ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku

Human Resources Management in the Selected Company

Jan Šimkanin

Cheb 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Cheb dne 21. dubna 2022 v. r. *Jan Šimkanin*

Děkuji za cenné rady a připomínky k této bakalářské práci, které mi poskytla Ing. Mgr. Petra Skálová, PhD. Dále děkuji Mgr. Liboru Háčkovi za umožnění realizace dotazníkového šetření a získání podstatných informací pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

Úvod **6**

1 Řízení lidských zdrojů **7**

1.1 Lidské zdroje 7

1.2 Intelektuální kapitál 8

1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů 9

2 Pojetí personalistiky ve školství **11**

2.1 Řízení a vedení 13

2.2 Personální činnosti 14

2.3 Personální strategie 15

2.4 Organizační struktura 18

2.5 Vytváření pracovních míst 19

2.6 Analýza pracovních míst 20

2.7 Zajištění personalistiky ve škole 22

2.8 Kvalifikační předpoklady pro práci ve školství 24

3 Střední průmyslová škola Ostrov **26**

3.1 Představení SPŠ Ostrov 26

3.2 Nabídka oborů 28

3.3 Personální zajištění činnosti SPŠ Ostrov 31

3.4 Organizační struktura 33

3.5 Obsazování volných pracovních míst 34

3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení 36

3.7 Odměňování zaměstnanců 38

3.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 40

4 Výsledky dotazníkového šetření **43**

5 Návrh změn a doporučení ke zlepšení.....57

Závěr.....60

Seznam použitých zdrojů.....62

Seznam tabulek.....65

Seznam obrázků.....66

Seznam použitých zkratek.....67

Seznam příloh.....68

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Lidské zdroje jsou klíčovým prvkem pro každou organizaci, ať již se jedná o výrobní podnik nebo společnost zabývající se obchodem. Organizace může mít sebelepší technologické a materiální zázemí, ale bez kvalitních lidských zdrojů nemůže být úspěšná. Jedině ta organizace, která správně využívá lidské zdroje a jejich potenciál, může být prosperující a dále se vyvíjet. Autor práce se proto zaměřuje na téma řízení lidských zdrojů, protože je toho názoru, že lidské zdroje jsou bazální podmínkou úspěchu organizace.

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí a to teoretické, rozebírající problematiku řízení lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů ve školství, a praktické. Praktická část se bude věnovat Střední průmyslové škole Ostrov jakožto významné instituci ve svém regionu a zároveň významnému zaměstnavateli. S využitím poznatků z odborné literatury bude teoretická část zaměřena na plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a specifika řízení lidských zdrojů ve školství.

Cílem práce je zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti a pomocí tohoto zhodnocení a analýzy na základě dotazníkového šetření provedeného u pedagogických pracovníků navrhnout možné změny a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení řízení lidských zdrojů v této organizaci.

Autor práce má několikaleté zkušenosti s personálním řízení ze své praxe na manažerské pozici v hotelnictví, ale vzhledem k situaci v tomto odvětví se rozhodl věnovat tématu řízení lidských zdrojů ve školství. Ke školství má kladný vztah a také mnoho jeho přátel se v tomto odvětví pohybuje. Do budoucna autor nevylučuje případné působení ve školství.

1 Řízení lidských zdrojů

Zásadní otázkou, která se nabízí, je, co vlastně znamená řízení lidských zdrojů? Armstrong (2015, s. 45) se vyjadřuje k řízení lidských zdrojů takto: *„řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích“.* Podle Koubka (2007) se v praxi i literatuře můžeme setkat s tím, že dochází u pojmů personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů k tomu, že jsou považovány za synonyma, ačkoliv z čistě teoretického hlediska tomu tak není.

Řízení lidských zdrojů je dle Koubka (2007) **nejnovější koncepcí personální práce**. Podle Vaverčákové a Hromkové (2018) je řízení lidských zdrojů integrální součástí managementu organizace. Hlavní úlohou řízení lidských zdrojů je umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přístupy lidí k úspěchu organizace a vytvářet prostředí rozvíjející lidský potenciál. Dále rozvíjet pozitivní motivaci k plnění cílů organizace, posilnit mezilidské vztahy v organizaci, podporovat týmovou práci. John Storey (in Armstrong, 2015, s. 47) tvrdí, že „*řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí*.“

Podle Šikýře (2014) se pojem řízení lidských zdrojů používá ve dvou souvisejících významech – v prvním označuje personalistiku, personální práci, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k práci s lidmi v organizaci. S tímto pojetím se ztotožňuje i tato práce.

1.1 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje, což je označení pocházející z anglického výrazu Human Resources (HR), se užívá v různých významech. V podnikové praxi můžeme pod zkratkou HR najít oddělení nebo útvar organizace, který se zabývá personalistikou. Podle Armstronga (2015) existují u některých lidí výhrady proti užívání pojmu „lidské zdroje“ neboť pojem naznačuje, že je možné s lidmi zacházet jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem. Upřednostňují proto výraz „řízení lidí“. Přesto je pojem řízení lidských zdrojů nejpoužívanější.

1.2 Intelektuální kapitál

V personální praxi se lze setkat s pojmem **intelektuální kapitál**. Podle Pitry (2009) představuje intelektuální kapitál potencionální efekt zvyšující konkurenceschopnost organizací. Lidský, organizační a relační kapitál, jakožto složky intelektuálního kapitálu, přispívají různým způsobem ke zvyšování inovačních schopností organizace.

Armstrong (2015) tvrdí, že lidé pracující v organizaci tvoří **lidský kapitál** svými dovednostmi, znalostmi a schopnostmi. „*Definicí lidského kapitálu jsou znalosti, dovednosti a vlastnosti ztělesněné v jednotlivcích, které umožňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blahobytu"* (OECD, s. 18). Podle Adelowotana (2021) je důležité si uvědomit, že paradigma lidského kapitálu se mění, zejména v současné době. Lidský kapitál je podle něj považován za nejdůležitější pro vytváření dlouhodobých strategií. Adelowotan také souhlasí s tím, že lidský kapitál ze své podstaty je schopen vytvářet hodnotu pro organizaci a její rozvoj přispívá k hospodářskému rozvoji států. „*Každý zaměstnanec přispívá k výkonu organizace, proto by každý od ředitele po asistenta měl být uznáván, mělo by se s ním jednat s úctou a měla by mu být dána příležitost k vlastnímu rozvoji v rámci organizace".* (Adelowotan, 2021, s. 333). Lze konstatovat, že schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence.

Koubek (2012, s. 27) uvádí, že organizační kapitál (též nazývaný strukturální kapitál) jsou „*institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod.*". Podle Pitry (2009) přispívá organizační kapitál k vybudování infrastruktury způsobilosti pracovníků. Tyto způsobilosti jsou nepostradatelné pro rozšíření objemu a zvýšení úrovně lidského kapitálu ve vnitřním prostředí organizace.

Putnam (2001) ve svém článku pracoval s termínem **společenský kapitál**, kde společenským kapitálem mínil rysy společenského života, normy a vzájemnou důvěru, která umožňuje účastníkům společně jednat efektivněji při prosazování společných cílů. Koubek (2012 s. 27) definoval společenský kapitál „*jako zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace"*. Pitra (2009) namísto výrazu společenský kapitál používá výraz **relační kapitál** a definuje jej jako množinu vazeb pracovníků s partnery uvnitř i vně organizace. Přínos vidí v tom,

že se po vybudovaných vazbách šíří cíle plnění společenského poslání organizace a dochází k upevňování vztahu ke klíčovým hodnotám, které ovlivňují směřování její podnikatelské a inovační strategie.

1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 82) tvrdí, že činnosti řízení lidských zdrojů (personální činnosti) je možné rozdělit do dvou skupin:

- **Transformační (strategické) činnosti**, související s efektivitou organizace, zaměřující se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- **Transakční činnosti**, které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb – zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy etc.

Podle Šikýře (2014) umožňují činnosti řízení lidských zdrojů organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Koubek (2007) dává přednost označení personální činnosti. Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují dle Koubka (2007) i Šikýře (2014):

- **Vytváření a analýzu pracovních míst** – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, podmínek a požadavků. Jejich seskupování do popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování** – plánování lidských zdrojů, tedy plánování potřeb pracovníků v organizaci a jejího pokrytí. Plánování personálních činností a také personálního rozvoje pracovníků.
- **Obsazovaní nových míst**, tedy získávání, výběr a přijímání pracovníků. Příprava a zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, příprava formulářů a volba požadovaných dokumentů od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, výběr nejvhodnějších uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.

- **Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců** – usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, metody hodnocení, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
- **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování výhod pro zaměstnance.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání. Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Péče o pracovníky** – dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Jedná se tudíž o pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb jak např. stravování, sociálně hygienických pracovních podmínek, aktivit volného času apod.
- **Využívání personálního informačního systému** čili zpracovávání personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

2 Pojetí personalistiky ve školství

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) je úkolem personalistiky ve školství zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat cílů školy. Jedná se přitom o pedagogické i nepedagogické pracovníky. Schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s pracovními podmínkami zaměstnanců určují jejich výkon a ten určuje výkon školy.

Výkon zaměstnance je podle Šikýře (2014) požadovaným výsledkem práce a chování lidí vyjádřený množstvím práce, kvalitou této práce, včasností provedení, přístupem k práci nebo i přítomností v práci. Armstrong (2015) místo pojmu výkon užívá označení pracovní výkon. Koubek (2012) tvrdí, že pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří náplň práce daného pracovníka. *„Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“* (Koubek, 2012, s. 212). Koubek (2012) dále uvádí, že pracovní výkon je výsledkem spojení a recipročního poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů.

- **Úsilí** se týká množství fyzické nebo duševní energie vynaložené pracovníkem pro plnění úkolu. Je odrazem motivace a jedná se o velmi proměnlivou veličinu. Kolísá v souvislosti s povahou úkolů i stavem, v jakém se pracovník zrovna nachází – např. jakou má náladu, zda je nemocný apod. Nejsou-li přítomny potřebné schopnosti, nebo pokud pracovník nepochopí zadání úkolu, nemusí být pracovní výkon úměrný vynaloženému úsilí.
- **Schopnosti** jsou potřebné k úspěšnému vykonávání práce a jedná se o osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání této práce. Jejich vývoj nebývá příliš dynamický a v čase se velmi nemění. K úspěšnému či alespoň přijatelnému výkonu konkrétní práce musí existovat určitá minimální úroveň schopností, zejména znalostí a dovedností. Úroveň znalostí a dovedností tvoří horní hranici výkonu konkrétního pracovníka.
- **Vnímání úkolu (role)** se vztahuje ke směrům, o kterých si pracovník myslí, že by na ně měl zaměřit své pracovní úsilí. Jedná se o míru pochopení role či úkolu.

„K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí, aby byly přítomny všechny tři složky pracovního výkonu a aby byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru.“ (Koubek, 2012, s. 212)

Podle Šikýře (2014) vyjadřují schopnosti způsobilost lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat žádoucího výkonu. Motivace pak vyjadřuje ochotu lidí sjednanou práci vykonávat a dosahovat požadovaného výkonu. Motivace vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč jsou aktivní. Aktivitu a chování lidí determinují vnitřní motivy a vnější stimuly. Vnitřní motivy jsou vnitřní podněty působící v psychice lidí. Vnější stimuly jsou vnějšími podněty, které působí na psychiku lidí.

Trojanová (2014) tvrdí, že pracovní motivace je spojena s výkonem pracovní činnosti, a tak znamená promyšlené působení na chování a jednání pracovníků v souladu s cíli organizace.

Pracovní podmínky zahrnují všechny **organizační** (pracovní úkoly), **časové** (pracovní doba a její rozvržení), **prostorové** (pracovní prostředí a jeho rozložení), **bezpečnostní** (BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci), **technické** (pracovní zařízení), **ekonomické** (odměna za vykonanou práci), **právní** (pracovněprávní vztahy), **sociální** a **společenské vztahy** a další činitele ovlivňující schopnosti, motivaci a výkon pracovníků při vykonávání sjednané práce a dosahování žádoucího výkonu (Dvořáková, 2004).

Jak již bylo výše zmíněno, schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s pracovními podmínkami zaměstnanců, určují jejich výkon a ten určuje výkon školy. Podle Šikýře a kol. (2012) je pro ředitele školy důležité uvědomit si, které z těchto tří proměnných – schopnosti, motivace, podmínky – může ovlivnit a tím i zlepšit výkon zaměstnanců a výkon školy. Na prvním místě jsou podle něj **pracovní podmínky** jako je pracovní prostředí a technické podmínky. Tedy to, zda jsou třídy a kabinety vybavené vhodnou technikou a nábytkem. Poté jsou to časové podmínky jako rozvržení pracovní doby a sociální podmínky, kam spadají vhodné vztahy, které svým prostřednictvím budují kulturu školy. Vhodná je i stimulace zaměstnanců, která vede k vnitřní motivaci při dobré znalosti jejich motivačního založení a motivační struktury. *„Nejhůře ovlivnitelné jsou schopnosti, u zaměstnanců lze částečně rozvíjet schopnosti*

odborné, ale schopnosti chování jsou u dospělých jedinců obtížně regulovatelné." (Šikýř a kol., 2012, s. 17).

Pochopení vzájemného vztahu mezi schopnostmi, motivací a pracovními podmínkami je důležité pro pochopení vztahu mezi řízením a vedením zaměstnancům a výkonem školy. Pomocí řízení a vedení zaměstnanců lze ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců a tím samotný výkon školy. Řízení a vedení zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy je náplní personálních činností a hlavním úkolem personalistiky.

2.1 Řízení a vedení

Pro další srozumitelnost textu je nutné rozlišit pojmy řízení a vedení. Podle Armstronga a Stephense (2008, s. 16) se „*řízení týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí*." Oproti tomu vedení cílí na lidi jako na nejdůležitější zdroj. Jedná se o proces vytváření a komunikování vize budoucnosti, motivování pracovníků a dosahování jejich loajality a participace na vizi.

Podle Petrů Puhrové (2017, s. 45) **vedení lidí** „*je vytváření a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce a k plnění cílů organizační jednotky*".

Podle Armstronga a Stephense (2008) je výše uvedený rozdíl velmi důležitý. Řízení se zejména zabývá zabezpečováním, rozdělováním, využíváním a kontrolováním zdrojů. Zásadní je zabezpečení efektivního vedení. Být dobrým manažerem zdrojů je významné; významnější je být také dobrým lídrem lidí.

Dle Kratochvíla (2009) lze řízení popsat jako „dělání věcí správně". Jedná se o rutinní činnosti jako je efektivní práce se zdroji, informacemi nebo znalostmi. „*U ředitele je to vedení porad, budování sítí, vypracování provozních dokumentů, statistických výkazů, profesionální řízení, realizace a řízení realizace ročního plánu práce školy, organizace přijímacího řízení, maturit atd. U zástupce ředitele je to kontrola třídní knihy, třídního výkazu, projektování a řízení plnění školských vzdělávacích programů, evidenčních činností, personální strategie atd."*

(Kratochvíl, 2009, s. 37). Kratochvíl dále uvádí, že vedení můžeme definovat jako schopnost vybrat správné činnosti, které nám zabezpečí blahobyt. V případě ředitele školy je to rozhodování o zaměření školy, investicích a získávání zdrojů, případné budování image školy, strategie a obsah ŠVP (školského vzdělávacího programu). U zástupce ředitele se jedná o motivaci učitelů, vedoucích sekcí, žáků nebo rodičů.

2.2 Personální činnosti

K plnění úkolů personalistky slouží personální činnosti. Personální činnosti umožňují škole zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a tím dosahovat strategických cílů školy. Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) je podstatou úspěšného řízení školy dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností:

- **Strategie** – škola musí mít dlouhodobou, tříletou nebo pětiletou, koncepci řízení. Ta definuje smysluplný cíl a optimální způsob fungování a hospodaření školy. To se děje s ohledem na současný stav, tedy při zhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb při neustále se měnících vlivech okolí jako jsou politické, ekonomické, právní, sociální, technické nebo v poslední době velmi aktuální epidemiologické vlivy. Je třeba zajistit nejvhodnější postup zabezpečování, využívání a rozvíjení disponibilních zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) k dosažení požadovaného výkonu.
- **Organizační struktura** – vhodné formální uspořádání pracovníků a ostatních zdrojů k zajištění sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Systém personálních činností** – k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je nutný optimální systém výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) je dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činnosti také podmínkou pro dosažení očekávaného výkonu školy. Zaměstnanci jsou aktivní součástí školy, kteří pracují v rámci její organizační struktury a rozhodují o realizaci strategie. Proto je podstatný systém personálních činností. Základem takového systému personálních činností je:

- **Výběr zaměstnanců** – škola zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance k vykonávání sjednané práce a požadovaného výkonu.
- **Hodnocení** – škola hodnotí skutečný výkon pracovníků za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a systematického vzdělávání k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu.
- **Odměňování** – škola spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a tím efektivně stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Vzdělávání** – škola pravidelně utváří, prohlubuje a rozšiřuje znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaných výkonů.

Náplní práce vedoucích zaměstnanců ve všech organizacích (školu nevyjímaje) jsou základní personální činnosti jako je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Fombrun a kol. (in Armstrong, 2015) stanovili „model shody“, který formuluje myšlenku, že systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace by měly být vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace.

Komplexně pojatý model personálních činností dle Koubka (2007) i Šikýře (2014) byl uveden v přechozích kapitolách jako činnosti řízení lidských zdrojů.

2.3 Personální strategie

Personální strategie se také nazývá **strategie lidských zdrojů**. Podle Dvořákové (2004) definuje personální strategie záměry organizace, určuje, co se má udělat a změnit v personálním řízení k dosažení cílů. Jde o to vyhovět požadavkům a podmínkám organizace a zároveň potřebám a očekávání zaměstnanců. *„V současnosti se personální strategie stávají souborem pravděpodobných variant směrů rozvoje, protože nelze předpovědět pevný směr vývoje díky turbulenci změn.“* (Dvořáková, 2004, s. 541)

Podle Armstronga (2015) strategie lidských zdrojů vyjadřují záměry organizace ohledně politik a postupů v řízení lidských zdrojů. Tyto politiky a postupy by měly odpovídat strategii organizace a být vzájemně propojené. Dvořáková (2004) uvádí, že personální strategie mohou být psané nebo nepsané, vznikají jako postupný a adaptační proces.

Jde o učení se praxí, přičemž strategie se tvoří během činností a je ovlivňována preferencemi, volbami a porovnáváním.

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) představuje strategie školy dlouhodobou, zpravidla tříletou až pětiletou, koncepci řízení školy. O strategii školy bylo již pojednáváno v předchozích kapitolách. Zaměstnanci jsou podstatným prostředkem k realizaci strategických cílů školy. Schopnosti a motivace těchto zaměstnanců přinášejí škole požadované výsledky práce a chování, směřují tím k dosažení stanovených cílů fungování a hospodaření. Personální strategie je pak přirozenou součástí vytváření a uskutečňování práce školy.

