

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

JAKO

STRATEGICKÝ NÁSTROJ ŘÍZENÍ

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Lucie Havlíková
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované/distanční
Vedoucí/Konzultant práce: PaedDr. Václav Mach
Datum odevzdání práce: 28/03/2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW, atd.) uvedené v příloženém seznamu.

Nemám žádný závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

v Praze dne

podpis

Poděkování

Na tomto místě chci především poděkovat vedoucímu této bakalářské práce PaedDr. Václavu Machovi a PaedDr. Věře Jakoubkové, ředitelce Fakultní MŠ při PedF UK, za jejich trpělivost, se kterou přistupovali k mým konzultacím.

Děkuji za podporu mému manželovi Martinovi Havlíkovi a celé rodině za trpělivost.

Resumé:

Česky:

Bakalářská práce s názvem „Personální management jako strategický nástroj řízení“ se zabývá současnou problematikou předškolních institucí. Předškolní instituce mají v naší zemi dlouholetou tradici. Jejich cílem je pozitivně přispívat k vývoji dětí.

Teoretická část obsahuje souhrn zákonů a dalších předpisů týkajících se personální oblasti mateřské školy. Dále se zabývá obsahem pracovních náplní a povinností jednotlivých zaměstnanců MŠ.

V praktické části hledá autorka odpovědi na otázky vztahující se ke zvoleným hypotézám. Zjišťuje, která z oblastí personálního managementu je pro vedoucí pracovníky mateřských škol nejvíce náročná a zatěžující. Závěry z průzkumu jsou jednotlivě graficky prezentovány a stručně analyzovány. V závěru je pak provedena celková analýza odpovědí. Největším problémem pro efektivní řízení personální práce na mateřských školách je omezené financování, které nedovoluje realizovat nabízená řešení, například přijetí administrativní pracovnice.

Pro efektivní řízení personální práce na mateřských školách je za současné situace nezbytné ovládat všechny dostupné nástroje personálního managementu.

English:

The Bachelor degree paper entitled "Personal management as a strategic instrument of management" deals with the present issue of pre-school institutions. There is a long tradition of those institutions in our country. Their main aim is to contribute positively to children development.

The theoretical part of this Bachelor degree paper contains a summary of acts and further regulations concerning personal issues of kindergartens. Furthermore it deals with the content of workload and obligations of particular employees of kindergartens.

In the practical part of the Bachelor degree paper the author is looking for answers to questions related to chosen hypothesis. The author is finding out, which area of the personal management is for the leading employees of kindergartens the most demanding and burdening. The results of the enquiry are being presented separately and are briefly analysed in graphs. In the concluding part a comprehensive analysis of the answers is carried out.

The most serious problem of effective personal management in kindergartens are limited finances. This fact prevents from realising advisable solutions, such as taking on a clerical worker.

In the present state of affairs in kindergartens it is inevitable to control all the possible means of personal management to achieve effective management.

Klíčová slova: lidský zdroj, management, manažer, mateřská škola, pedagogický pracovník, řídicí pracovník, zákon.

Obsah

1. Legislativní rámec.....	8
1.1 Legislativní rámec ve školství.....	9
2. Obecná struktura a uspořádání managementu lidských zdrojů.....	14
2.1. Co je obsahem personální managementu?.....	16
2.2. Lidský zdroj.....	20
2.3. Srovnání personálního managementu v podnikatelské sféře a ve školství.....	22
3. Vedení lidí.....	24
3.1. Styly vedení lidí.....	24
4. Současná struktura a úkoly personálního managementu na mateřských školách.....	25
4.1. Účastníci pracovně právních vztahů v MS.....	25
4.2. Standardní pracovní činnosti a profesní kompetence zaměstnanců MS.....	26
4.3. Hodnocení zaměstnanců a evaluační procesy v MS.....	31
4.4. Odměňování pracovníků.....	33
4.5. Rozvoj zaměstnanců - další vzdělávání pedagogických pracovníků.....	34
5. Výzkumná část.....	35
5.1. Cíl výzkumného šetření.....	35
5.2. Pilotáž.....	35
6. Analýza získaných faktů a údajů.....	35
6.1. Obsah výzkumné části.....	35
6.2. Vyhodnocení.....	36
7. Shrnutí a doporučení.....	45
8. Závěr.....	46
9. Zkratky použité v Bakalářské práci.....	47
10. Seznam použité literatury a ostatních zdrojů.....	47
11. Internetové zdroje.....	48
12. Přílohy.....	48
12.1. Pilotní dotazník.....	49
12.2. Dotazník pro výzkumnou část.....	50

Úvod

Bakalářská práce s názvem „Personální management jako strategický nástroj řízení“ se zabývá hlavními teoriemi metod řízení lidských zdrojů v obecné rovině. Dále pak popisem struktury uspořádání školních zařízení z pohledu personalistiky, včetně legislativního rámce. V druhé části pak autorka popisuje zavádění jednotlivých principů a metod do praxe v oblasti školství, zejména pak z pohledu mateřských škol. Třetí částí této bakalářské práce je provedení dotazníkového šetření. Tento dotazník má mapovat realitu zavádění teorií řízení lidských zdrojů v praxi na reálných mateřských školách z pohledu ředitele a zaměstnanců. V závěrečné části je následně prezentován výsledek šetření a komentář autorky k výsledkům, které z tohoto šetření přímo vplynuly.

Vymezení oblasti školského personálního managementu

1. Legislativní rámec.

Základním zákonem ČR je **Ústava České republiky** z 16. prosince 1992. V **Ústavě České republiky** jsou zakotveny nejen **kompetence jednotlivých ústavních orgánů a pravidla pro jejich jednání a rozhodování**, ale také **základní principy, na kterých stojí náš stát a náš právní řád** (princip dělby moci, princip vázanosti státu právem, princip ochrany základních a občanských práv podobně).

Listina základních práv a svobod byla vyhlášena usnesením předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992. Nemá tedy od počátku formu ústavního zákona. Na ústavní zákon ji povýšil až čl. 3 Ústavy České republiky, který výslovně prohlásil Listinu základních práv a svobod za součást ústavního pořádku. **V praxi je tedy nutné s Listinou práv a svobod pracovat jako s ústavním zákonem.**

V Listině jsou zakotvena **základní lidská práva a svobody** (např. právo na život, právo na soukromí, právo na osobní svobodu, právo na lidskou důstojnost, právo vlastnit majetek), politická práva (např. volební právo, svoboda projevu, sdružovací právo), práva národnostních menšin (právo na vzdělání v jazyce národnostních menšiny), hospodářská a sociální práva (práva na svobodnou volbu povolání, právo na stávkou, právo na vzdělání, právo na ochranu zdraví) a práva na soudní a jinou právní ochranu, která se tímto stát zavázal garantovat všem jednotlivcům (v některých případech pouze občanům České republiky - například volební právo) na území České republiky.

V souladu s článkem **78** a **79** Ústavy České republiky **může vláda, ministerstva a jiné správní úřady k provedení zákona a v jeho mezích udávat právní předpisy**. Zatímco **vláda může vydat nařízení vlády** (tak se právní předpis vydaný vládou v Ústavě označuje) **k provedení každého zákona**, aniž by musela být v tomto zákoně výslovně k vydání nařízení vlády zmocněna, **ministerstva a ostatní správní úřady mohou vydat právní předpis** (v praxi označovaný jako vyhláška) **pouze pokud jsou k tomu daným zákonem výslovně zmocněna**.

V obou případech se jedná o právní předpisy odvozené od zákona, které musí být v souladu jak se zákony ústavními, tak se zákony „obyčejnými“.

Základním právním předpisem z pohledu personálního managementu je **zákon Č. 262/2006 Sb., Zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje Pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje pojem

závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Dalšími důležitými právními předpisy jsou mimo jiné **zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**, ve znění pozdějších předpisů - upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy, **zákon č. 309/2006 Sb.**, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jehož existenci zákoník práce předpokládá) a **zákon č. 264/2006**, zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce.

1.1 Legislativní rámec ve školství.¹

Ústava se o školství a vzdělání přímo nezmiňuje, ale obsahuje odkaz na další „součást ústavního pořádku“, kterou je Listina základních práv a svobod. V listině základních práv a svobod je o školství zmínka v Hlavě čtvrté - Hospodářská, sociální a kulturní práva - v článku 33. V něm je uvedeno, že:

- každý má právo na vzdělání; školní docházka je povinná po dobu, kterou stanoví zákon;
- občané mají právo na bezplatné vzdělání v základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách;
- zřizovat jiné školy než státní a vyučovat na nich lze jen za podmínek stanovených zákonem; na takových školách se může vzdělání poskytovat za úplatu;
- zákon stanoví, za jakých podmínek mají občané při studiu právo na pomoc státu.

Co konkrétně znamená právo na vzdělání?

- Právo každého získat vzdělání podle svého výběru?
- Právo každého studovat školu podle svého výběru?
- Právo na školu přihlásit se na školu podle svého výběru?

Odpověď není jednoznačná. V našem právním prostředí znamená podle judikatury Ústavního

soudu právo na vzdělání především právo na to, aby se každý mohl ucházet o vzdělání podle svých schopností, vědomostí a zdravotní způsobilosti a právo nato, aby bylo o jeho přijetí či nepřijetí rozhodnuto podle rovných podmínek bez možnosti diskriminace (Nález Ústavního soudu č.26- 112/1996Sb.).

Na nižší legislativní úrovni (podle stupně právní síly), jsou zákony a zákonná opatření, které schvaluje Parlament České republiky. Zákony jsou uveřejňovány ve Sbírce zákonů České republiky.

Po dlouhých diskusích a pokusech novelizovat předlistopadový zákon o školství byl 7.2.2001 schválen koncepční dokument s názvem Bílá kniha - Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, ve kterém je formulována vize rozvoje českého školství s cílovými daty pro změnu v letech 2005 až 2010. Jejím přijetím byl Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy udělen impuls k postupným změnám ve všech oblastech vzdělávání s ohledem na budoucí rozvoj společnosti (více viz Bílá kniha).

Jedním ze zásadních dokumentů vytvořených na základě požadavků definovaných v Bílé knize je tzv. Nový školský zákon, jehož plný název je „**Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 112/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 342/2006 Sb., č. 624/2006 Sb. a č. 217/2007 Sb.**“. Tento zákon je výsledkem snahy sjednotit dosavadní roztržitěnou právní úpravu v oblasti školství, modernizovat ji a posílit autonomii škol a školských zařízení. Účinnosti nabyl dnem 1. ledna 2005.

Nový školský zákon upravuje:

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

Kromě těchto zákonů je dalším důležitým dokumentem zákon o pedagogických Pracovnících: „**Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb.**“, který stanovuje předpoklady pro výkon pedagogické činnosti, získávání odborné kvalifikace

pedagogických pracovníků, podmínky pro výkon funkce ředitele škol a školských zařízení, systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a jejich kariérní růst. Pro pracovněprávní vztahy platí zákoník práce s výjimkou konkurenční doložky (§ 29a Zákoníku práce).

