

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 potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, 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 zvolené bakalářské práci se zabývám jednou z ryze manažerských funkcí, která je nazývána **Personální práce** nebo také **Řízení lidských zdrojů**. Téma Personální práce zahrnuje širokou škálu činností, které jsou velmi důležité pro zajištění správného chodu školy, protože všichni zaměstnanci svým pracovním výkonem přispívají k dosažení hlavního cíle organizace.

Teoretická část obsahuje nejprve seznámení s historií personalistiky a zároveň jsou zde popisovány personální činnosti obecného charakteru, které jsou využívány výhradně ve školském prostředí. K charakteristice jednotlivých činností je využito dostupné odborné literatury a platné legislativy. Personální činnosti nebo řízení lidských zdrojů ve škole zajišťuje ředitel školy nebo jím pověřený jiný vedoucí pedagogický pracovník. Výkon personalistiky a řízení lidského sektoru ve škole je jednou z hlavních činností ředitele školy nebo jiného vedoucího pracovníka.

Praktická část se pak zaměřuje na některé mateřské školy na okrese Praha východ. Analýzu místa, kde vznikly jednotřídní mateřské školy, vyjadřují konkrétní grafy a tabulky. K naplnění stanovených cílů je použit kvalitativní výzkum a zvolenou metodou se stal rozhovor.

Konečným cílem práce je přiblížení personální práce v malé mateřské škole a její následné srovnání v mateřské škole jednotřídní a v mateřské škole s více třídami.

Přijetí kvalitního a schopného zaměstnance, ať pedagogického nebo provozního je důležitým a hlavním faktorem, který ovlivňuje bezproblémový a kvalitní chod pedagogické instituce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

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

## **ABSTRACT**

In my chosen bachelor's thesis, I've been dealing with one of the risks of managerial functions, which is called Personnel Work or Human Resource Management. The topic of

Personnel Work includes a wide range of activities that are very important for ensuring the proper operation of the school, because all employees contribute to the achievement of the main goal of the organisation.

The first, theoretical part, contains an introduction to the history of human resources and at the same time there are personnel activities of a general nature described, which are used exclusively in the school environment. The available professional literature and valid legislation are used to characterise individual activities. Personnel activities or human resources management at the school are provided by the school principal or another senior pedagogical staff member authorised by him. The performance of human resources and human sector management in the school is one of the main activities of the school principal or other manager.

Then, the practical part focuses on some kindergartens in the district of Prague East. The analysis of the place where one-class kindergartens were established is expressed by specific graphs and tables. Qualitative research is used to fulfill the set goals and as a method to achieve that was chosen the interview.

The final goal of the work is to approach the personnel work in the kindergarten and its subsequent comparison in a one-class kindergarten and in a kindergarten with more classes.

The acceptance of a quality and capable employee, whether pedagogical or operational, is an important and main factor that affects the problematic and quality operation of a pedagogical institution without any problems.

## **KEYWORDS**

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

Obsah	
Úvod.....	8
I. Teoretická část.....	9
1 Vymezení základních personálních a pedagogických pojmů.....	9
1.1 Škola.....	9
1.2 Mateřská škola.....	9
1.2.1 Současná mateřská škola.....	10
2 Význam personalistiky .....	10
2.1 Personalistika ve škole.....	11
2.2 Historie personalistiky.....	12
3 Ředitel.....	13
4 Oblasti personálního managementu.....	15
4.1 Personální činnosti.....	15
4.2 Personální plánování.....	18
4.3 Zajištění personalistiky ve škole.....	19
4.3.1 PHmax pro předškolní vzdělávání.....	19
4.3.2 Nepedagogičtí pracovníci školy.....	20
4.4 Obsazování volných pracovních pozic.....	21
4.5 Postup při obsazování volných pracovních míst.....	23
4.6 Popis a specifika volného pracovního místa.....	23
4.7 Vnější zdroje zaměstnanců.....	23
4.8 Vnitřní zdroje zaměstnanců.....	24
5 Výběr pracovníků.....	24
5.1.1 Proces výběru pracovníků.....	24
5.2 Vznik pracovního poměru.....	25
5.3 Adaptace zaměstnanců.....	25
5.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	27
5.5 Vzdělávání pedagogických pracovníků.....	29
5.6 Hodnocení.....	30
5.7 Odměňování pracovníků.....	31
6 Současná personální situace v malých mateřských školách.....	33
II. Praktická část.....	35
7 Metodologie výzkumu .....	35
7.1 Stanovení výzkumného problému.....	35
7.2 Výzkumný problém, cíl bakalářské práce a výzkumné otázky.....	35
7.3 Výzkumná metoda, sběr dat a jejich analýza.....	37

8Výsledek výzkumu.....	39
9Závěr .....	43
Použité informační zdroje .....	46
Zákony a prováděcí předpisy v platném znění .....	47
Seznam grafů.....	48
Seznam obrázků.....	48
Seznam tabulek.....	48
Příloha .....	48

## Úvod

Největším bohatstvím veškerých firem jsou určitě její lidské zdroje. Ty pozitivně či negativně ovlivňují její úspěch a plnění konkrétních cílů těchto firem. Ve školském prostředí pak závisí na všech jejích zaměstnancích dosažení vize a mise školy.

Téma mé bakalářské práce bylo vybráno z důvodu, že právě ředitel školy se musí zabývat manažerskými funkcemi a ředitel nové školy pak obzvlášť. Na jednom z prvních míst jeho manažerských činností je bezesporu personální práce.

V tuto chvíli je třeba uvědomit si kontinuitu této práce, návaznost jejích jednotlivých oblastí a nutnost vytvořit si pravidla této činnosti.

Dalším důvodem výběru byla snaha o získání nových poznatků v personálních činnostech ,a to v teoretické i praktické činnosti.

Základ školy tvoří nenahraditelný lidský kapitál. Úspěch školy závisí na jeho znalostech a dovednostech, které je třeba neustále rozvíjet. Prioritou školy je především udržitelnost kvalitních zaměstnanců.

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

Práce se dělí na dvě části - teoretickou a praktickou.

**V teoretické části** bylo nejdříve potřebné nastudovat danou problematiku z odborné literatury, za kterou následovala literární rešerše.

Ta se pak zabývá vymezením základních pojmů v oblasti personální činnosti. Zdroj informací mi poskytlo vlastní studium a vlastní zkušenosti.