Souhrnná personální strategie vycházející ze strategie školy definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců, obzvláště optimální způsob jejich získávání a rozvoje k realizaci strategických cílů školy (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012). Z této komplexní personální strategie zpravidla vycházejí specifické personální strategie. Ty se týkají jednotlivých personálních činností jako je strategie výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání.

Šikýř, Borovec a Lhotková (2012) dále uvádí, že kromě dlouhodobého plánování v rámci personální strategie školy se ve školách využívají i personální plány:

- **Dlouhodobý plán** – obsahuje coby součást koncepce rozvoje školy obecnější problematiku jako je stabilizace pedagogického sboru, snížení věkového průměru tohoto sboru nebo zlepšení technického vybavení. Dlouhodobý plán je konkretizován ve střednědobém plánu.
- **Střednědobý plán** – řeší otázky koncepční a organizační. Týká se období jednoho školního roku. Koncepční hledisko řeší přijetí absolventů pedagogických škol (tím dochází ke snížení věkového průměru pedagogů), jazyková vzdělání pedagogů nebo obnovu technického vybavení. Organizační hledisko kupříkladu řeší stanovení úvazků nebo přidělení třídnictví pro daný školní rok.
- **Krátkodobý plán** má organizační charakter a řeší realizaci střednědobého plánu a aktuálních situací jako je zastupování (tzv. suplování v případě pedagogů) za nepřítomné zaměstnance.

Koubek (2012) uvažuje, že strategické řízení lidských zdrojů musí řešit otázky typu:

- Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
- Jaká se předpokládá nabídka pracovních sil v organizaci i mimo ni?
- Co je nutné udělat k pokrytí potřeby pracovníků v organizaci?

Ačkoliv Koubek tyto otázky uvažuje obecně, Šikýř, Borovec a Lhotková (2012) tvrdí, že ředitel školy také vytváří a uskutečňuje personální strategie k zajištění strategického cíle školy. Přitom řeší zcela stejné otázky, jaké předkládá Koubek.

Koubek (2012) udává, že pro získání odpovědí na stanovené otázky se musí strategické řízení zabývat vnitřními i vnějšími podmínkami organizace. Jako **vnější podmínky** uvádí:

- populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil,
- vývoj trhu práce,
- změny techniky a technologie využívané nebo využitelné v organizaci,
- změny hodnotových orientací lidí, zvláště změny profesně kvalifikačních orientací, orientací týkajících se vzdělání, rodiny apod.,
- prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil,
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti.

Mezi **vnitřní podmínky** (Koubek, 2012) patří:

- organizace, především její velikost, struktura, technika, personální politika a kultura,
- práce, tedy její charakter, podnětnost, autonomie, rozmanitost, rizikovost,
- pracovníci, jejich počet, struktura demografická, ekonomická, sociální i prostorová, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál apod.

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) je systematické hodnocení úrovně personalistiky podstatnou součástí uskutečňování personálních strategií. Jedním z možných nástrojů hodnocení úrovně personalistiky je hodnocení zaměstnanců, posuzování úrovně jejich schopností, motivace, podmínek a výkonu. Dalším může být personální audit, tedy hodnocení úrovně personálu a personálních činnosti ve škole či personální benchmarking (srovnávání). Ředitel školy tak získává důležitou zpětnou

vazbu nutnou pro případné úpravy používané personální strategie s ohledem na strategické cíle školy.

2.4 Organizační struktura

Organizační struktura představuje vyjádření stavu organizace, tzn. uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi. Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012, s. 25) představuje organizační struktura formální „*uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Organizační struktura je výsledkem organizování a vytváření pracovních míst*."

Definujme si proto pojem **pracovní místo**. Podle Vaverčákové a Hromkové (2018), i Koubka (2012), je pracovní místo nejmenším prvkem organizační struktury. Vymezuje místo zaměstnance v rámci organizace. Představuje jeho zařazení do organizační struktury. Skládá se ze souboru pracovních úloh, které jsou si svým charakterem práce podobné, a tak mohly být spojeny a přiděleny pracovníkovi s adekvátními kvalifikačními předpoklady, tudíž odpovídají jeho schopnostem (kapacitě). S pracovním místem souvisí pravomoc a zodpovědnost.

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) plní zaměstnanec na pracovním místě sjednané pracovní úkoly a dodržuje ostatní povinnosti v rámci svěřené pravomoci (možnosti samostatně jednat a rozhodovat), přidělené odpovědnosti (tedy ručit za vlastní jednání a rozhodování), vytvořených podmínek k výkonu práce (jako je pracovní doba, prostředí, odměna za práci apod.), a stanovených požadavků pro výkon sjednané práce. Tyto požadavky se týkají například dosaženého vzdělání, odborné praxe, specifických znalostí a dovedností. *„Organizační struktura školy představuje hierarchické uspořádání jednotlivých pracovních míst. Její důležitost spočívá nejen ve stanovení nadřízenosti a podřízenosti, ale také například ve stanovení příplatku za vedení. Na dvou školách se stejnými pracovními místy se můžeme setkat s různou organizační strukturou a tím i různým rozsahem příplatků za vedení."* (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 26).

2.5 Vytváření pracovních míst

Podle Armstronga (2014) definuje vytváření pracovních míst obsah pracovních míst s cílem naplnění požadavků práce i uspokojení osobních potřeb držitele pracovního místa, což zvyšuje míru angažovanosti pracovníků. Dle Koubka (2012) je vytváření pracovních míst procesem, při kterém se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury. Pracovní místa musí zajistit efektivní uspokojování potřeb organizace a zároveň uspokojování potřeb pracovníků na těchto pracovních místech zařazených. Šikýř (2014) k tomu dodává, že spojováním jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních celků (např. útvarů) vzniká **požadovaná organizační struktura**. Ta je nástrojem realizace strategie. Šikýř (2014) říká, že definované pracovní úkoly a vytvářená pracovní místa musí:

- zajistit uskutečňování cílů organizace i uspokojování potřeb zaměstnanců,
- využívat a rozvíjet schopnosti zaměstnanců,
- uspokojovat a motivovat zaměstnance,
- být v souladu s právními předpisy.

Naopak nesmí ohrožovat a poškozovat zaměstnance.

„*Odlišné podmínky a požadavky organizace vedou k odlišnému stupni dělby práce (rozdělení práce na jednotlivé pracovní úkoly), odlišné míře specializace zaměstnanců (zaměření zaměstnanců na jednotlivé pracovní úkoly) a k odlišným přístupům k vytváření pracovních míst*.“ (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 28)

S pracovním místem úzce souvisí pravomoc a zodpovědnost. Podle Kravčákové (2014) vymezuje zodpovědnost pracovního místa za co, za koho a komu je zodpovědný držitel pracovního místa. Zodpovědnost pracovního místa je daná vazbami na jiná pracovní místa v hierarchii organizační struktury. Pravomoc neboli kompetence, znamená určitý stupeň volnosti a samostatnosti při rozhodování; tedy co ještě může daný pracovník z titulu svého pracovního místa rozhodnout a co již ne.

Šikýř, Borovec a Lhotková (2012, s. 28) uvádí, že přístup k vytváření pracovních míst ve škole je obvykle „*hledání optimálního stupně dělby práce a optimální míry specializace zaměstnanců v návaznosti na stanovené strategické cíle školy*“.

Optimálním stavem je takové rozdělení práce a zaměření na pracovní úkoly, které vede k efektivnímu chodu a hospodaření školy. Základní podobou rozdělení práce a zaměření zaměstnanců školy je určení pracovních úkolů, a to v hlavních, pomocných a řídících procesech:

- **Pracovní úkoly v hlavních procesech** slouží k zajišťování výchovy a vzdělávání ve škole. Odpovídají práci a specializaci pedagogických pracovníků vykonávajících přímou pedagogickou činnost, tedy učitelů nebo vychovatelek.
- **Pracovní úkoly v pomocných procesech** mají podpůrnou úlohu při zajišťování výchovy a vzdělávání ve škole. Tyto úkoly odpovídají specializaci a práci nepedagogických pracovníků – ti nevykonávají přímou pedagogickou činnost. Může to být například ekonom nebo hospodář.
- **Pracovní úkoly v řídicích procesech** pak slouží k řízení předešlých dvou procesů – hlavních a pomocných. Jedná se o práci a specializace školského managementu jako je ředitel, jeho zástupce nebo vedoucí školní družiny.

„Plnění pracovních úkolů v hlavních, pomocných a řídích procesech školy vyžaduje, aby jednotliví zaměstnanci splňovali specifické požadavky příslušných pracovních míst. Jejich určení, v návaznosti na definované pracovní úkoly a související povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, je náplní analýzy pracovních míst.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 29)

2.6 Analýza pracovních míst

Kravčáková (2014) poukazuje na to, že pracovní místo není jednou dané a neměnné, naopak se časem mění s ohledem na změny některých podmínek, jako jsou změny výrobního programu, technického vybavení, organizační struktury nebo podmínek práce. Analýza pracovního místa je tak proces, během kterého dochází k pečlivému zkoumání pracovního místa z hlediska jeho obsahu, pracovního a technologického postupu a z hlediska prostředí, kde je v daném čase práce vykonávána.

Armstrong (2014) tvrdí, že výsledkem analýzy pracovních míst jsou tyto informace o jednotlivých pracovních místech v podniku:

- **celkový účel** – proč dané pracovní místo existuje a jaký je očekávaný přínos od držitele pracovního místa,
- **vztahy nadřízenosti a podřízenosti** – zjednodušeně řečeno, komu je pracovník podřízen, tedy komu je odpovědný a kdo je pracovníkovi naopak podřízen, tedy je jemu odpovědný,
- **obsah práce** – stanovené úkoly a povinnosti, které musí pracovník na pracovním místě plnit.

Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) jsou výstupem analýzy pracovních míst dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst. Tyto dokumenty obsahují:

- **popisy pracovních míst** – údaje o pracovních místech jako je název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti a pravomoci, odpovědnosti a podmínky,
- **specifikace pracovních míst** – údaje o požadavcích pracovních míst na pracovníka jako je dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace. Specifikace pracovních míst obsahují též předpoklady pro výkon požadované práce stanovené zvláštním předpisem, jakým je trestněprávní bezúhonnost nebo zdravotní způsobilost.

Popisy a specifikace pracovních míst mohou být zpracovány buď pro jednotlivé pracovní místo nebo pro skupiny pracovních míst s podobnými úkoly, podmínkami a požadavky.

Jako zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst uvádí Koubek (2012):

- pracovníka zařazeného na pracovní místo – má zpravidla nejpřesnější a nejpodrobnější znalosti o vykonávané práci,
- bezprostředního nadřízeného pracovního místa – ten však může mít povrchní znalosti o práci na tomto pracovním místě, zároveň ale může ze svého postavení určovat práci potřebnou ke splnění úkolů svého týmu nebo oddělení,
- dostatečně kvalifikovaného specialistu na analýzu pracovních míst,
- spolupracovníky i podřízené daného pracovního místa, kteří mohou vidět práci z jiného úhlu pohledu,

- písemné materiály jako jsou původní popisy a specifikace pracovního místa, ty ovšem považuje za spíše doplňkový zdroj informací.

„*Dobře provedená analýza pracovních míst ve škole je východiskem pro další personální činnosti, jako je hodnocení a z něho vycházející odměňování nebo vzdělávání*.“ (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 29)

2.7 Zajištění personalistiky ve škole

Šikýř, Borovec a Lhotková (2012, s. 32) uvádí, že „*personalistiku ve škole zajišťuje ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci pověření řízením a vedením podřízených zaměstnanců.*“ Trojanová (2014) v této souvislosti hovoří o středním managementu školy, který chápe jako další řídící článek mezi ředitelem školy a pedagogickými pracovníky. Přímo ředitele školy potom označuje jako vrcholový management. Pedagogický slovník (Průcha, Walterová a Mareš, 2003, s. 232) definuje střední management takto: *„je součást vnitřního řízení školy. Na 1. stupni ZŠ je to metodické sdružení, které vede učitel jmenovaný ředitelem školy. Na 2. stupni ZŠ a na středních školách jsou to předmětové komise pro příslušné vyučovací předměty (skupiny vyučovacích předmětů), které řídí předseda jmenovaný ředitelem školy.“*
S tím Trojanová (2014) ne zcela souhlasí a uvádí výsledky šetření mezi řediteli školy na zařazení jednotlivých funkcí ve škole mezi střední management, prováděného v rámci projektu Cesta ke kvalitě (zpracoval S. Michek, 2010, bohužel v dubnu 2022 nedostupné). Podle tohoto šetření mezi střední management, kromě vedoucích metodických sdružení a předmětových skupin, také patří:

- zástupce ředitele
- výchovný poradce
- koordinátoři – ICT, ŠVP
- vedoucí školní jídelny
- vedoucí správního úseku

Trojanová (2014, s. 18) uvádí „*všichni výše uvedení řídí určitou skupinu lidí, a přitom nenesou konečnou odpovědnost za chod školy – proto střední management*.“
Jedním z trendů v současném pojetí personalistiky je přesun velké části pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením zaměstnanců na vedoucí zaměstnance na všech stupních řízení organizace (Šikýř, Borovec a Lhotáková 2012; Kravčáková,

2014; Petrů Puhrová, 2017). Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) musí každý, který řídí a vede jiné zaměstnance v organizaci, zvládat řadu personálních činností jako je:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů.

„*Spolupráce ředitele školy s ostatními vedoucími zaměstnanci při zajišťování personálních činností je otázkou dělby práce*“ (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 35). Petrů Puhrová (2017) specifikuje delegování jako přenesení zodpovědnosti na podřízeného pracovníka a dodává, že platí pravidlo udávající, že čím větší odpovědnost je svěřena, tím více je delegováno. Ředitel školy může delegovat pravomoci a odpovědnosti, stejně jako jakýkoliv jiný vrcholový manager, na střední management, v tomto případě střední management školy. To samozřejmě má své výhody i nevýhody. Šikýř, Borovec a Lhotková (2012) uvádí jako výhody pro ředitele:

- osvobození se od činností, které může dělat někdo jiný s bližším vztahem k dané problematice, a mít tak volné ruce k řešení jiných úkolů,
- v souladu se současnými trendy v personalistice pomocí většího zapojení do řízení školy rozvíjet, motivovat a stimulovat podřízené,
- jednodušší a efektivnější kontrola pedagogického procesu.

Šikýř, Borovec a Lhotková (2012) uvádí nevýhody pro ředitele:

- vyšší nároky na koordinaci,
- horší kvalita odvedené práce,
- velká pravomoc podřízeného, ztráta bezprostřední kontroly,
- ztráta vlastní prestiže.

Petrů Puhrová (2017) uvádí mezi přínosy delegování úsporu času, rozvoj kompetencí pracovníků a zároveň jejich testování a motivaci, nebo snazší kontrolu pracovníků a jejich hodnocení. Delegovat lze zejména rutinní práce s náležející odpovědností,

a které jiní (delegovaní) mohou vykonat rychleji nebo lépe. Také se může jednat o drobná, pravidelně se opakující, rozhodnutí. Delegovat však nelze činnosti důvěrného nebo delikátního informačního charakteru, stejně jako činnosti nejvyšší priority náležející pouze danému pracovníku. Též není možné delegovat nové úkoly, se kterými pracovníci ještě nemají zkušenosti, a špatně vymezené činnosti.

2.8 Kvalifikační předpoklady pro práci ve školství

Pro další orientaci v problematice kvalifikace pro práci ve školství využijeme zákonnou předlohu, kterou nám poskytuje **zákon č. 563/2004 Sb**. Tento zákon mimo jiné upravuje předpoklady pro výkon činnosti, pracovní dobu a další vzdělávání a kariérní systém pedagogických pracovníků.

Pedagogický pracovník vykonává přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost, a to přímým působením na vzdělávaného. Je zaměstnancem právnické osoby vykonávající činnosti školy nebo zaměstnancem státu. Zaměstnanec vykonávající přímou pedagogickou činnost v zařízení sociálních služeb je také pedagogickým pracovníkem.

Dle zákona č. 563/2004 Sb. § 2, odst. 2 (a-j) vykonává přímou pedagogickou činnost:

- učitel,
- pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- vychovatel,
- speciální pedagog,
- psycholog,
- pedagog volného času,
- asistent pedagoga,
- trenér,
- metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,
- vedoucí pedagogický pracovník.

Dle zákona č. 563/2004 Sb. § 3, odst. 1 (a-e) může být pedagogickým pracovníkem ten, který je plně způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci pro přímou

pedagogickou činnost, je bezúhonný a zdravotně způsobilý a zároveň prokázal znalost českého jazyka. U znalosti českého jazyka jsou zákonné výjimky například pro učitele konverzace v cizím jazyce, ale ty si zde uvádět nebudeme.

Zákon dále upravuje v § 9 od. 1 získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků – učitelů na středních školách:

1. učitel všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním v akreditovaném magisterském studijním programu
    a) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy
    b) v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů druhého stupně základní školy a všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy
    c) ve studijním oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného všeobecně-vzdělávacího předmětu, a vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném bakalářském programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně ZŠ; vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy nebo druhého stupně základní školy.

Zákon dále upravuje v § 9 od. 2 získávání odborné kvalifikace pedagogických pracovníků – učitelů odborných předmětů na středních školách a v § 9 od. 3 získávání odborné kvalifikace pro učitele praktického vyučování.

Cílem bakalářské práce ale není zde citovat celou zákonnou úpravu, spokojíme se s konstatováním, že zákon č. 563/2004 Sb. udává zaměstnancům zabývajícím se personalistikou ve školství zcela jasné podmínky, za kterých mají případní uchazeči o volné pracovní místo pedagogického pracovníka potřebnou kvalifikaci.

3 Střední průmyslová škola Ostrov

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace, je zřizována Karlovarským krajem a bezprostředně řízena Odborem školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu v Karlových Varech. Dále bude v textu označována jako SPŠ Ostrov.

3.1 Představení SPŠ Ostrov

Následující informace jsou získány z webových stránek školy, výročních zpráv SPŠ Ostrov a Almanachu k 50. výročí založení Střední průmyslové školy Ostrov.

Škola má dlouhou historii. Roku 1961 průmyslová škola v Lokti vytvořila své odloučené pracoviště určené pro výuku strojnických oborů v budově zámku v Ostrově. V roce 1962 se z tohoto odloučeného pracoviště stala samostatná **Střední průmyslová škola strojnická** v Ostrově nad Ohří. V prvním školním roce zde bylo pět tříd denního a šest tříd večerního studia. Zprvu pouze strojírenské zaměření bylo v roce 1963 rozšířeno o elektrotechnický obor. S rozvojem školy se v roce 1976 změnil i její název na **Střední průmyslová škola** v Ostrově nad Ohří. Slovo strojnická bylo vypuštěno s ohledem na zacílení na výuku silnoproudé elektrotechniky. V roce 1987, kdy škola slavila 25. výročí, byly otevřeny nové učebny výpočetní techniky. V devadesátých letech minulého století došlo k dalšímu rozvoji školy. Nový obor Silniční doprava byl otevřen v roce 1994. Poté roku 2003 následoval obor Technické lyceum.