Zákony jsou doplňovány nebo specifikovány ve vyhláškách a nařízeních, v právních výkladech, ve směrnících a příkazech ministra/ministryně školství, které jsou pro školy rovněž závazné. Jsou to právní předpisy s nižší právní silou než zákony, které smí být vydávány jen na základě výslovného „zmocnění“ zákonem, a nesmí obsahovat nic, co by bylo v rozporu se zákonem. Povinností každé školy je sledovat aktuální legislativní úpravy a jednat podle nich - jsou závazné.

Aktuální informace o legislativních úpravách jednotlivých oblastí školství získáme buď v tištěné formě, kromě Sbírky zákonů, i ve Věstníku MŠMT² (rovněž přístupný v elektronické podobě na stránkách MVČR³, respektive na stránkách MŠMT) nebo na internetu na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

1.1.1. Zákon o pedagogických pracovnících.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb., definuje předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka a předpoklady pro výkon funkce ředitele školy. Uvádí podmínky pro získávání odborné kvalifikace pro konkrétní pedagogické pracovníky. Dále zákon obsahuje rozsah přímé pedagogické činnosti, další vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditaci a kariérní systém, vzdělávacích institucí, vzdělávacích programů pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi.

Podle tohoto zákona jsou předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka definované v § 3 plná způsobilost k právním úkonům, odborná kvalifikace, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a prokázaná znalost českého jazyka (pokud není stanoveno jinak). Získání odborné kvalifikace pro učitele mateřské školy je definováno v § 6. Podle tohoto Paragrafu *„učitel mateřské školy získává odbornou kvalifikaci vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřeném na pedagogiku předškolního věku,..."* Týdenní přímá pedagogická činnost je

³ MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVČR - Ministerstvo vnitra České republiky

podle § 23 stanovovaná ředitelem školy podle prováděcího předpisu. Podle § 24 mají pedagogičtí pracovníci po dobu výkonu pedagogické činnosti stanovenou povinnost dalšího vzdělávání.

1.1.2. Vybrané vyhlášky a nařízení vlády.

Výše platu zaměstnance ve školství je v současné době určována „**Nařízením vlády** č.564/2006 **Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě**“ ve znění pozdějších předpisů. Toto nařízení obsahuje klíč k určení kvalifikačních předpokladů, způsobu zařazování do platových tříd, podmínky započitatelné praxe.

Vyhláška MŠMT č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb. se týká podmínek předškolního vzdělávání. Řeší podmínky provozu a organizace mateřské školy, počtu přijatých dětí do mateřské školy, organizaci provozu mateřské školy v měsících červenci a srpnu, stravování, péči o zdraví a bezpečnost dětí, úplatu za předškolní vzdělávání ve státních školách.

Vyhláška MŠMT č. 107/2005 Sb., o školním stravování řeší výživové normy, organizaci a podmínky školního stravování.

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, řeší hygienické požadavky na prostory, provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Dále tato vyhláška řeší prostorové podmínky, ubytování, vybavení nábytkem a rozsazení žáků, osvětlení, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou, provozní podmínky, úklid a výměnu lůžkovin. Obsahuje 3 přílohy s přesnými parametry Jednotlivých požadavků - požadavky na hygienické zařízení a šatny, velikosti typů nábytku a ergonomické zásady práce žáků v sedě, intenzita větrání čerstvým vzduchem a parametry mikroklimatických podmínek.

Další vzdělávání pracovníků řeší Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání Pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických Pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb. Tato vyhláška definuje požadavky na kvalifikační vzdělávání, na prohlubování odborné kvalifikace, dále se zabývá složením akreditační komise, její činností a v přílohách obsahuje definice kariérních stupňů Pedagogických pracovníků.

1.1.3. Metodické pokyny.

Důležitou pozici v legislativním rámci vzdělávání mají i metodické pokyny, tedy předpisy, jak postupovat v určitých situacích.

Na základě § 9 - 11 a § 185 odst. 4 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání byl zpracován **Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2007**. Představuje významný nástroj rozvoje a formování české školské soustavy. Jsou zde formulovány cíle a kritéria vzdělávací politiky doprovázené koncepční, metodickou i finanční podporou v rozvojových programech na státní úrovni. Kraje tyto trendy a cíle rozpracovávají podle svých specifických podmínek a potřeb, navrhuji a zdůvodňují svá konkrétní řešení. Za základní jsou považovány následující směry - rovnost příležitostí ke vzdělávání; kurikulární reforma jako nástroj k modernizaci vzdělávání s důrazem na rozvoj klíčových kompetencí; podpora cizích jazyků, informačních a komunikačních technologií; tvorba a zavádění systémů kvality, metod hodnocení a vlastního hodnocení škol a školských zařízení; zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků; podpora dalšího vzdělávání.⁴

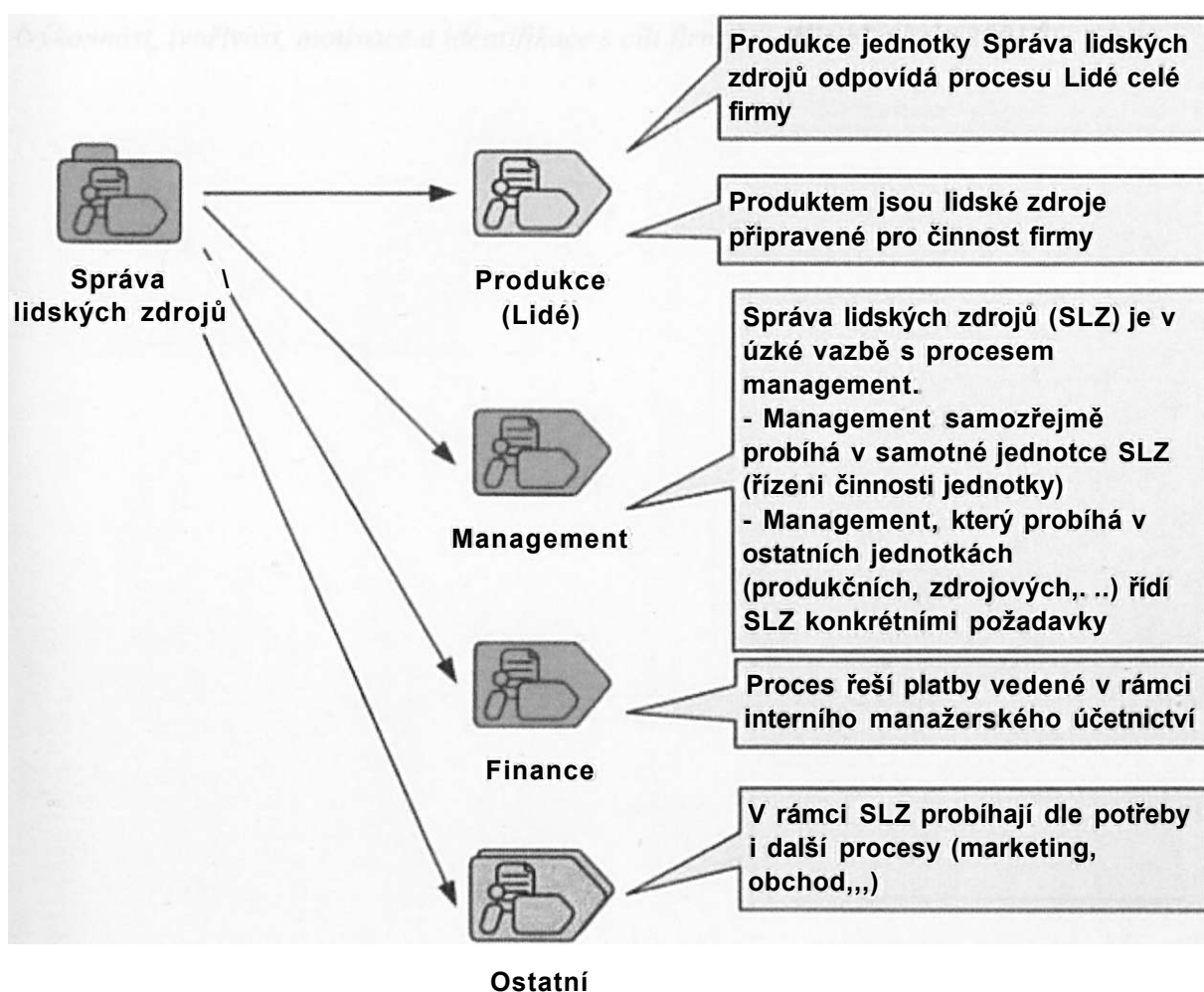
Otázka legislativního rámce českého vzdělávání není nijak jednoduchá, protože v ní dochází k neustálým změnám. Vzhledem k odpovědnosti, kterou přebírají školy a školská zařízení za svěřené děti, žáky a studenty, je považováno za užitečné neustále zpřesňovat výklady jednotlivých částí zákona a vyhlášek tak, aby bylo jasné, jaká práva a jaké povinnosti účastníci výchovně vzdělávacího procesu mají. Povinností školy a školského zařízení je tyto změny neustále sledovat, aby se v žádné z oblastí svého působení nedostala do rozporu se zákonem.

¹⁴

Více viz. **Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2007**.

2. Obecná struktura a uspořádání managementu lidských zdrojů⁵

Umění získat, udržet a využít schopné, aktivní pracovníky je považováno za důležitý faktor úspěchu každé organizace. Moderní management zdůrazňuje, že znalosti, schopnosti a loajalita zaměstnanců k firmě jsou nejcennějším aktivem dobrého moderního organizace, třebaže je nelze přesně vyjádřit ve finanční bilanci. Proto je tato oblast považována za relativně samostatnou součást managementu, označovanou jako personální management - řízení lidských zdrojů (Human Resources Management).



°brázek 1

Obrázek byl převzat z projektu UES Powered Company společnosti Unicorn a.s.