**Praktická část** se zabývá mateřskými školami na Praze východ. Analýzu míst, kde vznikly jednotřídní mateřské školy poskytují grafy a tabulky. K naplnění stanovených cílů jsem použila kvalitativní výzkum, jako nejvhodnější metoda se ukázal řízený rozhovor.

Výstupem výzkumného šetření se stala specifika personální práce v mateřské škole s jednou a více třídami. Dále stanovení úskalí, na kterých závisí správné plánování konečné personální činnosti.

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



## 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

Tato bakalářská práce je zaměřena na personální činnosti ve škole. Jako vzorek jsem zvolila mateřskou školu České republiky.

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

Mateřská škola je zařízení, které má určitou zavedenou normu nebo vzor, kterou se řídí. Klasické mateřské školy provozují obce a města. Mateřské školy mají svůj školní vzdělávací program (RVP PV) a své specifické podmínky. Místní možnosti si tvoří každá mateřská škola samostatně (Kofátková, 2008).

Předškolní vzdělávání je určeno dětem od dvou do šesti let. Mohou je však navštěvovat i děti starší šesti let, pokud u nich došlo k diagnostice školní nezralosti a následnému odkladu povinné školní docházky

Pro děti v posledním roce před nástupem do prvních tříd je vzdělávání povinné.

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

Cíle a organizaci předškolního vzdělávání definuje školský zákon, a to včetně povinnosti předškolního vzdělávání a způsobu jeho plnění. Cíle předškolního vzdělávání podle zákona podporují rozvoj osobnosti dítěte, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a poskytují osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a přispívají k rozvoji mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro další pokračování vzdělávání a život. Podrobnosti předškolního vzdělávání upravuje vyhláška o předškolním vzdělávání ze dne 29. prosince 2004, která obsahuje podmínky provozu mateřských škol, stanovuje maximální a minimální počty dětí ve třídách. Pro veřejné školy určuje a stanovuje výše úplaty za předškolní vzdělávání.

Stravovací služby v mateřských školách podléhají vyhlášce č.107/2005 o školním stravování ze dne 25.2.2005. Vyhláška upravuje organizaci školního stravování, vymezuje zařízení školního stravování a jeho provoz, kompletní rozsah služeb a úplatu za školní stravování v zařízeních školního stravování zřizovaných 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) stanovuje, že kvalitní mateřská škola umožňuje všem dětem maximální rozvoj podle všech možností dětí, zejména s přihlédnutím k individuálním potřebám dětí. Vedení školy společně s pedagogy uplatňuje sdílený ucelený systém a využívá aktuální informace získané na základě výsledků vzdělávání všech dětí. Společně pak sleduje pokroky každého dítěte individuálně. Mateřská škola vyhodnocuje výsledky dětí a nastavuje pravidla tak, aby maximálně vyhovovalo každému dítěti. Dále mateřská škola identifikuje a následně umožňuje rozvoj dětí s podpůrnými opatřeními. Vytváří tak rovné příležitosti pro všechny děti ve škole. Úkolem mateřské školy je rozvoj tolerance, otevřenosti u dítěte, jeho další duševního rozvoje a respekt k odlišnostem. Svou činností brání vyčlenění dítěte z kolektivu.

(ČŠI, online 2018, s. 27-29)

## **2 Význam personalistiky**

Personalistika je vědní obor zaměřený na práci s lidskými zdroji. V průběhu let se její

označení mění, a tak je možné se setkávat s různými názvy, jako je například personální administrativa, personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů, a podobně. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností v řízení organizace, neboť v kvalitní personální práci je efektivně využíváno lidských zdrojů a za jejich pomoci organizace dosahuje svých stanovených strategických cílů. Personalistika se dále zabývá plánováním a získáváním kvalitních pracovníků, jejich efektivním využitím, organizováním jejich pracovní náplně, odměňováním a jejich celkovým rozvojem. (Tureckiová, 2009, s. 11-12)

## **2.1 Personalistika ve škole**

Personální práce je vždy chápána jako služba pro potřeby řízení organizace. Úkolem personalistů je plnění administrativních úkolů spojených se zaměstnáváním lidí, vedení personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí. Personalistika je pasivní součástí řízení organizace.

Rozhodující význam lidských zdrojů pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. Každá organizace potřebuje dostatek schopných, spokojených a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určuje výkon lidí (výsledek práce a chování), který následně určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Každá organizace samozřejmě potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační (Koubek 2015, s. 13).

Bez lidí, kteří rozhodují právě o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, toho žádná organizace mnoho nedokáže, protože „žádná organizace si nemůže počínat lépe než jiní lidé“ (Drucker, 2006, s. 131).

Současné pojetí personalistiky se zabývá hlavně řízením a vedením lidí. Řízení (cizím slovem management) se týká realizace strategických cílů dané organizace s pomocí optimálního získávání, využívání a rozvoje všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských). Vedení (leadership) se zaměřuje na rozhodující zdroj, kterým jsou lidé. Týká se schopnosti přesvědčovat a podněcovat lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování daných strategických cílů organizace. Účinné řízení lidí vyžaduje jejich účelné vedení. (Armstrong a Stephens, 2008, s.17)

Schopní a motivovaní lidé odlišují vlastní organizace od konkurence. Pokud umějí a chtějí lépe pracovat než lidé v jiných organizacích, dokáží zajistit organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu (Armstrong, 2009, s.36).

Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu. Proto takoví schopní a motivovaní lidé představují nejcennější zdroj a největší bohatství organizace (Tureckiová, 2004, s. 40) a zajišťují organizaci trvalou konkurenční výhodu

(Armstrong, 2009, s.36).(Šikýř,2016, s. 15)

Součástí řízení školy je personalistika, tedy personální práce, spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování personalistiky je přímou pravomocí a hlavní odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením ostatních zaměstnanců. Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům využívat schopností a motivací podřízených zaměstnanců. K tomu slouží jednotlivé personální činnosti: výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. Úspěšné zvládnutí těchto činností rozhoduje o úspěšném fungování práce školy. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s.15)

Kocianová (2010) hovoří o důrazu, který je kladen na participaci pracovníků, na týmovou spolupráci, 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 jejich pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů tedy chápeme jako neoddělitelnou součást řízení celé školské organizace. Lidský zdroj v podobě pedagogických i nepedagogických zaměstnanců školy považujeme za klíčový faktor kvalitního rozvoje školy. K úspěšnému využití lidského zdroje je nutná snaha o zformování a využití lidského potenciálu.

