnanců!

Z nepeněžních odměn škola nevyužívá téměř žádných možností. Zřídka využívá vedení školy nepeněžních odměn, kterými jsou například zajímavé úkoly či veřejné pochvaly. Avšak ne všichni zaměstnanci mohou být tímto způsobem motivováni.

Ani vzdělávání, které rovněž patří k nepeněžním odměnám, škola nevyužívá efektivně, proto se nedá mluvit o odměnách. Vzdělávání je ve škole u nás možné jen takové, které školu nic (nanejvýš cestovné) nestojí.

Odměňování nemá žádnou filozofii ani koncepci, a proto nestimuluje pracovní výkon organizace ani týmů, ani jednotlivců.

Systém odměňování v naší organizaci není flexibilní, není diferencovaný.

Neefektivní systém odměňování v naší organizaci má vliv na počet i kvalitu zaměstnanců, na atraktivitu pro potenciální uchazeče, na konkurenceschopnost naší školy na trhu poskytujícím vzdělávání.

V naší organizaci není uplatňován ani systém zaměstnaneckých výhod, které jsou velmi důležitým motivačním nástrojem ovlivňujícím postoje zaměstnanců k organizaci. Vedení školy a personální oddělení nevyužívá penzijních systémů, osobních jistot (různé druhy pojištění), finanční výpomoci (půjčky, slevy na služby), osobních potřeb (různé druhy dovolených, nabídka zařízení na rekreaci) ani různých příplatků (za práci přesčas, diety).

Systém odměňování v naší organizaci nemůže plnit funkci reflexe přínosu zaměstnance pro organizaci.

Systém odměňování se odráží i v míře solidarity zaměstnanců vůči organizaci, kteří v mnoha případech nedělají pro školu nic, co je nad rámec jejich popisu práce.

Vzdělávání zaměstnanců

Management efektivně neplní svoji roli při identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců – učitelů. Management se velmi málo podílí ani se nesnaží zavést systém vzdělávání zaměstnanců přímo na pracovišti (přímo při výkonu práce) a mimo pracoviště nikdy. Management školy nevyhodnocuje efektivnost vzdělávání, nevypracovává plány individuálního rozvoje zaměstnanců, nepodílí se na vytváření podmínek pro realizaci těchto plánů ani nekontroluje jejich plnění.

K identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců nevyužívá organizace žádný z diagnostických programů (např. Development Centre, Assessment Centre), které se zaměřují na analýzu stavu potřeby vzdělávání a jeho rozvoje ve střední škole. Z toho vyplývá, že vedení organizace nevyužívá ani možnosti outdoorového tréninku, při kterém je možné získat mnohem více informací o zaměstnancích, než-li je tomu např. z dotazníku či rozhovoru, které ovšem vedení střední školy rovněž nevyužívá (výjimkou byl dotazník realizovaný na základě průzkumu klimatu střední školy k této diplomové práci).

Organizace plánuje další vzdělávání pracovníků převážně v návaznosti na platnou legislativu, kterou v našem případě představuje platné znění Školského zákona, Zákona o pedagogických pracovnících a dalších nařízení a vyhlášek vztahujících se k činnosti pedagogických pracovníků a školských institucí.

Z důvodu značně omezených finančních prostředků se učitelé střední školy účastní vzdělávacích aktivit jen v tom nejnutnějším případě, např. kurzů ke státní maturitě.

5.3 Výběr oblasti zkoumání

Škola je účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou, se specifickým prostředím, které se vyznačuje určitým klimatem, které organizaci odlišuje od ostatních organizací. Klima organizace je těžko měřitelný fenomén, pro který mají význam jak subjektivní, tak i objektivní měření účinků klimatu a faktorů ho ovlivňujících. (Grecmanová, 2008, s. 12).

Subjektivní faktory jsou výsledkem vnímání, poznávání a popisu poznatků zaměstnanců organizace.

Klima organizace/školy je tedy projevem vztahů mezi organizací na straně jedné a zaměstnancem na straně druhé.

U objektivních faktorů se rozlišují ještě faktory primární (zaměstnanci je vnímají přímo) a sekundární (zaměstnanci je vnímají zprostředkovaně).

Primární faktory se dále dělí na personální (hodnoty, potřeby a kognitivní komplex jedince) a situační (velikost, struktura, vedení, pracovní podmínky organizace a chování jednotlivců ve skupině).

Stejné členění platí i pro faktory subjektivní (Grecmanová, 2008, s. 16-20).

I škola je formální organizací, která má své cíle, pravidla, role, hierarchii, systém koordinací aktivit, vzorce komunikace, odměňování, atd.

Posláním školy je vychovávat a vzdělávat, čímž plní významnou společenskou funkci.

Pro žáky i učitele je důležité jak se ve škole cítí, což je založeno na pozitivním přijetí žáků učiteli i spolužáky. Vhodně vytvořené podmínky jsou podstatné i pro pozitivní vnímání školy samotnými učiteli. Většina škol o této úměře ví a pracuje s ní (Grecmanová, 2008, s. 31-33).

Zkoumání klimatu SŠ proběhlo v oblasti pracovní aktivity zaměstnanců, osobnostního rozvoje zaměstnanců, morálky na pracovišti a vztahů na pracovišti.

Cílem diplomové práce bylo zjistit a popsat současné klima SŠ z hlediska spokojenosti učitelů, na které mají výše jmenované faktory vliv.

V organizaci podobné šetření doposud neproběhlo, klima střední školy nebylo známo, a proto se s ním doposud ani nepracovalo.

5.4 Dotazníkové šetření a výběr respondentů

Dotazníky patří k metodám kvantitativního výzkumu a metodám hromadného získávání informací pomocí otázek, které mohou mít různou formu – otevřené, uzavřené, škálové (Hartl, Hartlová, 2000, s. 121).

Dotazník je způsob řízeného rozhovoru, který je v písemné podobě a je méně časově náročný.

Při přípravě dotazníku je nejenom důležitá formulace východiska výzkumu, výběr respondentů a designu dotazníku, ale také harmonogram realizace dotazníku. Součástí dotazníku je motivační dopis, legenda k vyplňování dotazníku či kontakt na zadávajícího, atd. (<http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>).

Při vytváření dotazníku je dobré si promyslet způsob distribuce dotazovaným tak, aby byla zajištěna jeho co nejvyšší návratnost (reprezentativnost dotazníků je dána návratností dotazníků - ne méně než 70-60%).

Realizátor by měl být schopen vysvětlit důvod dotazování i případné nejasnosti v otázkách. Měl by dotazovaným garantovat anonymitu jejich odpovědí.

Realizátor by měl mít vyplňování dotazníků pod kontrolou tím, že jejich vyplňování proběhne papírovou formou, ve stejném čase na stejném místě pro všechny zúčastněné.

Při vyhodnocování získaných dat je třeba vidět rozdíl mezi interpretační rovinou a pozorovanou, analyzovanou rovinou a dbát na to, aby tyto dvě roviny souhlasily, jelikož v opačném případě by mohlo docházet k chybným závěrům.

Při interpretaci získaných dat musíme brát v úvahu i tendenci učitelů/ředitelů škol školní situaci přeceňovat.

Kvalita odpovědí respondentů závisí na kvalitě otázek výzkumníka. Jde o cílené dotazování, které je v písemné formě a anonymní. Realizátor průzkumu by si měl pečlivě promyslet témata (zaměření) dotazování.

Dotazující dále získané informace zpracuje, zúčastněným vhodným způsobem interpretuje závěry dotazování a popř. doporučí návrhy na zlepšení klimatu (Grecmanová, 2008).