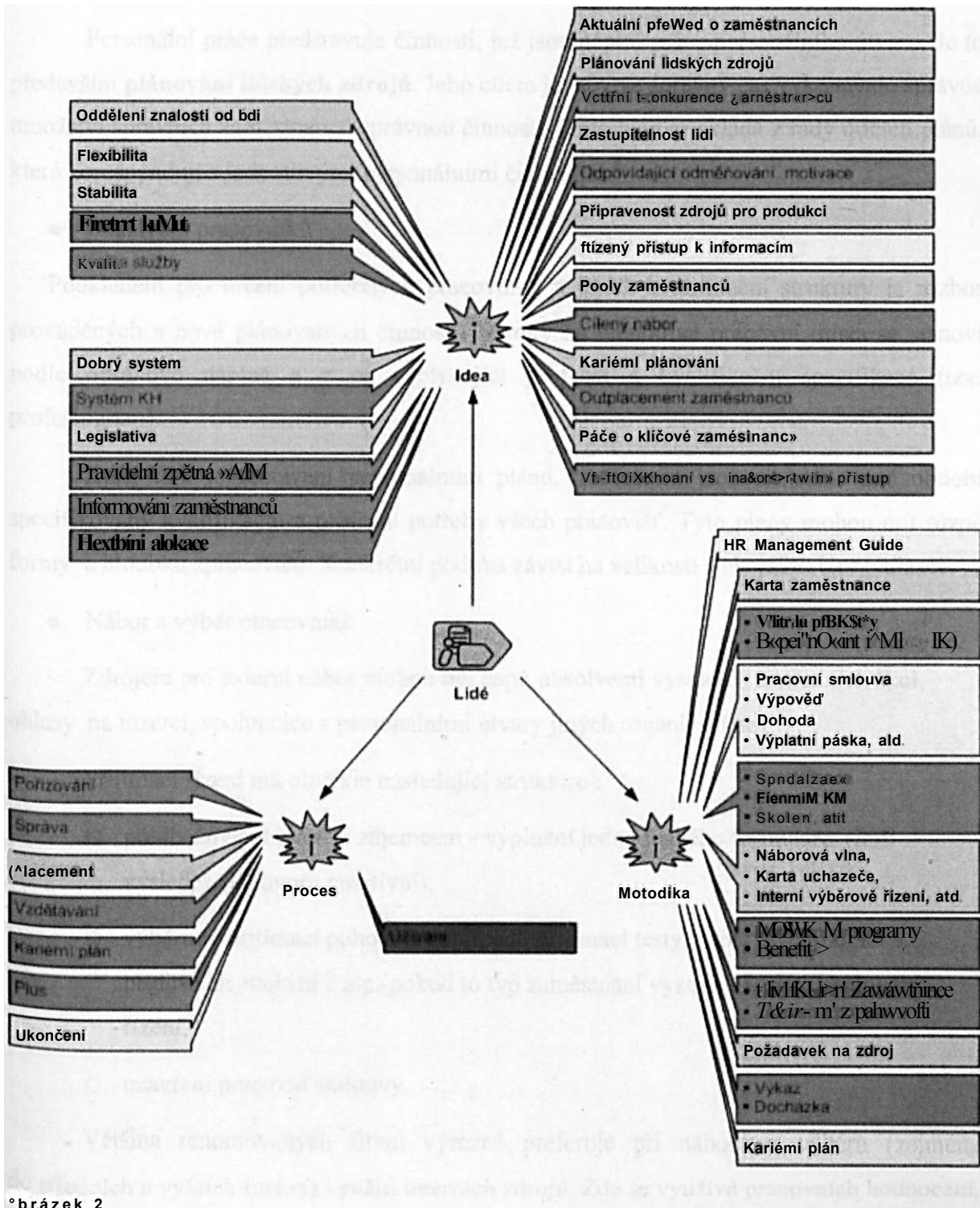
Řízení lidských zdrojů zahrnuje dva základní okruhy problémů:

- První z nich se týká oblasti vedení lidí a je zaměřen na každodenní činnosti manažera, požadavky na jeho osobnost, organizaci osobního času, vedení porad, komunikace v organizaci i s veřejností, způsoby stimulace zaměstnanců apod.
- Druhá oblast pak zahrnuje vlastní personální práci, tzn. týká se těch činností, které vykonávají především profesionální personální pracovníci dané organizace.

.. Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková struktura, profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). " (Kleibl a kol., 2001)⁶

2.1. Co je obsahem personální managementu?

Myšlenková mapa⁷



obrázek 2

Myšlenková mapa je převzata z projektu UES Powered Company společnosti Unicorn a.s.

Úkolem personálního managementu je pokrýt současné i perspektivní potřeby organizace a dosáhnout optimálního využití lidských zdrojů. Lidské zdroje mají v organizaci vzhledem k svému charakteru specifické postavení a strategie jejich rozvoje by měla navazovat na primární strategii organizace.

Personální práce představuje činnosti, jež jsou náplní práce personálního útvaru. Je to především **plánování lidských zdrojů**. Jeho cílem je, aby ve správný čas vykonávalo správné množství správních zaměstnanců správnou činnost. Tento plán se skládá z řady dílčích plánů, které korespondují s jednotlivými personálními činnostmi:⁸

- Plánování pracovníků

Podkladem pro určení potřebných pracovníků a jejich kvalifikační struktury je rozbor prováděných a nově plánovaných činností. Nároky na jednotlivá pracovní místa se stanoví podle obsahové náplně a z ní vyplývající profesní a kvalifikační specifikace (tzv. profesiogram).

Další fází je sestavení personálního plánu, ve kterém jsou na stanovené období specifikovány kvalifikační a profesní potřeby všech pracovišť. Tyto plány mohou mít různé formy a hloubku zpracování. Konkrétní podoba závisí na velikosti a charakteru organizace.

- Nábor a výběr pracovníků

Zdrojem pro externí nábor mohou být např. absolventi vysokých a středních škol, ohlasy na inzerci, spolupráce s personálními útvary jiných organizací atp.

Přijímací řízení má obvykle následující strukturu :

- O předběžný pohovor se zájemcem - vyplnění jednoduchého formuláře (je-li výsledek pohovoru pozitivní),
- O výběrový přijímací pohovor, popřípadě přijímací testy, např. psychologické, profesních znalostí ? atp.(pokud to typ zaměstnání vyžaduje), příp. konkurzní řízení,
- O uzavření pracovní smlouvy.

Většina renomovaných firem výrazně preferuje při náboru a výběru (zejména^{do} středních a vyšších funkcí) využití interních zdrojů. Zde se využívá pracovních hodnocení,

Kleibl J. - Dvořáková Z. - Šubrt B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, C.H.Beck 2001. ISBN 80-7179-839-2
Eger Ludvík : *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň, Fraus 2006.
ISBN 80-7238-583-6.

kteřá jsou vedena personálními útvary. Na jejich základě je posuzována osobnost pracovníka, jeho dosavadní kariéra, zkušenosti, prokázané úspěchy či neúspěchy.

Obvykle se oba zdroje, tj. externí i interní kombinují.

- Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků by mělo plnit dva hlavní cíle :

- a) Stimulaci zaměstnanců, prostřednictvím cíleného hmotného i nehmotného odměňování.
- b) Rozvoj zaměstnanců tj. systematické rozvíjení jejich vloh a schopností vzděláváním, školením a výcvikem tak, aby jejich potenciál byl optimálně využíván.

Kriteria hodnocení závisí na profesi, konkrétním zařazení pracovníka a účelu hodnocení. Obvykle však jde o:

- O hodnocení plnění pracovních úkolů (co do množství i kvality),
- O chování v pracovním procesu i mimo něj (mimořádná obětavost, iniciativa, naopak vysoké absence, destruktivní chování v pracovní skupině atd.),
- O osobní charakterové rysy (čestnost, svědomitost, poctivost, loajalita k firmě apod.).

Systém hodnocení pracovníků je buď pravidelný nebo jde o jednorázové hodnocení, spojené s řešením konkrétní potřeby, zajistit určitou práci nebo obsazení funkce.

Hodnocení pracovníka může být prováděno přímými nadřízenými pracovníky, pracovníky personálních útvarů nebo externími spolupracovníky. Který z těchto způsobů Použit, závisí na účelu hodnocení.

- Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků

Pracovníci nejrůznějších kategorií se postupně dostávají do situací, kdy je účelné Jejich znalosti, dovednosti a návyky zčásti či zcela inovovat.

Různé formy zvyšování kvalifikace (job training) jsou diferencovány podle profesí, Počínaje dělníky, přes mistry, vedoucí dílen a provozů, štábní pracovníky až po vrcholové vedení. Plány a organizační zajištění zabezpečují personální útvary organizace, často ve spolupráci s externími pracovišti (vysoké školy, konzultační firmy). Zvyšování kvalifikace se obvykle provádí ve dvou formách:

- O školení v rámci pracovního procesu, resp. organizované v organizaci nebo

O školení mimo pracovní proces, resp. mimo organizaci.

Do první skupiny patří např. postupná praxe mladých pracovníků na různých pracovištích organizace (rotace) nebo různé formy zaučování a získávání pracovních zkušeností. Dále pak krátkodobé (1 - 3 týdenní) kurzy, kterými se seznamují vedoucí pracovníci s moderními poznatky v určitém oboru např. vedení lidí - motivace, marketing, strategické řízení atp.

Školení mimo organizaci se osvědčuje zejména jako forma doplňování kvalifikace v různých oblastech řídicí práce. Jedná se o krátkodobé i dlouhodobé kurzy, často i se zahraniční účastí, vedené formou klasických forem přednášek a cvičení, řešení praktických příkladů a pracovních diskusí.

- Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedním ze základních nástrojů motivace a stimulace.

Základní přehled o formách odměňování, podle stupně "jistoty" toho, že je pracovník obdrží, uvádí Tab. 1

Formy odměňování

Pevné	Pohyblivé	Doplňkové
<ul style="list-style-type: none">• Mzda, plat (základní)• Příplatky (prostředí, přesčas atd.)	<ul style="list-style-type: none">• Mimořádné odměny• Prémie• Osobní ohodnocení• Podíly na zisku (roční)	<ul style="list-style-type: none">• Příspěvky (např. na pojištění)• Bezplatné užívání (služ. auto)• Různé služby (zdarma, se slevou)

Tyto formy jsou použitelné pro jednotlivce i pro pracovní skupiny. Tam, kde se však určité formy odměňování či výhod stanou běžnou samozřejmostí, ztrácejí na motivační síle.

- Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání

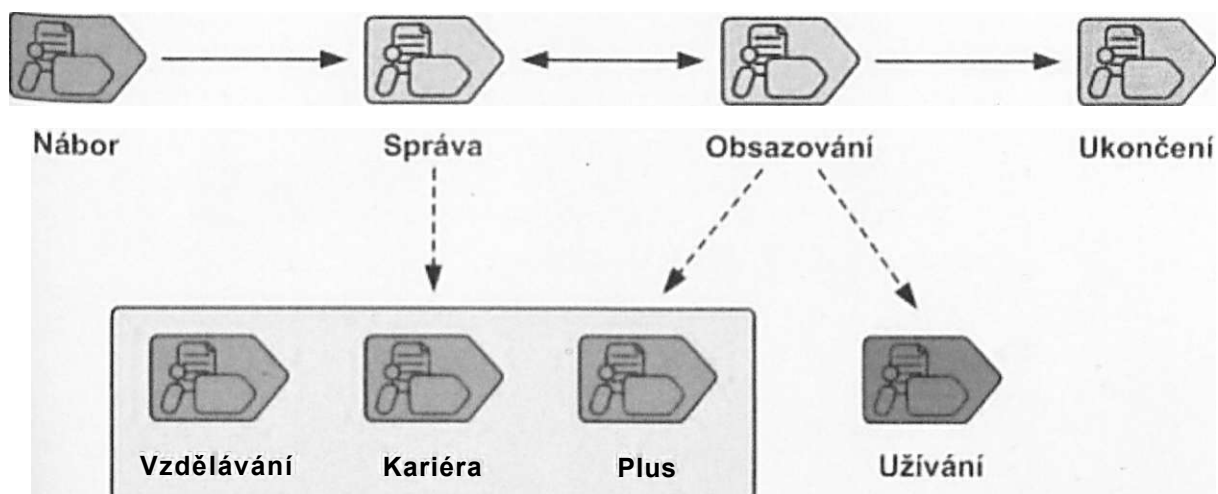
V této oblasti jde zejména o definování pracovních právních vztahů. Příprava Pracovních smluv. Vyjednávání zaměstnavatele a odborů o kolektivní smlouvě a následně

dohled nad jejím dodržováním. Nedílnou součástí je pak vedení pracovně-právních agend a kontrola dodržování pracovně právních předpisů.

