

Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální management v mateřské škole

Personnel management in kindergarten

Maria Kirchen

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Personální management v mateřské škole potvrzuji, že jsem ji vypracoval/a pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 2.12.2021

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Také chci poděkovat za trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem ředitelům soukromých mateřských škol za spolupráci při vypracovávání praktické části bakalářské práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou personální práce ve školství, a to konkrétně v mateřské škole. Cílem práce je analýza a zhodnocení činností ředitele mateřské školy v oblasti personálního řízení se zaměřením na personální postupy, na získávání, výběr a rozvoj pracovníků. Jejím obsahem je rozbor této problematiky na základě teoretických podkladů, dotazníků a rozhovorů. První část bakalářské práce přináší teoretický rámec problematiky, je prozkoumávaná úloha vedoucího pracovníka, řízení a vedení, rozhodování a komunikace. Praktická část se zaměřuje na proces personálního řízení v soukromé mateřské škole. Výsledky šetření podrobně zkoumají aktuální problematiku personálního řízení z pohledu samotných ředitelů soukromých mateřských škol a jsou navržena doporučení pro jejich praxi.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení lidských zdrojů, personální management, rozhodování, komunikace, budování vztahů

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the issue of personnel work in education, specifically in kindergarten. The aim of the work is the analysis and evaluation of the activities of the kindergarten principal in the field of personnel management with a focus on personnel procedures, the acquisition, selection and development of employees. Its content is an analysis of this issue based on theoretical background, questionnaires and interviews. The first part of the bachelor's thesis brings a theoretical framework of the issue, the examined role of the manager, management and leadership, decision-making and communication. Practical part focuses on the process of personnel management in a private kindergarten. The results of the survey examine in detail the current issues of personnel management from the perspective of the principals of private kindergartens and recommendations for their practice are proposed.

## **KEYWORDS**

human resources management, personnel management, decision-making, communication, building relationships

Úvod.....	6
1. Role organizace.....	8
1.2 Vedení lidských zdrojů.....	10
1.3 Staffing.....	13
2. Manažer v řízení lidských zdrojů.....	15
2.1 Vlastnosti manažera.....	17
2.2 Řízení lidských zdrojů jako manažerská funkce.....	24
2.3 Vedení.....	27
3. Řízení lidských zdrojů.....	32
3.1 Výběr zaměstnanců.....	34
3.2 Rozvoj pracovníků.....	36
3.3 Kontrola a hodnocení.....	42
4. Personální činnosti.....	45
4.1 Adaptace pracovníků.....	46
4.2 Komunikace.....	49
4.3 Spokojenost a angažovanost.....	54
5. Vyhodnocení výsledků šetření řediteli mateřských škol.....	57
Závěr a doporučení pro praxi.....	61
Seznam použitých informačních zdrojů.....	63
Seznam příloh.....	65

## Úvod

Téma této bakalářské práce je personální management v mateřské škole. Hlavním cílem bakalářské práce je pochopit a zanalyzovat postupy a personální činnosti, kterými se ředitelé mateřských škol nejvíce zabývají včetně uvedení návrhů pro zlepšení. Zaměří se tedy na jednotlivé části personálních činností, které se podrobně rozeberou. Personální činnosti jsou důležitou součástí a v případě, že se mateřská škola dopustí chyby v tomto procesu, se to negativně projeví ve výkonu podniku.

Cílem je zjistit jaké personální činnosti nejvíce vytěžují vedoucího pracovníka, jestli je to v zásadě administrativní činnost, jako jsou dotace nebo řízení lidských zdrojů, takzvaně způsoby řízení odměn, hodnocení školy a zaměstnanců. Pro splnění tohoto cíle je zapotřebí vykonat několik konkrétních kroků. Zjistit jaké personální činnosti nejvíce vytěžují vedoucího pracovníka, jestli je to v zásadě administrativní činnost nebo řízení lidských zdrojů, takzvaně způsoby řízení odměn, hodnocení školy a zaměstnanců.

Teoretická část se zabývá teoretickými informacemi v oblasti personálního managementu. Nejdříve se klade důraz na to co to vůbec řízení lidských zdrojů je, jaké hlavní úkoly musí podnik splňovat, aby vše fungovalo jak má. Následně se konkrétně popíšu teoretické znalosti v oblasti úloh vedoucího pracovníka, komunikace a rozhodování v rámci pracovníků, stručný popis těchto činností, jak probíhá adaptace pracovníků, rozvoj pracovníků, úrovně managementu a jaké vlastnosti má mít manažer.

Konkrétními tématy bakalářské práce jsou personální činnosti jako takové, jak probíhá řízení a vedení lidských zdrojů. V praktické části jsou konkrétně analyzovány způsoby, jakými si ředitelé soukromých mateřských škol rozvrhují čas na konkrétní personální činnosti. Pro zjištění těchto důležitých informací je využito metody dotazníkového šetření, který byl online zaslán ředitelům soukromých mateřských škol. Na závěr praktické části jsou návrhy, které mohou být pro budoucí povolání přínosem a inspirací pro další manažery v tomto subjektu šetření.

Každá mateřská škola má svá pravidla, která se musí dle zákoníků dodržovat, má své směrnice a svá úskalí, které se týkají personálního managementu, pokud se tyto základní parametry budou dodržovat, je velice pravděpodobné, že mateřská škola nebude mít závažné problémy.

První část této práce se zaměřuje především na teoretické poznatky o personálním managementu. Je zde popsán předmět řízení lidských zdrojů, jejich vývoj a nakonec i úkoly řízení lidských zdrojů, aby organizace mohla fungovat.

Konkrétními tématy této bakalářské práce jsou části personálního managementu, komunikace a rozhodování. Jak probíhá adaptace nových zaměstnanců, další rozvoj pedagogických pracovníků, v neposlední řadě úrovně managementu, které vysvětlují kdo je za co zodpovědný a vlastnosti manažera. Všechny tyto personální činnosti jsou zde popsány.

Praktická část se zabývá konkrétními personálními činnostmi ředitelů soukromých mateřských škol. Jak využívají své časové možnosti v rámci těchto výše popsaných personálních činností a následně stručný souhrn výčtu získaných informací. V Praktické části je snaha o přiblížení organizace času ředitelů mateřských soukromých škol v rámci personálního vedení a řízení pedagogických pracovníků, jejich motivaci, administrativní činnosti a rozvoj, další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Všechny praktické informace, které jsou uvedeny v bakalářské práci jsou v souladu s informacemi uvedenými v teoretické části.



## 1. Role organizace

Organizace jsou primárně důležité pro lidi, aby pomáhaly v tvorbě individuálního já a utvářeli pracovní identitu. Vytváří pocit začlenění se do společnosti tím, že jsme součástí skupiny lidí, kteří mají stejné zájmy. Organizaci tvoří především jednotlivci, skupiny lidí a spolky, která lidi spojuje, přičemž je odděluje od jiných organizací, které můžou pro efektivní vývoj využít spolupráce a umožnit tok novým informacím. Každá úspěšná organizace má dlouhodobé plány, kterými se připravuje na změny a je více konkurenceschopná.

### Škola jako organizace

Úlohou školy je především výchova a vzdělávání podle kurikulárního rámce každé školy, Podle řeckého slova „schole” nebo-li škola byl označován volný čas. Funkcí škol je se aktivně podílet na formování osobnosti žáků, která sloužila jako příprava na budoucí povolání.

„Je zřejmé, že řízení školy, nebo-li vzdělávání, je procesem závislým na politických vztazích, do míry kdy formulují kritéria kvality vedení škol. Trojan (2019, s. 29) uvádí že, kdy ve spojení s politickým napětím vznikají dvě oblasti:

- škola- vedení rezortu školství (school- ministry)
- Vedení školy - jiné organizace, jako například odbory, učitelské a rodičovské asociace, různé filantropistické skupiny (Kysburn, Kalagbor, Harrison, 2016, s. 76-77), (Trojan, 2019, s.29)."

Každé státní školské zařízení zaručuje právo všem občanům bezplatné vzdělání na základních, středních a vysokých školách. Zřizovatelem může být jak právnická tak i

fyzická osoba a to na základě Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Přičemž veřejným zřizovatelem může být stát, kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, neveřejným zřizovatelem se myslí registrované církve a v neposlední řadě právní a fyzické osoby.

Vedoucí pracovník v oblasti lidských zdrojů vykonává nepřehledné množství úkolů, včetně nábory, řízení vztahů se zaměstnanci a vytváří zásady společnosti. V malých společnostech se vedoucí věnuje všem činnostem, zatímco ve velkých organizacích se vedoucí specializují na určité oblasti, například: získávání pracovníků a nábor, odměňování a benefity, personální činnosti.

## **1.1 Lidské zdroje v organizaci**

Předmětem řízení lidských zdrojů je efektivní řízení lidí v organizaci, aby byla organizace konkurenceschopná a dosáhla úspěchu. Ve školství jsou lidskými zdroji ředitel, učitelé, externí zaměstnanci. Ředitel jako manažer řídí výkonnost, která je měřitelná různými způsoby hodnocení. Hodnotit lze školu, vedení, učitelé a studenty, tím se zajišťuje zlepšení výkonu a efektivnějšího dosahování cílů. Ředitel může školu rozvíjet i pomocí školení a rozvoje týmu pedagogických pracovníků, kdy učitelé mohou lépe vzdělávat žáky. Motivace je dalším způsobem zachování šťastných zaměstnanců, kteří zvýší svůj výkon a nespokojený zaměstnanec pravděpodobně odejde.

Součástí každé organizace jsou lidské zdroje, bez ohledu na velikost organizace nebo rozsah jejich zdrojů, protože jestli prosperuje a roste nebo naopak záleží především na schopnostech a výkonu zaměstnanců. Klíčovou činností manažera v řízení je odpovědnost za lidské zdroje od počátku nábory až po zaškolení a zajištění všech potřeb pro dosažení vysokých výkonů. Mezi tyto činnosti patří také správa odměn, hodnocení

zaměstnanců a personální politiky organizace, která odpovídá platným předpisům a jsou s ní zaměstnanci řádně obeznámeni.

Klíčovým faktorem v oblasti pracovníků je *well-being*, subjektivní pocit toho, jak dobře a spokojeně člověk žije. Potřebujeme mít dobré mezilidské vztahy, dělat co nás naplňuje pro někoho, kdo se o nás zajímá a s kým to můžeme sdílet. Posledním faktorem je komunita, člověk jakožto tvor společenský rád přispívá, ideálně své komunitě, ze které může i brát. Řada firem se tímto začala řídit a nabízí různé benefity: zdravé stravování na pracovišti, lékařská vyšetření, buduje prostory pro společný pohyb, vytváří koučing zaměřený na *well-being*. Také můžeme pozorovat nový trend ve snižování počtu odpracovaných hodin. Češi v Evropě se svými 40,4 hodinami oproti severským zemím, kde je to kolem 33 hodin či 30 hodin v Nizozemsku. Využíváním částečných úvazků se severské země vytyčují nízkým počtem odpracovaných hodin. (Háša, 2016, s. 30-31)

## 1.2 Vedení lidských zdrojů

*Úspěch firmy podle Plamínka záleží na chování lidí uvnitř i vně firmy. Něco lidé dostali do vínku již v okamžiku početí tzv. naše zděděné vlastnosti a něco si dokážeme osvojit v průběhu života učení. Na **obrázku 1** můžeme vidět praktický model lidské osobnosti, který nám pomůže při řešení různých témat, které se týkají lidských zdrojů ve firmě.*

**Obrázek 1**

	Vědomé
NAUČENÉ	Nevědomé

ZDĚDĚNÉ	Rozdílné
	Sdílené

Pyramida osobnosti

Zdroj: Upraveno podle Plamínek, 2018, s. 69.

Pod pojmem lidské zdroje si lze představit spoustu věcí, lze je rozdělit na body praktické pro každého manažera. Podle Plamínka (2018, s. 74), který k zjišťování využil otázek u různých manažerů popisuje, že lidské zdroje jsou souborem: **vlastností, schopností a postojů.**

*„Jako **vlastnosti** označuje soubor lidských zdrojů, které nelze změnit běžnými manažerskými metodami, protože jsou z podstaty nezměnitelné nebo obtížně změnitelné. Pojem **schopnosti** používá jako souhrnné označení znalostí a dovedností- toho co člověk ví a zná, a toho, co umí a dovede udělat. **Postoje** zase souvisejí se snahou, ochotou, loajalitou a pozitivní motivací člověka k výkonu, kdy se dělí na podskupiny **názory** čemu lidé věří a co si myslí a **motiv a tužby** co lidé chtějí a po čem touží.“ (Plamínek, 2018, s. 74)*

Lidské zdroje v organizaci lze chápat, jako lidi kteří pracují pro společnost nebo organizaci a vedení je odpovědné za správu zdrojů zaměstnanců. Je známo, že se o lidských zdrojích zajímá společnost dlouho, od doby kdy se začaly formovat myšlenky motivace, organizaci, chování a hodnocení zaměstnanců a výkonu. Specifické dovednosti, které je potřeba zvládat jsou : obchodní znalosti, schopnost řídit změny a schopnost mít globální vizi a strategické myšlení.