Výsledky dotazníku mohou být zkresleny vnitřní sebekontrolou respondentů, kteří neodpovídají ve svém zájmu, nýbrž v jiném (např. společenském) zájmu (<http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>).

Petlák (2006, s.76) rovněž uvádí, že údaje zjištěné dotazníkem mohou být zkreslené.

Pro empirický výzkum klimatu SŠ z hlediska spokojenosti učitelů jsem použila dotazníku, který je složen z připravených otázek tak, aby bylo možné získat informace potřebné k popsání klimatu dle spokojenosti učitelů na SŠ.

Dotazníky byly koncipovány jako zcela anonymní proto, aby respondenti mohli bez obav a svobodně vyjádřit svůj názor k současnému stavu klimatu dle spokojenosti učitelů na pracovišti. Dotazník jsem se snažila připravit tak, aby byl pro respondenty přehledný a srozumitelný.

Délka vyplnění dotazníku byla stanovena s ohledem na časové vytížení respondentů na cca 20 minut.

Dotazník obsahoval dvě části.

První část se skládala z 30 otázek s uzavřenou odpovědí (výběr jedné z možností (souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím)).

Druhá část byla složena ze 2 otevřených otázek, na které respondenti měli možnost odpovědět podle svého vlastního názoru bez omezování předem zadanými možnostmi.

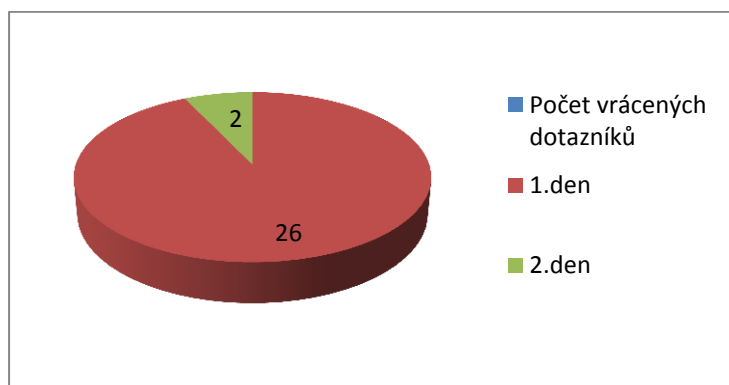
Dotazník byl pro respondenty připraven v písemné podobě se záměrem přímého osobního výběru zadavatelkou.

Dotazník je součástí této magisterské diplomové práce.

Soubor respondentů

Dotazník byl sestaven z důvodu popsání současného klimatu dle spokojenosti učitelů. Respondentům- učitelům SŠ byl rozdán na pedagogické radě konané 21. 1. 2016 a po vyplnění obratem vybrán osobně zadavatelkou k vyhodnocení – čímž byla zajištěna stoprocentní návratnost.

Návratnost dotazníků v čase lze znázornit takto (obr. 1):



Obr. 1 Časové znázornění návratnosti dotazníků v jednotlivých dnech

Zadavatelka vyplňování dotazníku byla přítomna pro případ nutnosti vysvětlení nejasností, k čemuž nebylo nutné přikročit, jelikož respondentům byla všechna tvrzení v dotazníku jasná.

Dvěma respondentkám byl dotazník distribuován osobně zadavatelkou o dva dny dříve a navrácen zpět následující den osobním výběrem zadavatelky.

V dotazníku byly připraveny otázky týkající se výše jmenovaných oblastí ovlivňující klima SŠ, které jsou popisovány v magisterské diplomové práci zadavatelky.

Respondenti přistoupili k vyplnění dotazníku zodpovědně a jeho vyplnění nezabralo více než 15 minut jejich času oproti plánovaným 20 minutám.

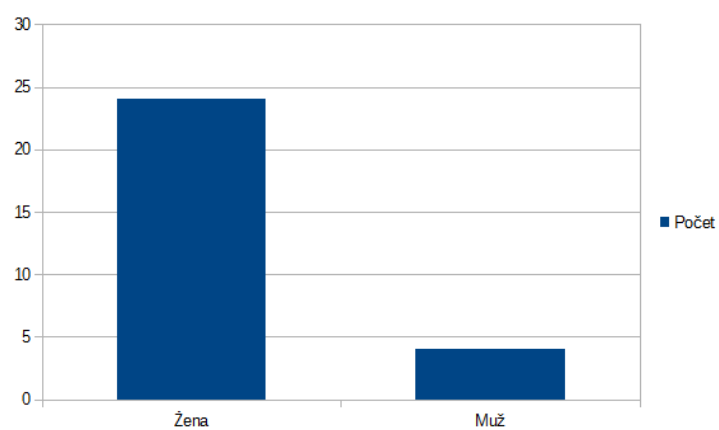
Někteří z respondentů měli problém s vyplněním odpovědí u otevřených otázek, č. 31 „Čeho si na naší škole nejvíce vážíte?“ a č. 32 „Co byste se z pozice vedení školy snažil/a změnit v jednání s učiteli?“. 1/4 respondentů neznala odpověď, proto nechala políčka určená pro odpovědi prázdná.

Druhý den po vyplnění a následném výběru mě jedna kolegyně požádala o možnost doplnění svého dotazníku a to konkrétně v případě otázky č. 31 a 32.

Realizace dotazníkového šetření byla v naší škole, když nepočítám dotazníky distribuované ČŠI, jedinečnou událostí, kdy bylo za souhlasu paní ředitelky všem učitelům naší školy umožněno anonymně a otevřeně vyjádřit svůj vlastní názor na současný stav klimatu SŠ z hlediska spokojenosti učitelů.

Překvapivé pro mě bylo, že ihned po sběru dotazníků se mě někteří z kolegů ptali, kdy bude známo vyhodnocení. Velmi a příjemně mne to překvapilo, poněvadž, jsem nečekala, že mnoho mých kolegů bude mít zájem o dění v naší organizaci. Stejně tak mě velmi potěšil vstřícný postoj naší paní ředitelky, která byla velmi nakloněna realizaci dotazníkového šetření ve škole a vyhradila k tomu prostor na pedagogické radě konané 21. 1. 2016.

Z důvodu malého kolektivu jsem tedy realizovala, jak již bylo řečeno, dotazníkové šetření anonymně (obr. 2).



Obr. 2. Znázornění složení respondentů podle pohlaví

6 Analýza a syntéza získaných dat

První oblastí výzkumu byl vztah pracovní aktivity, osobnostního rozvoje učitelů a systému odměňování.

Zjištěná fakta byla zaznamenána do tabulky. K této oblasti zkoumání byla stanovena první hypotéza: ***Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že v organizaci nefunguje efektivní systém odměňování.***

Tvrzení k první hypotéze:

1. *Úroveň mezd ve škole neodpovídá nárokům pracovních míst.*
2. *Inovace se neodměňuje.*
3. *Ochota riskovat se nepodporuje.*
4. *Odměňování v naší škole je nespravedlivé.*
5. *Učitelé neznají kritéria hodnocení.*

Tab. 1: *Úroveň mezd ve škole neodpovídá nárokům pracovních míst.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
16	11	1	0

Tab. 2: *Inovace se neodměňuje.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
15	5	8	0

Tab. 3: *Ochota riskovat se nepodporuje.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
8	12	8	0

Tab. 4: *Odměňování v naší škole není spravedlivé.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
5	9	13	1

Tab. 5: *Učitelé neznají kritéria hodnocení.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
2	9	15	2

Tabulky znázorňují názor respondentů na systém odměňování v organizaci.