- Sociální péče a aktivity volného času
- Personální informační systém

2.2. Lidský zdroj.⁹

Procesní dekompozice zachycuje návaznosti podprocesů z pohledu životního cyklu lidského zdroje. Cílem procesu „Lidé“ je připravit pro proces přidávání hodnoty lidské zdroje tak, aby je bylo možné použít (tzn. aby měli pracovní smlouvu, byli seznámeni s firemní kulturou, měli vstupní karty, poskytnout zaškolení,...) - tzn. "udělat" z osoby zaměstnance.

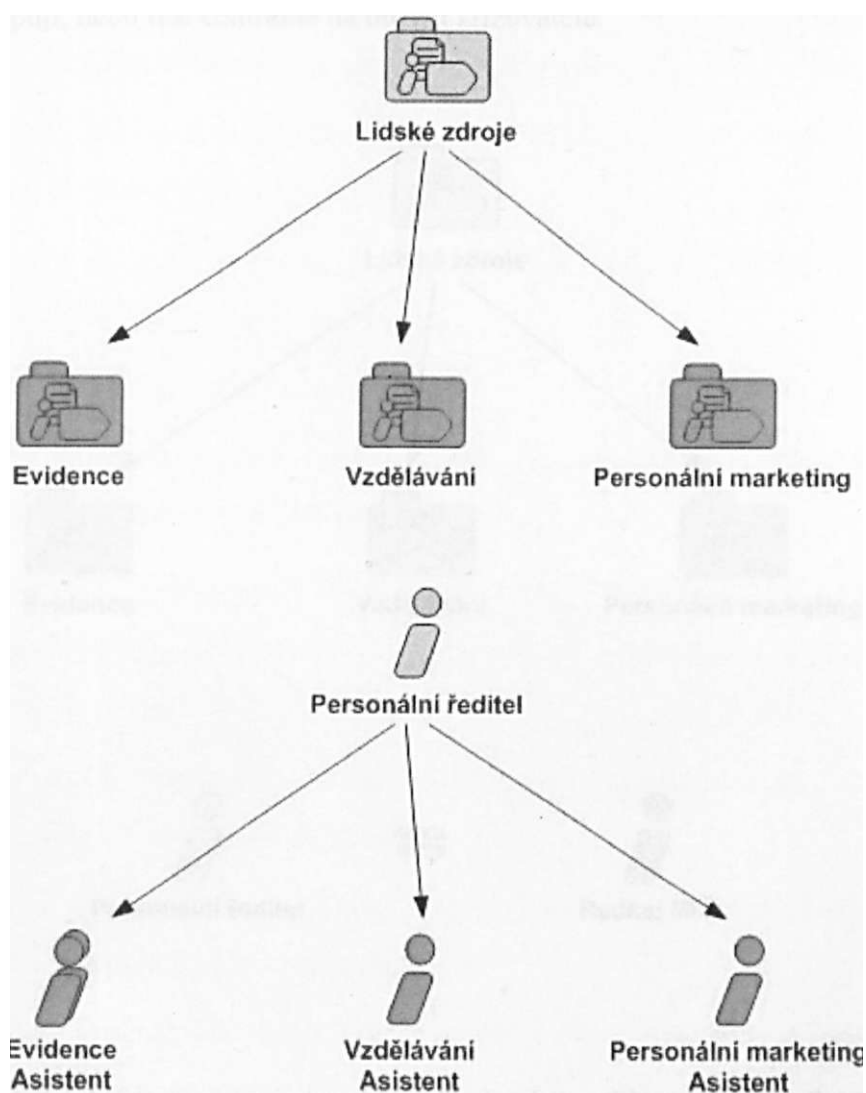


Pioces(EN)	Proces (CZ)	Stručný popis
Recruitment	Nábor	Nábor lidských zdrojů, bez ohledu na způsob pořízení.
Administration	Správa	hodnocením, odměňování s mimořádnými událostmi které mohou v souvislosti s lidskými zdroji nastat.
Placement	Alokace	Alokace lidských zdrojů na konkrétní pozice, projekty a činnosti s tím související.
Education	Vzdělávání	Plánování a realizace vzdělávacích aktivit. Realizací je myšleno přihlášení zaměstnanců na konkrétní školení, uvědomění zaměstnance, jeho nadřízeného, záznam o absolvovaných školeních,...
Career	Kariéru plánování	Procesy zastřešující péči o kariéru zaměstnanců.
Plus	Plus	Zastřešuje řízení benefitů.
Termination	Ukončení	Odprodej zaměstnance, ukončení pracovního poměru.
Usage	Užívání	Činnost provádí zákazník správy lidských zdrojů při jejich užívání na základě smlouvy.

Tabulka 2¹⁰

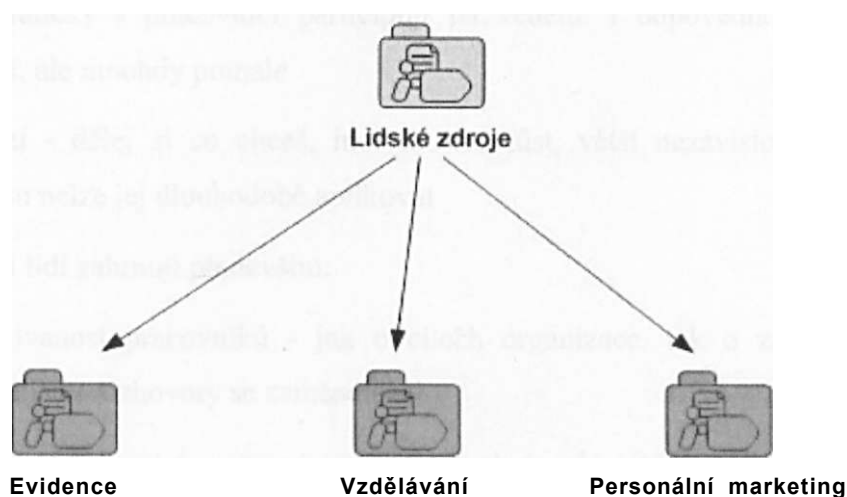
2.3. Srovnání personálního managementu v podnikatelské sféře a ve školství.¹¹

V následujícím obrázku je uveden příklad možného uspořádání útvaru lidských zdrojů - personálního managementu. Struktura útvaru řízení lidských zdrojů ve větších firmách bývá víceúrovňová s podřízenými složkami, které se specializují na jednotlivé oblasti personálního managementu. Z toho vyplývá, že struktura i počet zaměstnanců věnujícím se problematice personálního managementu u takovýchto firem je závislá na jejich velikosti, strategii a potřebách. Ve většině případů je počet zaměstnanců zabývajících se jen personálním managementem vyšší než 3.



Ve školách a školských zařízeních na úrovni našich současných mateřských, základních a středních škol obvykle, vzhledem k jejich velikosti, nemáme personální útvary. Výjimku vzhledem k velikosti organizace tvoří univerzity, které se naopak logicky bez personálního útvaru neobejdou.

V ČR za personální strategii, politiku a celou personální práci (personální management) odpovídá ředitel školy, školského zařízení. Podle povahy zařízení se na této činnosti obvykle podílí zástupce ředitele. V poslední době po realizaci právní subjektivity vznikají sloučením i větší zařízení a školské instituce, které část nezbytných personálních činností nakupují, nebo řeší centrálně na úrovni zřizovatele.



°brázek :

Na rozdíl od velkých firem vš

⁵Pecializovaný útvar. Tuto funkci ve většině případů zastává ředitel - statutární orgán.

3. Vedení lidí.¹²

Je schopnost, dovednost a umění manažera vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, tvůrčímu plnění úkolů, stimulace lidí ve snaze vyvolat odpovídající motivaci. Pro vedení lidí je důležitý výběr správné **metody a stylu**.

3.1. Styly vedení lidí.

Z pohledu způsobu chování vedoucího k podřízeným (je závislý na prostředí a osobě manažera) můžeme definovat následující styly vedení:

- autoritativní - zaměřený na výkon, centrální komunikace man., autorita man., konformita pracovníků, tresty a odměny, rychlost rozhodování manažera
- demokratický - pracovníci participují na vedení, i odpovědnosti, rozhodování je kvalitní, ale mnohdy pomalé
- liberální - dělej si co chceš, individuální růst, větší nezávislost, vede k rozpadu a chaosu nelze jej dlouhodobě aplikovat

Metody vedení lidí zahrnují především:

- informovanost pracovníků - jak o cílech organizace, tak o zadávaných úkolech, důležité jsou rozhovory se zaměstnanci
- cílevědomost v práci - máme jasně určeny cíle i zodpovědnost
- podpora samostatnosti - souvisí s delegováním pravomocí a s rotací pracovníků v rámci organizace
- péče o pracovní podmínky - vybavení pracoviště, sociální služby, osvětlení, teplota, ochrana proti hluku, barevná úprava
- hmotná a morální zainteresovanost - mzdy, platy, prémie, odměny, příplatky, podíly, výhodné stravování, pružná pracovní doba
- participaci - zajišťování úkolů, podíly na zisku, účast zástupců v managementu firmy, zaměstnanecké akcie, osobní účty zaměstnanců
- diferencovaný přístup - výsledky kontroly se musí projevit v odměnách, změně

kleibl J. - Dvořáková Z. - Šubrt B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, C.H.Beck 2001. ISBN 80-7179-839-2.
František Bacík - Jaroslav Kalous - Jiří Svoboda et al.: *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*.
Praha, Univerzita Karlova 1995. ISBN 80-7184-010-6.

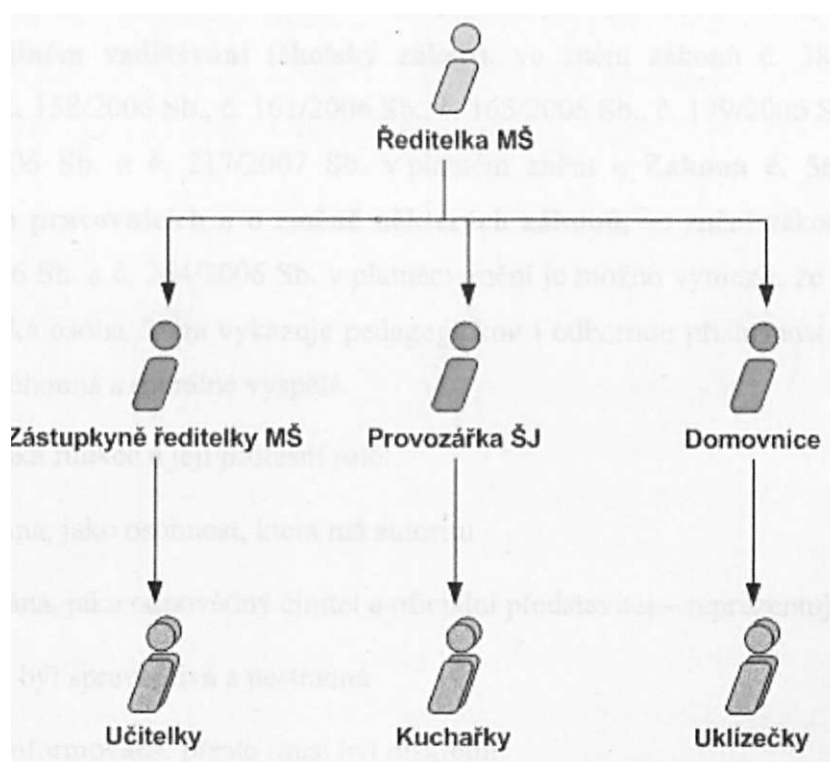
zařazení pracovníka, postupu, propuštění

Manažer se rozhoduje mezi orientací na pracovníky nebo orientací na úkoly, podle toho lze manažery a jejich řídicí styl rozdělit na:

- lhostejný typ - nezáleží mu na pracovnících ani na úkolech, soustřeďuje se na mimopodnikové aktivity
- sousedský typ - orientuje se pouze na pracovníky, atmosféra „čajového dýchánku“
- úkolový typ - nebere ohled na spolupracovníky, důležité je splnění úkolu
- týmový typ - zajímá se jak o lidi, tak o splnění úkolů, respektuje potřeby lidí, ale vyžaduje náročné plnění úkolů
- kompromisní typ - zajímá se středně o lidi i o úkoly, orientuje se na tradiční řízení a kompromisní, pragmatický způsob

4. Současná struktura a úkoly personálního managementu na mateřských školách.

4.1. Účastníci pracovně právních vztahů v MŠ.