Dne 1. července 2006 došlo ke **sloučení** SPŠ Ostrov a Středního odborného učiliště automobilního a strojírenského a Učiliště Ostrov, čímž se SPŠ Ostrov stala jednou z největších technických škol v regionu s přibližně 700 žáků. Nabídka oborů se rozšířila o maturitní předmět Mechanik strojů a zařízení, Autotronik, dvouleté nástavbové studium Autoelektrotechnika a výuční obor Automechanik.

Rozšířením školy došlo k situaci, kdy škola měla fyzicky **tři střediska**. Uvažovalo se proto o rekonstrukci ostrovského zámku nebo o stavbě nové budovy. Zvítězila varianta přestavby původní ostrovské Základní školy Klínovecká spolu s přistavěním nových budov do jednoho komplexu. V roce 2008 byl navíc otevřen obor Informační technologie. Stavba nové školní budovy započala v roce 2009 a dokončena

byla v červenci 2011. Slavnostně otevřena byla 1. září 2011, čímž SPŠ Ostrov zahájila nový školní rok. Fotografie budovy jsou součástí této práce jako příloha A. (webové stránky SPŠ Ostrov). V roce 2018 došlo ke zrušení Střední odborné školy a středního odborného učiliště Nejdek, čímž z rozhodnutí zřizovatele převzala SPŠ Ostrov dva obory z této školy a nově se začaly vyučovat maturitní obor Veřejnosprávní činnost a učební obor Nástrojař. Budovy původního učiliště má SPŠ Ostrov ve své správě.

Obr. 1 Logo SPŠ Ostrov a logo využívané k 65. výročí vzniku školy

Zdroj: SPŠ Ostrov, příspěvková organizace

SPŠ Ostrov navázala spolupráci s firmami v regionu i mimo region, například s WITTE Nejdek, spol. s. r. o., Auto Škoda Mladá Boleslav, Bosch (tato společnost podporuje školu jak materiálně, tak dalším školením pedagogů – učitelů a mistrů ve specializovaných střediscích), SKF Lubrication Systems CZ s. r. o., Uniplastem Ostrov, Ostrovskou teplárenskou a. s., Vlnapem Nejdek a Vodárnami a kanalizacemi Karlovy Vary.

SPŠ Ostrov se v roce 2016 stala **fakultní školou Elektrotechnické fakulty ČVUT** v Praze. To znamená, že SPŠ Ostrov splnila kritéria nutná k propůjčení tohoto titulu, mezi která patří například zajištění výuky kvalifikovanými a kreativními pedagogy, kteří se zároveň podílí na spolupráci s vysokoškolskými odborníky v daném oboru. (ČVUT, 2021)

SPŠ Ostrov se v roce 2020 stala i **partnerskou školou Fakulty aplikovaných věd Západočeské univerzity v Plzni**, což znamená, že FAV ZČU a SPŠ Ostrov se dohodly na spolupráci vedoucí ke zkvalitnění přípravy žáků střední školy v technických

a přírodovědných oborech, digitálních technologiích a na podpoře směrování na studium studijních programů na vysokých školách. Dále se jedná například o spolupráci při zajišťování besed, přednášek a exkurzí, poskytování pomoci při středoškolských odborných činnostech, předmětových olympiádách, Technické olympiádě apod. Ocenění získaná SPŠ Ostrov jsou zobrazena na obrázku 2.

Obr. 2: Ocenění SPŠ Ostrov a spolupráce s ČVUT a FAV ZČU

Zdroj: https://spsostrov.cz

Navíc se SPŠ Ostrov může pochlubit oceněním **škola doporučená zaměstnavateli** v letech 2015, 2016, 2018, 2019, což je anketa, ve které budoucí zaměstnavatelé hodnotí úroveň přípravy středoškoláků pro jejich budoucí uplatnění.

3.2 Nabídka oborů

Výroční zpráva o činnosti školy 2020/21 na SPŠ Ostrov mimo jiné uvádí zde vyučované obory. Ty přehledně shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1 Vyučované obory ve škol. roce 2020/2021 na SPŠ Ostrov

Kód oboru	Název oboru	typ studia	počet tříd	ročníky
23-41-M/01	Strojírenství	denní	4	I.-IV.
26-41-M/01	Elektrotechnika (bez zaměření)	denní	2	I.-II.
26-41-M/01	Elektrotechnika (Silnoproud)	denní	2	III.-IV.
26-41-M/01	Elektrotechnika (Slaboproud)	denní	2	III.-IV.
26-41-M/01	Elektrotechnika (bez zaměření)	dálkové	1	I.
26-41-M/01	Elektrotechnika (Silnoproud)	dálkové	1	V.
68-43-M/01	Veřejnosprávní činnost	denní	4	I-IV.
78-42-M/01	Technické lyceum (zaměření Elektrotechnika, Strojírenství)	denní	2	IV.
18-20-M/01	Informační technologie	denní	4	I.-IV.
23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel	denní	3	I-III.
23-52-H/01	Nástrojař	denní	3	I.-III.
39-41-L/01	Autotronik	denní	4	I.-IV.

Zdroj: Výroční zpráva o činnosti školy 2020/21, zpracováno autorem

Výroční zpráva dále uvádí stručnou charakteristiku vyučovaných oborů. Jedná se o tyto obory:

- **Technické lyceum**. Je to obor zaměřený na studenty, kteří chtějí pokračovat v dalším studiu na vysokých školách (bakalářské, inženýrské studium) nebo na vyšších odborných školách. Kromě přírodovědných předmětů je vyučování zaměřeno i na cizí jazyky. Posílena byla i výuka výpočetní techniky, dále se student seznámí s průmyslovým výtvarnictvím a designem, grafickým a konstruktérským CAD/CAM systémem. Ve vyšších ročnících si studenti zvolí své zaměření, a to buď elektrotechnického, strojírenského nebo informačního rázu.
- **Informační technologie**. Absolvent tohoto oboru zná základní komponenty počítačů a serverů, dokáže je porovnávat, navrhovat, vybírat a sestavovat počítač na základě požadavků a potřeb uživatele, je schopen diagnostikovat, opravit a instalovat operační systémy. Ovládá pokročilé nastavení aplikačních programů, jejich instalaci i poskytnout uživatelskou podporu.
- **Elektrotechnika**. Student nejprve první dva roky studia absolvuje všeobecný základ oboru, poté si zvolí další zaměření Sdělovací technika a automatizace nebo Silnoproudá elektronika. Skladba předmětů obsahuje kromě zvoleného

zaměření elektrotechnologii, číslicovou techniku, výpočetní techniku a programování strojů.

- **Elektrotechnika – dálkové studium**. Výuka probíhá ve formě přibližně čtyřiceti konzultačních dnů za školní rok a je rozčleněna do pěti let. Je určena dospělým s ukončeným základním vzděláním pro rozšíření jejich kvalifikace.
- **Strojírenství**. Obor strojírenství je zaměřený zvláště na využívání ICT ve strojírenství. Studenti se seznámí se znalostmi nauky o materiálu, s návrhy strojních součástí a mechanismů, učí se programovací jazyky, konstruují pomocí počítače (CAD systémy, SolidWorks) a programují CNC stroje.
- **Autotronik**. Absolvent oboru je připraven k výkonu náročných prací v oblasti diagnostiky a oprav motorových vozidel i zastávat funkce technicko-hospodářských pracovníků. Součástí studia je získání řidičského oprávnění skupiny B a C.
- **Veřejnosprávní činnost**. Jde o obor poskytující znalosti z oblasti právních norem, ekonomiky, veřejné správy a seznamuje studenty s písemnou komunikací. Během studia se vyučují předměty Veřejná správa, Právo, Aplikovaná psychologie, Společenská kultura, Technika administrativy, Účetnictví, Statistika, Písemná a elektrotechnická komunikace, vyučují se dva světové jazyky – angličtina a němčina.
- **Nástrojář**. Tříletý obor, jehož hlavní náplní je příprava absolventa k výrobě, ošetřování, údržbě a opravě nástrojů nebo pracovních pomůcek. Mezi odborné předměty se řadí Nástrojářská technologie, Strojnictví, Strojírenská technologie a Technická dokumentace. Během odborného výcviku probíhá školní praxe v průmyslových podnicích regionu, a to i na CNC strojích.
- **Mechanik opravář motorových vozidel**. Opět tříletý obor umožňující po absolvování kvalifikovaný výkon činností při opravách motorových vozidel. Absolvent je schopen opravovat motorová vozidla, provádí diagnostické kontroly, opravy, běžnou údržbu, záruční i pozáruční prohlídky. Součástí výuky je získání řidičského oprávnění skupiny B a C a také práce s počítačem a informačními technologiemi. Odbornost umožňuje pracovat na stanicích technické kontroly.

Vyučované obory a předměty ovšem nesouvisí jen s činností SPŠ Ostrov jako vzdělávací instituce, ale mají i přímý vliv na nároky kladené na lidské zdroje a jejich odborné znalosti, kvalifikaci a vzdělání.

3.3 Personální zajištění činnosti SPŠ Ostrov

V první fázi představení personálního zajištění činnosti SPŠ Ostrov je nutné specifikovat, že se bude jednat pouze o **pedagogické pracovníky**. Výroční zprávy ze školních ročníků 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020 a 2020/2021, udávají přehled vývoje. Na základě těchto výročních zpráv autor práce zpracoval přehled ve formě tabulky 2. Zde lze za prvé sledovat **vývoj počtu pedagogů**, přičemž skokový nárůst z 53 pracovníků ve školním roce 2016/2017 na 67 pracovníků ve školním roce 2017/2018 je způsoben výše zmíněnou situací, kdy došlo ke zrušení Střední odborné školy a středního odborného učiliště Nejdek a SPŠ Ostrov převzala část zde dosud vyučovaných oborů.

Tabulka 2 Přehled vývoje stavu pedagogických pracovníků

Školní rok	Celkem	Přepočtený stav	Nekvalifikovaní
2016/2017	53	47,6	0,7238
2017/2018	67	61,046	3,142
2018/2019	62	55,242	4,3
2019/2020	62	57,889	4,42
2020/2021	62	57,6138	4,42

Zdroj: Výroční zprávy o činnosti školy SPŠ Ostrov, zpracováno autorem

Druhý trend je pozorovatelný u nekvalifikovaných vyučujících, kdy ve školním roce 2016/2017 byly úvazky nekvalifikovaných vyučujících ve výši 0,72 a ve školním roce 2017/2018 došlo ke skokovému nárůstu v souvislosti se zrušením SOŠ a SOU Nejdek na 3,142. V posledních dvou sledovaných letech již úvazky nekvalifikovaných vyučujících byly ve výši 4,42.

Vývoj věkové struktury pedagogického sboru uvádí tabulka 3. Z ní lze vyčíst tendenci **postupného stárnutí pedagogického sboru**. Při interpretaci dat získaných z výročních zpráv, za je možné zjistit, že roste počet pedagogických pracovníků ve věkové kategorii nad 60 let. Za druhé, že se během let změnil počet pracovníků ve věkové kategorii do

30 let z jednoho pracovníka ve školním roce 2016/2017 na tři pracovníky ve školním roce 2017/2018. Poté následuje nulový počet pracovníků v této věkové kategorii.

Tabulka 3 Vývoj věkové struktury pedagogického sboru

	do 30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let
2016/2017	1	8	8	21	15
2017/2018	3	9	16	27	12
2018/2019	0	6	12	26	18
2019/2020	0	6	13	23	20
2020/2021	0	5	15	23	19

Zdroj: Výroční zprávy o činnosti školy SPŠ Ostrov, zpracováno autorem

Všeobecný trend stárnutí pedagogického sboru potvrzuje i Česká školní inspekce (2020, s. 94): „*Potvrzuje se trend velmi malé přirozené generační obměny pedagogických sborů. I nadále pokračuje nezájem o učitelské povolání ze strany absolventů pedagogických fakult*.“ Česká školní inspekce (2020) uvádí, že získávání nových odborně kvalifikovaných učitelů odborných předmětů a učitelů odborného výcviku je dlouhodobým problémem, a to zejména v technických oborech. Tuto situaci potom ředitelé škol řeší zaměstnáváním učitelů v důchodovém věku nebo přijímáním pedagogických pracovníků nesplňujících předpoklady odborné kvalifikace. Nulový počet pracovníků ve věkové kategorii do 30 let dokazuje, že v posledních třech sledovaných školních letech nebyl přijat **žádný uchazeč absolvent** – začínající kvalifikovaný pedagog. Česká školní inspekce (2020) v souvislosti s tím uvádí, že v předchozích dvou letech i ve školním roce 2019/2020 nebyli přibližně ve třetině středních škol žádní začínající pedagogové. Vyvozuje tedy z toho, že zlepšující se platové podmínky stále nejsou dostatečnou motivací pro práci ve školství a přípravu na pozici učitele.

V rámci zkoumání věkové struktury na SPŠ Ostrov provedl autor **statistické šetření s využitím personálních dat** získaných z personálního informačního systému. Data byla získána za souhlasu vedení školy a byla jím anonymizována. SPŠ Ostrov je poskytla beze jmen nebo dalších znaků, které by umožňovaly přímou identifikaci. Vypracovaná tabulka s daty je uvedena jako **Příloha B této práce**. Na základě statistických metod byla data podrobena statistickému zkoumání a porovnána s daty od České školní inspekce (2020).

Ze zkoumaných dat byl určen věkový průměr učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů, učitelů odborných předmětů a učitelů praktického výcviku. Zatímco dle České školní inspekce je věkový průměr učitelů všeobecně-vzdělávacích předmětů v České republice 47,6 let, věkový průměr na SPŠ je 52,89 let. Statistické zkoumání potvrdilo, že věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů na SPŠ Ostrov je **statisticky významně vyšší**, než je celorepublikový průměr.

U učitelů odborných předmětů je věkový průměr v České republice 49,4 let (Česká školní inspekce, 2020). Na SPŠ Ostrov je jejich věkový průměr 58,30 a statistické šetření opět potvrdilo, že je tento **věkový průměr statisticky významně vyšší**, než je věkový průměr učitelů odborných předmětů v České republice.

Jako poslední byl zkoumán věkový průměr učitelů praktického výcviku, podle České školní inspekce (2020) je jejich celorepublikový věkový průměr 49,3. Na SPŠ Ostrov je jejich věkový průměr dokonce 67,6 let. I zde bylo šetřením prokázáno, že jejich věkový průměr je **statisticky významně vyšší**.

Ze statistického šetření tedy vyplývá jednoznačný závěr, a to, že SPŠ Ostrov se může v nejbližší době **potýkat s nedostatkem vyučujících,** způsobeným odchodem vyučujících do starobního důchodu. Provedené **statistické šetření je přílohou C** této práce.

3.4 Organizační struktura

Při popisu organizační struktury SPŠ Ostrov budeme vycházet z organigramu platného od 1. 9. 2020 dosud, který je uveden jako příloha D této práce. Organigram získal autor práce při osobní návštěvě SPŠ Ostrov od Mgr. Libora Háčka, zástupce ředitele školy. Jedná se o liniové organizační schéma, na kterém je v některých případech uvedený i stupeň řízení. To odpovídá tvrzení Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012), kteří tvrdí, že důležitost organizační struktury spočívá nejen v označení podřízenosti a nadřízenosti, ale i ve stanovení příplatku za vedení.

Na vrcholu organizační struktury je ředitel školy se IV. stupněm řízení. Přímo pod něj spadá sekretariát a studijní oddělení. V další úrovni zleva se nachází Středisko Nejdek, Škola a Metalis. Jak je ze schématu patrné, toto středisko je téměř neobsazené. Je tomu tak proto, že se jedná o budovy již zrušené Střední odborné školy a středního odborného

učiliště Nejdek, které jsou v majetku Karlovarského kraje. Jako majetek zřizovatele jsou ve správě SPŠ Ostrov do té doby, než ten rozhodne o dalším využití nebo prodeji budov. Na stejné úrovni je zástupce ředitele pro praktické vyučování, který je zároveň statutárním zástupcem a má na starosti i praktické vyučování. Proto ho lze jednoznačně zařadit jako člena středního managementu. Do něj můžeme ještě řadit zástupce ředitele pro provoz školy, který je zároveň s I. stupněm řízení odpovědný za všeobecně vzdělávací předměty a podléhají mu i předmětové komise a knihovna. S prvním stupněm řízení se můžeme setkat také u ekonomky, která řídí účetní. Oproti běžnému organigramu školních zařízení zde chybí oddělení stravování (např. školní jídelna), což je způsobeno tím, že stravování žáků i učitelů je zde formou outsourcingu zajištěno společností Sokorest s. r. o.

3.5 Obsazování volných pracovních míst

SPŠ Ostrov má, dle vyjádření zástupce ředitele pana Mgr. Libora Háčka, stabilní kolektiv zaměstnanců. Ke změnám potřeb pracovníků může docházet v souvislosti s poptávkou po službách SPŠ Ostrov, vyjádřenou zájmem a úspěšností uchazečů při splnění stanovených kvalifikačních předpokladů. Na základě jejich úspěšnosti, a tedy budoucího počtu studentů v nastupujících prvních ročnících, vedení školy stanovuje předpoklad potřeby pedagogických pracovníků pro následující školní rok. Jak bylo uvedeno výše v přehledu informací z výročních zpráv SPŠ Ostrov, **počet pedagogických pracovníků** ve školním roce **2020/2021 byl 62 osob**, což činilo 57,61 úvazků. Z toho vyplývá, že pedagogičtí pracovníci mají různě velké úvazky. Kromě takzvaných plných úvazků se zde vyskytují i úvazky částečné, využívané například pedagogy v důchodovém věku. Proto první způsob řešení změny potřeb pracovníků – vznik nového pracovního místa - nyní spočívá v úpravě úvazků stávajících zaměstnanců. Tímto způsobem je řešena zvýšená i snížená potřeba zaměstnanců.

Ačkoliv je kolektiv pracovníků podle pana Mgr. Háčka stabilní, i zde může docházet k odchodu zaměstnanců a tím k uvolnění pracovního místa. V takovém případě je nabídka pracovní pozice zveřejněna na webových stránkách školy, úřadu práce a školském portále Karlovarského kraje. Příklad nabídky pracovního místa „Učitel/ka elektrotechnických předmětů – Ostrov“ je uveden jako příloha E této práce. Nabídka byla zveřejněna na webové stránce, která evokuje nabídku pracovních míst

ze strany úřadu práce. Pozornější pozorovatel si ale může povšimnout nenápadného textu uvedeného v zápatí, že se nejedná o oficiální stránky Úřadu práce ČR. Ohledně zdroje dat můžeme pouze usuzovat, že společnost provozující web pouze agreguje a uveřejňuje veřejně dostupné nabídky pracovních míst.

Zástupce ředitele SPŠ Ostrov, Mgr. Háček, potvrdil, že škola opravdu hledá nového vyučujícího elektrotechnických oborů. Podle Mgr. Háčka byly nabídky pracovních míst také vyvěšeny na sociálních sítích. Tam byly sice sdíleny (např. Facebook.com), ale nebyla zde již adekvátní odezva, a proto bylo od této praxe upuštěno.