Získané údaje je možné tlumočit následovně:

1. Úroveň mezd ve škole neodpovídá nárokům pracovních míst: **96% respondentů souhlasí.**
2. Inovace se neodměňuje. **71% respondentů souhlasí.**
3. Ochota riskovat se nepodporuje. **71% respondentů souhlasí.**
4. Odměňování v naší škole není spravedlivé. **50% respondentů souhlasí.**
5. Učitelé neznají kritéria hodnocení. **39% respondentů souhlasí.**

Daná kritéria **byla** splněna, čímž byla **první hypotéza** (*Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že v organizaci nefunguje efektivní systém odměňování.*) **potvrzena**.

Druhou oblastí výzkumu byl vztah pracovní aktivity, osobnostního rozvoje učitelů a systému vzdělávání učitelů na SŠ.

Zjištěná fakta byla zaznamenána do tabulky. K této oblasti zkoumání byla stanovena druhá hypotéza: *Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že vedení organizace nepracuje na profesním růstu učitelů.*

Tvrzení ke druhé hypotéze:

6. Škola nedává možnost uplatnit učitelům své schopnosti.

7. Škola nedává možnost učitelům dosahovat růstu kvalifikace.

8. Vedení školy nedokáže identifikovat vzdělávací potřeby učitelů.

9. Vedení školy nedokáže efektivně plánovat další rozvoj učitelů.

10. Vedení školy efektivně neplánuje vzdělávání učitelů.

Tab. 6: Škola nedává možnost uplatnit učitelům své schopnosti.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
2	11	14	1

Tab. 7: Škola nedává možnost učitelům dosahovat růstu kvalifikace.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
2	9	13	4

Tab. 8: Vedení školy nedokáže identifikovat vzdělávací potřeby učitelů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
1	12	15	0

Tab. 9: Vedení školy nedokáže efektivně plánovat další rozvoj učitelů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
1	10	16	1

Tab.10: Vedení školy efektivně neplánuje vzdělávání učitelů.

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
1	11	12	4

Tabulky znázorňují názor respondentů, jak vedení organizace pracuje na profesním růstu učitelů. Získané údaje je možné tlumočit následovně:

6. Škola nedává možnost uplatnit učitelům své schopnosti. 46% respondentů souhlasí.
7. Škola nedává možnost učitelům dosahovat růstu kvalifikace. 39% respondentů souhlasí.
8. Vedení školy nedokáže identifikovat vzdělávací potřeby učitelů. 46% respondentů souhlasí.
9. Vedení školy nedokáže efektivně plánovat další rozvoj učitelů. 39% respondentů souhlasí.
10. Vedení školy efektivně neplánuje vzdělávání učitelů. 43% respondentů souhlasí.

Daná kritéria **nebyla** splněna, čímž nebyla **druhá hypotéza** (*Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že vedení organizace nepracuje na profesním růstu učitelů.*) **potvrzena**.

.....

Třetí oblastí výzkumu byl vztah týmové spolupráce mezi učiteli a klimatu organizace.

Zjištěná fakta byla zaznamenána do tabulky. K této oblasti zkoumání byla stanovena třetí hypotéza: ***Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že učitelé na střední škole nespolupracují jako tým.***

Tvrzení ke třetí hypotéze:

11. Učitelé si vzájemně nepomáhají.
12. Spolupráce mezi jednotlivými úseky nefunguje.
13. Učitelé mají problém dosáhnout shody v klíčových otázkách.
14. Vedení školy nepodporuje týmovou spolupráci.
15. Učitelé navzájem nekomunikují.

Tab. 11: *Učitelé si vzájemně nepomáhají.*

Souhlasím 100%-90%	Spíše souhlasím 89%-75%	Spíše nesouhlasím 74%-50%	Nesouhlasím 49%-0%
0	3	21	4

Tab. 12: *Spolupráce mezi jednotlivými úseky nefunguje.*

Souhlasím 100%-90%	Spíše souhlasím 89%-75%	Spíše nesouhlasím 74%-50%	Nesouhlasím 49%-0%
0	11	15	2

Tab. 13: *Učitelé mají problém dosáhnout shody v klíčových otázkách.*

Souhlasím 100%-90%	Spíše souhlasím 89%-75%	Spíše nesouhlasím 74%-50%	Nesouhlasím 49%-0%
1	7	20	0

Tab. 14: *Vedení školy nepodporuje týmovou spolupráci.*

Souhlasím 100%-90%	Spíše souhlasím 89%-75%	Spíše nesouhlasím 74%-50%	Nesouhlasím 49%-0%
0	6	19	3

Tab. 15: *Učitelé navzájem nekomunikují.*

Souhlasím 100%-90%	Spíše souhlasím 89%-75%	Spíše nesouhlasím 74%-50%	Nesouhlasím 49%-0%
0	3	20	5

Tabulky znázorňují názor respondentů na to, jak probíhá spolupráce mezi učiteli na pracovišti. Získané údaje je možné tlumočit následovně:

11. Učitelé si vzájemně nepomáhají. 11% respondentů souhlasí.

12. Spolupráce mezi jednotlivými úseky nefunguje. 39% respondentů souhlasí.

13. *Učitelé mají problém dosáhnout shody v klíčových otázkách. 29% respondentů souhlasí.*

14. *Vedení školy nepodporuje týmovou spolupráci. 27% respondentů souhlasí.*

15. *Učitelé navzájem nekomunikují. 11% respondentů souhlasí.*

Daná kritéria **nebyla** splněna, čímž nebyla **třetí hypotéza** (*Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že učitelé na střední škole nespolupracují jako tým.*) **potvrzena**.

Čtvrtou oblastí výzkumu byl vztah spolupráce vedení školy s učiteli a klimatu organizace.

Zjištěná fakta byla zaznamenána do tabulky. K této oblasti zkoumání byla stanovena čtvrtá hypotéza: **Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že vedení školy s učiteli nespolupracuje.**

Tvrzení ke čtvrté hypotéze:

16. *Vedení školy se nezajímá o připomínky učitelů.*

17. *Učitelé se bojí otevřeně vystupovat s kritikou.*

18. *Pokusy o provedení změny v organizaci narážejí na odpor.*

19. *Vedení školy nevyužívá k motivaci učitelů zaměstnaneckých výhod.*

20. *Co vedení školy řekne a slíbí, ve škole neplatí.*

Tab. 16: *Vedení školy se nezajímá o připomínky učitelů.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
0	7	17	4

Tab. 17: *Učitelé se bojí otevřeně vystupovat s kritikou.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
4	14	9	1

Tab. 18: *Pokusy o provedení změny v organizaci narážejí na odpor.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
3	8	16	1

Tab. 19: *Vedení školy nevyužívá k motivaci učitelů zaměstnaneckých výhod.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
12	11	4	1

Tab. 20: *Co vedení školy řekne a slíbí, ve škole neplatí.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
1	11	14	2

Tabulky znázorňují názor respondentů na to, zda vedení školy s učiteli spolupracuje.

Získané údaje je možné tlumočit následovně:

16. Vedení školy se nezajímá o připomínky učitelů. 25% respondentů souhlasí.
17. Učitelé se bojí otevřeně vystupovat s kritikou. 64% respondentů **souhlasí**.
18. Pokusy o provedení změny v organizaci narážejí na odpor. 39% respondentů souhlasí.
19. Vedení školy nevyužívá k motivaci učitelů zaměstnaneckých výhod. 46% respondentů souhlasí.
20. Co vedení školy řekne a slíbí, ve škole neplatí. 43% respondentů souhlasí.

Daná kritéria **nebyla** splněna, čímž nebyla **čtvrtá hypotéza** (Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že vedení školy s učiteli nespolupracuje.) **potvrzena**.

Pátou oblastí výzkumu klimatu organizace dle spokojenosti učitelů byl vztah klimatu organizace a sociálních vztahů mezi učiteli.

