

Univerzita Karlova
Pedagogická fakult
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika personální práce ve škole
Specifics of personnel work at school

Markéta Rybínová Dis.

Vedoucí práce:	PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.
Studijní program:	Specializace v pedagogice (B7507)
Studijní obor:	Školský management

2021

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Specifika personální práce ve škole potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Mukařově dne 18.4.2021

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Michaelé Tureckiové, MBA, CSc., za její vstřícnost, trpělivý přístup, také za čas, který mi věnovala. Děkuji také všem vyučujícím katedry Andragogiky a managementu vzdělávání Pedagogické fakulty UK, kteří doprovázeli mé studium.

Dále bych poděkovala paní ředitelkám, které byly ochotné se zapojit do šetření.

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci se zabývám jednou z manažerských funkcí, která je nazývána personální práce nebo řízení lidských zdrojů. Personální práce zahrnuje širokou škálu činností, které jsou velmi důležitá pro zajištění správného chodu školy. Zaměstnanci svým pracovním výkonem přispívají k dosažení cíle organizace.

V teoretické části jsou popsány personální činnosti, které jsou obecné charakteru a seznámení s historií personalistiky. Personální činnosti, které jsou využívány ve školském prostředí. Jednotlivé činnosti jsou popsány pomocí odborné literatury a platné legislativy. Personální činnosti nebo vedení lidí ve škole zajišťuje ředitel školy nebo vedoucí pedagogický pracovník.

Praktická část se zabývá mateřskými školami na Praze-východ. Analýza místa, kde vznikly jednotřídní mateřské školy, za pomoci grafů a tabulek. K naplnění stanovených cílů je použit kvalitativní výzkum, zvolená metoda je rozhovor.

Cílem práce je přiblížit personální práci v mateřské škole a tuto činnost porovnat v mateřské škole jednotřídní a s více třídami.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální práce, pracovní činnost, kritéria, specifikace, hodnocení, řízení lidských zdrojů, personální administrativa

ABSTRACT

In my bachelor's thesis I focus on the managerial function, which is called personnel work or human resources management. Personnel work includes a wide range of activities that are very important to ensure the schools' proper operation. Employees contribute to the goals of the organization through their performance.

The theoretical part describes general personnel activities and introduction to history. And those which are used in the school environment. Specific activities are described using the professional literature and valid legislation.

Goal of the thesis is to describe the personnel work in kindergarten and to compare the differences between one-class and with more classes.

In the second part of the work deals with kindergartens in Prague-East. Analysis of the place where one-class kindergartens were established, using graphs and tables. Qualitative research is used to fulfill the set goals, the chosen method is an interview.

KEYWORDS

personnel work, work activities, criteria, specifics, evaluation, human resource management, personnel administration

Obsah

Úvod	7
I. Teoretická část.....	8
1 Vymezení základních personálních a pedagogických pojmů	8
1.1 Škola	8
1.2 Mateřská škola	8
1.2.1 Současná mateřská škola	9
1.3 Význam personalistiky	10
1.4 Personalistika ve škole.....	10
1.5 Historie personalistiky	11
1.6 Ředitel.....	12
1.7 Oblasti personálního managementu.....	14
1.8 Personální činnosti	14
1.9 Personální plánování	17
1.9.1 Zajištění personalistiky ve škole.....	18
1.9.2 Obsazování volných pracovních pozic	20
1.9.3 Postup obsazování volných pracovních míst.....	22
1.9.4 Popis a specifika volného pracovního místa	22
1.9.5 Výběr pracovníků	22
1.9.6 Proces výběru pracovníků	22
1.9.7 Vznik pracovního poměru	23
1.9.8 Adaptace zaměstnanců	24
1.9.9 Vzdělávání zaměstnanců	25
1.9.10 Hodnocení.....	28
1.9.11 Odměňování pracovníků.....	30
II. Praktická část	32
2 Metodologie výzkumu.....	32
2.1 Stanovení výzkumného problému	32
2.2 Výzkumný problém, cíl bakalářské práce a výzkumné otázky	32
2.3 Výzkumná metoda, sběr dat a jejich analýza.....	34
3 Výsledek výzkumu	37
4 Závěr.....	40
POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE	43
Zkratky	44

Zákony a prováděcí předpisy v platném znění	44
Seznam grafů	45
Seznam obrázků.....	45
Seznam tabulek.....	45
Příloha.....	46

Úvod

Největším bohatstvím firem jsou lidské zdroje. Pozitivně či negativně ovlivňují úspěch a plnění cílů. Ve školském prostředí závisí na zaměstnancích dosažení vize a mise školy.

Téma bakalářské práce bylo vybráno z důvodu, že ředitel nově vzniklé školy se musí zabývat manažerskými funkcemi. Mezi první funkce, s kterými se seznámí je personální práce. Uvědomit si, jak personální činnosti jdou za sebou, navzájem na sebe navazují a mají svá pravidla. Dalším důvodem výběru tohoto tématu bylo získání nových poznatků v personálních činnostech v teoretické a praktické oblasti.

Základem školy je lidský kapitál, který je nenahraditelný. Úspěch školy závisí na znalostech a dovednostech zaměstnanců, které je třeba dále rozvíjet. Důležité je, aby si škola své dobré zaměstnance udržela.

Cílem této práce je, s ohledem na teoretické poznatky, prozkoumat, rozdíly personálních činností v mateřské škole s jednou a více třídami.

Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bylo nejdříve nutné nastudovat danou problematiku. Poté byly čerpány informace z literatury a následně byla vytvořena literární rešerše. Literární rešerše se zabývá vymezením základních pojmů v souvislosti na personální činnosti. Informace jsem také čerpala ze studia a z vlastních zkušeností.

Praktická část se zabývá mateřskými školami na Praze-východ. Analýza místa, kde vznikly jednotřídní mateřské školy, za pomoci grafů a tabulek. K naplnění stanovených cílů je použit kvalitativní výzkum, zvolená metoda rozhovor.

Výsledkem výzkumného šetření jsou specifika personálních práce v mateřské škole s jednou třídou a více třídami, dále seznámení s úskalími, se kterými musí ředitel školy počítat a správně si naplánovat personální činnosti.

V závěrečné části je následně prezentován výsledek šetření a komentář k výsledkům, které z tohoto šetření vyplynuli.

I. Teoretická část

1 Vymezení základních personálních a pedagogických pojmů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení cílů“ (Armstrong, 2002, s. 27).

1.1 Škola

Práce je zaměřena na personální práce ve škole, z tohoto důvodu popíšu školu v České republice.

Škola se řídí školským zákonem č. 561/2004Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.

Školský systém v ČR tvoří:

- mateřské školy
- základní školy
- základní umělecké školy
- střední školy – gymnázia, střední odborné školy, střední odborná učiliště
- konzervatoře
- vyšší odborné školy

Vysoké školy jsou součástí školského systému a řídí se zákonem č. 111/1998Sb. o vysokých školách.

1.2 Mateřská škola

Je to zařízení, které má určitou zavedenou normu nebo vzor, kterou se řídí. Klasické mateřské školy provozují obce, školy mají svůj školní vzdělávací program (RVP PV) a svoje podmínky, místních možností tvoří každá mateřská škola samostatně (Kofátková, 2008).

Předškolní vzdělávání je určeno dětem od 2 do 6 let. Mohou je však navštěvovat i děti starší šesti let, pokud u nich došlo k odkladu povinné docházky

Pro děti v předškolním roce je vzdělávání povinné. Předškolní vzdělávání může být zpoplatněno, ve veřejných a státních školách je výše úplaty dána vyhláškou, vzdělávání v předškolním roce je v těchto školách bezplatné. Třídy v mateřských školách jsou heterogenní nebo homogenní třídy, každé rozdělení má svoje výhody i nevýhody.

Cíle a organizaci předškolního vzdělávání definuje školský zákon, včetně povinnosti předškolního vzdělávání a způsobů plnění. Cíle předškolního vzdělávání podle zákona podporuje rozvoj osobnosti dítěte, posílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování vzdělávání. Podrobnosti upravuje vyhláška o předškolním vzdělávání ze dne 29. prosince 2004, která obsahuje podmínky provozu, stanovuje maximální a minimální počty dětí ve třídách. Pro veřejné školy určuje a stanoví výše úplaty za předškolní vzdělávání. Stravovací služby podléhají vyhlášce č.107/2005 o školním stravování ze dne 25.2.2005., která upravuje organizaci školního stravování, zařízení školního stravování a jejich provoz, rozsah služeb školního stravování a úplatu za školní stravování v zařízeních školního stravování zřízených státem, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.