SPŠ Ostrov má též zkušenosti s pasivním výběrem kandidátů na obsazení pracovní pozice. To znamená, že školu uchazeči kontaktují i v případě, že není nabízena žádná volné pracovní místo. V takové situaci je kontakt na tazatele uchován a použit v okamžiku potřeby obsazení uvolněné pozice.

První kolo výběrového řízení sestává ze sběru došlých životopisů uchazečů. Po provedení třídění, které provádí ředitel školy s případnou pomocí svých zástupců, dochází k ústním pohovorům. Jedná-li se o obsazení pozice učitele praktických předmětů, je pohovoru přítomen zástupce ředitele pro praktické vyučování, v případě učitele všeobecných předmětů je přítomen zástupce ředitele pro provoz školy. Přítomni mohou být ale i oba zástupci. Je-li uchazeč shledán vhodným a s vedením školy se domluví na spolupráci, absolvuje nový zaměstnanec povinnosti určené zákonem. Podstupuje zdravotní prohlídku k prokázání zdravotní způsobilosti k výkonu zaměstnání, požární školení a školení BOZP. Dále doloží čistý výpis z trestního rejstříku, což je požadavek SPŠ Ostrov.

Nový pedagogický pracovník získává smlouvu na jeden rok. Začátek pracovního úvazku bývá stanoven na termín, kdy v srpnu začíná přípravné období před začátkem školního roku a konec je určen na konec srpna následujícího kalendářního roku. Poté může být sepsána další pracovní smlouva na dobu určitou, po jejímž uplynutí následuje smlouva na dobu neurčitou.

V minulosti se ve školství vyskytovala praxe, kdy někteří ředitelé škol přijali učitele pouze na dobu deseti měsíců a po konci školního roku je propustili (Zormanová, 2014). Během osobního setkání s Mgr. Liborem Háčkem, zástupcem ředitele SPŠ Ostrov, byl autor této práce ujištěn, že popisovaný postup nebyl nikdy na SPŠ Ostrov využíván

s ohledem na jeho neetičnost. Problém zaměstnávání pedagogických pracovníků pouze na deset měsíců vyřešila v roce 2016 novela zákona č. 563/2004 Sb., kde se v § 23a, odstavci 2 píše: „*Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou pedagogického pracovníka mezi týmiž smluvními stranami činí nejméně 12 měsíců a může být ode dne vzniku prvního pracovního poměru opakována nejvýše dvakrát“*.

Nový učitel má **tříměsíční zkušební dobu** a stanoveného uvádějícího učitele, který ho seznamuje s pravidly a praxí na škole a pomáhá mu sžít se s novou pracovní pozicí. V případě, že nový pedagogický pracovník má již doloženou pracovní minulost a praxi ve školství, může mu být rovnou nabídnuta smlouva na dobu neurčitou. Všichni noví pracovníci při nástupu vyplňují osobní dotazník, který v nevyplněné formě je k této práci přiložen jako **Příloha F**.

3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení

Podle Mgr. Libora Háčka má SPŠ Ostrov nastavený několikerý způsob hodnocení a řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků. Tím prvním, prováděným ředitelem školy, je takzvaná **hospitace.** Pedagogický slovník (Průcha, Walterová a Mareš, s. 75, 2003) u termínu hospitace uvádí: „*Návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce.“* Dle stejného zdroje se může jednat o návštěvu ze strany ředitele školy nebo školního inspektora (ČŠI).

Hospitace je ohlášena den předem ráno a ředitel během ní může posoudit pracovní výkon vyučujícího. Formulář hospitačního záznamu používaného na SPŠ Ostrov je uveden jako příloha G této práce.

V hlavičce **hospitačního záznamu** ředitel vyplní základní údaje jako je datum hospitace, vyučovaný předmět, třída a jméno vyučujícího. Má možnost si vybrat zaměření hospitace – zde se nabízí názornost při výuce, schopnost vysvětlit probíranou látku, pestrost hodiny a komunikace se žáky nebo soulad s tematickým plánem ŠVP. Dále vymezí sledované oblasti, které má možnost ohodnotit známkováním jako ve škole. Ohodnocení jedna znamená, že ve sledované oblasti bylo dané kritérium beze zbytku splněno. Sledované oblasti se zaměřují na to, zda bylo učivo vykládáno

názorně, zda byla probíraná látka dobře vysvětlena nebo zda je hodina pestrá a učitel si dokáže udržet pozornost studentů.

V další části ředitel zhodnotí soulad výuky s tematickým plánem, vytvoří velmi stručný popis hodiny a zhodnotí její slabé a silné stránky. Poté vytvoří návrh ke zlepšení. S hospitačním záznamem je posléze seznámen i vyučující, což stvrdí svým podpisem.

Zde je nutné poznamenat, že samozřejmě může docházet ke zkreslení, pokud je hospitace ze strany učitele pojata jako takzvaná vzorová hodina (tedy, jak by to podle něj být mělo, ačkoliv to taky běžně není). Vzorová hodina pak nemusí mít se skutečným stavem mnoho společného. Záleží tak na osobnosti ředitele, aby to správně posoudil.

Dalším způsobem kontroly a hodnocení pracovního výkonu je **anonymní hodnocení** učitelů **ze strany studentů SPŠ Ostrov**. Nevyplněný hodnotící dotazník je uveden jako příloha H této práce. Zadávání a sběr vyplněných dotazníků probíhá na konci června v období, kdy jsou již uzavřeny kvalifikace.

Hodnotící dotazník má stanovenou hodnotící škálu od 1 do 5, kterou jsou reprezentovány odpovědi: ano; spíše ano; někdy ano někdy ne; spíše ne a ne. Studenti hodnotí ve čtyřech kategoriích:

- Vedení a organizace vyučovací hodiny
- Přístup k hodnocení žáků
- Odbornost kantora
- Chování k žákům a autorita učitele

V každé kategorii je několik otázek k zodpovězení. Na závěr hodnotícího dotazníku pak má možnost napsat vzkaz hodnocenému. Ten by se měl týkat jejich doporučení, co by měl změnit, nad čím by se měl zamyslet, nebo co by od něj student v hodině potřeboval.

Na základě hospitace a případně **i hodnocení** od studentů provádí na začátku přípravného období ředitel školy roční pohovor s pedagogem. Ten tak získá zpětnou vazbu od ředitele školy i studentů. Jsou podány náměty ke zlepšení a vytvořen plán jejich implementace.

3.7 Odměňování zaměstnanců

O finančním odměňování pedagogických zaměstnanců rozhoduje ředitel školy na základě podkladů o vlastní činnosti zaměstnanců, jejich další práci nad rámec běžného pracovního úvazku jako je vedení zájmových kroužků nebo práce v projektech školy. Dalšími důležitými podklady pro rozhodování o odměňování jsou náslechy (hospitace) prováděné ředitelem na vyučovacích hodinách a hodnocení práce zaměstnance ze strany příslušných zástupců ředitele podle toho, zda se jedná o všeobecně-vzdělávací nebo odborné předměty.

Kromě toho má SPŠ Ostrov vypracovanou směrnici pro **Fond kulturních a sociálních potřeb** v souladu s vyhláškou č.114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (dále FKSP). Povinnost vytváření FKSP ukládá zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů státním příspěvkovým organizacím, organizačním složkám státu a příspěvkovým organizacím zřizovaných územními samosprávními celky. Do poslední kategorie spadá i SPŠ Ostrov. Podle zákona č. 250/2000 Sb. je tento fond tvořen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb, přičemž je určen zaměstnancům v pracovním poměru k organizaci. Zákon dále stanoví širší okruh osob, kterých se dále týká, ale pro naši práci jsou důležití zaměstnanci organizace. Směrnice byla schválena v prosinci 2019 s platností od 1. ledna 2020.

Směrnice platná v SPŠ Ostrov odpovídá zákonným podmínkám, a proto se základní příděl tvoří ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, a to včetně náhrad za nemoc, bez dohod mimo pracovní poměr a odměn (finančních darů) z fondu.

Čerpání z fondu je **nepeněžní formou**, vyjma sociálních výpomocí, sociálních zápůjček a darů. Každý aktivní zaměstnanec má roční limit na čerpání 3000, - Kč, který může využít pro nepeněžní plnění na níže uvedené účely. Tento roční limit, není-li vyčerpán, se zásadně nepřevádí do dalšího roku, a to kromě výjimky, kterou tvoří čerpání příspěvku na rekreaci a zájezd. Nevyužije-li pracovník svůj příspěvek v jednom roce, může si ho převést do roku druhého, ve kterém potom čerpá na zájezd a rekreaci částku 6000,- Kč. Pokud ale nevyužije převedenou částku k rekreaci a zájezdu, částka 3000,- Kč z předešlého roku propadá. Nepeněžní forma čerpání samozřejmě znamená, že pracovník od SPŠ Ostrov nezíská hotovost. Čerpání probíhá tak, že služba,

kterou zaměstnanec čerpá, je fakturována přímo SPŠ Ostrov, která fakturu uhradí přímo poskytovateli služby.

Fond lze čerpat z osobního limitu zaměstnance jako příspěvek na:

- **náklady na provoz kulturních zařízení**, sportovních a tělovýchovných zařízení, rehabilitačních zařízení vč. masáží a zařízení pro zájmovou činnost,
- **na zboží nebo služby zdravotního**, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení – např. vitamínové prostředky, lékařem předepsané dioptrické brýle a kontaktní čočky, dentální hygienu a zubní prevenci za předpokladu, že plnění není ani částečně hrazeno z veřejného zdravotního pojištěni nebo jinou osobou,
- **na úhradu tištěných knih**, a to včetně obrázkových knih pro děti. Nelze uplatnit na knihy, kde reklama přesahuje 50 % plochy,
- **na vybavení ke zlepšení pracovních podmínek** nad rámec povinného vybavení
- **na použití zařízení mateřské školy** podle školského zákona a zařízení poskytujícího služby péče o dítě v dětské skupině,
- **na dojíždění do a ze zaměstnání** pravidelnou hromadnou dopravou osob, jde-li o pravidelnou hromadnou dopravu podle zákona upravujícího daň z přidané hodnoty,
- **na stravné**, a to buď zabezpečené společnosti Sokorest nebo stravenkovými poukázkami Ticket; rozlišuje se dle místa pracoviště,
- **na rekreace, zájezdy, rehabilitace a lázeňskou léčbu** – zde platí výše zmíněná možnost využití limitu z předešlého roku,
- **na kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport** – na vstupenky na kulturní a sportovní akce a dopravu na tyto akce, na náklady na vzdělávací, umělecké, jazykové a zájmové kurzy,
- **na penzijní připojištění.**

Další možnosti čerpání fondu kultury jsou specifické, a proto si je uvádíme ve zvláštním výčtu. Jedná se o **bezúročnou zápůjčku na bytové účely**. Poskytuje se na základě písemné smlouvy, a to pro účel pořízení či opravu domu (bytu) pro vlastní bydlení nebo koupi bytového zařízení. K čerpání pro jednoho zaměstnance byla určena částka 15 000, - Kč, přičemž v rozpočtu byla vyčleněna celková částka 30 000,- Kč.

Byla stanovena zásada, že zápůjčky se poskytnou prvním žádajícím a jsou splatné nejpozději do 5 let od uzavření smlouvy, popřípadě do 6 měsíců po skončení pracovního poměru zaměstnance.

Jinou možností čerpání jsou **sociální výpůjčky a zápůjčky** poskytované jen ve výjimečných případech a opět na základě písemné smlouvy. Na základě žádosti se zaměstnanci v tíživé životní situaci poskytne **nenávratná sociální výpomoc** nejvýše 5000,- Kč.

Z fondu jsou též poskytovány **peněžní dary zaměstnancům školy** při životních výročích (55 let; 60 let) nebo při prvním odchodu do starobního důchodu (i plného invalidního).

Jako poslední možnost čerpání FKSP uvedeme možnost hradit **pořízení smuteční kytice** nebo smutečního věnce v případě úmrtí zaměstnance, ačkoliv je možné polemizovat, zda se vůbec jedná o motivační příspěvek.

3.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců na SPŠ Ostrov je v první řadě dáno zákonnými podmínkami, každý nový zaměstnanec podstupuje školení BOZP a požární ochrany. Tato školení se periodicky opakují každý rok. Dále se podle zákona řídí kvalifikačními podmínkami pro pedagogické pracovníky. SPŠ Ostrov řeší počet nekvalifikovaných vyučujících tak, že pokud přijmou nového zaměstnance bez patřičné kvalifikace a vedení školy je s jeho prací spokojené, je školou zaměstnanec **motivován k absolvování akreditovaného kurzu** NIDV „Studium pedagogiky podle § 22, odst. 1, písm. a) zákona č. 563/2004 Sb.“. Tento kurz trvá dva semestry (120 hodin výuky) a je zakončen obhajobou závěrečné písemné práce a ústní zkouškou před komisí (NIDV, 2019).

Podle zástupce ředitele SPŠ Ostrov, Mgr. Libora Háčka, **škola přímo neorganizuje další vzdělávání pedagogů** s ohledem na to, že pedagogové mají různé aprobace a šíří znalostí ze svých oborů. Vybrat tedy vzdělávací aktivitu, která by vyhovovala všem, je velmi obtížné. SPŠ proto podporuje proaktivní přístup pedagogických pracovníků, kteří si **sami hledají další vzdělávací kurzy** a konzultační semináře. Z výročních zpráv SPŠ Ostrov vyplývá, že pracovníci této možnosti využívají. Oblíbené jsou

např. jazykové kurzy pro vyučující cizího jazyka nebo různé kurzy týkající se problematiky ICT.

I přes předpokládané omezení nabídky vzdělávacích kurzů v souvislosti s koronavirovou epidemií nedošlo na SPŠ Ostrov v roce 2020 k výraznému snížení absolvovaných školení.

Tabulka 4, která byla zpracována autorem této práce na základě výročních zpráv SPŠ Ostrov za posledních pět let, zobrazuje počet proběhlých školení a počet školených. Z tabulky lze vyčíst, že průměrný počet školení je 24 a průměrný počet školených je 16 osob. Dále je zde vidět poměrně nízký počet školených zaměstnanců, ten kulminoval ve školním roce 2018/2019 na počtu 21 osob.

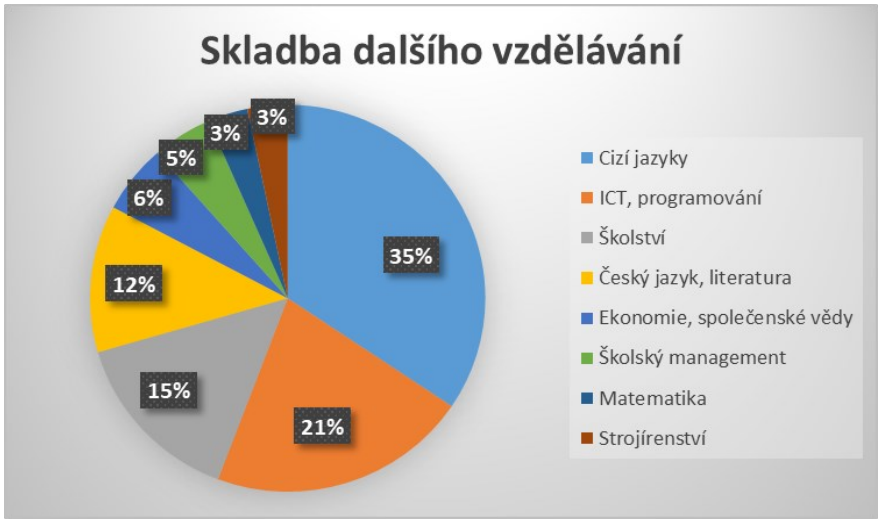
Tabulka 4 Přehled školení na SPŠ Ostrov

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	celkem	průměr
Počet školení	21	25	27	25	24	122	24
Počet osob	12	19	21	17	11	80	16

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv SPŠ Ostrov, 2022

Pro podrobnější přehled o skladbě dalšího vzdělávání na SPŠ Ostrov byl, na základě analýzy dat získaných z výročních zpráv SPŠ Ostrov, sestrojen graf na obrázku 3. Nejzastoupenějším oborem vzdělávání byla výuka cizích jazyků (anglický jazyk spolu s německým jazykem) s 35 %. Jedná se přitom nejen o jazykové vzdělávání pedagogů, ale také o didaktické studium pro další zlepšení výuky studentů.

Obr. 3 Skladba dalšího vzdělávání na SPŠ Ostrov



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv SPŠ Ostrov

Na druhém místě je s 21 % ICT a programování, následuje s 15 % školství, 12 % český jazyk a literatura, 6 % ekonomie, 5 % školský management a po 3 % matematika a strojírenství.

4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno na SPŠ Ostrov od 31. března do 10. dubna 2022. Pro výzkum bylo využito elektronických dotazníků skládajících se z 21 otázek, které byly umístěny na webových stránkách Vyplňto.cz a dostupné byly pouze přes zaslaný odkaz. Ten byl autorem bakalářské práce odeslán zástupci ředitele SPŠ Ostrov, panu Mgr. Háčkovi, který je dále rozdistribuoval pedagogickým pracovníkům. Tím bylo zamezeno tomu, aby byl elektronický dotazník vyplněn mimo zamýšlený okruh respondentů. Dotazník byl zaměřen na specifické okruhy řízení lidských zdrojů, a to na otázky týkající se přijetí zaměstnance do pracovního poměru, další vzdělávání zaměstnanců, vztahy a klima na pracovišti, odměňování zaměstnanců a pracovní prostředí.

Dotazník byl rozeslán **62 pedagogickým pracovníkům**, odpovědělo na něj 50 respondentů. Znění dotazníku je přiloženo k této práci jako **příloha CH**. Konečný **počet respondentů byl 50 osob**, návratnost dotazníku byla 80 %. V dotazníku úmyslně nepadla otázka na pohlaví respondenta, aby ho na základě dalších odpovědí nebylo možné identifikovat a byla tak zachována jeho anonymita.

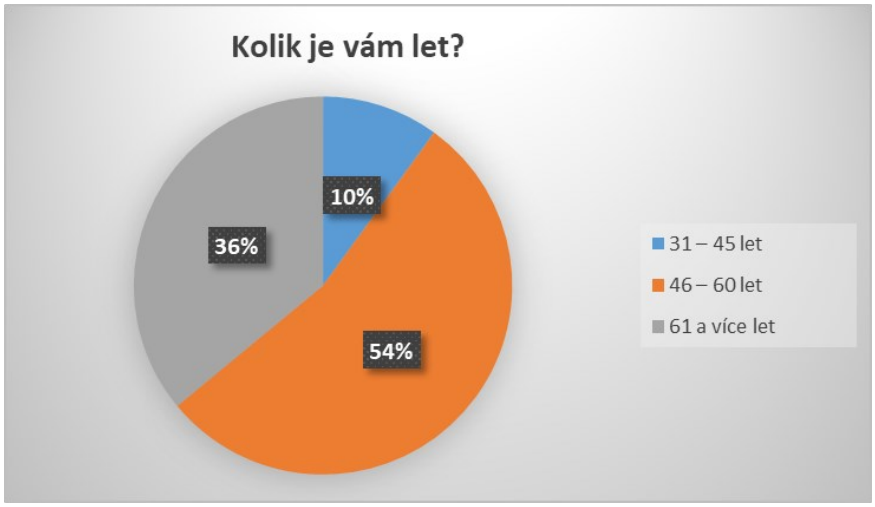
Otázka č. 1: Kolik je Vám let?

