



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

OPTIMALIZACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE A TEORIE SPRAVEDLNOSTI

OPTIMIZATION OF THE CONTRIBUTORY ORGANIZATIONS AND THEROY OF JUSTICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. MONIKA BLIŽŇÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

MGR. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, PH.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bližňáková Monika, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Optimalizace příspěvkové organizace a teorie spravedlnosti

v anglickém jazyce:

Optimization of the Contributory Organizations and Theory of Justice

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na ekonomický a personální dopad dvou sloučených středních škol – Hotelové školy Světlá a Obchodní akademie Velké Meziříčí se Střední školou řemesel a služeb Velké Meziříčí. Předmětem zkoumání této práce je, zda obě sloučené skupiny vnímají své postavení jako rovnoprávné. Tento výzkum je podložený dotazníkovým šetřením, který zastává stěžejní část práce. Na základě jeho výsledků jsem navrhla možná zlepšení řízení školy a personalistiky.

Abstract

Thesis is focused on the economical and personal impact of the two merged secondary schools - Hotel school Světlá and Business Academy Velké Meziříčí with the Secondary School of Crafts and Services Velké Meziříčí. The object of this research is whether this two merged groups perceive their status as equal. This research is founded by a questionnaire survey, which holds a key part of the work. Based on the results, I suggested possible improvements in school management and human resources.

Klíčová slova

příspěvková organizace, personalistika, optimalizace, spravedlnost, dotazníkové šetření

Key words

contributory organizations, personalization, optimalization, justice, questionnaire survey

Bibliografická citace

BLIŽŇÁKOVÁ, M. *Optimalizace příspěvkové organizace a teorie spravedlnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 95 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2015

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména svému vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné připomínky, rady a příjemnou spolupráci. Poděkování také patří paní ředitelce Hotelové školy Světlá a Střední odborné školy řemesel Mgr. Marii Pařovové a všem zaměstnancům organizace, kteří mi ochotně poskytli stěžejní informace pro zpracování této práce.

Také bych ráda poděkovala své rodině za poskytnutou podporu v mém úsilí při zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1. Příspěvková organizace	14
1.1. Základní charakteristika	14
1.2. Založení příspěvkové organizace	17
1.3. Financování příspěvkové organizace	18
1.3.1. Financování ze státního rozpočtu.....	18
1.3.2. Financování z rozpočtu zřizovatele.....	20
1.3.3. Fundraising	21
1.4. Optimalizace příspěvkových organizací.....	22
1.4.1. Sloučení příspěvkových organizací.....	22
1.4.2. Splynutí příspěvkových organizací.....	24
1.4.3. Rozdělení příspěvkových organizací	24
1.4.4. Srovnání jednotlivých optimalizací PO	24
1.5. Zrušení příspěvkové organizace	25
2. Škola.....	27
2.1. Orgány školy.....	28
2.1.1. Ředitel	28
2.1.2. Školská rada.....	29
2.2. Střední škola	31
3. Teorie spravedlnosti	33
3.1. Spravedlnost.....	33
3.2. Koncepce F. A. Hayeka.....	35
3.3. Koncepce J. Rawlse.....	36
3.4. Adamsova teorie spravedlnosti	37

3.5. Rovné zacházení a diskriminace	38
3.5.1. Rovnoprávnost	39
3.5.2. Formální a materiální rovnost	39
3.5.3. Diskriminace	40
PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	42
4. Historie organizací.....	43
4.1. Hotelová škola Světlá	43
4.2. Organizační struktura HŠ a OA.....	46
4.3. Hospodaření HŠ a OA	47
4.4. Střední škola řemesel a služeb.....	48
4.5. Organizační struktura SŠŘS.....	50
4.6. Hospodaření SŠŘS	52
5. Rozhodnutí o sloučení.....	52
5.1. Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel	54
5.2. Organizační struktura HŠ a SOŠŘ.....	55
5.3. Hospodaření HŠ a SOŠŘ	59
6. Dotazníkové šetření	60
6.1. Struktura dotazníku.....	60
6.2. Analýza dotazníkového šetření	61
7. Návrhy na zlepšení situace	81
7.1. Nedostatek žáků.....	81
7.2. Finanční prostředky	83
7.3. Spolupráce v kolektivu	83
7.4. Řízení organizace a teorie spravedlnosti.....	85
Závěr.....	87
Seznam použité literatury	88

Seznam obrázků	93
Seznam tabulek.....	94
Seznam grafů	95
Seznam použitých zkratk	96
Přílohy.....	98

Úvod

První myšlenky týkající se mé budoucí diplomové práce mě vedly k problematice mého okolí – k městu Velké Meziříčí, v jehož blízkosti žiji téměř čtvrt stolení. Troufám si říci, že s místní ziskovou i neziskovou sférou jsem poměrně dobře obeznámena.

Významným parametrem pro volbu tématu bylo, aby daná problematika byla známá zaměstnancům dané organizace a případně i širší veřejnosti. Velké Meziříčí je poměrně malé město, proto není nic neobvyklého, že jeho obyvatelé dobře vědí o jeho dění.

Moji pozornost v loňském roce zaujalo mediálně propírané téma o slučování dvou místních škol – Hotelové školy Světlá a Obchodní akademie Velké Meziříčí se Střední školou řemesel a služeb Velké Meziříčí. Tato blíží se optimalizace vzbudila rozporuplné emoce u zaměstnanců i žáků obou organizací a taktéž rozdělila veřejné mínění místních obyvatel. Část veřejnosti se obávala, že dojde k degradaci úrovně Hotelové školy, pokud se její součástí stane „zemědělská“ škola. Další část byla přesvědčena o potřebě sloučení těchto škol z důvodu obavy zániku učňovského školství ve městě.

Tyto dvě školy mi nebyly příliš známé, protože jsem sama, coby žákyně střední školy, žádnou z nich nenavštěvovala. Ale mnoho mých přátel je absolventy těchto škol, popř. stále žáky, mezi známé patří i zaměstnanci z řad pracovníků pedagogických i nepedagogických. Právě oni mi byli ochotni poskytnout mnoho cenných informací, abych mohla začít s realizací této diplomové práce.

Informace z interních zdrojů naznačovaly, že ačkoli sloučení (i stěhování) proběhlo poměrně hladce, stále je v nově vzniklé organizaci napjatá atmosféra – mezi vedením a zaměstnanci, zaměstnanci navzájem a v neposlední řadě i mezi žáky.

Rozhodla jsem se proto přistoupit ke zkoumání této situace v podobně dotazníku, jehož respondenty mají být zaměstnanci organizace. Cílem plánovaného dotazníku je zjistit, zda zaměstnanci vnímají rozdílný přístup vedoucích pracovníků dle jejich původní organizace, jejich vnímání kolektivního klimatu a jaké změny by dle jejich názoru organizaci prospěly.

Zanalyzovaná data získaná z dotazníkového šetření poskytnou rámec pro tvorbu návrhů na zlepšení současné situace, která budou předložena vedení školy pro možnou inspiraci v dalším postupu o rozhodování vývoje organizace.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část této diplomové práce vychází z odborné literatury a internetových zdrojů. Tato část se především zaměřuje na teoretické zpracování problematiky příspěvkových organizací, počínaje jejich charakteristikou, financováním a konče jejich zrušením. Příkladem takovéto příspěvkové organizace je teoretické zpracování školy.

Další kapitola je věnována teorii spravedlnosti, především konceptům definice spravedlnosti filosofů F. A. Hayeka a J. Rawlse.

Na koncepce teorií spravedlnosti výše zmíněných osobností navazuje Adamsova teorie spravedlnosti, která je jednou z mnoha motivačních teorií současnosti. K tomuto tématu také náleží okrajové zmínění problematiky diskriminace.

1. Příspěvková organizace

Pojem příspěvková organizace (zkr. PO) pochází z období socialistického Československa, kdy stát byl vnímán jako nositel moci a vlastnictví. Obdobné zahraniční instituce se shodují s českou definicí příspěvkové organizace pouze v několika základních bodech, jmenovitě se jedná o státy Německo, Rakousko a Francii. Zde se spíše ale hovoří o veřejných ústavech či institucích. (Kancelář poslanecké sněmovny, 2011)

1.1. Základní charakteristika

Příspěvkové organizace se řadí do *veřejného sektoru*, který je financován z veřejných prostředků, rozpočtů. Veřejný sektor, označován též veřejný neziskový sektor, je podroben veřejné kontrole, přičemž jeho rozhodování probíhá na základě kolektivního rozhodování veřejnou volbou. Účelem tohoto sektoru je naplňování veřejného zájmu a správa věcí veřejných. (Rostecký, 2012)

Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávní neziskové organizace, které vystupují ve společnosti jako právnické osoby v rámci veřejného zájmu. Právní subjektivita (tzn. způsobilost k právům a povinnostem) právnické osobě zaručuje odpovědnost za rozhodování v rovině svěřených financí i veřejného práva. (Rambousek, 2013, str. 34)

„V české právní úpravě rozlišujeme příspěvkové organizace dvojího druhu. Jde o příspěvkové organizace zřizované územním samosprávným celkem na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona č. 129/2000 Sb. 2 o krajích, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 128/2000 o obcích, ve znění pozdějších předpisů a o příspěvkové organizace zřizované státem, upravené zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.“ (Kancelář poslanecké sněmovny, 2011, str. 1)

„Aktuálně platným právním základem postavení příspěvkových organizací je zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů, který v § 54 stanoví, že státní příspěvkové organizace, které ve vztahu k majetku dosud vykonávaly právo hospodaření, popř. právo společného

hospodaření nebo které budou obdobně ještě zřízeny, jsou právníckými osobami a hospodaří s majetkem. Podle § 55 však nemají vlastní majetek, za zákonných podmínek jej nabývají pro stát a jejich příslušnost hospodařit s majetkem se řídí zákonem.“ (Kancelář poslanecké sněmovny, 2011, str. 3)

Příspěvková organizace má své právní možnosti limitované, např. v případě potřeby uzavřít smlouvu o úvěru či půjčce musí nejdříve získat souhlas zřizovatele organizace. Další omezení spočívá v zákazu zřizování dalších právníckých osob či svěřeni majetkové účasti další právnícké osobě. (Rambousek, 2013)

V PO je celá řada vnitřních předpisů a postupů, které je nutné dodržovat. Mezi takovéto dokumenty náleží i organizační a pracovní řád. Organizační řád sice není stanoven zákoníkem práce jako povinnost, avšak jeho existence je do jisté míry nutností. Měl by obsahovat odkaz na zřizovací listinu PO, statutární orgán včetně jeho pravomocí, organizační struktura PO, tedy vztah podřízenosti a nadřízenosti zaměstnanců a jejich práva a povinnosti.

Naopak pracovní řád je zřizován dle § 306 ZP. Jedná se o vnitřní předpis týkající se pracovněprávních vztahů, který ale nesmí zakládat nové povinnosti zaměstnancům. Zaměstnanci jsou povinni tento řád dodržovat. (Mockovčiaková, 2012-2013)

Vzhledem ke skutečnosti, že tato práce se dále ve své praktické části bude zabývat školskou příspěvkovou organizací, v níže zpracovaných tabulkách jsou uvedeny počty školský příspěvkových organizací na území České republiky za období 2010 až 2013.

Tabulka 1: Počet příspěvkových organizací v rámci školství v období 2010 až 2013

Organizace (počet)	2010	2011	2012	2013
Mateřská škola	4 880	4 931	5 011	5 085
Základní škola	4 123	4 111	4 095	4 095
Gymnázium	372	371	369	365
Střední odborné školy	1 106	1 076	1 048	1 036
Konzervatoře	18	18	18	18
Vyšší odborné školy	182	180	178	174
Vysoké školy	72	72	73	72
Celkem	10 753	10 759	10 792	10 846

Zdroj: vlastní zpracování, (ČSÚ, 2014)

Tabulka 2: Počet vyučujících v období 2010 až 2013

Učitelé (počet)	2010	2011	2012	2013
Mateřské školy	25 737	26 781	27 739	28 583
Základní školy	58 023	57 815	57 669	58 269
Střední školy	45 385	43 876	41 789	40 214
Konzervatoře	1 030	1 120	1 127	1 158
Vyšší odborné školy	1 841	1 890	1 876	1 783
Veřejné vysoké školy	5 421	5 318	5 005	4 931
Ostatní pedagogičtí pracovníci	569	11 101	10 144	10 094
Celkem	138 006	147 901	145 349	145 032

Zdroj: vlastní zpracování, (ČSÚ, 2014)

Tabulka 3: Výdaje na vzdělávání v období 2010 až 2013

v mil. Kč	2010	2011	2012	2013
Státní rozpočet	37 836	41 341	41 298	39 821
Místní rozpočty	117 590	114 723	109 488	110 142

Zdroj: vlastní zpracování, (ČSÚ, 2014)

Z tabulky 3 je patrné, že trend přidělovaných financí je značně kolísavý.

1.2. Založení příspěvkové organizace

Hlavní roli v otázce zřízení nové organizace zastávají tři možní zřizovatelé – stát, kraj a obec. Ve většině případů zde vystupuje jako zřizovatel územní samosprávný celek. Jako jediný smí vydávat zřizovací listinu obsahující náležitosti vymezené zákonem o rozpočtových pravidlech a následně založenou organizaci nechává zapsat do obchodního rejstříku pod identifikačním číslem. Tento orgán může založit (případně zrušit):

- organizační složky,
- příspěvkové organizace,
- obchodní společnosti (akciové společnosti, spol. s ručením omezeným),
- obecně prospěšné společnosti,
- školské právnické osoby,
- veřejné výzkumné instituce.

Rozhodnutí o potřebě založení výše zmíněných organizací vychází z posouzení veřejně prospěšných služeb. Nutností je provedení analýzy ekonomicko-právních aspektů, přičemž je důležité brát v úvahu i další jednotlivé odvětvové činnosti, jakou je školství, zdravotnictví, sociální služby aj. (Rambousek, 2013)

„Dle § 84 odst. 2 písm. d) zákona o obcích je vyhrazeno zřizovat a rušit PO a organizační složky obce a schvalovat jejich zřizovací listiny. Podle § 27 zákona o malých rozpočtových pravidlech zřizuje územní samosprávný celek příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové

a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.“
(Kancelář poslanecké sněmovny, 2011, str. 3]

Za základní dokument PO je považována *zřizovací listina*, jejíž náležitosti jsou upravené v § 27 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. V této listině zřizovatel vymezí hlavní a doplňkové činnosti, které bude nově vzniklá příspěvková organizace vykonávat. Součástí dokumentu je také soupis majetku zřizovatele, který přechází do správy PO, s kterým nadále organizace smí disponovat dle vlastního uvážení v mezích stanovených majetkových práv. (Mitwallyová, 2012)

1.3. Financování příspěvkové organizace

Finance pro příspěvkové organizace mohou pocházet z různých zdrojů, např. ze státního rozpočtu, z rozpočtu zřizovatele příspěvkové organizace a fundraisingu.

1.3.1. Financování ze státního rozpočtu

Tento způsob financování PO probíhá dle předem stanovených republikových normativů, které Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) stanovuje v souladu s ustanovením § 161 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb. Jedná se o formu státní dotace.

Tyto normativy zahrnují náklady připadající na jedno dítě, žáka či studenta v určitých věkových kategoriích v oblasti předškolního, základního, středního a vyššího odborného vzdělání na příslušný kalendářní rok. Příslušné rozdělení se dále zveřejňuje ve Věstníku MŠMT. (MŠMT, 2014)

Tabulka 4: Republikové normativy škol a školských zařízení pro rok 2013

Věková kategorie	NIV celkem (Kč/žák)	MP celkem vč. odvodů (Kč/žák)	ONIV celkem (Kč/žák)	Počet zaměstnanců na 1000 žáků
3 - 5 let	38 833	38 333	500	128,607
6 - 14 let	49 825	48 825	1 000	130,600
15 - 18 let	57 718	56 648	1 070	145,555
19 - 21 let	49 245	48 545	700	128,607
3 – 18 let v KZÚV	236 720	234 220	2 500	698,862

Zdroj: vlastní zpracování, (MŠMT, 2014)

Jednotlivé sloupce tabulky vypovídají o výši:

- Neinvestičních výdaje (NIV), které zahrnují mzdové prostředky (MP) na platy pedagogických a nepedagogických pracovníků, zákonné odvody z mezd (SP a ZP), příspěvky do fondu kultury a sociálních potřeb.
- Ostatních neinvestičních výdajů (ONIV) označujících výdaje na učebnice, pomůcky a další školní potřeby.
- Počtu zaměstnanců na 1000 žáků udávající poměr, kolik organizace může zaměstnat pracovníků, pedagogických či nepedagogických, dle počtu studentů.

Dále je definováno 5 základních věkových kategorií dle poskytovaného vzdělání:

- 3 – 5 let – předškolní vzdělání,
- 6 – 14 let – povinná školní docházka,
- 15 – 18 let – denní forma středního vzdělání,
- 19 – 21 let – denní forma vyššího odborného vzdělání,
- 3 – 18 let v KZÚV – počet lůžek v krajských zařízeních ústavní výchovy pro děti a mládež. (Maňáková, 2014)

1.3.2. Financování z rozpočtu zřizovatele

Výše rozpočtu je upravena zákonem o rozpočtových pravidlech § 1 písm. d). Zřizovatel tyto zdroje pro financování získává ze státního rozpočtu a posléze tyto finance dále přerozděluje do svých organizací. (Kancelář poslanecké sněmovny, 2011)

Príslušné PO je zřizovatelem přidělený rozpočet, který se vykazuje jako vyrovnaný. Tento rozpočet může zahrnovat i finanční prostředky, které organizace získá vlastní činností, ze svých fondů (rezervní a investiční fond, fond odměn, fond sociálních a kulturních potřeb), peněžitých darů, prostředky poskytnuté ze zahraničí či dotace podle § 28 odst. 2 zákona.

Zpravidla tento způsob financování bývá označován jako netto princip, což znamená, že zřizovatel poskytuje PO příspěvky na její provoz dle její výkonnosti, případně jiných předem definovaných kritérií.

Dle krajských normativů se jedná o tyto jednotky výkonu:

- dítě,
- žák,
- student,
- ubytovaný,
- stravovaný,
- lůžko,
- třída,
- studijní skupina,
- oddělení,
- jiná jednotka stanovená právním předpisem. (Zákony od Centrum.cz, 2013)

Za tyto svěřené finance PO plně odpovídá. Pokud se organizace zaváže k úhradě závazku, který je vyšší než finanční možnost jejího rozpočtu, je nutné učinit nezbytná protopatření, která zajistí vyrovnaní rozpočtu. Zbývající finanční prostředky na účtech fondů se převádějí do dalšího roku. (Kancelář poslanecké sněmovny, 2011)

„Hospodářský výsledek PO je tvořen výsledkem hospodaření z hlavní činnosti a ziskem vytvořeným v jiné činnosti po zdanění. Jestliže hospodaření příspěvkové organizace

skončí ztrátou, má zřizovatel povinnost projednat s PO zabezpečení její úhrady do konce následujícího rozpočtového roku z rezervního fondu příspěvkové organizace, popř. z rozpočtu kapitoly zřizovatele či ze zisku PO.“ (Kancelář poslanecké sněmovny, 2011, str. 4)

Při porušení rozpočtových pravidel organizací je v pravomoci zřizovatele žádat penále, které PO musí uhradit ze svého rezervního fondu. V případě, že není možné rozpočtový schodek nikterak uhradit, musí zřizovatel přistoupit k možnosti zrušení organizace. (Kancelář poslanecké sněmovny, 2011)

1.3.3. Fundraising

Fundraising se zabývá získáváním finančních i nefinančních zdrojů financování činnosti PO. Za tuto činnost jsou zpravidla zodpovědní vedoucí organizace, případně členové PO. Mohou však touto činností pověřit dobrovolníka (dobrovolníky) z řad veřejnosti či samotných zaměstnanců organizace, či zmocnit oprávněnou osobou pro tento výkon, označovanou jako fundraiser.

Finanční i nefinanční zdroje mohou organizaci poskytnout podnikatelé i obchodní firmy, jednotlivci a stát, přičemž od státu pochází největší podíl těchto zdrojů. (Boukal, 2013)

Potřebné zdroje jsou v podobě grantů a dotací, dárcovství, členských příspěvků a samofinancování.

Granty a dotace jsou poskytovány především z:

- státní správy a samosprávy,
- nadací a nadačních fondů z České republiky i zahraničí,
- z evropských statutárních fondů aj.

V podobě *dárcovství* je myšlený dar hmotný či nehmotný poskytnutý veřejností, individuálním jedincem či od ostatních subjektů. Pozitivem daru je, že nepodléhá zdanění.

Předmětem daru může být:

- finanční částka,
- movitá nebo nemovitá věc,
- služba.

Častou záležitostí individuálního fundraisingu jsou veřejné sbírky, které velmi často bývají anonymní, dále loterie, dobročinné aukce, DMS (dárcovská SMS), nebo odkaz v závěti.

Naproti tomu firemní fundraising se zaměřuje na získávání výhod od firem v podobě finančních i nefinančních darů, reklamy a propagace, zajištění odborného pracovníka (účetnictví, marketing, výpočetní technika atd.), půjčení prostor či techniky a v neposlední řadě případné slevy na nákup zboží a služeb. (Tomalová, 2010)

Způsob získávání prostředků ze samofinancování vychází především z vlastní činnosti organizace. Jedná se především o:

- poplatky za služby,
- prodej produktů,
- využití hmotného i nehmotného majetku,
- dividendy z investic.

1.4. Optimalizace příspěvkových organizací

„Školská právnická osoba se může sloučit nebo splynout s jinou školskou právnickou osobou a rozdělit na jiné školské právnické osoby. Právní účinky těchto změn nastávají dnem zápisu do rejstříku školských právnických osob.“ (Valenta, 2013, str. 220]

1.4.1. Sloučení příspěvkových organizací

Sloučení (případné splynutí) příspěvkové organizace oznamuje zřizovatel PO Ústřednímu věstníku ČR do 15 dnů ode dne provedení změny. Tato změna se také týká Obchodního rejstříku, Českého statistického úřadu aj.