1.2.1 Současná mateřská škola

ČŠI v Kritériích hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání vytvořených (ČŠI, 2018) popisuje, že kvalitní mateřská škola umožňuje všem dětem maximální rozvoj, podle možností dětí, s přihlédnutím k individuálním potřebám dětí. Vedení školy společně s pedagogy uplatňuje sdílený ucelený systém a aktuálních informací získaných na základě výsledků vzdělávání všech dětí a společně sledují pokroky každého dítěte individuálně. Mateřská škola vyhodnocuje výsledky dětí a nastavuje pravidla tak, aby maximálně vyhovovala každému dítěti. Dále mateřská škola identifikuje a následně umožňuje podporu dětí s podpůrnými opatřeními a přijímá opatření pro rozvoj dětí s podpůrnými opatřeními. Vytváří tak rovné příležitosti všem dětem. Mateřská škola u dětí rozvíjí toleranci, otevřenost, osobní rozvoj dítěte, respekt k jinakosti a sleduje, aby nebylo některé dítě vyčleňováno z kolektivu. (ČŠI, online 2018, s. 27-29)

1.3 Význam personalistiky

Personalistika je obor zaměřený na práci s lidskými zdroji. V průběhu let se její označení mění, a tak je možné se setkat s různými názvy jako je personální administrativa, personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů apod.. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností v řízení organizace, neboť kvalitní personální práci se efektivně využívá lidských zdrojů a za jejich pomoci se dosahuje strategických cílů organizace. Personalistika se zabývá plánováním a získáváním kvalitních pracovníků, jejich efektivním využitím, organizováním jejich pracovní náplně, odměňováním a jejich dalším rozvojem. (Tureckiová, 2009, s. 11-12)

1.4 Personalistika ve škole

Personální práce byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace, personalisté plnili administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedení personální evidenci pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí. Personalistika byla pasivní součástí řízení organizace.

Rozhodující význam lidských zdrojů pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určuje výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Každá organizace samozřejmě potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační (Koubek 2015, s. 13) ovšem bez lidí, kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, toho žádná organizace mnoho nedokáže, protože „žádná organizace si nemůže počínat lepe než jiní lidé,, (Drucker, 2006, s. 131).

Současné pojetí personalistiky je o řízení a vedení lidí. Řízení (management) se týká realizace strategických cílů organizace pomocí optimálního získávání, využívání a rozvoje všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských). Vedení (leadership) se zaměřuje na rozhodující zdroj, to znamená na lidi, a týká se schopnosti přesvědčovat a podněcovat lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. Účinné řízení lidí vyžaduje účelné vedení lidí. (Armstrong a Stephens, 2008, s.17)

Schopní a motivovaní lidé odlišují organizace od konkurence. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a

trvalou konkurenční výhodou (Armstrong, 2009, s.36). Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu. Proto schopní a motivovaní lidé představují nejcennější zdroj a největší bohatství organizace (Tureckiová, 2004, s. 40) a zajišťují organizaci trvalou konkurenční výhodou (Armstrong, 2009, s.36). (Šikýř, 2016, s. 15)

Součástí řízení školy je personalistika, personální práce, spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců. Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a motivaci podřízeným zaměstnancům k tomu slouží jednotlivé personální činnosti, zejména výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců, jejichž úspěšné zvládnutí rozhoduje o úspěšném fungování hospodaření školy. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s.15)

Kociánová (2010) hovoří o důrazu, který je kladen na participaci pracovníků, na týmovou práci, na formování týmů a flexibilitu v oblasti řízení lidských zdrojů. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů tedy chápeme jako neoddělitelnou součást řízení školské organizace. Lidský zdroj v podobě pedagogických i nepedagogických zaměstnanců školy považujeme za klíčový faktor rozvoje školy. K úspěšnému využití lidského zdroje je nutná snaha zformovat a využít lidský potenciál.

1.5 Historie personalistiky

Vývoji řízení lidských zdrojů a jednotlivým etapám se věnuje také Šikýř (2014), který dělí jednotlivé období na tři základní etapy:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Pohled na vývoj lidských zdrojů a zejména význam lidské práce a personální práce se v jednotlivých časových obdobích měnila. Tuto změnu Šikýř (2014) zachytil v tabulce, která zachycuje jednotlivá období a rozdílné pohledy na lidský kapitál v jednotlivých stadiích.

Tabulka. 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce (Šikýř, 2014)

	Personální adminis- trativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	od 90. až 20. let 20.stol	od 40 až 50. let 20. stol	od 80. až 90. let 20. stol
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Mezi hlavní činitele těchto změn spatřuje autor v činitelích, které ovlivňují vývoj personální práce, jako například zostřující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace, podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií a postupným odstraňováním bariér volného obchodu (Šikýř, 2014).

1.6 Ředitel

Ředitelem školy se stává osoba, která vyhrála konkursní řízení a v souladu s § 166 zákona č. 561/2004 Sb. ji zřizovatel jmenoval na vedoucí pracovní místo. Toto jmenování je zpravidla na funkční období 6 let, přičemž před skončením tohoto období může zřizovatel vyhlásit nové konkursní řízení. Pokud tak neučiní, začíná automaticky nové funkční období stávajícího ředitele školy. Podmínky pro odvolání z funkce ředitele školy jsou blíže upraveny v § 166 zákona č. 561/2004 Sb. Pravomoci, odpovědnosti a povinnosti ředitele školy upravuje shodně tento zákon, a to v § 164 a § 165.

Ředitel je statutární orgánem školské právnické osoby a rozhoduje ve věcech školské právnické osoby (Školský zákon § 131 odst. 1).

Jako manažer vykonává ředitel školy základní manažerské funkce, podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) se jedná o tzv. sekvenční a paralelní funkce. Sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, výběr pracovníků vedení lidí a kontrola) jsou samostatné, zatímco paralelní funkce mohou prostupovat (analýza, rozhodování, implementace) dříve uvedenými sekvenčními funkcemi, protože se vždy vztahují k určité konkrétní činnosti. V této odkazované literatuře ještě patří mezi manažerské vedení lidí. (Trojanová, 2014, s.12)

Z kompetenčního modelu ředitele školy využívá kompetence lídra

- dosahuje svým působením optimálního výkonu u členů svého týmu
- kompetenci manažera (rozvoj organizace)
- Správně provádí výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, stanovuje kritéria a pečuje o další rozvoj pracovníků

Kompetence sociální

- Umí sestavit tým a pracovat s jednotlivými jeho členy (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s.63)

Kompetenční model ředitele školy

2. Kompetence manažera (rozvoj organizace)

- Stanoví strategii, pojmenuje změřitelné cíle v souladu s vizí školy
- Správně provádí výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, stanovuje kritéria a pečuje o další rozvoj pracovníků
- Zajistí pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet
- Umí správně vykonávat všechny základní manažerské funkce

Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, zdali to ještě lze unést. Jsou to lidé stojící na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, případně nějakého úseku, týmu, skupiny, lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých.

Počítá se nějak automaticky s tím, že ředitel všechno zvládne, postará se o finance, budovu a vybavení školy, najde a zaplatí dobré učitele, bude komunikovat s rodiči, panem starostou či radními pro školství, bude školu adekvátně reprezentovat a propagovat její práci (Trojanová, Trojan a Kitzberger, 2012).

Za naplňování obsahu personální práce ve škole je zodpovědný ředitel školy, případně vedoucí školy, případně vedoucí zaměstnanec, který byl ředitelem pověřen řízením a vedením ostatních zaměstnanců školy.

Personalistika je těsně svázána s organizováním. Někteří autoři ji dokonce chápou jako etapu organizování. Účelem personálního managementu je vytváření a udržování vhodné pracovní

síly pro určitou organizaci, v našem případě MŠ, a vedení zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podílel na zvyšování kvality a zdárném chodu školy. Předmětem činnosti personálního managementu je výběr uchazečů o zaměstnání i těch, kteří již práci vykonávají. Jinými slovy se personalistikou rozumí obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Často se hovoří o řízení lidských zdrojů (Syslová a kol., 2012, s. 56).

Předpokladem účelného získávání, udržování, využívání a rozvoje talentovaných (schopných, motivovaných, oddaných a vytrvalých) lidí ve všech oblastech fungování organizace je účinné zvládnutí hlavních personálních činností, zejména výběru, hodnocení odměňování i vzdělávání zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 127)

V malé organizaci místo personalisty zpravidla vytvořeno není (není to ekonomicky únosné) a personální činnosti zásadního významu (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. (Dvořáková a kol., 2012, s. 15)

1.7 Oblasti personálního managementu

Funkce personálního managementu jsou realizovány zejména ve čtyřech oblastech:

- plánování a výběr,
- rozvíjení a hodnocení,
- odměňování a ochrana,
- zaměstnanecké vztahy.