Otázka na věk pedagogických zaměstnanců měla za úkol rozklíčovat věkovou strukturu respondentů. Z obrázku 4 je vidět, že největší skupinu respondentů, a to 54 %, tvoří pracovníci ve věku 46 – 60 let, druhou nejpočetnější skupinou s 36 % jsou pracovníci ve věku 61 a více let a třetí skupinou s 10 % jsou pracovníci ve věku od 31 do 45 let. Do kategorie do 30 let nespadal žádný respondent. To samozřejmě odpovídá tabulce č. 3. Z té vyplývá, že žádný pedagogický pracovník na SPŠ Ostrov není mladší 30 let. Došlo tak k dílčímu srovnání dat získaných z výročních zpráv SPŠ Ostrov, dat získaných z personálního informačního systému a zaslaného dotazníku.

Fakt, že druhou nejpočetnější skupinou respondentů jsou zaměstnanci ve věku 61 a více let, koresponduje se statistickým šetřením provedeným autorem této práce. To prokázalo, že věkový průměr pedagogických pracovníků SPŠ Ostrov (učitelé všeobecně-vzdělávacích předmětů, odborných předmětů i praktického vyučování)

je statisticky významně vyšší než celorepublikový průměr. Proto autor v předešlých kapitolách varoval před **možným ohrožením personálního zajištění** vzdělávací funkce SPŠ Ostrov.

Obr. 4 Kolik je Vám let?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete na této škole?

Z otázky číslo 2 bylo možné zjistit, jak dlouho respondenti pracují na SPŠ Ostrov a jak stabilním zaměstnavatelem SPŠ Ostrov je. Obr. 5 nám říká, že nejpočetnější skupinu se 40 % tvořili pracovníci pracující 11 – 20 let, 24 % měli pracovníci pracující 21 a více let, s 22 % následovala skupina pracovníků pracující 5 – 10 let a nejméně početnou skupinu s 14 % tvořili pracovníci pracující mezi 0 – 4 roky. Z toho vyplývá, že SPŠ Ostrov je velmi stabilní zaměstnavatel, protože si udržuje více než 64 % zaměstnanců déle než 11 let.

Obr. 5 Jak dlouho pracujete na této škole?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 3: Jak jste se dozvěděli o volném místě na této škole?

Třetí otázka byla zaměřena na to, jakým způsobem současní pracovníci získali informace o volném pracovním místě na SPŠ Ostrov. Celých 52 % se o volném místě dozvědělo přes své příbuzné a známé. Přímo osloveno ze strany SPŠ Ostrov bylo 12 %, zatímco 10 % se přímo dotázalo školy na volné místo, zde se jednalo v prvním případě o aktivní výběr zaměstnanců a v případě druhém o pasivní výběr. Ze SPŠ Ostrov využívaného školského portálu se o volné pozici dozvědělo pouhých 8 % respondentů.

Obr. 6 Jak jste se dozvěděli o volném místě na této škole?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Webové stránky školy informovaly 6 %, z inzerátů a novin se o volném místě dozvědělo taktéž 6 % respondentů. Slučování škol uvedlo 6 % respondentů jako způsob, jakým se dozvěděli o volném místě. Zřejmě se jedná o zaměstnance, které SPŠ Ostrov převzala po sloučení s dalšími středními školami v roce 2006.

Z této odpovědí vyplývá, že nejefektivnějším způsobem informování o volném pracovním místě jsou příbuzní a známí. Na druhém místě je aktivní oslovování vhodných uchazečů ze strany SPŠ Ostrov a následuje pasivní výběr kandidátů. Pasivní výběr spočívá v tom, že uchazeči o pracovní pozici sami kontaktují školu, i když není vypsaná volná pracovní pozice. Výsledky dokazují, že SPŠ Ostrov s pasivním výběrem kandidátů umí pracovat. Naopak zveřejňování volné pracovní pozice na školském portálu z šetření vychází jako druhé nejméně efektivní řešení. Nejméně efektivní jsou poté webové stránky školy a inzeráty. Slučování škol samozřejmě nelze do budoucna považovat za způsob prezentace volných pracovních pozic.

Otázka č. 4: Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od zaměstnání?

Cílem čtvrté otázky bylo zjistit, jak velkou spádovou oblast tvoří SPŠ Ostrov pro své zaměstnance. Bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců, a to 34 %, bydlí do 5 kilometrů od školy, 16 % bydlí 6 – 10 kilometrů od školy, ve vzdálenosti 11 – 20 kilometrů bydlí 34 % zaměstnanců a nejméně, 16 %, bydlí více než 21 kilometrů od zaměstnavatele. Z toho vyplývá, že SPŠ Ostrov je nejatraktivnější ve svém blízkém okolí, ale zároveň dokáže přilákat zaměstnance i ze vzdálenosti větší než 21 kilometrů. Svědčí to o tom, že SPŠ Ostrov je pro uchazeče zajímavým zaměstnavatelem. Je ale nutné dodat, že chybí data o tom, kolik zaměstnanců se kvůli pracovnímu místu přistěhovalo do blízkosti svého zaměstnavatele.

Obr. 7 Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 5: Jakým způsobem jste byli přijati na svou pracovní pozici?

Pro získání vnímání procesu výběru nových zaměstnanců ze zaměstnaneckého úhlu pohledu byla položena otázka č. 5. Z obr. 8 lze určit, že 51 % se domnívá, že byli přijati na základě referencí/doporučení. Přijetí na základě životopisu předpokládá 22 %, přijetí na základě pohovoru 15 %, 7 % vnímá přijetí na základě výběrového řízení. Poslední skupinu s 5 % tvoří ti, kteří byli dle svého mínění přijati na základě slučování škol. Odpovědi respondentů udávají, jak vidí proces přijetí sami zaměstnanci, nevypovídají nic o tom, jakým způsobem se SPŠ Ostrov při přijímání zaměstnanců skutečně rozhodovalo. Otázka ale má své místo, protože umožňuje nahlédnout do vnímání procesu přijetí samotnými zaměstnanci.

Obr. 8 Jakým způsobem jste byli přijati na svou pracovní pozici?

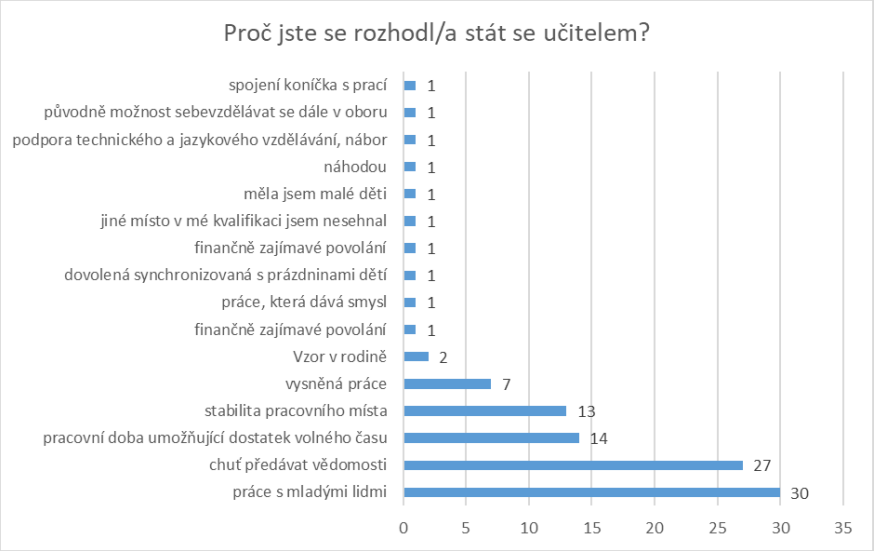
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 6: Proč jste se rozhodl/a stát se učitelem?

Šestá otázka směřovala na motivaci stát se učitelem, její výsledky zobrazuje obr. 9. Bylo předdefinováno 6 odpovědí s možností doplnění dalších vlastních odpovědí. Nejzásadnější motivací pro učitelské povolání je práce s mladými lidmi (30), následuje chuť předávat vědomosti (27) a pracovní doba umožňující dostatek volného času (14).

Stabilitu pracovního místa v povolání učitele oceňuje 13 lidí, coby vysněnou práci vnímá profesi učitele 7 lidí. Jako finančně zajímavě ohodnocené povolání vnímá učitelství pouze jeden člověk. Další odpovědi jsou vždy po jednom. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že motivace stát se učitelem není spojena s vidinou finanční odměny. Respondenti se stali učiteli, protože chtěli pracovat s mladými lidmi, předávat vědomosti, byla to jejich vysněná práce, viděli v ním smysl nebo považovali jako výhodnou vzhledem k výchově svých dětí.

Obr. 9 Proč jste se rozhodl/a stát se učitelem?

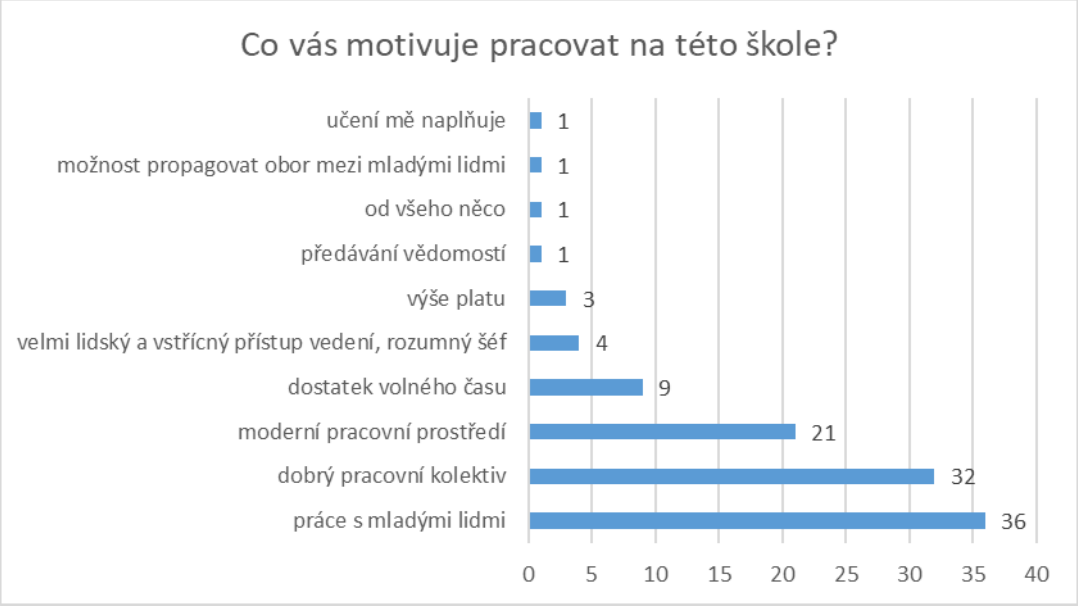


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 7: Co Vás motivuje pracovat na této škole?

Také sedmá otázka se týkala motivace a zjišťovala, proč zaměstnanci pracují právě na SPŠ Ostrov. Na obr. 10 se opakuje práce s mladými lidmi (36).

Obr. 10 Co Vás motivuje pracovat na této škole?



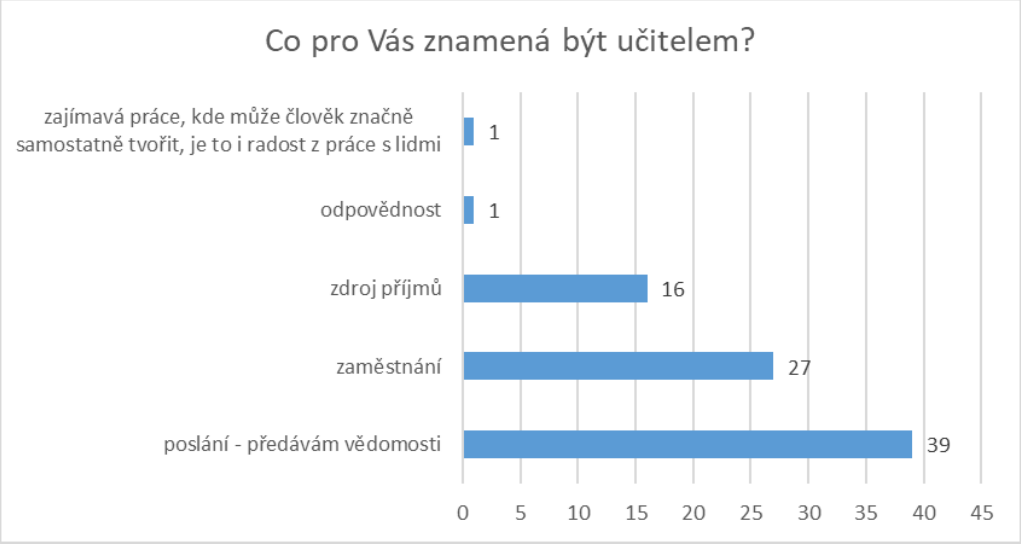
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Pro řízení lidských zdrojů je ale mnohem důležitější druhá nejčetnější odpověď - dobrý pracovní kolektiv (32). Následuje moderní pracovní prostředí (21) a velmi lidský, vstřícný přístup vedení, rozumný šéf (4). Z odpovědí vyplývá, že SPŠ Ostrov dokáže zaměstnance motivovat k tomu, aby dále pracovali na této škole.

Otázka č. 8: Co pro Vás znamená být učitelem?

Osmá otázka zjišťuje, co pro zaměstnance znamená být učitelem. Rozpoznává, že pro 39 lidí je to posláním – předávání vědomostí, pro 27 lidí je to zaměstnání a pro 16 lidí zdroj příjmů.

Obr. 11 Co pro Vás znamená být učitelem?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 9: Vyhovuje Vám nastavený systém dalšího vzdělávání zaměstnanců na této škole?

Nastavený systém dalšího vzdělávání rozhodně vyhovuje 28 % respondentům a spíše vyhovuje 60 %. Zbývajícím 8 % spíše nevyhovuje a 4 % nevyhovuje vůbec. Je proto na vedení SPŠ Ostrov, zda nepřehodnotit dosavadní systém, který spočívá ve vlastní iniciativě zaměstnanců.

Otázka č. 10: Pokud si sami vyberete vzdělávací aktivitu, které byste se rádi účastnili, pak

Z respondentů 78 % uvedlo, že vedení souhlasí bez výhrad, 18 % uvedlo, že souhlasí s výhradami. Pouhé 2 % vybralo možnost, že většinou nesouhlasí a zbývající 2 % možnost, že nesouhlasí. Zde je nutné poznamenat, že otázka neřeší, zda byl výběr dalšího vzdělávání zvolen adekvátně nebo nebyl.

Otázka č. 11: Vzdělávací aktivitu vybranou zaměstnancem škola finančně podporuje

Záměrem této otázky bylo zjištění, zda SPŠ Ostrov přispívá na další vzdělávací aktivity zaměstnanců. Zde celých 70 % uvedlo, že finančně podporuje zcela, 26 % že podporuje zčásti a zbývající 4 % uvedla, že nepodporuje.

Otázka č. 12: Jak byste zhodnotili své vztahy s ostatními kolegy?

Cílem otázky bylo zjistit, jaká je atmosféra na pracovišti. Většina respondentů uvedla, že vztahy jsou kolegiální, 36 % uvedlo, že vztahy jsou přátelské a stýkají se i mimo zaměstnání. Pouhá 4 % odpověděla, že jsou vztahy uspokojivé a zbývající 2 % označilo vztahy za nevyhovující.

Obr. 12 Jak byste zhodnotili své vztahy s ostatními kolegy?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Celkově lze z odpovědí vyvodit, že pracovní prostředí je z hlediska vztahů mezi zaměstnanci více než uspokojivé.

Otázka č. 13: Na svého nadřízeného se můžete s problémem osobně obrátit?

Z odpovědí na položenou otázku lze odvodit, že 96 % zaměstnanců nemá problém se obrátit na svého nadřízeného. Z toho 74 % má pocit, že tak může učinit kdykoliv a 22 % kdykoliv v pracovní době. Pouhá 4 % se svým nadřízeným problémy raději neřeší. To ukazuje na otevřené pracovní prostředí ve vztahu nadřízený a podřízený.

Obr. 13 Na svého nadřízeného se můžete s problémem osobně obrátit?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

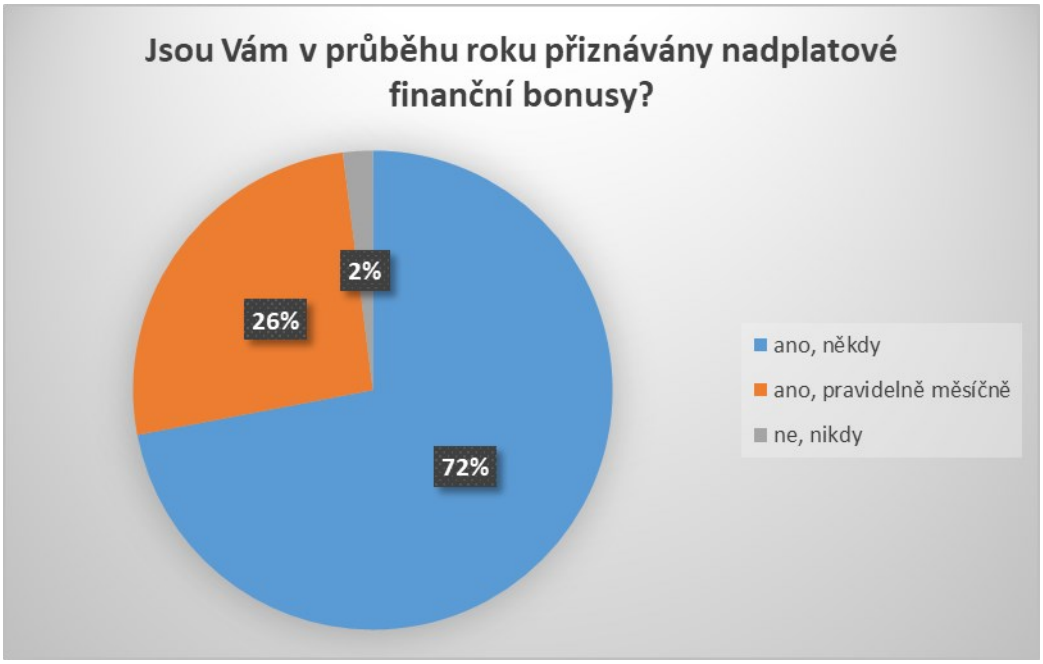
Otázka č. 14: Uplatňují se Vaše případné náměty při řízení školy?

U této otázky 10 % respondentů vybralo možnost ano vždy, 36 % vybralo ano, většinou. Dále 16 % vybralo možnost ano, ale málokdy. Celých 40 % nemá žádné náměty k řízení školy a pouhá 2 % vybrala, že se jejich případné náměty nikdy neuplatňují. Z toho lze vydedukovat, že vedení SPŠ Ostrov je ochotné naslouchat svým podřízeným a implementovat jejich relevantní náměty.