Aby mohlo dojít ke sloučení dvou příspěvkových organizací, musí být splněna podmínka o jejich úzce související činnosti.

V tomto procesu dochází k situaci, že dvě organizace se sloučí v jednu, přičemž jedna PO zaniká a druhá se stává nástupnickou, která přebírá závazky za zaniklou organizaci včetně jejich zaměstnanců. K optimalizaci se přistupuje především z důvodu úspory finančních prostředků, jelikož většinou pro zřizovatele (obec, případně kraj) je provoz dvou podobných organizací značně neefektivní a finančně náročný – každá PO vynakládá značné částky na pokrytí platů zaměstnanců, provoz budov aj.

Tento krok je považován za administrativně velmi náročný, ale také přináší nespočet výhod oproti procesu splynutí organizací. Hlavní výhodou spočívá ve zrušení pouze jedné organizace. U nástupnické organizace je zapotřebí vytvořit organizační složku, do které se převede činnost zaniklé PO.

Také je nutností v tomto procesu pozměnit zřizovací listinu tak, aby zobrazovala skutečný stav nové organizace, na jehož základě dále zřizovatel poskytuje organizaci finanční příspěvky. Do jejich výše se musí zohlednit náklady na nový stav zaměstnanců, správa převzatého majetku a rozšířená oblast činnosti organizace.

V mnoha případech po sloučení organizací vzniká zbytečný majetek, nejčastěji v podobě budov či jiných prostor. Zřizovatel dále rozhoduje o jeho případném prodeji či pronajmutí.

Velké změny se provádějí i na personální úrovni. Pouze ve zlomku případů v nové organizaci zůstávají všichni zaměstnanci ze zrušené i z přebírající organizace. Mnohdy nový stav klesá až na polovinu pracovní síly, která je z drtivé většiny tvořena pracovníky nástupnické PO.

Ředitel zrušené PO se může stát vedoucím nové organizační složky, zpravidla však zůstává na pozici podřízené řediteli nástupnické organizace. Proti tomuto postupu lze vznést protest a na místo nového ředitele je vyhlášený konkurz.

Pro usnadnění optimalizace je samozřejmě výhodou pokud oba ředitelé (ze zrušené i nově vzniklé organizace) spolu spolupracují a nekladou tak překážky pro rychlý postup sloučení či vyhlášení konkurzu na pozici ředitele. (Mitwallyová, 2012)

1.4.2. Splynutí příspěvkových organizací

Naopak je tomu při splynutí příspěvkových organizací, kdy dosavadní organizace zanikají a posléze vznikne nová. Statutárním orgánem se stává ředitel vybraný na základě konkurzu. Tento proces se považuje za složitější než sloučení, jelikož je nutné vyřešit přechod práv a závazků ze všech zanikajících organizací. (Mitwallyová, 2012)

1.4.3. Rozdělení příspěvkových organizací

Opakem sloučení a splynutí je rozdělení PO. Tento proces zahrnuje vyčlenění jedné či více PO z hlavní příspěvkové organizace, přičemž původní organizace i nadále existuje a vykonává svoji činnost. Další možností je rozdělení a následný zánik původní PO na dvě a více organizací.

O postupu rozdělení rozhoduje vždy zřizovatel a je nutné, aby přesně předem definoval konkrétní kroky pro rozdělení činnosti PO, majetku, závazků i pohledávek. (Pospíšil, 2009)

1.4.4. Srovnání jednotlivých optimalizací PO

V následující tabulce je zjednodušený postup jednotlivých procesů optimalizace možných u příspěvkových organizací.

Tabulka 5: Srovnání jednotlivých optimalizačních postupů u PO

Proces	Postup	Popis
Sloučení	PO ₁ se sloučí s PO ₂ , dále vystupují jako PO ₁ nebo PO ₂	Jedna PO se zruší a nadále funguje pod záštitou druhé
Splynutí	PO ₁ a PO ₂ splynou v PO	Vzniká nový subjekt
Rozdělení	1. PO se rozdělí na PO ₁ a PO ₂ 2. PO se rozdělí na PO a PO ₁	Vzniká nový subjekt či subjekty
Zrušení	PO ukončí svoji činnost	Bez pokračování organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Nejjednodušší metodou optimalizace se jeví proces sloučení. Ačkoli je administrativa značně náročná, ruší se pouze jedna organizace a její záležitosti přecházejí do

kompetence druhé PO. Výhodou je taktéž, že přebytečný majetek lze prodat či pronajímat.

1.5. Zrušení příspěvkové organizace

Zrušení příspěvkové organizace oznamuje zřizovatel PO Ústřednímu věstníku ČR do 15 dnů ode dne provedení změny. Tato změna se také týká Obchodního rejstříku, Českého statistického úřadu aj.

Tomuto úkonu předchází celá řada kroků, které je nutné vykonat před dnem zrušení organizace. Jsou to:

- právní kroky,
- účetní problematika,
- daňové záležitosti,
- personalistika.

Zrušení PO je zcela v kompetenci zřizovatele a řídí se ustanovením § 27 odst. 8 zákona č. 250/2000 Sb. Po ukončení činnosti organizace veškerý její majetek, práva a závazky přecházejí na zřizovatele, v jehož zájmu je, aby těchto závazků a pohledávek bylo co nejméně. Za tímto účelem se v PO provádí kontrola hospodaření, která má odhalit skutečný stav jejich financí a majetku.

Případné převody majetku, práv a závazků musí být podloženy inventarizací včetně doložených smluv o uzavřeném závazku či pořízení majetku.

V období přípravy PO na její zrušení je nutné zabývat se otázkou personalistiky. Nejčastěji se přistupuje k ukončení pracovního poměru dle ustanovení § 52 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce.

Rušící se PO je povinna tuto skutečnosti oznámit:

- dodavatelům,
- odběratelům,
- zdravotní pojišťovně,
- okresní správě sociálního zabezpečení,
- specializovaným pojišťovnám,

- peněžnímu ústavu,
- správci daní.

Některý z výše zmíněných subjektů může požádat o předložení rozhodnutí o zrušení organizace a zároveň je obeznámen s přechodem práv a povinností na zřizovatele, se kterým musí být subjekt dostatečně obeznámen (název, adresa, IČ, aj.).

U dodavatelsko-odběratelských vztahů je nutné uzavřít rozjednané smlouvy. Při inventarizaci pohledávek se musí dokládat její vznik, informace o dlužníkovi a její splatnost. Promlčené pohledávky se zpravidla odepisují dle postupu stanoveným zřizovatelem.

U závazků se postupuje obdobným způsobem. Neuhrazené závazky se předkládají zřizovateli k úhradě společně s právními dokumenty, dle kterých závazek vznikl.

Po zrušení organizace zřizovatel přebírá pouze aktuální dokumenty zahrnující daňové, mzdové a účetní podklady. Nepotřebné písemnosti se skartují, dokumenty podléhající povinnosti archivace přebírá taktéž zřizovatel. (Pospíšil, 2009)

2. Škola

Svazek obcí (kraj, obec) zřizují školy a školské zařízení jako školské právnické osoby. Tuto právnickou osobu je zmocněno založit i ministerstvo jménem státu, popř. může založit státní příspěvkovou organizaci, přičemž tyto PO fungují jako organizační složky státu. Dále je zmocněna založit tuto formu příspěvkové organizace právnická i fyzická osoba. Lze ji zřídit i hromadně a její založení se řídí ustanovením v obchodním zákoníku o založení, vzniku, zrušení a zániku obchodní společnosti. (Valenta, 2013)

Pokud je instituce zřizována jedním zřizovatelem, zakládá se zřizovatelskou listinou. V případě několika zřizovatelů je třeba sepsání zřizovatelské smlouvy.

Takovéto listiny musí obsahovat:

- název a sídlo školské právnické osoby,
- název, sídlo, identifikační číslo zřizovatele,
- označení statutárního orgánu,
- druh školy, typ školských zařízení,
- předmět, podmínky a rozsah doplňkové činnosti,
- vymezení majetkového zajištění,
- způsob výkonu práv,
- vymezení doby trvání.

Školská právnická osoba vzniká dnem zápisu do rejstříku školských právnických osob, naopak organizace zaniká dnem výmazu z tohoto rejstříku.

Zánik (zrušení) školské právnické osoby lze provést s likvidací i bez likvidace, která nastane pouze v případě, pokud ke zrušení má dojít z nařízení ministerstva, kraje nebo obce.

„Školská právnická osoba se zrušuje:

- dnem uvedeným v rozhodnutí o zrušení školské právnické osoby, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí bylo přijato,
- dnem uvedeným v rozhodnutí nebo smlouvě o sloučení, splynutí nebo rozdělení, pokud dochází k zániku školské právnické osoby v důsledku jejího sloučení,

splynutí nebo rozdělení, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí bylo přijato nebo smlouva uzavřena,

- uplynutím doby, na kterou byla zřízena,
- dnem účinnosti rozhodnutí, kterým došlo k výmazu poslední školy nebo školského zařízení,
- zamítnutím insolventního návrhu proto, že majetek školské právnické osoby nebude postačovat k úhradě nákladů insolvenčního řízení, nebo zrušením konkursu proto, že majetek školské právnické osoby je zcela nepostačující, nebo po splnění rozvrhového opatření,
- dnem uvedeným v rozhodnutí soudu o zrušení školské právnické osoby, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí nabylo právní moci.“ (Valenta, 2013, str. 217 a 218)

Rozhodnutí o zrušení organizace je také v kompetenci soudu. Nejdříve je však stanovena lhůta, ve které se školská právnická osoba má pokusit odstranit nedostatky, které vedly k návrhu ke zrušení. Nestane-li se tak do určeného data, rozhodnutí nabývá platnosti. (Valenta, 2013), (Ryska, 2003)

2.1. Orgány školy

Úkolem školské právnické osoby je poskytovat vzdělání dle vzdělávacích programů uvedených v § 3 a školských služeb dle tohoto zákona.

Aby byl zabezpečen plynulý chod organizace a plnění její činnosti, zřizovatel jmenuje na nejvyšší post organizace ředitele, který plně odpovídá za celou organizaci. Školská rada se zakládá v případě, že školskou právnickou osobu zřídí jiná právnická nebo fyzická osoba dle § 124 odst. 2 písm. b).

2.1.1. Ředitel

Nejvyšším statutárním orgánem školské právnické osoby, příspěvkové organizace či vedoucím organizační složky státu je ředitel, který je jmenován (případně odvolán) do své funkce zřizovatelem školské právnické osoby, tedy krajem, obcí nebo svazkem obcí, přičemž je toto jmenování podloženo vyhlášením konkursního řízení.

Konkursní řízení vyhláší zřizovatel, případně ministerstvo, a podléhá právním předpisům o složení komise, jejímž úkolem je hodnotit uchazeče o post ředitele.

Ředitel se svým rozhodováním zodpovídá školské radě (pokud je zřízena), nebo samotnému zřizovateli.

Do kompetence ředitele spadá odpovědnost za tvorbu návrhu rozpočtu organizace, její změny činnosti, možnosti financování a návrh roční účetní závěrky. Dále také zpracovává vnitřní mzdové předpisy a organizační řád školy.

Případné požadavky na změny ve zřizovací listině je ředitel povinen nejprve předložit radě k jejich projednání, po jejich odsouhlasení následně rada předkládá tyto změny ke schválení samotnému zřizovateli. Ředitel při hlasování rady nemá rovnocenný hlas jako další členové rady, jeho hlas je pouze poradním.

Stejně jako ke jmenování, tak i k odvolání ředitele z funkce, je plně kompetentní zřizovatel školské právnické osoby. K odvolání z nejvyššího postu organizace může dojít hned z několika důvodů:

- postrádání klíčových předpokladů pro výkon této funkce,
- nesplnění podmínek znalostí nutných k plnění úkolů náležících této funkci,
- zrušení funkce,
- hrubé porušení či neplnění povinností vyplývajících z funkce,
- dosažení věkové hranice 65 let.

Rozhodnutí o odvolání z funkce ředitele musí být v písemné formě, ve kterém jsou obsaženy veškeré důvody pro odvolání. Tento dokument se odesílá doručiteli do vlastních rukou. (Valenta, 2013)

2.1.2. Školská rada

Školská rada zastupuje funkci správního orgánu organizace. Funguje v organizacích, jako jsou základní školy, střední školy a vyšší odborné školy. Je možné zřídit jednu školní radu pro správu několika škol. Tento orgán umožňuje zákonným zástupcům žáků, studentům i pedagogickému kolektivu školy podílet se na správě školy.

V její kompetenci je dohled nad hospodařením s hmotným i nehmotným majetkem organizace, schvaluje rozpočet školy předložený ředitelem stejně tak i jeho případné změny, způsob financování organizace a roční účetní závěrku. Dále schvaluje jednací řád rady, mzdové předpisy organizace i organizační řád školy, projednává případné

změny zřizovací listiny, podává návrh zřizovateli na sloučení, splynutí či rozdělení organizace, řeší otázku předmětu činnosti organizace a schvaluje založení dalších peněžních fondů. Ředitel školy je povinen poskytnout radě odpovídající dokumentaci pro její rozhodování. (Valenta, 2013)

„Rada dále vydává předchozí souhlas k právním úkonům, kterými školská právnická osoba hodlá:

- nabýt nebo převést vlastnické právo k nemovitostem,
- nabýt nebo převést vlastnické právo k movitým věcem, jejichž cena je vyšší než dvacetipětinásobek částky, od níž jsou věci považovány podle zvláštního právního předpisu 29) za hmotný majetek,
- zatěžovat majetek, zejména zřídit věcné břemeno nebo předkupní právo,
- založit jinou právnickou osobu nebo nabýt účast v již existující právnické osobě, pokud to není tímto zákonem vyloučeno,
- provést peněžitý nebo nepeněžitý vklad do právnické osoby založené touto školskou právnickou osobou nebo do jiné právnické osoby, pokud to není tímto zákonem vyloučeno.“ (Valenta, 2013, str. 268)

Školská rada je složena nejméně z 3 členů, nejvíce pak z 15 členů. Tento počet členů vždy stanoví zřizovatel ve zřizovací listině organizace. Volby do školské rady je povinen zprostředkovat ředitel školy.

Jedna třetina členů je jmenována samotným zřizovatelem (popřípadě ministerstvem) školské právnické osoby, pokud není jinak stanoveno ve zřizovací listině. Další třetinu rady volí zákonní zástupci žáků a třetí třetinu volí pedagogičtí pracovníci školy. Pokud zástupci studentů nezvolí i po opakované výzvě požadovaný počet členů, zbylé členy jmenuje ředitel školy. Členem rady nemůže být ředitel ani sám zřizovatel školské právnické osoby.

„Členem rady může být jen fyzická osoba, která je plně způsobilá k právním úkonům, nebyla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin a není v pracovněprávním ani jiném obdobném vztahu ke školské právnické osobě.“ (Valenta, 2013, str. 268)

Každému členu školské rady náleží funkční období na 3 roky. Jeho členství v radě zaniká, pokud uplyne toto období, jedinec odstoupí z rady, je odvolán, zemře, více než 6 měsíců je indisponován a opakovaně se nedostavuje na jednání rady.

V čele této skupiny stojí předseda rady, který je volen ze svého středu. Jeho úkolem je svolávat a řídit jednání rady. Jako zástupce předsedy lze zvolit místopředsedu, který zastupuje předsedu v době jeho nepřítomnosti.

Rada je plně usnášeníschopná, pokud je přítomná nadpoloviční většina členů rady, přičemž hlasovací právo je pro všechny stejné.

„Rada zasedá nejméně dvakrát ročně. Pokud předseda rady nesvolá zasedání rady po dobu 1 roku, může zasedání rady svolat i jiný člen rady. Na žádost ředitele je předseda rady povinen svolat mimořádné zasedání rady. Pokud předseda rady nesvolá mimořádné zasedání rady do 30 dnů od žádosti ředitele, může je svolat ředitel. Ostatní náležitosti činnosti rady stanoví jednací řád rady.“ (Valenta, 2013, str. 271)

2.2. Střední škola

„Střední vzdělání rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro osobní rozvoj jedince. Poskytuje žákům obsahově širší všeobecné vzdělání nebo odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním a upevňuje jejich hodnotovou orientaci. Střední vzdělávání dále vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení, pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti.“ (Valenta, 2013, str. 111)

Středoškolské vzdělání lze rozčlenit do několika stupňů dle jeho úspěšného ukončení:

- střední vzdělání získá žák, který absolvuje denní formu studia v délce 1 nebo 2 let,
- střední vzdělání s výučním listem zahrnují programy v délce 2 nebo 3 let,
- střední vzdělání s maturitní zkouškou jsou čtyřleté, šestileté nebo osmileté formy denního studia na gymnáziích, čtyřleté denní programy, dvouleté nástavbové programy.

Jednotlivé délky vzdělávacích programů stanovuje vláda vládním nařízením. (Valenta, 2013)

„Ke vzdělávání ve střední škole lze přijmout uchazeče, kteří splnili povinnou školní docházku nebo úspěšně ukončili základní vzdělání před splněním povinné školní docházky, pokud tento zákon nestanoví jinak, a kteří při přijímacím řízení splnili podmínky pro přijetí prokázáním vhodných schopností, vědomostí, zájmů a zdravotní způsobilosti.“ (Valenta, 2013, str. 113]

Na základě absolvování přijímacího řízení o přijetí žáka ke studiu rozhoduje ředitel školy.

Přijímací řízení lze rozdělit na několik kol, které nejsou početně omezeny a předem jsou oznámeny ředitelem organizace. Přijímací řízení může mít podobu přijímací zkoušky, jejímž úkolem je prokázat schopnosti zájemců o studium. (Zákon č. 561/2004 Sb.)

3. Teorie spravedlnosti

Pojem spravedlnost je znám již od Antiky a bylo o ní smýšleno ve významu v oblasti právní, morální i etické.

Za zakladatele spravedlnosti je považován filosof Aristotelés, jehož koncepce sloužila jako východisko pro další významné filozofy a myslitele. V 19. století August Comt zveřejnil svoji myšlenku, že my vlastně nevíme, co je to spravedlnost, čímž se snažil popřít učení Aristotela.

Dalším autorem, který vycházel z původního učení Aristotela, byl F. A. Hayek se svým spisem „Právo, zákonodárství a svoboda.“ Ve 20. století na tuto teorii navázal John Rawls se spisem „A Liberal Theory of Justice“, kterou dále rozpracoval Louis P. Pojman s dílem „Dva principy spravedlnosti“. (Váně, 2006)

3.1. Spravedlnost

„Suum alicui tribuere“ neboli dávatí každému to, co je jeho. Právě tímto způsobem si staří antické vysvětlovali pojem spravedlnost.

„Ukládá-li nám spravedlnost povinnost dávatí každému to, co mu náleží, plyne z toho nutně, že úkonu spravedlnosti musí předcházet úkon, jímž něco někomu patří. Patří k němu postulát *debitum*, určité právo, z něhož spravedlnost vyplývá jako důsledek. Předpokladem spravedlnosti je existence lidstva s jeho vzájemnými vztahy a s existencí lidského partnerství.“ (Váně, 2006, str. 29)

Antonymem k pojmu spravedlnost je nespravedlnost. Tento pojem se vymezuje jako přestupek mravních či právních zákonů, např. neodvádění daní, neúčast u voleb, být neukázněný a líný.

Dle Tomáše Akvinského ve státě vládne spravedlnost, pokud správně fungují tři základní složky společenství:

- Vztahy jednotlivců,
- vztah sociálního celku k jednotlivci,
- vztah jednotlivce k sociálnímu celku. (Váně, 2006)

Z těchto vztahů vznikly následující spravedlnosti:

- Spravedlnosti vyrovnávající neboli směnná
- Spravedlnost přidělovací neboli rozdělovací
- Spravedlnost zákonná neboli všeobecná
- Spravedlnost sociální

Ve *spravedlnosti vyrovnávající* (iustitia comutativa) stojí proti sobě dva subjekty, které jsou si rovny. Oba jsou povinny dodržet právo ve smyslu „debitum“ a „suum alicui tribuere“. Spravedlivým je ten, kdo dá druhému přesto tolik, kolik mu náleží a přitom si hájí vlastní zájmy. Např. darování není předmětem povinnosti, jelikož v tomto případě vymizela povinnost z poskytnutí.

Do této spravedlnosti však spadá i případ restituce, neboť právě pomocí ní se lze znovu navrátit k rovnováze.

Tato spravedlnost vystupuje převážně v obchodě a je podložena smlouvami o cenách, odměnách za práci a pojištění. Každý si tedy může spočítat, co mu právem náleží.

Ve *spravedlnost přidělovací* (iustitia distributiva) stojí jednatelce proti celému skupině, tj. sociálnímu celku, a vztah mezi nimi je značně nevyrovnaný. Je to z toho důvodu, že společné blaho je upřednostňováno před jednotlivcem. Za sociální celek lze považovat panovníka, vojenského hodnostáře, učitele či rodiče.

Jedinci tedy nenáleží to samé, jako jinému jedinci, ale náleží mu podíl na celku, který patří celé společnosti. Je to určováno dle poměru věci k osobám, a zároveň je uznávána autorita i právo jedince.

Spravedlnost všeobecná platí u jednotlivců i skupin jako u poplatníků daní. Říká, že je mravní i právní povinností občanů platit za vedení státu a fungování státních orgánů formou daní. Stát zde stojí na vrcholu jako nositel nejvyššího dobra, naopak právo jednotlivce je omezené a plně podléhá státu.

Nejmladší teorií je *sociální spravedlnost*, která se nejvíce liší od předchozích typů spravedlnosti.

Je založena na hospodářské rovnosti skupin, kterým náleží stejný podíl na výsledcích jejich práce a zisku. Tato spravedlnost vyžaduje rovné dělení bohatství i z hlediska geografické příslušnosti.

Za prohřešek proti sociální spravedlnosti je považováno shromažďování majetku (hmotného i nehmotného) v jedné společenské třídě, když u jiných tříd je těchto prostředků nedostatek.

Její platnost je celosvětového formátu, předkládá bohatým státům povinnost pomáhat chudým státům přerozdělováním svého bohatství. (Váně, 2006)

3.2. Koncepce F. A. Hayeka

Friedrich August von Hayek je považován za významného filosofa, právníka a ekonoma tzv. Rakouské školy. Ačkoli je jeho původ rakouský, velkou část svého života strávil v USA a Velké Británii.