Zjištěná fakta byla zaznamenána do tabulky. K této oblasti zkoumání byla stanovena pátá hypotéza: *Nefungující vztahy mezi učiteli v organizaci mají negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.*

Tvrzení k páté hypotéze:

21. Mezi učiteli nejsou dobré vzájemné vztahy.

22. Ve škole dochází ke konfliktům mezi učiteli.

23. Učitelé nedůvěřují organizaci.

24. Učitelé nejsou ochotni zlepšovat sami sebe.

25. Učitelé nemají pocit pracovní jistoty.

Tab. 21: *Mezi učiteli nejsou dobré vzájemné vztahy.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
0	5	22	1

Tab. 22: *Ve škole dochází ke konfliktům mezi učiteli.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
0	2	22	4

Tab. 23: *Učitelé nedůvěřují organizaci.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
1	16	9	2

Tab. 24: *Učitelé nejsou ochotni zlepšovat sami sebe.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
0	7	20	1

Tab. 25: *Učitelé nemají pocit pracovní jistoty.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
6	14	6	2

Tabulky znázorňují názor respondentů na to, jak mezi učiteli fungují sociální vztahy. Získané údaje je možné tlumočit následovně:

21. Mezi učiteli nejsou dobré vzájemné vztahy 18% respondentů souhlasí.
22. Ve škole dochází ke konfliktům mezi učiteli. 7% respondentů souhlasí.
23. Učitelé nedůvěřují organizaci. **61% respondentů souhlasí.**
24. Učitelé nejsou ochotni zlepšovat sami sebe. 25% respondentů souhlasí.
25. Učitelé nemají pocit pracovní jistoty. **71% respondentů souhlasí**

Daná kritéria **nebyla** splněna, čímž nebyla **pátá hypotéza** (*Nefungující vztahy mezi učiteli v organizaci mají negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.*) **potvrzena.**

Šestou oblastí výzkumu klimatu organizace dle spokojenosti učitelů byl vztah klimatu organizace a prostředí pro rozvoj sociálních vztahů ve škole.

Zjištěná fakta byla zaznamenána do tabulky. K této oblasti zkoumání byla stanovena šestá hypotéza: ***Vedení školy neutváří vhodné prostředí pro rozvoj sociálních vztahů na střední škole, což má negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.***

Tvrzení k šesté hypotéze:

26. *Vedení školy nepracuje se vztahy v organizaci.*

27. *Vedení školy neutváří dobrý kolektiv ve škole.*

28. *Ve vedení školy sociální vztahy nefungují.*

29. *Vedení školy nedokáže konflikty mezi učiteli řešit.*

30. *Učitelé nejsou vůči organizaci loajální.*

Tab. 26: *Vedení školy nepracuje se vztahy v organizaci.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
2	13	13	0

Tab. 27 : *Vedení školy neutváří dobrý kolektiv ve škole.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
1	11	12	4

Tab. 28: *Ve vedení školy sociální vztahy nefungují.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
2	14	12	0

Tab. 29: *Vedení školy nedokáže konflikty mezi učiteli řešit.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
2	10	14	2

Tab. 30: *Učitelé nejsou vůči organizaci loajální.*

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
100%-90%	89%-75%	74%-50%	49%-0%
2	6	20	0

Tabulky znázorňují názor respondentů na to, jaké *prostředí* utváří vedení školy pro rozvoj *sociálních vztahů* ve škole.

Získané údaje je možné tlumočit následovně:

- 26. *Vedení školy nepracuje se vztahy v organizaci. 54% respondentů souhlasí.*
- 27. *Vedení školy neutváří dobrý kolektiv ve škole. 43 % respondentů souhlasí.*
- 28. *Ve vedení školy sociální vztahy nefungují. 57% respondentů souhlasí.*
- 29. *Vedení školy nedokáže konflikty mezi učiteli řešit. 43% respondentů souhlasí.*
- 30. *Učitelé nejsou vůči organizaci loajální. 40% respondentů souhlasí.*

Daná kritéria **nebyla** splněna, čímž nebyla **šestá hypotéza** (*Vedení školy neutváří vhodné prostředí pro rozvoj sociálních vztahů na střední škole, což má negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.*) **potvrzena**.

7 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení na zlepšení situace

7.1 Shrnutí výsledků výzkumu

První hypotéza (*Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že v organizaci nefunguje efektivní systém odměňování.*) **byla** jako jediná na základě dotazníkového šetření **potvrzena**.

Dalších pět hypotéz – 2-6 (*Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že vedení organizace nepracuje na profesním růstu učitelů., Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že učitelé na střední škole nespolupracují jako tým., Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že vedení školy s učiteli nespolupracuje., Nefungující vztahy mezi učiteli v organizaci mají negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů., Vedení školy neutváří vhodné prostředí pro rozvoj sociálních vztahů na střední škole, což má negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.*) **nebylo potvrzeno**.

S respondenty jsem se v obsahu tvrzení **shodla** 8 krát tzn. **v 29%**, jednalo se o tvrzení **č. 1** (Úroveň mezd ve škole neodpovídá nárokům pracovních míst.), tvrzení **č. 2** (Inovace se neodměňuje.), tvrzení **č. 3** (Ochota riskovat se nepodporuje.), tvrzení **č. 17** (Učitelé se bojí otevřeně vystupovat s kritikou.), tvrzení **č. 23** (Učitelé nedůvěřují organizaci.), tvrzení **č. 25** (Učitelé nemají pocit pracovní jistoty.), tvrzení **č. 26** (Vedení školy nepracuje se vztahy v organizaci a o tvrzení **č. 28** (Ve vedení školy sociální vztahy nefungují.).

U tvrzení **č.1, 2, 3 a 25** jsem se shodovala s více než **70% respondentů**. U tvrzení **č.1** jsem se shodla dokonce s **96% respondentů**.

Ve tvrzení č. 4 (Odměňování v naší škole není spravedlivé) jsem se s 50 % respondentů shodla, 50% respondentů s tvrzením nesouhlasilo.

V 19 tvrzeních, tzn. v 68% jsem se ve stanovení tvrzení diametrálně lišila od odpovědí respondentů. Nejmenší shody jsme dosáhli ve tvrzeních č. 22 (ve škole dochází ke konfliktům mezi učiteli.) - shoda pouze v 7%, č. 11 (Učitelé si vzájemně nepomáhají.) a č. 15 (Učitelé navzájem nekomunikují) - shoda pouze v 11%. Ve tvrzení č. 21 (Mezi učiteli nefungují sociální vztahy.) došlo ke shodě v 18%.

U zbývajících tvrzení se shoda pohybovala v rozmezí 25% - 46%).

68% nesoulad mezi mými tvrzeními a výpověďmi respondentů je zapříčiněn, podle mého názoru, velmi kritickým pozorováním z mé strany a zároveň nejistotou až obavami kolegů uvést svůj skutečný názor na klima školy dle spokojenosti učitelů. Toto již signalizuje klima dle spokojenosti učitelů na střední škole. Myslím si, že učitelé mají strach z paní ředitelky, která je pro většinu z nich jistým způsobem autoritou. Na druhou stranu paní zástupkyně, jak pro teoretickou, tak pro praktickou výuku respekt ze strany učitelů nemají. U žádné ze tří uvedených ovšem nejde o situaci, kdy by byly kompetentní k výkonu své funkce ve škole. Jejich neschopnost zastávat svoji pozici podle mého názoru negativně ovlivňuje klima organizace dle spokojenosti učitelů.