Péče o lidské zdroje, které jsou to nejcennější aktivum organizace nezabývá tím, že vedoucí se ujistí, že mají zaměstnanci vše potřebné k plnění svých úkolů, utvářejí zdravé pracovní prostředí, které přitahuje a udržuje kvalifikované lidi.

## **Kompetence**

„Pojem kompetence (Competency) se dnes běžně používá ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc či oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí. Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět jí vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný (Horváthová, 2016, s.231).“

„Kompetenční model je soubor různě uspořádaných kompetencí. Zjednodušuje práci vedoucího pracovníka, protože je nutné znát potřebné požadavky důležité pro výkon práce na různých pozicích. Kompetenční model pomůže řediteli při výběrovém řízení, aby přiřadil správné lidi na správnou pozici (Horváthová, 2016, s.232).“

### **„Nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence:**

- Kompetence je vždy konceptualizovaná – to znamená, že by měla být zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluutvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- Kompetence je multidimenzionální- skládá se z rozličných zdrojů (znalosti, dovednosti, postoje),... . Kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- Kompetence je definovaná standardem- jsou předem nadefinovány úrovně kompetencí a očekávaná úroveň kompetence a zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií ( měřítek či standardů očekávaného výkonu). To umožňuje jedinci, aby svojí kompetenci demonstroval a aby byl schopen jí sám změřit a vyhodnotit.

- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj- kompetence je získávaná a rozvíjená v procesech vzdělávání a učení (Horváthová, 2016, s. 235)."

Ředitel školy musí všechny tyto činnosti vykonávat a nebo delegovat, z většiny personálních činností deleguje administrativní práci a vedení lidských zdrojů vede sám, nebo deleguje v rámci skupiny učitelů odpovědnost jednoho vedoucího učitele o péči a kontrolu výkonu práce skupiny lidí. Vést lidské zdroje je náročné, z toho důvodu se tady bavíme i o motivaci zaměstnanců a adaptačním plánu, kdy ředitel vytvoří správné prostředí pro rozvoj kvalifikovaných učitelů a tím i udržitelnost výkonu a dosahování cílů.

### **1.3 Staffing**

„Staffing je nyní mezinárodní termín, který zhruba odpovídá českému výrazu formování pracovní síly (personálu) organizace. Staffing můžeme definovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility. Staffing ovšem není samoúčelné formování pracovní síly organizace, ale sleduje její optimální výkon, její rozvoj, konkurenceschopnost, efektivitu. Rozdíl mezi staffingem a rozmisťováním pracovníků je ten, že staffing se zaobírá o tuto činnost v širším pojetí (Koubek, 2015, s. 237-238).“

„Pracovní místo je základní organizační jednotka, která je vymezená souhrnem pracovních úkolů, povinností v rámci svěřené pravomoci, přidělené odpovědnosti, vytvořených pracovních podmínek a stanovených požadavků k vykonávání sjednané práce. Pracovní role vymezuje úlohu sjednané práce a vyjadřuje, co se od jedince očekává a požaduje, jakých výsledků práce a chování má dosahovat, jaké schopnosti a motivaci k tomu potřebuje. Takový přístup k organizaci práce zlepšuje využívání schopností a

motivace pracovníků a podporuje jejich efektivní rozmisťování na principu zvaném „tailoring“ neboli „šití práce na míru pracovníkům (Dědina, 2018, s. 45-46).”

### **Důležitost rozmisťování pracovníků**

Ředitel školy má na starost nábor kvalifikovaných lidí na potřebné pozice s tím, že by měl umět v adaptačním procesu zjistit zda kandidát odpovídá a vyhovuje předem daným požadavkům. Nebo jej v případě možnosti přeřadit na vyhovující pracovní místo. Ředitel by měl přistupovat ke kandidátům individuálně a zjišťovat jejich silné a slabé stránky ve prospěch školy i pedagogického pracovníka. Je-li vidět, že pracovník zvládá svou práci výborně a k tomu vykazuje známky talentu v jiném oboru. Měl by ředitel využít schopností a dovedností pracovníka a umožnit mu v případě nedostatečné kvalifikace, další vzdělávání aby jeho škola z toho měla benefity a tím i motivovala pracovníky pracovat dlouhodobě v jeho škole.

„Rozmisťování pracovníků úzce souvisí s vytvářením a analýzou pracovních míst (rolí) dále personální plánování, získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků, které tvoří podklad, na jehož základě dochází k rozmisťování v rámci vnitřní mobility pracovníků i k propouštění a penzionování pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků má rovněž úzký vztah k jejich rozmisťování. Odměňování pracovníků výrazně ovlivňuje vnější mobilitu pracovníků organizace i jejich vnitřní mobilitu. Rozmisťování pracovníků pochopitelně tedy ovlivňuje pracovní vztahy v organizaci. Při rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků je personální činnost, v níž se výrazně uplatňují pravomoci vedoucích pracovníků, všechny personální aktivity související s rozmisťováním pracovníků musejí být v souladu s platnými právními předpisy (Koubek, 2015, s. 249-251).”

## 2. Manažer v řízení lidských zdrojů

### Proč je management důležitý?

*„Žijeme v době kdy podléháme globálnímu růstu, což se projevuje různě. Například se nám kvůli technologii podařilo spojit s lidmi na druhé straně zeměkoule. S tím se nám vyvíjí i management, potřebujeme kvůli masovému nárůstu lidí ve městech , zvýšit výkonnost a přitom správně využívat dostupné zdroje, aby nám to přinášelo užitek. Klíčovým faktorem se stala efektivita, práci je potřeba rozčlenit na menší subjekty, které je snažší vysvětlit a naučit. Firmy pocítovali zlata období v oblasti managementu, kdy se začalo strategicky plánovat na delší období. Management začátky 21. století byl více rutinní, přesto však složitý . Zapotřebí pro dobrého manažera bylo správně a efektivně přidělovat práci a koordinovat jí, sdělovat informace podřízeným k výkonu jejich práce, zajišťovat jim potřebné pracovní pomůcky , zkontrolovat výsledky a dohlédnout , aby se společnými silami dosahovali vytyčené cíle (Háša, 2016, s.13-16).”*

Většina manažerů v dnešní době preferuje práci manažera v menší firmě s menším kolektivem podřízených, než-li ve velkém korporátu. Čím to je? Lidí se bojí, nebo v průběhu studia zaznamenali snažší práci ve firmě s menším počtem personálu? Většina lidí před dvaceti lety chtěla do velkých IT firem, kde již měli technologii, lepší finanční ohodnocení, byla zde jistota stability a získávali více zkušeností. Dnes je převaha sociálně-etického rozsahu, kdy je pro lidi klíčové něčeho dosáhnout a mít nějaký vliv na firmu. Poválečné generace se především snažili najít práci, která by uživila jejich rodinu bez ohledu na to zda je práce bavila. (Háša, 2016, s.19)

### **Efektivnost využití řízení lidských zdrojů jako nástroj řízení organizace**



Řízení lidských zdrojů poskytuje skutečnou přidanou hodnotu v různých oblastech. Jedná se o klíčovou funkci v srdci organizace společnosti, je to činnost, která zlepšuje komunikaci mezi řídicím pracovníkem a zaměstnanci a zajišťuje respektování organizační struktury organizace. Stále nepostradatelnou součástí řízení organizace jsou personální činnosti, tím se stává řízení lidských zdrojů zásadním ve strategii organizace, řízení změn a vývoje školství. Je zcela běžné zaměňovat řízení lidských zdrojů s personálním řízením. Jedná se ve skutečnosti o dva odlišné pojmy, které mají jiné oblasti činností.

Do řízení lidských zdrojů patří implementace metod komunikace a zohledňování snahy zaměstnanců a jejich odměňování. Cílem tohoto procesu je zlepšit angažovanost zaměstnanců, přispět k jejich blahobytu a zvýšit produktivitu společnosti jako celku. Tyto informace poté slouží k dalším personálním činnostem vedoucího pracovníka, kdy již má komplexní informace o řízení lidských zdrojů. Takzvaně řeší nábor zaměstnanců, jejich hodnocení, rozvoj a odměny.

### **Důležitost lidských zdrojů, které jsou základem organizace**

Je potřeba zdůraznit důležitost analýzy pracovního místa, kdy manažer musí správně pochopit, identifikovat a ověřit požadavky, které jsou zásadní pro výkon práce a tím i naplňování společnými silami vytyčené cíle organizace. Některý manažeři využívají předepsaných tabulek, které jim mohou pomoci ve výběru kvalitního uchazeče. Může se využít i online verze, aby se celé personální oddělení mohlo podílet na výběru kandidáta a mohli průběžně vypisovat své názory a tím zjednodušit práci manažera, protože tento online výzkum může využít jako zpětnou vazbu na kandidáta.

Nejtěžší disciplínou pro manažery je řízení lidských zdrojů a tudíž lze pochopit, že více manažerů nastupuje raději do menších organizací. Jednou z důležitých činností je totiž nábor nových zaměstnanců, kdy je potřeba dodržovat kvalifikační požadavky, léta praxe v oboru (získané zkušenosti), které budou přínosem pro organizaci. Ke správnému a

účinnému obsazení volných pracovních míst je nutné postupovat metodicky. Nejdříve si musí umět manažer zjistit potřeby pozice, mít jasně danou náplň práce, udělat nábor lidí a z nich vybrat správné lidi s dovednostmi a přístupy potřebné k výkonu práce. V neposlední řadě je potřeba nové zaměstnance zaškolit, aby si prošli adaptačním procesem, který trvá v průměru od 2-5 měsíců, záleží na specifičnosti požadavků pro hladké začlenění nového zaměstnance do provozu.

Nejtěžší částí podle Kawasakiho (2017, s. 73) z činností manažera nejsou jak se ukázalo finance, výroba, provoz nebo účetnictví, protože se dají naučit a snadno delegovat. Naopak personální činnosti, které bývají vrozenou součástí osobnostních rysů : řízení, motivování a vedení lidských zdrojů, bývají nakonec tou nejsložitější částí pro manažery a z toho důvodu jim věnují i tolik času.

Manažer by měl být sebevědomý, umět komunikovat s lidmi, správně vést a řídit organizaci, využívat všech zdrojů k prosperitě společnosti a budovat tím motivaci a angažovanost svých podřízených, neměl by zapomínat na zákony a právní předpisy, které se postupem času mění a umět se v nich orientovat a řídit se jimi.

## **2.1 Vlastnosti manažera**

*„Soudobý management nabízí poměrně širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat je však pouze počátkem toho, co by měl manažer ovládnout. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme tvrdými dovednostmi manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností však manažer potřebuje také dovednosti související s vedením lidí, tedy měkké dovednosti. Stejně jako manažerským technikám se lze naučit i manažerským dovednostem. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální*

*zralost manažera a ovládání své osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit. " (Lojda, 2011, s. 9)*

**Vlastnosti, které by měly být součástí charakteru manažera, lze shrnout následovně:**

- důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota;
- komunikativnost a schopnost spolupráce;
- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost;
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání.

*„Součástí osobnosti je také temperament. **Temperament** je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Ve svém důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. Přestože jsme uvedli, že se jedná o soubor vrozených vlastností, lze je v průběhu života ovlivnit a kultivovat. Temperament můžeme charakterizovat několika znaky." (Lojda, 2011, s. 12)*

**Těmito znaky jsou:**

- Intenzita a rychlost reakcí na vnější podněty
- Schopnost nést zatížení, nebo-li odolnost vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům
- Citlivost prožívání a s tím související stálost a pohyblivost v různých situacích
- Náladovost a tedy do míry ovládání emocí

- Vystupování, jeho výraznost chování (projevuje se i neverbálně- mimika, gestikulace, držení těla, způsob chůze, tempo řeči apod.)

### **Požadované znaky temperamentu manažera:**

**Dominance-** Sebejistota, zdravá dávka agresivity a soutěživosti. Tím manažer snáze překonává překážky, ve svém důsledku může vést ke snížení motivace podřízených zaměstnanců.