Ve svých dílech se zabýval především pojmem spravedlnost. K jeho předním publikacím patří „Právo, zákonodárství a svoboda“ a „Pravidlo a řád“.

Ve svých dílech vychází z vytvořeného řádu, označovaném jako spontánní řád, který vznikl z pravidel slušného chování, které se formovaly během existence lidstva. Tyto původní pravidla následně doplnil novými aktuálními pravidly a vyřadil ty, která se neosvědčila pro svoji zastaralost.

„Řádem budeme nadále označovat ten stav věcí, v němž se velký počet prvků různých druhů má k sobě navzájem tak, že znalost nějaké prostorové a časové části celku nám umožňuje vytvářet správná očekávání týkající se zbytku, nebo aspoň očekávání, která mají dobrou pravděpodobnost, že se ukáží jako správná“. (Váně, 2006, str. 71)

Lidská existence nemůže fungovat bez dodržování zákonů, kterým je třeba se podřizovat. Spravedlivé je pouze lidské chování.

Z tohoto následně vyplývá, že spravedlnost se odkazuje na jednání, ale nikoli již na výsledky. Ti, kteří se dle tohoto pravidla řídí, se považují za spravedlivé a morální.

Za spravedlivou považuje Hayek také vládu, společnost však již nikoli. Pravidla správného chování jsou tedy vysvětlována jako zákazy pro nesprávné chování, přičemž nepřikazují nikomu povinnost se chovat určitým způsobem.

„Nejenom pravidla chování, nýbrž také test jejich spravedlnosti je negativní: Tímto testem mohou projít jenom ta pravidla, která jsou na cílech nezávislá a vztahují se k faktům, která mohou ti, co se jim mají podřizovat, znát nebo snadno zjistit. Pravidla správného chování nejsou tak určena „vůlí“ nebo „zájmem“ nebo jakýmkoli podobným záměrem dosáhnout konkrétních výsledků, nýbrž vyvíjejí se vytrvalým úsilím uvést systém pravidel zděděných každou generací do vzájemného souladu.“ (Váně, 2006, str. 76)

F. A. Hayek považuje pravidla slušného chování shrnutá ve spontánním řádu za spravedlivé, pokud jedinec vědomě přizpůsobí své jednání tomuto řádu, v čemž vidí přirozené právo. (Váně, 2006)

3.3. Koncepce J. Rawlse

John Rawls byl známým politickým filosofem, profesorem na Harvardské univerzitě a autorem celosvětově známého díla „Teorie spravedlnosti“.

Jeho teorie je považována za modernější, než Hayekova hned z několika důvodů. Rawls zde vychází ze dvou principů a to, že každý má právo na základní svobodu, která je rovna všem, a současně veškeré sociální a ekonomické nerovnosti mají být přizpůsobeny pro každého.

Ve svém díle Rawls vymezuje základní občanské svobody:

- politická svoboda – volební právo, svoboda řeči, svoboda shromažďování,
- svoboda myšlení,
- svoboda osoby a právo držby majetku,
- svoboda od arbitrážního zatčení.

Tyto svobody by měly být pro všechny rovné, zatímco rozdělení bohatství nemusí být rovné, ale musí být výhodné pro každého.

Pro definici teorie spravedlnosti je nezbytné, aby byla vybudována společnost na určitých způsobech.

„Všechny sociální hodnoty – svoboda a příležitost, důchod a bohatství, základy seberepektu - mají být rozdělovány rovně, ledaže by nerovné rozdělení některé nebo všech z těchto hodnot bylo výhodné pro každého. Nespravedlnost je potom prostě nerovnostmi, které nejsou ku prospěchu všech.“ (Váně, 2006, str. 79]

Pokud se jedinec vzdá své svobody, může získat kompenzaci v podobě sociálního či ekonomického zisku. Je zde kladen pouze požadavek, aby se původní stav jedince zlepšil.

Společnost může jedinci nabídnout, případně poskytnout sociální zabezpečení, právo, svobodu, příležitosti, bohatství, zdraví, inteligenci, atd. Je nutné, aby na toto rozdělení dohlížela vláda. Těžit výhody z tohoto rozdělení mohou pouze jedinci, kteří mají určité sociální postavení ve společnosti nebo zastávají významné funkce na úřadech. (Váně, 2006)

3.4. Adamsova teorie spravedlnosti

Pojem spravedlnost je také velmi často spojován s motivačními procesy, resp. s jejich průběhem. Mezi tyto teorie se řadí Vroomova, Porterova a Lawlerova, Adamsova a Skinnerova teorie.

Adamsova teorie spravedlnosti, označovaná také jako Teorie spravedlivé odměny, byla zveřejněna roku 1965 Johnem Stacey Adamsem.

Východiskem této teorie jsou dvě roviny spravedlnosti, které mají zvyšovat výkon pracovníka a naopak snižovat jeho pocit nespravedlnosti:

- odměna za vykonanou práci je adekvátní, tedy spravedlivá,
 - odměna je adekvátní vzhledem k ostatním pracovníkům, tedy spravedlivá.
- (Management mania, 2013)

Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o srovnávání vstupů a výstupů práce vlastní činnosti se vstupy a výstupy kolegů.

Za vstupy lze považovat čas, vzdělání, zkušenosti, tvořivost, věk, vynaložené úsilí aj. Naopak na straně výstupů stojí výdělek, příplatky, bezpečnosti práce, kariéra, uznání, pracovní prostředí, osobní rozvoj, účast na rozhodování atd.

Tyto prvky jsou však chápány individuálně, např. starší pracovník považuje za důležitý vstup praxi, naopak mladší jedinec upřednostňuje výkonnost či vzdělání.

Tato teorie operuje také s pojmem nespravedlnosti, kterou lze vysvětlit jako nerovnováhu vstupů a výstupů. Z této nerovnováhy vzniká pocit nespravedlnosti, který vede k demotivaci či pocitu viny. Její dvě formy jsou opakem výše zmíněných dvou rovin spravedlnosti:

- *negativní nespravedlnost* (nedopracovaná) – poměr vstupu a výstupu je u kolegů vyšší, než vlastní,
- *pozitivní nespravedlnost* (přepřacovaná) – vlastní výhoda oproti kolegům přináší pocit viny a snahu ovlivnit vlastní vstupy, popř. se lze dožadovat zlepšení podmínek i pro druhé. (Nevečeřalová, 2010)

„Krátkodobé neuspokojení bývá spolupracovníky obvykle tolerováno. Trvá-li delší dobu a nedochází-li k nápravě přes varovné signály, stává se situace rizikovou. Může např. docházet ke snižování výkonu, dissatisfakční reakce pak může vést jinak zanedbatelný a zcela jiný důvod, např. kritika vedoucího za pozdní příchod na pracovišti či drobnou nekázeň. Jde o neúměrné reakce, které si někteří vedoucí pracovníci těžko vysvětlují.“ (Vališová, 2008, str. 21)

Jedním z předních úkolů manažera by tedy mělo být sledování a porovnávání úsilí jednotlivých pracovníků a brát v úvahu možné reakce pracovníků na rozdělení odměn tak, aby byla zabezpečena zvyšující se motivace pracovníků a současně aby byly přidělené odměny spravedlivé. (Nevečeřalová, 2010)

3.5. Rovné zacházení a diskriminace

Rovnoprávnost mužů a žen na pracovišti je v současné době velmi diskutovaným tématem, o které se rozhořelo po vstupu České republiky do Evropské unie.

3.5.1. Rovnoprávnost

„Od dob antických patří princip rovnosti k základním představám každé právní kultury. Rovnost a spravedlnost se zdají být nerozlučně spojeny, podmiňují a ovlivňují se navzájem.“ (Thüsing, 2007)

Rovnost v moderní době má své počátky v 18. století v dokumentu Deklarace práv člověka a občana, který je považován za základní kámen pro další rozvoj zákazu diskriminace mezi lidmi. Jednalo se především o odmítnutí poddanství a otroctví. (Štangová, 2010)

Ačkoli není nutností, aby rovnost musela vést ke spravedlnosti, je pokládána za důležitou podmínku, aby spravedlnost byla považována za naplněnou. (Aristoteles, 1961)

3.5.2. Formální a materiální rovnost

Formální rovnost lze vysvětlit jako rovné zacházení pro stejné subjekty v relativně stejných situacích, tedy před zákonem. Tato rovnost neuvažuje rozdíly sociální, fyziologické, etnické, zdravotní ani žádné další individuální lidské odlišnosti.

Formální rovnost se snaží vydefinovat dvě skupiny jednotlivců – „stejní“ a „odlišní“, přičemž jejím předmětem zájmu je pouze skupina „stejní“. Se skupinou „odlišní“ neoperuje.

Předmětem **materiální rovnosti** je srovnatelné zacházení v momentě distribuce zboží a následný dopad na skutečnou situaci jedince. Na rozdíl od formální rovnosti, se materiální rovnost také zajímá např. o vzdělání jedince, jeho možnosti a další individuální skutečnosti.

Materiální rovnost zahrnuje také pojem **rovnost příležitostí**, která se odvíjí od myšlenky, že rovnosti nelze být dosaženo, pokud jedinci nemají stejné počáteční podmínky. Tato rovnost by měla být snahou vlády, aby se aktivně snažila odstranit nerovnosti znevýhodňující některé jedince před jinými.

Z výše uvedeného vyplývá, že povinností zaměstnavatele je zajistit rovné zacházení se svými zaměstnanci. Tento pojem je také uvedený v zákoníku práce č. 155/2000 Sb., kde je charakterizován jako pozitivní vyjádření zákazu přímé i nepřímé diskriminace.

Konkrétně je zde obsažena problematika pohlaví, státní příslušnosti, věku, sociálního zázemí, náboženství, zdravotní stav, sexuální orientace atd. (Štangová, 2010)

3.5.3. Diskriminace

Termín diskriminace je latinského původu, který označoval rozdělit, rozlišit, dělat rozdíly. V současnosti je spíše chápána jako omezení či znevýhodnění jedince nad ostatními na základě konkrétního znaku (barva pleti, pohlaví, sexuální orientace aj.).

„Diskriminace představuje jednání, které je způsobilé snižovat důstojnost jednotlivce, a proto je základní povinností každé společnosti založené na ideálu demokracie a rovnosti takovému nanejvýš zavrženíhodnému zacházení zabránit.“ (Štangová, 2010, str. 48)

Rada Evropského společenství ve svých antidiskriminačních směrniciích definuje druhy diskriminace, jimiž jsou:

- *Pozitivní diskriminace* – opatření, které mají pomoci zlepšit postavení určitých skupin na základě jistých omezení (věk, zdravotní stav, národnost).
- *Negativní diskriminace* – s dotyčným je jednáno méně výhodným způsobem než s ostatními, toto jednání je společensky neakceptovatelné a taktéž právně neospraveditelné.
- *Přímá diskriminace* – diskriminace na základě určitého zjevného znaku, popř. důvodu.
- *Nepřímá diskriminace* – na základě zavedených zvyklostí, které upraví až zákon (např. zkrácený pracovní poměr je uzavírán především s ženami). (Štangová, 2010)

Nutností je také zmínit, že ačkoli naše právní legislativa některé pojmy nezahrnuje, neznamená to, že v jiných zemích jsou tolerovány. Jedná se především o termíny, jejichž znalost je nezbytností v mezinárodních kontaktech.

- *Gendrová rovnost* – jejím cílem je rovné zastoupení mužů i žen v soukromém i veřejném životě.
- *Gender mainstreaming* – zaměřuje se na to pohlaví, které je právě znevýhodněné, tedy jak na muže, tak na ženy.

- *Mobbing (bullying)* – verbální útoky na pracovišti, jehož výsledkem je psychické terorizování jedince a jeho úplná izolace od zbylého kolektivu.
- *Bossing* – útočné chování ze strany vedoucích pracovníků. (Štangová, 2010)

Obtěžování a sexuální obtěžování je také považováno za diskriminaci a taktéž je upraveno antidiskriminační směrnicí. Tento druh diskriminace se projevuje jako nežádoucí, ponižující, urážlivé či nevhodné chování s cílem snížení důstojnosti jedince. (Štangová, 2010)

PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na příspěvkovou organizaci Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí.

Jelikož v roce 2014 došlo ke sloučení původních organizací Hotelové školy Světlá a Obchodní akademie Velké Meziříčí se Střední školou řemesel a služeb Velké Meziříčí, jsou první kapitoly v praktické části této diplomové práce věnovány stručnému popisu historie obou původních organizací, jejich organizačním strukturám a porovnání současného stavu spokojenosti zaměstnanců se stavem před sloučením.

Pro podložení praktických návrhů za účelem zlepšení současné situace v organizaci je stěžejní částí dotazníkové šetření o vnímání klimatu školy z pohledu pracovníků. Následná analýza výsledků poukáže na problematické body, které zaměstnanci vnímají ve fungování organizace a které je nezbytné odstranit, aby bylo zajištěno optimální fungování i pozitivní přístup pracovníků k samotné organizaci.

4. Historie organizací

Jak Hotelová škola Světlá, tak Střední škola řemesel a služeb mají více než stoletou tradici zahrnující politické, náboženské a společenské poměry tehdejší doby. Proto v následujících kapitolách je pouze stručné shrnutí jejich historie a důležitých mezníků v jejich vývoji.

4.1. Hotelová škola Světlá

„Na psacím stole leží deset knih. Tvoří jeden celek – „Kroniku Světlé“. Vypovídají, tu s větší, tu s menší přesností, o jedné škole, v jednom století. Na zažloutlých stránkách se mění rukopisy, jak přicházeli a odcházeli zapisovatelé, učitelé – kronikáři.“ (HŠ a OA, 2001, str. 11)

Školu Světlá založili roku 1901 manželé Píčmanovi. Výuka probíhala v pronajatých místnostech v budově na náměstí ve Velkém Meziříčí. Svůj název nese dle slavné spisovatelky Karolíny Světlé, jako poctu jejího boje za emancipaci žen.

Její celý název zněl: Dívčí průmyslová hospodyňská škola Světlá, a jak již z názvu vyplývá, poskytovala vzdělání výhradně dívkám v délce jednoho roku. Výuka zahrnovala šití, náboženství, český jazyk, vychovatelství, zdravotní vědu, zeměpis a počty pro celkem 23 chovaneček.

Financování organizace pokrývaly převážně poplatky chovaneček, ale také „Dámský odbor“, Městská rada Velké Meziříčí a dobrovolní dárci.

Vzhledem k rostoucímu zájmu o studiu se od roku 1904 přidávají další studijní příležitosti: Ženská škola pro šití a oděvnictví, Celoroční škola kuchařská a hospodyňská, Stodenní kurs kuchařek, Jednoroční škola obchodní, Škola zahradnická dvouletá, Kurs pro kandidátky industriálního učitelství, Škola jazyků a hudby, aj.

Roku 1922 došlo k zestátnění školy a Ministerstvo školství přebírá náklady na finanční odměny vyučujících. V tomtéž roce se také škola stěhuje do nové budovy, přezdívané „Nová Světlá“, kde sídlí dodnes, díky čemuž mohla dále rozšiřovat studijní možnosti, např. o kurs psaní na stroji a těsnopisu, účetnictví, živnostenskou školu, večerní kurzy šití atd.

V 30. letech 20. století se škola dále rozrůstá o další studijní i užitkové budovy a těší se velké oblibě žáků i veřejnosti. Její dobrá pověst se šíří po celé republice.

Ponuré období škola zažívá v době 2. světové války, kdy byly její budovy zabrány pro ubytování německých dětí, a škola byla donucena přestěhovat se do jiných škol a prostor ve městě i v přilehlých vesnicích. Při neustálé hrozbě uzavření školy bylo nutné zredukovat počet studentek.

Po skončení války roku 1945 se škola pozvolna vrací zpět ke svému životu, jako tomu bylo před okupací.

V 50. letech byl chod školy ovlivněn politickou situací v zemi, která přinesla změny ve studijních osnovách i nabízených oborech. Taktéž se změnil dosavadní název školy - Škola pro společné stravování. Je zpřístupněna i pro zájemce mužského pohlaví.

V období normalizace, tj. 1971-1977, se na škole vyučují pouze dva obory – Střední škola společného stravování a Střední škola ekonomiky služeb, které probíhají v denní i dálkové formě. V tomto období se také znovu otevírá Střední ekonomická škola.

Škola se mohla pyšnit počtem 675 žáků, kteří navštěvovali 15 tříd denního studia a 4 třídy dálkového studia. V 80. letech se zakládá tradice „Gastrodnů“, které jsou součástí praktické maturitní zkoušky studentů a zároveň názornou ukázkou umění a dovedností prezentované pro veřejnost.

Počátky 90. let se nesly v duchu personálních a organizačních změn školy, následované rekonstrukcemi areálu. V tomto desetiletí v České republice přibývá obdobně zaměřených škol, avšak Světlá si nadále udržuje své prestižní postavení. K tomu přispívají kontakty se zahraničními partnery a zahraniční praxe pro studenty v Anglii, Francii, Německu a Itálii.

Roku 1999 je přičleněn obor Obchodní akademie a název školy se mění na Hotelová škola Světlá a Obchodní akademie, který zůstal neměnný do roku 2014.

Za dobu existence se zde vystřídal celý zástup ředitelek a ředitelů, přičemž se některé ředitelské funkce rozdělovaly na jednotlivé školy nebo skupiny škol, popř. byla zavedena správcovská funkce. (HŠ a OA, 2001)

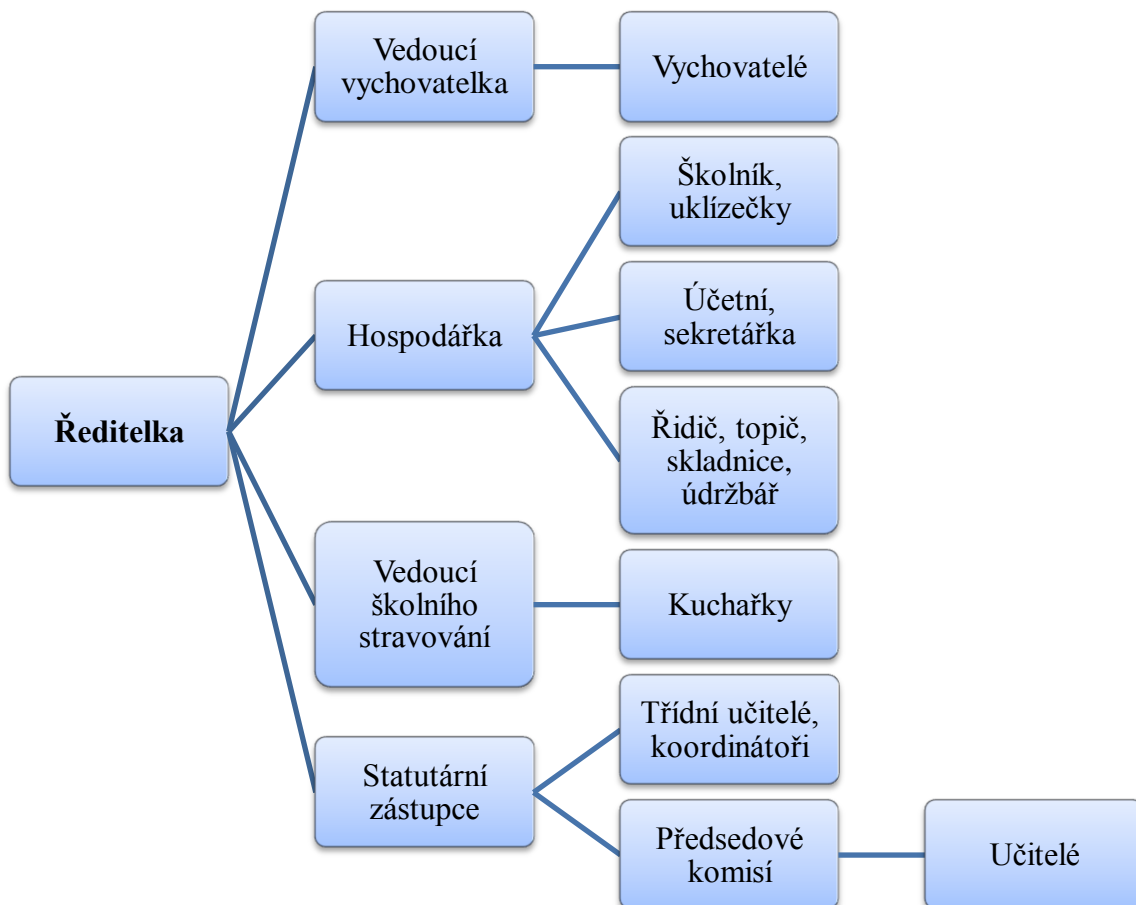
Tabulka 6: Ředitelky a ředitelé škol Světlá

Ředitel	Období	Škola
Marie Nahodilová	1901 – 1903	Všechny školy a kurzy v této době
Zdenka Wiedermanová	1903 – 1904	Všechny školy a kurzy v této době
Karel Kálal	1904 – 1906	Všechny školy a kurzy v této době
Ida Hansová	1906 – 1906	Všechny školy a kurzy v této době
František Fara	1909 – 1913	Škola průmyslová, hospodyňská, odborné kurzy
Ida Hansová	1910 – 1919	Obchodní škola
Karel Farský	1913 – 1914	Škola průmyslová, hospodyňská, odborné kurzy
Boleslav Dolejšek	1914 – 1916	Škola průmyslová, hospodyňská, odborné kurzy
JUDr. Adam Píčman	1916 – 1917	Škola průmyslová, hospodyňská, odborné kurzy
Josef Krča	1917 – 1919	Škola průmyslová, hospodyňská, odborné kurzy
Josef Pavelka	1919 – 1920	Škola průmyslová, hospodyňská, odborné kurzy
JUDr. Adam Píčman	1919 – 1920	Obchodní škola
Metoděj Kubíček	1920 – 1939	Školy a kurzy mimo pokračování – státní ředitelství
	1939 – 1941	Školy a kurzy – protektorátní ředitel
-	1941 – 1947	Ustanovení zatímní správcové
Marie Lormanová	1947 – 1952	Všechny školy a kurzy v této době
Mgr. Rudolf Procházka	1952 – 1974	Pro všechny obory v tomto období vyučované
JUDr. Vladimír Veleba	1974 – 1991	Pro všechny obory v tomto období vyučované
Mgr. Jiří Láznička	1991 – 1992	Pro všechny obory v tomto období vyučované
Ing. Marie Tománková	1992 - 2012	Hotelová škola Světlá a Obchodní akademie
Mgr. Marie Pařovová	2012 – 2014	Hotelová škola Světlá a Obchodní akademie

Zdroj: vlastní zpracování, (HŠ a OA, 2001, str. 90]

4.2. Organizační struktura HŠ a OA

V roce 2012 bylo rozhodnuto o zpracování příručky kvality ČSN EN ISO 9001, která vešla v platnost 1. 1. 2013. Tato příručku mimo jiné obsahovala i zpracování organizační struktury organizace.