Ve druhé části dotazníku jsem respondentům připravila dvě otevřené otázky, jejichž zodpovězení využiji v kapitole 8.2 - Doporučení na zlepšení situace. Bohužel 1/4 z dotázaných, tzn. 8 respondentů, na tyto otázky neuvedla. Proč? Podle mého názoru se báli své identifikace dle jejich písma, či nedokázali formulovat svůj názor, či někteří jsou již tak unavení stávající situací, že už je jim dění ve škole lhostejné – pouze přežívají.

Kolegům jsem ihned po vybrání dotazníků na pedagogické radě přislíbila brzké vyhodnocení a seznámení s výsledky šetření. Týden po sběru vyplněných dotazníků jsem měla k dispozici výsledky šetření, které jsem po konzultaci s paní ředitelkou rozeslala kolegům elektronickou cestou. Zároveň jsem jim přislíbila mluvený komentář

k šetření na nejbližší pedagogické radě a opakování šetření signalizující případné změny v klimatu školy.

7.2 Doporučení na zlepšení situace

Vedoucí pracovníci by měli vytvářet a co nejefektivněji využívat schopností organizace. K tomu je ovšem zapotřebí, aby je uměli správně identifikovat. Na základě identifikace schopností, které mohou znamenat pro organizaci úspěch, vedoucí pracovníci připravují a realizují personální změny.

Řízení lidských zdrojů a personální změny s nimi souvisejícími jsou podmíněny zvyšováním konkurenceschopnosti organizace na trhu práce. Vedoucí pracovníci (personalisté) by měli jednat v souladu s cílem, který se týká zabezpečování lidských zdrojů a efektivního dosahování vytčených cílů organizace. Pracovníci zabývající se lidskými zdroji by měli preferovat konkurenceschopnost organizace, spíše než pohodlí zaměstnanců a zvyšovat jejich intelektuální hodnotu (Ulrich, 2009, s. 36).

Vedoucí pracovníci by měli dbát na to, aby v organizaci fungovaly takové postupy, díky kterým se zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnanců, avšak nesnižuje se jejich bezstarostnost. Správná práce s lidskými zdroji totiž ovlivňuje celkový výsledek organizace, proto by práce s nimi měla být posuzována a měřena.

Oblast péče o lidské zdroje je zaměřena na mnoho oblastí v organizaci, jako např. získávání a výběr nových pracovníků, hodnocení, vzdělávání, odměňování pracovníků, jejich povyšování a celkový jejich pohyb v rámci organizace.

Vedení organizace k vytváření vhodné infrastruktury musí permanentně pracovat na zlepšování procesů vedoucích k získávání, výběru, hodnocení a rozvoje pracovníků. Některé organizace k tomu využívají zkušených zaměstnanců, kteří díky svým znalostem a zkušenostem mohou pomoci novým pracovníkům např. při adaptaci na nové prostředí organizace.

Efektivní fungování řízení lidských zdrojů je zřejmé z klesajících nákladů, permanentním úsilím vedoucích pracovníků hledat efektivní postupy a zlepšující se situace v organizaci.

Vedoucí pracovníci by se měli zajímat o každodenní události týkající se pracovníků organizace, ať už jde o jejich starosti, problémy či potřeby. Intelektuální kapitál znamená pro mnoho firem rozhodující zdroj organizace, vedoucí pracovníci by měli úspěšnost organizace propojovat s přínosy jednotlivých pracovníků, které lze řídicími pracovníky zvyšovat právě zájmem o jejich potřeby a problémy. Se zvyšováním přínosu jednotlivých pracovníků roste i jejich oddanost a solidarita vůči organizaci. Ulrich (2009, s. 49) píše o strategii Microsoftu, který ke zvyšování oddanosti a solidarity svých zaměstnanců využívá společných setkání všech pracovníků, kteří mají právo se k dění ve firmě vyjádřit a přitom být vyslechnuti. Firma Apple zřídila bezplatnou linku, kterou mohou její zaměstnanci využívat v případě nejasností a nesrovnalostí ohledně politiky a správy organizace. Firma Marriott zase utvořila vysoce výkonné týmy, které svým členům poskytují emocionální podporu (Ulrich, 2009).

Změna klimatu organizace (a školy nevyjímaje) by měla být cílený a dlouhodobý proces s jasnou vizí změn chování, postojů, hodnot i přesvědčení zaměstnanců organizace. Změnu může provádět pouze management - vedení, neboť její účinné zavádění a změna jsou možné pouze „shora“. Management by měl své zaměstnance o důležitosti změn důkladně informovat a vysvětlit jim je. Při zavádění změn by měl management vycházet z funkčních prvků stávající kultury organizace, jít svým chováním příkladem a využívat permanentní zpětné vazby (akcent na normy a hodnoty nového klimatu organizace). Optimální chování managementu za využití kodexu a vnitřních směrnic, zvýšení pozornosti manažerů vůči zaváděným změnám, důraz na nové hodnoty a normy promítající se do všech oblastí řízení lidí, odměňování zaměstnanců podílejících se na zavádění změn a pečlivý výběr budoucích zaměstnanců jsou předpokladem pro úspěšnou inovaci stávajícího klimatu organizace (Urban, 2014).

Management by se měl zejména zaměřit na:

- SWOT analýzu současného klimatu organizace
- SWOT analýzu budoucího klimatu organizace
- Akceptaci nových hodnot a norem managementem, který jim přizpůsobí své chování
- Nácvik nového stylu manažerského řízení
- Pravidelnou informovanost zaměstnanců o změnách v organizaci

Management by neměl provádět změny bezdůvodně, měl by si vyčlenit na změny dostatek času a měl by být připraven na možné bariéry v zavádění změn (Urban, 2014).

Management - vedení by měl zajistit, aby byly plněny obecné cíle organizace, které jsou obsaženy ve strategickém plánu organizace. Plnění obecných cílů by nešlo bez zaměstnanců, na které manažer deleguje dílčí úkoly a dle jejich plnění jsou zaměstnanci poté i hodnoceni. Kromě zodpovědnosti za cíle zodpovídá manažer i za cestu, kterou je cílů dosahováno. Je v plné kompetenci manažera, jak podrobně cestu k cílům nadefinuje, přičemž by měl brát v potaz zejména povahu cíle a osobnost zaměstnance/zaměstnanců, který je prací pověřen. V každém případě by měl manažer určovat jistý rámec, který vychází z obecných hodnot organizace. Tyto hodnoty jsou pak manažery transformovány do pravidel, která by měla být měřitelná, kontrolovatelná, hodnotitelná a korigovatelná. I zde je na manažerovi do jaké míry vynucuje jejich dodržování a do jaké míry je nechá volná (Plamínek, 2014).

Management organizace je tedy zárukou stability firmy, přičemž je nezbytné, aby permanentně monitoroval procesy v organizaci, vyhodnocoval, zda bylo/nebylo dosaženo stanovených cílů. V případě nesplnění cílů je to právě management, který navrhne korekce. Korekcemi mohou být například změny týkající způsobu práce či pracovních pozic. Manažeři monitorují stav současných procesů a zároveň se zaměřují i na procesy budoucí. Měli by informovat vykonavatele o korekcích a také je na ně připravit, např. mentoringem či couchingem.

Management nese zodpovědnost jak za dynamiku organizace, tak i její stabilitu, definuje a v neposlední řadě pracuje na konkurenční výhodě organizace.

Manažerům – vedení při jejich řízení organizace pomáhá zpětná vazba a prognózování, které umožňují reagovat na podnět ještě dříve, než nastane. Vedení organizace si klade za cíl udržet konkurenční výhodu a to buď inovacemi, nebo optimálnějším využitím již existujících nápadů (Plamínek, 2014).