**Asertivita-** Vlastnost, která dovoluje osobě se se sebou nenechat manipulovat ostatními. Je to vlastně schopnost odmítnutí požadavků, které nepovažuje za součást své vize. Dokáže využívat asertivní práva (právo na vlastní názor, právo nesouhlasit a sám se rozhodnout).

**Emocionální labilita (neurotik)-** Když jeho míra emoční stability je nízká je více náchylný k stresu a stavů úzkosti. Například: nedůvěřivost k okolí, přílišná opatrnost, rychlé střídání nálad a snadné rozrušení na základě nepodstatných impulsů.

**Emoční stabilita-** Osoba skvěle zvládá stres, snese snáz odpovědnost za obtížná rozhodnutí, vysoké finanční obnosy nebo ohrožení konkurencí. Tato osoba je rezistentní vůči vyčerpání a nepříjemným vnějším vlivům. (Lojda, 2011, s. 13)

Z mé vlastní zkušenosti souhlasím s autorem Lojdou (2011), který krásně popsal charakteristiku vlastností manažera, kterému nechybí organizační schopnosti, které využívá každý manažer v běžném životě, aby byl připravený. Tato charakteristika s mou bakalářskou prací rezonuje ve všech směrech. Je potřeba aby se každý manažer zaměřil na seberozvoj, pokud chce mít skvělý tým lidí je potřeba aby začal nejdřív u sebe.

### **Tabulka 1**

Dynamosaurus	Pasivosaurus
Dynamosaurus je trvale aktivní. Při pohledu na něj má okolí pocit, že je stále zaměstnán a nemá na nic čas. Ve skutečnosti dynamosaurus jen hasí různé problémy a významné věci mu unikají. Na dlouhodobé úkoly nemá čas.	Pasivosaurus sedí ve své kanceláři a čeká na příležitost. Svůj neúspěch přičítá okolí, které mu brání v uplatnění. Obvykle přičítá svůj neúspěch špatným časům, nebo nepřejícnosti nadřízeného.

Vlastnosti manažera

Zdroj: (Lojda, 2011, s. 14)

### **Úloha vedoucího**

Úlohou vedoucího je naplňování požadovaných strategických cílů s pomocí výkonů ostatních lidí v organizaci. K dosažení úspěchů využívají manažeři svých dovedností a motivace k tomu, aby co nejlépe zvládali motivovat ostatní lidi v organizaci, aby využili své nejlepší schopnosti k dosažení úspěchu (Dědina, 2018, s. 8).

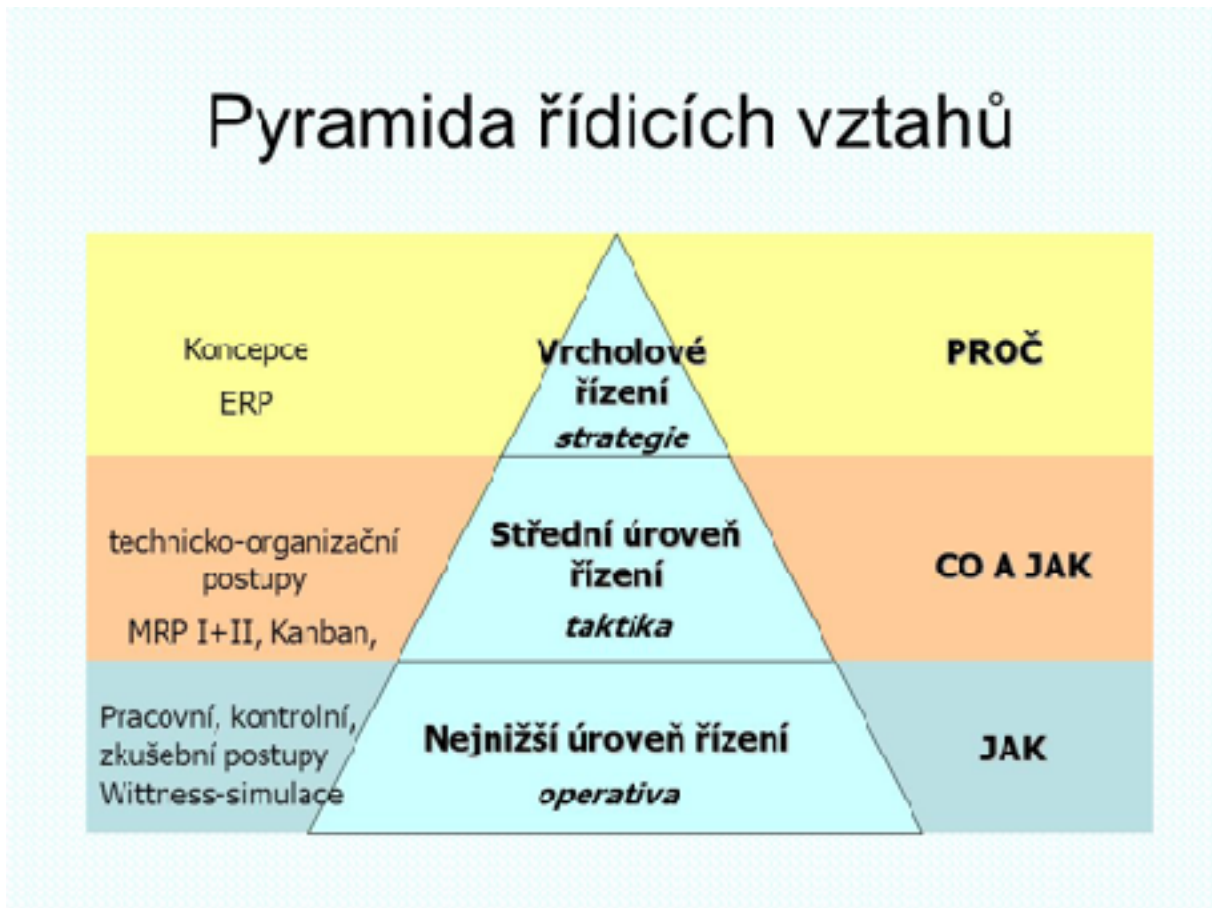
Vymezení pojmu, vedoucí zaměstnanec lze najít v paragrafu 11 zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Manažer je na určitém stupni řízení a má některá oprávnění například může stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly dále má oprávnění organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Podle paragrafu 320 zákoníku práce je vedoucí pracovník povinen vytvářet příznivé pracovní podmínky, co nejlépe organizovat, vytvářet podmínky pro další vzdělávání pracovníků a zabezpečovat odměňování dle právních předpisů (Dědina, 2018, s. 9).

Manažerské funkce můžeme rozdělit na funkci sekvenční, která se věnuje plánování – určení cílů, organizování – tvorba struktury, vztahů, výběru – zabezpečení zdrojů, vedení a kontroly- podněcovat lidi k dosahování očekávaných výsledků a následné srovnání výsledků a snaha předcházet problémům. Druhá funkce průřezová se zabývá analýzou problémů, rozhodováním o nejvhodnějším řešení a implementací těchto řešení (Dědina, 2018, s.10).

Vedoucí jednoduše řečeno je interpretován jako někdo, kdo udává směr a ovlivňuje lidi, ve snaze dosáhnouti vytyčených cílů. Stanovuje směr tím, že vytvoří jasnou vizi a poslání organizace. Jeho úkolem je strategicky plánovat a správně motivovat. Motivovat může pomocí různých metod, včetně koučování, mentorčiny, řízení, delegování a tak dále. Vedoucí pracovníci plní své role v nejrůznějších stylech, například je velice znám styl autoritativní, nejvíce oblíbený demokratický a participativní. Styly vedení se u manažerů v průběhu práce prolínají a často závisí na situaci a strategických priorit organizace.

Na obrázku lze vidět tři úrovně řízení. Je možné rozdělení stanovit do 3 skupin a to na **nejnižší (operativa)**, **střední (taktika)** a **vrcholový (strategie)** management. Střední management je zahrnut ve střední úrovni řízení podniku a ptáme se na otázku: Co? Jak? Nejnižší management pak označuje nejnižší úroveň řízení, kdy se jedná o kontrolní a ptáme se na otázku: Jak? Čím níže organizační strukturou postupujeme, tím menší je i kvalita a rozsah strategických rozhodování a roste podíl výkonných činností. U vrcholového řízení se řeší koncepce a ptá se na poslední otázku a tím je: Proč?

Obrázek 2



Plánovací systémy s využitím IT

Zdroj: [SlidePlayer.cz](http://SlidePlayer.cz)

V zahraniční literatuře jsou často diskutovány dva termíny: leadership a management, které v českém významu předkládáme jako vedení a řízení, což jsou termíny, které se často v běžné řeči zaměňují. Neznamenají však jedno a totéž, ale často se objevují ruku v ruce a popisují doplňující se manažerské kvality. Snaha vzájemně je odlišit přináší někdy více problémů než užitku. (Janišová a kol., 2013).

Manažer musí být osobnost, která má znalosti získané studiem, praxí ale bez požadovaných osobnostních rysů a schopností je velice náročné tuto práci vykonávat. K zapotřebí jsou schopnost vést lidi, řídit organizaci, budovat vztahy, komunikovat jak již výše je popsáno. Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď

výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka.

## **Tvorba kultury realizace**

„Vedoucí pracovník je zodpovědný za plnění cílů a za výsledky, které jsou produktem kultury realizace. Očekávání dosahování cílů v rámci organizace v konečném důsledku a nikoliv jejich neplnění. Kawasaki (2017, s. 74-75) popisuje jak kultury realizace dosáhnout následovně:

- **Stanovujte si cíle a informujte o nich.** Týká se to všech úkolů, od nábory zaměstnanců po uzavírání smluv a tak dále.
- **Měřit pokroky.** Jak praví staré rčení: „ Co se dá změřit, dá se zvládnout.“ Ve startuji by se měli měřit a oznamovat výsledky každý týden. Hned jak bude organizace nabývat jistot, co se týká technologie, trhu a lidí, lze zavést měsíční harmonogram.
- **Vytvořte si jeden bod zodpovědnosti.** Určete si odpovědný lidi na vytyčené cíle, aby bylo jasné kdo za co zodpovídá. Tím se dosáhne i požadované motivace lidských zdrojů, kdy někoho někdo měří a žene k zodpovědnosti.
- **Bud'te součástí řešení.** Každý vedoucí je buď řešením, nebo součástí problému, tudíž plnit co slíbíte a jít příkladem ostatním.
- **Odměňujte plniče.** Je za potřebí, aby byli plniči odměněni a ti co se jen vezou byli motivovaný také pracovat víc. Lze využít peněžní odměny, dny volna, obědy zdarma, veřejnou pochvalu, nezáleží na tom co si vybere manažer ale na tom, aby plniči byli po zásluze odměněni (Kawasaki, 2017, s. 74-75)."



## 2.2 Řízení lidských zdrojů jako manažerská funkce

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí, která má přímý dopad na výkon a produktivitu organizace. Zaměstnanci jsou pro každou společnost cenným aktivem, protože aktivně přispívají k jejímu celkovému růstu. Je tedy zásadní starat se o potřeby zaměstnanců a vytvářet produktivní pracovní prostředí, které je povzbuzuje k lepšímu výkonu.

Řízení lidských zdrojů obsahuje desítky definic, které jsou již poněkud zastaralé, vše se mění a součástí změn jsou i úkoly řízení lidských zdrojů. Podle Koubka (2015, s. 19-20) lze tento nový přístup popsat do pěti bodů:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

Již zde lze vidět, že se manažer více zaměřuje na potřeby a motivaci lidských zdrojů k dosažení požadovaných cílů v organizaci. Je jasné, že se technologie stále vyvíjí a pravděpodobnost náhrady lidských zdrojů umělou technologií se stále ještě nemůže srovnávat s naším nejcennějším zdrojem a to lidským bytím. Lidská mysl je komplikovaná, ale také se dá ovládat ke prospěchu organizace a to motivací, odměnami,

spokojeností pracovníků a připraveností na změny. Termín vedení se stále používá k označení nejvyšších pozic v organizaci.

Práce se v průběhu let mění, hlavně její podstata, která dříve apelovala na fyzicky hmatatelný výsledek úsilí. Nyní již využíváme technologii- počítače, telefony, kdy je manažer nucen řídit a kontrolovat plnění cílů virtuálně nebo-li na dálku. Každý podřízený pracovník musí svou práci vykonávat svědomitě a odpovědnost padá na něj, manažer má povinnost utvářet podmínky pro úspěšnou práci každého pracovníka. Své úkoly již mohou vykonávat odkudkoliv, jedinými podmínkami jsou kvalitní internetové připojení a dobrý signál. (Háša, 2016, s. 21-22)

Lidské zdroje se týkaly především řízení procesu náboru a výkonu, kdy byla snaha o snižování rizik souvisejících se zaměstnáním a zajištění souladu s právními předpisy. Vše se totiž řešilo převážně administrativně, práce byla rozdělená a vedoucí pracovník měl na starost převážně prosazovat zásady a hlídat mzdové náklady. V posledních několika letech se odborníci na management začali zajímat o posun směrem k strategickému řízení lidských zdrojů, to znamená, že ředitel by delegovat zásadní část administrativy jinému kvalifikovanému pracovníku a tím si umožnil pracovat s lidskými zdroji více účelově.