(Syslová a kol., 2012, s. 56)

1.8 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností.

Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojení těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů.

2. Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí(plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa (volné role) ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.
4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. činnosti mající zajistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatření vyplývající z hodnocení.
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovník a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinární jednání, řešení konfliktů, otázka komunikace apod.
9. Péče o pracovníky, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky.
10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchování, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací

příslušných příjemcům, vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchování informací o trhu práce a situace na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly firmy apod. (Koubek, 2011, s.18-19)

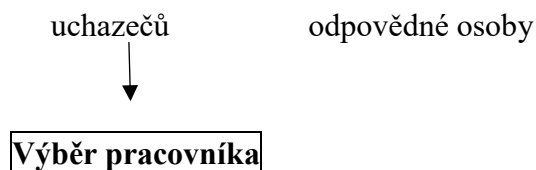
Při výběru nového pracovníka můžeme použít postup, záleží na zvyklosti podniku atd. :

- analýza pracovního místa, formulace požadavků na pracovní místo
- navázání kontaktu s novými uchazeči
- analýza stanovených formálních předpokladů
- strukturovaný životopis
- pohovor
- lékařské vyšetření
- výpis z rejstříku trestů
- rozhodnutí o přijetí

Obrázek 1

Vztah mezi analýzou pracovních funkcí, personálním plánováním, získáváním a s výběrem zaměstnanců.





Zdroj: Vronský, J.: Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci, str. 27

Sestavování týmů patří mezi důležité činnosti ředitele školy. Poznat jednotlivé typy pracovníků, odhadnout jejich možné týmové role a nasměřovat je optimálním způsobem chce velkou míru diplomacie. Smyslem vytváření týmů je provazování jednotlivých lidí, využití jejich schopností a dosahování tzv. synergického efektu, kdy celkový výkon týmu je vyšší než součet výkonů jednotlivých členů týmu.

V této oblasti je zejména nutno počítat s rozdílnými podmínkami malých a velkých škol a tomu odpovídajícím možnostem menšího či většího výběru lidí do týmu, přičemž základní principy musí ovládat každý řídicí pracovník. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012 s.72)

1.9 Personální plánování

Plánování chápeme jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Výsledkem plánování je plán – dokument, který charakterizuje cíle a postupy k jejich dosažení.

Z hlediska času rozlišujeme plány krátkodobé, středně dobé a dlouhodobé.

Krátkodobé plány – označujeme obvykle jako operativní, jejich časové vymezení bývá do šesti měsíců, nejdéle do jednoho roku.

Střednědobé plány – jsou plány taktické, jejich čas se vymezuje od jednoho roku do roku a půl.

Dlouhodobé plány – standardně jsou označovány jako strategické, zpravidla nepřekračují dobu tří let.

Z hlediska strategického plánování je nutná provázanost výše uvedených plánů (Kociánová, 2010, s. 70-72).

1.9.1 Zajištění personalistiky ve škole

Personalistiku ve škole zajišťuje ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci pověřeni řízením a vedením podřízených zaměstnanců.

Ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci přispívají k dosažení úspěchu školy tím, že zajišťují, aby podřízení zaměstnanci využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu školy. Přitom se očekává, že rovněž sám ředitel školy i ostatní vedoucí zaměstnanci využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu školy. (Trojanová, Trojan a Kitzberger, 2012 s. 47)

Ve škole stejně jako ve firmách vznikají a zanikají pracovní pozice, ani školám se vyhnula automatizace a digitalizace. Například topič byl běžnou pracovní pozicí ve škole, ale vývojem topných systémů v dnešní době není potřeba, obsluhu zvládne školník. Nově vzniklé pracovní pozice například metodička prevence, správce sítě, koordinátor školního vzdělávacího programu.

1.9.1.1 PHmax pro předškolní vzdělávání

Ředitel školy při určování úvazku pro pedagogické pracovníky musí znát PHmax. Novelizace vyhlášky č.14/2005 Sb. stanovuje maximální počet hodin.

PHmax vyjadřuje počet hodin výuky (včetně nezbytného dělení) ve třídě v oboru vzdělávání v závislosti na počtu žáků ve třídě, vychází se z počtu zapsaných dětí.

PH konkrétní školy je součtem hodnot týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti. Ředitel mateřské školy při výpočtu PH školy spočítá hodiny všech učitelů podle velikosti úvazku a pracovního zařazení. Je nutné počítat hodiny přímé pedagogické práce podle hodnot, které jsou uvedeny níže v tabulce zvlášť pro učitele, ředitele a zástupce ředitele. Zohlednit musí i úvazek pedagogického pracovníka, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost daná právnická osoba vykonává, kterému může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí. Výpočtem PH školy konkrétní škola porovná hodnotu se stanoveným PHmax uvedeným ve vyhlášce pro daný počet tříd pracoviště mateřské školy a průměrnou dobu provozu pracoviště. Zjistí tak,

jestli se vypočítaným PH školy vejde do maximálního počtu hodin přímé pedagogické činnosti financované ze státního rozpočtu.

Pro výpočet PH školy je nutné vycházet z nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogickopsychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

1.9.1.2 Nepedagogičtí pracovníci školy

Rozdělují se do několika skupin:

Technickohospodářští pracovníci: (např. účetní, knihovník, hospodář, administrativní pracovník (vč. samostatného administrativního pracovníka školní jídelny), personalista, finanční manažer, projektový manažer, asistentka, referent správy osobních údajů (GDPR), koordinátor projektu (pokud převažuje čistě administrativní činnost)

Provozní zaměstnanci: (např. školník (domovník/údržbář/správce školy), uklízečka, topič, vrátný, plavčík, zahradník, ladič hudebních nástrojů, řidič, recepční, bezpečnostní pracovník (pracovník, zajišťující dohled ve školských zařízeních ve večerních a nočních hodinách)

Obchodně provozní zaměstnanci: (např. kuchařka, svačínář, nutriční terapeut (ve smyslu technolog stravování, metodik výživy; kvalifikační předpoklad) vedoucí, zástupce vedoucího nebo pracovník provozu školní jídelny, popř. pracovníci zajišťující výdej jídla či sklad potravin (samostatný skladník školní jídelny), není-li veden v jiné kategorii pracovníků)

Ostatní nepedagogičtí zaměstnanci: (např. školní asistent, chůva v MŠ, sociální a zdravotničtí pracovníci, nutriční asistent (ve smyslu dietní sestra), pracovníci v oblasti informačních a komunikačních technologií, správce webu, tlumočnick do znakové řeči, přepisovatel pro neslyšící, auditor, instruktor, korepetitor, mentor, správce depozitáře, laborant, technický pracovník – konstruktér, rehabilitační pracovník na sportovní škole, produkční, režisér, koordinátor spolupráce školy a externího partnera, práce v centru kolegiální podpory, metodik výuky a spolupráce pedagogů v rámci projektu ESF). (Metodický pokyn, 2001, výkazu P1-04)

Určení úvazku pro nepedagogické pracovníky je potřeba znát počet tříd ve škole, jejich naplněnost.

Pro určení úvazku zaměstnanců ve školní jídelně, je třeba rozlišit zda jde o vývařovnu nebo výdejnu, zde je důležitý počet stravovaných dětí.

V dnešní době zřizovatelé při stavbě nové mateřské školy volí možnost vybudovat pouze výdejnu v mateřské škole, z finančního důvodu. Vybudování školní jídelny je finančně náročnější a potřebuje více prostoru než výdejna. Tento jev se nejvíce projevuje v menších mateřských školách.

Vývařovna vaří i pro další školní zařízení, vývařovnu může vlastnit i soukromý subjekt. Stravu vývařovna dováží nebo si školská zařízení pro ni jezdí. Služby vývařoven jsou různé, v některých se za dovoz stravy platí, některé ho mají zdarma. Rozdíl je i v závozech stravy, jsou jednou denně, ale dvakrát denně. V závozu stravy jednou denně přivezou oběd a odpolední svačinu a přesnídávku na druhý den ráno. V druhém případě přivezou ráno čerstvou přesnídávku a před polednem oběd a odpolední svačinu.

Při personálním plánování a tvorbě pracovní doby je dobré i na tyto věci myslet. Je potřeba zajistit pracovníka na převzetí stravy, který zajistí převzetí a správné uskladnění stravy dle platných hygienických norem.