## **2.2 Historie personalistiky**

Vývoji řízení lidských zdrojů a jednotlivým etapám se věnuje také Šikýř (2014), který dělí jednotlivá 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 byla v jednotlivých historických obdobích odlišná. Tyto změny Šikýř (2014) zachytil v

tabulce, která zachycuje jednotlivá období a rozdílné pohledy na lidský kapitál v jednotlivých stádiích.

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

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	od 90.let 19stol. až 20. let 20.stol	od 40 až 50. let 20. stol	od 80. až 90. let 20. stol
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Hlavní důvody těchto změn spatřuje autor v činitelích, které ovlivňují vývoj personální práce, například rostoucí se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace, podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií a v postupném odstraňování bariér volného obchodu (Šikýř, 2014). Všechny tyto důležité aspekty ovlivňují vývoj vzdělávání a týkají se proto i měnících se požadavků na personální obsazení ve vzdělávacích institucích.

### **3 Ředitel**

Ředitelem školy se stává osoba, která byla úspěšná ve výběrovém konkursním řízení a v souladu s § 166 zákona č. 561/2004 Sb. ji zřizovatel jmenoval na vedoucí pracovní místo. Toto jmenování je platné pro funkční období šesti let, přičemž před skončením tohoto období může zřizovatel vyhlásit nové konkursní řízení i bez udání důvodu. Pokud tak neučiní, začíná automaticky nové šestileté 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 se stává 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 lidských zdrojů a následná kontrola) jsou samostatné, zatímco paralelní funkce mohou postupovat (analýza, rozhodování, implementace) dříve uvedenými sekvenčními funkcemi, protože se vždy vztahují k určité konkrétní činnosti.

Kompetenční model ředitele školy je kompetencí lídra

- dosahuje svým vedoucím působením optimálního výkonu u členů svého týmu

kompetenci manažera (rozvoj organizace)

- správně provádí výběr všech pracovníků, dohlíží na jejich adaptaci, stanovuje kritéria v oblastech řízení, hodnotí a pečuje o další osobnostní rozvoj pracovníků. Stanovuje strategii, pojmenovává měřitelné cíle s vizí školy. Zajišťuje finanční zdroje mimo stanovený rozpočet. Kvalitně a úspěšně vykonává další základní manažerské funkce.

kompetence sociální

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

Ředitel či ředitelka školy a vůbec všichni řídicí pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Přitom na jejich bedrech leží taková obrovská odpovědnost, 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, o budovu a vybavení školy. Přitom také vyhledá a dostatečně ohodnotí dobré učitele, zajistí kvalitní a účelnou komunikaci se zákonnými zástupci. Samozřejmá je spolupráce se zřizovatelem a dobrá komunikace s vedením obce a radními pro školství. Důležitá je adekvátní prezentace propagace práce školy na veřejnosti. A hlavně zajistí kvalitní vzdělávání školních dětí. (Trojanová, Trojan a Kitzberger, 2012).

Za naplňování obsahu personální práce ve škole je zodpovědný výhradně ředitel školy,

dále pak zaměstnanec, který byl ředitelem pověřen řízením a vedením ostatních pedagogických i nepedagogických zaměstnanců školy.

Personalistika je těsně svázána s její organizací. Někteří autoři ji dokonce chápou jako důležitou etapu organizování. Účelem personálního managementu je vytvoření a udržení vhodné pracovní síly pro danou organizaci, v našem případě je to mateřská škola. Dále pak správného vedení zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce aktivně podílel na zvyšování kvality a zdárném chodu školy. Předmětem činnosti personálního managementu je kvalitní výběr uchazečů o zaměstnání, řízení práce těch, kteří tuto 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 správného výběru, spravedlivého hodnocení, i vzdělávání zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 127)

V malé organizaci pracovní 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)

## **4 Oblasti personálního managementu**

Funkce personálního managementu jsou realizovány zejména ve čtyřech oblastech:

- plánování a výběr lidských zdrojů
- rozvíjení a hodnocení zaměstnanců
- odměňování a ochrana zaměstnanců
- zaměstnanecké vztahy na pracovišti

(Syslová a kol., 2012, s. 56)

### **4.1 Personální činnosti**

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

Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

1. Vytváření a analýza potřebných pracovních míst, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností. Spojení těchto

stanovených úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé konkrétní pracovníky. Zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků). Aktualizace všech těchto materiálů.

2. Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností). Plánování personálního a osobnostního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a jiné činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa (volné role) ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících schopných uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na těchto obsazovaných pracovních místech a následné přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tedy činnosti, které mají zajistit informace o tom, jak kvalitně pracovník vykonává svěřenou práci, jaké má pro práci předpoklady, jaký jeho další možný rozvojový potenciál. Projednání hodnocení, ocenění jeho úsilí a stanovení opatření, které vyplývá z celého hodnocení.
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, to je 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 další motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování možných zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, tedy identifikace potřeb jejich vzdělávání, plánování dalšího vzdělávání a hodnocení výsledků tohoto vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. Organizace pracovních vztahů, především jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, o dohodách, o zákonných ustanoveních, o zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinární jednání, řešení pracovních konfliktů.



9. Péče o pracovníky, tedy činnosti zaměřené na klidné pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na otázky pracovní doby a pracovního režimu, na záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky.
10. Personální informační systém, to je zjišťování, uchování, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům ve vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizace a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchování informací o trhu práce, 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 následující postup :

- Stanovení analýzy pracovního místa, formulace požadavků na konkrétní pracovní místo
- Navázání prvního kontaktu s novými uchazeči
- Analýza stanovených formálních předpokladů
- Prostudování strukturovaného životopisu
- Osobní pohovor s uchazečem
- Lékařské vyšetření
- Výpis z rejstříku trestů ne starší tři měsíců
- Konečné rozhodnutí o přijetí

Obrázek 1

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

### **Analýza pracovních míst**

Popis specifikace pracovních míst:

Povaha práce

Pracovní podmínky

Požadavky na pracovníka

### **Personální plánování**

Počet jednotlivých pracovních míst, která mají být v určitém období obsazena

**Získávání pracovníků** Zdroje

Soubor vhodných  
uchazečů

metody  
dokumenty  
odpovědné osoby

## Výběr pracovníka

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

Sestavování týmů patří mezi hlavní a důležité činnosti ředitele školy. Poznat jednotlivé typy pracovníků, odhadnout jejich možné týmové role a nasměrovat je optimálním způsobem vyžaduje velkou míru diplomacie. Smyslem vytváření týmů je provázání jednotlivých lidí, využití jejich dosažených schopností a uplatnění tzv. synergického efektu, ve kterém je celkový výkon týmu vyšší než součet výkonů jednotlivých členů týmu.