Z výše uvedeného je zcela zřejmé, že řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na nábor a adaptaci zaměstnanců. Umožňuje a zajišťuje, že se organizace neustále vyvíjí a směřuje k dosažení svých cílů a zároveň zlepšuje správu pracovních sil.

Úlohami řízení lidských zdrojů se zabývá každý manažer, jedná se o rozmanitost (právní, chování a tak dále), odměňování včetně náhrady mzdy, dávek na mateřskou dovolenou či důchodu. S další úlohou řízení lidských zdrojů se pojednává o náboru ale i propouštění, s tím souvisí komunikace a vztahy se zaměstnanci, při řešení výkonu včetně absence a následného zajištění náhrady. Vývoj a marketing organizace, rozvojem a učením

zaměstnanců a ředitele. Ředitel musí kontrolovat opravy systémů, zásad a postupů organizace, udržovat školu v chodu a rozvíjet pomůcky potřebné ke vzdělávání studentů. Když se tyto úlohy dodrží, zajistí to, že organizace pracuje na osvědčených postupech na základě právních předpisů a maximálně využívá potenciálu lidských zdrojů. To vie zajistí finanční a provozní výhody oproti konkurenci.

## **Pracovněprávní vztahy**

*„Jako pracovněprávní vztahy se označují právní vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy. Rozlišují se individuální pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a kolektivní pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli.“ (Hůrka a kol., 2015, s. 69).*

## **Pracovněprávní předpisy**

*„Jako pracovněprávní předpisy se označují zákony a prováděcí právní předpisy (nařízení vlády, vyhlášky ministerstev), které upravují pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce. Pracovněprávní předpisy plní jednak funkci ochrannou, kdy chrání práva zaměstnanců jakožto slabší strany v pracovněprávních vztazích a zajišťují zaměstnancům odpovídající podmínky výkonu závislé práce, jednak funkci organizační, kdy poskytují zaměstnavatelům nástroj k řízení a vedení zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích.“ (Hůrka a kol., 2015, s. 19).*

## 2.3 Vedení

Vedení je důležitým prvkem řídicí funkce managementu, kdekoliv existuje organizovaná skupina lidí pracujících na dosažení společného cíle, nastává zde potřeba vedení. Vedoucí má stimulovat a podporovat v každém zaměstnanci jeho přednosti a využívat je pro naplnění vytyčených cílů. Vedoucí je člověk, který dává formu neuspořádanému systému ve snaze ovlivnit ostatní k výkonu. Vedení je schopnost budovat důvěru a horlivost mezi lidmi a vytvářet v nich nutkání být vedeni.

Každý manager by měl mít tyto vlastnosti, pokud chce být úspěšným ve vedení a řízení lidských zdrojů. Předvídatost, kterou umí naplánovat a předat dalším smysluplně a logicky, umění řídit, být iniciátorem, mít sebevědomí a osobnostní rysy, které se hodí na danou pozici, protože každá situace může vyžadovat jiné typy vedení.

Ovlivňování pracovního výkonu, nebo-li motivace pracovníků, nezanedbatelná manažerská funkce. Změny v tom, jak tuto funkci realizovat, směřují k vnitřní motivaci pracovníků. Když lidé mohou dělat co je baví a má pro ně smysl či účel, jsou pro práci více odevzdání. Neznamená to, že budou pracovat více ale efektivněji, s radostí a loajalitou. (Háša, 2016, s. 67-69)

### **Ředitel školy a jeho obecné vymezení**

*„Ředitel školy jako základní činitel a rozhodující faktor rozvoje školy patří k primárním oblastem zájmu, stejně tak celostní rozvoj této nezastupitelné osoby. Ředitel školy je řídicím pracovníkem a zároveň učitelem, který má na starost zajistit kvalitní pedagogický proces, podmínky důležité pro práci pedagogických pracovníků a je zodpovědný za procesy realizované ve škole v celé její šíři. (Trojan, 2019, s. 14).“*

Podle Trojana (2019, s. 16-17) se školský management více přiklání k pedagogice a andragogice. Ředitel školy totiž vždy bude v první řadě učitelem, tudíž může využívat pro inspiraci metodiky jiných školských zařízení, které by se měli navzájem podporovat, spolupracovat a navštěvovat. Základním a rozhodujícím procesem školského managementu je pedagogický proces, který se zásadně liší od procesů komerčních i výrobních. V profesi ředitele školy lze najít dvě typově různé pracovní činnosti, tím je výchova a vzdělání, kdy ředitel musí splňovat kvalifikační předpoklady učitele, za druhé musí vést pedagogický tým. Podstatou vedení pedagogického týmu je způsobilost pro koordinaci školy a převzetí zodpovědnosti za tvorbu strategického rozvoje školy.

Ředitel školy musí brát ohled na zkušenosti z minulosti ale stále mít otevřenou mysl kvůli častým změnám, kterými škola prochází. Role lídra má za cíl naplňovat vizi školy za pomoci vedení a řízení pedagogického procesu. Z této role vyplývá kompetence schopnosti správně komunikovat, formulovat své myšlenky, schopnost analýzy a vyhodnocování informací, rozeznávání lidských osobností, naslouchání a motivování ostatních k dosahování vytyčených cílů. Být ředitelem je ta nejkomplicovanější rolí, která vyžaduje kompetence k vyhodnocování myšlenek argumentace směrem k lídrovi, rozhodování, schopnosti vyjednávání, řízení lidských zdrojů, definici úloh, orientaci a integraci lidí, vyhodnocování zpětné vazby. (Trojan, 2019, s. 77-78)

Funkce vedoucího pracovníka zahrnuje řadu činností od stanovování cílů, po utváření organizace a přidělováním rolí odpovídajícím individuálním schopnostem zaměstnance s cílem dosažení stanovených cílů. Vedoucí by měl vést svůj tým na základě své iniciativy podnikat nutné kroky a jeho úsudek by neměl záviset na ostatních, nýbrž by měl přinášet nové myšlenky a jeho rozhodnutí by měla být v souladu s plánem organizace. Primární funkcí manažera je vést a řídit svůj tým, motivovat a budovat důvěru a horlivost. Vedoucí pracovník je důležitým spojením mezi vedením a zaměstnanci, interpretuje změny od vedení a zastupuje zájmy svých podřízených u vedení.

Důležitost vedení v jakékoliv skupinové činnosti je příliš zřejmá, než aby byla příliš zdůrazňovaná. Dobrý vedoucí umí motivovat celou skupinu takovým způsobem, že lze dosáhnout jakéhokoliv cíle. Tudíž úspěch každé organizace závisí do značné míry na efektivním vedení.

Komunikace zde probíhá v tradiční pyramidě shora dolů v hierarchické společnosti s mnoha zaměstnanci mívají několik stupňů řízení. Většinou tedy platí pravidlo, že vedení je zde seshora dolů.

Ploché struktury jsou opakem hierarchických struktur. Umožňují rozhodování zaměstnancům výkonu a zdůrazňují týmovou spolupráci v procesních týmech. Aktivity a rozhodování jsou v blízkých vztazích se všemi zaměstnanci organizace.

### **Role a úlohy pracovníků na manažerské pozici**

Podle Plamínka převzato od Pilařové (2016, s. 20-21) se role manažera dělí na tři role:

- **Lídr.** Základními úlohami je definování strategického rámce a jeho prodej do nitra firmy. Prioritní aktivitou je pro lídra přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek, rozhodování a přesvědčování.
- **Manager.** Manažer má za kol zajistit naplňování vytyčených cílů, prostřednictvím vedení a řízení zaměstnanců. Jedná se o nejsložitější roli v organizaci. Výsledkem analýzy potřeb a výkonu může být uznání jejich správnosti nebo pochybnosti, které musí sdělovat lídrovi podle potřeby. Jeho povinností je umění pracovat s myšlenky strategického rámce přesvědčivě, aby bylo dosaženo jejich naplnění. Strategické cíle nestačí pouze naplňovat ale i včas plánovat , zajistit, proškolit a zajistit plnění adekvátní lidské zdroje. Klíčovými

úlohami manažera jsou podle Plamínka a Fišera , převzato od Pilařové (2016, s. 21):  
**definice:** produktů, procesů, zdrojů, struktur, zpětných vazeb, dopředných vazeb, úloh a kompetencí. Orientace, motivace, habilitace, synergetizace a integrace lidí.

- Vykonavatel. Role vykonavatele je spojena s dosahováním cílů a plněním osobních úkolů, bez využití jiných lidí. Tuto roli můžeme charakterizovat do tří úloh:

1. Podávání výkonu

2. Poskytování specifických zdrojů

3. Pečování o vlastní zdroje

Termín vedoucí pracovník se obvykle vztahuje na lidi nebo konkrétní pozice na nejvyšších úrovních řízení, například to může být vrchní ředitel, provozní ředitel, finanční nebo generální ředitel ve větších organizacích. Ve větších organizacích mají vedoucí pracovníci často různé formy kompenzace nebo odměňování, mohou dostávat část akcií společnosti, různé výhody na úrovni výkonných pracovníků. Vedoucí pracovník věnuje velkou pozornost strategickým plánům a výkonnost organizace, ať už se měří finančně nebo z dopadu služeb na společnost. Mnoho lidí si může myslet, že generální ředitel směřuje do velkých neziskových korporací. To nebývá pravdou, protože většina podniků bývá malými či středně velkými. Vedoucí totiž dělá správné věci a manažer dělá věci správně.

Manažeři a jejich klasická definice je, že dělají na rozdíl od vedoucího věci správně, na základě vedoucího, který dělá správné věci a zadává tak úkoly dál manažerům. Manažeři usilují o dosažení cílů organizace pomocí efektivního využívání lidských zdrojů. V tradičním smyslu mohou velké organizace mít různé úrovně manažerů, včetně vrcholových manažerů, středních a manažerů první linie.

Vrcholový nebo-li výkonný manažer zodpovídá za dohled nad celou organizací a obvykle se zabývá strategickými a koncepčními záležitostmi, s tím že menší pozornost věnuje každodenním detailům. Vrcholový manažer má střední manažery, kteří pro ně pracují a mají na starost hlavní funkci a své podřízené. Střední manažer může mít manažery první linie, kteří jsou odpovědní za správu každodenních činností skupiny pracovníků. Můžeme si všimnout, že v organizaci jsou různé typy vedení na stejných úrovních. Například máte projektového manažera, který má na starost vývoj určitého projektu, funkční manažer se zase bude zajímat o marketing, prodej, finance a další.



### **3. Řízení lidských zdrojů**

**Při řízení lidských zdrojů je důležité dobře plánovat, manažer je ale jediný který musí i správně rozhodnout.**

Rozhodování je klíčové v procesu řízení. Je procesem, který je realizován ve všech následujících manažerských funkcích. Schopnost manažera správně a ve správný čas se rozhodnout, ať už se jedná o rozhodnutí učiněné v rámci plánování, organizování, personální práce, vedení lidí, nebo kontrolování, je pro efektivitu jím řízené organizace rozhodující.

Rozhodování se provádí za splnění alespoň jedné z podmínek jako je jistota, kdy se rozhoduje za podmínky jistoty, když má již vedoucí pracovník dostatek informací, aby mohl predikovat výsledek před jeho přijetím, to znamená, že je malá pravděpodobnost neúspěchu. Většina manažerských rozhodnutí se provádí za podmínek rizika, tudíž když hrozí nějaké riziko může se na základě této informace rozhodnout jak se rizika zbavit a použít odhady pravděpodobnosti. V neposlední řadě to je nejistota, to znamená opak jistoty, není známá pravděpodobnost výsledku, za takových situací musí manažer učinit určité předpoklady o situaci, aby poskytl rámec pro rozhodnutí. Využívá především svou intuici, úsudek a zkušenosti, které hrají v rozhodovacím procesu nejistoty hlavní roli.

#### **Pedagogická evaluace**

Tento termín z angličtiny „ educational evaluation/assessment”označuje relativně novou disciplínu, která má za úkol hodnotit jevy a procesy edukační reality.