Obrázek 1: Organizační struktura HŠ a OA Velké Meziříčí

Zdroj: Vlastní zpracování, (NQA, 2013)

4.3. Hospodaření HŠ a OA

K datu 30. 6. 2014 vykazovala organizace hospodaření v níže uvedených nákladech a výnosech.

Tabulka 7: Hospodaření HŠ a OA v 1. pololetí 2014

Náklady	Částka	Výnosy	Částka
Hlavní činnost	13 295 738 Kč	Hlavní činnost	13 782 024 Kč
Mzdové prostředky	6 176 661 Kč	Dotace na vzdělání	8 381 469 Kč
Odvody z mezd	2 087 623 Kč	Dotace na provoz	2 935 000 Kč
Energie	9 993 Kč	Dotace z projektů EU	1372 Kč
Materiál	1 510 185 Kč	Prodej služeb a pronájem	1 732 123 Kč
Služby	1 105 934 Kč	Prodej zboží	478 774 Kč
Odpisy majetku	401 493 Kč		
Doplňková činnost	201 427 Kč	Doplňková činnost	424 032 Kč
Celkové náklady	13 497 165 Kč	Celkové výnosy	14 206 056 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (HŠ a OA, 2014)

Z tabulky je zřejmé, že největší nákladovou položku tvoří mzdové prostředky a odvody z mezd. Nezanedbatelnou částí výnosů organizace byl prodej služeb a pronájem. Doplnková činnost organizace tvořila poměrně variabilní zdroj výnosů, významnou roli zastávala položka dotací.

4.4. Střední škola řemesel a služeb

Roku 1867 byla ve vesnici Osové otevřena Rolnická škola, 3. svého druhu na Moravě, jejímž zřizovatelem byl hrabě Jindřich Vilém Haugwitz. Úkolem školy bylo vzdělávat chlapce starší 15ti let po dobu dvou let v oblasti hospodaření z teoretického i praktického hlediska. Dále pak se vyučovaly počty, zeměpis, kreslení, mineralogie, fyzika, lučba, nauka hospodářská, základy výživy chovu a užitku zvířectva hospodářského, ovčáctví a praktické práce.

Poskytnuté prostory však nebyly dostačující, následujícího roku se škola přesunula do budovy na náměstí ve Velkém Meziříčí. O několik let později se škola znovu přestěhovala, tentokrát do vlastní budovy na ulici Hornoměstská, kde sídlila až do sloučení s Hotelovou školou.

V 1. třetině 20. století se uskutečnilo několik významných změn, např. učitelé byli převedeni jako řádní zaměstnanci do zemské správy, škola dále získala charakter veřejného vzdělávacího ústavu, probíhala další přístavba hospodářských a jiných užitkových budov, aj.

Během 2. světové války byla škola spolu se svým majetkem převzata do státního vlastnictví, výuka byla pozastavena a budova školy byla využívána německou armádou.

Po skončení války bylo nutné přikročit k rozsáhlé rekonstrukci, jelikož budovy školy utrpěly velké škody při bombardování. V tomto poválečném období končí dvouleté celoroční rolnické studium a pokračuje se ve výběrové jednoroční škole. V 50. letech se slučuje hospodyňská škola se školou rolnickou, jsou zde organizovány odborné kurzy a školení krajského a celostátního významu. (Křižan, 2006)

V roce 1966 zaniká mistrovská škola a stává se samostatným odborným učilištěm. Vyučované obory jsou zastoupeny z 50 % praktickou výchovou, doplněnou teoretickou výukou. Jsou také zavedeny nové studijní obory - chovatel hospodářských zvířat, mlékař, traktorista-mechanizátor.

V 80. letech minulého století se škola přejmenovala na Střední odborné učiliště zemědělské, začala nabízet možnost maturitní zkoušky u nástavbového studia, následována zřízením nových učňovských oborů řezník, pekař.

Roku 2006 se název mění na Střední školu řemesel a služeb Velké Meziříčí, který zůstal nezměněný až do doby sloučení s Hotelovou školou.

Tato škola nabízela studium učebních oborů ukončených závěrečnou zkouškou a obdržení výučního listu, na které dále navazovalo nástavbové studium oboru Podnikání pro denní i dálkovou formu studia, ukončenou maturitní zkouškou.

Jak již bylo výše zmíněno, škola zajišťovala kurzy a školení jak pro své studenty, tak i pro veřejnost. V minulém desetiletí se především jednalo o svářečské kurzy a lekce autoškoly na vozidla kategorie T, B, C a C+E.

V rámci povinné praxe učňů byla zajištěna smluvní pracoviště, která zvyšují odbornost absolventů a jejich uplatnění v budoucím zaměstnání.

Škola v posledních letech zaměřila své úsilí na výuku oborů, o které sice u žáků není zájem, ale po jejich absolventech je poměrně vysoká poptávka na trhu práce. Jedná se o profese elektrikář, zedník, obráběč kovů a zámečnick. (SŠŘS, 2008)

Za dobu delší než 140 let existence Střední školy řemesel a služeb se v jejím čele vystřídal celkem 11 ředitelů a ředitelek.

Tabulka 8: Ředitelé a ředitelky Střední školy řemesel a služeb

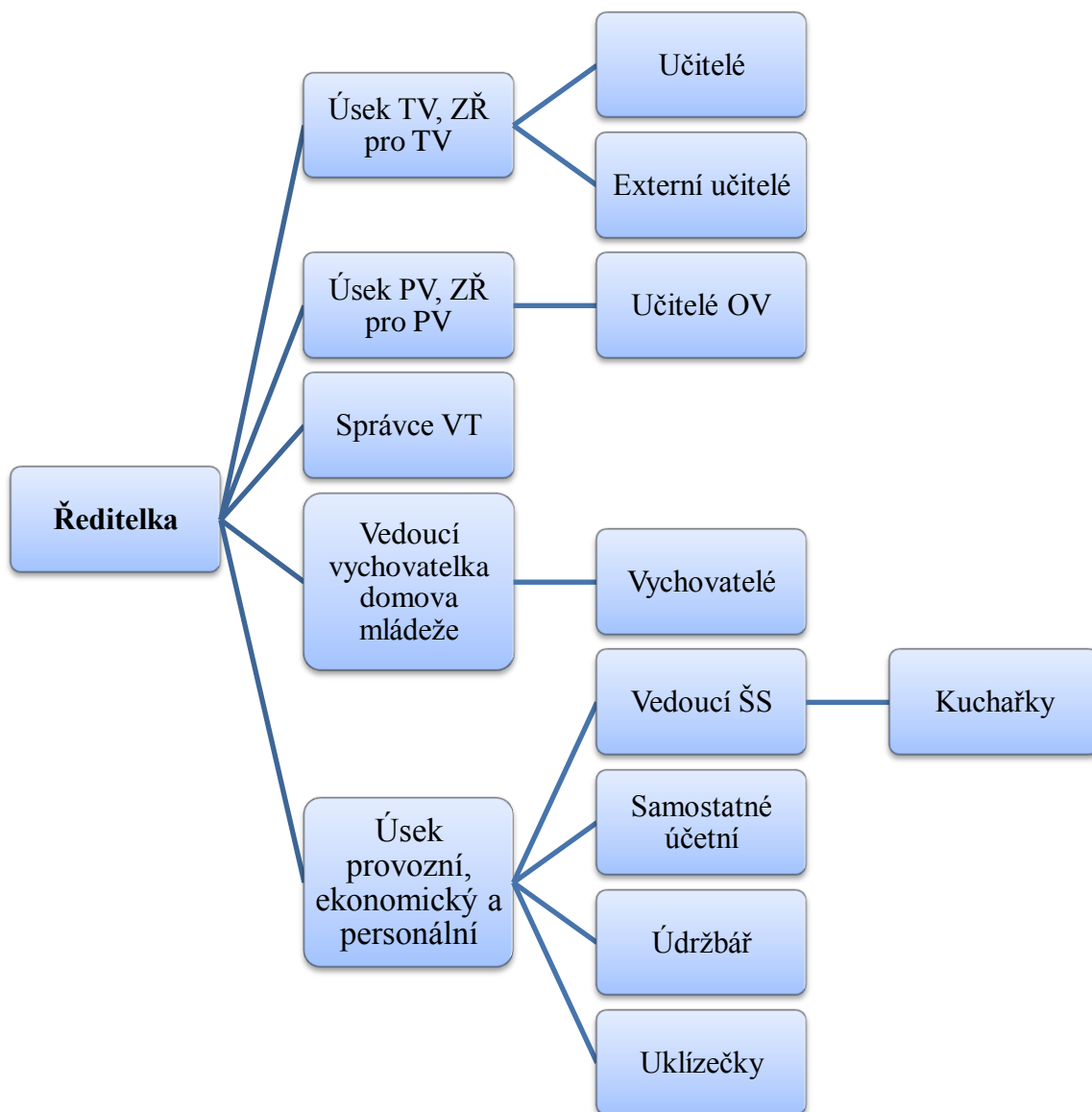
Ředitel	Období	Škola
Karel Všetečka	1867 – 1873	Rolnická škola
Jan Hoch	1873 - 1909	Rolnická škola
Václav Myslivec	1909 – 1923	Rolnická škola
Ludvík Žvábek	1923 – 1940	Rolnická škola
Dr. Ing. Václav Raštica	1939 – 1940	Rolnická škola
Ing. Alois Doležel	1940 – 1956	Rolnická škola a Zemědělská mistrovská škola
Ing. Jaroslav Kadlec	1956 – 1958	Zemědělská mistrovská škola a odborné učiliště
Ladislav Veleba	1958 – 1960	Zemědělská mistrovská škola a odborné učiliště

Ing. Jaroslav Kadlec	1960 – 1965	Zemědělská mistrovská škola a odborné učiliště
Ing. Ladislav Caha	1965 – 1992	Střední odborné učiliště
Ing. Alena Vodová	1992 - 2012	Střední škola řemesel a služeb
Mgr. Milan Veber	2012 - 2014	Střední škola řemesel a služeb

Zdroj: vlastní zpracování, [23]

4.5. Organizační struktura SŠŘS

SŠŘS nedisponovala příručkou kvality tak jako HŠ, řídila se pouze vnitřními dokumenty a ustanoveními ředitele školy. V organizaci od 1. 8. 2012 platila následující organizační struktura, kterou zpracoval tehdejší zástupce ředitelky Mgr. Milan Veber.



Obrázek 2: Organizační struktura SŠŘS Velké Meziříčí

Zdroj: Vlastní zpracování, [29]

Organizační struktura ve školním roce 2013/2014 zahrnovala celkem 40 zaměstnanců, z toho 28 pedagogických pracovníků a 12 technicko-hospodářských a provozních pracovníků.

Úsek provozní, ekonomický a personální se skládá z vedoucí TEÚ, která zastává

i funkci mzdové účetní, dále dvě účetní, vedoucí školní jídelny, dvě kuchařky, údržbář a šest uklízeček.

4.6. Hospodaření SŠŘS

K datu 30. 6. 2014, tj. poslední den samostatné existence organizace před sloučením, škola vykazovala následující hodnoty v účetnictví:

Tabulka 9: Náklady a výnosy za 1. pololetí roku 2014

Náklady	Částka	Výnosy	Částka
Hlavní činnost	10 780 019 Kč	Hlavní činnost	11 351 199 Kč
Mzdové prostředky	4 950 000 Kč	Dotace na vzdělání	6 772 000 Kč
Odstupné	28 740 Kč	Dotace na provoz	2 619 000 Kč
Odvody z mezd	1 658 948 Kč	Dotace z projektů EU	850 152 Kč
Energie	1 011 809 Kč	Prodej služeb a pronájem	639 236 Kč
Materiál	728 880 Kč		
Služby	470 298 Kč		
Pojištění majetku	156 588 Kč		
Odpisy majetku	325 996 Kč		
Doplňková činnost	485 293 Kč	Doplňková činnost	598 358 Kč
Celkové náklady	11 265 312 Kč	Celkové výnosy	11 949 557 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, (SŠŘS, Výroční zpráva 2013/2014)

Nejvýznamnější položkou při financování organizace jsou dotace na vzdělání, na provoz a na projekty EU. Na kladný hospodářský výsledek mělo nemalý vliv zavedení úsporných opatření, poskytování ubytovacích služeb a stravování, kurzy svařování a autoškoly pro žáky i veřejnost.

5. Rozhodnutí o sloučení

Již v roce 2010 Kraj Vysočina zahájil první kroky pro nevyhnutelnou optimalizaci výše zmíněných organizací. V oficiálním zdůvodnění připravovaného plánu bylo zmíněno, že

je nutné přizpůsobit se poptávce na trhu práce, efektivněji využívat prostory a zaměřit se na specializaci pedagogických pracovníků.

Jedním z cílů také byla vidina propojení a vybudování sítě center odborného vzdělání ve větších i menších městech, která by měla odolat populačním výkyvům. V menších městech je tento pokles viditelnější, než ve větších městech, a proto jsou školy v takovýchto lokalitách do budoucna ohroženy.

Kraj Vysočina celkem jednal o několika možných variantách, jak výše zmíněné organizace optimalizovat.

- *Zrušení organizací* - Tento nevratný krok by však měl neblahý dopad na fungování města. Jeho realizace by vedla ke zvýšení nezaměstnanosti ve Velkém Meziříčí a jeho okolí, případně i k migraci obyvatelstva.
- *Odloučená pracoviště* - Tato odloučená pracoviště škol by byla přiřčena ke školám v Třebíči a Jihlavě. Tento stav by ovšem také postupně vedl k zániku obou organizací.
- *Změna zřizovatele* – Kraj Vysočina by již více nespravoval chod školy, jelikož by správcovství předal městu Velké Meziříčí. Bohužel město nemělo o zřizování škol zájem a od této alternativy se muselo upustit.
- *Školy by zůstaly samostatné* – Toto řešení nepřicházelo v úvahu vzhledem k nastavenému optimalizačnímu trendu v Kraji Vysočina. Školy by nebyly výhledově ekonomicky životaschopné a dříve či později by se znovu jednalo o možné řešení.
- *Sloučení* - Jedinou přijatelnou alternativou bylo obě organizace sloučit do jedné. Plán také zahrnoval zachování všech dosavadních vyučovaných oborů jak na Hotelové škole, tak na Střední škole řemesel a služeb.

Důvody pro přistoupení ke kroku sloučení organizací byly následující:

- Hlavním důvodem byl rapidní pokles studentů hlásících se do prvních ročníků. Na SŠŘS některé učňovské obory proto nebyly po řadu let ani otevřeny a byly označovány jako tzv. mrtvé obory (řezník, pekař, mlékař aj.). Na Světlé tento populační pokles způsobil zrušení Obchodní akademie a snížení počtu tříd na oboru hotelnictví.
- Z důvodu menšího počtu žáků neefektivní využívání prostor.

- Příležitost ušetření nákladů při uvolnění (a případném prodeji či pronajmutí) nevyužívaných budov a prostor, které by se pohybovalo v řádech milionů korun. Tyto finance by se však dále investovaly do rozvoje místního školství.
- Zajištění výuky učiteli s odbornou kvalifikací pro daný předmět.
- Udržení rozmanitosti nabízených učňovských i maturitních oborů. (Kraj Vysočina, 2013)

O sloučení organizací rozhodl Kraj Vysočina dne 25. 6. 2013, platné od 1. 7. 2014. Všechna práva a závazky SŠŘS přešly na HŠ, která byla přijímací organizací. Od tohoto data obě organizace nadále vystupují pod jednotným názvem Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí.

5.1. Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel

„Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí vznikla v roce 2014 sloučením dvou místních středních škol, jež mají více než stoletou tradici. Na základě rozhodnutí Kraje Vysočina dochází k 1. 7. 2014 ke sloučení škol:

- Hotelová škola Světlá a Obchodní akademie Velké Meziříčí
- Střední škola řemesel a služeb Velké Meziříčí.“ (Svoboda, 2014, str. 2)

Tato nová organizace disponuje kapacitou 690 žáků, domovem mládeže pro 213 žáků a školní jídelnou s kapacitou 600 jídel. (HŠ a SŠŘ, 2014)

Pro zájemce o studium škola nabízí čtyřleté studium oborů Hotelnictví a Obchodní akademie, zakončené maturitní zkouškou. Pro absolventy učebních oborů pak nástavbové studium oboru Podnikání v denní dvouleté formě nebo dálkové tříleté formě. Absolventi tříletých učebních oborů Kuchař – číšník, Mechanik opravář motorových vozidel, Elektrikář, Opravář zemědělských strojů získávají střední vzdělání s výučním listem.

Světlá dále umožňuje studovat řadu cizích jazyků i využívat možnost zahraničních stáží. Dále se rozšířila nabídka specializovaných kurzů – barmanský, cukrářský, studené kuchyně, řízení motorových vozidel aj.

I přes nové uskupení organizace škola neopomněla na uspořádání 37. ročníku Gastrodne, který se uspořádal 15. října 2014. (Svoboda, 2014)

Avšak toto sloučení organizací přineslo i výhody. Především se jedná o prostupnost u gastronomických oborů, kdy žáci mohou přestoupit z maturitního na učňovský obor nebo naopak. Dále se naskýtá možnost zkráceného studia pro absolventy učebního oboru skupiny H či absolventy oboru Hotelnictví, kdy uchazeč může během 1 roku získat výuční list v oboru Kuchař – číšník.

V současné době Kraj Vysočina nabízí k prodeji dvě budovy na ulici Hornoměstská, ve kterých dříve sídlila Střední škola řemesel a služeb. Peníze za prodej by byly opětovně použity na zvelebení Světlé a na zlepšení učebních podmínek.

Před zahájením školního roku 2014/2015 bylo nutné provést určité stavební úpravy, například vybudování nové cvičné kuchyně vybavené moderní technologií, bezbariérové sociální zařízení, výměna podlah v některých místnostech a oprava tělocvičny.

V současné době je ve spolupráci s VOŠ v Třebíči připraven k akreditaci studijní program pro vyšší odborné školy v oblasti gastronomie, který by bylo možno na škole vyučovat. Otázkou však zůstává, zda tento projekt podpoří i zřizovatel školy a podaří se získat akreditaci od ministerstva školství. (Strnadová, 2014)

5.2. Organizační struktura HŠ a SOŠŘ

K datu sloučení obou původních organizací bylo nutné vytvořit novou organizační strukturu, která nabývala platnosti dnem podpisu a účinnosti k datu 1. 7. 2014. Její nedílnou součástí taktéž bylo zpracování a definování kompetencí vedoucích pracovníků.

Ředitelka řídí školu, kontroluje práci svých podřízených a žáků, rozděluje kompetence svým podřízeným.

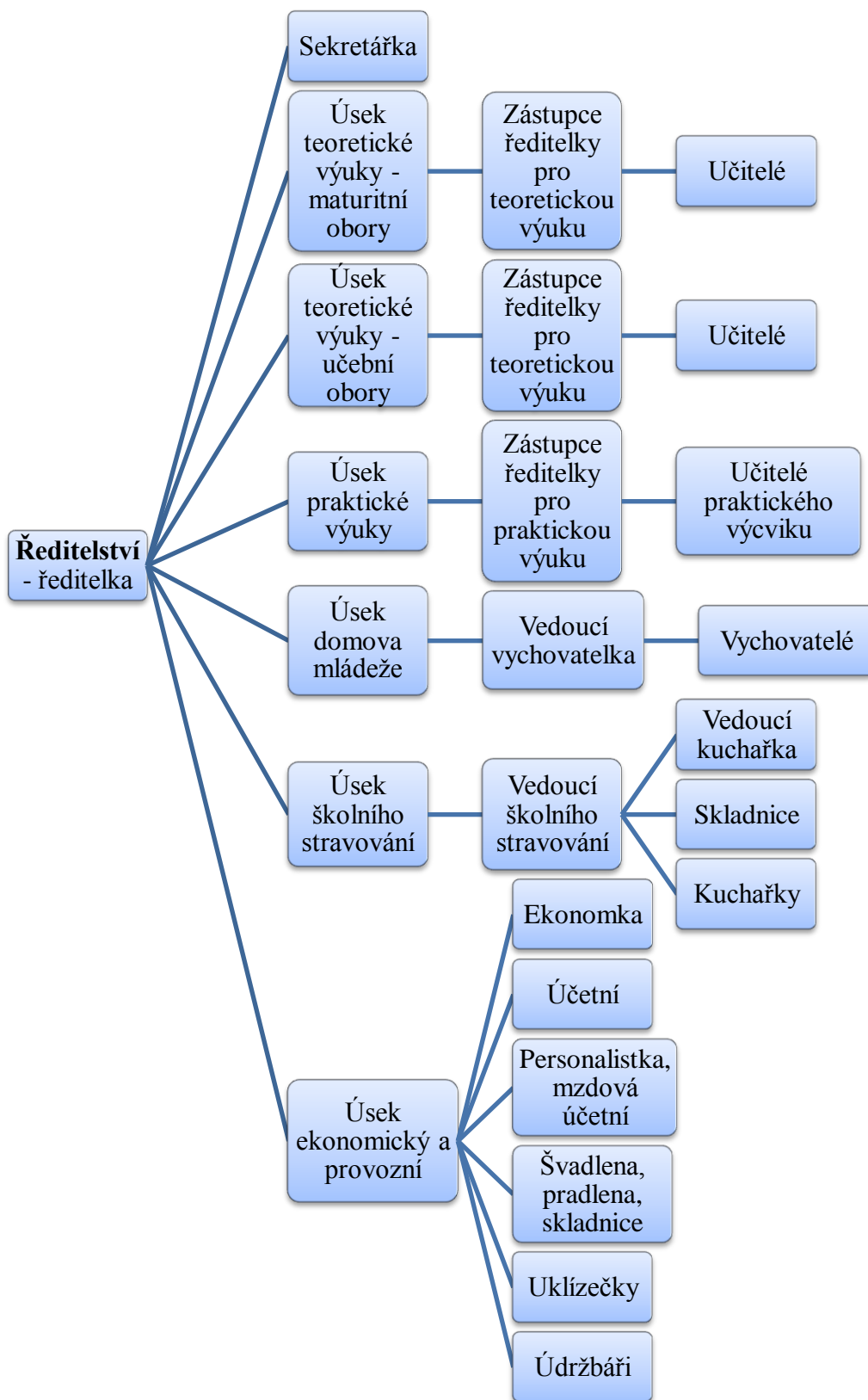
Zástupci ředitelky kontrolují práci podřízených, správnost dokumentace (třídní knihy, výkazy, informační systém školy aj.), hospitace, dodržování pracovní doby, odměňování, provoz školy.