1.9.2 Obsazování volných pracovních pozic

Právní úprava

Obsazování volných pracovních míst vymezuje příslušná ustanovení zák. o zaměstnanosti a zák. práce:

- Zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňující právo na zaměstnání (§ 4 odst. 1 zák. o zaměstnanosti). Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána jakákoliv diskriminace (§4 odst. 2 zák. o zaměstnanosti).
- Rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech práva na zaměstnání, přístupu k zaměstnání nebo povolání, ve věcech pracovních, služebních poměrů nebo jiné závislé činnosti, včetně odměňování, vymezuje antidiskriminační zákon.
- Zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám, popřípadě za pomoci krajské pobočky Úřad práce nebo agentury práce (§ 34 zák. o zaměstnanosti).

- Zaměstnavateli je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které a) mají diskriminační charakter, b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy nebo c) odporují dobrým mravům (§ 12odt.1 zák. o zaměstnanosti).
- Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny (§ 30 ods.1 zák. práce).
- Zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jejich vyžadování v souladu se zvláštním právním předpisem (antidiskriminačním zákonem), dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem. Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje. Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o uzavření pracovní smlouvy (§12 odst. 2 zák. o zaměstnanosti).
- Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj o práci, jen údaje, jež bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy (§ 30odst. 2 zák. práce).
- Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy vyplynuly, s pracovními podmínkami, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, jež má být předmětem pracovního poměru (§ 31 zák. práce).
- Zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit, zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat (§ 228 odst. 1 zák. práce)
- Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné (§ 228 odst. 2.zák. práce) (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016 s. 42)

1.9.3 Postup obsazování volných pracovních míst

Volným pracovním místem se rozumí nově vytvořené pracovní místo (např. v souvislosti s plánovaným rozšířením činnosti zaměstnavatele) nebo uvolněné pracovní místo (např. v důsledku plánovaného odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou, neplánovaného skončení pracovního poměru zaměstnance apod.), které se zaměstnavatel rozhodl obsadit. (Šikýř, 2014, s. 96)

1.9.4 Popis a specifika volného pracovního místa

Popis specifikace volného pracovního místa je výsledkem analýzy volného pracovního místa a obsahuje:

- údaje o volném pracovním místě (název, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.) a
- údaje o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod.).

1.9.5 Výběr pracovníků

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nevhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě. V tomto rozsahu je výběr strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace.

1.9.6 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich. Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

1. zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonicky rozhovor (předvýběr)
2. první kontakt uchazeče s organizací v procesu výběru (první rozhovor)

3. shromažďování analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření
4. výběrový (přijímací) rozhovor
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace)
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka
8. informování uchazeče o přijetí - nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí)

1.9.7 Vznik pracovního poměru

Veškeré právní normy, které upravují pracovně právní vztahy jsou součástí personalistiky, je nutné je neustále sledovat, probíhají stále různé změny.

Pracovně právní vztah vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ve školství uzavřením pracovní smlouvy, jmenováním, popřípadě uzavřením dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Pedagogická činnost nemůže být vykonávána jinak než na základě uzavřeného pracovněprávního vztahu ke škole, školskému zařízení.

V souladu se zákoníkem práce (zákon č.262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů), může zaměstnavatel (fyzická nebo právnická osoba) zabezpečit výkon závislé práce a obsazení nově vytvořeného nebo uvolněného pracovního místa zaměstnancem (fyzickou osobou) v základním pracovněprávním vztahu, to znamená:

- zaměstnancem v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy, a to na dobu neurčitou, popřípadě na dobu určitou, v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, zpravidla hodin týdně, popřípadě kratší pracovní doby, například 20 hodin týdně
- zaměstnancem na základě pracovní dohody o pracovní činnosti v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů, nebo na základě dohody o provedení práce v rozsahu nepřekračujícím 300 hodin v kalendářním roce.

1.9.8 Adaptace zaměstnanců

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení pracovníka na pracoviště. Personalista by měl doprovodit nového pracovníka na jeho nové pracoviště a předat jej jeho bezprostřednímu nadřízenému. Ten by měl seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi poskytnout mu podrobnější informace o příslušném pracovišti, pracovním místě a zodpovědět mu jeho případné dotazy. Zároveň by měl být pracovník seznámen s všeobecnými i firemními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by měl pracovníka seznámit s jeho spolupracovníky. Pokud je nutné tohoto nového pracovníka zaškolit, je třeba mu přidělit jako instruktora či školitele někoho ze zkušených pracovníků, který ho zaškolí a kontroluje během adaptace. Zároveň by mu měli být poskytnuty informace o sociálně-hygienických podmínkách práce. Nakonec je nový pracovník uveden na místo výkonu své práce, kde mu je přiděleno a formálně předáno zařízení, které potřebuje k výkonu své práce a potřebný materiál. Zároveň jsou mu přiděleny první pracovní úkoly. Je velmi důležité pracovníka povzbudit a popřát mu úspěch v práci. (Koubek, 2008, s. 191)

Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je poslední etapou procesu obsazování volných pracovních pozic. Navazuje na přijímání zaměstnanců, kdy jsme uzavřeli pracovněprávní vztah s vybraným uchazečem o zaměstnání. Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci.

Adaptace zaměstnanců probíhá formálně i neformálně. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků (Šikýř, Borovec a Trojanová, 2016, s. 94)

Adaptace začínajícího učitele je specifická tím, že je, na rozdíl od jiných organizací, od prvního dne v zaměstnání vystaven plnému pracovnímu nasazení. Na úspěšnost adaptačního programu má velký vliv uvádějící učitel, takzvaný mentor. Ten by měl začínajícímu učiteli předat co nejvíce podstatných informací. Součástí adaptačního programu jsou hospitace, které mají sloužit ke zlepšení pedagogické činnosti. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 96).

Ve školských zařízeních adaptační plán vytváří ředitel nebo pověřený pracovník. Cílem adaptačního plánu je, aby zaměstnanec mohl co nejrychleji samostatně vykonávat pracovní úkoly a urychlit orientaci na pracovišti. Adaptační plán je vždy upravený podle toho o jakou pracovní pozici jde. Je to pomocník, abychom nezapomněli pracovníka s něčím seznámit, např. termíny porad, školení, vstupní školení, seznámení s kolegy. Můžeme mít uvedeno, kdo jakou činnost bude mít na starost ze stávajících zaměstnanců. Ve školském prostředí pro pedagogy funguje uvádějící učitel, který pomáhá začínajícímu učiteli. Role uvádějící učitele může trvat i několik let, délku určuje ředitel školy.

1.9.9 Vzdělávání zaměstnanců

Velmi významným úkolem managementu MŠ je vést své zaměstnance k dalšímu rozvoji. Jedná se zejména o oblasti nových přístupů ke vzdělávání a výchově, využívání nových forem a metod práce. Má-li být MŠ jako školská instituce základem celoživotního vzdělávání dětí, musí její pedagogové tento fakt pochopit jako první. Hodnocení zaměstnanců je silným motivačním faktorem při vedení lidí, může totiž přispět k vyšší efektivitě, zkvalitnění edukace v MŠ a rovněž k dalšímu rozvoji pracovníka. (Syslová a kolektiv, 2012, s. 57)

Vzdělávání zaměstnance během jeho zaměstnání u zaměstnavatele je součástí vzdělávání člověka během jeho života ve společnosti, které obvykle zahrnuje (Koubek, 2015, s. 255):