Podle Průchy (2015, s. 124-125) se i přes to, že je evaluace prioritně hodnotící činnost pokusil rozepsat z širšího obsahu jak lze chápat pedagogickou evaluaci:

- **Teorie.** Nově se věnuje i užitečnosti, kvalitě, efektivnosti a jiné.
- **Metodologie.** Je to soubor speciálních procedur, metod a technik, profesních konvencí, které mají za úkol určovat způsoby kterými exaktně hodnotit.
- **Edukometrie.** Obě předchozí činnosti pracují s přesnými nástroji hodnocení, edukometrie má na starost měřit výkony žáků.

### **Autoevaluace školy**

Rozhodování je kompaktní soubor činností podle Průchy (2015, s. 131), který slouží při autoevaluaci školy, kdy se ze zákona musí provádět své vlastní hodnocení školského zařízení. Dalším způsobem je **vnější evaluace**, která je prováděná externě, posuzovateli, kteří nejsou pracovníky školy, v České republice se hodnocení škol věnuje Česká školní inspekce, která na základě svých posudků vydává výroční zprávu.

**Obecně Průcha (2015, s. 131):** Systematické hodnocení , jak škola realizuje cíle, které si pro svou činnost a výsledky vytyčila. Školský zákon č. 561/2004 Sb., paragraf 12, ukládá základním, středním a vyšším odborným školám provádět „vlastní hodnocení školy” . Z důvodu, že se ze státních rozpočtů vydávají vyšší finanční prostředky na vzdělávání, je potřeba aby byly vidět výsledky snahy manažerů škol o plnění vytyčených cílů.

### **Kvalifikace učitele pro výběr kvalifikovaného pracovníka**

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo vykonává přímou pedagogickou a výchovnou funkci vzdělávání. Přímou pedagogickou činnost vykonává například učitel,

vychovatel, asistent pedagoga ale i vedoucí pedagogický pracovník. Je potřeba být plně způsobilý k právním úkonům, mít odbornou kvalifikace. Pro mateřské školy je potřeba mít splněné minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou získané ukončením oboru zaměřeného na předškolní a mimoškolní pedagogiku nebo na přípravu učitelů v mateřské škole. Důležitá je také bezúhonnost a být zdravotně způsobilý s prokázáním znalosti českého jazyka.

### **3.1 Výběr zaměstnanců**

„Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě (Šikýř, 2016, s. 58).“

#### **„Metody výběru zaměstnanců:**

- Hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- Assessment Centre,
- zkoumání referencí (Šikýř, 2016, s.58).“

V první řadě je důležité si připomenout povinnosti zaměstnavatele, kteří musí dodržovat při výběru zaměstnanců. Samozřejmě je nutné, aby kandidát splňoval kvalifikační kritéria podle platných zákonů ale o čem se tolik nemluví jsou psychologické pochody manažerů již při výběru kandidátů podle životopisu a fotky. Každá fáze procesu přijímání musí být od začátku až do konce nediskriminační.

Tento složitý proces zahrnuje analýzu volného pracovního místa, na základě těchto informací může manažer nebo vedoucí pracovník, který má na starost výběr zaměstnanců vložit inzerci na různé portály. V dnešní době se využívají k hledání uchazečů: pracovní portály, úřad práce, noviny a v neposlední řadě doporučení od známého. Když se zvládne první krok a již máte vybrané kandidáty, je potřeba pozvat na pohovor, který může být jedno-kolový ale i více-kolový, manažer vede pohovor podle své struktury, nebo jak jsme již zmiňovali předepsané tabulky, kde si odškrťává požadavky na kandidáta.

Nábor jako proces získávání kvalifikovaných lidí na danou pracovní pozici je proces výběru vhodného kandidáta a přiřadit ho na správné místo. Pokud by manažer udělal chybu a najal na pozici nevhodného kandidáta, naštěstí se kromě ztráty drahého času nic špatného stát nemůže a to z důvodu nařízené zkušební doby, kdy jak zaměstnanec tak ale i zaměstnavatel mají čas provést změnu a buď pracovní poměr ukončit ve zkušební době, nebo přeradit uchazeče na místo jemu více vhodné. Nábor ale není jen provozní činností organizace, je potřeba vyvinout úsilí při náboru a výběru kandidáta. Efektivní proces pomáhá produktivně naplňovat střednědobých a dlouhodobých cílů organizace.

Jedná se o schůzku mezi uchazečem a zaměstnavatelem, může probíhat v kanceláři vedoucího či v zasedací místnosti vyhrazené na pohovory nebo způsob online, který je v dnešní době velice rozšířen a oblíben. Online pohovor zabere přibližně stejný čas, přesto si tento způsob oblíbili uchazeči, kterým to zjednodušuje cestu do budoucího pracoviště. Tuto metodu online využívají manažeři především v první fázi výběrového řízení, kdy nastane druhé kolo a hrstka vybraných uchazečů se tentokrát dostaví přímo na adresu pracoviště. Každý manager si vybírá, kterou cestou se vydá za hledáním správného kandidáta, při pohovoru je umožněno vzájemné poznání, sběr informací, vyhodnocení zájmu, nikoliv výsledků při kterém jedna strana mluví a druhá poslouchá, ale probíhá mezi nimi výměna důležitých informací a názorů, což umožní jednat naprosto rovnocenným způsobem.

Z toho důvodu je důležité, aby se kandidát během pohovoru neomezoval jen na odpovědi na položenou otázku, ale uměl zaujmout proaktivním přístupem a to výměnou otázek a žádostmi o vysvětlení, které ukazují zájem kandidáta o pozici. Většinou pohovor trvá od 15 do 60 minut, záleží na specifikaci pracovní pozice a aktivního přístupu obou zúčastněných osob, během nichž se odehrává fáze zahájení pohovoru, hlavní části (základní informace související s pracovní pozicí) a závěru, rozloučení a nějaké reflexi. Aby pohovor nedopadl špatně, je možné tomu předejít přípravnou fází obou zúčastněných.

Je potřeba pochopit důležitost této části řízení lidských zdrojů, protože to po většinu zahrnuje více jak jen manažera společnosti. Náboru by se měli účastnit aspoň 2-3 lidi, prioritně manažer společnosti (ředitel školy) a povoláná osoba (vedoucí učitel, majitel školy) a to již stojí hodně času ale i peněz (inzerce a podobně). Proto je potřeba zajistit, aby byl proces dobře definován tak, aby splňoval potřeby všech zúčastněných stran a zamezil tím případným komplikacím.

### **3.2 Rozvoj pracovníků**

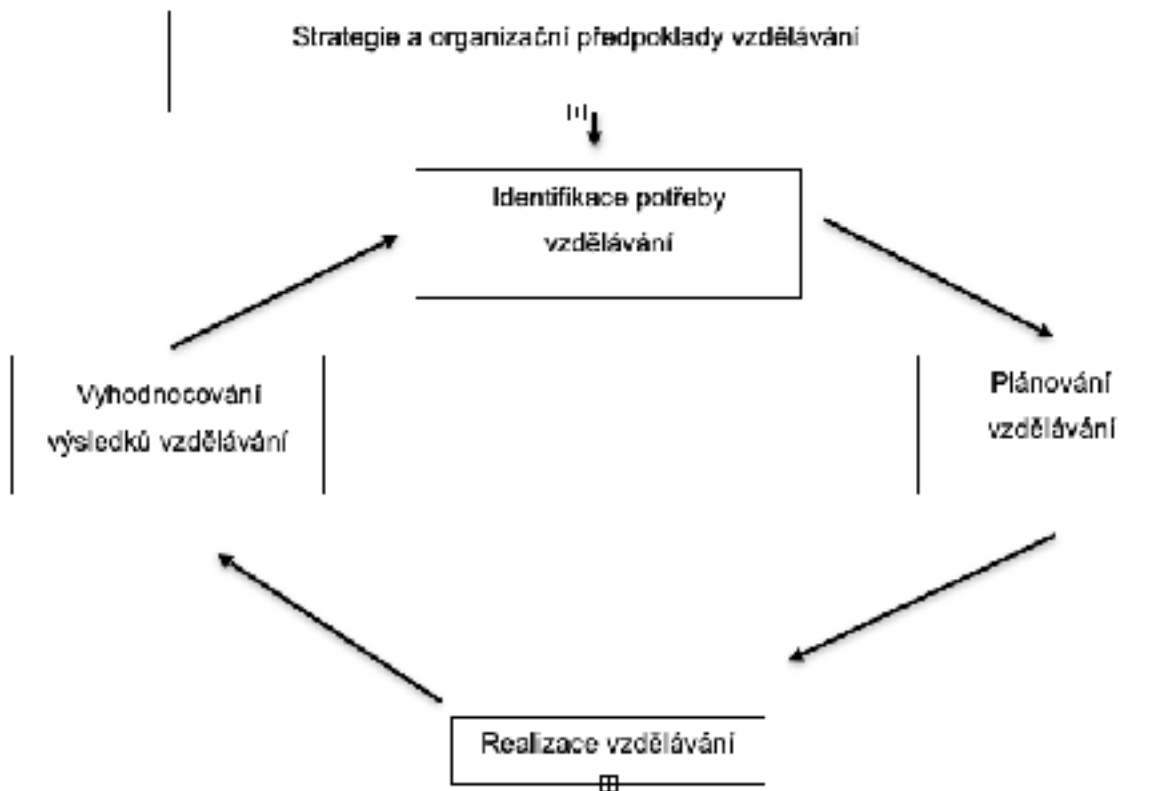
*„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti zaměstnanců, jako jsou dovednosti, znalosti a jejich chování k vykonávání dohodnuté práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016, s. 134)*

#### **Systematické vzdělávání zaměstnanců:**

Rozvoj pracovníků probíhá různě, nyní se zaměříme na rozvoj v oblasti vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání, jako neustále se opakující cyklus (obrázek 3). V

tom je zahrnuto plánování vzdělávání, identifikace potřeby vzdělávání její realizace a vyhodnocení následných výsledků vzdělávání. (Šikýř, 2016, s. 152)

**Obrázek 3**



Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Upraveno podle Šikýř, 2016, s. 152.

### **Identifikace potřeby vzdělávání**

*„Samotný cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 153).“*

Potřeba vzdělávání se zjišťuje komparací znalostí a dovedností zaměstnance s požadavky pracovního místa, kterou získáváme průběžným hodnocením zaměstnanců a analýzou pracovních míst. (Šikýř, 2016, s. 153)

**Plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců, je podstatnou částí rozvoje zaměstnanců, který identifikuje potřeby vzdělávání.**

**Obsah plánu vzdělávání v bodech dle Šikýře (2016, s. 154) :**

1. Cíl
2. Cílová skupina
3. Metody
4. Instituci
5. Lektora
6. Místo
7. Čas
8. Požadavky na materiální a technické vybavení a služby
9. Metody vyhodnocování výsledků
10. Náklady

**Tento plán může vypadat následovně:**

Cílem vzdělávání je prohloubit znalosti, které povedou k rozvoji schopností žáků v rámci anglické výuky (viz identifikace potřeby). Vzdělávání proběhne mimo pracoviště formou jazykových kurzů v jazykové škole. Vzdělání zabezpečí rodilý jazykový mluvčí. Vzdělání se bude konat v budově jazykové školy během půl roku, každé úterý od 8:30 do

13:30 hod., celkem 12 seminářů. Hodnocení bude probíhat prostřednictvím aktivní výuky žáků- hospitacemi a pozorováním , doložený závěrečným testem s vystavením certifikátu o úspěšném absolvování jazykového kurzu. (Upraveno podle : Šikýř, 2016, s.154)

DVPP nebo-li další vzdělávání pedagogických pracovníků je jednou z mnoha povinností ředitele školy, vyplývající z právních předpisů, kdy je potřeba sestavit plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů):

**Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, paragraf 231 o zvýšení kvalifikace:**

1) Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace.

Paragraf 233 pojednává o tom, že je zaměstnanec oprávněn sledovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace.

**Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících hlava V, paragraf 31** popisuje, že další kvalifikační předpoklady získané v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona podle dosavadních právních předpisů zůstávají nedotčeny.

**Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků podle paragrafu 1** se popisují druhy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků:

- a) studium ke splnění kvalifikačních předpokladů,
- b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů,
- c) Studium k prohlubování odborné kvalifikace.

**Základní principy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle Šikýře (2016, s.155):**



- Rovnost příležitostí a bez diskriminace.
- Potřeby školy. Zejména realizace školního vzdělávacího programu.
- Rozpočet školy.
- Studijní zájmy pedagogických pracovníků.
- Zahrnuje: samostudium, vzdělávání v rámci projektů a grantů a institucionální vzdělávání.