Vedoucí vychovatelka řídí a kontroluje práci ostatních vychovatelů, úplnost dokumentace.

Vedoucí předmětových komisí je kompetentní k výběru učebnic a pomůcek, provádí hospitace v rámci komise, dále provádí ověřování úrovně vědomostí žáků.

Hospodárka provádí kontrolu docházky zaměstnanců a dodržování pracovní doby, zodpovídá za dodržování bezpečnosti práce a dodržování pracovních náplní.

Vedoucí školní jídelny zodpovídá za dodržování pracovní doby, používání ochranných pomůcek, dodržování hygienických předpisů a kvality práce, kontroluje placení stravného. (Pařovová, 2014)



Obrázek 3: Organizační struktura HŠ Světlá a SOŠŘ Velké Meziříčí

Zdroj: Vlastní zpracování, (Pařovová, 2014)

Před sloučením SOŠŘ skupina pedagogického sboru čítala 26 osob – 16 učitelů, 8 mistrů, 2 vychovatelé, a 11 technicko-hospodářských pracovníků. Z tohoto počtu do nové organizace přešlo 22 vyučujících a 6 THP pracovníků. S ostatními zaměstnanci byl rozvázáán pracovní poměr pro nadbytečnost.

Na HŠ bylo zaměstnááno před sloučením 57 pracovníků, z toho 26 učitelů a 7 vychovatelů. Ve škole se vzdělávalo 270 žáků.

Řízením školy byla pověřena dosavadní ředitelka HŠ Mgr. Marie Pařovová. Ředitel SŠŘS Mgr. Milan Veber byl pověřen funkcí zástupce ředitelky školy s pravomocemi o rozhodování v náležitostech SOŠŘ. Statutárním zástupcem ředitelky školy je Mgr. Stanislav Svoboda, který tuto funkci vykonával již před sloučením organizací.

V současné době je v organizaci 48 pedagogických pracovníků, 7 vychovatelů a 27 správních zaměstnanců. Počet žáků po sloučení činí 435. (Bližňáková, 2015)

Zastoupení jednotlivých úseků dle původních organizací:

- Sekretariát – 1 zaměstnanec z HŠ
 - Úsek teoretické výuky pro maturitní obory – 23 zaměstnanců z HŠ
 - Úsek teoretické výuky pro učební obory – 18 zaměstnanců z SŠŘS
 - Úsek praktické výuky – 8 zaměstnanci z SŠŘS (2 byli přijati až k 1. 9. 2014)
 - Úsek domova mládeže – 6 zaměstnanců z HŠ, 1 z SŠŘS
 - Úsek školního stravování – 8 zaměstnanců z HŠ, 1 z SŠŘS
 - Úsek ekonomický a provozní
 - Hospodářka – 1 zaměstnanec z HŠ
 - Účetní – 1 zaměstnanec z SŠŘS
 - Personalista, mzdová účetní – 1 zaměstnanec z SŠŘS
 - Švadlena, pradelna, skladnice – 1 zaměstnanec z HŠ
 - Uklízečky – 8 zaměstnanců z HŠ, 2 zaměstnanci z SŠŘS
 - Údržbáři – 3 zaměstnanci z HŠ, 1 zaměstnanec z SŠŘS
- (Bližňáková, 2015)

5.3. Hospodaření HŠ a SOŠŘ

Pro druhé pololetí již organizace přešla ke společnému účetnictví. V následné tabulce je možné sledovat první rozdílné hodnoty oproti předchozímu stavu. Největší změna se týká položky Energie – úspora se týká provozu budovy, ve které dříve sídlila SŠŘS.

Tabulka 10: Náklady a výnosy za 2. pololetí roku 2014

Náklady	Částka	Výnosy	Částka
Hlavní činnost	23 353 202 Kč	Hlavní činnost	23 346 676 Kč
Mzdové prostředky	11 294 046 Kč	Dotace na vzdělání	15 389 072 Kč
Odvody z mezd	3 660 079	Dotace na provoz	5 013 322 Kč
Energie	1 075 441 Kč	Dotace z projektů EU	8 136 Kč
Materiál	1 874 024 Kč	Prodej služeb a pronájem	1 712 286 Kč
Služby	2 912 325 Kč	Prodej zboží	127 993 Kč
Odpisy majetku	762 214 Kč		
Doplňková činnost	447 124 Kč	Doplňková činnost	602 177 Kč
Celkové náklady	23 800 326 Kč	Celkové výnosy	23 948 853 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, (HŠ a SOŠŘ, účetnictví 2015)

Za pouhého půl roku od sloučení obou organizací je škola životaschopná, což dokazuje již nyní svojí činností vykazující hospodářský výsledek 148 527 Kč.

6. Dotazníkové šetření

Vzhledem ke skutečnosti, že se obě výše zmíněné organizace sloučily do jedné, vyvstává zde otázka, zda obě skupiny zaměstnanců zaujímají pozitivní postoj k situaci, k vedení i k sobě navzájem a zda se jim dostává spravedlivé zpětné vazby.

Z výše uvedeného vyplývá, že současnou ředitelkou organizace je dřívější ředitelka Hotelové školy Mgr. Marie Pařovová. Jejími zástupci jsou Mgr. Milan Veber, bývalý ředitel SŠŘS, a Mgr. Stanislav Svoboda, dřívější zástupce ředitelky na HŠ a OA. Dotazníkové šetření by mělo i mimo jiné přiblížit pohled zaměstnanců na nynější složení vedení školy.

S ohledem na průměrný věk potenciálních respondentů jsem upřednostnila tištěnou formu dotazníku. S touto variantou jsou však spojována i jistá rizika, např. nižší návratnosti a obtížnějšího vyhodnocení, měření osobních názorů a ne skutečného chování, a v neposlední řadě také zkreslení kvůli dobrovolnosti odpovídat. Pro možnost rizika nezodpovězení dané otázky bude v dotazníku taktéž možnost „neumím posoudit“, popř. „nevím“.

6.1. Struktura dotazníku

Ve své práci vycházím z teoretického základu a jejím účelem je formulace hypotéz, jejich testování a interpretace. Na základě tohoto stanoveného cíle jsem zvolila kvantitativní metodu sběru dat, u které lze následně využívat další metody důležité pro analýzu výsledných hodnot, např. korelační šetření, shluková analýza, škálování aj.

Dotazník je formulovaný jako strukturovaný s možností uzavřených i otevřených otázek, které ovšem mají své výhody i nevýhody.

Tabulka 11: Srovnání otevřených a uzavřených typů otázek v dotazníkovém šetření.

Otevřené otázky		Uzavřené otázky
Pomalá	Rychlost vyplnění	Rychlá
Vysoká	Přirozenost odpovědi	Nízká
Vysoká	Hloubka odpovědi	Nízká
Krátká	Délka přípravy	Dlouhá
Dlouhá	Délka odpovědi	Krátká

Zdroj: vlastní zpracování, (Management mania, 2012)

U některých typů otázek je s ohledem na respondenty lépe uvést možné odpovědi (výběrový typ dotazníku), z kterých následně budou vybírat. Ne vždy je to ale vhodné, v jistých případech by mohlo dojít k možnému podsouvání názorů.

Jelikož je dotazník určený zaměstnancům školy, zvolila jsem 20 otázek jako optimální počet. Respondentovi vyplnění nezabere více než 5 minut svého času.

Vytvořený dotazník jsem konzultovala s paní ředitelkou Mgr. Pařovovou. Jako nejvyššímu zástupci organizace je i v jejím zájmu, aby výsledky dotazníkového šetření byly korektní a poskytly hodnotné informace pro definování dalšího možného vývoje situace v organizaci. Otázky by měly být položeny tak, aby respondent mohl co nejpřesněji a bez dlouhého rozmýšlení odpovědět.

6.2. Analýza dotazníkového šetření

Organizace zaměstnává 84 osob. Z uvedeného počtu zaměstnanců dotazník vyplnilo 48 respondentů, tj. 57,14 %.

Odpovědi z vyplněných dotazníků jsem přepsala do online dotazníku na stránkách www.survio.cz. Program následně sám vyhodnotil početně i procentuálně jednotlivé otázky a poskytl tak ucelený přehled o získaných výsledcích.

Abych ovšem byla schopná porovnat názory obou táborů v organizaci, bylo nutné odpovědi následně roztřídit dle původních organizací respondentů. K tomuto účelu portál survio využívá možnosti volby vlastních segmentů a filtrů, kde lze zvolit, dle jaké otázky, data, úplnosti či zdroje se odpovědi budou filtrovat.

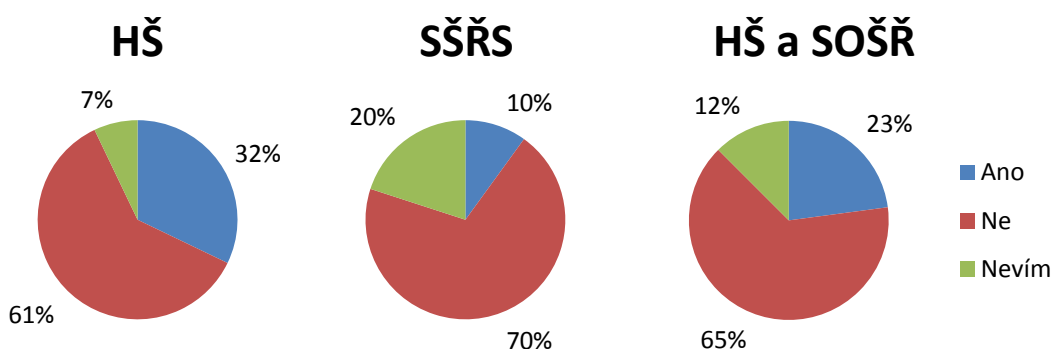
Své výsledky jsem filtrovala dle odpovědí na otázku číslo 20. *Vaší dřívější organizací byla: a) Hotelová škola, b) Střední škola řemesel a služeb.* Získané číselné údaje jsem zpracovala v programu Microsoft Office Excel 2007, kde jsem taktéž zpracovala i grafické vyjádření odpovědí.

Výsledkem grafického zpracování jsou pro každou otázku 3 grafy – graf shrnující odpovědi zaměstnanců Hotelové školy Světla a Obchodní akademie Velké Meziříčí, graf shrnující odpovědi zaměstnanců Střední školy řemesel a služeb Velké Meziříčí a graf zahrnující všechny získané odpovědi bez rozdílu, z jaké původní organizace respondenti jsou.

Toto grafické znázornění bude následně řádně slovně okomentováno a na základě této analýzy dále vypracována možná nápravná a inovační opatření pro efektivnější chod organizace a větší spokojenost zaměstnanců.

Analýza jednotlivých otázek:

1. Považujete sloučení škol za správný krok?



Graf 1: Považujete sloučení škol za správný krok?

Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: Z 28 dotázaných pouze 9 osob (32 %) považuje sloučení škol za správný krok a 17 zaměstnanců (61 %) zde vyjádřilo svůj nesouhlas s tímto rozhodnutím. Pouze 2 z dotázaných (7 %) zvolili možnost odpovědi „nevím“. Tuto odpověď považují za vyhýbavou, popřípadě si dotyční stále neujasnili názor na nastalou situaci.

Střední škola řemesel a služeb: Z 20 dotázaných pouze 2 osoby (10 %) považují sloučení škol za správný krok. Stejně jako v druhé skupině drtivá většina, tj. 14 zaměstnanců (70 %), nesouhlasí s tímto rozhodnutím. Zde možnost neodpovědět přímo na položenou otázku zvolili 4 respondenti. Jejich důvody k volbě této odpovědi považují za stejné jako u druhé skupiny dotázaných.

Shrnutí: Z výsledného grafu jasně vyplývá, že celých 65 % dotázaných (31 respondentů) nesouhlasí se zvolenou optimalizací organizací, 23 % (11 respondentů) se zvoleným krokem souhlasí a 12 % (6 respondentů) na položenou otázku neodpovědělo.

Větší procento nesouhlasu se sloučením ze strany SŠŘS přičítám k faktu, že zaměstnanci z této organizace se museli přestěhovat do jiné, pro ně neznámé budovy, a začlenit se do jiného kolektivu. Proces stěhování pro ně byl jistě náročnější než pro zaměstnance z HŠ.

2. Co by škole nejvíce prospělo?

V této otázce se názory většiny značně rozcházely, avšak přesto se zde objevilo několik stejných odpovědí.

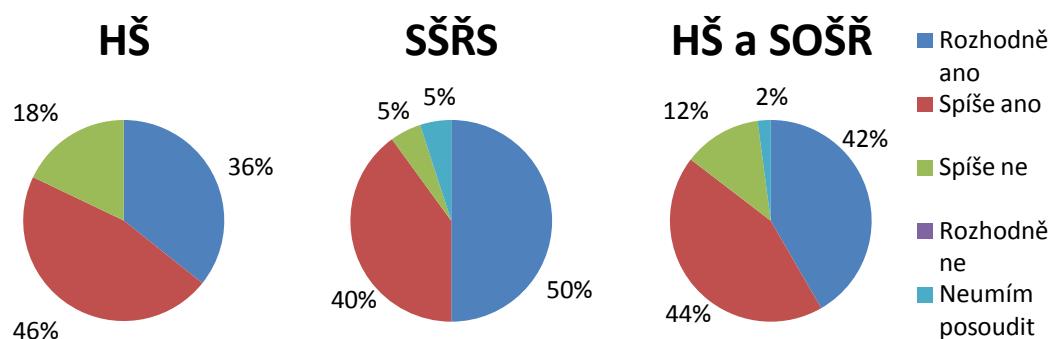
Hotelová škola: Nejčastější odpověď tvoří podíl 39 % (11 odpovědí). Respondenti si myslí, že organizaci by nejvíce prospělo, kdyby ji navštěvovalo více žáků. Druhou nejčastější odpovědí s podílem 14 % (4 odpovědi) se shodují v potřebě schopného manažera pro organizaci. 3 odpovědi, tj. 11%, se odvolávaly na potřebu více finančních prostředků. Další možné odpovědi sestávaly z návrhů např. potřeba regulace soukromých škol, stmelení kolektivu a spravedlivé jednání, podpora kraje. Bohužel největší podíl 32 % (9 respondentů) na tuto otázku neodpovědělo.

Střední škola řemesel a služeb: U této skupiny respondentů se o první místo v žebříčku odpovědí s 25 % a počtem 5 odpovědí dělí 2 odpovědi. První odpovědí je potřeba více žáků, jako tomu bylo i u předchozí skupiny respondentů. Druhým nejčastějším návrhem je požadavek na nové nezaujaté vedení, zlepšení komunikace a interpersonálních vztahů. Další návrh, organizace opět rozdělit, zaujímá podíl 20 % s celkovými 4 odpověďmi. Pouhých 15 % (3 odpovědi) zastávají názor potřeby manažera. Dalších

15 % respondentů se k otázce nevyjádřilo. Dalšími názory jsou: nadbytečné zaměstnance propustit, potřeba nového nezaujatého vedení a moderní vybavení školy.

Shrnutí: Z těchto odpovědí je jasně patrné, že u obou skupin převládají stejné preference. Ačkoli „domácí“ skupina HŠ vidí větší potenciál především v přílivu studentů do školy, „přidružená“ skupina SŠŘS tento návrh staví na stejnou úroveň jako potřebu organizačních změn ve vedení a komunikaci. Tato skupina také pravděpodobně více pocítuje vliv cizího prostředí, jelikož návrh na rozdělení organizací byl u „domácí“ skupiny HŠ zanedbatelný.

3. Myslíte si, že Vaše dřívější organizace fungovala dobře?



Graf 2: Myslíte si, že Vaše dřívější organizace fungovala dobře?

Zdroj: vlastní zpracování

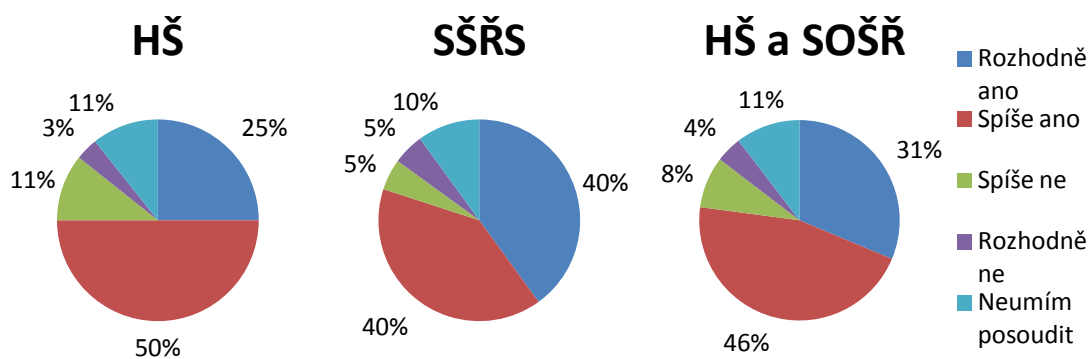
Hotelová škola: 10 respondentů je přesvědčeno, že jejich původní organizace fungovala bez problémů, 13 respondentů se přiklání k názoru, že fungovala poměrně dobře. Naopak 5 respondentů si spíše nemyslí, že chod byl bezproblémový.

Střední škola řemesel a služeb: Struktura odpovědí je podobná jako u předchozí skupiny respondentů. Celkem 18 odpovědí (10 rozhodně ano, 8 spíše ano) hodnotí fungování své původní organizace kladně, pouze 1 odpověď zastává názor, že organizace spíše dobře nefungovala.

Shrnutí: Vzhledem k procentnímu vyjádření kladného hodnocení bezproblémového chodu organizací (HŠ 82 %, SŠŘS 90 %) vyplývá, že z pohledu zaměstnanců SŠŘS fungovala lépe než HŠ. Toto hodnocení může vyplývat ze spokojenosti zaměstnanců

s platem a výši nenárokových složek, klidné atmosféry a vstřícného přístupu vedení školy k zaměstnancům.

4. Považujete dřívější kolektiv za lepší?



Graf 3: Považujete dřívější kolektiv za lepší?

Zdroj: vlastní zpracování

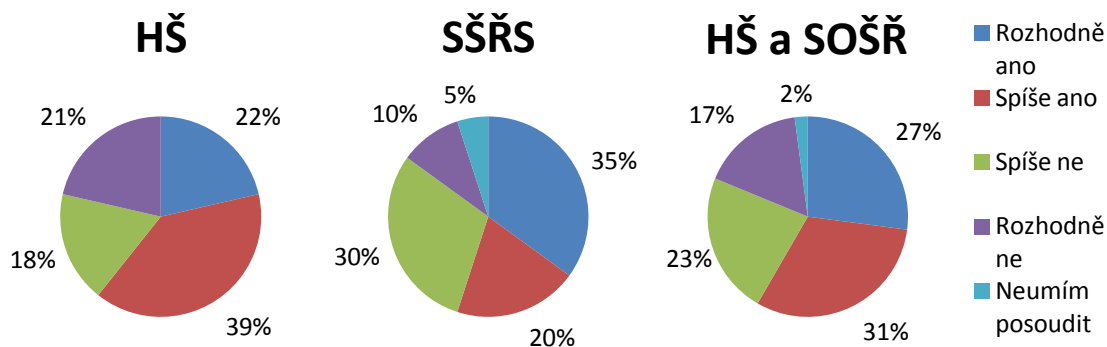
Hotelová škola: Celkem 75 % respondentů z HŠ považuje svůj dřívější kolektiv před sloučením za lepší (7 rozhodně ano, 14 spíše ano). Pouze 4 respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí (3 spíše ne, 1 rozhodně ne) a 3 respondenti tuto otázku neuměli posoudit.

Střední škola řemesel a služeb: Z 20 respondentů této skupiny jich 8 (40 %) považuje dřívější kolektiv rozhodně za lepší, taktéž 8 respondentů si myslí, že byl spíše lepší než nynější. Pouze 2 respondenti jsou opačného názoru, 1 se klaní k názoru spíše ne, druhý k odpovědi rozhodně ne. Každý v grafu zaujímá podíl 5 %. Odpověď „neumím posoudit“ v grafu zaujímá 10 %, takto odpověděli 2 respondenti.

Shrnutí: Nejvíce odpovědí, tj. 22 s podílem 46 %, znělo „spíše ano“. Z toho usuzují, že tito respondenti sice byli v původním kolektivu spokojeni, ale spatřovali v něm i jisté chyby, případně docházelo i k občasným nedorozuměním. Také zcela ještě neprošli do nového kolektivu. Druhá nejčastější odpověď „rozhodně ano“, získala 15 hlasů a podíl 31 %. Tito respondenti se pravděpodobně ani příliš nesnaží vyhledávat kontakt s druhou skupinou. K tomuto postoji mohou vést osobní záporné zkušenosti s kolegy z druhé organizace, případně i předsudky či negativní informace od jiných kolegů. Celkem 12 % respondentů, kteří se k dané otázce vyjádřili záporně, přistupují k nastalé situaci s nadhledem a pravděpodobně v novém uskupení spatřují i příležitost navázat

nové kontakty. Také ovšem mohli mít s bývalými kolegy rozepře, proto svůj dřívější kolektiv nepovažují za lepší.