Obrázek 6

4.2. Standardní pracovní činnosti a profesní kompetence zaměstnanců MŠ.¹³

Získávání a vyhledávání pracovníků je dominantním obsahem personálního managementu.

Nabízí se řada možností, jak pracovníky hledat:

- využít interní zdroje
- získávat informace v nabídkách na úřadu práce
- mít vlastní databázi nabídek potenciálních zaměstnanců
- získat nabídky pomocí inzerce (UN, Informatorium, místní regionální tisk)
- internet jako médium je perspektivní v mnoha oblastech, jeho využití je nejen slibné, ale i velmi efektivní
- informace na webových stránkách školy
- reagovat na doporučení zaměstnance
- využít vývěsné tabule v místě pracoviště

4.2.1. Právní postavení ředitelky mateřské školy.

S použitím **Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 12/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 342/2006 Sb., č. 624/2006 Sb. a č. 217/2007 Sb. v platném znění a **Zákona č. 563/2004 Sb., o Pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů**, ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb. v platném znění je možno vymezit, že ředitelkou MŠ, ^ůže být fyzická osoba, která vykazuje pedagogickou i odbornou příslušnost pro výkon této funkce a je bezúhonná a morálně vyspělá.

Ředitelská funkce a její profesní role:

- je chápána, jako osobnost, která má autoritu
- je vnímána, jako odpovědný činitel a oficiální představitel - reprezentuje
- měla by být spravedlivá a nestranná
- je více informována, přesto musí být diskrétní
- je odpovědná za svoji práci, ale i za práci druhých

¹³na Buriánová - Věra Jakoubková - Hana Nádvořníková a kolektiv autorů : *Vedení mateřské školy*. Praha, ^aabe 1999. ISBN 80-902189-2-X a konzultace s PaedDr. Věrou Jakoubkovou

Ředitelka MŠ odpovídá za:

- plnění výchovně vzdělávací koncepce MŠ,
- odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce MŠ,
- efektivní využívání hospodářských prostředků v MŠ,
- vytváření podmínek pro výkon školní inspekce a přijetí následných opatření,
- kontroluje práci pedagogických a ostatních pracovníků MŠ,
- zajišťuje informovanost o výchově žáků směrem k rodičům, apod.,
- spolupráci s rodičovskou veřejností, kontakt s rodiči,
- za zpracování roční rozborové zprávy o hospodaření školy a předkládá ji zřizovateli,
- kontroluje a hodnotí práci pedagogických a ostatních pracovníků školy
- zajišťuje, aby byli zákonní zástupci nezletilých dětí informováni o průběhu výchovy a vzdělávání dítěte. •

Ředitelka mateřské školy, jako statutární orgán vstupuje do všech právních vztahů a nese odpovědnost za svá jednání v těchto vztazích. Jsou to především pracovněprávní vztahy, finančněprávní vztahy a obchodnězávazkové vztahy. Do této oblasti patří i tzv. vedlejší hospodářská činnost prováděná na základě živnostenského zákona č. 445/1991 Sb. v platném znění.

4.2.2. Zástupce ředitele MŠ.

Podle **Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické, přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků**, kterým se mimo jiné stanoví míra vyučovací povinnosti výchovné práce ostatních pedagogických pracovníků ve školství, je funkce zástupkyně ředitele MŠ zřizována při pěti a více třídách, ve speciálních mateřských školách při třech a více třídách. U ostatních MŠ, pokud v době provozu MŠ je ředitelka nepřítomna, určí některého z pedagogických pracovníků, který je oprávněn provádět neodkladná rozhodnutí.

Zástupce ředitele MŠ :

- zastupuje ředitelku v době její nepřítomnosti a činí za ní neodkladná rozhodnutí
- provádí inventarizaci veškerého majetku

- eviduje stav spotřebované elektrické energie
- řeší zástupy jednotlivých pracovníků
- eviduje knihu úrazů, doplňuje lékárníčku
- zpracovává podklady pro objednávky a hospodářské smlouvy
- eviduje pracovní neschopnosti pracovníků, vyřizuje jejich včasné odeslání
- koná přímou výchovnou práci
- ve spolupráci s ředitelem MŠ provádí hospitace
- zajišťuje a kontroluje dodržování předpisů BOZP
- obstarává osobní agendu pracovníků, vede jejich osobní spisy, sumarizuje podklady pro výpočty mezd

4.2.3. Učitelka mateřské školy.

Pracovní náplň učitelky je stanovena pracovní smlouvou, Pracovním řádem pro pedagogické pracovníky a dalšími předpisy vztahujícími se k mateřské škole.

K pracovním náplním učitelky MŠ především patří:

- povinnost pracovat podle schválených plánů výchovné činnosti
- komplexním pedagogickým působením vytvářet podmínky pro cílevědomý osobnostní rozvoj dětí
- zabezpečovat rozvoj dětí a jejich kompetencí
- zpracovávat třídní vzdělávací program
- vytvářet individuální vzdělávací program pro děti
- provádět pedagogickou diagnostiku dětí a vést záznamy o dětech
- zaznamenávat evaluaci předškolního vzdělávání

4.2.4 Vedoucí školní jídelny.

- její podřízen celý personál školní jídelny
- je plně odpovědná za dodržování hygienických předpisů a BOZP
- sestavuje jídelní lístky rámcově na měsíc, upřesňuje po týdnech, dbá na zajišťování výživových norem tak, aby byly pokrmy připravovány včas, chutně a v odpovídající kvalitě
- zajišťuje objednávky a nákup potravin, odpovídá za jejich správné převzetí
- společně s vedením školy zpracovává provozní řád jídelny, způsob a čas vydávání pokrmů
- odpovídá za inventář školní jídelny-vede skladové karty tak, aby přesně souhlasily se stavem zásob ve skladech potravin
- dbá na hospodárné zacházení s pracovními pomůckami a osobními ochrannými prostředky, ručí za jejich přesnou evidenci
- vede knihu inspekčních záznamů
- odchody mimo pracoviště hlásí ředitelce školy

4.2.5. Školník (školnice).

K hlavním povinnostem školníka patří pomáhat hladkému provozu MŠ a pečovat iniciativně o to, aby tento provoz nebyl narušován. Provádí různé údržbářské a domovnícké práce a obstarává úklid stanovených prostor, provádí nebo kontroluje kvalitu vytápění. Školník odpovídá za kvalitu čistoty ve škole.

Organizuje a kontroluje práci při uklízení v rámci plnění svých úkolů vykonává zejména tyto práce :

- dbá, aby školní budova byla v určenou dobu otevřena, nebo uzamčena, v zimním období vytopena
- pečuje o správné používání čistících prostředků, jejich přidělování uklízečkám, o hospodárné využití
- dbá na to, aby byl dodržován vnitřní řád, aby osoby vstupující do MŠ udržovali čistotu

- dbá na to, aby vodovodní, elektrická a jiná zařízení budovy byla udržována v dobrém stavu
- obstarává drobné řemeslnické práce
- uklízí vstup do školy a určené prostory
- udržuje v pořádku sklepy a půdu
- prohlíží střešní krytinu a upozorňuje na závady
- připravuje a uklízí lehátka pro spánek dětí
- pomáhá učitelce při svlékání a oblékání dětí, při mytí, jídle, ukládání dětí ke spánku
- udržuje v pořádku a čistotě zahradu, hřiště a pískoviště, kropí dle potřeby hřiště a zahradu
- přináší a odnáší poštu
- vede požární knihu, požární prevenci

4.2.6. Pracovní náplň uklízečky.

- udržuje svěřené prostory v náležitém pořádku a čistotě tak, aby zdraví dětí bylo co nejvíce chráněno
- provádí běžný úklid a hlavní úklid v rozsahu čtverečných metrů jí určených
- oznamuje školnici zjištěné závady
- v kontaktu s dětmi i rodiči je vstřícná, respektuje a podporuje pedagogické působení školy
- dbá pokynů ředitelky a školnice, spolupracuje s nimi
- provádí běžnou desinfekci
- vytírá navlhko prostory, ve stanovené době otírá prach, větrá, otírá stolky, případně i židličky
- umývá denně umyvadla, vynáší odpadkové koše, leští zrcadla, denně luxuje
- čtyřikrát do roka provádí hlavní úklid spojený s mytím oken, věšením záclon, závěsů
- převléká lůžkoviny a denně větrá přikrývky, vyměňuje ručníky a ubrusy

- zabezpečuje úklid jídelny po každém jídle
- dodržuje předpisy BOZP

4.3. Hodnocení zaměstnanců a evaluační procesy v MŠ.

Prvotním smyslem hodnocení v mateřské škole je trvale a přímo zvyšovat kvalitu a působení zaměstnanců. Personál MŠ by měl mít k dispozici jasné a srozumitelné požadavky o tom, co je považováno za nutné (popis pracovní funkce), a jaké předpoklady by pracovník měl mít. Druhotně může být využita jako nástroj odměňování a je vhodným ukazatelem k případným kariérním postupům pracovníka.

Důležitým prostředkem hodnocení je komunikace, způsob jakým dochází k předání informací o určitých nedostatcích. Způsob předání informací by měl dále zaměstnance motivovat k odstranění nedostatků, získávání a rozvíjení dalších kompetencí, které jsou nezbytné pro vykonávání dané profese. Zaměstnavatel by měl nabídnout určité možnosti (přednášky, semináře, odborná literatura), které umožní zaměstnancům na sobě neustále pracovat a vyvíjet se. V hodnocení kvality práce hraje významnou roli hospitace. Je to přímá zajišťovací metoda, která v hodnocení hraje nezastupitelnou roli. Hodnocení kvality pedagogů je nejsilnější motivační nástroj v rukou vedoucího pracovníka. Je-li systém hodnocení dobře nastaven a připraven, může být efektivní metodou řízení pedagogického výkonu. Výslednou práci pedagogických pracovníků MŠ hodnotí především pedagog sám, pak ostatní pedagogičtí pracovníci a vedení školy dále také Česká školní inspekce. Mateřská škola je instituce veřejná, práci pedagogů hodnotí rodiče dětí, děti samy i a široká veřejnost. Každý z hodnotitelů se dívá na pedagogického pracovníka z jiného úhlu pohledu. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pedagog naplňuje požadavky své pracovní pozice. Jaké jsou jeho možnosti dalšího využití v mateřské škole a co je třeba udělat, aby se jeho výkon zlepšil. Hodnocení a evaluace kvality práce pedagoga má význam pro školu, pro vedoucího pracovníka i pro hodnocení pedagoga.