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

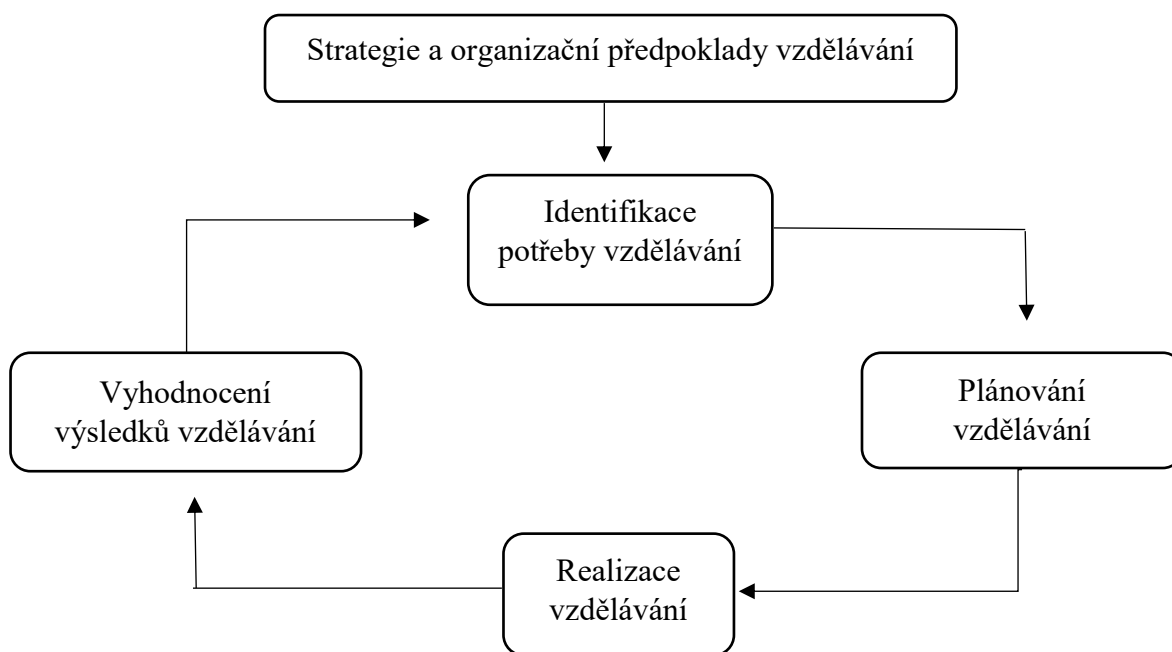
Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Přípravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jakou příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnosti. (Šikýř, 2014, s. 124)

V současnosti se zvyšují nároky na schopnosti člověka přizpůsobovat se rychlým změnám, proto se stává vzdělávání celoživotním procesem a probíhá na různých úrovních a stupních. V zájmu každého vedoucího pedagogického pracovníka by mělo být zajištění vzdělávání svých zaměstnanců. Nejběžnější jsou pracovní rady, které jsou doplňovány o nové

aktivizující metody, jako brainstorming, simulace, hraní rolí, workshop apod. Za velmi inspirativní a přínosné ve vzdělávání na pracovišti se považují nové manažerské metody a techniky, mezi které lze zařadit koučování, mentoring, konzultování, asistování, stínování, rotaci práce, instruktáž atd. (Syslová a kolektiv, 2012, s. 58)

Systematické vzdělávání zaměstnanců, které vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus (obr.8.1) identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Koubek, 2015, s. 259).

Obrázek č.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců
Zdroj: upraveno podle Koubek (2015, s. 260)



Na identifikaci potřeby vzdělávání navazuje zpracování plánu vzdělávání, který vymezuje:

- cíl vzdělávání (vyplývá z potřeb vzdělávání);
- cílovou skupinu zaměstnanců (vyplývá z potřeb vzdělávání);
- metody vzdělávání (na pracovišti nebo mimo ně);
- instituci zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel a/nebo externí dodavatel);
- lektory vzdělávání (interní a/nebo externí);

- místo vzdělávání (v organizaci a/nebo mimo organizaci);
- čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin i několika dnů);
- požadavky na materiální a technické vybavení služby související se vzděláváním, například požadavky na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování a podobně (závisí na zvolené metodě, místě a čase);
- metody vyhodnocování výsledků vzdělávání, například porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávání programu, kvalifikace přínosů pomocí ekonomických ukazatelů apod.;
- náklady na vzdělávání (závisí na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání i hodnocení vzdělávání, požadavcích na zajištění vzdělávání, instituci, místě i čase). (Šikýř, 2016, s. 147)

1.9.9.1 Vzdělávání pedagogických pracovníků

Vzdělávání pedagogických pracovníků ve školství je na základě legislativy.

Zákonné normy :

§ 227-235, zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

§ 24, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zpracovává ředitel školy na každý školní rok, na základě informací od pedagogických pracovníků.

Základní principy DVPP

- rovnost příležitosti a bez diskriminace – každý z pedagogických pracovníků má stejnou možnost účasti na těch formách a druzích dalšího vzdělávání, které jsou zahrnuty v tomto plánu při současném dodržení podmínek stanovených tímto plánem,
- potřeby školy – základním parametrem pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy; především realizace školního vzdělávacího programu,

- rozpočet školy – výběr a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit a organizace celého systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školy vychází z rozpočtových možností školy a těmto se podřizuje,
- studijní zájmy pedagogických pracovníků – při dodržení předchozích principů a podmínek jsou při výběru konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání zohledňovány studijní zájmy jednotlivých pedagogických pracovníků.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků se rozděluje na samostudium, vzdělávání v rámci projektů a grantů (jiných zařízeních), do kterých jsou pracovníci školy zapojeni, a institucionální vzdělávání (akreditovaná vzdělávací zařízení včetně vysokých škol. (Trojanová, 2014, s. 52)

1.9.10 Hodnocení

Základním nástrojem hodnocení účelnosti a účinnosti systému řízení lidských zdrojů v organizaci je přitom zpětná vazba v systému řízení lidských zdrojů, respektive v systému řízení organizace, která přináší zpětnovazební (hodnotící) informaci o skutečné úrovni výstupu systému (skutečné výsledky podnikání a hospodaření organizace, skutečná úroveň realizovaných výrobků a služeb). Tato informace přivedená na vstup systému umožňuje spolu s informací o okolním systému rozhodnout o změně stávajícího vstupu systému (stávající způsob získávání, využívání a rozvoje materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů za účelem dosahování očekávaných výsledků podnikání a hospodaření organizace) tak, aby bylo dosažené požadované úrovně výstupu systému. (Šikýř, 2016, s. 60)

Hodnocení je významnou složkou řízení pracovního výkonu. V organizacích, kde není zavedeno řízení pracovního výkonu, probíhá hodnocení pracovníků v různých podobách. Poměrně často využívaný je systém hodnocení pracovníků, který postihuje pracovní výkon i pracovní chování a při němž je hodnocení provázáno se vzděláváním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry. Výkon je chápán jako komplex výsledků práce a pracovního chování pracovníka.

Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci.

K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno, a má tudíž různá kritéria, k hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je realizováno v různých systémech. (Koubková, 2010, s.146)

Hodnocení zaměstnanců ve školách je důležitým motivačním faktorem při vedení lidí a jejich dalšího rozvoje. Ředitel, jako jednu z možností, může využít hodnotící rozhovor, jeho frekvence je zhruba jednou ročně, většinou na konci školního roku, shrnutí za školní rok. Hodnotící rozhovor se má svá pravidla, strukturu, měl by být prostředkem ke zlepšení vzájemné spolupráce. Ředitel by měl být připravený na pohovor a neměl by brát dobrou práci jako samozřejmost

V malých školách může častěji docházet k subjektivitě hodnocení, je vhodné zapojit různé hodnotící nástroje.

Závěr hodnotícího pohovoru by měl zaměstnance povzbudit a motivovat k další práci.

Hodnotící pohovor jeho fáze (Trojanová, 2014)

1. vstupní fáze
 - vytvoření příznivé atmosféry (přivítání, zajištění klidu, vhodné rozsazení)
2. sebehodnocení hodnoceného
 - předvedení vlastního portfolia (obsah portfolia musí být předem stanovený)
3. hodnocení hodnotitele
 - komentář k hodnoticímu portfoliu (hodnocení pracovního výkonu)
4. vzájemná diskuze
 - vyjasnění stanovisek, hledání styčných bodů a budoucích cílů, návrhy by měl podávat spíše hodnocený s vlastními návrhy se více ztotožní a o jejich naplnění bude usilovat
5. stanovení budoucích cílů
 - další vzdělávání, důraz na konkrétní oblasti pracovního výkonu, třídnictví, úvazky
6. závěrečná fáze
 - poděkování, rozloučení

1.9.11 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci v pracovním poměru, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, se podle zákoníku práce za vykonanou práci poskytuje plat. (Šikýř, 2016, s. 130)

Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizované ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci je další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. (Šikýř, 2016, s. 161) Optimální přístup k odměňování, který je v souladu se současnými náhledy na řízení lidí, charakterizují tyto podstatné rysy:

- podporuje dosahování cílů strategie organizace;
- je integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména se strategiemi rozvoje lidských zdrojů;
- je založený na dobře formulované filozofii, tedy souboru přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s filozofiemi řízení lidí v organizaci a jsou východiskem pro způsoby odměňování pracovníků organizace;
- uznává, že jde-li v řízení lidí o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje rozumná návratnost, pak je vhodné diferencovaně odměňovat lidi podle přínosu (tj. podle návratnosti investice, kterou přinášeni);
- zaměřuje se na rozvoj schopností pracovníků v zájmu zvýšení schopností zdrojů, které organizace má (odměňování za schopnosti);
- sám je integrovaný procesem, který funguje flexibilně;
- podporuje jiné hlavní aktivity v oblasti získávání, výběru, rozvoje, stabilizace pracovníků ad.(Armstrong, 2002, s. 551)

System odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky (Koubek, 2007):

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace;
- měl by být akceptován zaměstnanci;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady s ohledem na příjmy.

V menších školách je odměňování jednodušší, ale mnohem citlivější než ve větších školách. Menší škola má jednodušší organizační strukturu a ředitel má snadnější kontrolu nad pracovními výkony zaměstnanců. Snadněji odhalí produktivní zaměstnance od neproduktivních. Nevýhodou je, že se v malých školách se všichni znají a všichni mají přehled o pracovních výkonech druhých, hodnotí-li je ředitel špatně, cítí to jako nespravedlnost. Pro ředitele vzniká možnost vypracovat si systém odměňování, měl by být spravedlivý a motivující pro pracovníky, měl by obsahovat hodnotitelné nebo měřitelné prvky. Pracovníci by se s ním měli seznámit a přijmout ho, ztotožnit se s ním.

II. Praktická část

2 Metodologie výzkumu

Zásadní rolí, podle Švaříčka (2014), kvalitativního výzkumu hraje analýza dat provedená badatelem. Jednou z dalších charakteristik kvalitativního výzkumu je dialogičnost. Badatel si v počáteční fázi prostuduje realitu, a tím získá pochopení zkoumaného jevu. Poté zpracuje analýzu a interpretaci dat a vytvoří výzkumnou zprávu, která je vypovídající o realitě a teorii. Konečná podoba teorie dostává podobu dialogu, neboť obsahuje názor badatele a účastníka výzkumu. (Švaříček et al.2014, s. 25-26)

Ve svém výzkumu jsem si vybrala metodu polo strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, výhoda toho výzkumu je jistá volnost pro dotazovaného. Má být připravený soubor otázek, které během rozhovoru můžeme klást, podle vývoje rozhovoru, můžeme přidat i doplňující otázky. Otázky byly formulovány do pilotního výzkumu, kde byla ověřena srozumitelnost položených otázek.

2.1 Stanovení výzkumného problému

Specifika personálních prací ve škole je hodně široké téma. Pro výzkum se jedná pouze o mateřské školy.

Bakalářská práce zkoumá specifika personální práce v mateřské škole jednou a mateřskou školu s více třídami. Dále výzkumné šetření sleduje faktory ovlivňující v rozhodování ředitelů v personálních činnostech.

2.2 Výzkumný problém, cíl bakalářské práce a výzkumné otázky

Určit specifika personální práce v mateřské škole s jednou a více třídami. Hlavním cílem kvalitativního výzkumu bylo zachytit personální situaci, její specifika mateřských školách s jednou a více třídami. Sleduje potřeby ředitelů v personálních oblastech.

Hlavním cílem práce je zjistit personální specifika, se kterými se setkávají ředitelé v mateřské škole s jednou třídou a více třídami.

Výzkum se zaměřuje na specifika a problémy, s kterými se ředitelé a zaměstnanci mateřských škol potýkají a u nichž musí volit ze svého hlediska nejlepší řešení v personálních otázkách a pracovních činnostech.

Ve svém výzkumu jsem byla použita metodu polo strukturovaného rozhovoru s otevřenými

otázkami, výhodou toho výzkumu je jistá volnost pro dotazovaného. Má být připravený soubor otázek, které během rozhovoru můžeme klást, podle vývoje rozhovoru, můžeme přidat i doplňující otázky.

Do výběru mateřských škol byla vybrána lokalita Praha -východ, patří mezi nejvíce lidnatým okresem ve Středočeském kraji. Ve vybrané lokalitě je shodný socioekonomický status. Vybraná lokalita je proto, aby nedošlo k tomu, že umístění mateřské školy v různých regionech má vliv na personální obsazování.

Potřebná statistická data jsou získané z rejstříku škol a školských zařízení, který je dostupný na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Druhé části mám výzkumné otázky. Oslovení paní ředitelek z Prahy-východ.

Zaměřený účelový výběr dle stanovených kritérií.

Stanovené kritéria:

- 1) ředitelé mateřských škol jednou a více třídami
- 2) respondenti ze Středočeského kraje, okres Praha- východ

Popis výzkumného nástroje:

"Musíme si uvědomit, že otevřenost vůči zkoumaným osobám též představuje být k nim upřímný a chovat se eticky. To mj. Znamená vytvořit s nimi natolik partnerský kontakt, že mají možnost své jednání či sdělení vyvolat či ukončit. Pro jejich povzbuzení a autenticitu a kvůli získání cenné výpovědi musíme být schopní empatie a pozitivní stimulace, bez nich se při kvalitativním zkoumání osob neobejdeme.- Partnerství, ale nespočívá s v tom, že jim na oplátku vyprávíme o sobě." (Reichle J., 2009, s.67)

Okruh otázek byl předem připravený a doplňující otázky vyplynuly z rozhovoru.

Rozhovory probíhaly na pracovištích dotazovaných v ředitelně, trvaly cca 50minut. Termín datum a čas byl vždy předem domluven po telefonické domluvě.

V souladu s cílem jsem definovala následující výzkumné otázky:

- a) Jak často přijímáte nové zaměstnance?
- b) Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance?
- c) Kde inzerujete nabídku volných pracovních míst?
- d) Jakou výběrovou metodu používáte při přijímání nového zaměstnance?
- e) Máte dostatečný počet uchazečů pro výběr kvalitních zaměstnanců při obsazování

pracovních pozic?

f) Jaká úskalí vnímáte jako stěžejní pro obsazování pracovních míst?

g) Kdo ve vaší mateřské škole vykonává přijímací řízení zaměstnanců.

h) Delegujete nějakou činnost z personalistiky ?

2.3 Výzkumná metoda, sběr dat a jejich analýza

Harmonogram výzkumu

Od března 2020 do října 2020 proběhla rešerše a studium odborné literatury, příprava praktické části v září 2020 – předvýzkum respondentů. Výzkum proběhl během měsíců listopad a prosinec.

S ohledem na výzkumný cíl a definované výzkumné otázky byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup založený na hloubkových rozhovorech. Celkem bylo realizováno pět polostrukturovaných rozhovorů. Statistická data jsou vyhodnocena z rejstříku škol a školských zařízení, vybraná lokalita Praha-východ, okres je v rámci kraje nejlidnatější.

Na Praze- východ je zapsáno v rejstříku škol a školských zařízení 114 subjektů. Z toho jednotřídních škol je 14, dále jsem je rozdělila podle zřizovatele.

Jednotřídní mateřské školy zapsané v rejstříku škol a školských zařízení na Praze- východ.

Tabulka 2:

Státní jednotřídní MŠ na Praze-východ

Mateřská škola	Kapacita třídy	Počet obyvatel k 1.1.2020	Datum zápisu do rejstříku škol	Školní stravování
Hrusice	24	832	2005	jídelna
Káraný	28	767	2012	výdejna
Svémyslice	24	456	2012	výdejna
Zvánovice	20	558	2012	výdejna
Koněkoty	20	914	2016	výdejna
Pohádka Břeží	25	546	2019	výdejna
Máslovice	28	370	2005	jídelna
Vyšehořovice	20	620	2005	jídelna
Doubek	24	480	2020	výdejna

Tabulka 3:

Lesní MŠ na Praze- východ

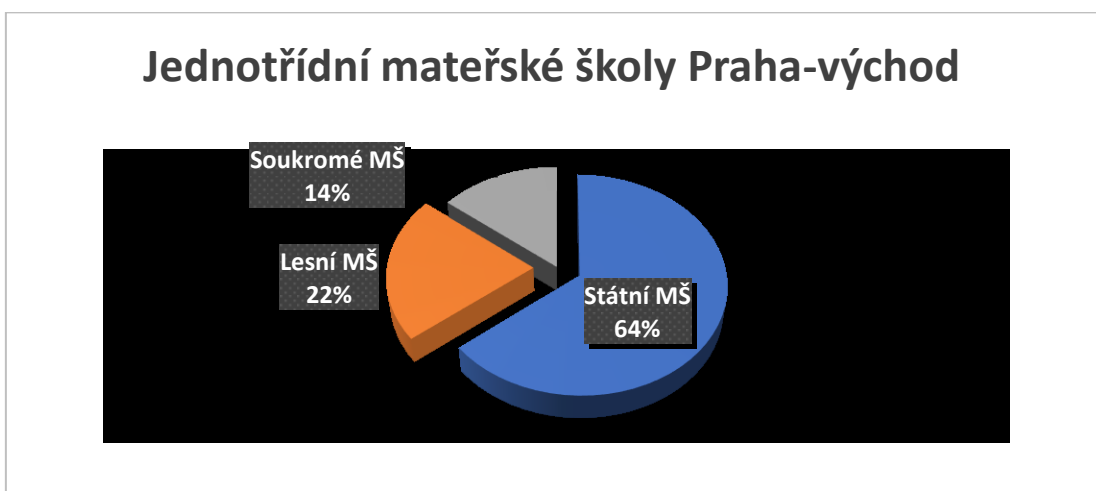
Lesní mateřské školy	Kapacita třídy	Počet obyvatel k 1.1.2020
Kamenice	15	4041
Těptín z.s.	15	patří pod Kamenici
Stromeček Měšice	16	1846

Tabulka 4:

Soukromé MŠ na Praze-východ

Soukromé mateřské školy:	Kapacita třídy	Počet obyvatel k 1.1.2020
Mateřská škola IDEA Zdiby	20	3381
Astra s.r.o. Klecany	20	3255

Graf 1



V práci nebudou zahrnuty soukromé mateřské školy a ani lesní školy, protože jejich vznik určuje trh, poptávka po alternativních školách od rodičů.

Podle tabulky jednotřídní státní běžné mateřské školy vznikají v malých obcích s malým počtem obyvatel. Tento jev důsledek suburbanizačního procesu, ke kterému v posledních letech došlo a k významnému nárůstu počtu obyvatel mezi okresy migrací. V těchto malých obcích je mateřská škola, jako jediná veřejná služba obce ze školství. Dále je zde špatná dopravní obslužnost, mnohdy je jediná možnost osobní doprava.

Graf 2



Malé obce stravování dětí v mateřských školách řeší většinou výdejnou, z důvodu menších zřizovacích nákladů a z prostorového řešení. Školní jídelna potřebuje prostor na kuchyň, skladovací prostory, zázemí pro kuchaře, další vchod pro zásobování atd. V případě výdejny stačí zajistit vývařovnu, která zajistí výrobu a dovoz stravy.

Předvýzkum – pilotní studie

Před začátkem rozhovorů jsem si ověřila, jestli položené otázky jsou srozumitelné formulované a pochopitelné. Při formulování otázek jsem vycházela ze studia a osobních, pracovních zkušeností.

Rozhovory byly, se souhlasem účastníků šetření nahrány na diktafon a poté přepsány.

Na závěr práce byly rozhovory vyhodnoceny a následně vyhodnoceny způsobem otevřeného kódování s definováním základních kategorií.

Charakteristika výzkumného souboru a šetření

Záměrem výzkumného šetření bylo provést rozhovor se čtyřmi respondenty, kteří jsou aktivní ředitelé mateřských škol.

Výzkum byl složen ze osmi základních otázek, z rozhovorů někdy vyplynuly ještě další podotázky. Jednalo se o výzkumnou sondu. Dílčím cílem bylo zaměření na přijímání nových zaměstnanců.

Tabulka 5:

Výzkumný soubor byl tvořen délkou praxe, délkou praxe a počet zaměstnanců, přehled respondentů

Mateřská škola	Délka praxe paní ředitelky	Počet tříd	Celkový počet zaměstnanců
MŠ Mukařov	10 roků	5	23
MŠ Ondřejov	4 roky	4	15
MŠ Hrusice	17 roků	1	5
MŠ Doubek	7 měsíců	1	5

3 Výsledek výzkumu

Tato část práce se věnuje přijímacímu řízení zaměstnanců, jakým způsobem probíhá výběr zaměstnance.

První otázka byla zaměřena na to, jak často přijímají nové zaměstnance do MŠ. Z odpovědí vyplynulo, že větší školky přijímají častěji nové o zaměstnání uchazeče, paní ředitelky s přijímacími řízeními mají větší zkušenosti. Jednotřídních mateřských školách se tak často nemění kolektiv zaměstnanců.

„Přijímací řízení probíhá zhruba jednou za rok.“ (MŠ Mukařov)

„Na pozici učitelka jednou za dva roky, odešla na mateřskou a druhá odešla do jiného rezortu, protože ji práce v mateřské škole nenaplňovala a jedna odešla protože sama si uvědomila, že na tu práci nestačí nebyla kvalifikovaná, začala a pak přestala, nepedagogičtí pracovníci se mi vůbec nestřídají.“ (MŠ Ondřejov)

„Nepedagogické pracovníky za deset let a pedagogy jsou dělala po dvou a druhou po šesti letech.“ (MŠ Hrusice)

„Fungujeme od září 2020, takže proběhlo přijímací řízení pro všechny zaměstnance v srpnu.“ (MŠ Doubek)

Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance?

„Inzeráty, doporučení jiných mateřských škol.“ (MŠ Mukařov)

„V tomto kraji je zvláštní, mám okamžitě náhrady, posílají mi svoje životopisy a mám je uloženy v počítači.“ (MŠ Ondřejov)

„Poptávkou v okolí, inzerát byl poddán jen jednou, nebo přes kolegyně ředitelky.“ (MŠ Hrusice)

„Pouze poptávkou na webových stránkách.“ (MŠ Doubek)

Kde inzerujete nabídku volných pracovních míst?

„Na webu školky, na obecní webu.“ (MŠ Mukařov)

„Žádné inzeráty nikam nedávám.“ (MŠ Ondřejov)

„V časopisu Zápraží, místní časopis Hlas Hrusic.“ (MŠ Hrusice)

„Stačilo dát inzerát pouze na webové stránky mateřské školy.“ (MŠ Doubek)

Z těchto dvou otázek vyplynulo, že zájemci o práci v mateřských školách aktivně sledují webové stránky školy a hned nebo dopředu již reagují a zasílají své životopisy. Paní ředitelky využívají své kontakty s ostatními ředitelkami, při hledání zaměstnanců. V tomto kraji není problém obsadit pracovní pozici zaměstnancem.

Jakou výběrovou metodu používáte při přijímání nového zaměstnance?

„Nejprve nám zašlou životopis a pak si je pozveme na pohovor, jestliže nám vyhovují, během pohovoru poznáváme nového uchazeče, vyptáváme se.“ (MŠ Mukařov)

„Zajímá mě kvalifikace. Ještě víc mě zajímá, jakým způsobem přistupují k životu a ke kolektivu a přiznám se, že mi nevadí nekvalifikovaný člověk ve chvíli, kdy má o práci zájem, vztah k dětem a absolutní předpoklad, že bude studovat.“ (MŠ Ondřejov)

„Preferuji kvalifikovanost a vybírám i podle referencích z předchozího zaměstnání.“ (MŠ Hrusice)

„Životopis a pak následuje pohovor, důležité je i vědět zdravotní stav uchazeče, abych nemusela neustále hledat nějaký zástup a hlavně vztah k dětem.“ (MŠ Doubek)

Z rozhovorů se dozvíme, že paní ředitelky vyberou i nekvalifikovanou učitelku, která má velký zájem o práci a je ochotná si požadované vzdělání doplnit. Je dobré mít přehled o paní učitelkách, které nemají dobré reference z předchozích zaměstnání, předejdete problémům na svém pracovišti.

Máte dostatečný počet uchazečů pro výběr kvalitních zaměstnanců při obsazování

pracovních pozic?

„Většinou máme hodně uchazečů o zaměstnání, v poslední době je i hodně kvalifikovaných paní učitelek.“ (MŠ Mukařov)

„Lidi moc není.“ (MŠ Ondřejov)

„Nemám.“ (MŠ Hrusice)

„Co se týče nepedagogický pracovníků to jsem měla, s pedagogy to bylo horší.“ (MŠ Doubek)

Ve všech dotazovaných školách chybí dostatečný počet, výběr kvalitních zaměstnanců při obsazování pracovních pozic, chybí kvalifikace.

Jaká úskalí vnímáte, jako stěžejní při obsazování pracovních míst?