5. Upřednostňujete kontakt s kolegy z původní organizace?



Graf 4: Upřednostňujete kontakt s kolegy z původní organizace?

Zdroj: vlastní zpracování

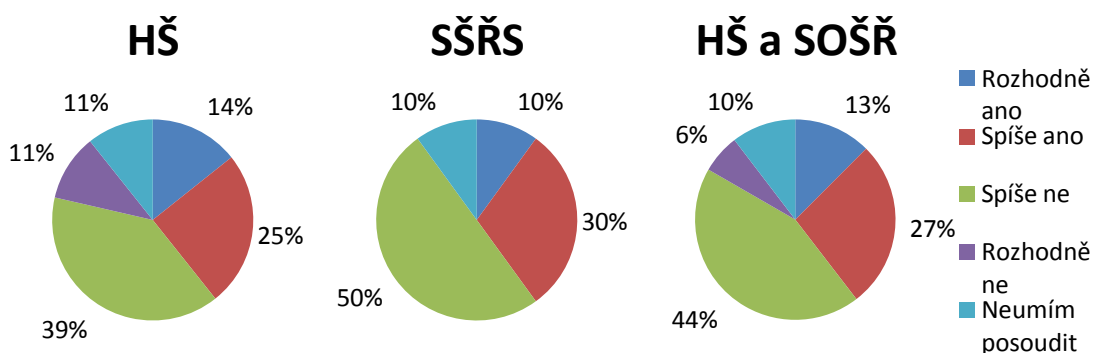
Hotelová škola: Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců (11 z 28) spíše vyhledává kontakt s kolegy z původní organizace, 6 zaměstnanců rozhodně upřednostňuje původní kolegy. Odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ jsou poměrně vyrovnané, odpovědělo tak 5 a 6 osob.

Střední škola řemesel a služeb: U této skupiny jsou odpovědi obdobně rozdělené jako u předešlé. Největší procentní podíl zde zaujímá odpověď „rozhodně ano“ (7 odpovědí, 35 %). Kladné zhodnocení této otázky zaujímá podíl 55 %, tj. 11 odpovědí. Druhým největším podílem 30 % s odpovědí od 6 respondentů je možnost „spíše ne“. Pouze 2 respondenti vyjádřili svůj striktní nesouhlas odpovědí „rozhodně ne“ (10 %).

Shrnutí: Jelikož více než polovina respondentů (58 %) více či méně upřednostňuje kontakt s původními kolegy, je tento stav známkou stálé přítomnosti dvou rozdílných táborů i po více než 8 měsících vzájemné kooperace. Otázkou zůstává, zda obě skupiny mají zájem podílet se na oboustranné integritě. 40 % respondentů se svým negativním vyjádřením buď do jisté míry distancuje od častějšího kontaktu s kolegy či se snaží vmísit do nového kolektivu.

Osobně tento postoj chápu, uplynula stále příliš krátká doba od sloučení a nebylo příliš mnoho příležitostí, ať pracovních či mimopracovních, na propojení kolektivu.

6. Máte často rozdílné názory s novými kolegy?



Graf 5: Máte často rozdílné názory s novými kolegy?

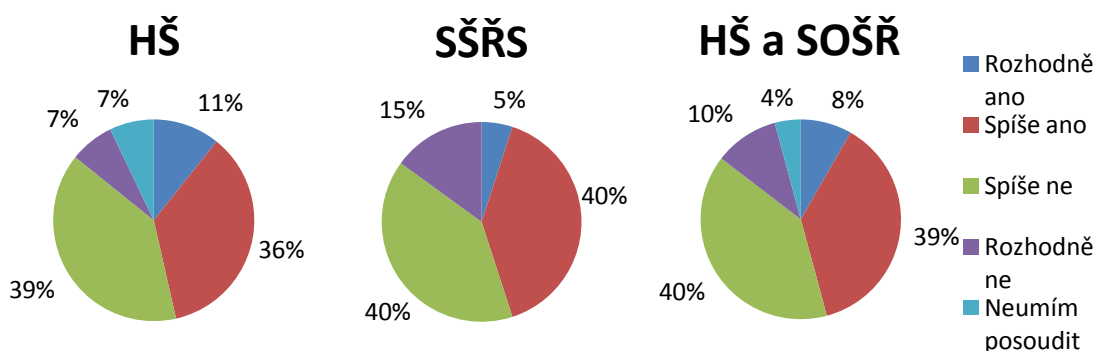
Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: Nejvíce odpovědí (11) s podílem 39 % zaznamenala odpověď „spíše ne“, následovaná 7 odpověďmi s podílem 25 % „spíše ano“ a 14 % (4 hlasy) za odpověď „rozhodně ano“. Pouze 3 respondenti (11 %) vyznačilo odpověď „rozhodně ne“.

Střední škola řemesel a služeb: U této skupiny jsem zaznamenala obdobnou skladbu odpovědí, avšak s jinými procentními hodnotami. Nejvíce odpovědí (10) s podílem 50 % zaznamenala odpověď „spíše ne“, následovaná 6 odpověďmi s podílem 30 % „spíše ano“ a 13 % (2 hlasy) za odpověď „rozhodně ano“.

Shrnutí: Ze souhrnného grafu vyplývá, že celkem 50 % zaměstnanců nemá rozdílné názory s kolegy z druhé organizace. Naopak 40 % zaměstnanců je opačného názoru. Otázkou zůstává, zda se jedná pouze o názory na profesní úrovni, či do tohoto subjektivního postoje respondenti zahrnují i názory osobního rázu. Tento postoj také může ovlivňovat výsledky z předchozí otázky - kontakty s novými kolegy, či z původního kolektivu.

7. Jste spokojeni s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?



Graf 6: Jste spokojeni s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?

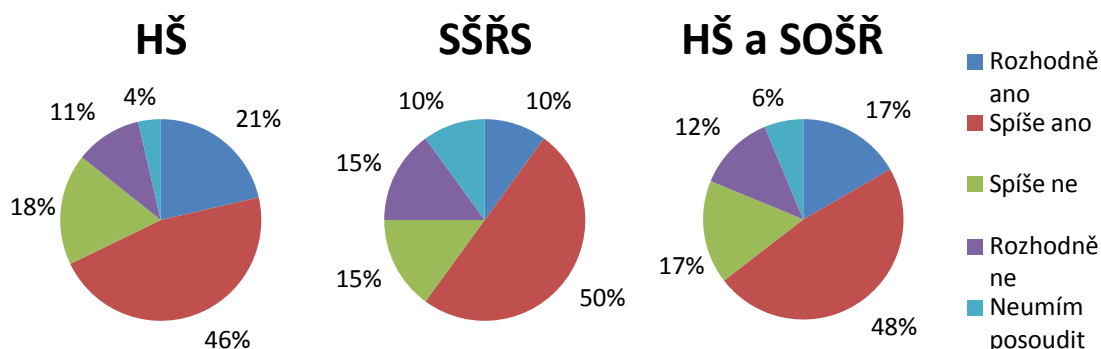
Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: K této otázce se 3 respondenti vyjádřili odpovědí „rozhodně ano“ (11 %), 10 respondentů „spíše ano“ (36 %), 11 respondentů „spíše ne“ (39 %) a 2 respondenti „rozhodně ne“ (7 %).

Střední škola řemesel a služeb: Uskupení odpovědí je obdobné jako v předešlém bodě, pouze odpovědi „rozhodně ano“ a „rozhodně ne“ si vyměnili pořadí s nejmenším počtem hlasů. Pouze 1 respondent odpověděl „rozhodně ano“ (5 %), 8 respondentů „spíše ano“ (40 %), 8 respondentů „spíše ne“ (40 %) a 3 respondenti „rozhodně ne“ (15 %).

Shrnutí: S přístupem vedení k pracovníkům je celkem spokojeno 47 % zaměstnanců, naopak 50 % jich je nespokojeno. Vzhledem k analýze výsledků obou organizací nelze říci, že jedna skupina by byla více nespokojená než druhá. Pravděpodobně zde platí, že ne vždy se lze zavděčit všem zúčastněným.

8. Vnímáte u vedoucích pracovníků rozdíly v přístupu a komunikaci dle původních organizací?



Graf 7: Vnímáte u vedoucích pracovníků rozdíly v přístupu a komunikaci dle původních organizací?

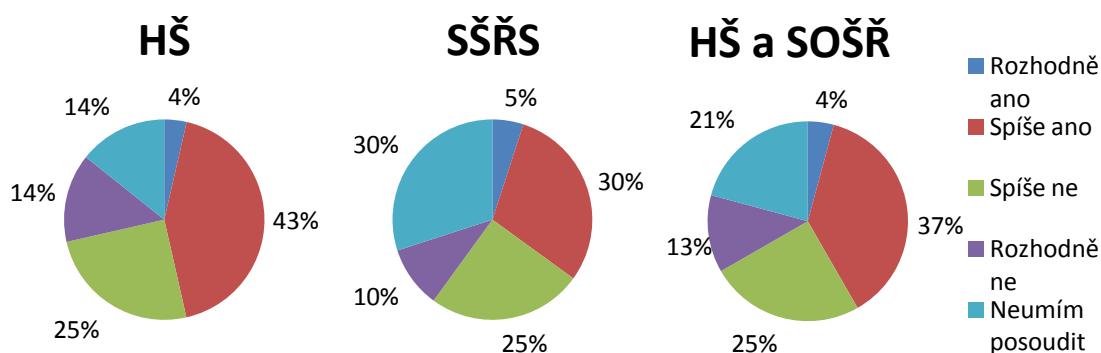
Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: Nejvíce respondentů (13) souhlasilo s možností „spíše ano“ – 46 %. 21 % dotázaných se přiklonilo k možnosti „rozhodně ano“ (6 hlasů), 18 % získala odpověď „spíše ne“ (5 hlasů) a pouze 11 % a 3 hlasy odpověď „rozhodně ne“.

Střední škola řemesel a služeb: Zde taktéž nejvíce odpovědí (10) bylo zaznamenáno u možnosti „spíše ano“ – 50 %. Na rozdíl od předchozí skupiny pouze 10 % (2 hlasy) získala odpověď „rozhodně ano“. Po 15 % a 3 respondentech získaly odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“.

Shrnutí: Celkem 65 % zaměstnanců vnímá v přístupu vedoucích pracovníků rozdíly ve vztahu k původním organizacím. Pouze 29 % dotázaných si to nemyslí. Jednou z příčin může být současně obsazení vedoucích pozic. Jak již jsem zmínila výše, dřívější ředitelka HŠ je nyní i současnou ředitelkou organizace. Naopak dřívější ředitel SŠŘS je nyní jejím zástupcem. Z analýzy lze tedy předpokládat, že každý z nich se staví spíše na stranu svých původních zaměstnanců, ačkoli tento postoj nemusí být vědomý. Taktéž k tomu může přispívat i nepoměr zaměstnanců – 58 z HŠ a 26 z SŠŘS. Skupina ze SŠŘS si může připadat utiskovaná vzhledem ke svému, téměř polovičnímu počtu oproti zaměstnancům z HŠ.

9. Je delegování úkolů spravedlivé?



Graf 8: Je delegování úkolů spravedlivé?

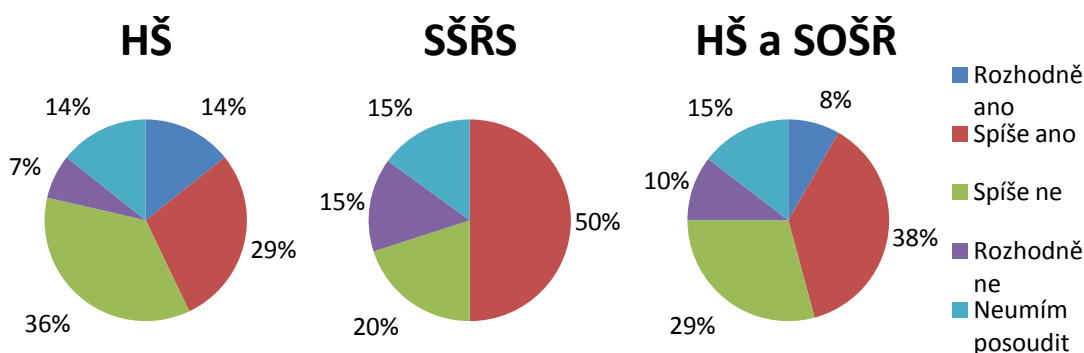
Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: 43 % (12 respondentů) vnímá delegování úkolů spíše jako spravedlivé, pouze 4 % (1 osoba) zastává názor, že je rozhodně spravedlivé. Naopak názor, že je delegování úkolů spíše nespravedlivé, zastává 7 respondentů s podílem 25 %, a 4 respondenti (14 %) si myslí, že rozhodně není spravedlivé. Taktéž 4 respondenti se k dané otázce vyjádřili možností „neumím posoudit“.

Střední škola řemesel a služeb: Celkem 30 % (6 respondentů) vnímá delegování úkolů spíše jako spravedlivé, pouze 5 % (1 osoba) zastává názor, že je rozhodně spravedlivé. Naopak názor, že je delegování úkolů spíše nespravedlivé, zastává 5 respondentů s podílem 25 % a 2 respondenti (10 %) si myslí, že rozhodně není spravedlivé. Celkem 6 odpovědí se k dané otázce taktéž vyjádřilo možností „neumím posoudit“.

Shrnutí: Celkem 41 % zaměstnanců se přiklání k možnosti, že delegování úkolů v organizaci není spravedlivé. 38 % zaměstnanců zastává opačný názor. Bohužel 21 % zaměstnanců se k otázce nevyjádřilo. Toto vnímání spravedlnosti delegování úkolů taktéž může souviset s předchozí otázkou, zda zaměstnanci vnímají rozdíly v přístupu vedoucích pracovníků. Jak jsem již naznačila výše, může zde docházet k protěžování některé skupiny přes tvorbu rozvrhu, suplované hodiny, možnosti účasti na školení či jiných školních aktivitách.

10. Naslouchá nadřízený názorům podřízených?



Graf 9: Naslouchá nadřízený názorům podřízených?

Zdroj: vlastní zpracování

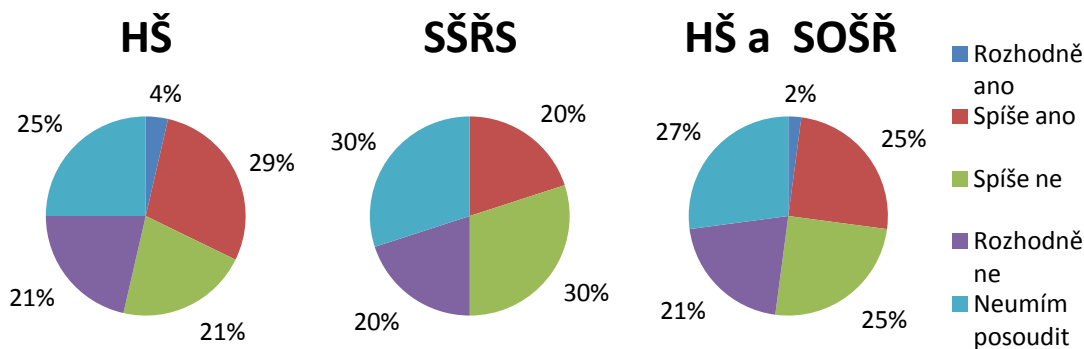
Hotelová škola: Nejčastější odpovědí s četností 10 a procentním podílem 36 % zaznamenala možnost, že nadřízený spíše nenaslouchá názorům podřízeným. Druhou nejčastější odpovědí s 8 respondenty a 29 % je odpověď, že nadřízený spíše naslouchá a 14 % (4 respondenti) zastávají názor, že nadřízený rozhodně naslouchá názorům podřízených. 14 %, tj. 4 odpovědi, neumělo posoudit, zda nadřízený naslouchá podřízeným.

Střední škola řemesel a služeb: V této skupině byla zaznamenána jako nejčastější odpověď „spíše ano“ s četností 10 a procentním podílem 50 %. Druhou nejčastější odpovědí se 4 respondenty a 20 % je odpověď, že nadřízený spíše nenaslouchá a 15 % (3 respondenti) zastávají názor, že nadřízený rozhodně nenaslouchá názorům podřízených. Taktéž 15 % respondentů se domnívá, že neumí posoudit, zda nadřízený naslouchá podřízeným.

Shrnutí: Většina dotázaných zaměstnanců, konkrétně 46 %, se domnívá, že nadřízený svým podřízeným naslouchá. 36 % zaměstnanců je toho názoru, že nadřízený dostatečně nevnímá jejich názory a připomínky. 15 % dotázaných danou problematiku neumí posoudit. Lze to například přisoudit možnosti, že doposud nemají žádnou osobní zkušenost. Zde se musí vzít v potaz, zda vznášené připomínky a návrhy zaměstnanců jsou pro vedení relevantní či nikoli. Vzhledem k vyřízení vedoucích pracovníků může

být mnohdy posouzení návrhu vyhodnocené jako nepodstatné, ačkoli pro zaměstnance může být prioritní.

11. Vnímáte odměňování zaměstnanců jako spravedlivé?



Graf 10: Vnímáte odměňování zaměstnanců jako spravedlivé?

Zdroj: vlastní zpracování

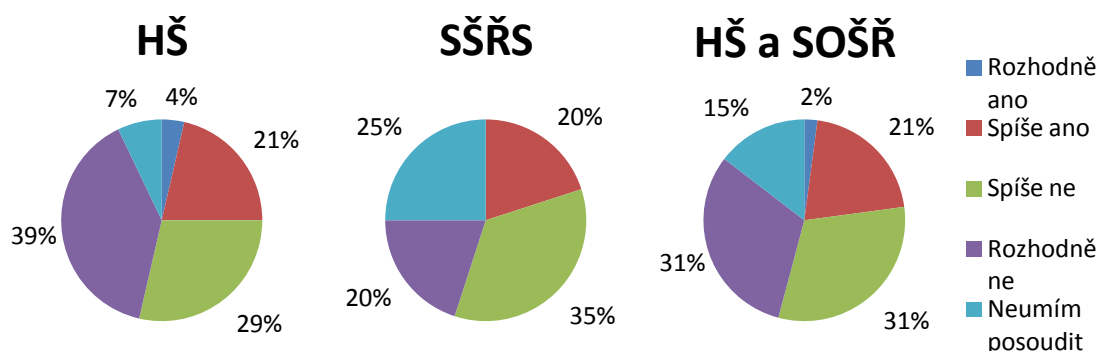
Hotelová škola: 8 respondentů s podílem 29 % se domnívá, že odměňování spíše je spravedlivé, pouze 1 respondent s podílem 4 % je zastáncem tvrzení, že odměňování je rozhodně spravedlivé. Po 6 hlasech a 21 % mají odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“. 7 respondentů, tj. 25 %, neumí spravedlnost odměňování posoudit.

Střední škola řemesel a služeb: 4 respondenti s podílem 20 % se domnívají, že odměňování je spíše spravedlivé. 6 hlasů a podíl 30 % má odpověď „spíše ne“ a odpověď „rozhodně ne“ 4 hlasy a 20 %. 6 respondentů, tj. 30 %, neumí spravedlnost odměňování posoudit.

Shrnutí: Celkem 27 % zaměstnanců se přiklání k závěru, že odměňování je spravedlivé, 46 %, se domnívá, že odměňování spravedlivé není. 27 % respondentů danou problematiku neumí posoudit, případně se k ní odmítají vyjádřit. Tento stav bohužel vedení nedokáže velmi ovlivnit, platy učitelů jsou dány tabulkově a jejich výši ovlivní pouze počet studentů.

Zaměstnanci SŠŘS byli pravděpodobně v předešlé organizaci lépe odměňováni než nyní, proto je jejich graf nespokojenosti vyšší, než je tomu u HŠ.

12. Vnímáte výši svého platu jako adekvátní za Vámi odvedenou práci?



Graf 11: Vnímáte výši svého platu jako adekvátní za Vámi odvedenou práci?

Zdroj: vlastní zpracování

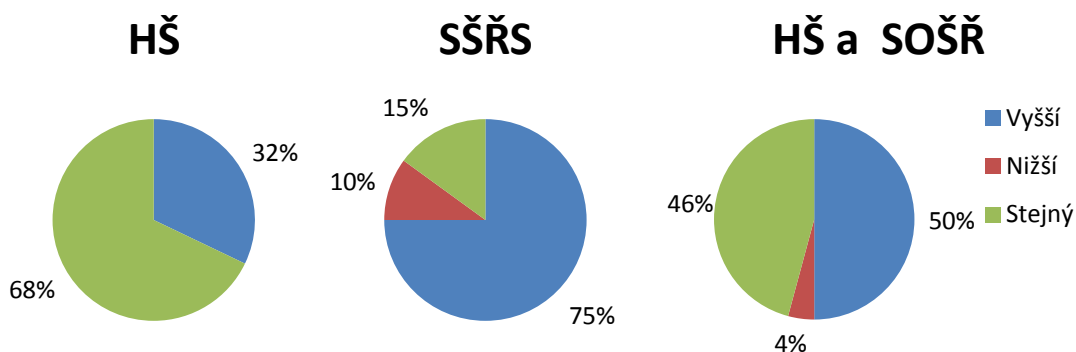
Hotelová škola: Nejčastější odpovědí s četností 11 a procentním podílem 39 % zaznamenala možnost, že výše platu rozhodně není adekvátní za odvedenou práci. Druhou nejčastější odpovědí s 8 respondenty a 29 % je odpověď, že výše platu je spíše neadekvátní, 21 % (6 respondentů) zastává názor, že výše platu je spíše adekvátní a pouze 4 % (1 respondent) se domnívá, že výše platu je rozhodně adekvátní. 7 %, tj. 2 respondenti, neuměli posoudit, zda výše jejich platu je či není adekvátní za jimi odváděnou práci.