Otázka č. 15: Jsou Vám v průběhu roku přiznávány nad platové finanční bonusy?

Záměrem otázky bylo zjistit, zda pedagogičtí zaměstnanci dostávají nad platové finanční bonusy. Zde 72 % uvedlo, že ano někdy, 26 % uvedlo, že ano pravidelně měsíčně. Pouhá 2 % uvedla, že nad platové ohodnocení nedostává nikdy. Můžeme pouze konstatovat, že SPŠ Ostrov nějakým způsobem pracuje s odměňováním zaměstnanců.

Obr. 14 Jsou Vám v průběhu roku přiznávány nad platové finanční bonusy?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Otázka č. 16: Systém finančního odměňování na škole považujete:

Otázka byla zaměřena na subjektivní vnímání systému odměňování z pohledu zaměstnance. Celých 60 % uvedlo, že systém považují za spravedlivý ve všech ohledech. Systém nedokáže posoudit 28 % respondentů a 10 % ho v některých ohledech považuje na nespravedlivý. Pouhé 2 % ho považuje za nespravedlivý. Z odpovědí lze vyvozovat, že většina je se systémem ztotožněna, i když nevidí do způsobu rozhodování.

Otázka č. 17: Vyhovuje Vám systém čerpání výhod z FKSP?

Čerpání výhod z FKSP má svá pevně stanovená pravidla. Systém rozhodně vyhovuje 56 % a 36 % spíše vyhovuje. Pouze 6 % odpovědělo, že jim spíše nevyhovuje a zbývajícím 2 % rozhodně nevyhovuje.

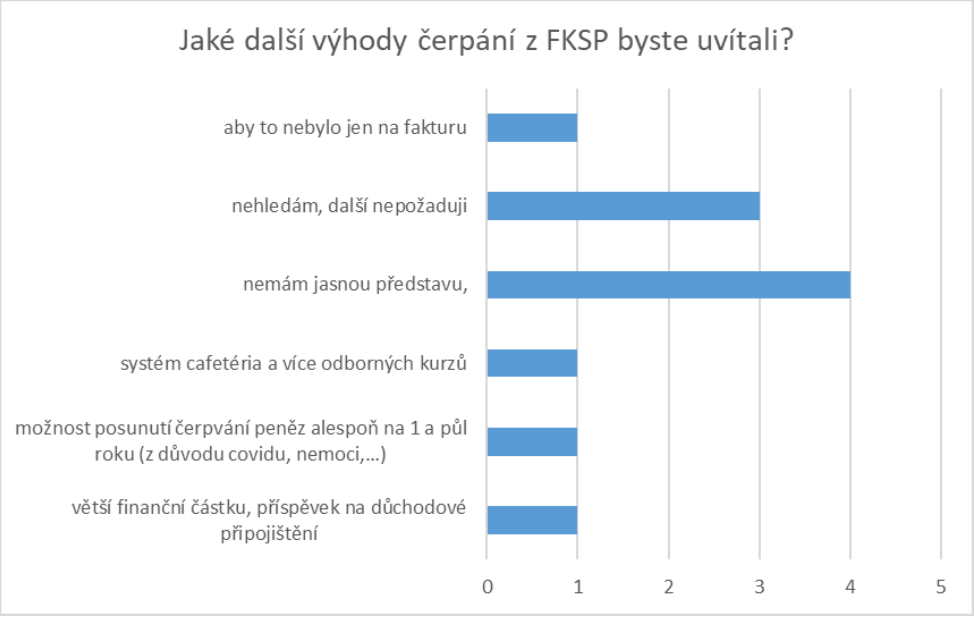
Otázka č. 18: Jste spokojeni s poskytovanými výhodami z FKSP?

Zde 50 % odpovídajících uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni a 48 % uvedlo, že spíše jsou spíše spokojeni. Opět zbývající 2 % nejsou spokojeni vůbec. FKSP se podrobněji věnovala kapitola o odměňování zaměstnanců, kde byly přesně specifikovány možnosti a pravidla čerpání příspěvků z tohoto fondu.

Otázka č. 19: Jaké další výhody čerpání z FKSP byste uvítali?

Devatenáctá otázka byla nepovinná, proto je počet odpovědí menší, než je počet respondentů. Ne každý tak využil možnost na ni odpovědět.

Obr. 15 Jaké další výhody čerpání z FKSP byste uvítali?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Jasnou představu o tom, jaké výhody by uvítali, nemají 4 respondenti, 3 další výhody nehledají a nepožadují. Systém cafeteria a více odborných kurzů navrhuje 1 respondent, stejně jako možnost posunutí čerpání peněz alespoň na jeden a půl roku, a to z důvodu např. covidu nebo nemoci. Stejně tak 1 respondent by uvítal větší finanční částku a příspěvek na důchodové připojištění. Přání 1 respondenta, aby výhody nebyly jen na fakturu, je bohužel v rozporu se směrnicí FKSP, která říká, že čerpání se až na výjimky poskytuje pouze nepeněžní formou a odpovídá tak zákonem stanoveným podmínkám čerpání.

Otázka č. 20: Jste se svým pracovním prostředím z hlediska pracovní polohy, dostatku prostoru, osvětlení, úrovně hluku nebo čistoty ovzduší spokojeni?

Otázka zkoumající pracovní prostředí zaměstnance a jeho spokojenost s ním získala 64 % odpovědí rozhodně ano. Spíše ano bylo s pracovním prostředím spokojeno 32 %. Opět pouhá 2 % spíše nebyla spokojena a 2 % nebyla spokojena. Z odpovědí vyplývá, že pracovní prostředí je vyhovující pro významnou většinu zaměstnanců, což plně koresponduje s tím, že SPŠ Ostrov sídlí v jedné z nejmodernějších školních budov.

Otázka č. 21: Pracovní záležitosti týkající se jen Vaší osoby projednáváte s nadřízeným mezi čtyřma očima?

Intencí poslední otázky bylo zjistit, jaká v SPŠ Ostrov panuje kultura jednání se zaměstnanci. Více než polovina respondentů, tedy 66 % uvedla, že pracovní záležitosti týkající se jejich osoby projednávají mezi čtyřma očima. Většinou v soukromí projednává pracovní záležitosti 30 %. Zbývající 2 % je většinou neprobírá s nadřízeným v soukromí a nikdy je neprobírá mezi čtyřma očima 2 % respondentů.

Obr. 16 Pracovní záležitosti týkající se jen Vaší osoby projednáváte s nadřízeným mezi čtyřma očima?

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2022

Z toho lze vyvodit, že s naprostou většinou jsou projednávány pracovní záležitosti, které se týkají přímo nich, v soukromí. To je samozřejmě žádoucí stav jednání.

5 Návrh změn a doporučení ke zlepšení

Z provedeného **statistického šetření zpracovaného autorem** bakalářské práce na základě personálních dat pedagogických pracovníků SPŠ Ostrov (uvedeno jako příloha C této práce) a dále dotazníkového šetření vychází prostý závěr, že SPŠ Ostrov se v blízké budoucnosti může potýkat se **stárnutím pedagogického sboru**. Tato situace může postupně vést až k ohrožení personálního zajištění a ohrožení samotné vzdělávací funkce školy.

Proto se první doporučení ke zlepšení týká řešení stárnutí pedagogického sboru. SPŠ Ostrov má potencionálním zaměstnancům co nabídnout. Má již šedesátiletou tradici, je v dojezdové vzdálenosti od centra regionu, Karlových Varů, a sídlí v jedné z nejmodernějších školních budov v České republice. Dotazníkové šetření prokázalo, že současní pedagogičtí pracovníci do práce dojíždí nejen z blízkého okolí, ale i ze vzdálenosti vyšší než 21 kilometrů. S pracovním prostředím je spokojeno 96 % respondentů, dobré pracovní vztahy má 94 % respondentů.

SPŠ Ostrov se také může pyšnit oceněními jako je **Škola doporučená zaměstnavateli** (oceněno v letech 2015, 2016, 2018, 2019, 2021), dále se jedná o fakultní školu Elektrotechnické fakulty ČVUT Praha a partnerskou školu Fakulty aplikovaných věd ZČU v Plzni. Proto autor této práce navrhuje využití těchto skutečnosti pro propagaci SPŠ Ostrov jako potencionálního zaměstnavatele. Nabízí se navázání bližší spolupráce s vysokými školami a jejich pedagogickými, filozofickými a dalšími fakultami připravujícími budoucí pedagogy s požadovanými aprobacemi.

Vzhledem ke spolupráci s Fakultou aplikovaných věd ZČU v Plzni by bylo vhodné propagovat školu na **Veletrhu pracovních příležitostí při ZČU v Plzni**. Podle webových stránek veletrh.zcu.cz se jedná o plošně největší veletrh v západních Čechách s unikátní možností obrátit se na desítky studentů i absolventů z různých oborů. Pokud by SPŠ Ostrov neoslovila přímo přítomné studenty a absolventy, alespoň zvýší povědomí o své existenci a působení. Současní pedagogičtí pracovníci v dotazníkovém šetření uvedli, že 52 % z nich se o volném místě na SPŠ Ostrov dozvědělo od svých příbuzných a známých. Proto zde existuje velký prostor pro získání nových pracovníků.

Pokud využijeme nejčastější odpovědi z dotazníku na otázku, proč se současní pedagogičtí pracovníci rozhodli věnovat svému povolání, můžeme prezentovat SPŠ Ostrov jako vhodné místo pro lidi, kteří rádi pracují s mladými lidmi, mají chuť předávat vědomosti a oceňují dostatek volného času. Též dovolená v době letních prázdnin může být oceňována jako výhoda. Je jistě vhodné uvést i spokojenost pracovníků s pracovním prostředím, dobré vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci i s vedením.

Ačkoliv 88 % respondentů vyhovuje **systém dalšího vzdělávání,** tak průměrný počet vzdělávajících se osob je jen 16 za posledních 5 let. Proto autor navrhuje promyslet systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Je tudíž na vedení SPŠ Ostrov, aby zvolilo vhodnou strategii dalšího vzdělávání a příhodné okruhy vzdělávání. Zamezilo by se tak neefektivním školením a možné nespokojenosti pracovníků s tím, že jimi případně vybraná školení budou vedením školy jako nevhodná neschválena. SPŠ Ostrov by musela zpracovat analýzu, kterých pracovníků se bude školení týkat, jaká je nabídka a zda by další vzdělávání mohlo probíhat přímo v prostorách školy s využitím jejího zázemí. Nabízí se využití nabídek krajského pracoviště NIDV v Karlových Varech.

Vztahy mezi pracovníky na SPŠ Ostrov jsou podle 94 % kolegiální nebo dokonce přátelské, z tohoto důvodu není nutné nuceně vytvářet nějaké teambuildingové akce. I vzhledem k průměrnému věku pedagogických pracovníků není vhodné je například nutit ke společným sportovním setkáním. Pokud ale již existuje nějaká, samotnými pracovníky realizovaná neoficiální teambuildingová aktivita, bylo by příhodné, aby ji škola podpořila. Co se týče vztahů s nadřízenými, tak otázka na možnost řešení problémů s nadřízeným měla kladnou odpověď v 96 %. Vzhledem ke specifikům školy, kdy se pracovní činnost řídí pravidelným školním řádem, není možné ani vhodné zvyšovat četnost porad. Proto je vhodné podporovat zdravé a přátelské prostředí pomocí tzv. small talku, tedy nezávazných konverzací, aby bylo dáno najevo, že vedení na zaměstnancích opravdu záleží a váží si jich. S tím je spojena i možnost nezávazně a beze strachu probrat případné náměty ke zlepšení vedení nebo procesů ve škole.

Mezi otázkami v rámci dotazníkového šetření se řešil i vztah pedagogických pracovníků ke způsobu odměňování, kde 60 % považovalo způsob odměňování za spravedlivý, 10 % za nespravedlivý v některých případech a 2 % za nespravedlivý. Zbývajících

28 % nedokáže posoudit, zda systém finančního odměňování ne nebo není spravedlivý. Autor práce proto navrhuje, aby ředitel SPŠ Ostrov, jako osoba, která o finančních odměnách rozhoduje, stanovil konkrétní podmínky, podle kterých o finančních odměnách rozhoduje.

Na čerpání výhod z FKSP bylo zaměřeno několik otázek. 92 % je se systémem spokojeno. S poskytovanými výhodami je spokojeno 98 %. Zajímavé podněty přinesla otázka na to, jaké další možnosti čerpání z fondu by učitelé uvítali. Fond je tvořen dle zákona, kdy ho tvoří základní příděl ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady, a to včetně náhrad za nemoc. Bez dohod mimo pracovní poměr a odměn.

Z tohoto důvodu by požadavek na vyšší osobní limit musela podrobnou analýzou zkontrolovat ekonomka školy, aby zjistila, zda je vůbec finančně proveditelný. Požadavek na příspěvek na důchodové připojištění byl spojen s navýšením osobního limitu. Tento příspěvek je v současnosti jednou z možností čerpání. Naneštěstí v případě čerpání se logicky čerpá z nastaveného osobního limitu 3000 Kč. Což znamená, že při jeho čerpání zaměstnanci přichází o možnost využití dalších benefitů.

Požadavek, aby čerpání nebylo jen na fakturu, je bohužel také ne zcela úplně správně specifikován. Až na zákonné výjimky musí být z FKSP poskytována plnění nepeněžní formou. Výjimky tvoří peněžitý příspěvek na stravování, sociální výpomoci nebo sociální zápůjčky a dary. Jako zcela relevantní se ale jeví poznámka o možnosti posunutí čerpání peněz alespoň na jeden a půl roku, a to z důvodu nemoci nebo nečekaných událostí, jakou byla například pandemie nemoci Covid-19. Aktuální platná Směrnice pro tvorbu a čerpání FKSP byla schválena 1. ledna 2020, tedy měsíce předtím, než byl Covid-19 identifikován jako hrozba, a nastala opatření pro boj s touto nemocí. S nimi byla výrazně omezena nabídka ubytování a spolu s tím i možnost čerpání příspěvku například na rekreaci, kulturní nebo sportovní události. Převedení osobního limitu do dalšího roku je v současnosti možné pouze v případě nahlášení jeho využití pro rekreaci v následujícím roce. Je proto na zvážení vedení školy, zda by v případě nečekaných událostí jako je živelní pohroma, válka nebo pandemie, nemohl být nevyčerpaný osobní limit zaměstnance převeden do dalšího roku a patřičně podle toho vydat aktualizovanou směrnici.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti a pomocí tohoto zhodnocení a analýzy na základě dotazníkového šetření provedeného mezi pedagogickými pracovníky, navrhnout možné změny a doporučení ke zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.

Pro práci bylo nejdříve důležité nastudování odborné literatury zabývající se řízením lidských zdrojů obecně a poté specifickým řízením lidských zdrojů ve školství.

Teoretická část se v první kapitole zabývala personálními činnostmi prováděnými v organizacích obecně. Ve druhé kapitole bylo specifikováno pojetí personalistiky (řízení lidských zdrojů) ve školství jako svým způsobem jedinečném odvětví.

Praktická část bakalářské práce se ve třetí kapitole zabývala SPŠ Ostrov. V jednotlivých podkapitolách byla SPŠ Ostrov představena, byla definována její činnost a nabídka oborů, personální zajištění a organizační struktura, obsazování volných pracovních pozic a řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj. V rámci analýzy personálního zajištění bylo autorem bakalářské práce provedeno **statistické šetření** na základě dat získaných z personálního systému SPŠ Ostrov, které je uvedeno **jako příloha C této práce**.

Ve čtvrté kapitole byly prezentovány výsledky provedeného dotazníkového šetření. Pátá kapitola na základě získaných výsledků navrhovala vhodné změny pro zlepšení stavu řízení lidských zdrojů na SPŠ Ostrov.

První návrh byl možný **postup řešení stárnutí pedagogického sboru** SPŠ Ostrov, které může do budoucna přinést problémy v personálním zajištění vzdělávání coby funkce školy. Bylo navrhováno zaměření se na **propagaci silných stránek** SPŠ Ostrov jako její provázanost s vysokými školami (a její zvýšení), vyzdvihnout moderní prostředí školy a její blízkost regionálnímu centru, prezentovat školu jako vhodné místo pro pracovníky mající děti. Též možnost využití veletrhu pracovních příležitostí a zvýšení povědomí o kvalitách a existenci školy jako takové.

Druhý návrh se zabýval systémem nastavení dalšího **vzdělávání pedagogických pracovníků**, který je nyní dle autorova názoru příliš volný. Navíc se ho, podle dat

získaných z výročních zpráv SPŠ Ostrov, průměrně účastní pouhých 16 pracovníků ročně. Autor taktéž navrhoval vytvoření okruhů vzdělávání na základě odborné způsobilosti budoucích školených pracovníků tak, aby nebyly školeni v pro ně nevhodných odbornostech.

Třetí návrh se týkal **vztahů mezi pracovníky na pracovišti**, které většina z nich hodnotila vysoce kladně. Autor upozorňoval, s ohledem na věkovou strukturu, na nevhodnost uměle vytvářených a povinných teambuildingových akcí. Pouze navrhoval, pokud již nějaké aktivity pro utužování vztahů mezi pracovníky vychází z jejich vlastních iniciativ, aby byly tyto iniciativy vhodně podporovány. Také vztahy mezi pracovníky a nadřízenými byly pozitivně hodnoceny, přesto autor navrhuje pomocí nezávazných konverzací dát podřízeným více najevo, že o ně má jejich nadřízený zájem.

V posledním návrhu se autor práce zaměřil na **systém odměňování zaměstnanců**. Ten více než čtvrtina pedagogických pracovníků nedokáže posoudit, zřejmě proto, že nezná princip udělování odměn. Z tohoto důvodu autor práce navrhoval stanovení konkrétních podmínek, za kterých bude pedagogický pracovník odměněn. To by vedlo k zprůhlednění celého procesu. Současně se poslední návrh zabýval podněty k FKSP a navrhoval několik úprav s ohledem na ekonomické možnosti SPŠ Ostrov. Jednalo se o zvýšení osobního limitu zaměstnance a možnosti přesunutí tohoto limitu v případě neočekávané situace k čerpání do dalšího roku. Reaguje tak například na pandemii Covid-19, se kterou směrnice vydaná na konci roku 2019 nemohla počítat.

Školství, jako specifické odvětví lidské činnosti, má svá omezení, a tak je zřejmé, že není možné ihned všem návrhům vyhovět. Přesto by bylo vhodné se navrhovanými opatřeními zabývat, aby byla zachována funkce SPŠ Ostrov coby živé vzdělávací instituce se stabilními a spokojenými zaměstnanci.

Seznam použitých zdrojů

Adelowotan, M. (2021). The Usefulness of Human Capital Disclosures: Perspectives of Human Resource Managers. *African Journal of Business and Economic Research (AJBER)*, *16*(1), 331-360.

Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). Management a leadership. (1. vydání). Praha, Česko: Grada

Česká školní inspekce. (2020). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2019/2020*. Výroční zpráva České školní inspekce. Cit. 21.09.2021, dostupné z: https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/V%c3%bdro%c4%8dn%c3%ad%20zpr%c3%a1vy/Vyrocni-zprava-Ceske-skolni-inspekce-2019-2020_zm.pdf

Dvořáková, Z., (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck

Fakulta elektrotechnická. České vysoké učení technické v Praze (2021). *Fakultní školy*. Cit. 31.08.2021, dostupné z: https://fel.cvut.cz/cz/vz/fakultni-skoly

INET-SERVIS.CZ, s.r.o., (2021). *UPCR. Volná místa Karlovy Vary.* Cit. 23.10.2021, dostupné z: https://upcr.cz/volne-misto-19711100729

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* (4. vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Kratochvíl, O. (2009). *Leadership.* (1. vyd.). Kunovice, Česko: Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Kravčáková, G. (2014). *Manažment ľudských zdrojov*. (1. vyd.). Košice, Slovensko: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

NIDV (2019). Studium pedagogiky podle § 22, odst. 1, písm. a) zákona č. 563/2004 Sb. Cit. 8. 11. 2021. Dostupné z: https://www.nidv.cz/vzdelavaci-programy/10853-studium-pedagogiky-podle-22-odst-1-pism-a-zakona-c-563-2004-sb?search=&filter_finished=0&filter_state[0]=15&program_code=

OECD. Centre for Educational Research and Innovation. (2001). *The Well-being of Nations: The role of Human and Social Capital.* Paříž, Francie: OECD Publications.

Petrů Puhrová, B., (2017). *Základy školského managementu a řízení školy*. (1. vyd.). Zlín, Česko: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Pitra, Z. (2009). *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export.* Cit. 13.08.2021, dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/intelektualni-kapital-organizace-aktivit/

Průcha, J., & Walterová, E., & Mareš, J. (2003). *Pedagogický slovník.* (4. vyd.). Praha, Česko: Portál

Putnam, R., (2001). *The American Prospect. Ideas, Politics & Power.* Cit. 13.08.2021, dostupné z: https://prospect.org/infrastructure/strange-disappearance-civic-america/

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace (n.d.). Cit. 25. 12. 2021, dostupné z: https://spsostrov.cz/

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. (2012). Almanach k 50. výročí založení Střední průmyslové školy Ostrov 1962 – 2012. Cit. 10.10. 2021, dostupné z: https://spsostrov.cz/sites/default/files/2017-09/Almanach_SPSO-2012.pdf

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. (25.10.2017). Výroční zpráva o činnosti školy ve školním roce 2017–2018. Cit. 28.08.2021, dostupné z: https://spsostrov.cz/sites/default/files/2017-10/SPSO-VZ_2016-17.pdf

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. (26.10.2018). Výroční zpráva o činnosti školy ve školním roce 2017–2018. Cit. 28.08.2021, dostupné z: https://spsostrov.cz/sites/default/files/2019-03/SPSO-VZ_2017-18.pdf

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. (26.10.2019). Výroční zpráva o činnosti školy ve školním roce 2018–2019. Cit. 28.08.2021, dostupné z: https://spsostrov.cz/sites/default/files/2020-01/SPSO-VZ_2018-19.pdf

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. (26.10.2020.). Výroční zpráva o činnosti školy ve školním roce 2019–2020. Cit. 12. 09. 2021, dostupné z: https://spsostrov.cz/sites/default/files/2021-09/SPSO-VZ_2019-20.pdf

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. (26.10.2021.). Výroční zpráva o činnosti školy ve školním roce 2019–2020. Cit. 10. 01. 2022, dostupné z: https://spsostrov.cz/sites/default/files/2021-11/SPSO-VZ_2020-21.pdf

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. (2020). *Směrnice ředitele Střední průmyslové školy Ostrov č. 1777/2019/SPS. E 1.12 Směrnice pro tvorbu a čerpání FKSP.* Interní dokument SPŠ Ostrov.

Svoboda, M., & Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni

Šikýř, M., & Borovec, D., & Lhotková, I. (2012). *Personalistika v řízení školy*. (1. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Trojanová, I. (2014). *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. (1. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Vaverčáková, M., & Hromková, M. (2018). *Riadenie ľudských zdrojov.* (1.vyd.). Trnava, Slovensko: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave

Veletrh pracovních příležitostí při ZČU v Plzni (2022). *27. Veletrh pracovních příležitostí při ZČU v Plzni.* Cit. 13. 04. 2022, dostupné z: https://www.veletrh.zcu.cz/

Vyhláška č. 114/2002 Sb., vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114

Zákon č. 250/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (2020). https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4

Zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (2014). https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zormanová, M. (2014). Pracovní smlouvy na deset měsíců. Past na učitele? Moravskoslezský deník. Cit. 24. 10. 2021. Dostupné z: https://moravskoslezsky.denik.cz/z-regionu/pracovni-smlouvy-na-deset-mesicu-past-na-ucitele-20140718-ad4z.html

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyučované obory ve škol. roce 2020/2021 na SPŠ Ostrov.....29

Tabulka 2 Přehled vývoje stavu pedagogických pracovníků.....31

Tabulka 3 Vývoj věkové struktury pedagogického sboru.....32

Tabulka 4 Přehled školení na SPŠ Ostrov.....41

Seznam obrázků

Obr. 1 Logo SPŠ Ostrov a logo využívané k 65. výročí vzniku školy.....27

Obr. 2: Ocenění SPŠ Ostrov a spolupráce s ČVUT a FAV ZČU.....28

Obr. 3 Skladba dalšího vzdělávání na SPŠ Ostrov.....41

Obr. 4 Kolik je Vám let?.....44

Obr. 5 Jak dlouho pracujete na této škole?.....45

Obr. 6 Jak jste se dozvěděli o volném místě na této škole?.....45

Obr. 7 Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od zaměstnání?.....47

Obr. 8 Jakým způsobem jste byli přijati na svou pracovní pozici?.....48

Obr. 9 Proč jste se rozhodl/a stát se učitelem?.....49

Obr. 10 Co Vás motivuje pracovat na této škole?.....49

Obr. 11 Co pro Vás znamená být učitelem?.....50

Obr. 12 Jak byste zhodnotili své vztahy s ostatními kolegy?.....51

Obr. 13 Na svého nadřízeného se můžete s problémem osobně obrátit?.....52

Obr. 14 Jsou Vám v průběhu roku přiznávány nad platové finanční bonusy?.....53

Obr. 15 Jaké další výhody čerpání z FKSP byste uvítali?.....54

Obr. 16 Pracovní záležitosti týkající se jen Vaší osoby projednáváte s nadřízeným mezi čtyřma očima?.....56

Seznam použitých zkratek

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČVUT = České vysoké učení technické v Praze

ČŠI = Česká školní inspekce

CAD = počítačem podporované navrhování

CNC = Computer Numeric Control – číslicové řízení počítačem, nejčastěji u obráběcích strojů

etc. = et cetera, a tak dále

FAV = Fakulta aplikovaných věd (Západočeské univerzity v Plzni)

FKSP = Fond kulturních a sociálních potřeb

HR = Human Resources, česky lidské zdroje

ICT = Information and Communication Technologies – informační a komunikační technologie

NIDV = Národní institut dalšího vzdělávání

OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

SOČ = Středoškolská odborná činnost, celostátní soutěž odborných prací talentovaných studentů středních škol

SOŠ a SOU = Střední odborná škola a Střední odborné učiliště

SPŠ = Střední průmyslová škola

ŠVP = Školní vzdělávací program je kurikulární dokument, který je vytvářen pedagogickými zaměstnanci každé školy

VOŠ = Vyšší odborná škola

ZČU = Západočeská univerzita v Plzni

ZŠ = základní škola

Seznam příloh

Příloha A: Současná budova Střední průmyslové školy Ostrov

Příloha B: Data pedagogických pracovníků (upravena, seřazena, anonymizována)

Příloha C: Provedené statistické šetření

Příloha D: Organizační schéma SPŠ Ostrov platné od 1. 9. 2020

Příloha E: Nabídka pracovní pozice na SPŠ Ostrov

Příloha F: Osobní dotazník pro nově nastupující zaměstnance SPŠ Ostrov

Příloha G: Hospitační záznam na SPŠ Ostrov

Příloha H: Hodnotící dotazník ze strany studentů na učitele SPŠ Ostrov

Příloha CH: Dotazníkové šetření **-** Řízení lidských zdrojů - SPŠ Ostrov

Příloha A: Současná budova Střední průmyslové školy Ostrov

Zdroj: https://spsostrov.cz

Zdroj: https://spsostrov.cz

Příloha B: Data pedagogických pracovníků (upravena, seřazena, anonymizována)

Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů	
Věk	délka praxe
32	5
35	7
41	9
43	19
44	19
45	19
45	20
47	24
47	19
48	26
50	24
51	30
54	30
56	0
56	31
57	30
57	35
58	34
58	34
58	32
58	34
58	32
59	35
59	33
61	34
63	39
70	42
71	49

Učitelé odborných předmětů	
Věk	délka praxe
34	12
39	11
45	12
47	17
50	26
53	34
54	31
58	32
58	31
58	34
59	34
60	33
61	35
61	35
62	36
63	38
63	40
64	39
67	27
68	41
70	45
72	47
75	47

Učitelé praktického vyučování	
Věk	délka praxe
60	34
63	40
68	43
73	48
74	49

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů SPŠ Ostrov

Příloha C: Provedené statistické šetření

V rámci zkoumání personálního zajištění činnosti SPŠ Ostrov autor bakalářské práce zpracoval statistické šetření. Byla využita data od České školní inspekce (2020) a data získaná z personálního systému SPŠ Ostrov. SPŠ Ostrov data poskytla beze jmen nebo dalších znaků, které by umožňovaly přímou identifikaci. Výroční zpráva SPŠ Ostrov uvádí 62 vyučujících, v získaných datech je počet statistických jednotek 56. Je to proto, že 6 vyučujících jsou mistři odborného výcviku, což je kategorie vyučujících, které se Česká školní inspekce (2020) ve své práci nevěnovala. Proto se jimi statistické šetření nezabývá pro nedostatek dat ke srovnání.

Hypotézy a statistické hypotézy

Hypotézy, a posléze statistické hypotézy, byly stanoveny na základě personálních dat a statistických dat.

- **Hypotéza č. 1:** Věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů na SPŠ Ostrov je vyšší, než je věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů v České republice.
- **Hypotéza č. 2:** Věkový průměr učitelů odborných předmětů na SPŠ Ostrov je vyšší, než je věkový průměr učitelů odborných předmětů v České republice.
- **Hypotéza č. 3:** Věkový průměr učitelů praktického vyučování na SPŠ Ostrov je vyšší, než je věkový průměr učitelů praktického vyučování v České republice.

Struktura dat

Personální data týkající se SPŠ Ostrov pochází z personálního ekonomického systému za školní rok 2020/2021, ze kterého byla autorovi kvalifikační práce poskytnuta anonymizovaná data. Data, která budeme brát jako data základního souboru, pochází z výroční zprávy České školní inspekce (dále jen ČŠI) za školní rok 2019/2020. V obou případech se tedy jedná o sekundární data sbíraná za jiným účelem, než k jakému budou v rámci šetření využita.

Explorační analýza

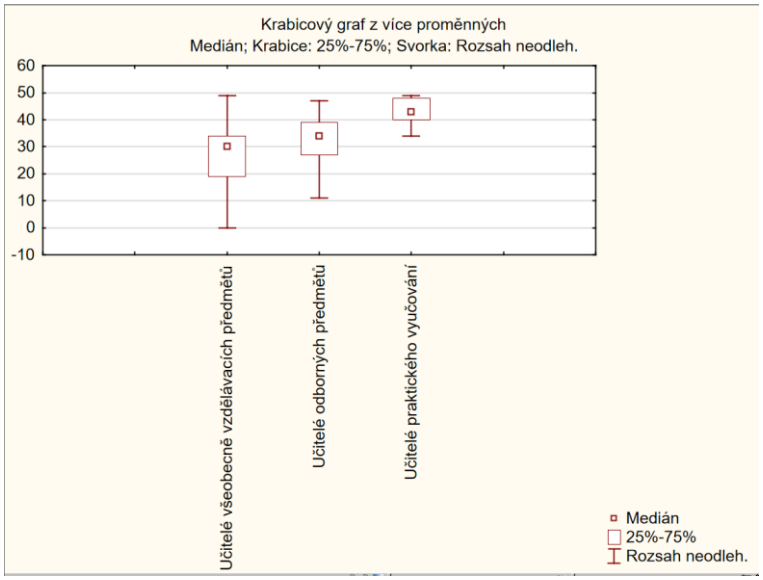
Explorační analýza dat neboli průzkumová analýza dat, má za cíl kvalitní data, která budou dávat co nejpřesnější výsledky. *„Na základě nevhodných, nedostatečných nebo*

dokonce chybných dat nelze provádět žádné adekvátní úsudky a činit jakékoliv užitečné závěry.“ (Svoboda, M., & Gangur, M., & Mičudová, K., 2019)

Explorační analýza dat má několik kroků:

1. **Identifikace a ošetření chybějících hodnot** – v získaném souboru dat nejsou žádné chybějící hodnoty z důvodu využití pouze dvou statistických znaků, tedy číselných údajů o věku a délce pedagogické praxe daného jedince. Není proto třeba chybějící hodnoty nikterak vyřazovat či upravovat.
2. **Identifikace odlehlých hodnot** – za odlehlá můžeme považovat pozorování, která se od ostatních hodnot výrazně liší. Odlehlá pozorování běžně v datech nevidíme. Proto s využitím statistického software Statistica byly vytvořeny krabicové grafy pro všechny proměnné (box ploty) – krabicový graf, který nezobrazuje žádné odlehlé hodnoty. V tomto případě žádné odlehlé hodnoty ani autor práce neočekával. Využití bodových grafu je již nadbytečné.

Krabicový graf – věk pedagogických pracovníků

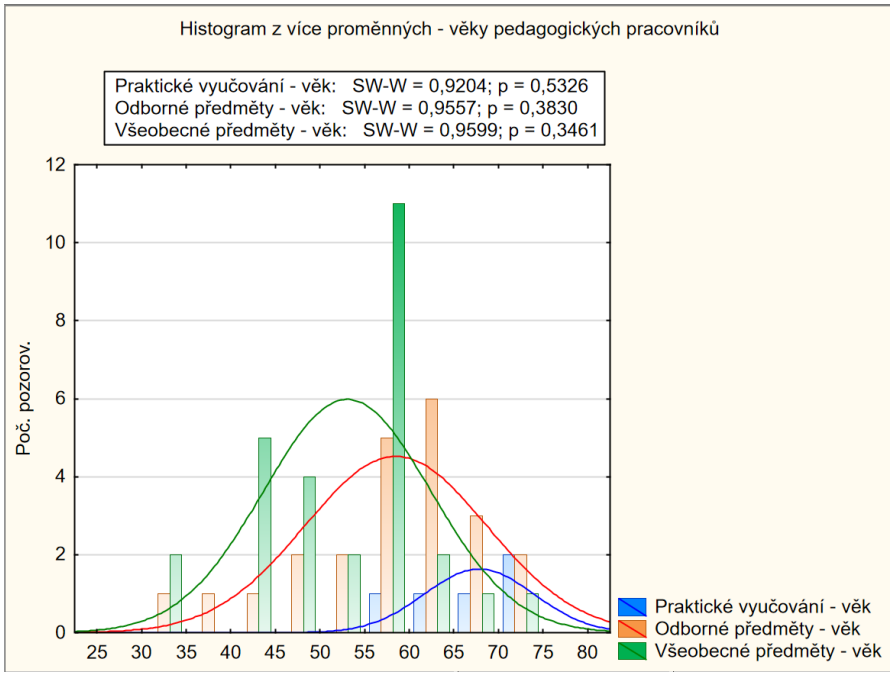


Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica

3. **Ověřování normality dat** – pro ověření normality dat bylo opět využito SW Statistica a kombinace grafické metody a Shapiro-Wilkova testu. Shapiro-Wilkův test byl použit s ohledem na nízký počet pozorování. Pro ověření normality dat byly stanoveny statistické hypotézy: H_0: data mají normální rozdělení; H_1: data nemají normální rozdělení (non H_0).

Stanovená hladina významnosti α = 0,05. Z výsledného histogramu věků učitelů všeobecných, odborných a praktických předmětů (Histogram věků pedagogů), kde vidíme i statistiky Shapiro-Wilkova testu, byl stanoven závěr, že ve všech případech je p-hodnota vyšší než 0,05 a tudíž nelze zamítnout nulovou hypotézu a data mají normální rozdělení.

Histogram věku pedagogů se statistikou Shapiro-Wilkova testu



Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica

Testování statistických hypotéz

Hypotéza č. 1: Věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů na SPŠ Ostrov je vyšší, než je věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů v České republice.

Dle dat ČŠI (2020) je věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů v České republice 47,6 let. Vzhledem k tomu, že data z SPŠ Ostrov jsou kompletní a nejedná se tedy o výběr, ale v rámci SPŠ Ostrov o základní soubor, lze upustit od testování minimálního rozsah výběru. Věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů na SPŠ Ostrov je 52,89 let.

Zjištěné parametry dat:

$\mu =$ 47,6

$\bar{x} =$ 52,89

n= 28

$S_x =$ 9,166473406

Stanovená statistická hypotéza: H_0: $\mu = 47{,}6$ H_1: $\mu > 47{,}6$

Jedná se o pravostrannou hypotézu. Hladina významnosti α byla stanovena na 5 % (respektive na 0,05). Počet pozorování je n = 28, je tedy použito Studentovo rozdělení t s 27 stupni volnosti.

Pro další výpočet byl využit vzorec:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s_x}\sqrt{n}$$

Po dosazení do vzorce byla získána hodnota testového kritéria 3,055391775. Určená kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 Studentova rozdělení s 27 stupni volnosti je 1,703288446. Tím byl stanoven obor přijetí v intervalu (-∞;1,703288446), hodnota testového kritéria je v kritickém oboru, a proto byla zamítnuta nulová hypotéza. Pro další ověření byla stanovena p-hodnota 0,00250697, platí tak že α> p-hodnota a opět došlo k zamítnutí nulové hypotézy. Z tohoto důvodu bylo dokázáno, že věkový průměr učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů na SPŠ Ostrov je **statisticky významně vyšší** než průměr populace.

Hypotéza č. 2: Věkový průměr učitelů odborných předmětů na SPŠ Ostrov je vyšší, než je věkový průměr učitelů odborných předmětů v České republice.

Dle dat ČŠI (2020) je věkový průměr učitelů odborných předmětů v České republice 49,4 let. Zjištěný věkový průměr na SPŠ Ostrov je 58,30. Laicky řečeno, je zde již na první pohled vidět, že na SPŠ Ostrov je věkový průměr učitelů odborných předmětů výrazně vyšší. Pro ověření byla data podrobena stejným výpočtům jako u hypotézy č. 1.

Zjištěné parametry dat:

μ = 49,4

$\bar{x}$ = 58,30434783

n= 23

S_x = 9,923335618

Opět byla stanovena statistická hypotéza: H_0: $\mu = 49,4$ H_1: $\mu > 49,4$

I zde se jedná o pravostrannou hypotézu. Hladina významnosti α zůstala na 5 % (respektive na 0,05). Počet pozorování je n = 23, znovu je použito Studentovo rozdělení t s 22 stupni volnosti.