Mateřské školy jsou od 1.9.2007 povinny pracovat podle vlastního Školního vzdělávacího programu, který by měl vycházet z RVP PV¹⁴. RVP PV obsahuje hlavní úkoly, cíle, podmínky předškolního vzdělávání. Zaměřuje se na jednotlivé vzdělávací oblasti týkající se dítěte předškolního věku. Abychom měly jistotu, že náš ŠVP¹⁵ a TVP¹⁶ splňuje požadavky

¹⁴ RVP PV - Rámcově vzdělávací program předškolního vzdělávání
ŠVP - Školní vzdělávací program

uvedené v RVP PV, využíváme procesu evaluace a autoevaluace.

Evaluace je prostředkem, který nám umožňuje zjistit, co se daří a také co se nedaří. V této oblasti dochází k odhalení konkrétních nedostatků a pojmenování příčin. Evaluaci provádí ředitelka školy, pedagogický sbor, nebo jednotlivý pedagog na úrovni školy. Evaluace je proces neustálého vyhodnocování. Cílem je hledání, zvolení nových, účinnějších postupů, které je nutné znovu zpětně ověřit. Pokud chceme být při vyhodnocování co možná nejobjektivnější, využíváme více nástrojů pro evaluaci: pozorování, rozhovor, dotazník, anketa, diskuse, videozáznam.. Dalším důležitým prostředkem je dostatek informací. Ty systematicky sbíráme, třídíme, analyzujeme a porovnáváme s kritérii, která jsou v souvislosti s kvalitou předškolního vzdělávání formulována v RVP PV, a také s kritérii (cíli), které jsme si ve vztahu ke kvalitě práce, stanovili ve vlastní mateřské škole. Tyto kritéria jsou uvedeny v ŠVP MŠ.

Využíváme vnější i vnitřní evaluace, ústní i písemné. Informace sbíráme pravidelně a systematicky. Evaluaci např. zjistíme, že oblast spolupráce s rodiči je pouze formální. Hledáme tedy možnosti, které nám umožní následné zlepšení spolupráce, efektivní komunikace.

Proces evaluace má pět základních fází:

- fáze motivační
- fáze sběru informací
- fáze zpracování informací
- fáze plánovací a realizační
- fáze kontrolní, nebo korektivní

Autoevaluací se snažíme o vlastní rozbor problému, stanovení cíle a vyjasnění postupu. Tento problém sledujeme a snažíme se najít jeho řešení.

Vyhodnocení evaluace a autoevaluace by mělo být zahrnuto v pedagogických poradách a ve vlastním hodnocení školy. Evaluace je součástí vzdělávacího procesu. Cílem je ověřit a zlepšit kvalitu výchovně vzdělávacího procesu. Písemné materiály, které obsahují informace o hodnocení dětí, jsou důvěrným materiálem, který je využit v rámci MŠ. Evaluační činnost je důležitým ukazatelem fungování MŠ, měla by být společně s časovým plánem evaluačních aktivit zahrnuta v ŠVP¹⁷.

¹⁶ TVP - Třídní vzdělávací program

¹⁷ ŠVP - Školní vzdělávací program

4.4. Odměňování pracovníků.

Zaměstnanecké výhody, benefity a finanční odměňování jsou jedním z nejčastějších prostředků, které jsou využívány pro odměňování mimořádných pracovních výkonů ve firmách, podnicích, soukromých i státních.

Výše odměňování je odvozena ze **Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.** (Podle § 23 odst. 1 **Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů,** ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 179/2006 Sb. a č. 264/2006 Sb. (dále jen "zákon") je ředitel školy povinen stanovit pedagogickému pracovníkovi týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti na období školního vyučování nebo na pololetí školního vyučování. Ředitel školy zřizované MŠMT¹⁸, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí přitom musí vycházet z **týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti stanoveného pro jednotlivé kategorie pedagogických pracovníků zvláštním právním předpisem.** Tímto zvláštním právním předpisem je **Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.** V oblasti školství, konkrétně MŠ jsou tyto prostředky odměňování zaměstnanců velmi omezené. Závisí na přidělených finančních prostředcích ze státního rozpočtu na přímé náklady na vzdělávání dané MŠ pro příslušný kalendářní rok. Chybějící finanční prostředky neumožňují odměňování kvalitních zaměstnanců. Snahou zaměstnavatele je hledat jiné možnosti jak stimulovat zaměstnance. Jednou z možností je finanční odměna, která může být udělena zaměstnancům podle kvality odvedené práce. Za udělení odměny zodpovídá zaměstnavatel.

Pro udělování finančních prémie, odměn by měla být stanovena jasná kritéria. Podle těchto kritérií by měl být vytvořen systém pro udělování odměn v souladu s právními předpisy. Součástí kolektivní smlouvy příspěvkové organizace by měly také být dané podmínky pro udělování odměn. Díky tomuto systému nebude moci docházet k zneužívání finančních prostředků.

Zaměstnancům je také možné poskytnout finanční, nebo věcný dar např. při dovršení významného životního, pracovního jubilea, odchodu do důchodu (stanoveno vyhláškou č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb v platném znění), nebo v naléhavé životní situaci. Tyto finance jsou poskytnuty z fondu sociálních a kulturních potřeb - FKSP.

4.5. Rozvoj zaměstnanců - další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Cílem zaměstnavatele je dostatečně kvalifikovaný personál, který je ochoten na sobě pracovat a dále se rozvíjet. Aby docházelo k odvádění kvalitní pedagogické práce, je potřeba, aby došlo k propojení teorie s praxí. Pokud některá s těchto oblastí není naplněna, je potřeba znalosti, nebo dovednosti obnovit a upevnit. Zaměstnavatel by měl vytvořit optimální podmínky k dalšímu vzdělávání - nabídka seminářů, kurzů, přednášek, ale také zajistit chod mateřské školy v době nepřítomnosti účastníka kurzu. K financování dalšího vzdělávání jsou využity dotace na vzdělávání. Prostředkem pro odhalení konkrétních nedostatků v pedagogickém působení učitele je evaluace a autoevaluace, hospitace. Výsledky z těchto procesů jsou určitým měřítkem, ukazatelem na oblast, kde se vyskytuje nejvíce nedostatků. Tyto nedostatky je potřeba odstranit, popřípadě určitou dovednost dále rozvíjet. Další vzdělávání pedagogických pracovníků může být využito na zapracování nových zaměstnanců. Tato oblast se týká především absolventů SPgŠ¹⁹ a VŠ²⁰. Je zaměřené na zkvalitnění pedagogického působení a získávání klíčových kompetencí. Předškolní vzdělávání má určitá specifika - kognitivní, sociální vývoj, psychosociální, materiální podmínky, životospráva. V posledních letech došlo k značným změnám v předškolním vzdělávání, proto by každý z pedagogů měl mít v těchto oblastech dostatečné vědomosti, které je potřeba neustále prohlubovat. Získáváním nových vědomostí, zkušeností umožňuje pedagogovi vytvářet nové možnosti, a hledat jiné, vhodnější přístupy ve svém pedagogickém působení.

Management předškolního vzdělávání nabízí prostor pro vytvoření strategie rozvoje školy v personálních a pedagogických oblastech vzdělávání. Proces plánování se dá rozdělit do čtyř základních fází:

- KDE JSME NYNÍ
- KDE CHCEME BÝT
- JAK SE TAM DOSTANEME
- CO PRO TO UDĚLÁME

Tato základní stanoviska je nutné při plánování rozvoje školy zodpovědět.

¹⁹ SPgŠ - Střední pedagogická škola

²⁰ VŠ - Vysoká škola

5. Výzkumná část.

5.1. Cíl výzkumného šetření.

Cílem výzkumného šetření a analýzou získaných údajů je zjištění, zdaje možné potvrdit zvolené hypotézy vztahující se k personální práci ředitelky MŠ.

Hypotézy:

- **Omezené finanční prostředky v současné době nejvíce ovlivňují možnosti ředitelky (efektivně) řídit mateřskou školu.**
- **Pro efektivní práci ředitelky mateřské školy je přímá pedagogická práce u dětí značnou zátěží.**

5.2. Pilotáž.

Výzkumnému šetření předcházelo šetření pilotní, které bylo provedeno v mateřských školách kolegyň z ročníku. Bylo rozesláno 10 pilotních dotazníků, z nichž se 5 vrátilo vyplněných. Metodou pilotního šetření, rozesláním dotazníku a z odpovědí dotazovaných bylo patrné, že aby byl výzkum objektivní, bude třeba doplnit do dotazníku pro výzkumnou část otázku na velikost mateřské školy.

6. Analýza získaných faktů a údajů.

6.1. Obsah výzkumné části.

Obsahem výzkumné části bakalářské práce na téma „Personální management jako strategický nástroj řízení“ je vyplnění dotazníku respondenty - ředitelky mateřských škol. Jako vybraný vzorek byla použita skupina studujících na Univerzitě Karlově Pedagogické fakultě, Centru školského managementu, BS 2005.

Celkem bylo osloveno 35 ředitelek mateřských škol.

Dotazníkový formulář je rozdělen na 3 části:

- identifikační část - základní popisné údaje respondenta
- uzavřené otázky - jednoznačná odpověď ANO / NE na položenou otázku, jejichž účelem je potvrzení či vyvrácení hypotéz
- otevřené otázky - možnost vlastní odpovědi

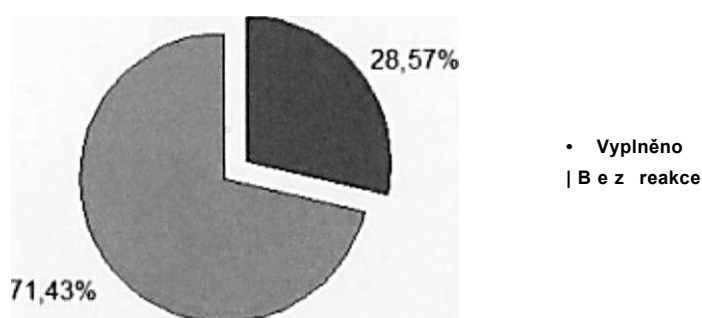
6.2. Vyhodnocení.

Dotazník pro výzkumnou část byl rozeslán elektronickou poštou 35 respondentům. Na vyplnění dotazníku měli respondenti 14 dnů.

Vyplněný dotazník odeslalo zpět 25 respondentů. Většina z nich reagovala do 2 dnů po obdržení dotazníku. Ostatní ani po upozornění nereagovali a vyplněný dotazník neodeslali. Vzhledem k tomu, že počet vyplněných dotazníků je 71,43% z celkového počtu odeslaných, můžeme považovat tento počet za dostatečný k potvrzení nebo vyvrácení formulovaných hypotéz.