Vedení organizace by mělo v rámci optimálního klimatu v organizaci pečovat o nové příchozí zaměstnance tím, že plánovitě redukuje nejasnosti (např. cíleným tréninkem), kterým zaměstnanci čelí po nastoupení do organizace. Způsob péče o nové zaměstnance jim signalizuje, co se od nich očekává a jak zapadají do organizace (Výrost, Slaměník, 2008, s.53).

Mezi zaměstnanci by měla fungovat taková komunikace, která je doprovázena zpětnou vazbou – poskytování i přijímání, účinnými větami vyjádření zpětné vazby například jsou: „ To je velmi zajímavé, co jste nyní řekla.“, Výborně, moc pěkně se mi s Vámi povídá.“, Mám pocit, že Vám dobře rozumím, když říkáte“, atd. (Plaňava, 2005, s. 36).

Pro zlepšení klimatu dle spokojenosti učitelů na střední škole bych využila některých technik outdoorového tréninku. Z důvodu zlepšení spolupráce, loajality a komunikace bych volila pro zaměstnance střední školy techniku Teamspirit také proto, že většina z mých kolegů je unavená, demotivovaná. Zde by bylo možné využít také kurzů týmové spolupráce, speciální programy podporují HR činnosti nebo teambuildingu.

Přijímání nových zaměstnanců v naší organizaci probíhá, podle mého názoru, neprofesionálně. Z tohoto důvodu bych využila pomoci odborníků z Assessment Centre. Podobně bych řešila i nutnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a využila služeb odborníků Development Centre.

Velmi důležité je také efektivní vedení organizace, které si myslím, má bohužel ve střední škole velké nedostatky. Zde bych vybírala z outdoorového tréninku konkrétně rozvoj předpokladů k vůdcovství, kde by byla reálná šance zlepšit chování vedoucích pracovníků střední školy, které by mělo mít pozitivní vliv na učitele školy (na jejich spokojenost) i na její celkové fungování a v neposlední řadě i postavení školy na trhu vzdělávání (Svatoš, Lebeda, 2005)

V dotazníkovém šetření v otázce č. 32 (*Co byste se z pozice vedení školy snažil/a změnit v jednání s učiteli?*) respondenti odpověděli, že by zlepšili práci vedení se vztahy v organizaci, komunikaci, motivaci, hodnocení, lidský přístup k učitelům, důslednou kontrolu všech učitelů bez rozdílu, přímé jednání bez intrik, bez falše a přetvářky, vzájemnou důvěru a pochopení, pochopení učitelů a stát za nimi, mzdové podmínky a důvěry v zaměstnance.

ZÁVĚR

Klima školy lze chápat jako souhrn vnímání, prožívání, hodnocení a reakce zúčastněných v rámci školy (žáci, učitelé, rodiče, nepedagogičtí zaměstnanci) na to, co se ve škole děje a má následky do budoucna. Podstatná je subjektivní stránka zúčastněných, tak i charakteristika jevů ve škole probíhajících (<http://www.klima.pedagogika.cz/>).

Klima školy má vliv také na výchovně-vzdělávací proces v organizaci, ovlivňuje mezilidské vztahy mezi učiteli, zájem učitelů o výuku, možnosti učitelovy realizace, spokojenost učitelů, vliv učitelů na žáky (Petlák, 2006).

Účelem této diplomové práce bylo popsat klima dle spokojenosti učitelů. Pro podrobnější vysvětlení je možné podle Petláka (2006, s.24-25) takto sledované klima hodnotit z následujících hledisek: vztah mezi učiteli, angažovanost a zatížení učitelů, konzervatismus vedení školy, orientace na výkon či charisma vedení.

V teoretické části jsem se zaměřila na oblasti, které mají vliv na klima organizace dle spokojenosti učitelů. Jednalo se o oblasti pracovní aktivity a osobnostního rozvoje zaměstnanců, o vztahy a morálku na pracovišti.

V empirické části jsem k výše jmenovaným oblastem popsala vlastní zúčastněné pozorování, na jehož základě jsem stanovila hypotézy, které jsem dotazníkovým šetřením vyvrátila 5 : 1 hypotéze. 1. hypotéza (***Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněn tým, že v organizaci nefunguje efektivní systém odměňování.***) jako jediná ze šesti stanovených hypotéz byla potvrzena.

Ve zbývajících pěti hypotézách (***Spokojenost učitelů v organizaci je negativně ovlivněna tím, že vedení organizace nepracuje na profesním růstu učitelů., Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že učitelé na střední škole nespolupracují jako tým., Klima organizace dle spokojenosti učitelů je negativně ovlivněno tím, že vedení školy s učiteli nespolupracuje., Nefungující vztahy***

mezi učiteli v organizaci mají negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů., Vedení školy neutváří vhodné prostředí pro rozvoj sociálních vztahů na střední škole, což má negativní vliv na klima školy dle spokojenosti učitelů.) jsem se s respondenty ve svém pozorování neshodla, a proto nebyly tyto hypotézy (2-6) potvrzeny.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že největším problémem v organizaci je systém odměňování učitelů. Dále učitelé vidí problémy v sociálních vztazích, které jsou ve vedení školy a v práci vedení školy se vztahy v organizaci. Učitelé také nedůvěřují organizaci a ani nemají pocit pracovní jistoty. Učitelé se také bojí otevřeně vystupovat s kritikou.

Učitelé v dotazníkovém šetření (otevřená otázka č. 31 - *Čeho si na naší škole nejvíce vážíte?*) kladně hodnotili vzájemné vztahy mezi sebou, vzájemnou komunikaci, nízké riziko konfliktů, individuální přístup vedení k zaměstnancům, malého kolektivu, rodinného prostředí, vztahu a přístupu k žákům, příjemného klimatu ve škole, spolupráce se žáky a jejich slušnosti a spolupráce s některými kolegy.

Respondenti přistoupili k dotazníkovému šetření velmi ochotně a stejným způsobem měli zájem o výsledky dotazníkového šetření.

Výsledky jsem zaznamenala do tabulky. Po domluvě s paní ředitelkou byli respondenti s výsledky seznámeni elektronicky v rámci pracovního emailu.

Již v kapitole č. 8.1 Shrnutí výsledků výzkumu, jsem uvedla rozdíl mezi vlastním zúčastněným pozorováním a názory respondentů. Shodla jsem se s nimi pouze v 8 tvrzeních z 30 tvrzení, tzn. v 29%. Tímto výsledkem jsem byla překvapena. Zároveň jsem již v kapitole 8.1 zmínila, že podle mého názoru učitelé – respondenti nebyli zcela objektivní – upřímní.

Slíbila jsem jim opakování dotazníkového šetření, avšak nevím, jak zvýšit objektivitu výpovědí. Možná bych volila kombinaci více metod, např. dotazníky bych kombinovala s rozhovory.

Klima organizace je, dle reakcí respondentů, důležité téma, kterému je dobré se pravidelně věnovat a diagnostikovat. Postoj respondentů zároveň ukazuje, že alespoň některým o zlepšení klimatu dle spokojenosti učitelů opravdu není lhostejné.

Dotazníkové šetření také ukázalo, že vedení organizace by mělo zapracovat na zlepšení klimatu organizace dle spokojenosti učitelů.

Cíle diplomové práce popsat současný stav prostředí organizace, charakterizovat její klima a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení klimatu v organizaci. Zjištěné údaje mohou posloužit k zlepšení klimatu v organizaci, v oblasti řízení lidských zdrojů a koncipování firemní kultury.