V této oblasti je zejména důležité počítat s možný mirozdílnými podmínkami jednotlivých škol a jim odpovídajícím možnostem menšího či většího výběru lidí do týmu. Je třeba si uvědomit, že základní principy musí ovládat každý řídicí pracovník. (Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012 s.72)

### 4.2 Personální plánování

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

Z hlediska času rozlišujeme plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Krátkodobé plány – označujeme obvykle jako operativní, jejich časové vymezení bývá do šesti měsíců, nejdéle pak 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 všech výše uvedených plánů (Kocianová, 2010, s. 70-72).

### 4.3 Zajištění personalistiky ve škole

Personalistiku ve škole zajišťuje ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci, kteří jsou pověřeni řízením a vedením všech dalších zaměstnanců.

Ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci naplňují úkol personalistiky ve chvíli, kdy řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce, k 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 byli osobně motivováni k dosažení celkového úspěchu školy. Zároveň se přitom očekává, že rovněž sám ředitel školy i ostatní vedoucí zaměstnanci využijí svoje nejlepší schopnosti a motivace 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 nevyhnula automatizace a digitalizace. Například topič byl zcela běžnou pracovní pozicí ve škole, ale vývojem topných systémů v dnešní době už není topiče potřeba, obsluhu celého systému zvládne například školník. Naopak vznikají nové pracovní pozice, například metodička prevence, správce sítě, koordinátor školního vzdělávacího programu, provozní manažer, apod..

#### 4.3.1 PHmax pro předškolní vzdělávání

Ředitel školy při určování úvazku pro pedagogické pracovníky musí znát PHmax školy. Novelizace vyhlášky č.14/2005 Sb. stanovuje minimální a 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 přitom 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. Tomu pak 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 vyhláše pro daný počet tříd pracoviště mateřské školy a průměrnou dobu provozu pracoviště. Zjistí

tak, jestli se vypočítané PH školy vyhovuje maximálnímu 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 pedagogicko psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

#### **4.3.2 Nepedagogičtí pracovníci školy**

Nepedagogičtí pracovníci se rozdělují 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), uklízeč/ka, 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, svačinář, 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 sestry), 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)

Při určení úvazku pro nepedagogické pracovníky je rozhodující počet tříd ve škole a jejich naplněnost.

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

V dnešní době zřizovatelé při stavbě nové mateřské školy volí možnost vybudovat pouze výdejnu v mateřské škole, zřejmě z finančních důvodů. Vybudování školní jídelny je finančně náročnější a potřebuje více prostoru než výdejna. Tento jev se nejvíce projevuje v menších mateřských školách. Pro stravování dětí je určitě lepší forma vlastní kuchyně a jídelny, zejména z hlediska pestrosti a čerstvosti potravin.

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, někdy dvakrát denně. V závozu stravy je jednou denně přivezen oběd a odpolední svačina a přesnídávka 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 potřeba myslet tyto záležitosti. Je pak nutné zajistit pracovníka na převzetí stravy, který dále dohlédne i na správné uskladnění stravy dle platných hygienických norem.

#### **4.4 Obsazování volných pracovních pozic**

##### Právní úprava

Obsazování volných pracovních míst vymezuje příslušná ustanovení Zákon o zaměstnanosti a Zákoník. 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 (§12 odst.1 zák. o zaměstnanosti).
- Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny. (§30 odst. 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 uchází o práci, jen údaje, jež bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy (§30 odst. 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).
- Zaměstnanec, 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)

#### **4.5 Postup při 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, a apod.), které se zaměstnavatel rozhodl obsadit. (Šikýř, 2014, s. 96)

#### **4.6 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.)
- údaje o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod.).

#### **4.7 Vnější zdroje zaměstnanců**

Při výběru nových zaměstnanců je možné využít takzvaných vnějších zdrojů. Výhodou těchto možných zaměstnanců je pestrá nabídka práce a zajímavý potenciál schopných s motivovaných lidí mimo organizaci.

Nevýhodou se může zdát nedostatek relevantních informací o vnějším trhu práce a možných uchazečích o zaměstnání. Organizace musí vynaložit velké úsilí a peníze na odborné zapracování.

- Volní uchazeči o zaměstnání na trhu práce
- Zaměstnanci jiných organizací
- Absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí
- Ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

## 4.8 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, že se zaměstnanci a zaměstnavatel dobře znají, což usnadňuje a urychluje výběr a adaptaci zaměstnanců. Nevýhodou je pak určitá ztráta potenciálu schopných a motivovaných lidí mimo organizaci. Zaměstnavatel musí strategicky plánovat funkční postup zaměstnanců a musí systematicky vzdělávat zaměstnance.

- Zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku
- Zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn
- Zaměstnanci připraveni vykonávat náročnější práci
- Zaměstnanci ochotní vykonávat jinou práci

## 5 Výběr pracovníků

Zatímco úkolem ředitele, vedoucího pracovníka při získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem při výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a jejich perspektivnímu využití v organizaci. Konečné rozhodnutí o výběru závisí na výběru uchazeče, 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.

### 5.1.1 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, případně telefonický rozhovor (předvýběr)
2. první kontakt uchazeče s organizací v procesu výběru (první rozhovor)
3. shromažďování a 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)

## **5.2 Vznik pracovního poměru**

Veškeré právní normy, které upravují pracovní právní vztahy, jsou součástí personalistiky, A protože probíhají neustále změny je nutné je patřičně sledovat.

Pracovní 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 pracovního vztahu ke škole, školskému zařízení a to písemně

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 pracovním 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 v hodinách 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.