Vzdělávání dělíme na dvě důležité části v rámci místa, kde se vzdělávání odehrává. U první metody se bavíme o vzdělávání na pracovišti, tudíž se zaměstnanec vzdělává během výkonu sjednané práce. Na druhé straně jde o vzdělávání mimo pracoviště, kdy se čas vzdělávání zvyšuje z důvodu dojezdu z místa pracoviště do vybraného vzdělávacího zařízení.

Dle místa se rozlišují metody vzdělávání, které Šikýř (2016, s. 158-159) popsal následovně:

**Metodou vzdělávání na pracovišti je:**

- **Instruktaž při výkonu práce.** Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele. Je vhodná pro zaškolení a zaučení nových dovedností a znalostí (např. Hospitace v hodině kolegy).
- **Asistování.** Zaměstnanec asistuje zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup (např. spolupráce na projektu pod vedením zkušenějšího kolegy).
- **Pověření úkolem.** Například pověření organizací dětského dne, jarmarku a podobně.
- **Rotace práce.** Zaměstnanec se učí přemísťováním z jednoho pracovního místa na druhé (např. zastupování nemocného kolegy na stejném či na jiném pracovním místě).
- **Koučink.** Například vedoucí metodického orgánu koučuje učitele.

- **Mentoring.** Například uvádějící učitel je mentorem začínajícího učitele.

#### **Metodou vzdělávání mimo pracoviště je:**

- **Přednáška.** Jednostranný výklad školitele.
- **Seminář.** Zaměstnanci se učí pomocí výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky.
- **Demonstrování.** Školitel předvádí zaměstnancům určitý pracovní postup v modelových nebo reálných pracovních podmínkách.
- **Případová studie.** Zaměstnanci se učí společnými silami, kdy podle určitého zadání hledají možná řešení.
- **Outdoorové aktivity.** Zaměstnanci se učí pomocí sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy rozvíjejí své přirozené schopnosti ( analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.)

*„V neposlední řadě je potřeba vyhodnotit výsledky vzdělávání , které je poměrně problematické, protože výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a projeví se nepřímě s odstupem času v přístupu chování zaměstnanců. Provádí se na základě porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování průběhu vzdělávacího programu. Nejdůležitější je vyhodnocování na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců.“ (Šikýř, 2016, s. 159-160)*

I když je pravda, že další vzdělávání manažerů může být obtížné dosáhnou pro ty, kteří se ocitnou ve výkonu pouze při každodenních provozních úkolech. Řešení je však jednodušší, než si člověk myslí, a spočívá v tom, že společnost se považuje za stále se vyvíjející organizmus, aby byla konkurenceschopná prostřednictvím znalostí. Je potřeba tedy využít každou příležitost se učit, a to implementací následujícího chování. Prioritně

můžeme využít pro rozvoj znalostí čtení knih, najdeme spoustu knih zaměřených na obchod, řízení lidských zdrojů a témat s tím spojených. Manažer tak může rozšiřovat svoji vizi reality a najít nové zajímavé nápady pro svůj růst a růst společnosti. Rozvíjet osobní povědomí, protože sebeuvědomění je nezbytné pro nasměrování profesního růstu, úmyslně se pozorovat a dělat sebereflexi a současně se zaměřovat na reakci ostatních. Skvělý vůdci si žádají o zpětnou vazbu, je nutné aktivně vyhledávat názory zaměstnanců, představenstva, majitelů a kohokoliv kdo je schopen užitečně přispět. Může se využít mechanismu anonymní zpětné vazby, který je užitečný pro shromažďování nestlaných názorů od třetích stran. V neposlední řadě může manažer využít výuku, tím že bude zaměstnancům předávat informace se dozví z otázek svých podřízených více než ze samotných knih, proto je potřeba využít každé příležitosti učit.

### **3.3 Kontrola a hodnocení**

Každý vedoucí pracovník se snaží použít správnou motivaci pro získání vysokých výkonů pracovníků organizace. Motivace je využití různých faktorů k ovlivňování lidí, aby se chovali určitým způsobem. Existují 3 složky, těmi jsou směr, úsilí a vytrvalost, je potřeba si určit cíl a dosahovat jej. (Horváthová, 2016, s. 21-22)

„Ze zdrojů, které organizace využívá k dosahování požadované výkonnosti a konkurenceschopnosti, jsou za klíčové považovány zdroje lidské (Horváthová, 2016, s. 324).“

Personální controlling je řídicí proces, pomáhá strategicky řídit personální procesy v organizaci, provádí komparaci měřených činností s hodnotami a stanovenými cíli, aby se včasné mohly řešit odchylky. Personální reporting, systém podnikového výkaznictví, předkládá reporty s informacemi, které jsou pro personální řízení významné. Reporting

základní formu komunikace v organizaci. Ukazatele, týkající se výkonnosti pracovníků, je potřeba kontrolovat a interpretovat průběžně, jen tak lze zjistit případné odchylky a zlepšovat tím řízení lidských zdrojů. (Horváthová, 2016, s. 324-326)

360-ti stupňová zpětná vazba takzvaně více zdrojová, více pohledová se zabývá hodnocením pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany více lidí, mohou to být nadřízený, podřízený, kolegové nebo zákazníci. Z dotazníku se získají údaje z různých úhlu pohledu, zjišťuje se, jak dobře svou práci vykonává (např.: týmová práce, komunikace, organizační dovednosti, nadšení, adaptabilita). Určité nevýhody 360-ti stupňové zpětné vazby lze řešit a eliminovat cestou pečlivého návrhu, komunikace, výcviku a kontroly. (Armstrong, 2015 s. 407-408)

Kontrola ředitele ve škole je podstatou a nenahraditelnou součástí rozvoje školy. Je potřeba, aby si ředitel nejprve určil a měl jasno v celkovém účelu kontroly a dodržoval jí po celou dobu inspekce.

### **Hodnocení pedagogických pracovníků**

Podle Trojanové (2017, s. 12) se podle legislativy, která je na prvním místě při všech kontrolách, bude řídit podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, který v paragrafu 302 uvádí: *Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.* Hodnocení je tedy nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka a vychází z řízení a následné kontroly.

V paragrafu 131 zákona č. 262/2006 Sb., v platném znění, kde nalezneme finanční odměny na základě hodnocení :

*(4) Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahují velmi dobrých výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.*

*(5) Zaměstnanci, který vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.*

*Zdroj: Zákoník práce*

Je potřeba zdůraznit nutnost obeznámit podřízené pracovníky s možnostmi udělení a kritérií těchto nenárokových složek platu v rámci vnitřního platového předpisu. (Trojanová, 2017, s. 13)

#### **4. Personální činnosti**

Klíčovou personální činností je vytváření a analýza pracovního místa. Nejprve musí být analyzováno pracovní místo, až poté je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

##### **Předvýběr**

Při personálním plánování je zásadní mít jasné hodnoty a cíle školy, její misi a vizi. Ne každý učitel je vhodným kandidátem pro každou školu a ne každá škola vyhovuje každému učiteli.

Je potřeba si vytyčit charakteristiku pracovního místa: pracovní úkoly a podmínky. Ředitel vypíše název pracovní funkce, organizační začlenění, klíčové úkoly, které jsou důležité pro dané pracovní místo, místo výkonu práce, pracovní funkci a v neposlední řadě pracovní podmínky ( mzda, základní plat, tarify).

##### **Personální plánování**

Existují tři základní skupiny pro plánování a těmi jsou:

1. Krátkodobé plánování, nebo-li operativní plánování. Vychází z taktického plánování, z konkrétních, známých podmínek a zdrojů.
2. Střednědobé plánování, nebo-li taktické plánování. Směřuje k uskutečňování strategických cílů. Odpovídají mu operační plány, dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů, způsobů a prostředků k jejich dosažení.
3. Dlouhodobé plánování, nebo-li strategické plánování. Vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni organizace a odpovídá mu strategický plán.

## 4.1 Adaptace pracovníků

### Vymezení pojmu

*„Adaptace obecně řečeno je „proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám“. Je potřeba část interakce člověka s prostředím v podniku, protože člověk nepřijímá pasivně podmínky, ve kterých žije nýbrž se přizpůsobuje svým hodnotám a potřebám.“ (Bedrnová a Nový 2007, s. 321)*

Definice adaptačního procesu dle Koubka (2015, s. 192). Vysvětluje, že „...program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popř. pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“.

Dle těchto dvou definic lze vyvodit patrné rozdíly adaptačního procesu, kdy Bedrnová a Nový (2007) se soustředí na organizační kulturu a přizpůsobení zaměstnanců na jejich nové podmínky a prostředí. Nýbrž u autora Koubka (2015) 8 let dál se adaptaci dává jiný směr, potřebu vidí ve zkrácení adaptačního období po které je zaměstnanec nový tudíž nevykonává práci na 100% jeho výkonu v podniku. Vyvozuji z toho názor, že je potřeba jít zlatou střední cestou, aby se dosáhlo win-win situace pro obě požadované strany.

Adaptace je velice důležitou součástí a fází řízení lidských zdrojů, proto jsem jí zahrnula do této práce. Z důvodu zanedbání adaptačního procesu, nevěnování času novému zaměstnanci či nezaškolení do systému organizace, nastávají problémy jako například:

časný odchod ve zkušební době, nespokojenost zaměstnavatele s výkonem nového zaměstnance, žádná motivace, která je nutná pro každého člověka. Přeci jenom v práci tráví každý člověk polovinu svého života. Tato kapitola navazuje na další kapitoly (komunikace, rozvoj pracovníků a staffing). Je nutné si tento pojem vymezit a stavět od základů, přičemž se vyvarujeme náhlým komplikacím. V mé praktické části se dozvíme od ředitelů mateřských škol, jak tento adaptační proces chápou a jak s ním pracují. Zda je pro ně nějaký osvědčený návod, který pomůže dalším ředitelům v získávání nových ale stálých a spokojených zaměstnanců. Nyní bych ráda vymezila cíle adaptace, které mám podložené od autorů z odborné literatury a následně v praktické části se porovná s realitou personálních, liniových manažerů.

## **Cíle adaptace**

Pokud si přečtete knihu od autora Armstronga (2015) zjistíte, že jeho smyslem uvádění lidí do organizace je především poskytnout na začátek správné a základní informace, které jsou důležité k tomu, aby si v organizaci co nejlépe zvykli a mohli začít pracovat na 100%. Armstrong (2015, s. 310) tvrdí, že cílem tohoto procesu je:

- Překonat počáteční fázi nejistoty, kdy vše může novému zaměstnanci připadat jako neznámé a nové;
- Navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane;
- Zajistit, aby nový zaměstnanec co nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu;
- Snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec organizaci brzy opustí.

Tato definice od autora Armstronga je velice konkrétní a nabízí podrobný plán cílů adaptace nového zaměstnance.



Je důležité dodržování tohoto systému cílů adaptace nutností každého personálního manažera, už jen z důvodu, že je to plánovitý proces, který je zabezpečován personálním útvarem a nadřazeným nového zaměstnance. Jak je výše uvedeno, je nutné novému zaměstnanci zajistit pohodu při začleňování do kolektivu tak i do pracovních požadavků pro splnění a naplnění požadovaných norem dané organizace. Ve školství je trendem, že jsou po většinou zaměstnanci ženy, tímto je kolektiv jiný. Začlenit se do kolektivu a splňovat všechny nároky ředitele je pro některé nové zaměstnance, například: nově vystudovanou osobu bez praxe velice důležitý adaptační proces, který by měl trvat přibližně, dle zákona práce dva až tři měsíce, po které je nový zaměstnanec hodnocen mírněji ale je mu věnováno více péče. Nejlepší způsob adaptačního procesu je pokud ředitel určí hlavní osobu, která je již několik let v organizaci je znalá a dokáže novému zaměstnanci ukázat správný směr a zaškolit na vše potřebné. Školství má svá specifika o kterých si níže řekneme víc, proto je potřeba předejít zbytečným komplikacím, které by mohli školu dostat do problémů.

### **Adaptační proces**

Dle Kocianové (2010, s. 132) lze průběh adaptace rozdělit na čtyři hlavní fáze a to z pohledu nového zaměstnance.

- 1) *Přednástupní fázi, kdy se člověk rozhoduje, zda dané pracovní místo přijme.*
- 2) *Nástupní fázi, která v sobě zahrnuje nástup nového pracovníka, konfrontaci očekávání organizace a pracovníka a počátek orientačního období.*
- 3) *Integrační fázi, která spočívá v překonání odborné sociální integrace.*
- 4) *Fáze plného začlenění. Zaměstnanec je schopen vykonávat zadanou práci bez nutnosti zaučujícího kolegy a nese za to požadovanou zodpovědnost dle sjednané pracovní smlouvy.*

*Zdroj: Kocianová (2010, s. 132)*

Každá organizace musí vlastnit svůj adaptační plán, který se bude lišit na požadavcích na danou pozici ale také na vedoucím pracovníku, jakým způsobem tento proces pochopí a přetransformuje do své organizace. Adaptační strategie se zaměřuje na uspokojování potřeb trhu, plánování všech aktivit společnosti s cílem efektivně začlenit nového uchazeče ve prospěch všech zúčastněných. Adaptační můžeme chápat i přizpůsobení firmy k požadavkům společnosti, nebo-li být připraven na změny a reagovat včas. Při adaptačním procesu dochází k propojení kultury školy s uchazečem, kultura organizace není soubor abstraktních myšlenek, nýbrž představuje praktické znalosti, strategické know-how, které organizace v průběhu let přijala za své, protože se to ukázalo jako funkční řešení konkrétních problémů. Tudíž se i s novým uchazečem formuje i organizační kultura a dále se vyvíjí, z toho vyplývá, že když je skupina stálá, stabilní, homogennější a má více zkušeností, tím více je její kultura odolná vůči změnám.

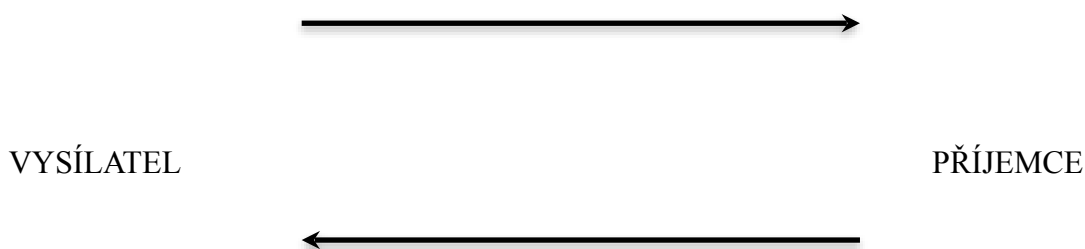
## **4.2 Komunikace**

Už od chvíle, kdy se narodíme, všichni komunikujeme se svým okolím. Vliv mluveného projevu nelze podcenit a komunikaci se dá učit celý život. Být schopen efektivně komunikovat je velký dar, který bychom neměli považovat za samozřejmost a měli bychom na něm neustále pracovat. Komunikace je jak slovní tak pomocí gest a postojů, intonace a vcítění se do dané situace člověka se kterým komunikujeme. Je to proces ale tento dar nám dává možnost se dorozumět a pochopit ostatní lidi. Když si vezmeme, že e-mail se stal naším základním dorozumívacím prostředkem stejně jako telefon. Vliv mluveného projevu se svými spolupracovníky, nadřízenými má podstatně větší hodnotu než komunikace přes novodobé technologie, které nyní používáme a bereme jako samozřejmost. Lidé raději předchází komunikaci face to face a napíší email, nebo zvednou telefon a zavolají, než aby si s druhou osobou promluvili. Myslím si, že v dnešní době je to zvykem a sebedůvěrou, která nám brání vyjádření našich požadavků osobně.

## Komunikační procesy

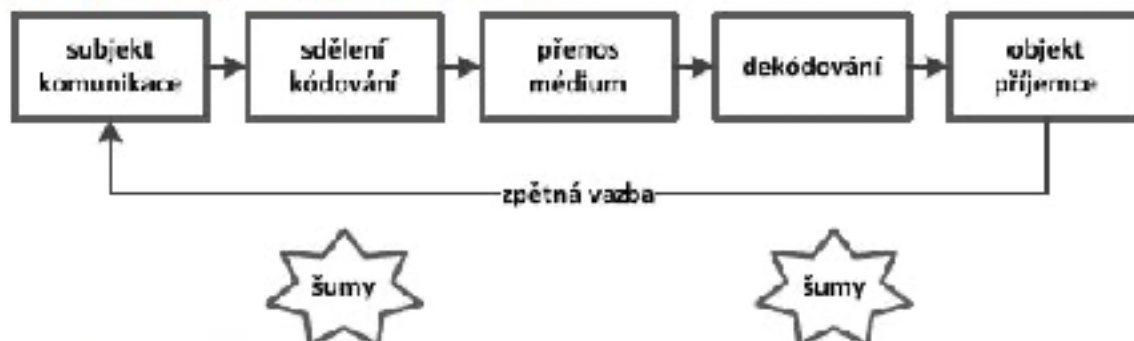
Bedrnová a Nový (2007) popisují komunikaci jako přenos informací, který probíhá mezi minimálně dvěma lidmi. Přičemž jeden z nich je vysílatelem informací a druhý příjemcem těchto informací. Role těchto dvou lidí se neustále mění v závislosti na situace které se člověk nachází v obou rolích. Například při řízení lidských zdrojů, manažer zadává otázky či vysvětluje důležité informace zaměstnanci (zaměstnanec je v roli příjemce informací a manažer je vysílatel informací. Současně pozoruje manažer zaměstnance, který se tváří překvapeně a ze zkušenosti tušíte, že tento výraz předpovídá neshodu či neporozumění Vašeho výkladu (nacházíte se současně v roli příjemce těchto informací).

Grafické znázornění, může vypadat například takto:



## Obrázek 4

Schéma 3: Model komunikačního procesu



Zdroj: Příkrylová, Jahodová (2010), upraveno

Analýza modelu komunikace

Zdroj: Příkrylová, Jahodová, 2010

Bernardová (2018, s. 9) popisuje průběh komunikačního procesu:

1. Vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam, dává obsah budoucímu sdělení.
2. Kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci. Tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly.
3. Vysílání zakódované zprávy (vyslovení mluvených slov, odeslání napsaného dopisu).
4. Přenos prostřednictvím komunikačního kanálu (poštou, počítačovou sítí, vzduchem).
5. Příjem zprávy příjemcem.

6. *Dekódování zprávy příjemcem a pochopení myšlenky ve významu, který jí přikládá příjemce.*

### **Zpětná vazba v komunikaci**

Zpětná vazba je důležitou součástí každé komunikace. Při komunikaci mezi manažerem a zaměstnancem je to nevyhnutelná a nejvíce podstatná složka komunikace. Zpětnou vazbu lze dělit dle obsahu na pozitivní a negativní podtext.

#### **„Pozitivně podaná zpětná vazba:**

- *posiluje správný způsob chování,*
- *posiluje sebedůvěru,*
- *zvyšuje a zlepšuje následující výkony,*
- *posiluje pozitivní vztahy a přístup.*

#### **Konstruktivní zpětná vazba:**

- *poskytuje informace o vnějších dopadech chování,*
- *nastavuje zrcadlo cílové osobě,*
- *navádí cílovou osobu k jiným, efektivnějším postupům v budoucnu (Bernardová, 2018, s. 11).”*

## **Dovednosti profesionální komunikace**

Každý vnímáme a sledujeme sdělené informace, pokud se nám sděluje od vysílatele důležitá informace je normálním zvykem, že nás zajímá reakce, kterou tím vyvoláme u příjemce. Stejně je to i u vysílatele v případě, že pověřuje příjemce pracovním úkolem. Bude se snažit najít způsob, jak ověřit zda jste A do jaké míry úkol pochopil a jestli jej vykonáte správně. Zkreslení a neúplnosti v komunikačním procesu mohou být důsledky pro mezilidské vztahy a výsledky činností, které lidé provádějí vážně nebezpečné. Existuje mechanismus, který zabraňuje takovým narušením zpětné vazby. (Bedrnová a Nový, 2007; Bělohlávek a kol. 2001)

### ***„Zásady pro přijímání zpětné vazby v pracovním prostředí:***

- *Budte pozitivní vůči tomu, kdo zpětnou vazbu poskytuje.*
  - *Dobře naslouchejte tomu, co vám je sdělováno.*
  - *Ujasněte si otázkami, že dobře rozumíte tomu, o čem se mluví.*
  - *Ptejte se na další detaily.*
  - *Rozhodněte se, jak poskytnutou zpětnou vazbu využijete.*
  - *Poděkujte tomu, kdo vám zpětnou vazbu podává.*
- Při podávání zpětné vazby neexistuje správný nebo špatný postup.*
- *Zpětná vazba by však neměla být podávána s úmyslem ublížit, bez promyšlení, jak asi zapůsobí na příjemce – neměl by jí chybět lidský přístup (Bernardová, 2018, s.14)."*

### 4.3 Spokojenost a angažovanost

„Spokojenost s prací ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svou prací a pracovním prostředím. Týká se postojů, které lidé mají ve vztahu ke své práci (Horváthová, 2016, s. 19).“

Úroveň spokojenosti je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšný nebo neúspěšný. Pracovní spokojenost a angažovanost rozděluje aspekt nadšení, zapálení, oddanost práci a ochotu investovat do práce více energie. Spokojenost je spojována s uspokojením, zatímco angažovanost s aktivním nadšením. (Horváthová, 2016, s. 20)

„Dobrá komunikace se zaměstnanci je důležitou součástí každého programu změn, jestliže se změny provádějí – pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů, technologií, výrobků, služeb nebo organizace. Odpor vůči změnám většinou pochází z toho, že pracovníci nevědí, co změny obnáší nebo co pro ně znamenají. Komunikace je prostředkem angažovanosti zaměstnanců, efektivní komunikace vytváří důvěru v organizaci, když se organizace snaží zaměstnancům vysvětlit, co a proč to dělá. Nicméně je potřeba umožnit zaměstnancům projevit svůj hlas, aby tyto výhody fungovali (Armstrong, 2015, s. 500–501).“

Prostředky komunikace jsou různé a manažeři v dnešní době nejvíce využívají intranet (interní počítačovou síť), výhodou je rychlý přenos dat z jednoho místa na druhé, také se můžou zaměstnanci účastnit průzkumů nebo využívat toho, že tu lze najít ukazatele týkající se výkonu nebo jiných cílů. Také komunikace tváří v tvář, nejběžnější ale nejproblematictější, neměla by být jediným prostředkem, informace mohou být zkreslené,

nesprávně pochopené, proto je dobré využít i teamové briefingy, zapojováním všech lidí v organizaci. (Armstrong, 2015, s. 502)

Mezi spokojeností a angažovaností je rozdíl, i přesto že si to spousta lidí spojuje a myslí si, že stačí jedna z těchto činností. Pro organizaci je velice důležité, aby zaměstnanec byl angažovaný zaměstnanec nemusí být spokojený a naopak pokud je zaměstnanec spokojený ještě to neznamená, že bude sto procent zapojený. Tudíž je potřeba si projít pracovní obsah a zajistit, aby obsah práce byl zaměstnancem žádaný a jeho názory byli vyslyšeny. Další nezbytnou součástí jsou fyzické a psychické podmínky, za kterých je práce prováděna, pokud je pracovní vytížení vysoké a požadavky nadřazeného vystavují zaměstnance do nebezpečných situací, nedosáhne ředitel spokojenosti ani na jedné straně.

„Oddanost je podobná angažovanosti, na rozdíl od angažovanosti se nezaobírá o emoce ale o hodnoty organizace a celkově se více zaobírá o vztah k organizaci na rozdíl od vztahu k práci jako takové. Používají se nástroje a opatření, která jsou vhodná jak pro oddanost, tak pro angažovanost. The Oxford English Dictionary říká, že člověk je oddaný, když je morálně pro něco nadšený. Oddanost organizaci je koncept, který charakterizuje vztah mezi pracovníkem a organizací zaměstnavatele. Vyjadřuje náklonnost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitu pracovníka ke svému zaměstnavateli. Vyznačuje se silnou touhou zůstat členem své organizace, připraveností vynaložit značné úsilí ve prospěch této organizace a důvěrou vůči cílům a hodnotám své organizace (Horváthová, 2016, s. 25-26).“

Jak již víme komunikace a spolupráce vytváří sociální klima na pracovišti a je to faktorem spokojenosti zaměstnance, pokud je příjemná atmosféra a je poskytováno správné vedení je tím předcházeno konfliktům. Ředitel by měl pořádat teambuildingy a různé porady se zaměstnanci buď skupinové nebo i individuální, záleží na potřebách dané situace, důležité je ale být pohotový v těchto situacích a vše řádně komunikovat. V neposlední řadě to je odměna za vykonanou práci, která by měla odpovídat kvalifikaci zaměstnance a vyžadované práci. Dále jsou tu odměny za práci vykonanou nad rámec



pracovního místa, ty by se měli řídit podle předem oznámené tabulky , či odměňovacího řádu organizace, se kterou je zaměstnanec řádně obeznámen.

## 5. Vyhodnocení výsledků šetření řediteli mateřských škol

Dotazníkové šetření je obecně jednou z kvantitativních z latinského slova „quantitas“ neboli množství výzkumných metod., kdy jsou využívány strukturované otázky. Vybrala jsem si toto šetření z důvodu průzkumu a zpětné vazby od samotných ředitelů soukromých mateřských škol, pro to aby jsem rozšířila povědomí o fungování manažerských činností v neprobádané oblasti soukromých škol. Připravila jsem dotazník tak, aby i na pohled byl příjemný, zajímavý ale i jednoduchý a časově tedy nezabíral tolik času na vyplnění, za to mohli ředitelé pečlivě odpovědět na každou otázku pravdivě a svědomitě.

**Oblast výzkumu:** Personální činnosti v mateřské škole.

**Téma výzkumu:** Personální činnosti ředitelů soukromých mateřských škol.

**Cíl:** Zjistit v jaké míře se ředitelé soukromých mateřských škol věnují daným personálním činnostem.

**Výzkumné otázky:** Zjistit jaké personální činnosti nejvíce vytěžují vedoucího pracovníka, jestli je to v zásadě administrativní činnost, jako jsou dotace nebo řízení lidských zdrojů, takzvaně způsoby řízení odměn, hodnocení školy a zaměstnanců.

Tento dotazník se skládá z 28 otázek, struktura otázek je ano / ne. Otázky jsou rozděleny do témat vážných pro tuto bakalářskou práci, témata jsou vyobrazena v grafickém provedení s hodnotícím komentářem. Rozdělila jsem mé otázky do čtyř hlavních témat.

1. Řízení lidských zdrojů. Porady, vedení, zájem o přednosti zaměstnanců.
2. Rozvoj lidských zdrojů. Další vzdělávání, teambuildingy, adaptační program.
3. Administrativa. Účetnictví, dotace, komunikace (emaily, WhatsApp, online).

#### 4. Hodnocení a kontrola. Zpětná vazba, odměňování, komunikace s vedením školy.

1.	80 %	Ředitelé se zajímají o své zaměstnance a věnují jim poměrně většinu času. Tudíž vidím, že je možný problém v delegování činnosti kvalifikovaným pracovníkům.
2.	70 %	Z dotazníku vyšlo, že většina ředitelů dbá na další rozvoj svých pracovníků. Adaptační plán mají ze 100% vyřešen, jen 30% má určeného pracovníků k zaučování nových učitelů.
3.	50 %	Bylo zjištěno, že na účetnictví mají určené lidi a z převážné většiny se věnují svým zaměstnancům, komunikaci a zajišťováním akcí a organizaci zaměstnanců.
4.	70 %	Zpětnou vazbu a rozvoj školy berou ředitelé jako nepostradatelnou složku jejich práce. Většina ředitelů komunikuje pravidelně s vedením, ostatní zda se mají plnou důvěru od vedení.

Ke své praktické části pro mojí bakalářskou práci jsem využila dotazníkové šetření, které vyplnily ředitelé mateřských škol z Prahy a okolí. Dotazník byl zaslán online formou a byl anonymní, z důvodu, že k mé bakalářské práci jsem potřebovala jen procenta, ze kterých jsem vypracovala závěr. Otázky byly zaměřeny na personální činnosti v mateřské škole, dotazník obsahoval 28 otázek a odpovědět se mohlo ANO/NE. Bylo potřeba, aby dotazníky vyplnili především ředitelé mateřských škol a to ze sféry soukromého sektoru, což se uskutečnilo. Využila jsem metodu uzavřených otázek s odpovědí ANO/NE, k tomu aby se mi lépe zjišťovali procenta, které můžu následně využít pro svou budoucí kariéru. Dle šetření je zřetelně vidět, že nejvíce procent získaly činnosti věnované práci s lidmi a to především rozhodovací role a role vedení a řízení personálu. Hned na druhém místě

ekonomické činnosti, jako je účetnictví, dotace, výplaty a odměňování. Samozřejmě v neposlední řadě se ředitelé soukromých mateřských škol zaměřují na rozvoj vzdělávacích procesů, dětí neboli žáků/studentů ale tak i další vzdělávání pedagogických pracovníků.

V čem je vidět největší úpadek je motivace zaměstnanců, teambuilding a jasná a srozumitelná komunikace na pracovišti. Z 90 % ředitelé věnují více komunikaci, která by přinášela nové podněty a předcházela desinformacím kolující mezi zaměstnanci ale i nadřízenými. Administrativě věnují ředitelé mateřských škol dle dotazníkového šetření méně času než-li komunikaci se zaměstnanci a se zákonnými zástupci, překvapivě jen z 70% probíhá komunikace mezi ředitelem a vlastníkem mateřské školy. Je to také Tim, že ředitelé soukromých mateřských škol věnují méně času dotacím a rozvoji mateřské školy jako takové, i přes to že finančně by jim to mohlo velice pomoci v budování kvalitnější školky, která by měla novější techniku a mohla by vylepšit a usnadnit práci zaměstnancům. Lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším co máme, jak pro rozvoj podniku, tak pro marketing, kdy na rodičích závisí zda doporučí mateřskou školu na základě učitelé, který měl jejich potomka na starost. To samé platí o komunikaci, bez které jde každé podnikání špatným směrem a nastávají tak zbytečné komplikace. Zajímavé je taky to, že z poloviny ředitelé obeznamují pedagogické pracovníky o odměňovacím systému a z 30% mají podle dotazníku ředitelé odměňování již v průběhu zkušební doby.

Ředitel mateřské školy využívají porady s pedagogickými zaměstnanci k získání potřebných informací, aby se škola dále rozvíjela. Ředitelé z daných informací vytváří závěry, které poté implementují do vývoje dalších cílů mateřské školy a tyto informace sdělují majitelům školy, kteří tyto informace dále řeší. Lidské zdroje jsou to nejčennější co máme, pomáhají nám přicházet na problémy dříve než je už pozdě, každý pedagogický pracovník vykonává svojí práci podle plánů, které sami vytváří a s ředitelem je probírají. Ředitel na základě komunikaci se zaměstnanci získává úplný přehled o chodu školky jak vyplynulo z dotazníku. Je důležité, aby se dodržovali pravidla nastavená vedením, která motivují zaměstnance k angažovanosti v práci, tím máme na mysli odměny. Z dotazníku

vyplýnulo, že se z poloviny dotázaných ředitelů se zaměstnanci nevyznají v jejich odměňovacím systému, což může mít za následek zhoršení výkonu a hůř odvedenou práci.

## **Závěr a doporučení pro praxi**

Cílem této bakalářské práce byla analýza a zhodnocení činností ředitele mateřské školy v oblasti personálního řízení se zaměřením na personální postupy, na získávání, výběr a rozvoj pracovníků. Při práci jsem využila všech možných zdrojů k prozkoumání personálních činností ředitele a k dosažení obtížně dostupných informací, které budou sloužit dalším ředitelům mateřských jak soukromých tak státních škol. Jsou zde srozumitelně popsány oblasti, které slouží k výkonu práce ředitele školského zařízení pro předškolní vzdělávání. Vytyčeného cíle bylo dosaženo, jsou zde popsány jak personální postupy tak i jak získávat a hlavně adaptovat a vybírat nové pedagogické pracovníky. Zanalyzoval se další rozvoj pedagogických a pracovníků, jejich motivaci, hodnocení a odměňování.

Teoretická část obsahuje přesné a na sebe navazující informace o vedení, řízení, motivace, komunikace, hodnocení a odměňování, které musí ředitel školy dodržovat a plnit, aby mohl dosahovat vytyčených cílů a využíval v nejlepší kvalitě lidských zdrojů. Lidské zdroje nám ve školství hrají nesmírně velkou roli a správný manažer musí být kompetentní tyto činnosti řádně vykonávat, k využití potenciálu svých lidí a ke správnému hodnocení jejich práce, která vede k motivaci a lepšímu výkonu a na základě toho vytvářet plán pro odměňování o kterém musí být zaměstnanci řádně informováni.

V teoretické části zjišťujeme informace důležité k pochopení problematiky personálních činností ředitelů mateřských škol i obecně manažerů organizací. K pochopení všech personálních činností je potřeba analyzovat informace z odborné literatury, která ukazuje, že ředitel musí zvládat zároveň řídit a vést tým zaměstnanců. Následně zaměstnance rozvíjet a školit, vyvíjet úsilí a sám se angažovat ve školení zaměstnanců, čím se sám ředitel učí o organizaci, kterou řídí. V organizaci musí docházet k pravidelným kontrolám zaměstnanců v rámci hospitací a zpětné vazby od rodičů a výuky žáků, jejich posunu a požadovaného výkonu pro další vzdělávání. Mateřská škola je důležitou částí

vzdělávání žáků a připravuje je na další vzdělávání, buduje hodnoty a podněcuje žáky k lepším výkonům, což pomáhá organizaci v konkurenční schopnosti. Ředitel jako hlavní vedoucí pro zaměstnance bývá klíčovým komunikátorem mezi zaměstnanci a majiteli školy. Proto je důležité si tyto jeho vlastnosti ujasnit, aby docházelo k pokrokům a aktualizaci podle potřeb školy, například: technické vybavení, školení, fondy a různé rozvojové plány.

Praktická část se zaměřuje na proces personálního řízení v soukromé mateřské škole. Výsledky šetření podrobně zkoumají aktuální problematiku personálního řízení z pohledu samotných ředitelů soukromých mateřských škol a jsou navržena doporučení pro jejich praxi. Tato část je pojata tak, aby bylo přehledně shrnuto co z dotazníkového šetření vyplynulo. Dotazník byl pečlivě vypracován, upraven, aby byl úhledný a otázky nebyly příliš zdlouhavé, na druhou stranu online dotazník není složitý na vyplnění. Počítala jsem s rychlejší zpětnou vazbou, je to docela časově vyčerpávající při zjišťování odpovědí. Příště bych asi vybrala jinou formu zjišťování, například rozhovor a řediteli mateřských škol.

Toto téma má velký potenciál a určitě je možné dál zjišťovat informace více do hloubky. Je to pestré a tolik neprobádané téma, že cokoliv zjistíte je velice zajímavé a přínosné. Dále by bylo skvělé zjistit více do detailů i z pohledu například učitelů mateřských škol, jaké vidí nedostatky, co jim schází a co naopak je jejich přínosem pro další mateřské školy. Vždy je potřeba se rozvíjet, vše kolem nás se rozvíjí, tudíž věřím, že tato práce pomůže spoustě dalším manažerům k porozumění tématu personální činnosti v mateřské škole. Téma personální činnosti je možné a nutné dál rozšiřovat a tím předcházet nedorozuměním a dojít k uvědomění některých manažerů, aby něco změnili a učinili velká rozhodnutí.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management, 798 s., ISBN 978-80-726-1169-0.

BERNARDOVÁ, PH.D., P. D. , 2018. *DOVEDNOSTI PROFESIONÁLNÍ KOMUNIKACE: STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., ISBN:978-80-7455-094-2.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ, 2018. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-290-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů, 1. vyd.* Praha : Grada, 238 s. : il. ; Management, ISBN: 978-80-247-3067-7.

HÁŠA, Stanislav, 2016. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda. Co je nového. ISBN 978-80-906089-9-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HŮRKA, Petr a kolektiv, 2015. *Pracovní právo v bodech s příklady*. Nakladatel: Aleš Čeněk; 559 s. , 5. vydání, ISBN: 978-80-7380-316-2.

KAWASAKI, Guy, 2017. *Umění začít*. Přeložil Petr MIKLICA. V Praze: Blue Vision. ISBN 978-80-87672-59-4.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s., ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 399 s., ISBN: 978-80-7261-288-8.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 182 s., ISBN 978-80-247-7229-5.



PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRŮCHA, Jan, 2015. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 4., aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0872-3.

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

TROJAN, Václav, 2019. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení: Head teacher as an essential factor of educational leadership*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. ISBN 978-80-7603-032-9.

TROJANOVÁ, Irena, 2017. *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-869-8.

## Seznam příloh

**Obrázek 1** : Pyramida osobnosti, s. 69. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

**Obrázek 2** : Plánovací systémy s využitím IT - ppt stáhnout. SlidePlayer - Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace [online]. Copyright © 2021 SlidePlayer.cz Inc. [cit. 15.01.2021]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/1967574/>

**Obrázek 3** : Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců, s. 152. ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, 2016. Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.

**Obrázek 4** : Analyza modelu komunikace. Odborný recenzovaný časopis z oblasti evaluací [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.01.2021]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/analyza-modelu-komunikace/>

**Tabulka 1** : Vlastnosti manažera. LOJDA, Jan, 2011. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 182 s., ISBN 978-80-247-7229-5 .