Každá organizace (a škola nevyjímaje) prochází vývojem a je jenom otázkou času, kdy si uvědomí potřebu efektivnějšího využití svých zdrojů, ať již těch finančních, tak i těch lidských. Zefektivnění využití zdrojů spočívá v diferenciaci odměn podle přínosu pro organizaci a zvyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení, systém odměňování a rozvoj patří k nástrojům motivace. Mnoho organizací se však potýká s neefektivním systémem hodnocení, který má pro zaměstnance demotivující účinek. Pro nefungující systém odměňování jsou typická nevhodně zvolená kritéria hodnocení a nesystémové personální řízení. Na druhou stranu kvalitní systém hodnocení má pro organizaci velký význam pro motivaci zaměstnanců, ovlivňuje jejich postoje a solidaritu vůči firmě, pro jejich kariérní růst a zejména pro plnění cílů organizace (Pilařová, 2008).

Závěrem bych ráda vyjádřila své přání, aby brzy i v naší škole došlo k takovému vývoji, kdy vedení začne konečně efektivně využívat svého finančního a zejména lidského kapitálu.

RESUMÉ

V magisterské diplomové práci jsem se věnovala tématu klimatu organizace. Konkrétně se jednalo o klima střední školy zaměřené na obchod a služby, situované ve městě s 9000 obyvateli.

Klima střední školy bylo zaměřeno z hlediska spokojenosti učitelů ve škole.

Magisterská diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou.

Teoretická část se skládá ze tří kapitol (1- 3).

V první kapitole jsem se zabývala obecnou teorií klimatu školy – samotným pojmem klimatu, faktory ovlivňujícími klima školy a jeho diagnostikou.

Druhá kapitola byla věnována problematice pracovní aktivity a osobnostního rozvoje zaměstnanců – spolupráce, komunikace, motivace, hodnocení, odměňování a vzdělávání.

Ve třetí kapitole jsem se věnovala vztahům na pracovišti – jejich významu, vztahům mezi zaměstnanci a managementem, týmové spolupráci a konfliktům na pracovišti.

Empirická část obsahovala rovněž čtyři kapitoly (4-7).

Čtvrtá kapitola popisuje charakteristiku koncepce organizace – střední školy, ve které došlo ke zkoumání klimatu dle spokojenosti učitelů.

V páté kapitole – Přípravné části výzkumu jsou popsány vlastní pozorování, metoda pozorování, výběr oblasti zkoumání, cíl šetření, formulace hypotéz, dotazníkové šetření a výběr respondentů.

Analýza a syntéza získaných dat byly popsány v kapitole číslo šest.

Sedmá kapitola shrnuje výsledky výzkumu a obsahuje doporučení na zlepšení situace v organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing a.s., 2010.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing a.s., 2013.
3. FAERBER, Yvonne, STÖWE, Christian. Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
4. GRECMANOVÁ, Helena. Klima školy. Olomouc: Hanex, 2008.
5. GRECMANOVÁ, Helena. Psychosociální klima školy. In PRŮCHA, Jan (ed.). Pedagogická encyklopedie. Praha: Portál, 2009.
6. HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000.
7. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008.
8. JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.
9. JEŽEK, Stanislav. Možnost konceptualizace školního klimatu. Brno: MSD Brno, 2003.
10. KAŇÁKOVÁ, Eva. Jak efektivně vést porady. Praha: Grada Publishing, 2008.
11. KAŠPÁRKOVÁ, Jana. Pojetí vyučovacího klimatu a faktory, které se na tvorbě vyučovacího klimatu podílejí. Pedagogická orientace, 2002, č. 3.
12. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010.
13. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009.
14. LAŠEK, Jan. Sociálně psychologické klima školních tříd a školy. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001.
15. LEŠKO, Ladislav. Náhled do sociální komunikace. Brno: Tribun EU s.r.o., 2008.
16. MAXWELL, John C. 21 zákonů vodcovství. Bratislava: Slovo života international, 2008.
17. NOVOTNÁ, Eliška, Novotná, Sociologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2008.

18. NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. Sociologie pro ekonomy a manažery -2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006.
19. PETLÁK, Erich. Klíma škola a klíma triedy. Bratislava: Iris, Vydavateľ'stvo a tlač, s.r.o., 2006.
20. PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008.
21. PLAMÍNEK, Jiří. Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Praha: Grada Publishing a.s., 2014.
22. PLAŇAVA, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada Publishing a.s., 2005.
23. PRAŠKOVÁ, Hana. Asertivitou proti stresu. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
24. SPILKOVÁ, Vladimíra. Tvorba kvalitního klimatu (školy, třídy) – výzva pro učitelské vzdělávání. In: Klima současné české školy. Brno: Konvoj, 2003.
25. SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005.
26. SVATOŠ, Vladimír. Jak působit na druhé, aby Vám šli na ruku. Praha: Grada Publishing a.s., 2015.
27. SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou – Mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.
28. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nečastější chyby a omyly v manažerské praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2010.
29. TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
30. ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2009.
31. URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE, 2014.
32. URBÁNEK, Petr. Vliv velikosti školy na klima učitelského sboru. In: Pedagogický výzkum: Reflexe společenských potřeb a očekávání? Sborník příspěvků z 13. konference ČAPV. Olomouc: PedF UP 2005.
33. VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Grada Publishing, a.s, 2007.
34. VALÍŠOVÁ, Alena. Jak získat, udržet a neztrácet autoritu. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.

- 35. VESELÁ, Jana, Kanioková, VESELÁ, Petra. Sociologické aspekty managementu. Praha: Grada Publishing a.s., 2011.
- 36. VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan (Eds.), Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing, a.s, 2008.
- 37. WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s, 2008.

Internetové zdroje:

- 38. MAREŠ, Jiří, JEŽEK, Stanislav, MAREŠ, Jan a autoři [online]. 2003-2005 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://www.klima.pedagogika.cz>.
- 39. KOHOUTEK, Rudolf. Dotazník [online]. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>.
- 40. Konference školského managementu [online]. 2012 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://www.csm-praha.cz/cs/archiv-novinek>.
- 41. ŠPAČEK, Miroslav. Hodnotící metoda BARS [online]. 2005 [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>.
- 42. ŠVAŘÍČEK, Roman. Metody sběru dat [online]. 2005 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=24159>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1 Časové znázornění návratnosti dotazníků v jednotlivých dnech	64
Obr.2 Znázornění složení respondentů podle pohlaví	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: <i>Úroveň mezd ve škole neodpovídá nárokům pracovních míst.</i>	67
Tab. 2: <i>Inovace se neodměňuje.</i>	67
Tab. 3: <i>Ochota riskovat se nepodporuje.</i>	67
Tab. 4: <i>Odměňování v naší škole není spravedlivé.</i>	68
Tab. 5: <i>Učitelé neznají kritéria hodnocení.</i>	68
Tab. 6: <i>Škola nedává možnost uplatnit učitelům své schopnosti.</i>	69
Tab. 7: <i>Škola nedává možnost učitelům dosahovat růstu kvalifikace.</i>	69
Tab. 8: <i>Vedení školy nedokáže identifikovat vzdělávací potřeby učitelů.</i>	69
Tab. 9: <i>Vedení školy nedokáže efektivně plánovat další rozvoj učitelů.</i>	69
Tab. 10: <i>Vedení školy efektivně neplánuje vzdělávání učitelů.</i>	69
Tab. 11: <i>Učitelé si vzájemně nepomáhají.</i>	71
Tab. 12: <i>Spolupráce mezi jednotlivými úseky nefunguje.</i>	71
Tab. 13: <i>Učitelé mají problém dosáhnout shody v klíčových otázkách.</i>	71
Tab. 14: <i>Vedení školy nepodporuje týmovou spolupráci.</i>	71
Tab. 15: <i>Učitelé navzájem nekomunikují.</i>	71
Tab. 16: <i>Vedení školy se nezajímá o připomínky učitelů.</i>	72
Tab. 17: <i>Učitelé se bojí otevřeně vystupovat s kritikou.</i>	72
Tab. 18: <i>Pokusy o provedení změny v organizaci narážejí na odpor.</i>	73
Tab. 19: <i>Vedení školy nevyužívá k motivaci učitelů zaměstnaneckých výhod.</i>	73
Tab. 20: <i>Co vedení školy řekne a slíbí, ve škole neplatí.</i>	73
Tab. 21: <i>Mezi učiteli nejsou dobré vzájemné vztahy.</i>	74
Tab. 22: <i>Ve škole dochází ke konfliktům mezi učiteli.</i>	74
Tab. 23: <i>Učitelé nedůvěřují organizaci.</i>	74
Tab. 24: <i>Učitelé nejsou ochotni zlepšovat sami sebe.</i>	75
Tab. 25: <i>Učitelé nemají pocit pracovní jistoty.</i>	75
Tab. 26: <i>Vedení školy nepracuje se vztahy v organizaci.</i>	76
Tab. 27: <i>Vedení školy neutváří dobrý kolektiv ve škole.</i>	76
Tab. 28: <i>Ve vedení školy sociální vztahy nefungují.</i>	76
Tab. 29: <i>Vedení školy nedokáže konflikty mezi učiteli řešit.</i>	76
Tab. 30: <i>Učitelé nejsou vůči organizaci loajální.</i>	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník

Příloha P I Dotazník

DOTAZNÍK PRO UČITELE

Zjišťování klimatu školy dle spokojenosti učitelů

Vážené kolegyně a kolegové,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci při výzkumu klimatu školy dle spokojenosti učitelů.

Jeho cílem je zjistit a posoudit stanoviska učitelů, která zaujímají k některým stránkám a projevům života ve škole.

V následujícím dotazníku jsou uvedena tvrzení, která máte posoudit tak, že zakroužkujete právě jedno z tvrzení (souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / nesouhlasím), jak se jeho kvalitativní vyjádření, uvedené ve vysvětlivce, shoduje s Vaším míněním.

Případnou opravu záznamu proved'te přeškrtnutím chybného údaje a zakroužkováním jiného tvrzení.

Výzkum je anonymní, zjištěné údaje jsou důvěrné a budou sloužit pro účely mé diplomové práce.

Děkuji Vám za ochotu a laskavost, kterou mi odpovědným přístupem k vyplnění dotazníku prokazujete.

Bc. Hana Spálenková
zadavatelka

Dotazník

Vysvětlení hodnotících tvrzení:

100% - 90%	<i>souhlasím</i>
89% - 75%	<i>spíše souhlasím</i>
74% - 50%	<i>spíše nesouhlasím</i>
49% - 0%	<i>nikdy</i>

a) vyberte vždy jedno vhodné tvrzení

1. Úroveň mezd ve škole neodpovídá nárokům pracovních míst.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
2. Inovace se neodměňuje .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
3. Ochota riskovat se nepodporuje .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
4. Odměňování v naší škole není spravedlivé .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
5. Učitelé neznají kritéria hodnocení.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
6. Škola nedává možnost uplatnit učitelům své schopnosti.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
7. Škola nedává možnost učitelům dosahovat růstu kvalifikace.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
8. Vedení školy nedokáže identifikovat vzdělávací potřeby učitelů.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
9. Vedení školy nedokáže efektivně plánovat další rozvoj učitelů.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
10. Vedení školy efektivně neplánuje vzdělávání učitelů.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
11. Učitelé si vzájemně nepomáhají .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
12. Spolupráce mezi jednotlivými úseky nefunguje .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
13. Učitelé mají problém dosáhnout shody v klíčových otázkách.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
14. Vedení školy nepodporuje týmovou spolupráci.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
15. Učitelé navzájem nekomunikují .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
16. Vedení školy se nezajímá o připomínky učitelů.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
17. Učitelé se bojí otevřeně vystupovat s kritikou.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
18. Pokusy o provedení změny v organizaci narážejí na odpor .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
19. Vedení školy nevyužívá k motivaci učitelů zaměstnaneckých výhod.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>

20. Co vedení řekne a slíbí, ve škole neplatí .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
21. Mezi učiteli nej sou dobré vzájemné vztahy.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
22. Ve škole dochází ke konfliktům mezi učiteli.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
23. Učitelé nedůvěřují organizaci.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
24. Učitelé nej sou ochotni zlepšovat sami sebe.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
25. Učitelé nemají pocit pracovní jistoty.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
26. Vedení školy nepracuje se vztahy v organizaci.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
27. Vedení školy neutváří dobrý kolektiv ve škole.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
28. Ve vedení školy sociální vztahy nefungují .	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
29. Vedení školy nedokáže konflikty mezi učiteli řešit.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>
30. Učitelé nej sou vůči organizaci loajální.	<i>souhlasím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>

b) *Prosím, odpovězte:*

31. Čeho si ve škole nejvíce vážíte ?.....
32. Co byste se z pozice vedení školy snažil/a změnit v jednání s učiteli?

ANOTACE MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Příjmení a jméno autora: **Spálenková Hana, Bc.**

Název katedry a fakulty: **Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie,
Filozofická fakulta**

Název magisterské diplomové práce: **Klima organizace**

Vedoucí magisterské diplomové práce: **Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.**

Počet znaků: **139 589**

Počet příloh: **1**

Počet titulů použité literatury: **42**

Klíčová slova: **klima organizace, klima školy, management, hodnocení,
odměňování, vzdělávání, spolupráce, solidarita, komunikace, motivace, konflikty,
vztahy a jejich váha**

Diplomová práce se zabývá popisem klimatu střední školy zaměřené na obchod a služby ve městě s 9000 obyvateli. Klima organizace je popisováno z hlediska spokojenosti učitelů. V diplomové práci jsem popisovala faktory, které mají vliv na klima dle spokojenosti učitelů. Mezi tyto faktory patřily vztahy v organizaci, motivace zaměstnanců, pracovní aktivita a osobnostní rozvoj zaměstnanců. V teoretické části byly faktory vysvětleny na základě práce s odbornou literaturou a v empirické části jsem tyto faktory z pohledu střední školy popsala na základě svého vlastního zúčastněného pozorování.

Na základě pozorování jsem stanovila hypotézy, které obsahovaly tvrzení zaměřené na popisované faktory v teoretické části a ve vlastním zúčastněném pozorování.

THE ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS

Name and Surname: **Spalenkova Hana, Bc.**

The name of the department and the faculty: **Department of Sociology, Adult
Education and Cultural Anthropology,
Faculty of Arts**

Name of the master thesis: **The climate of the organization**

The supervisor of the thesis: **Prof. PhDr. Helena Grecmanova, Ph.D.**

Number of characters: **139 589**

Supplements: **1**

Number of the titles of the used literature: **42**

Keywords: **climate of an organization, climate of a school, management, evaluation, system of rewards, education, cooperation, solidarity, communication, motivation, arguments and disagreements, relationships and their importance.**

This thesis describes the climate of a secondary school focused on trade and services in the town with 9,000 inhabitants. The climate of the organization is described according to the satisfaction of its teachers.

In this thesis, I have described the factors that affect the climate according to the satisfaction of the teachers. Among these factors there were the relationships within the organization, the attitude of the teachers to work, their growth and the motivation of the employees .

The theoretic part of this thesis has explained the factors with the help of the specialized literature and in the empirical part there are these factors from the perspective of the secondary school described by my own observation.

Based on my observation I determined the surmises containing statements focused on the factors which have been described in the theoretic part and in my own observation.