## **5.3 Adaptace zaměstnanců**

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení pracovníka na pracoviště. Personalista doprovodí nového pracovníka na jeho nové pracoviště a předá ho jeho bezprostřednímu nadřízenému. Ten pracovníka následně seznámí s jeho právy a povinnostmi, poskytne mu podrobnější informace o příslušném pracovišti, pracovním místě a je připraven mu

zodpovědět mu jeho případné dotazy. Zároveň musí být pracovník seznámen s všeobecnými i firemními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Důležitou součástí úvodu je seznámení pracovníka s jeho spolupracovníky. Pokud je nutné tohoto nového pracovníka zaškolit, je třeba mu přidělit jako instruktora či školitele z týmu zkušených pracovníků. Ten pracovníka zaškolí a kontroluje během adaptačního období. Zároveň je nový pracovník seznámen s informacemi o sociálně-hygienických podmínkách práce. Nakonec je uveden na místo výkonu své práce. Tam mu je přiděleno a formálně předáno zařízení, které potřebuje k výkonu své práce, včetně potřebného materiálu. Zároveň je pověřen prvními pracovními úkoly. Důležité je pracovníka motivačně povzbudit a popřát mu úspěch v práci. (Koubek, 2008, s. 191)

V práci mateřských škol je v době adaptace nového zaměstnance seznámit ho s budovou i s celým areálem školy, aby byla zajištěna dobrá orientace při práci. Předem musí být obeznámen se specifiky dětského kolektivu. V případě provozního zaměstnance i pedagogického pracovníka je potřeba kvalitní komunikace v rámci celého pracovního kolektivu, který není v případě mateřských škol obvykle velký. Zejména v oblasti bezpečnosti dětí je provázanost práce všech zaměstnanců velmi důležitá.

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. Zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance do nového 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. Jeho hlavním úkolem je předání co nejvíce podstatných informací ze všech oblastí práce školy. Součástí tohoto adaptačního programu jsou především hospitace, při kterých zkušený pedagog pozoruje práci začínajícího kolegy a na základě svých zkušeností pak tomuto kolegovi

předá zpětnou vazbu. Tato má sloužit ke zlepšení pedagogické činnosti. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 96).

Ve školských zařízeních adaptační plán vytváří ředitel nebo jím pověřený pracovník. Cílem adaptačního plánu je co nejrychlejší samostatná pracovní činnost zaměstnance a jeho rychlá orientaci na pracovišti. Adaptační plán je vždy upravený podle toho, o jakou pracovní pozici jde. Je to pomocník, k tomu aby ředitel či jiný vedoucí pracovník neopomněl nového zaměstnance s něčím seznámit, např. s termíny porad, školení, vstupního školení a seznámení s kolegy. Je dobré mít uvedeno, kdo ze stávajících zaměstnanců bude mít na starost konkrétní činnost. Ve školském prostředí je pro pedagogy určen uvádějící učitel, který pomáhá začínajícímu učiteli. Role uvádějící učitele může trvat i několik let, délku určuje ředitel školy. Běžná doba uvádění činí dva roky.

#### **5.4 Vzdělávání zaměstnanců**

Velmi významným úkolem managementu MŠ je vést své zaměstnance k dalšímu profesnímu 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, přispívá totiž k vyšší efektivitě, zkvalitnění edukace v MŠ a rovněž k dalšímu rozvoji pracovníka. (Syslová a kolektiv, 2012, s. 57)

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

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje člověka

Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematické utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na nepřetržité změny podmínek a požadavků jednotlivá pracovní místa i celou organizaci. Přípravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost. (Šikýř, 2014, s. 124)

V současnosti se zvyšují nároky na schopnosti člověka přizpůsobovat se rychlým změnám, a proto se stává vzdělávání celoživotním procesem, které probíhá na různých úrovních a

stupních. V zájmu každého vedoucího pedagogického pracovníka musí být zajištění vzdělávání svých zaměstnanců. Nejběžnějším způsobem jsou pracovní porady, 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, rotace 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)

## Identifikace

### Realizace

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)

## 5.5 Vzdělávání pedagogických pracovníků

Vzdělávání pedagogických pracovníků ve školství probíhá na základě platné 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, využívá k němu informaci i 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 (v jiných zařízeních), do kterých jsou pracovníci školy zapojeni, a institucionální vzdělávání (akreditovaná vzdělávací zařízení včetně vysokých škol).(Trojanová, 2014, s. 52)

## 5.6 Hodnocení

Základním nástrojem hodnocení účelnosti a účinnosti systému řízení lidských zdrojů v organizaci je důležitá zpětná vazba v tomto systému. 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 umožňuje spolu s informací o okolním systému rozhodnout o případné změně stávajícího vstupu systému (způsob získávání, využívání a rozvoje materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů za účelem dosahování očekávaných výsledků podnikání a hospodaření organizace) tak, aby bylo dosaženo 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 přitom chápán jako komplex výsledků práce a pracovního chování pracovníka.

Základním požadavkem a účelem hodnocení pracovníků je získání informací o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnutí zpětné vazby k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšení výkonnosti a pracovního chování pracovníků a získání informací k zaměření jejich osobního rozvoje a jejich dalšího využití v organizaci. K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno, a má tudíž i různá kritéria. K hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je celkově realizováno v různých systémech. (Koubková, 2010, s.146)

Hodnocení zaměstnanců ve školách je důležitým motivačním faktorem při kvalitním vedení lidí a pro jejich další rozvoj. Ředitel, jako jednu z možností, může využít hodnotící rozhovor, jehož frekvence je nejméně jednou ročně. To probíhá většinou na konci školního roku, jako shrnutí celého školního roku. Hodnotící rozhovor se má svá

pravidla, strukturu a slouží jako prostředkem ke zlepšení vzájemné spolupráce. Ředitel musí být připravený na pohovor s tím, že nelze brát dobrou práci jako samozřejmost.

Na malých školách může častěji docházet k subjektivitě hodnocení, je proto vhodné zapojit různé hodnotící nástroje. Smyslem hodnotícího pohovoru je povzbuzení a motivace k další práci.

Ve školství je zpětnou vazbou dobrého a kvalitního hodnocení zaměstnanců stabilní a spokojený kolektiv.

Hodnotící pohovor a jeho fáze (Trojanová, 2014)

1. vstupní fáze
  - vytvoření příznivé atmosféry (přivítání, zajištění klidu, vhodné rozsvazení)
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 podává spíše hodnocený, s vlastními návrhy se pak více ztotožní a o jejich naplnění bude více usilovat
5. stanovení budoucích cílů
  - další vzdělávání, důraz na konkrétní oblasti pracovního výkonu, třídnicí, úvazky
6. závěrečná fáze
  - poděkování, rozloučení

## **5.7 Odměňování pracovníků**

Zaměstnanci v pracovním poměru, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jsou odměňovány formou platu z příspěvku jednotlivých krajů. Na odměňování zaměstnanců se může podílet i zřizovatel formou nenárokových složek.

Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi

významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizované ve formě platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny a je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci (plat) a další případné odměny ovlivňují množství a kvalitu celkové 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 přinášejí);
- 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)

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

- získávat 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;



- musí být akceptován zaměstnanci;
- hraje pozitivní roli v motivování pracovníků, vede je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- musí být v souladu s právními normami;
- slouží jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistí, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a 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 všichni znají a mají přehled o pracovních výkonech druhých. Hodnotí-li je ředitel špatně, cítí to jako nespravedlnost. Pro ředitele vzniká potřeba vypracovat si systém odměňování, který musí být spravedlivý a motivující pro pracovníky a obsahuje hodnotitelné nebo měřitelné prvky. Pracovníci jsou s ním co nejdříve seznámeni, je potřeba aby ho přijali a ztotožnili se s ním.

## **6 Současná personální situace v malých mateřských školách**

Pro jednotřídní mateřskou školu platí pro pedagogické pracovníky úvazek 2,37 ( podle PHmax a při délce provozu deset hodin denně). Úvazek ředitelky činí dvacet hodin týdně přímé pedagogické činnosti. Celý úvazek učitelky obnáší 31 hodin týdně přímé pedagogické činnosti, 0,37 úvazek učitelky pak je 11,5 hodin týdně přímé pedagogické činnosti. Získat kvalifikovaného pedagoga – učitelku na takto malý úvazek se jeví jako veliký problém a proto ho většinou ředitelky řeší přijetím pedagoga nekvalifikovaného, případně kvalifikovanou učitelkou v důchodu. Tento úvazek je potřeba hlavně pokrytí doby vycházek dětí, kdy jeden dozor nestačí. Na rozdíl od jednotřídních mateřských škol mají ředitelky mateřských škol větších více možností při organizaci úvazků, proto nemají potřebu přijímat pedagogickou sílu na tak malý úvazek. Mohou při stanovení úvazku využít práce v ranních a odpoledních sběrných třídách. Zároveň nemají tak velký problém s pokrytím práce chybějícího zaměstnance školky.

Výše uvedené problémy s personální zajištěním se objevily především v době covidové,

kdy musela být zachována neměnnost kolektivů a zejména v odpoledních hodinách musely být zachovány třídy i s malým počtem dětí, tedy bez organizace odpoledních sběrných tříd a s potřebou více pedagogů na práci s těmito malými kolektivy. V jednotřídních mateřských školách v této době problém v tom, že pedagogický pracovník musel v jednu dobu testovat děti a zároveň se postarat o skupinu dětí již otestovaných. Často muselo být využito i jiného než pedagogického pracovníka a tím se projevila mnou výše zmíněná potřeba prolínání práce pedagogických a provozních zaměstnanců školek.

Úvazky nepedagogických pracovníků v jednotřídní mateřské škole jsou stanovovány podle počtu přihlášených dětí v mateřské škole, pro provozní zaměstnance výdejny jídla platí úvazek 0,3 což jsou 2 hodiny 24 minut denně. Školnice pak pracuje při úvazku 0,4 . I když jsou tyto úvazky jen orientační i přesto dokážou zmapovat situaci v malých mateřských školách. Každý malý úvazek s sebou nese malý příjem, zejména u provozních zaměstnanců je pak možná volba dvou pracovních pozic pro jednoho zaměstnance. V tomto případě se stává velkou nevýhodou případná nemoc nebo absence zaměstnance neboť ho nemá kdo zastoupit.

## **II. Praktická část**

### **7 Metodologie výzkumu**

Zásadní rolí, kvalitativního výzkumu hraje analýza dat provedená badatelem. (Švaříček 2014) Jednou z dalších charakteristik kvalitativního výzkumu je dialogičnost. Badatel si v počáteční fázi prostuduje realitu, a tím získá pochopení a znalost zkoumaného jevu. Poté zpracuje analýzu na základě teorie a interpretuje data a vytvoří výzkumnou zprávu, která odpovídá realitě. Konečné zpracování dostává podobu dialogu, neboť obsahuje názor badatele i účastníka výzkumu. (Švaříček et al.2014, s. 25-26)

Ve svém výzkumu jsem si vybrala metodu polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Výhoda toho výzkumu je určitá volnost pro dotazovaného. Je důležité mít připravený soubor otázek, které během rozhovoru klademe, podle vývoje rozhovoru, mohou být přidány i doplňující otázky.

#### **7.1 Stanovení výzkumného problému**

Specifika personální práce ve škole je velmi obsáhlé téma. Tento konkrétní výzkum se zabývá personální prací v mateřských školách.

Tato bakalářská práce zkoumá specifika personální práce v mateřské škole s jednou i více třídami. Dále výzkumné šetření sleduje faktory ovlivňující rozhodování ředitelů v oblasti personálního řízení školy.

#### **7.2 Výzkumný problém, cíl bakalářské práce a výzkumné otázky**

Hlavním cílem je určení specifík personální práce v mateřské škole s jednou a více třídami. Cílem kvalitativního výzkumu bylo zachycení personální situace, její specifika v mateřských školách s jednou a více třídami. Sledování potřeb v oblasti v personální práce. Důležitým cílem práce je zjištění personálních specifík, se kterými se setkávají ředitelé v mateřské škole s jednou třídou a více třídami.

Výzkum je 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.

Pro výběr mateřských škol jsem vybrala lokalitu Praha východ, která patří mezi nejvíce lidnaté okresy ve Středočeském kraji. Pro vybranou lokalitu platí shodný socioekonomický

status. To je důležité pro to, aby nedošlo k tomu, že umístění mateřské školy v různých regionech s různými socioekonomickými statusy 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 práce jsou stanoveny výzkumné otázky pro ředitelky mateřských škol z Prahy Východ, zaměřeném účelovém výběru jsem postupovala podle stanovených kritérií.

Stanovená kritéria:

- 1) ředitelky mateřských škol jednou a více třídami
- 2) ředitelky 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 schopni empatie a pozitivní stimulace, bez nich se při kvalitativním zkoumání osob neobejdeme. Partnerství ale nespočívá v tom, že jim na oplátku vyprávíme o sobě."* (Reichel J., 2009, s.67)

Okruh otázek byl předem připravený, následující doplňující otázky vyplynuly z rozhovoru.

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

V souladu s daným cílem jsem definovala následující výzkumné otázky:

- a) Jak často jste nucena přijmout nové zaměstnance? Z jakého důvodu?
- 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 je pověřen přijímacím řízením budoucích zaměstnanců.
- h) Delegujete nějakou činnost z personalistiky ? Na koho a proč?

### 7.3 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 listopadu a prosince 2020 .

(Statistická data jsou vyhodnocená 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 byly mateřské školy rozděleny podle zřizovatele.)