Při využití stejného postupu byla získána hodnota testového kritéria 4,303366695, tedy ještě vyšší než u první hypotézy. Určená kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 Studentova rozdělení s 22 stupni volnosti je 1,717144374. Stanovený obor přijetí tak je v intervalu (-∞;1,717144374), hodnota testového kritéria se nachází v kritickém oboru, a proto došlo k zamítnutí nulové hypotézy. P-hodnota 0,000143787 vedla ke stejnému závěru. V případě hypotézy č. 2 bylo prokázáno, že věkový průměr učitelů odborných předmětů na SPŠ Ostrov je **statisticky významně vyšší**, než je věkový průměr učitelů odborných předmětů v České republice.

Hypotéza č. 3: Věkový průměr učitelů praktického vyučování na SPŠ Ostrov je vyšší, než je věkový průměr učitelů praktického vyučování v České republice.

Dle dat ČŠI (2020) je věkový průměr učitelů praktického vyučování v České republice 49,3 let. Zjištěný věkový průměr na SPŠ Ostrov je dokonce 67,6, tedy výrazně vyšší. Opět byl tento předběžný závěr podroben statistickému testování.

Zjištěné parametry dat:

μ = 49,3

$\bar{x}$ = 67,6

n= 5

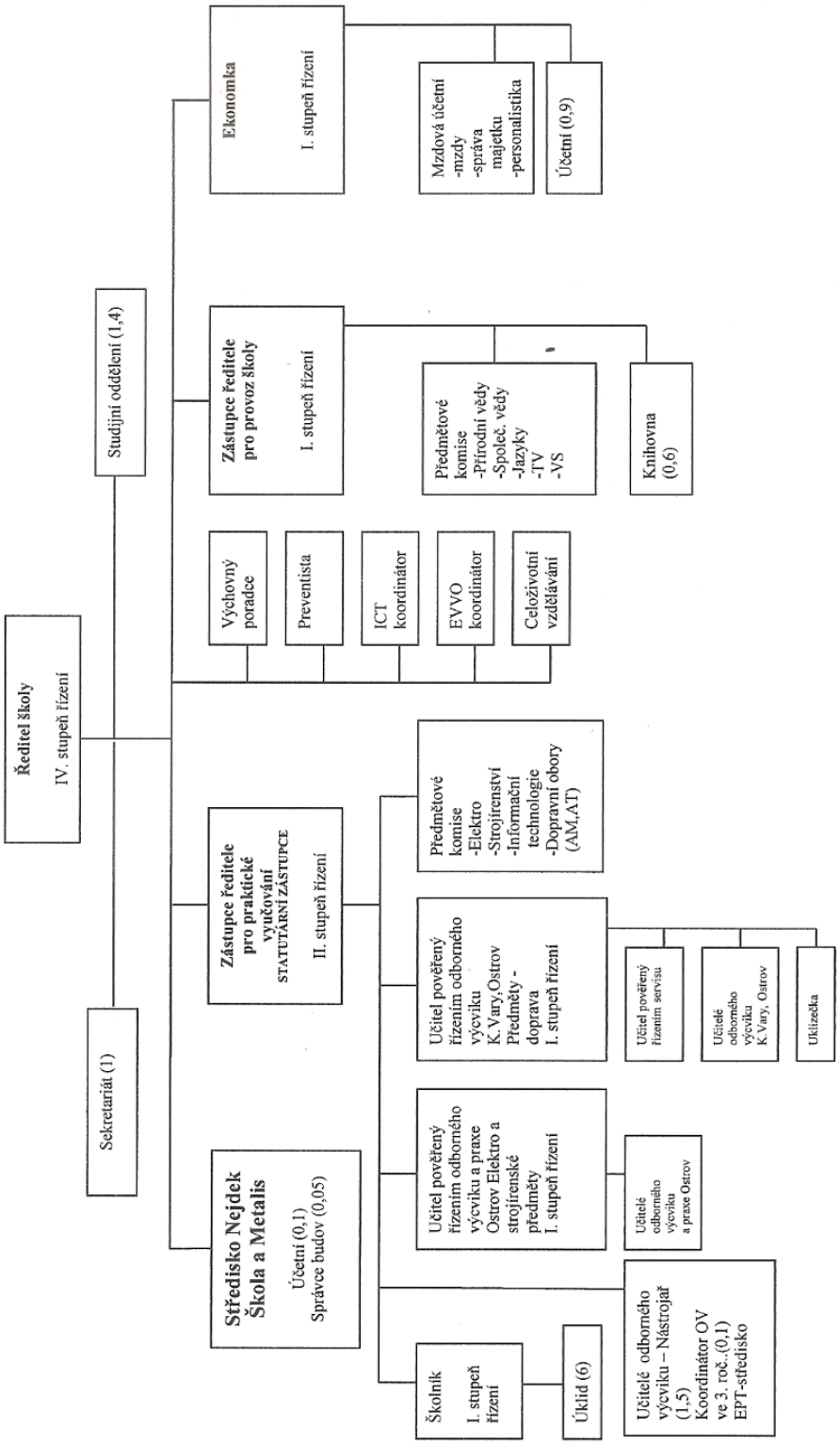
$S_x =$ 9,923335618

Byla stanovena statistická hypotéza: $H_{0:}\ \mu = 49{,}3$ $H_1: \mu > 49{,}3$

Opětovně se jedná o pravostrannou hypotézu. Hladina významnosti α stále 5 % (respektive 0,05). Počet pozorování je n = 5, zůstává použito Studentovo rozdělení t se 4 stupni volnosti.

Po zkušenostech s předešlými testováními byl výsledek zcela očekávatelný. Hodnota testového kritéria vyšla velmi vysoká a to 7,490946278. Kritická hodnota pravostranného testu 2,131846786 určuje obor přijetí v intervalu (-∞;2,131846786), hodnota testové statistiky tedy opět padla do kritického oboru a došlo k zamítnutí nulové hypotézy. Také p-hodnota 0,000849302 vedla k zamítnutí nulové statistické hypotézy. I v případě třetí hypotézy bylo prokázáno, že věkový průměr učitelů odborného výcviku je statisticky významně vyšší než věkový průměr populace.

Příloha D: Organizační schéma SPŠ Ostrov platné od 1. 9. 2020



Zdroj: Interní dokumenty SPŠ Ostrov

Příloha E: Nabídka pracovní pozice na SPŠ Ostrov

UČITEL/KA ELEKTROTECHNICKÝCH PŘEDMĚTŮ - Ostrov

Ke dni 28.01.2021 nabízí Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace (70845425, Ostrov) volné pracovní místo na pozici UČITEL/KA ELEKTROTECHNICKÝCH PŘEDMĚTŮ v obci Ostrov (okres Karlovy Vary). Nabídnutá (minimální) mzda za pracovní úvazek (jedna směna) je 30000 Kč hrubého. Tato nabídka volného pracovního místa byla na našem serveru naposledy aktualizována: 28.01.2021.

Popis volného pracovního místa

Pracovní pozice:	UČITEL/KA ELEKTROTECHNICKÝCH PŘEDMĚTŮ
Směnnost:	jedna směna
Nástup dne:	01.09.2021
Mzda:	**30 000 až 40 000 Kč**
Poznámka k volnému místu:	Kontakt: telefonicky, e-mailem: jandova@spsostrov.cz nebo osobně - každý den 8.00 - 10.00 hod Pracovní doba: 7.00 - 15.30 hod. VŠ - elektro. Informace k volnému místu jsou uvedeny na webu školy - www.spsostrov.cz. Platové podmínky dle nařízení č. 341/2017 Sb - podle praxe.

Požadavky na uchazeče o práci

Vzdělání:	Minimálně vysoká

Odpovědět na nabídku

Kontaktní údaje

Reference:	19711100729
Zaměstnavatel:	**Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace**
Kontaktní osoba:	Drahomíra Jandová 353416414

Zdroj: upcr.cz

Příloha F: Osobní dotazník pro nově nastupující zaměstnance SPŠ Ostrov

Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace
Klínovecká 1197, Ostrov, 363 01

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno,titul Rodné jméno				Den, měsíc, rok narození Místo, okres (stát)	Rodné číslo
Trvalé bydliště-PSČ Ulice Telefon		Číslo domu		Státní občanství	Rodinný stav

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI*)					
Jméno, příjmení (i rodné)	Datum naroz.	Inval.		Bydliště	Zaměstnán(a) studuje
Manžel(ka), druh, družka					
Ostatní vyživované osoby					

Vzdělání**)	Druh školy, obor	Aprobace	Počet tříd	Rok ukončení	Druh zkoušky
základní					
střední odborné					
úplné střední (uč. obor s mat.)					
vyšší odborné					
vysokoškolské					
postgrad. studium					
nahrazující předepsané					

*) bude doplněno v případě potřeby při nástupu

**) uvádět pouze nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Interní dokumenty SPŠ Ostrov

Průběh předchozích zaměstnání
(uveďte všechna zaměstnání včetně studia, MD, vojenské služby)

Organizace, podnik – sídlo	Pracovní zařazení	Od (uvádějte celé datum)	Do (uvádějte celé datum)	Roků	Dní

Zdravotní pojišťovna

Název: ..... od kdy :.....

Adresa:.....

Máte ještě jiný pracovní poměr? **ANO – NE**

Organizace, podnik	od kdy	druh činnosti	úvazek	

Pobíráte důchod?			Zdravotní postižení – invalidita	
Druh důchodu	Číslo rozhodnutí o přiznání důchodu	Datum výměru	Od	Datum výměru

Další kvalifikace:	Máte stanovené srážky ze mzdy exekucí **ANO – NE**
	kým ..... čj.: .....
	ze dne ..... ve výši.....

Prohlašuji, že všechny údaje odpovídají skutečnosti, a změny okamžitě písemně nahlásím zaměstnavateli.
Souhlasím se zpracováváním mnou uvedených osobních údajů pro účely personální a mzdové práce.

V ..... dne .....200..

.....
podpis

Zdroj: Interní dokumenty SPŠ Ostrov

Příloha G: Hospitační záznam na SPŠ Ostrov

Střední průmyslová škola Ostrov
Klínovecká 1167, Ostrov, 363 01

Hospitační záznam

Datum

Předmět:

Třída:

Vyučující:
Zaměření hospitace:
1) Názornost při výuce
2) Schopnost vysvětlit probíranou látku
3) Pestrost hodiny, komunikace se žáky
4) Soulad s tematickým plánem a ŠVP

Hodnocení hodiny:
Hodnocení jako u známkování - 1 znamená, že bylo dané kritérium beze zbytku splněno.

Sledované oblasti	1	2	3	4	5
Učivo je vykládáno názorně, jsou použity adekvátní pomůcky, u odborných předmětů je vysvětlen vztah k praxi					
Probíraná látka je dobře vysvětlena, výklad je srozumitelný					
Je hodina pestrá, s nápadem, není nudná, vyučující udrží díky vhodně zvolenému způsobu předání látky žáky v pozornosti					

Soulad s tematickým plánem:

Stručný popis hodiny:

Slabé stránky hodiny:

Silné stránky hodiny:

Hodnocení hospitujícího s návrhem na zlepšení:

Podpis hospitovaného: **Podpis hospitujícího:**

Zdroj: Interní dokumenty SPŠ Ostrov

Příloha H: Hodnotící dotazník ze strany studentů na učitele SPŠ Ostrov

Hodnotící dotazník:

Hodnotící škála 1 – 5

1 ano
2 spíše ano
3 někdy ano někdy ne
4 spíše ne
5 ne

a) **Vedení a organizace vyučovací hodiny**

Učitel látku vysvětluje takovým způsobem, že ji dokáži pochopit
Hodiny jsou záživné a zajímavé, není to ztráta času
Při výuce jsou daná jasná pravidla a jsou dodržována

b) **Přístup k hodnocení žáků**

Hodnocení při zkoušení je objektivní a spravedlivé
Vím přesně co se mám naučit abych uspěl.
Zkoušení odpovídá probíranému učivu

c) **Odbornost kantora**

Učitel chodí do hodin připraven
Učitel rozumí tomu co vyučuje

d) **Chování k žákům a autorita učitele**

Vážíme si učitele jako osobnosti
Učitel si dokáže udržet ve třídě klid
Učitel se k nám chová vstřícně a slušně
Učitel dokáže žáka pochválit.

Vzkaz učiteli (můžete napsat jakýkoli vzkaz – co byste mu doporučili, co by měl učitel určitě změnit, nad čím by s měl zamyslet, co naopak určitě neměl měnit, co by od něho v hodině potřeboval apod.)

Zdroj: Interní dokumenty SPŠ Ostrov

Příloha CH: Dotazníkové šetření - Řízení lidských zdrojů - SPŠ Ostrov

Vážení pedagogičtí pracovníci SPŠ Ostrov,

jsem student Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni a obracím se na vás s prosbou o vyplnění tohoto jednoduchého dotazníku. Dotazník je velmi důležitý pro zpracování mé bakalářské práce. Ta je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, a já si pro ni vybral vaši školu. Lidské zdroje, ačkoliv to možná zní příšerně, jsou lidé, kteří v podniku pracují. Věřím, že každá společnost (firma, škola) je tak dobrá, jak dobré má zaměstnance. Může mít sebelepší materiální vybavení, ale bez pracovníků nemůže být úspěšná. Proto vás prosím o vyplnění dotazníku, který by neměl zabrat mnoho času.

Moc vám všem děkuji a přeji hezký den!

1. Kolik je Vám let?
a) do 30 let
b) 31 – 45 let
c) 46 – 60 let
d) 61 a více let

2. Jak dlouho pracujete na této škole?
a) 0 – 4 roky
b) 5 – 10 let
c) 11– 20 let
d) 21 a více let

3. Jak jste se dozvěděli o volném místě na této škole?
a) ze školského portálu
b) od známých / příbuzných
c) z webových stránek školy
d) jiným způsobem - doplňte

4. Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od zaměstnání?
a) do 5 kilometrů
b) 6 – 10 kilometrů
c) 11 – 20 kilometrů
d) 21 kilometrů a více

5. Jakým způsobem jste byli přijati na svou pracovní pozici?
a) na základě životopisu
b) výběrovým řízením
c) na základě referencí / doporučení
d) jiným způsobem, doplňte jakým:

6. Proč jste se rozhodl/a stát se učitelem? (možnost více odpovědí)
a) chuť předávat vědomosti
b) práce s mladými lidmi
c) pracovní doba umožňující dostatek volného času
d) finančně zajímavé povolání
e) stabilita pracovního místa
f) vysněná práce
g) jiný důvod, doplňte:

7. Co Vás motivuje pracovat na této škole? (možnost více odpovědí)
a) výše platu
b) dostatek volného času
c) dobrý pracovní kolektiv
d) moderní pracovní prostředí
e) práce s mladými lidmi
f) jiné, doplňte

8. Co pro Vás znamená být učitelem? (možnost více odpovědí)
a) poslání – předávám vědomosti
b) zaměstnání
c) zdroj příjmů
d) záložní plán
e) jiné, doplňte

9. Vyhovuje Vám nastavený systém dalšího vzdělávání zaměstnanců na této škole?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) vůbec mi nevyhovuje

10. Pokud si sami vyberete vzdělávací aktivitu, které byste se rádi účastnili, pak:
a) vedení školy souhlasí bez výhrad
b) souhlasí s výhradami
c) většinou nesouhlasí
d) nesouhlasí

11. Vzdělávací aktivitu vybranou zaměstnancem škola finančně podporuje:
a) zcela
b) zčásti
c) nepodporuje

12. Jak byste zhodnotili své vztahy s ostatními kolegy?
a) přátelské – stýkáme se i mimo zaměstnání
b) kolegiální
c) uspokojivé
d) nevyhovující

13. Na svého nadřízeného se můžete s problémem osobně obrátit?
a) kdykoliv
b) kdykoliv v pracovní době
c) v přesných dnech a časech vymezených nadřízeným
d) pouze po předchozí domluvě
e) raději to s ním neřeším

14. Uplatňují se Vaše případné náměty při řízení školy?
a) ano, vždy
b) ano, většinou
c) Ano, ale málokdy
d) Ne, téměř nikdy
e) Ne, nikdy
f) nemám žádné náměty k řízení školy

15. Jsou Vám v průběhu roku přiznávány nadplatové finanční bonusy?
a) ano, pravidelně měsíčně
b) ano, někdy
c) ne, nikdy

16. Systém finančního odměňování na škole považujete
a) za spravedlivý ve všech ohledech
b) v některých ohledech za nespravedlivý
c) nespravedlivý
d) nedokáži posoudit

17. Vyhovuje Vám systém čerpání výhod z FKSP?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne

18. Jste spokojeni s poskytovanými výhodami z FKSP?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne

19. Jaké další výhody čerpání z FKSP byste uvítali? (nepovinná otázka)

20. Jste se svým pracovním prostředím z hlediska pracovní polohy, dostatku prostoru, osvětlení, úrovně hluku nebo čistoty ovzduší spokojeni?
a) Rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) Ne

21. Pracovní záležitosti týkající se jen Vaší osoby projednáváte s nadřízeným mezi čtyřma očima?
a) ano, vždy
b) ano, většinou
c) většinou ne
d) ne, nikdy

Abstrakt

Šimkanin, J. (2022). *Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personalistika, školství, vzdělávání, střední odborné školství, zaměstnanec, škola jako zaměstnavatel, statistické šetření, dotazníkové šetření

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané společnosti, Střední průmyslové škole Ostrov, příspěvkové organizaci. Cílem je charakterizovat řízení lidských zdrojů ve školství a analýza personálních činností v dané škole. Poté na základě uskutečněné analýzy, statistického šetření a dotazníkového šetření doporučit návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů. Teoretická část obsahuje definice odborných pojmů na základě studia odborné literatury. Praktická část práce obsahuje informace o Střední průmyslové škole Ostrov, posouzení současného stavu řízení lidských zdrojů a doporučení ke zlepšení na základě provedeného statistického šetření a dotazníkového šetření. Bakalářská práce byla sepsána na základě odborné literatury, analýzy řízení lidských zdrojů, informací od zástupce ředitele školy, statistického šetření a dat získaných z dotazníkového šetření provedeného na Střední průmyslové škole Ostrov.

Abstract

Šimkanin, J. (2022). *Human Resources Management in the Selected Company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czechia.

Key words: human resources management, human resources, schooling, education, upper secondary schooling, employee, school as employer, statistical survey, questionnaire survey

The bachelor thesis deals with human resources management in the selected company, Střední průmyslová škola Ostrov, příspěvková organizace. The aim is to characterize the management of human resources in education and the analysis of personnel activities in chosen school. Then, based on the analysis, statistical survey, and questionnaire survey, recommend proposals for improving human resource management. The theoretical part contains definitions of technical terms based on the study of professional literature. The practical part of the work contains information about the Střední průmyslová škola Ostrov, an assessment of the present state of human resources management and recommendations for improvement based on statistical survey and questionnaire survey. The bachelor's thesis was written based on professional literature, analysis of human resources management, information from the deputy headmaster, statistical survey and data obtained from the questionnaire survey conducted at Střední průmyslová škola Ostrov.