Střední škola řemesel a služeb: Nejčastější odpovědí s četností 7 a procentním podílem 35 % zaznamenala možnost, že výše platu spíše není adekvátní za odvedenou práci. Stejný počet respondentů (4) s procentním podílem 20 % zahrnují odpovědi, že výše platu spíše je adekvátní a rozhodně není adekvátní. 15 % respondentů (5 zaměstnanců) danou situaci neumí posoudit.

Shrnutí: Celkem 62 % zaměstnanců si nemyslí, že by bylo adekvátně odměňováno za svoji odvedenou práci. Pouze 22 % zaměstnanců je v podstatě s odměňováním za svoji práci spokojeno. Zbýlých 15 % dotázaných nedokáže určit, zda je jejich odměna za práci adekvátní či ne. Tato otázka navazuje na výsledky předešlé otázky – zaměstnanci by mohli být spokojenější za předpokladu vyšších platů, ke kterým je ale nutné zvýšit počet žáků na škole.

Příčinou většího podílu nespokojenosti na HŠ může být snížení pracovních úvazků, z čehož vyplývá nižší plat. Nespokojenost také může plynout i z neohodnocené práce přesčas z důvodu nedostatku financí.

13. Jaký byl Váš plat před sloučením škol:



Graf 12: Jaký byl Váš plat před sloučením škol?

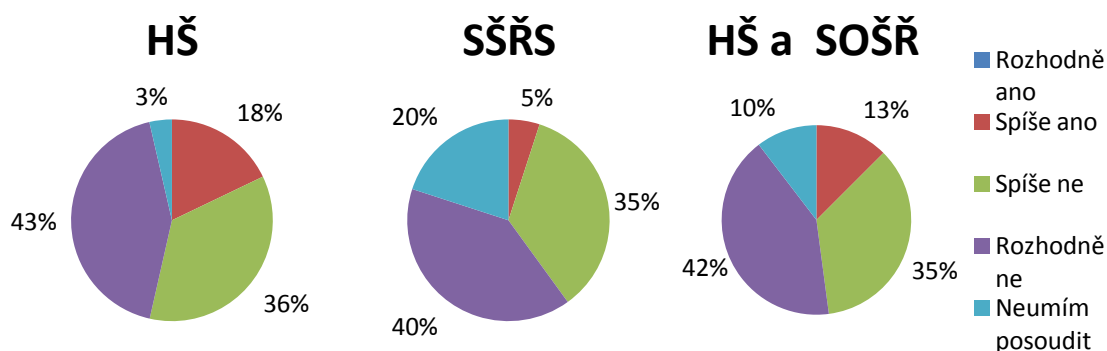
Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: Z dotázaných zaměstnanců mělo 9 respondentů (32 %) před sloučením plat vyšší než nyní. Celkem 68 % zaměstnanců (19 respondentů) má v současnosti plat stejný jako tomu bylo před sloučením. Mezi respondenty z této skupiny se neobjevil nikdo, kdo by měl před sloučením plat nižší než nyní.

Střední škola řemesel a služeb: Celých 75 % (15 dotázaných) mělo před sloučením plat vyšší než nyní, pouze 10 % (2 respondenti) měli plat nižší a 15 % (3 respondenti) mají plat stejný jako před sloučením.

Shrnutí: Ze 48 dotázaných polovina měla před sloučením plat vyšší než je tomu nyní. Pouze u 4 % byl plat před sloučení nižší. 46 % z dotázaných má v současnosti plat stejný jako před sloučením. Tento pokles platu ovlivnilo hned několik faktorů – většině zaměstnanců byl snížen úvazek, který následně vedl k poklesu finančních odměn za práci. Dalším faktorem je počet žáků – ačkoli jsou platy pro učitele tabulkové, stále zůstává variabilní výše nenárokových složek platu.

14. Jste spokojeni se současnými nenárokovými složkami platu?



Graf 13: Jste spokojeni se současnými nenárokovými složkami platu?

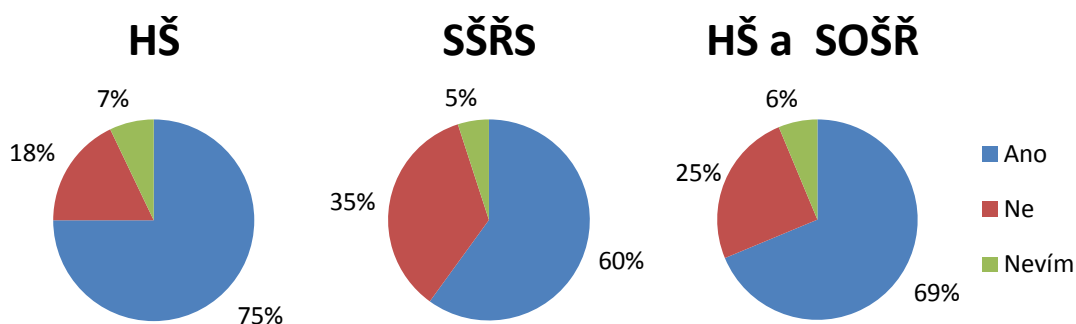
Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: Spíše spokojených s nenárokovými složkami platu je celkem 18 % respondentů (5 hlasů). Spíše nespokojených je celkem 36 % (10 respondentů) a rozhodně nespokojených je 43 % (12 respondentů). 1 dotázaný danou otázkou neumí posoudit.

Střední škola řemesel a služeb: Zde je vyhodnocení obdobné. Spíše spokojených je pouze 5 % (1 respondent), spíše nespokojených je 35 % (7 respondentů), 40 % (8 respondentů) je rozhodně nespokojených s výší nenárokových složek platu a 20 % (4 dotázaní) neumí současné nenárokové složky platu posoudit.

Shrnutí: Pouze 13 % zaměstnanců je spokojených se současnými nenárokovými složkami platu. Naopak 77 % je s těmito složkami nespokojeno. 10 % respondentů neumí současnou situaci posoudit. Výše nenárokových složek platu je taktéž spojována s počtem studujících žáků. Pokud se jejich počet zvýší, pravděpodobně to povede také ke zvýšení těchto nenárokových složek platu.

15. Víte, za co odměny dostáváte?



Graf 14: Víte, za co odměny dostáváte?

Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: 3/4 z dotázaných (21 respondentů) vědí, za co dostávají odměny, pouze 5 respondentů (18 %) neví. Zbylých 7 % (2 dotázaní) nevědí, jak na otázku odpovědět.

Střední škola řemesel a služeb: Stejně tak jako předchozí skupina, i v této převládá kladná odpověď s podílem 60 % a 12-ti respondenty. Naopak 35 % (7 respondentů) neví, za co dostává odměny. I v této skupině se objevila 1 vyhýbavá odpověď, že dotyčný neví, jak na danou otázku odpovědět.

Shrnutí: Téměř 70 % zaměstnanců organizace ví, za co jim náleží odměny. 25 % zaměstnanců neví, za co odměny dostává a 6 % neví jak na tuto otázku odpovědět, případně se o problematiku nezajímá. Na položenou otázku by však všichni zaměstnanci měli odpovědět ano, jelikož od nástupu současné ředitelky do funkce, tj. od roku 2012, je součástí jejich výplatní pásky také výpis, za co zaměstnanec odměnu dostává a také v jaké výši.

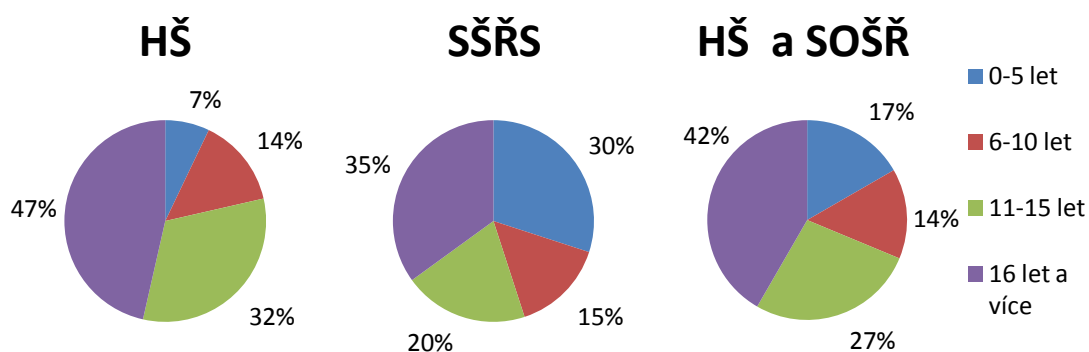
16. Jaké ocenění byste uvítali?

Hotelová škola: Nejčastější odpovědi byly finance. Takto odpovědělo celkem 19 respondentů, tedy 68 % dotázaných. Další odpovědi, ve které se shodli 2 respondenti s podílem 7 %, bylo spravedlivé zacházení a jednání. Jeden respondent se také odvolal na ocenění v podobě školení. Celkem 21 % respondentů však neví, o jaké ocenění by měli zájem.

Střední škola řemesel a služeb: Stejně jako u první skupiny, i u této byla nejčastější odpovědí finanční podoba ocenění. Odpovědělo takto celkem 9 respondentů, tj. 45 %. Další možností, kterou by zaměstnanci uvítali, by byla možnost plného úvazku. V této odpovědi se shodli 3 respondenti s podílem 15 %. Další respondent vidí ocenění i v možnosti školení (5 %). 35 % dotázaných neví, o jaké ocenění by měli zájem.

Shrnutí: 58 % dotázaných se shodlo v případné možnosti finančního ocenění. 10 % spatřuje možnost ocenění v získání plného pracovního úvazku. Bohužel 32 % dotázaných neví, jakou možnost ocenění by uvítali. V této otázce jsem záměrně nedala respondentům na výběr z možných odpovědí, aby výsledek nebyl zkreslený. Avšak vzhledem k počtu respondentů, kteří nevěděli jaké ocenění navrhnout, pravděpodobně by uvítali možnost výběru z předem definovaného seznamu ocenění.

17. Vaše délka pracovního poměru v původní organizaci?



Graf 15: Vaše délka pracovního poměru v původní organizaci?

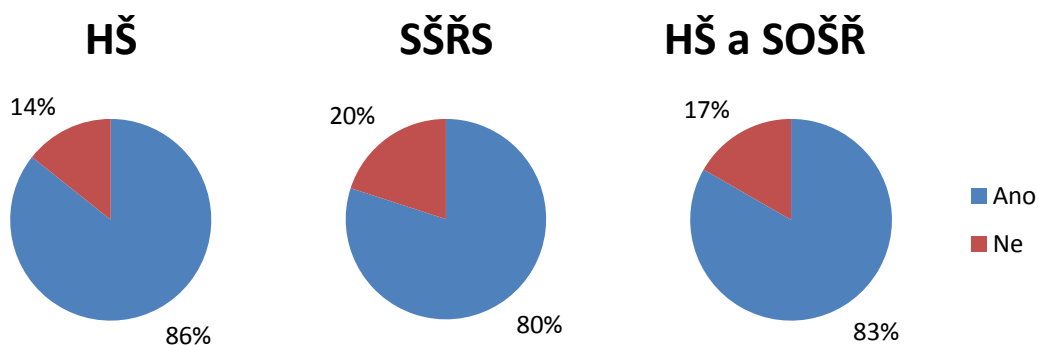
Zdroj: vlastní zpracování

Hotelová škola: Vzhledem k dlouholeté tradici školy a poměrně malé fluktuaci zaměstnanců je pochopitelné, že nejširší skupinu zaměstnanců tvoří lidé, kteří zde již před sloučením pracovali 16 a více let. Z dotazovaných je takovýchto zaměstnanců 13 s podílem 47 %. Druhou největší skupinou v organizaci jsou zaměstnanci pracující v organizaci 11–15 let - celkem 9 respondentů tvořících podíl 32 %. 4 zaměstnanci byli před sloučením v organizaci 6-10 (14 %) a pouze 2 respondenti dobu kratší než 5 let (7 %).

Střední škola řemesel a služeb: SŠŘS má taktéž více než stoletou tradici a již předem šlo předpokládat, že největší skupina zaměstnanců působících před sloučením v organizaci bude taktéž v kategorii 16 a více let. Z dotazovaných je takovýchto zaměstnanců 7 s podílem 35 %. Zaměstnanci pracující v organizaci 11–15 let jsou mezi respondenty celkem 4 a tvoří podíl 20 %. 3 zaměstnanci byli před sloučením v organizaci 6-10 let (15 %). Překvapivě druhou největší skupinou jsou zaměstnanci s dobou působení v organizaci kratší než 5 let - 6 respondentů (30 %).

Shrnutí: V současné organizaci je celkem 42 % zaměstnanců, kteří již před sloučením obou organizací zde působili více jak 16 let. 27 % zaměstnanců před sloučením v organizacích působil 11-15 let, 14 % 6-10 let a 17 % po dobu kratší 5-ti let. Fakt, že skupina zaměstnanců působící v předchozí organizaci 0-5 let může být způsoben tím, že již před sloučením došlo k „omlazení kolektivu“ – jejich předchůdci dosáhli důchodového věku a jejich místo obsadil nový pracovník.

18. Zastáváte stejnou pozici jako v předchozí organizaci?



Graf 16: Zastáváte stejnou pozici jako v předchozí organizaci?

Zdroj: vlastní zpracování

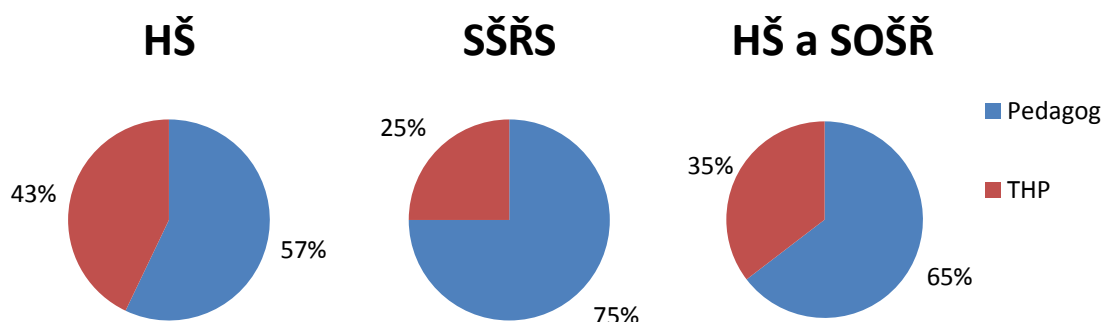
Hotelová škola: 24 respondentů před i po sloučení organizací zastává stejnou pozici (86 %). Pouze 4 respondenti (14 %) nesetřvali na stejné pozici jako před sloučením.

Střední škola řemesel a služeb: 16 respondentů i nadále zastává stejnou pozici (80 %), 4 respondentům (20 %) se pozice změnila.

Shrnutí: Celkem 83 % zaměstnanců zastává v organizaci stejnou pozici, jako tomu bylo před sloučením, pouze 17 % stejnou pozici nezastává. Tento stav nemusí být v každém

případě změna lepší pozice na horší, ale taktéž naopak. Tyto změny se dotkly vedení, personálního uskupení jídelny i správních zaměstnanců.

19. Do jaké skupiny patříte?



Graf 17: Do jaké skupiny patříte?

Zdroj: vlastní zpracování

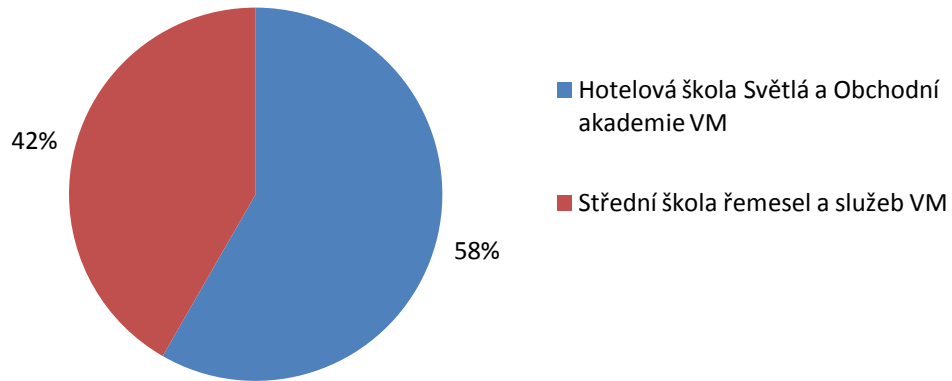
Hotelová škola: 57 % respondentů (16 dotázaných) zastupuje pedagogické pracovníky organizace včetně vychovatelů. 43 % respondentů (12 dotázaných) patří do kategorie technicko-hospodářských pracovníků včetně správních zaměstnanců.

Střední škola řemesel a služeb: 3/4 respondentů (15 dotázaných) patří do kategorie pedagog, 25 % respondentů (5 dotázaných) do kategorie technicko-hospodářských pracovníků.

Shrnutí: Z celkových 48 respondentů bylo 65 % pedagogických pracovníků a 35 % technicko-hospodářských zaměstnanců. Tento poměr také téměř přesně odpovídá zastoupení obou skupin v organizaci. Pedagogických pracovníků (včetně vychovatelů) je v organizaci 55, tj. 67 % z 84 zaměstnanců v organizaci a technicko-hospodářských (včetně správních zaměstnanců) je 27, tj. 33 %.

20. Do které organizace jste původně patřili?

HŠ a SOŠŘ



Graf 18: Do které organizace jste původně patřili?

Zdroj: vlastní zpracování

Za HŠ se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 28 zaměstnanců (podíl 58 %) z celkových 58. Ze SŠŘS se zúčastnilo celkem 20 zaměstnanců (podíl 42 %) z celkových 26. Za předpokladu, že by se výzkumu zúčastnili všichni zaměstnanci, procentní podíl by byl pro HŠ 69 %, pro SŠŘS 31 %. Výsledky jsou tedy v mírném nepoměru, k vyrovnání by přispělo více respondentů z HŠ.

7. Návrhy na zlepšení situace

Tato návrhová část mé diplomové práce je postavena především na výsledcích dotazníkové analýzy. Dalším zdrojem pro navrhovaná možná řešení byly osobní rozhovory se zaměstnanci organizace. Zde zpracované návrhy jsou tedy především mými názory, jejich potenciálním cílem je jejich začlenění do chodu organizace.

7.1. Nedostatek žáků

Největším současným problémem organizace je nedostatečný počet žáků. Otázka tedy zní, jak počet žáků zvýšit. Potenciálních řešení se nabízí hned několik, ne všechny jsou ale realizovatelné v plném rozsahu.

Jednou z vhodných alternativ se jeví soustředění pozornosti na *náborovou kampaň*. Ta by obnášela především úzkou spolupráci se třemi místními základními školami. Na základě dobrých zkušeností s pořádáním odborných kurzů pro veřejnost by bylo možné podobné kurzy nabídnout i základním školám v rámci jejich předmětu pracovních činností, např. minikurz vaření, výroba cukrářských bonbonů aj. Jednou z perspektiv by bylo navázání bližšího kontaktu žáků a středoškolských učitelů. Tento směr by se pravděpodobně spíše týkal dívek než chlapců, ačkoli v dnešní době to není pravidlem.

Naopak především pro rozvoj technicky nadaných žáků by byla možnost využívat odborné dílny a znalosti mistrů, kteří vedou praktickou výuku žáků v rámci učňovských oborů.

Tato alternativa by nebyla pro organizaci příliš finančně nákladná, jednalo by se pouze o částku v řádech několika tisíců Kč.

Dalším krokem pro získání většího počtu žáků je možnost využití veletrhů vzdělávání. Osobně bych necílila pouze na veletrhy v rámci Kraje Vysočina, které probíhají každoročně v každém větším městě, ale také bych se zaměřila např. na Brno, kde se předpokládá větší spád studentů z okolí. Díky vyšší frekvenci potenciálních žáků na takovýchto veletrzích by bylo pravděpodobné, že by i zde HŠ a SOŠŘ taktéž našla zájemce o studium. Součástí předváděcího stánku by ovšem musela být i praktická ukázka dovedností, která by byla pro publikum a zájemce o vzdělání atraktivní – např. flambování, míchání nápojů v rámci barmanské show aj.

I tato varianta by nebyla pro organizaci finanční zátěží, pronájem prostor pro prezentaci školy (stánek) se pohybuje zpravidla v rozmezí 1000 – 3000 Kč. Tato částka je ovlivněna regionem, kde se veletrh koná a velikostí pronajímané plochy.

Tyto akce by také měly posloužit rodičům, především přiblížit studijní možnosti nabízené školou na teoretické i praktické úrovni. Důraz by se měl klást na možnost stávající zahraniční praxe, kde žák získá neocenitelné zkušenosti z praxe, jednu z jeho prvních finančních odměn v životě a také možnost uvést si tuto zkušenost do životopisu.

V dnešní době je však stále atraktivnější v zahraničí i studovat, nejen vycestovat o letních prázdninách v rámci praxe. V ČR tento trend podpory studia pro střední školy je teprve v začátcích oproti vysokým školám, jejichž studenti se aktivně hlásí do různých studijních programů, jako je ERASMUS aj.

Právě v možnosti takovéto spolupráce bych spatřovala velký potenciál a atraktivitu pro budoucí studenty. Mohlo by se jednat např. o půlroční studium v cizí zemi a jazyce, kterou by si žák zvolil. Jeho studium by finančně podporovala škola, ale pouze v případě jeho uspokojivých studijních výsledků. Tohoto programu by se zúčastnili pouze žáci splňující předem daná kritéria, především jazyková a prospěchová.

Motivací pro výběr této školy by mohla být i příležitost získání hmotného daru (tablet, notebook, chytrý telefon) pro absolventy základní školy s nejlepším prospěchovým průměrem po nástupu do prvního ročníku. Tyto náklady by organizaci nijak výrazně nezatížily, jednalo by se o položky do 10 000 Kč.

Kromě příležitosti seznámení se s organizací na veletrzích by bylo možné využít i Den otevřených dveří. Informace i ukázky by byly obdobné jako na veletrhu, pouze v širším měřítku. Výhodou by byla prohlídka učeben a ostatních prostor, osobní rozhovory s vyučujícími i žáky.

Významnou strategií náborové kampaně může být i mimo jiné vhodné umístění reklamy v médiích (regionální periodický tisk, rozhlas, televize, internet) a umístění billboardů u dálnice D1.