„Aby si nový zaměstnanec dobře sedl s kolektivem a nedošlo k rozkladu kolektivu v mateřské škole.“ (MŠ Mukařov)

„Jednotřídní mateřská škola, má svoje specifické podmínky práce, v případě nemoci učitelky není možnost, třeba spojení tříd na odpoledne.“ (MŠ Hrusice)

„Mít takového zaměstnance, který je ochotný zastat občas jinou práci než, například záskok v kuchyni nebo úklid třídy a důležitá je příjemná atmosféra na pracovišti“ (MŠ Doubek)

Jako stěžejní pro obsazování pracovních míst jsou mezilidské vztahy, mohou zcela negativně ovlivnit pracovní prostředí, může dojít až k odchodu zaměstnance. Pro ředitele je těžké odhadnout při pracovním pohovoru, jak se bude zaměstnanec projevovat v pracovním prostředí.

Kdo ve vaší mateřské škole vykonává přijímací řízení zaměstnanců.

„Při pohovoru nového zaměstnance jsem vždy se zástupkyní a pokládáme spolu otázky, nakonec spolu vyhodnocujeme uchazeče.“ (MŠ Mukařov)

„Sama, většinou mají paní učitelky práci u dětí a je to těžké skloubit.“ (MŠ Ondřejov)

„Osobní rozhovor vedu sama, ale dělám pak radu s kolektivem.“ (MŠ Hrusice)

„Jelikož jsem neměla v té době žádný kolektiv pracovníků, dělala jsem osobní rozhovory a vyhodnocení sama.“ (MŠ Doubek)

Delegujete nějakou činnost z personalistiky ?

„Určitě ano, má některé věci řeší zástupkyně, jako je například evidence pracovní doby, zástupy za nemoc, hospitace, kontrola nepedagogických pracovníků“ (MŠ Mukařov)

„Ne.“ (MŠ Ondřejov)

„Ne.“ (MŠ Hrusice)

„Ne, nemám na koho.“ (MŠ Doubek)

4 Závěr

Ve školství chybí kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání, ředitelky mateřských využívají své kontakty s dalšími ředitelkami při obsazování volných pracovních pozic. Na Praze -východ není problém obsadit volné pracovní místo.

Z pohledu personalistiky v jednotřídní mateřské škole personální činnosti zajišťuje jen ředitel školy.

Jednotřídní mateřské školy musí věnovat mimořádnou pozornost při výběru zaměstnance, protože jakákoliv špatná volba má pro ně mnohem horší důsledky než pro větší mateřské školy.

Specifika jednotřídní mateřské školy jsou určité v personální práci. Jednotřídní mateřské školy podle výzkumu bylo zjištěno, že jsou v malých obcích, kde je malá dopravní obslužnost. Klade další nárok na zaměstnance dopravovat se do práce vlastním dopravním prostředkem. Při přijímání zaměstnance není zcela špatné se zamyslet, kde zaměstnanec bydlí. Je vhodné mít zaměstnance z obce, kde se nachází mateřská škola. V zimních měsících může nastat situace, že silnice do obce nejsou průjezdné, jelikož jsou to silnice třetí třídy. Z toho hlediska je dobré mít zaměstnance, který se do mateřské školy dostane pěšky a může zajistit včasné otevření školy.

Jednotřídní škola má na pedagogické pracovníky úvazek 2,37 (podle PHmax s délkou provozu 10hodin), úvazek ředitelky je (20hodin týdně přímé pedagogické činnosti) a 1,0 úvazek učitelky (31hodin týdně přímé pedagogické činnosti) a úvazek 0,37 úvazek učitelky (11,5,hodiny týdně). Problém je získat kvalifikovaného pedagoga na takto malý úvazek, většinou ředitelky řeší nekvalifikovaným pedagogem. Tento úvazek většinou slouží k pokrytí doby, kdy je potřeba dvou učitelek na vycházku. Zde se u škol liší platové zařazení do třídy, některé školy dávají učitelku do 8 platové třídy, protože se nepodílí na tvorbě vzdělávacího programu mateřské školy, tím klesá i zájem kvalifikovaných uchazečů. Máme kvalifikovanou učitelku chceme ji zařadit do 9 platové třídy, upravíme směny tak, aby paní učitelka měla také přímou pedagogickou činnost a podílela se na tvorbě vzdělávacího plánu. Ve větších mateřských školách mají ředitelky víc možností, při tvorbě pracovní doby pedagogů. Mohou využít ranní a odpolední sběrné třídy. Při pracovní neschopnosti zaměstnance spojování tříd, při vycházce, při odpoledních činnostech. Což se mohlo před covidovou dobou, teď se musí dodržovat neměnná skupina dětí ve všech činnostech.

V jednotřídních mateřských školách s covidovou dobou nastal problém s personálním zajištěním nad dozorem testovaným dětí a další pracovník má být ve třídě s dětmi, které jsou již otestované. Specifikum jednotřídních mateřských škol je, že ráno na pracovišti se většinou nachází pouze jeden zaměstnanec.

Nepedagogičtí pracovníci jsou počítáni podle počtu dětí v MŠ. Pro nepedagogické zaměstnance výdejny jídla je zhruba úvazek 0,3 (denně 2 hodiny a 24 minut) na školnici úvazek 0,4 (denně 3 hodiny a 12 minut), tyto úvazky jsou pouze orientační. Zde se nabízejí dvě možnosti, přijmeme na každou pozici zaměstnance nebo jednoho na dvě pracovní pozice. Každé rozhodnutí má své pro a proti. V případě, že přijmeme zaměstnance na každou pozici, získáme výhodu. V případě nemoci, dovolené jednoho z nich, může druhý vykonat jeho práci, pokud splňuje podmínky pro danou práci. Nevýhoda je, že pracovníkovi ve výdejně musíme udělat dělenou pracovní dobu, abychom vyšel úvazek. O takový úvazek není zájem. V případě spojení těchto dvou pracovních pozic získáme 0,7 úvazek, o který je větší zájem mezi zájemci o pracovní místo. Z bezpečnostního hlediska jednotřídní mateřská škola má velkou nevýhodu, nelze zajistit, aby na pracovišti po celou dobu provozu byli dvě osoby.

V jednotřídních mateřských školách mají zaměstnanci k sobě blíž, jsou zvyklí více spolu komunikovat a mají osobnější přístup k zaměstnání.

Osnova rozhovorů

A. ÚVOD

1. Vysvětlení tématu bakalářské práce

B. OTÁZKY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- a) Jak často přijímáte nové zaměstnance?
- b) Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance?
- c) Kde inzerujete nabídku volných pracovních míst?
- d) Jakou výběrovou metodu používáte při přijímání nového zaměstnance?
- e) Máte dostatečný počet uchazečů pro výběr kvalitních zaměstnanců při obsazování pracovních pozic?
- f) Jaká úskalí vnímáte jako stěžejní pro obsazování pracovních míst?
- g) Kdo ve vaší mateřské škole vykonává přijímací řízení zaměstnanců.
- h) Delegujete nějakou činnost z personalistiky ?

C. UKONČENÍ ROZHOVORU

Použité informační zdroje

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 802470469
- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana, 2003. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-537-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOŤÁTKOVÁ, Soňa, 2008. *Dítě a mateřská škola*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN sbn978-80-247-1568-1.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6193-0.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2001. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-579-2.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6
- SYSLOVÁ, Zora, 2012. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0183-0.
- SYSLOVÁ, Zora a kol., 2012. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-976-0.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024758701.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, 2016 *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-807-2612-321.

Internetové zdroje

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání 2018 [online]. [vid. 2021-01-15]. Dostupné z http://www.csicr.cz/html/2018/Kriteria_hodnoceni_2018_2019

Zkratky:

ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
MŠ	materšská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
RVP	Rámcový vzdělávací program

Zákony a prováděcí předpisy v platném znění

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Usnesení vlády České republiky č. 214, o přijetí krizového opatření.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 365/2011 Sb., který se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

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

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Seznam grafů

Graf 1 Jednotřídní mateřské školy Praha-východ

Graf 2 Jednotřídní MŠ státní

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi analýzou pracovních funkcí, personálním plánováním, získáváním a s výběrem zaměstnanců.

Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Seznam tabulek

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

Tabulka 2 Státní jednotřídní MŠ na Praze-východ

Tabulka 3 Lesní MŠ na Praze- východ

Tabulka 4 Soukromé MŠ na Praze-východ

Tabulka 5 Výzkumný soubor byl tvořen délkou praxe, délkou praxe a počet zaměstnanců, přehled respondentů

Příloha

Informovaný souhlas

Souhlasím s vedením a nahráváním rozhovoru pro účely výzkumu, který bude popsán v bakalářské práci „Specifika personální práce ve škole“ Markéty Rybínové studentky UK, Katedra andragogiky a managementu vzdělávání, kombinované studium Školský management.

V Mukařově dne

.....

Podpis respondenta