Statistika respondentů	
Obesláno	35
Vyplněno	25
Bez reakce	10

Tabulka 3



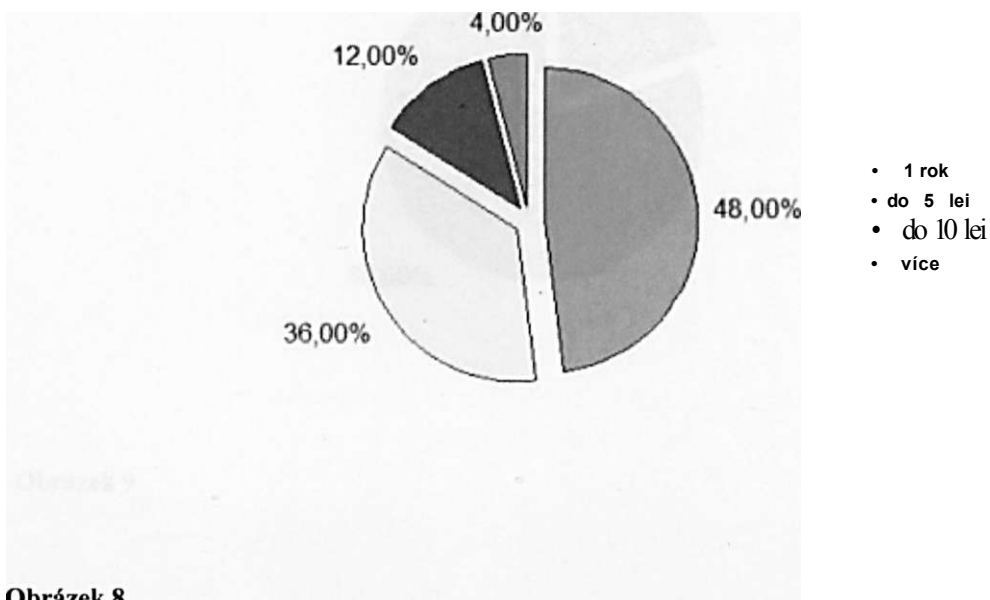
Obrázek 7

6.2.1. Otázka č.1.

Jak dlouho zastáváte vedoucí pozici?

Roků ve funkci ředitelky ?	
Průměrné ve funkci	10,44
1 rok	1
do 5 let	3
do 10 let	9
více	12)

Tabulka 4



Obrázek 8

Výsledkem odpovědi jednotlivých respondentů na tuto otázku je následující zjištění. Skoro polovina dotázaných pracuje ve vedoucí pozici více než 10 let. Přesněji 42,86% více než 10 let, 39,29% 5 až 10 let, 14,29% do 5 let a 3,57% 1 rok.

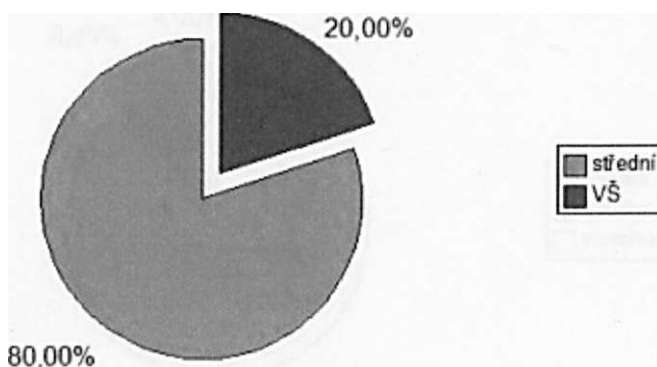
Z toho vyplývá, že většina z dotazovaných respondentů je v řídicí funkci minimálně 5 let a měla by již být řídicími pracovníky s praxí a dostatečnými zkušenostmi potřebnými pro vyplnění dotazníků. Průměrná doba ve vedoucí funkci u dotazovaných respondentů je 10,44 let.

6.2.1. Otázka č.1.

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dosažené vzdělání ?	
střední	20
VS	5

Tabulka 5



Obrázek 9

Z dotazovaných respondentů má pouze 5 ukončené vysokoškolské vzdělání. Zbývajících 20 respondentů má vzdělání střední ukončené maturitní zkouškou.

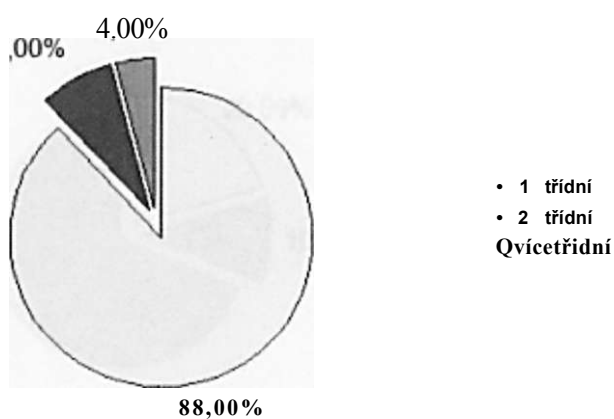
Před odesláním dotazníků pro výzkumnou část jsem předpokládala, že bude počet ředitelek s dosaženým vysokoškolským vzděláním větší. Překvapilo mě, že ukončené vysokoškolské vzdělání má jen 5 dotazovaných respondentů.

6.2.3. Otázka č.3.

Kolika třídní je vaše MŠ?

Školka ?	
1 třídní	1
2 třídní [vícetřídní]	22

Tabulka 6



Obrázek 10

V této otázce dotazovaní odpovídali kolik tříd má mateřská škola, kterou řídí jako vedoucí pracovníci. Drtivá většina 22 z 25 respondentů, kteří vyplnili dotazník, řídí mateřskou školu s více než 2 třídami.

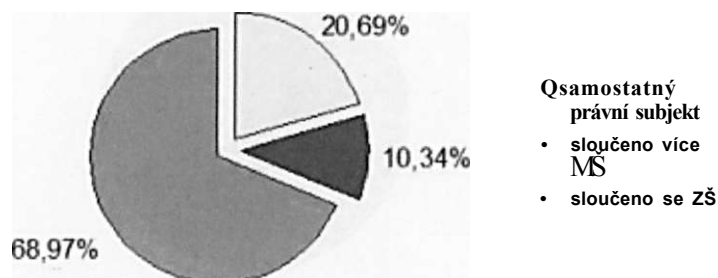
Tato otázka a odpovědi na ní jsou důležité pro potvrzení či vyvrácení teorie, že čím více tříd má školka, tím pravděpodobnější bude subjektivní potřeba asistentké pozice pro ředitelku MŠ, a že je přímá pedagogická práce u dětí zátěží.

6.2.3. Otázka č.3.

Organizace vaší MŠ?

Organizace ?	
samostatný právní subjekt	20
sloučeno více MS	3
sloučeno se ZŠ	6

Tabulka 7



Obrázek 11

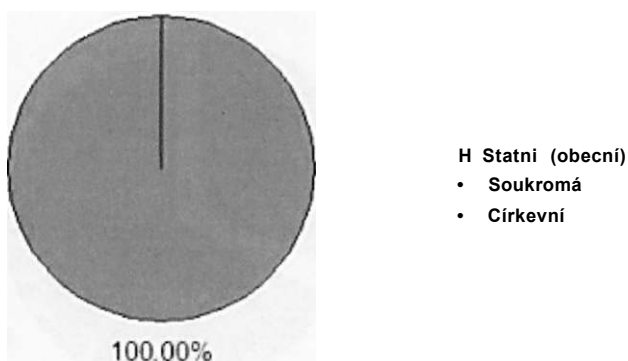
Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou organizovány mateřské školy, ve kterých respondenti pracují. Většina 22 z 25 respondentů, kteří vyplnili dotazník, pracuje v mateřské škole, která je samostatným právním subjektem. 2 respondenti pracují ve sloučených mateřských školách a 3 v mateřské škole sloučené se základní školou. U 3 případů se vyskytla kombinace možných variant. Nejzajímavější variantou byla v jednom případě kombinace všech tří možností.

6.2.5. Otázka č.5.

Vaše MŠ je?

Typ MŠ ?	
Státní (obecní)	25
Soukromá	0
[Církevní]	0

Tabulka 8



Obrázek 12

Odpovědi respondentů na tuto otázku byly jednoznačné. Všichni respondenti, kteří zaslali vyplněný dotazník, pracují ve státní mateřské škole.

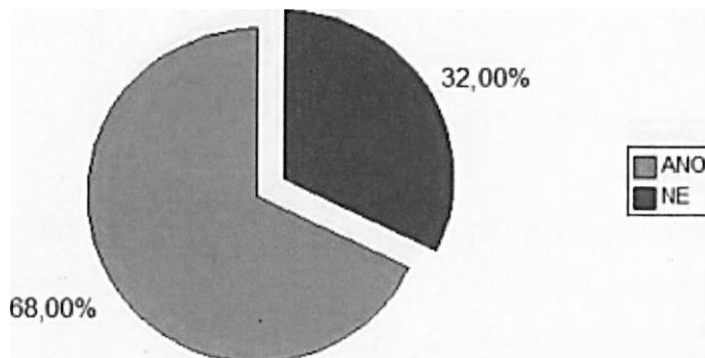
Vzhledem k tomu, že žádná z ředitelek není zaměstnána v jiném typu MŠ než ve státní, tak nebude nutné uvažovat při stanovení závěrů z analýzy dat a faktů jiné základní podmínky pro provoz MŠ.

6.2.6. Otázka č.6.

Je pro vás jako řídícího pracovníka přímá pedagogická práce u dětí časovou zátěží?

Je přímá pedagogická práce zátěží ?	
ANO	17
NE	8

Tabulka 9



Obrázek 13

Tato otázka a zejména odpovědi na ní byly velmi zajímavé.

V našem případě odpovědělo 17 respondentů ANO, je pro mě přímá pedagogická práce u dětí časovou zátěží a 8 NE.

Obecně se dá z odpovědí respondentů konstatovat, že čím je počet tříd v MŠ větší, tak je pravděpodobnost odpovědi, že je přímá pedagogická práce u dětí časovou zátěží větší.

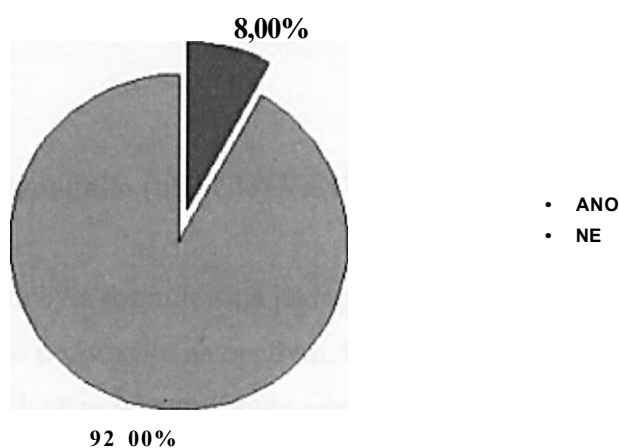
Z odpovědí na tuto otázku lze vysledovat i určitou souvislost s dobou strávenou ve funkci vedoucího pracovníka.