Ačkoli se tato možnost jeví jako nejefektivnější, je z navrhovaných možností nejnákladnější. Náklady se mohou pohybovat až ve statisících Kč.

Ve vlastním zájmu školy by měla být snaha co nejdříve dosáhnout akreditace studijního programu VOŠ. Absolventi maturitních oborů by následně mohli využít příležitosti získat další vzdělání v rámci školy, kterou již znají. Takto by se přispělo ke zvýšení kapacity školy.

Všechny výše zmíněné příležitosti by mohly přispět k zatraktivnění ŠVP, který je legislativně zpracován ve školském zákoně č. 561/2004 Sb.

7.2. Finanční prostředky

Vzhledem k současné situaci by k zefektivnění kvality práce mohlo přispět rozvázání pracovního poměru s neperspektivními zaměstnanci a zaměstnanci důchodového věku. Toto snižování stavu by umožnilo zvýšit ostatním zaměstnancům jejich zkrácené úvazky na plné, zvýšení základní mzdy a mimo jiné také nenárokových složek platu. Tento vývoj by jistě většina zaměstnanců vnímala pozitivně, pro studenty by to mohlo znamenat zkvalitnění výuky.

Problematika finančních prostředků se odvíjí od výše zmíněného počtu studentů. Čím více žáků na škole, tím vyšší množství disponibilních finančních prostředků pro chod školy bude poskytnuto zřizovatelem organizace, tedy Krajem Vysočina.

Budu-li předpokládat dostatek finančních zdrojů pro chod organizace, znamenalo by to oproti současnému stavu možnost plného úvazku pro všechny zaměstnance, odbourání obav ze snižování stavu a případně nabídnout volná pracovní místa odborníkům z oboru, kteří disponují značnými praktickými zkušenostmi.

Současným trendem je zapojení se do projektů z EU. Za úspěšné splnění zadaného projektu lze získat finanční prostředky na modernizaci výuky. Moderní technická vybavenost školy je také jedním z kritérií pro výběr školy potenciálních zájemců.

7.3. Spolupráce v kolektivu

Vzhledem k výsledkům plynoucích z dotazníkového šetření, je zde stále patrná přítomnost dvou kolektivů. Na jednu stranu je tento stav pochopitelný, stále uplynula příliš krátká doba, aby se kolektivy dvou sloučených organizací plně sžily. Zaměstnanci jsou nespokojeni hned z několika důvodů - u některých stále přetrvává nesouhlas se

zvolenou optimalizací, jiní nesouhlasí se sníženými úvazky, jsou i tací, kterým nevyhovuje současná skladba kolektivu a vedení.

Aby se docílilo zlepšení klimatu ve škole, jednou z výchozích variant by mohla být možnost zúčastnění se víkendového teambuildingu pro pedagogické pracovníky, případně všechny zaměstnance.

V tomto spatřuji velký potenciál pro zlepšení vzájemných vztahů. V uvolněné atmosféře jsou lidé sdílnější, neformálnější a přístupnější ke konverzaci na osobní úrovni, nejen na úrovni pracovní.

Dle mého názoru tato akce měla proběhnout co nejdříve po sloučení obou organizací, aby se urychlilo stmelení obou kolektivů a předešlo se tak mnohým současným názorovým rozdílym.

Protipólem výše zmíněnému návrhu jsou nemalé finanční náklady odhadované ve výši 150 000 - 200 000 Kč. Tuto výši lze ovlivnit regionem, typem ubytování a stravování, zvoleným programem aj.

Další cestu pro zlepšení komunikace vidím ve vytvoření společných prostor pro učitele – sborovny. Učitelé jsou rozdělení v kabinetech dle své aprobace, dá se tedy předpokládat, že vzájemná komunikace napříč organizací je značně omezena dle vyučovaných předmětů. Tomu by se dalo předejít, pokud by učitelé měli možnost se scházet hromadně ve sborovně, což by zabezpečilo širší komunikaci v organizaci, vzájemnou výměnu informací aj.

Vybudování společných prostor se nejeví nikterak nákladné vzhledem k možnosti využití nepotřebného inventáře - nábytku z budovy SŠŘS.

Za úvahu by stála možnost osobních pohovorů ředitelky se zaměstnanci. Při těchto setkání by bylo možné projednávat kvalitu odvedené práce, možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu. Taktéž bych navrhovala anonymní způsob sdělování připomínek, jelikož kritická připomínka by nemusela být přijata s pochopením a autor by se nemusel obávat postihu od vedení.

7.4. Řízení organizace a teorie spravedlnosti

V mém dotazníkovém šetření se většina respondentů odvolávala na potřebu zkvalitnění manažerského přístupu vedení školy.

V úvahu přicházejí tři možná řešení:

- První možností by bylo absolvování manažerského kurzu stávající ředitelkou školy. Cena kurzu se pohybuje od 10 000 do 50 000 Kč.
- Druhou možností se jeví pověření vybraného pracovníka disponujícího nutnými předpoklady pro tento post s odhadovanou odměnou ve výši 20 000 Kč měsíčně.
- Poslední možnost je realizovatelná pouze v případě dostatečných finančních prostředků - jednalo by se o náklady na zaplacení profesionálního manažerského poradce ve výši cca 50 000 Kč měsíčně.

Další častou odpovědí respondentů ohledně řízení organizace, byl požadavek na změnu vedení organizace. Osobně tento názor chápu, lidé se stále ještě zcela nesmířili se současnou situací. Mají pocit, že stávající členové vedení straní každý svému původnímu kolektivu, což zatím štěpí pracovníky na dva tábory.

Dle mého názoru by bylo nejefektivnějším krokem ustanovit nového ředitele/ředitelku, který by neměl bližší vztah ani k jedné skupině zaměstnanců. Vzhledem k výše zmíněnému požadavku respondentů týkajícího se lepšího manažerského vedení, by bylo vhodné, aby kandidát na ředitele organizace disponoval nejen manažerskými, ale i ekonomickými schopnostmi.

Z pohledu efektivního rozdělení kompetencí řízení chodu HŠ a SOŠŘ se mi jeví ustanovit původní ředitele obou organizací jako zástupce nového ředitele. Paní Pařovová by vykonávala funkci zástupce pro problematiku týkající se HŠ a pan Veber pro SOŠŘ.

Věřím, že takovéto rozdělení vedoucích funkcí by mohlo uklidnit současnou situaci a zaručit stejné podmínky pro vnímání přístupu k zaměstnancům ze strany vedení organizace.

Dalším bodem, aby byla vnímaná úroveň spravedlnosti stejná pro všechny zaměstnance, je zaručení stejných práv a povinností vedením školy, mj zavedení elektronického

systemu evidence pracovní doby pro všechny zaměstnance. Současný stav, který eviduje pracovní dobu pouze nepedagogických pracovníků, může být také příčinou vnímání nespravedlnosti mezi zaměstnanci. Pokud by vedení školy ustanovilo dobu, kdy zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti, nový systém by sloužil i jako kontrola jejich přítomnosti. Výstupní data ze systému by sloužila taktéž jako podklad pro výplatu mezd.

Součástí spravedlivého přístupu by byla taktéž vhodná motivace pracovníků, např. umožnit každému zaměstnanci, jak z řad pedagogických i nepedagogických pracovníků, účast na dalším vzdělávání v rámci republiky i mimo ji, podílet se na vyhlášených projektech aj.

Věřím, že postupem času se v organizaci naváží lepší vztahy mezi zaměstnanci navzájem a povede to k uklidnění situace. Toto by mělo být i ve vlastním zájmu zaměstnanců, protože pouze v přátelském kolektivu lze dosahovat efektivních výsledků.

Závěr

Svoji diplomovou práci jsem rozdělila na dvě hlavní části – na část teoretickou a praktickou.

Prvním krokem teoretické části bylo seznámit se s problematikou příspěvkových organizací, mezi které mimo jiné patří i HŠ a SOŠŘ Velké Meziříčí. Tato část má nemalý význam z hlediska teoretického základu pro zpracování praktické části práce.

Dalším krokem bylo zkoumání „teorie spravedlnosti“ – v praktické části jsem dále pracovala s vnímáním spravedlnosti z pohledu zaměstnance, zda vnímá rovnoprávný či diverzifikovaný přístup od vedení v souvislosti s jeho mateřskou organizací.

V začátku realizace praktické části mé diplomové práce jsem se obávala, zda se moje odhodlání ubírat se vytyčeným směrem setká s pochopením ze strany zaměstnanců organizace. V některých bodech bylo nutné spoléhat na jejich ochotu poskytnout mi interní informace a dokumentaci, např. příručku kvality, informace z účetnictví, personalistiky aj. oblastí.

Abych předešla možnému riziku zamítnutí mého dotazníku, konzultovala jsem sestavený dotazník s ředitelkou organizace Mgr. Marií Pařovovou. Otázky upoutaly její pozornost a sama mi poskytla několik návrhů na možné doplnění, jejichž vyhodnocení by ji zajímalo.

Dotazník byl zaměstnanci organizace poměrně kladně přijatý – svědčí o tom otevřené otázky, kde respondenti nešetřili kritikou ani zajímavými připomínkami a návrhy. Osobně jsem však doufala ve vyšší návratnost vyplněných formulářů.

Návratnost naštěstí byla dostačující, aby mi poskytla adekvátní vstupní data pro analýzu výsledků a jejich následnou interpretaci. Tyto výsledky taktéž sloužily jako základ pro mé návrhy možného zlepšení současné situace v organizaci.

Výsledky analýzy i navrhovaná opatření jsem poskytla k nahlédnutí zaměstnancům školy. Mnohé z mých nápadů zaujaly pozornost i vedení, především ty, které by napomohly ke stabilizaci situace uvnitř organizace.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARISTOTELES. *Etika Nikomachova*. Praha, 1961, s. 123.

BOUKAL, P. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

HOTELOVÁ ŠKOLA A OBCHODNÍ AKADEMIE. *Výkaz zisku a ztrát 2014*. Interní dokumentace účetnictví. Velké Meziříčí. 2014. 3 s.

HOTELOVÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ŠKOLA ŘEMESEL. *Plán práce*. Organizační zabezpečení školního roku 2014/2015. Velké Meziříčí. 2014. 64 s.

HOTELOVÁ ŠKOLA SVĚTLÁ A OBCHODNÍ AKADEMIE. *Almanach: 100 let škol Světlá ve Velkém Meziříčí*. Velké Meziříčí: PROTISK, 2001, s. 197.

KRAJ VYSOČINA. *Střední školství v Kraji Vysočina čekají s příchodem nového školního roku organizační změny, které prozatím vyřeší nedostatek studentů, ekonomické propady a udrží plošně dostupnost středního vzdělání*. Tisková zpráva KÚ Kraje Vysočina. Jihlava. 2013. 4 s.

KŘÍŽAN, L. *140 let Střední školy řemesel a služeb Velké Meziříčí*. Velké Meziříčí, 2006, s. 6.

MOCKOVČIAKOVÁ, A., D. PROKŮPKOVÁ a Z. MORÁVEK. *Příspěvkové organizace*. Praha: ASPI, sv. Meritum (ASPI). 2012-2013. ISBN 978-80-7357-736-0.

NQA. *Systém managementu kvality BS EN ISO 9001:2008*. Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí. 2013. 38 s.

PALOVOVÁ, M. *Organizační struktura Hotelové školy Světlá a Střední odborné školy řemesel Velké Meziříčí*. Velké Meziříčí, 1. 7. 2014.

PALOVOVÁ, M. *Plán kontrolní a hospitační činnosti*. Hotelová škola a Střední škola řemesel. Velké Meziříčí. 2014. 18 s.

RYSKA, R. *Právo pro střední školy*. 5. nově upravené vyd. Praha: Fortuna, 2003, 176 s. ISBN 80-716-8832-0.

STŘEDNÍ ŠKOLA ŘEMESEL A SLUŽEB VELKÉ MEZIŘÍČÍ. *Historie školy*. Velké Meziříčí, 2008, s. 4.

STŘEDNÍ ŠKOLA ŘEMESEL A SLUŽEB VELKÉ MEZIŘÍČÍ. *Od zvelebování stavu rolnického k řemeslům a službám současnosti*. Velké Meziříčí, 2007, s. 6.

STŘEDNÍ ŠKOLA ŘEMESEL A SLUŽEB. *Výroční zpráva 2013/2014*. Velké Meziříčí. 2014. 61 s.

ŠTANGOVÁ, Věra. *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 230 s. Monografie (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-277-6.

THÜSING, G. *Arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz*. München: Verlag C. H. Beck, 2007.

TOMALOVÁ, P. *Fundraising v neziskových organizacích*. Závěrečná diplomová práce. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2010.

VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem 2013*. 5. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, c2013. Práce, mzdy, pojištění. 919 s. ISBN 978-80-7263-760-7.

VÁNĚ, J. *Teorie spravedlnosti*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta filozofická. 2006. 138 s.

VEBER, M. *Organizační schéma SŠŘS Velké Meziříčí*. Velké Meziříčí, 2012.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v číslech: Vzdělávání*. Czso.cz [online]. 2014 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320203-14>

Kancelář poslanecké sněmovny. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy*. Parlament České republiky [online] 2011 [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf

MANAGEMENT MANIA, *Adamsova teorie spravedlnosti*. [online]. 2013 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

MAŇÁKOVÁ, P. *Zhodnocení hospodaření vybrané organizace a návrhy na zlepšení*. Bakalářská práce [online]. 2014, s. 68 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=86303

MITWALLYOVÁ, H. *Příspěvkové organizace v ČR*. Vysoká škola ekonomická Praha. [online]. 2012, s. 23 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: nf.vse.cz/wp-content/uploads/PO-obecně-a-problémy.doc

MŠMT. *Republikové normativy škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky* [online]. 2014 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/republikove-normativy-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizovanych-4>

NEVEČEŘALOVÁ, L. *Vedení lidí (leadership) a jeho uplatňování v podmínkách konkrétní firmy*. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, 2010. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/37041/1/NeveceralovaL_Vedeni%20lidi_MS_2010.pdf.

POSPÍŠIL, P., B. ŠTEFANKOVÁ a I. DURCZOKOVÁ. *Zrušení, splynutí, sloučení a rozdělení PO**. Účetní kavárna [online]. 2009 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9246v12065-zruseni-splynuti-sloucenia-rozdeleni-po/?search_query=\\$issue=34I73](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9246v12065-zruseni-splynuti-sloucenia-rozdeleni-po/?search_query=$issue=34I73)

RAMBOUSEK, O. *Logos Polytechnikos*. Vysoká škola Polytechnická Jihlava. [online]. 2013 Str. 78. ISSN 1804-3682. [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: file:///C:/Users/Monika/Downloads/Logos%20Polytechnikos%203_2013.pdf

ROSTECKÝ, J. *Veřejný sektor*. Veřejný sektor – význam a funkce. [online]. 2012 [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://verejnysektor.cz/>

STRNADOVÁ, M. *Sloučení velkomeziříčských škol garantuje zachování nabídky vzdělávacích oborů*. [online] Týdeník Velkomeziříčsko. Srpen 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.velkomeziricsko.cz/archiv/clanky/610-velkomeziricsko-272014/2122-ze-dvou-skol-je-jedna-studijni-obory-zustavaji-zachovany>

SURVIO. *Vytvořit dotazník zdarma*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>

SVOBODA, S. *Almanach 2013/2014*. Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí. 24 s. Velké Meziříčí. 2014. Dostupné z: <http://www.svetlavm.cz/online/almanach-2013-2014/#/1/>

VALIŠOVÁ, N. *Motivace zaměstnanců v České pojišťovně*. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Brno, 2008. Dostupné z: http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=6896.

WIKI KNIHOVNA.CZ. *Dotazníková šetření*. [online] 2012. Dostupné z: http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Dotazn%C3%ADkov%C3%A1_%C5%A1et%C5%99en%C3%AD

ZÁKONY OD CENTRUM.CZ. *Financování škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky*. Zákony ČR [online]. 2013 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/skolsky-zakon/cast-14-paragraf-161>

Osobní interview

BLIŽŇÁKOVÁ, S. Sekretariát HŠ a SOŠŘ Velké Meziříčí. 2015

POLOVOVÁ, M. Ředitelství HŠ a SOŠŘ Velké Meziříčí. 2015

VEBER, M. Ředitelství HŠ a SOŠŘ Velké Meziříčí. 2015

ŽÁKOVÁ, J. Ekonomický úsek HŠ a SOŠŘ Velké Meziříčí. 2015

Zákony

Zákon č. 128/2000 o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 129/2000 Sb. 2 o krajích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 250/2000 Sb., § 27 odst. 2, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 52 písm. a), Výpověď, výpovědní doba výpovědní důvody.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura HŠ a OA Velké Meziříčí	46
Obrázek 2: Organizační struktura SŠŘS Velké Meziříčí	51
Obrázek 3: Organizační struktura HŠ Světlá a SOŠŘ Velké Meziříčí.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet příspěvkových organizací v rámci školství v období 2010 až 2013 ...	16
Tabulka 2: Počet vyučujících v období 2010 až 2013.....	16
Tabulka 3: Výdaje na vzdělávání v období 2010 až 2013.....	17
Tabulka 4: Republikové normativy škol a školských zařízení pro rok 2013	19
Tabulka 5: Srovnání jednotlivých optimalizačních postupů u PO.....	24
Tabulka 6: Ředitelky a ředitelé škol Světlá	45
Tabulka 7: Hospodaření HŠ a OA v 1. pololetí 2014	47
Tabulka 8: Ředitelé a ředitelky Střední školy řemesel a služeb	49
Tabulka 9: Náklady a výnosy za 1. pololetí roku 2014	52
Tabulka 10: Náklady a výnosy za 2. pololetí roku 2014	59
Tabulka 11: Srovnání otevřených a uzavřených typů otázek v dotazníkovém šetření ..	61

Seznam grafů

Graf 1: Považujete sloučení škol za správný krok?	62
Graf 2: Myslíte si, že Vaše dřívější organizace fungovala dobře?.....	64
Graf 3: Považujete dřívější kolektiv za lepší?	65
Graf 4: Upřednostňujete kontakt s kolegy z původní organizace?	66
Graf 5: Máte často rozdílné názory s novými kolegy?	67
Graf 6: Jste spokojeni s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?	68
Graf 7: Vnímáte u vedoucích pracovníků rozdíly v přístupu a komunikaci dle původních organizací?	69
Graf 8: Je delegování úkolů spravedlivé?.....	70
Graf 9: Naslouchá nadřízený názorům podřízených?	71
Graf 10: Vnímáte odměňování zaměstnanců jako spravedlivé?.....	72
Graf 11: Vnímáte výši svého platu jako adekvátní za Vámi odvedenou práci?	73
Graf 12: Jaký byl Váš plat před sloučením škol?.....	74
Graf 13: Jste spokojeni se současnými nenárokovými složkami platu?	75
Graf 14: Víte, za co odměny dostáváte?.....	76
Graf 15: Vaše délka pracovního poměru v původní organizaci?.....	77
Graf 16: Zastáváte stejnou pozici jako v předchozí organizaci?	78
Graf 17: Do jaké skupiny patříte?	79
Graf 18: Do které organizace jste původně patřili?	80

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
DMS	dárcovska SMS
FO	fyzická osoba
HŠ	Hotelová škola
Kč	korun českých
KÚ	krajský úřad
KZÚV	Krajské zařízení ústavní výchovy
mil.	milion
MP	mzdové prostředky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
NIV	neinvestiční výdaje
OA	Obchodní akademie
odst.	odstavec
ONIV	ostatní neinvestiční výdaje
PO	příspěvková organizace
Sb.	Sbírký

SOŠŘ	Střední odborná škola řemesel
SŠŘS	Střední škola řemesel a služeb
SZP	sociální a zdravotní pojištění
ŠVP	Školní vzdělávací program
USA	Spojené státy americké
TEÚ	technicko-ekonomický úsek
tis.	tisíc
ZP	zákoník práce

Přílohy

Dotazník:

Vážení respondenti,

studuji poslední ročník podnikatelské fakulty VUT v Brně. Součástí mé diplomové práce je vyhodnocení tohoto dotazníku, jehož úkolem je zjistit, zda zaměstnanci HŠ a SOŠŘ vnímají své osobní i profesní postavení stejně, jako tomu bylo před sloučením obou škol.

Dotazník je anonymní. Prosim Vás o co největší upřímnost při jeho vyplňování - jedná se o výzkum, ve kterém mají hodnotu pouze pravdivé odpovědi.

Děkuji, Bc. Monika Bližňáková

1. Považujete sloučení škol za správný krok?
 - a) Ano
 - b) Ne
2. Co by škole nejvíce prospělo?

Otázka	Spíše ano	Rozhodně ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
3. Myslíte si, že Vaše dřívější organizace fungovala dobře?					
4. Považujete dřívější kolektiv za lepší?					
5. Upřednostňujete kontakt s kolegy z původní organizace?					
6. Máte často rozdílné názory s novými kolegy?					
7. Jste spokojeni s přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným?					
8. Vnímáte u vedoucích pracovníků rozdíly v přístupu a komunikaci dle původních organizací?					
9. Je delegování úkolů spravedlivé?					
10. Naslouchá nadřízený názorům podřízených?					
11. Vnímáte odměňování zaměstnanců jako spravedlivé?					
12. Vnímáte výši svého platu jako adekvátní za vámi odvedenou práci?					

13. Váš plat byl před sloučením škol:
- a) vyšší
 - b) nižší
 - c) stejný
14. Jste spokojeni se současnými nenárokovými složkami platu?
- a) Spíše ano
 - b) Rozhodně ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
 - e) Nevím
15. Víte, za co odměny dostáváte?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
16. Jaké ocenění byste uvítali? _____
17. Vaše délka pracovního poměru v původní organizaci?
- a) 0-5 let
 - b) 6-10 let
 - c) 10-15 let
 - d) 15 let a více
18. Zastáváte stejnou pozici jako v předchozí organizaci?
- a) Ano
 - b) Ne
19. Patříte do skupiny:
- a) Pedagog
 - b) THP
20. Vaší dřívější organizací byla:
- a) Hotelová škola Světlá a obchodní akademie Velké Meziříčí
 - b) Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí

Logo HŠ a SOŠŘ

Svetlá
[VELKÉ MEZIŘÍČÍ]