S ohledem na výzkumný cíl a definované výzkumné otázky byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup založený na hloubkových rozhovorech. Celkem bylo realizováno pět polostrukturovaných rozhovorů.

#### 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 Březí	25	546	2019	výdejna
Máslovice	28	370	2005	jídelna
Vyšeňovice	20	620	2005	jídelna
Doubek	24	480	2020	výdejna

Zdroj: vlastní

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

Zdroj: vlastní

Tabulka 4:  
Soukromé MŠ na Praze-východ

<b>Soukromé mateřské školy:</b>	<b>Kapacita třídy</b>	<b>Počet obyvatel k 1.1.2020</b>
Mateřská škola IDEA Zdíby	20	3381
Astra s.r.o. Klecany	20	3255

Zdroj: vlastní

Graf 1

Zdroj: vlastní

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

Podle tabulky jednotřídní státní běžné mateřské školy vznikají v malých obcích s malým počtem obyvatel. Tento jev důsledkem suburbanizačního procesu, ke kterému v posledních letech dochází. Zároveň dochází k významnému nárůstu počtu obyvatel mezi okresy důsledkem migrace obyvatel. V těchto malých obcích je často mateřská škola, jako jediná veřejná služba obce v oblasti školství. Dále zde bývá špatná dopravní obslužnost, mnohdy je jedinou možností osobní doprava.

Graf 2

Zdroj: vlastní

Malé obce stravování dětí v mateřských školách řeší většinou výdejnou a to z důvodu menších zřizovacích nákladů a prostorového řešení. Školní jídelna potřebuje prostor na kuchyň, skladovací prostory, zázemí pro kuchaře, další vchod pro zásobování atd.

V případě výdejny stačí zorganizovat vývařovnu, která zajistí výrobu a dovoz stravy. V oblasti personální nevzniká potřeba zajištění kvalifikovaných pracovníků.

### Předvýzkum – pilotní studie

Před začátkem rozhovorů jsem si ověřila, jestli jsou položené otázky srozumitelně formulované a pochopitelné. Při formulaci otázek jsem vycházela ze studia a z vlastních pracovních zkušeností.

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

### Charakteristika výzkumného souboru a šetření

Záměrem výzkumného šetření bylo provést rozhovor s pěti respondentkami, kteří v současné době zastávají funkci ředitelky mateřských škol.

Před samotným výzkumem jedna z možných účastnic, tento výzkum ze zdravotních důvodů odmítla. Proto v následujících informacích figurují pouze čtyři účastnice. Výzkum obsahoval osm základních otázek, následujících z rozhovorů někdy vplynuly ještě další podotázky. V podstatě se jednalo o výzkumnou sondu. Dílčím cílem byl výzkum specifik a potřeb při přijímání nových pedagogických i provozních zaměstnanců.

Tabulka 5:

Výzkumný soubor byl tvořen délkou praxe, počtem a počtem 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

Zdroj: vlastní

## **8 Výsledek výzkumu**

Tato práce se věnuje přijímacímu řízení zaměstnanců. Konkrétně způsobem výběru samotného zaměstnance.

První otázka byla zaměřena na to, jak často z jakého důvodu jsou přijímáni noví zaměstnanci 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 není pravidelné, ale dá se říci, že probíhá zhruba jednou za rok, ale jak říkám, jsou výjimky. Důvodem je nástup na mateřskou dovolenou či odchod ze školství.*

*Samozřejmě případný odchod zaměstnance do důchodu “(MŠ Mukařov)*

*„Na pozici učitelky tak jednou za dva roky. Jedná se o náhradu na mateřskou dovolenou, další odešla do jiného rezortu, protože zjistila, že ji práce v mateřské škole nenaplňuje.*

*Jedna odešla, protože si sama uvědomila, že na tu práci nestačí. Protože nebyla kvalifikovaná, začala studovat a pak přestala. Nepedagogičtí pracovníci se mi vůbec nestřídají. “ (MŠ Ondřejov)*

*„U provozních zaměstnanců musím konat výběrové řízení zhruba jednou za deset let, tento kolektiv je stabilní a fakticky se nemění. Učitelky jsem přijímala po dvou a po šesti letech během mého působení ve funkci ředitelky školky“ (MŠ Hrusice)*

*„Vzhledem k tomu, že naše školky byla poprvé otevřena v září 2020, proběhlo pouze jedno přijímací řízení, a to v srpnu 2020. “ (MŠ Doubek)*

Ze všech odpovědí vyplynulo, že častější přijímací řízení probíhá ve větších školkách a tak s nimi mají paní ředitelky větší zkušenosti. Důvodem odchodu zaměstnanců jsou běžné osobní důvody (mateřská dovolená, důchod). Výjimečně dochází k odchodu z důvodu opuštění školství. K odchodu zaměstnance z důvodu problémů na pracovišti v těchto mateřských školách nedošlo.

Druhá otázka se týkala toho, jakým způsobem ředitelky získávají nové zaměstnance?

*„K získávání zaměstnanců využívám inzerátů v regionálním tisku na webových stránkách školky, na sociálních sítích, případně využívám doporučení jiných mateřských škol. Ale jak jsem již zmiňovala, není to tak častý jev“ (MŠ Mukařov)*

*„O práci v naší školce je zájem. Na volná místa dostávám nabídky průběžně. Tyto nabídky společně s životopisy si ukládám do počítače a v případě potřeby je mám k dispozici..“ (MŠ Ondřejov)*

*„Poptávám případné zájemce v okolí prostřednictvím dotazů nebo vývěsek, radím se s kolegyněmi ředitelkami, Inzerát jsem využila jednou. “ (MŠ Hrusice)*

*„Volná pracovní místa byla inzerována na nových webových stránkách školky. “ (MŠ Doubek)*



Kde inzerujete nabídku volných pracovních míst?

„*Webové stránky školky, obecní webové stránky, facebook.*“ (MŠ Mukařov)

„*Žádné inzeráty nikam nedávám.*“ (MŠ Ondřejov)

„*V časopisu Zápraží, místní časopis Hlas Hrusice.*“ (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 při hledání zaměstnanců využívají své kontakty s ostatními ředitelkami, pouze v jedné případě jsou využity sociální sítě. V tomto kraji není problém obsadit pracovní pozici novým zaměstnancem.

### **Jakou výběrovou metodu používáte při přijímání nového zaměstnance?**

„*Nejprve si vyžádám strukturovaný životopis a na jeho základě si zájemce si je pozveme na pohovor, v případě, že nám osoba zájemce vyhovuje, dáváme mu konkrétnější otázky, abychom co nejvíce poznali nového uchazeče. Zajímá nás jeho motivace práce právě na naší školce.*“ (MŠ Mukařov)

„*Zajímá mne především kvalifikace. Ještě víc mě zajímá, jakým způsobem přistupují k životu a ke kolektivu. 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 referencí z předchozího zaměstnání. Pokud se mi přihlásí paní učitelka, o které vím, že pracovala již v několika školkách v okolí, ztrácím o ni zájem.*“ (MŠ Hrusice)

„*Vybírám dle životopisu a následného pohovor. Velmi důležitý je vztah zájemce k dětem, a to v případě zaměstnance. Neméně důležitý je i zdravotní stav uchazeče, protože získání dočasného zástupu je velmi těžké.*“ (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 učitelkách, které nemají dobré reference z předchozích zaměstnání. Lze tak předejit případným problémům, Tyto reference jsou však velmi ojedinělé a nelze je při přijímacím řízení vyžadovat.

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 učitelek.“ (MŠ Mukařov)

„Kvalifikovaných lidí moc není.“ (MŠ Ondřejov)

„Ze získávání nových zaměstnanců nemám problém.“ (MŠ Hrusice)

„Co se týká nepedagogických pracovníků, o ty nouze opravdu nebyla. Se získáním kvalifikovaného pedagoga už to bylo horší.“ (MŠ Doubek)

Ve všech dotazovaných školách nechybí výrazný počet provozních zaměstnanců, výběr kvalitních zaměstnanců, při obsazování pracovních pozic se daří i když často chybí kvalifikace.

Jaká úskalí vnímáte jako stěžejní při obsazování pracovních míst?

„Stěžejní je pro mne aby nový zaměstnanec dobře zapadl do kolektivu, protože není nic horšího než rozhádaný kolektiv. Toto se vždy odrazí na provedené práci.“ (MŠ Mukařov)

„Jednotřídní mateřská škola má svoje specifické podmínky práce. V případě nemoci učitelky není možnost třeba spojení tříd na odpoledne, proto je pro mne důležitý zdravotní stav“ (MŠ Hrusice)

„Pracovat ve školce není jen o práci z dětmi nebo naopak jen o úklidu tříd, práce se vzájemně prolínají a občas je potřeba za sebe vzájemně, takzvaně zaskočit a to je možné jen v případě dobré a příjemné atmosféry na pracovišti.“ (MŠ Doubek)

Jako stěžejní pro obsazování pracovních míst jsou mezilidské vztahy, mohou zcela negativně ovlivnit pracovní prostředí. 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.

„Na přijímacím řízení spolupracuji se svojí zástupkyní, která je pak aktivně přítomna při samotném přijímacím řízením. Následně spolu vyhodnocujeme uchazeče. Ještě se nestalo, že bychom se neshodly.“ (MŠ Mukařov)

„Přijímací řízení řídím sama. Učitelky mají práci s dětmi a je to těžké skloubit.“ (MŠ Ondřejov)

„Osobní rozhovor a samotné přijímací řízení vedu sama, ale konečné rozhodnutí dělám až po poradě s kolektivem.“ (MŠ Hrusice)

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

Shrnutí přijímacího řízení ve všech případech řeší úzké vedení školky.

Delegujete nějakou činnost z personalistiky ?

„ *Určitě ano, některé záležitosti řeší pouze má zástupkyně. Je to 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)

Delegace personalistiky na jinou osobu se děje pouze v jedné, a to větší mateřské školce. U ostatních je personalistika výhradní činností ředitelek školek.

## 9 Závěr

Zatímco v českém školství obecně chybí kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání v mateřských školkách, v okrese Praha východ není tato situace kritická. O práci s dětmi je poměrně velký zájem, a pokud je některá z ředitelek nucena přijmout pedagogickou sílu nekvalifikovanou, daří se její následné vzdělávání v oblasti získání odpovídající kvalifikace.

V oblasti provozních zaměstnanců není v této oblasti problém téměř žádný. Kolektivy v těchto školkách jsou stabilní. K výběru zaměstnance je i tak potřeba věnovat mimořádnou pozornost, neboť každý výpadek nějakého zaměstnance znamená pro danou mateřskou školku provozní problém. To je typické především pro menší mateřské školy.

Při přijímání zaměstnanců je třeba zohledňovat především specifika jednotřídní mateřské školy, protože se tyto školky nacházejí hlavně v malých obcích, ve kterých chybí dostatečná infrastruktura, včetně dopravní obslužnosti. Zde je vhodné vyhledávat personální zdroje z blízkého okolí.

V personální oblasti v malých školkách vidím velké úskalí v zajištění plynulého provozu při dlouhodobější absenci zaměstnance.

Zatímco ve větší mateřské školce může některé záležitosti z oblasti personalistiky delegovat ředitelka na jiné zaměstnance, v jednotřídních školkách tuto možnost ředitelka nemá a veškerá zodpovědnost leží pouze na ní.

V oblasti přijímání nových zaměstnanců školy a v řízení této organizace je třeba mít stanovena přesná a jasná pravidla, která zajistí kvalitní práci ředitele a vybudování stabilního a kvalitního pracovního týmu. Tato pravidla musí být jasná a srozumitelná i pro všechny zaměstnance. Tento fakt je společný pro malá i větší školská zařízení.

Zejména v menších mateřských školách, kde jsou si zaměstnanci blíží, je potřeba zachovat vzájemnou důvěru a dobré vztahy. V takových kolektivech se ztrácí pojmy nadřízený a podřízený, všichni jsou vzájemnými spolupracovníky. Mnohdy jsou takové školy a školky nazývány rodinnými.

Ve větších školkách pak instituce ředitelky jako nadřízené osoby je více viditelná, a to i právě díky možnosti rozdělení pracovních povinností mezi více zaměstnanců.

S personálními podmínkami a způsobem řídicí práce na malých mateřských školkách je třeba se seznámit před samotným výběrovým řízením, neboť práce ředitelky v jednotřídní škole obnáší celou škálu činností, které jsou ve větších školkách rozděleny.

## **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.
- KOČIANOVÁ, 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.
- REICHLE, 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](http://www.csicr.cz/html/2018/Kriteria_hodnoceni_2018_2019)

## **Zkratky:**

ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
MŠ	mateřská 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 Mukarově dne .....

.....  
Podpis respondenta