6.2.7. Otázka č.7.

Pokud by to umožňoval mzdový rozpočet, obsadili by jste na svém zařízení místo administrativní pracovníce (sekretářky)?

Chtěla byste sekretářku - asistentku ?	
ANO	23
NE	2

Tabulka 10



Obrázek 14

Odpovědi na tuto otázku byly v podstatě jednoznačné. 23 z dotázaných odpovědělo, že v případě dostatečného mzdového rozpočtu by obsadili ve svém zařízení místo administrativní pracovníce (sekretářky). Pouze 2 respondenti odpověděli, že o této možnosti neuvažují.

Struktura odpovědí na tuto otázku se dala předpokládat. Většina by uvítala pozici administrativní pracovníce - asistentky.

Zajímavé je, že respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku NE, jsou zaměstnání ve víceřídni MŠ a zároveň nepovažují přímou pedagogickou práci za zátěž.

6.2.8. Otázka č.8.

Uved'te oblast managementu, která je pro Vás nejobtížnější a proč?

Tato otázka je první otevřenou otázkou, na kterou respondenti odpovídali.

V odpovědích se nejvíce vyskytovala ekonomická problematika. Celkem v 16 případech byl konstatován problém s nedostatkem finančních prostředků a s „hlídáním“ rozpočtu.

Druhou nejčtenější odpovědí, byla oblast právní legislativy. Z pohledu respondentů byla uvedena ve 12 případech, a to nejčastěji ve spojitosti s neustále se měnící legislativou.

Dále pak byla v 10 případech uvedena oblast „celkové administrativy“, která je z pohledu respondentů velmi časově náročná.

Personální management byl jako nejobtížnější oblast uveden u 6 respondentů. U všech ve spojitosti s nedostatkem kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

6.2.9. Otázka č.9.

Co by vám nejvíce usnadnilo (ulehčilo) Vaší řídicí práci?

Druhá otevřená otázka byla formulována jako protiklad otázky č.8. Odpovědi na otázku by měla být formulace požadavku na opatření, které by usnadnilo řídicí práci.

Odpovědi jednotlivých respondentů nebyly výrazně profilovány do jedné oblasti. Nejvíce odpovědi mělo však určité spojení s administrativní oblastí. Pro vyhodnocení jsou uvedeny oblasti, do kterých byly sloučeny odpovědi jednotlivých respondentů.

Pro přehled jsou uvedeny jednotlivé oblasti s nejvyšším počtem zařazených odpovědí:

- Menší rozsah administrativy - 8 respondentů.
- Administrativní pracovník - 6 respondentů.
- Menší pracovní úvazek u dětí - 6 respondentů.
- Více finančních prostředků - 5 respondentů.
- Méně legislativních změn - 3 respondenti.

7. Shrnutí a doporučení.

Ve výzkumném šetření jsou uvedeny dvě hypotézy, které by se měly analýzou získaných údajů potvrdit.

Hypotézy:

- **Omezené finanční prostředky v současné době nejvíce ovlivňují možnosti ředitelky (efektivně) řídit mateřskou školu.**

Výsledky šetření ukazují pro platnost této hypotézy. Většina dotázaných uvedla, že by uvítala na svých pracovištích pozici administrativní pracovnice, ale omezený finanční rozpočet jim to neumožňuje. V otevřených otázkách pak uváděli, jak velmi zatěžující a časově náročná je jejich řídicí práce.

- **Pro efektivní práci ředitelky mateřské školy je přímá pedagogická práce u dětí značnou zátěží.**

Výsledky šetření ukazují, že nadpoloviční většina respondentů z mateřských škol se shodují v názoru, že přímá pedagogická práce u dětí jim zabírá čas, který by mohli vzhledem k velkému množství administrativy věnovat řízení školy. I v tomto případě lze konstatovat, že byla hypotéza potvrzena.

Z analýzy údajů získaných z vyplněných dotazníků pak dále vyplynulo, že čím je počet tříd v MŠ vyšší, tak je pravděpodobnost odpovědi ANO (přímá pedagogická práce u dětí je zátěží) u respondentů větší.

Vzhledem k získaným údajům z odpovědí vyplývá, že by většina z respondentů uvítala možnost, mít v organizační struktuře pozici asistentky - sekretářky a dále pak vzhledem k časové náročnosti řídicí a administrativní činnosti i možnost snížení, nebo úplného zrušení přímé pedagogické práce u dětí. Vzhledem k odpovědím jednotlivých respondentů můžeme dále konstatovat, že mezi nejvážnější problémy patří nedostatek financí na jednotlivé činnosti MS včetně „personálního managementu“.

Při pohledu na strukturu odpovědí jednotlivých respondentů se nabízí navržení následujících opatření, která by mohla směřovat ke zlepšení podmínek pro řízení MS včetně personálního managementu:

- Zřídit pozici asistentky - sekretářky v rámci organizační struktury MS.
- Zrušit povinnou přímou pedagogickou práci u dětí pro ředitelky MS.

- As tím související navýšení finančních prostředků pro provoz MŠ.

8. Závěr.

Cílem bakalářské práce na téma „Personální management jako strategický nástroj řízení“ bylo blíže poznat povinnosti, potřebné schopnosti a kompetence současné ředitelky MŠ a její pracoviště v návaznosti na potvrzení dvou hypotéz.

- **Omezené finanční prostředky v současné době nejvíce ovlivňují možnosti ředitelky (efektivně) řídit mateřskou školu.**
- **Pro efektivní práci ředitelky mateřské školy je přímá pedagogická práce u dětí značnou zátěží.**

Vzhledem k takto stanovenému cíli práce, je její úvod věnován legislativnímu rámci, který je závazný pro ředitelky mateřských škol. Následuje vysvětlení pojmu „personální management“ a seznámení se s obecnou strukturou a uspořádáním managementu lidských zdrojů. V další části práce se zabývám organizační strukturou a řízením současné mateřské školy v porovnání s organizační strukturou v jiných organizacích než školských z pohledu personálního managementu. V práci se snažím zaměřit na bližší poznání a analýzu problémů, kterými se v rámci personálního managementu musí ředitelka MŠ zabývat. Pro potvrzení hypotéz bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož analýza je součástí této práce.

Tato práce v podstatě splnila své zadání a cíl, ale vzhledem k analýze dotazníkového šetření i následnému potvrzení obou hypotéz, by stálo za úvahu zamyslet se ještě podrobněji nad možnostmi, jak zlepšit podmínky pro využití personálního managementu jako strategického nástroje řízení (např. formou dalšího podrobnějšího dotazníkového šetření, nebo osobními konzultacemi s jednotlivými respondenty).

9. Zkratky použité v Bakalářské práci.

- MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
- MVČR - Ministerstvo vnitra České republiky.
- ČR - Česká republika.
- MŠ - Mateřská škola.
- BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků.
- RVP PV - Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání.
- ŠVP - Školní vzdělávací program.
- TVP - Třídní vzdělávací program.
- FKSP - Fond kulturních a sociálních potřeb.
- SPgŠ - Střední pedagogická škola.
- VŠ - Vysoká škola.

10. Seznam použité literatury a ostatních zdrojů.

- Dokument Mgr.Kateřiny Korcové - *Základní dokumenty české vzdělávací politiky*
http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/korcokal/documents/p_legislativa_ms_text.doc
- Projekt *UES Powered Company* společnosti Unicorn a.s.
- Kleibl J. - Dvořáková Z. - Šubrt B. : *Řízení lidských zdrojů*. Praha, C.H.Beck 2001.
ISBN 80-7179-839-2.
- Eger Ludvík : *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň, Fraus 2006. ISBN 80-7238-583-6
- František Bacík - Jaroslav Kalous - Jiří Svoboda et al.: *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha, Univerzita Karlova 1995. ISBN 80-7184-010-6.
- Jana Buriánová - Věra Jakoubková - Hana Nádvorníková a kolektiv autorů : *Vedení mateřské školy*. Praha, Raabe 1999. ISBN 80-902189-2-X.
- Jaroslav Světlík : *Marketingové řízení školy*. Praha, ASPI a.s. 2006.
ISBN 80-7357-176-5.

11. Internetové zdroje.

- <http://www.sagit.cz>
- <http://www.msmt.cz>
- <http://www.mvcr.cz>
- <http://portal.gov.cz>
- <http://lide.uhk.cz>

12. Přílohy.

12.1. Pilotní dotazník.

Pilotní dotazník pro ředitelky mateřské školy

Vážené paní ředitelky,

dovoluji si Vás touto formou oslovit a požádat o spolupráci. Dokončuji studia školského managementu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma Personální management jako strategický nástroj řízení.

Děkuji za ochotu a Váš čas

Lucie Havlíková

Odpovědi prosím vepište do volných polí, možnosti označte křížkem (X)

1.	Jak dlouho zastáváte vedoucí pozici			
2.	Vaše nejvyšší dosažené vzdělání			
3.	Organizace Vaší mateřské školy		ano	ne
		a) samostatný právní subjekt		
		b) sloučení více MŠ		
4.	Vaše mateřská škola je	c) sloučení se ZŠ		
		a) státní (obecní)		
		b) soukromá		
5.	Je pro Vás jako řídicího pracovníka přímá pedagogická práce u dětí časovou zátěží?	c) církevní		
6.	Pokud by to umožňoval mzdový rozpočet, obsadili byste na svém zařízení místo administrativní pracovnice (sekretářky)?			
7.	Uveďte oblast managementu, která je pro Vás nejobtížnější a proč? (např. personalistika, legislativa - školské právo, plánování, kontrola, ekonomická problematika - finance, interpersonální vztahy, řízení právního subjektu, vedení lidí atp.):			
8.	Co by vám nejvíce usnadnilo (ulehčilo) Vaší řídicí práci:			

Další doplňující informace:

12.2. Dotazník pro výzkumnou část.

Dotazník pro ředitelky mateřské školy

Vážené paní ředitelky,

dovoluji si Vás touto formou oslovit a požádat o spolupráci. Dokončuji studia školského managementu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma Personální management jako strategický nástroj řízení.

Děkuji za ochotu a Váš čas

Lucie Havlíková

Odpovědi prosím vepište do volných polí, možnosti označte křížkem (X)

1.	Jak dlouho zastáváte vedoucí pozici			
2.	Vaše nejvyšší dosažené vzdělání			
3.	Kolika třídní je Vaše MŠ?			
4.	Organizace Vaší mateřské školy		ano	ne
		a) samostatný právní subjekt		
		b) sloučení více MŠ		
		c) sloučení se ZŠ		
5.	Vaše mateřská škola je	a) státní (obecní)		
		b) soukromá		
		c) církevní		
6.	Je pro Vás jako řídicího pracovníka přímá pedagogická práce u dětí časovou zátěží?			
7.	Pokud by to umožňoval mzdový rozpočet, obsadili by jste na svém zařízení místo administrativní pracovníce (sekretářky)?			
8.	Uveďte oblast managementu, která je pro Vás nejobtížnější a proč? (např. personalistika, legislativa - školské právo, plánování, kontrola, ekonomická problematika - finance, interpersonální vztahy, řízení právního subjektu, vedení lidí atp.):			
9.	Co by vám nejvíce usnadnilo (ulehčilo) Vaší řídicí práci:			

Další doplňující informace: