

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**ZAČLENĚNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ
DO TÝMU**

Týmová práce

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Gabriela Šťastná

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: PhDr. Věra Fantová

Datum odevzdání práce: 10. dubna 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Gabriela Šťastná

Poděkování:

Děkuji PhDr. Věře Fantové za cennou pomoc, kterou mi poskytla při vypracování mé závěrečné bakalářské práce.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá začleňováním nového pedagogického pracovníka do týmu v mateřské škole, jeho uváděním do praxe, přizpůsobováním se novému pracovnímu prostředí a ochotou pomoci stávajících pracovníků.

Vychází z teoretických poznatků o týmové práci a týmových rolí a seznamuje s přehledem možností a úskalí při začleňování nového pracovníka do týmu. Přináší zjištění jakou roli hraje při začleňování nových pracovníků jejich délka praxe, jaká doba je potřebná na začlenění do týmové práce, kdo je pověřen pracovníka seznámit s týmovou prací a na koho má možnost se v počátcích obrátit. Dále pak, zda uchazeč již před přijetím vyhovoval kritériím hledané role a zda praxí prokázal své schopnosti.

Práce mapuje, jak v mateřských školách funguje a je podporována týmová práce, jak jsou noví pracovníci schopni prosadit svůj názor a jak je jejich názor týmem akceptován.

Summary: (angl.)

The final bachelor thesis deals with integrating a new pedagogic worker to the team in nursery schools, introducing him to practice, his adaptation to new working environment and willingness of the current workers to help.

It starts from theoretic findings about teamwork and team roles and lists possibilities and difficulties with integrating new worker to the team.

It brings findings about how the length of previous working experience of the new worker affects his integration, about the amount of time needed for incorporation to the teamwork, who is authorized to acquaint the new worker with teamwork and who can he turn to in the beginning.

Further then, whether the candidate had passed the criteria required for sought role even before his being accepted and whether practice has shown his abilities.

The thesis surveys the functioning and support of teamwork in nursery schools, the ability of new members of staff to enforce their opinion and how the team accepts their opinion.

Klíčová slova: tým, týmová práce, týmová role, začleňování, nový pracovník

Obsah:

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Týmová práce	10
1.1 Pracovní skupina x tým	10
1.2 Jak má vypadat kvalitní tým	10
1.3 Týmové role	11
1.4 Výhody a nevýhody týmové práce	12
2. Personální výběr	12
2.1 Stanovení požadavků nového místa	13
3. Začleňování pracovníka do týmu	14
3.1 Pohled nového pracovníka	14
3.1.1 Před nástupem do zaměstnání	14
3.1.2 Po přijetí do zaměstnání	15
3.1.3 Možná úskalí při začleňování	16
3.2 Pohled zaměstnavatele	17
3.2.1 Před přijetím nového pracovníka	17
3.2.2 Nástup do zaměstnání	18
3.2.3 Projekt Mentoring	19
3.2.4 Rizika při začleňování	22
EMPIRICKÁ ČÁST	24
4. Stanovení cíle výzkumného šetření	24
4.1 Stanovení předpokladů	24
4.2 Charakteristika výzkumného vzorku	24
4.3 Pilotní výzkum	24
4.4 Metodika výzkumného šetření	25
4.5 Časové vymezení	26
4.6 Porovnání výsledků šetření	26

5. Zjištěné výsledky.....	27
5.1 Vyhodnocení předpokladů	64
ZÁVĚR	66
6. Využití závěrečné bakalářské práce ve školské praxi	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Zařazením mateřských škol mezi druhy škol, se předškolní vzdělávání v České republice zakotvilo ve vzdělávacím systému jako jeho přirozeně nezbytná součást, resp. jako počáteční vzdělávací stupeň s jasně specifikovaným posláním. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy vydalo v souladu s § 4 odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, který vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku. RVP PV stanovuje elementární vzdělanostní základ, na který může navazovat základní vzdělávání, a jako takový představuje zásadní východisko pro tvorbu školních vzdělávacích programů i jejich uskutečňování.¹ Tvorba školního vzdělávacího programu je náročný a dlouhodobý proces přípravy, tvrdé práce při realizaci i závěrečném zhodnocení výsledku a přesně zapadá do charakteristických rysů týmové práce. V současné době je slovo tým velmi populární a lze ho definovat jako celek spolupracujících lidí, sledujících stejné časově omezené cíle, priority jsou podřízeny celému kolektivu, s motivací, která vychází zevnitř, otevřenou komunikací, silnou vzájemnou důvěrou, jasnými rolmi, pravidly a s charakteristickým procesem práce. Za těchto podmínek probíhá týmová spolupráce optimálně. Aby učitelé přijali ŠVP za svůj, je nezbytné, aby měli možnost jeho vytváření ovlivňovat, proto je potřebné týmovou práci podporovat i v kolektivu pedagogických pracovníků mateřských škol.

Cílem předložené bakalářské práce bylo zmapovat, jakým způsobem je v mateřských školách prováděno začleňování nových pracovníků do týmu. Zda a v jaké míře v mateřských školách, při začleňování pracovníků, funguje

¹ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání [online].

týmová práce a jak jsou ředitelky mateřských škol připraveny na případný nástup nového pedagogického pracovníka stanovením kritérií.

Dostupná literatura se převážně zabývá strategií výběrového řízení, efektivním řízením týmu, ale samotným úvodem, postupným seznamováním a začleňováním nového pracovníka do týmu již minimálně.

Bylo pro mě tedy výzvou zabývat se hlouběji možnostmi a úskalím při začleňování nových pracovníků do týmu.

V úvodu teoretické části uvádím podstatné znaky týmové práce, týmových rolí a jak má vypadat kvalitní tým. Druhá kapitola se dotýká personálního výběru. Ve třetí kapitole podrobněji rozpracovávám začleňování pedagogického pracovníka do týmu z pohledu nového pracovníka a z pohledu ředitele školy. Teoretická část práce, i když je zaměřena na týmovou práci v mateřské škole, je psána obecně a nerozlišuje mužský a ženský rod.

V empirické části je v tabulkách a grafech zpracována analýza získaných údajů a faktů. Ke zjištění cíle práce a ověření předpokladů jsem použila metodu dotazníkového šetření. Výzkum byl prováděn formou rozeslání dotazníků e-mailem ředitelkám, a jejich prostřednictvím i učitelkám, mateřských škol z celé České republiky. Vzhledem k tomu, že v dotaznících odpovídaly pouze ženy, je empirická část psána v ženském rodě. V závěru práce je naznačena cesta, jak lze výsledků výzkumu využít v pedagogické praxi. Výsledky bakalářské práce mohou ředitelkám mateřských škol pomoci při začleňování nového pracovníka do týmu a upozorňují na možnosti, které začlenění podpoří a uspíší.

"Dát se dohromady je začátek, zůstat spolu je pokrok a pracovat společně je úspěch."

Henry Ford

TEORETICKÁ ČÁST

1. Týmová práce

Vzhledem k tématu závěrečné bakalářské práce, považuji za nutné se v úvodu zmínit o základních východiscích týmové práce. Uvádím rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem, jak má vypadat kvalitní tým a jaké jsou týmové role.

1.1 Pracovní skupina x tým

Hned v začátku je důležité si uvědomit rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem. **Pracovní skupinu** tvoří několik lidí, kteří jsou díky zaměstnání v pravidelném kontaktu a jsou převážně zaměnitelní, svou práci mohou vykonávat samostatně a dosahování jejich cílů nezávisí na ostatních ze skupiny, kdežto **tým** to je několik lidí, kteří jsou si vědomi společného cíle a aktivně se snaží o jeho splnění, vzájemně se doplňují a nepokoušejí se práci ostatních narušovat nebo ztěžovat.²

1.2 Jak má vypadat kvalitní tým

„Každý tým je tak silný, jak je silný jeho nejslabší článek.“³

- Tým je skupina lidí, která si je vědoma potřeby splnit společný úkol a potřeby udržovat tým.
- Každý člen přispívá ke splnění společného úkolu svou odborností a každý se ujme specifické funkce (role).

² HAYES, N. Psychologie týmové práce, s.58

³ HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů, s.67

- Působení jednotlivých členů na sebe navazuje a vzájemně se doplňuje.
- Všichni jsou si vědomi individuálních potřeb ostatních členů, je zde prostor, ohled a úcta k jednotlivci.
- Probíhá zde otevřená a spontánní komunikace a vznikající konflikty jsou včas řešeny.
- Případná kritika by měla být konstruktivní.
- Vládne uvolněná atmosféra uvnitř týmu a optimistická pracovní nálada.
- Členové skupiny jsou k sobě upřímní.

1.3 Týmové role

Týmová role je jakýmsi výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace. Jednotliví členové týmu většinou ztvárňují několik rolí. V optimálním týmu by měly být všechny role alespoň částečně pokryty. **Správné stanovení kompetencí** každého jedince, a tím jeho přirozené role, je předpokladem **úspěchu celého týmu**. „To neznámá, že v každém týmu musí být osm či devět lidí. Členové týmu mohou zastávat víc než jednu roli“⁴. V mateřské škole, kde se kolektiv skládá z menšího počtu pedagogických pracovníků, je týmová práce možná právě tehdy, pokud jsou role vyváženě rozděleny. Je proto náročnější vybrat toho správného pracovníka s odpovídajícími vlastnostmi, aby tým vhodně doplnil.

Jednotlivé role jsou v literatuře uváděny pod různými názvy, mohou se např. klasifikovat následovně. Belbinův dotazník týmových rolí:

Všudybyl, Formovač, Analytik, Inovátor, Koordinátor, Stmelovač, Realizátor, Dotahovač

⁴ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení, s.89

1.4 Výhody a nevýhody týmové práce

K hlavním výhodám týmové práce patří výrazné zvýšení produktivity práce v oblastech, které vyžadují kreativní řešení různých problémů a určitou míru přizpůsobivosti. Budování shody mezi členy týmu vylučuje extrémní postoje a názory. Členové týmu se mohou ke kreativnímu řešení vzájemně inspirovat. Vzájemná spolupráce zlepšuje komunikaci, může posílit důvěru a umožňuje vzájemnou podporu při plnění pracovního úkolu. Tým je schopen v určitých situacích přijmout lepší rozhodnutí než jednotlivec. Zdá se také, že společně sdílená odpovědnost za riskantnější rozhodnutí, má za následek snížení pocitu osobní zodpovědnosti v případě, že by se rozhodnutí ukázalo jako nesprávné.

Nevýhody týmové práce jsou víceméně subjektivního charakteru. Pro nové členy nemusí být z počátku jednoduché zvyknout si na nové postupy, jednat podle stanovených pravidel a vzorců, neboť se mohou domnívat, že jejich myšlenka, či nápad je nejlepším řešením a význam týmové spolupráce jim tak uniká.

2. Personální výběr

Úspěšné fungování týmu je závislé na schopnostech a kvalifikaci jeho členů. Optimálních výsledků dosahuje pouze pracovník, který svými znalostmi, schopnostmi a postoji odpovídá nárokům, jež na něj klade zaměstnavatel a příslušné pracovní místo. Personální výběr slouží k dosažení tohoto cíle.

„Výběr nových pracovníků je z hlediska týmu často velice závažnou záležitostí. Potřebujeme-li obsadit v týmu pracovní místo, ať už odchodem dosavadního nositele, nebo vytvořením nové pozice, mělo by výběrové řízení projít několika etapami:

- stanovení požadavků nového místa
- vyhledávání uchazečů

- zkoumání uchazečů
- rozhodnutí o výběru“⁵

Získávání a výběr pracovníků, vhodné výběrové pohovory a testy detailně rozpracovali ve svých knihách Michael Armstrong⁶ a František Hroník⁷

2.1 Stanovení požadavků nového místa

Správné stanovení požadavků je z hlediska budoucí vhodnosti uchazeče důležitější než vlastní realizace výběru.

Požadavky je důležité mít stanoveny ještě před zahájením výběrového řízení.

Tyto požadavky má tým sestavovat společně a na základě jejich splnění také společně vybírat vhodného člena do týmu.

Požadavky na pracovníka v mateřské škole jsou především zaměřeny na jeho vzdělání specializované na předškolní pedagogiku, praxe, jazykové znalosti – ovládání českého jazyka (pokud není pohledáván učitel cizího jazyka – rodilý mluvčí), výslovnost hlásek, artikulace, hra na hudební nástroj – klavír, kytara, flétna s metodikou výuky hry, příjemné vystupování, kladný vztah k dětem a ke spolupráci s rodiči, vstřícné a milé jednání s dětmi i dospělými, ochotu učit se nové věci, nadšení, samostatnost, zodpovědnost, spolehlivost, kreativitu, zaměření na výtvarnou techniku, pohybovou aktivitu, znalost cizího jazyka s metodikou výuky dětí, týmový hráč, schopnost komunikovat, pozitivní myšlení.

⁵ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým, s.83

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str.343 – 393 [online].

⁷ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení, s.89

3. Začleňování pracovníka do týmu

Nástup do zaměstnání a začlenění se do týmu je pravděpodobně náročné pro každého jedince. Jak pro absolventa střední nebo vysoké školy, který nastupuje do svého prvního zaměstnání, tak pro člověka s praxí a v neposlední řadě i pro člověka v pozici zaměstnavatele, který je zodpovědný za vše co se týká začlenění nového pracovníka do týmu. Nový pracovník musí být při nástupu do zaměstnání připraven po stránce administrativní i socializační.

3.1 Pohled nového pracovníka

Nový pracovník by měl **být připraven** na možnost počáteční nedůvěry a zvědavosti ostatních pracovníků. I když bude přijat s tím nejlepším vědomím, že vyhovuje hledané týmové roli, ostatní stále nemají jistotu, protože je pro tým cizím elementem neboť nevědí, jak dobře zapadne do týmu, zda nebude kazit jejich práci nebo nebude-li pro ně konkurencí.

3.1.1 Před nástupem do zaměstnání

Již při **ucházení** se o místo má mít uchazeč připraven životopis „volba té které varianty životopisu, příp. vytvoření vlastního osobního dotazníku je závislá na oboru, v němž firma působí a na její kultuře“⁸, myslím, že v mateřské škole by měl být upřednostňován volný životopis, protože je informačně vydatnější, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku restů, průvodní dopis – „doplňuje věcný strukturovaný životopis o rozměr vyjádřeného zájmu s cílem zaujmout personalistu.“⁹

Při vyhledávání pracovní pozice má uchazeč zjišťovat jaká role v týmu je pohledávána a zvážit zda takové roli svými schopnostmi vyhovuje. Měl by

⁸ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení, s.156

⁹ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení, s.169

zvážit, zda bude schopen plnit své úkoly, zda co nejlépe zastane svou práci, nenaruší týmovou práci, bude schopen tým kvalitně doplnit a s týmovými pracovníky bude umět skutečně efektivně komunikovat.

Měl by mít možnost seznámit se:

- s kritérii hledané role
- s ostatními členy týmu
- s koncepcí školy

Ideální je mít možnost **strávit na pracovišti** několik dní a seznámit se se spolupracovníky, zorientovat se v pracovních úkolech, ve firemních vztazích.

Zjistit, kdo bude pověřen či ochoten seznámit ho se stylem týmové práce a na koho se bude moci obrátit v případě nejasností, potíží, dotazu nebo pomoci.

Mít také možnost **prokázat své schopnosti**, např. při činnostech s dětmi nebo předložením certifikátů a osvědčení, zkušenostmi z organizování akcí pro děti, vypracováváním projektů, publikační činností nebo co může škole nabídnout a je ochoten udělat nad rámec pracovní náplně.

Je také důležité umět přiznat svou slabou stránku nebo třeba, že nemá zkušenosti s týmovou prací, ale je ochoten se novému učit.

Uchazeč má vystupovat sebevědomě, chovat se přirozeně a podle pravidel slušného chování

V případě, že mu je firemní kultura a týmové práce **cizí či nesympatická** a pokud není osobou kreativní a přizpůsobivou **neměl** by pracovní pozici přijímat.

Otázkou je, zda má v době současné vysoké nezaměstnanosti uchazeč možnost **výběru**.

3.1.2 Po přijetí do zaměstnání

Získávat v počátku dostatek **kvalitních informací** v krátkém čase je jedním z předpokladů, jak své pracovní úkoly zvládnout co nejdříve a jak co nejrychleji najít uplatnění v týmu.

Chybějící informace nemá pracovník přehlížet, naopak je nutné se ptát, samozřejmě vhodným způsobem, například si je sepsat, a tak dlouho, dokud určitou věc pořádně nepochopí a za každou poskytnutou informaci má umět také poděkovat.

„Zeptáš-li se, budeš 5 minut vypadat jako hlupák. Nezeptáš-li se, budeš hlupákem po celý život“

Čínské přísloví

Jak dlouho trvá než se nový zaměstnanec začne v týmu cítit jako doma? Především záleží na schopnosti adaptace každého člověka. Jako průměrná doba k začlenění se označuje doba **tří měsíců**, tedy doba zkušební.

Pokud se mu v prvních dnech podaří udělat ve své práci **chybu**, měl by ji umět přiznat, snažit se nalézt řešení nebo požádat o pomoc ostatní. Je proto dobré členy týmu sledovat, všimnout si stylu jednání mezi sebou, kdo koho respektuje, kdo je nejčastěji žádán o radu.

3.1.3 Možná úskalí při začleňování

Možným úskalím při začleňování nového pracovníka by mohlo být:

- chybějící zkušenost s prací v týmu
- nedostatečné informace o týmové práci dané školy
- delší doba potřebná k přizpůsobení se
- nechuť měnit své naučené způsoby práce
- pocit odstupů ostatních
- obavy ze zneužití vlastních nápadů

3.2 Pohled zaměstnavatele

V úvodu si dovolím přeskočit část o budování týmu a začnu na pozici, kdy tým ve škole již funguje, to znamená, že jsou členové ztotožnění s myšlenkou „Jeden za všechny, všichni za jednoho“ a z uchazečů je vybírán **vhodný**, nastaveným kritériím vyhovující, **nový pracovník**.

3.2.1 Před přijetím nového pracovníka

Je jistě nelehké ze zasláného životopisu, či jednoho, dvou setkání poznat, zda člověk opravdu daným kritériím vyhovuje.

Proto je potřeba předejít případnému riziku omezených informací a systematicky zjistit o daném člověku co nejvíce informací.

K tomu by mohl nejvíce pomoci pečlivě sestavený **dotazník k pohovoru** (příloha č. 1), na jehož základě jsou porovnána kritéria dané role a vybrán vyhovující uchazeč.

Člověk, jako nositel lidských zdrojů, má určité **vlastnosti** (Jaký člověk je?), **schopnosti** (Co člověk zná – znalosti a umí – dovednosti?) a **postoje** (Čemu člověk věří – názory a co chce – motivy?)¹⁰, toto vše by měl ředitel zjišťovat a porovnávat s danými kritérii.

Pracovní nabídku – seznámení s pracovní smlouvou, platovým výměrem, náplní práce, pracovní dobou, dává ředitel uchazeči po předložení dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení ze vstupní lékařské prohlídky u smluvního lékaře, zdravotního průkazu a výpisu z rejstříku trestů.

Ve velkém podniku nebo škole je toto většinou záležitostí personálního pracovníka, ovšem ve škole mateřské leží úkol nováčkovi pomoci s **nejsnadnějším začleněním do týmu** na ředitelce školy.

¹⁰ PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu, s.61

3.2.2 Nástup do zaměstnání

Ředitel požaduje od nového pracovníka další potřebné dokumenty (např. zápočtový list, dokumenty související s odvody daně z příjmu), v den nástupu mu dá podepsat pracovní smlouvu, platový výměr, seznámí ho se způsobem odměňování, způsobem hlášení absence a předávání dokladů, čerpání dovolené a dalšího volna, např. studijního, možnostmi dalšího vzdělávání, stravování a principy FKSP, cestovné a diety, s postupem při stížnostech a používáním telefonu, pc, internetu a kopírky, předá mu klíče a seznámí ho se způsobem bezpečnostního kódování budovy.

Příloha č. 2– manuál při přijímání

A pak, pokud se tak již nestalo při vyhledávání, představí nového pracovníka nejen pedagogickým, ale i ostatním zaměstnancům školy.

Určí **harmonogram adaptace** - časový plán seznámení

- s prostorami školy, které jsou určeny pro všechny (kabinety, skříně s pomůckami), prostory osobní (šatny, sociální zařízení a která je určena pro nového pracovníka), prostory kam je vstup zakázán (kuchyně, mandl), třídy a další prostory provozního pavilonu.
- s kulturou školy a hlubší seznámení pracovníka s hodnotami a pravidly, než při vyhledávání pracovníků. To, jak se nový zaměstnanec "zabydlí" v novém zaměstnání se totiž z velké míry shoduje s tím, do jaké míry se sžije s firemní kulturou.
- se školním a třídním vzdělávacím programem, způsobem plánování a vypracovávání těchto programů
- s organizací dne přímé výchovné a vzdělávací činnosti, ale i nepřímé,
- s pravidly BOZP a dalšími směrnici a řády školy

Určí čas strávený s dětmi k oboustrannému poznání a také **garanta adaptace** nového pracovníka. Garantem by měl být kolega, který pomůže pracovníkovi nejen při seznamování s prostředím, ale i s výkonem pracovních povinností (ukáže, jak a co dělat). Měl by to být člověk, který není ve škole příliš dlouho

a bude si pamatovat na všechny své pochybnosti a obavy, které sám před časem zažíval a tak bude schopen lépe a rychleji nového pracovníka uklidnit.¹¹ Nadřízený by se měl v tomto adaptačním období věnovat novému pracovníkovi více než je běžné u jiných jeho podřízených.

3.2.3 Projekt Mentoring

Postoj garanta a nového pracovníka přesně vystihuje Projekt Mentoring – jako nástroj osobního rozvoje¹².

„Pro mentoring neexistuje jediná definice - záleží na tom PROC, KDE a KÝM je používána. Nicméně společným jádrem každého vztahu mentoringu je dobrovolná podpora jedné osoby (mentee) druhou (mentor). Mezi hlavní pilíře patří podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity.

Mentoring je způsob vedení zaměstnanců. Představuje vztah mezi mentorem a pracovníkem. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit zaměstnancům. Profesní a sociální rozvoj mentee v organizaci je základní funkcí mentoringu.

Mentor je obvykle starší spolupracovník, který má zkušenosti a odbornost takovou, že může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Kromě role školitele hraje mentor i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu. Mentor pomáhá svému svěřenci (mentee) poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti.

Co dělají mentoři pro mentee

- Nabízejí podnětné nápady

¹¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 399 [online].

¹² Mentoring, [online].

- Pomáhají zvýšit sebevědomí
- Podněcují profesionální chování
- Konfrontují negativní chování a postoje
- Učí příkladem
- Umožňují růst výkonů
- Vysvětlují fungování organizace
- Stojí na straně svých mentee v kritických situacích
- Nabízejí odborné a zkušené rady
- Podněcují k dosažení stanovených cílů
- Pomáhají v kariéře

Provozování mentoringu má pozitivní vliv nejen na mentee, ale také na mentora a organizaci jako celek. Mentee získá nové zkušenosti, přímé kontakty, dobu praxe, firemní kulturu apod. a mentor je naopak obohacen o náměty a postřehy člověka, který přišel zvenčí a není zatížen firemními stereotypy. Mentoring pomáhá novým zaměstnancům, aby se aklimatizovali v neznámém prostředí.

Zásady mentoringu

Role a kompetence mentora a mentee jsou přesně vymezeny:

- Rolí mentora je reagovat na potřeby rozvoje mentee. Mentori mají takové postavení oproti mentee, že toto postavení není vztahem mentoringu ohroženo.
- Mentor i mentee mají stejnou odpovědnost za rozvoj vztahu mentoringu, za jeho hladký průběh a dosažení stanoveného cíle.

- Zálžitosti řešené v rámci vztahu mentoringu jsou považovány za důvěrné. Vztah obou stran je rovnocenný a je založen na vzájemné důvěře.
- Mentor a mentee si předem stanoví časový harmonogram podle možností obou stran.
- Mentor a mentee vzájemně respektují svůj čas a závazky (povinnosti).
- Povinnosti nesmí být zneužívány mimo rámec mentoringu.
- Ve vztahu je uplatňován pro-aktivní přístup - mentor vyzývá a podporuje mentee a poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu mentee, mentee se snaží vypořádat se s jakoukoliv oblastí rozvoje.
- Vztah trvá po dobu vzájemně odsouhlasenou oběma stranami. Po jejím uplynutí může buď pokračovat nebo skončit.
- Obě strany mají možnost po vzájemné dohodě z projektu vystoupit.
- Vztah mentoringu je zcela dobrovolný.
- Mentor i mentee jsou před realizací mentoringu proškoleni.¹³

V mateřské škole je v zájmu celého týmu, aby se nový pracovník co nejdříve a co nejlépe začlenil, proto je potřebné zabývat se hlouběji přípravou a průběhem jeho začleňování a k tomu může dopomoci právě výše uváděná metoda mentoringu.

„Celý život čekáme na výjimečného člověka místo toho, abychom obyčejné lidi okolo nás změnili na výjimečné.“

Hans Urs Von Balthasar

¹³ Mentoring, [online]

3.2.4 Rizika při začleňování

Každý nástup a začleňování nového pracovníka neprobíhá vždy hladce, proto by měl ředitel předem zvážit případná rizika, aby se jich mohl vyvarovat. Například snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků, zvyšovat oddanost pracovníka představením školy jako takové, pro kterou stojí za to pracovat, informovat o tom „jak to u nás chodí“, aby se snížila možnost nedorozumění, zajistit pozitivní řešení případných konfliktů, nabídnout možnost plánovitého a systematického učení se nového pracovníka.¹⁴

Zjistit, zda má pracovník zkušenost s týmovou prací a můžeme na ni navázat a rozvíjet ji, či ho musíme s principy týmové práce seznamovat od začátku. Průběžně kontrolovat, zda má pracovník dostatek informací, jestli si je umí vyhledávat sám, či potřebuje pomoc. Zohlednit čas, který potřebuje na adaptaci a v začátcích tolerovat případné nedostatky, které by měl pracovník sám nebo s pomocí určit sám. Zaznamenávat odstup, nedocenění ostatních členů týmu a hledat řešení. Poradit s překážkami a jejich překonáváním.

Nesnažit se předělávat člověka z jeho slabých stránek, ale podporovat jeho silné.

Špatnou variantou začleňování je stav, kdy nový pracovník přijde první den do zaměstnání, hned je uveden na pracoviště a hned začíná vykonávat svou práci. V tomto okamžiku je totiž pracovník velmi zmaten, protože nedostal žádné instrukce, nebyl seznámen s kolegy ani prací samotnou, nezná standardní postupy a přesto se očekává, že bude kvalitně pracovat.¹⁵

Z hlediska školy je toto velmi nezodpovědný a myslím, že v mateřské škole ani nepoužívaný přístup.

¹⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str.396 [online].

¹⁵ Hledám práci, [online]

Ovšem pokud i přes veškerou snahu zaměstnanec svou práci ve zkušební době nezvládá, je potřeba zvážit zda je v něm potenciál, zda je účelné jeho další vzdělávání, investování našeho času a pak uvážit případné rozloučení se.

Jakým způsobem probíhá začleňování nového pracovníka do kolektivu mateřské školy, je zjišťováno v následující empirické části.

EMPIRICKÁ ČÁST

4. Stanovení cíle výzkumného šetření

Cílem závěrečné bakalářské práce bylo zjistit jakým způsobem probíhá začleňování nového pedagogického pracovníka do týmu v mateřské škole, jak v mateřských školách funguje a je podporována týmová práce, jak jsou noví pracovníci schopni prosadit svůj názor a jak je jejich názor týmem akceptován, jakou hrají roli při začleňování nových pracovníků jejich délka praxe, jaká doba je potřebná na začlenění do týmové práce, kdo je pověřován pracovníka seznámit s týmovou prací a na koho má možnost se v počátcích obrátit. Dále pak, zda uchazeč již před přijetím vyhovoval kritériím hledané role a zda praxí prokázal své schopnosti.

4.1 Stanovení předpokladů

1. Pracovník, který je do týmu přijímán na základě vyhovění stanoveným kritériím týmové role i praxí prokáže, že vyhovuje původně požadovaným kritériím, než pracovník, který již zpočátku vyhovuje jen částečně.
2. Při začleňování do týmu má pracovník v případě potíží možnost obrátit se na kohokoliv v týmu a ne pouze na jednu konkrétně určenou osobu.

4.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkum byl prováděn v mateřských školách z celé České republiky, dotazovány byly ředitelky mateřských škol a v těchto školách učitelky, které do mateřské školy nastoupily během posledních pěti let.

4.3 Pilotní výzkum

Pilotní studií bylo rozesláno 10 dotazníků ředitelkám mateřských škol v Ústí nad Labem, aby byla ověřena jeho srozumitelnost.

Příloha č. 3, 4, 5 – původní dotazníky

Ze **zpětné reakce** vyplynulo, že bude objektivnější rozšířit možnosti odpovědí o variantu spíše ano, spíše ne, v dotazníku pro ředitelky škol chybí údaj o počtu pedagogických zaměstnanců a v dotazníku pro učitelky mají být v otázce č. 7 pro zjednodušení doplněny varianty odpovědí.

Dotazník byl poté elektronickou poštou rozeslán ředitelkám mateřských škol z celé republiky. V doprovodném textu mailu bylo uvedeno, že se jedná o podklad pro zpracování závěrečné bakalářské práce, jejímž cílem je zjistit, jak probíhá začleňování pracovníků do týmu, jejich uvádění do praxe, přizpůsobování se novému pracovnímu prostředí a ochota pomoci stávajícím zaměstnankyň. V úvodním textu bylo uváděno, že pokud v posledních pěti letech nastoupila do školy nová pedagogická pracovníce, prosím o vyplnění dotazníku a zároveň prosím o předání dotazníku i této nové pracovníci (novým pracovnícím).

Všechny oslovené ředitelky byly v úvodním textu informovány o anonymitě.

Příloha č. 6 - průvodní text k zasílaným dotazníkům

4.4 Metodika výzkumného šetření

Respondentkám byly zaslány tři dotazníky.

První a druhý byl určen pro ředitelku školy. V úvodu prvního dotazníku respondentky vyplňovaly údaje týkající se počtu let ve funkci ředitele školy, počet pedagogických pracovníků ve škole a kolik nových pracovníků bylo přijato v posledních 5 letech. Dále bylo zjišťováno, zda na škole funguje a je ředitelem podporována týmová práce, zda jsou stanovena kritéria týmové role a jsou stanovována celým týmem, zda je po uchazeči žádán životopis a na jeho základě jsou zváni všichni uchazeči k osobnímu pohovoru, zda ředitel při vyhledávání týmového pracovníka pociťuje nedostatek vhodných kandidátů. Ve druhém dotazníku posuzovala ředitelka nového pracovníka. Třetí dotazník byl určen pro nového pracovníka. Úvodní část byla identifikační, zjišťovala jsem délku praxe celkem a počet let v nynější pracovní pozici

a v další části odpovídaly respondentky na otázky týkající se jejich začlenění do týmu.

Příloha č. 6 – dotazník pro ředitelku – týmová práce v mateřských školách

Příloha č. 7 – dotazník pro ředitelku – posuzování nové pracovnice

Příloha č. 8 – dotazník pro učitelku

4.5 Časové vymezení

Časové vymezení na vyplnění dotazníku nebylo určeno. Časově byla vymezena pouze doba posuzování nových pracovníků.

Posledních pěti let jsem určila z důvodu přesnějšího vybavení si jednotlivých možností odpovědi.

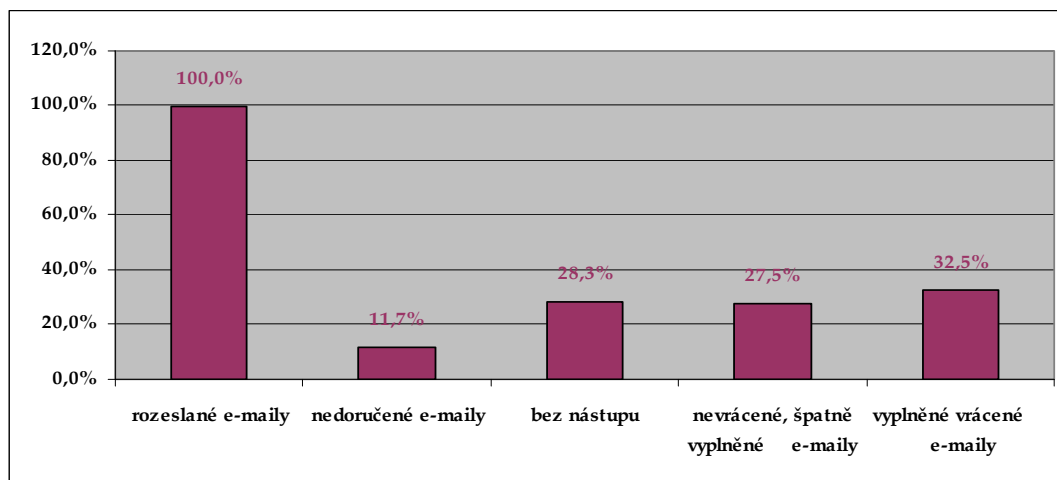
4.6 Porovnání výsledků šetření

Výsledky šetření nemohly být porovnány s jiným výzkumem, protože mi výzkum s podobným cílem není znám.

5. Zjištěné výsledky

Návratnost dotazníkového šetření

	rozeslané e-maily	nedoručené e-maily	bez nástupu	nevrácené, špatně vyplněné e-maily	vyplněné vrácené e-maily	z toho vyplněných dotazníků
počet	120	14	34	33	39	184
%	100,0%	11,7%	28,3%	27,5%	32,5%	



Ze 120 rozeslaných mailů se vrátilo 73 mailů

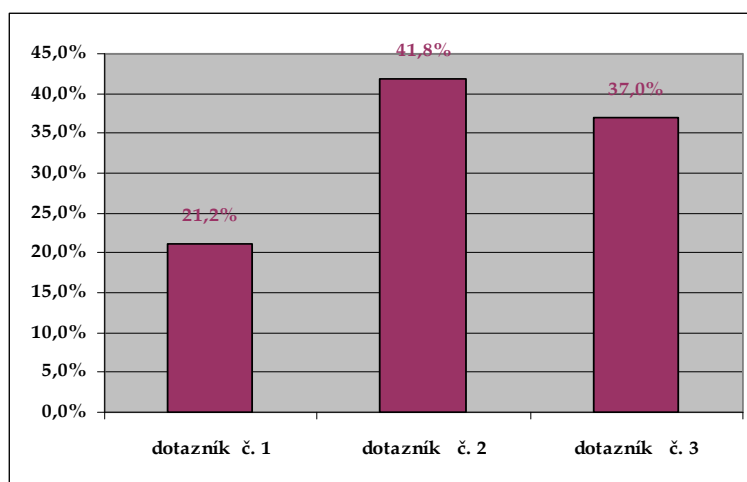
Nejvíce dotazníků bylo vyplněno do 3 dnů od odeslání e-mailů.

14 e-mailů s dotazníky nebylo vůbec doručeno.

Ve 34 e-mailech respondentky uvedly, že během 5ti let zpět nebyly do mateřské školy přijímány nové pedagogické pracovnice.

Dotazníky použité k šetření

	dotazník č. 1	dotazník č. 2	dotazník č. 3	celkem
počet	39	77	68	184
%	21,2%	41,8%	37,0%	100,0%



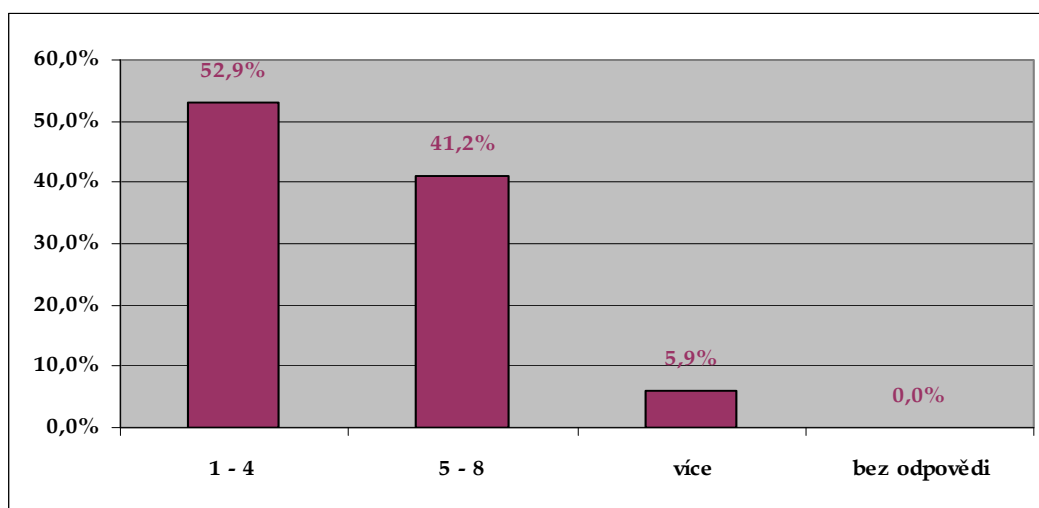
Ve 39 e-mailech bylo 184 správně vyplněných dotazníků, které byly dále použity ke zpracování (z toho 39 x byl vyplněn dotazník č. 1 - každá ředitelka školy, 77 dotazníků vyplnily ředitelky, kde posuzovaly nové pracovnice – dotazník č. 2 a 68 dotazníků vyplnily nové pracovnice, v jednom e-mailu bylo vloženo i 7 dotazníků – 1x posuzovala ředitelka školy týmovou práci, ve 3 dotaznicích posuzovala ředitelka nové pracovnice a 3 dotazníky byly přiloženy od pracovníků samotných).

Dotazníků, kde bylo uváděno, že v minulých 5ti letech nebyly přijímány nové pedagogické pracovnice se vrátilo 34.

Počet zaměstnanců v těchto školách

Zajímalo mě, kolik pedagogických pracovníků působí na školách, kam během 5ti let zpět nebyly přijímány nové pracovnice. Domnívala jsem se, že v mateřských školách s nižším počtem pracovníků se také méně často mění pracovnice.

zaměstnanci	1 - 4	5 - 8	více	bez odpovědi	celkem
počet	18	14	2	0	34
%	52,9%	41,2%	5,9%	0,0%	100,0%



V 18 mateřských školách, kam nebyly během minulých pěti let přijímány nové pedagogické pracovnice, jsou zaměstnány nejvýše 4 pedagogické pracovnice. Ve 14ti mateřských školách je zaměstnáno nejvýše 8 pedagogických pracovnic a ve 2 mateřských školách je zaměstnáno více než 8 pedagogických pracovnic. Potvrdila se má domněnka, že do mateřských škol s vyšším počtem pedagogických pracovníků je i vyšší předpoklad častějšího přijímání nového pracovníka. Ředitelky škol by měly být předem připraveny na možné začleňování nových pracovníků do týmu.

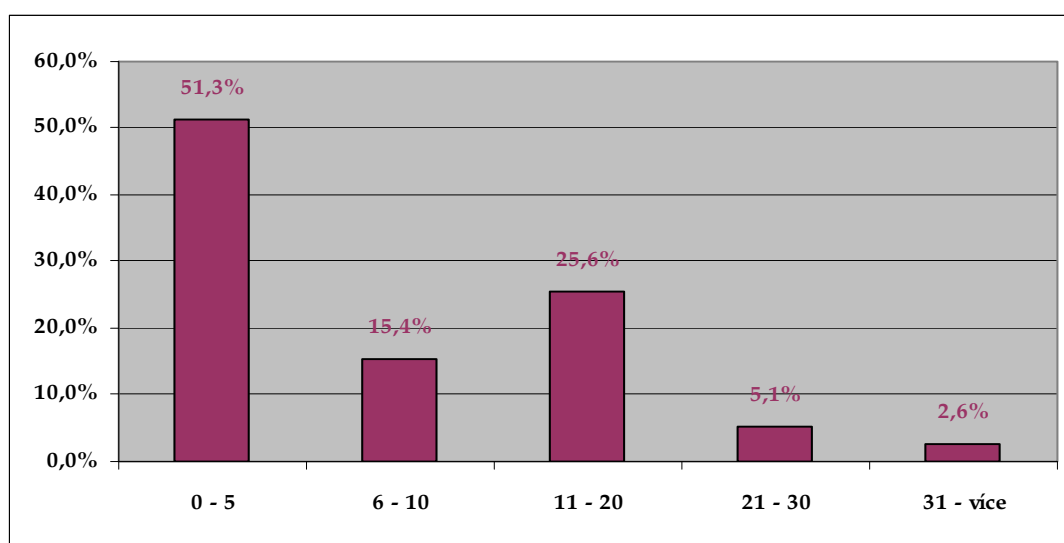
DOTAZNÍK Č.1 – pro ředitelky škol – týmová práce v mateřských školách

identifikační část

Kolik let působíte ve funkci ředitelky školy?

Zajímalo mě, zda hraje roli délka působení ředitelky školy ve funkci s ochotou vyplnit dotazník.

roky	0 - 5	6 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - více	celkem
počet	20	6	10	2	1	39
%	51,3%	15,4%	25,6%	5,1%	2,6%	100,0%



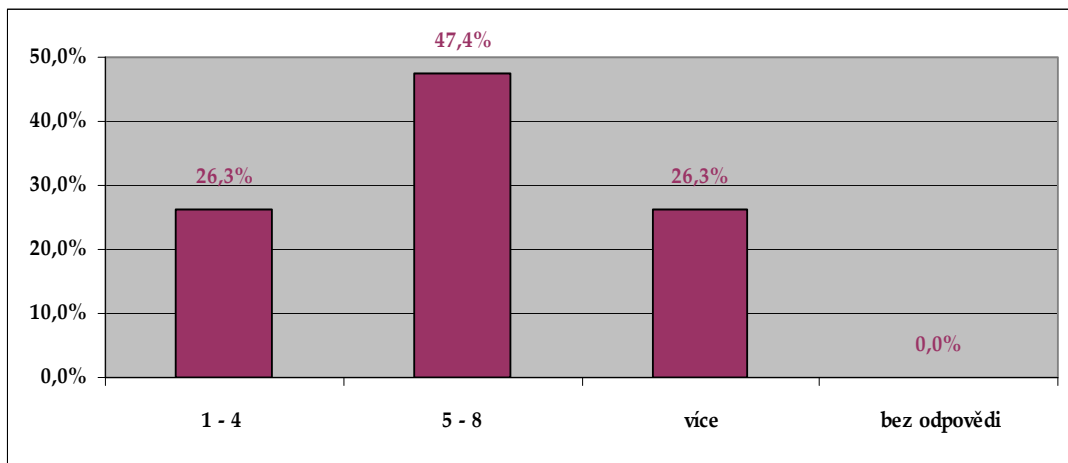
Z výsledku vyplývá, jak velkou roli hraje doba působení ředitelek ve funkci. Nejvyšší počet (51,3 %) ředitelek, které zaslaly vyplněné dotazníky působí ve funkci od 1 do 5ti let.

Naopak nejnižší počet (2,6 %) ředitelek, které zaslaly vyplněné dotazníky působí ve funkci 31 a více let.

Kolik pedagogických pracovníků pracuje ve Vaší škole?

Otázkou jsem sledovala možnost posouzení, z jak velkých škol se vrátí dotazníky a jestli hraje roli počet pedagogických pracovníků ve škole na fungování a podporu týmové práce.

pracovnice	1 - 4	5 - 8	více	bez odpovědi	celkem
počet	10	18	10	0	38
%	26,3%	47,4%	26,3%	0,0%	100,0%



Do výsledků šetření této otázky je zařazeno 38 odpovědí, protože v jedné odpovědi bylo uvedeno, že na škole nefunguje týmová práce.

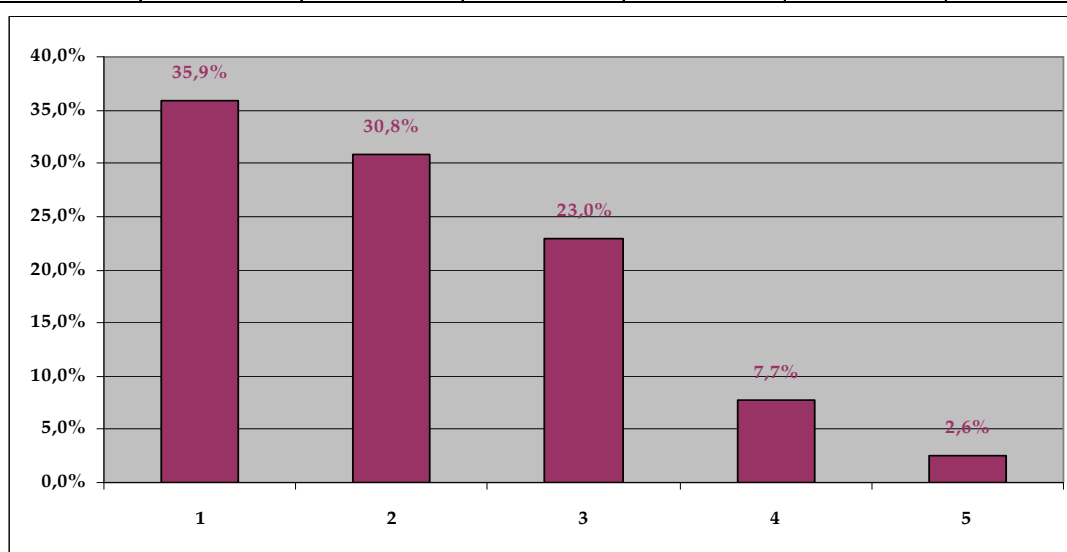
V 10ti mateřských školách, kde je podporována týmová práce, je počet pedagogických pracovníků nejvýše 4. V 18ti mateřských školách, kde je podporována týmová práce, je počet pedagogických pracovníků nejvýše 8. V 10ti mateřských školách, kde je podporována týmová práce, je počet pedagogických pracovníků vyšší než 8.

Lze se domnívat, že týmová práce je nejvíce podporována a funguje ve školách s počtem 5 - 8 pracovníků, protože počet 5 – 8 členů týmu je všeobecně uváděn v literatuře jako ideální.

Kolik pedagogických pracovníků jste přijímala v posledních 5 letech?

Zajímalo mě, jaká je četnost přijímání nových zaměstnanců. Dalším šetřením by bylo zajímavé zjišťovat důvody, proč ke změnám ve složení týmu dochází (odchod do důchodu, mateřská dovolená, odchod z důvodu nezačlenění do týmu, neuspokojivé finanční, profesní ohodnocení)

pracovnice	1	2	3	4	5	celkem
počet	14	12	9	3	1	39
%	35,9%	30,8%	23,0%	7,7%	2,6%	100,0%



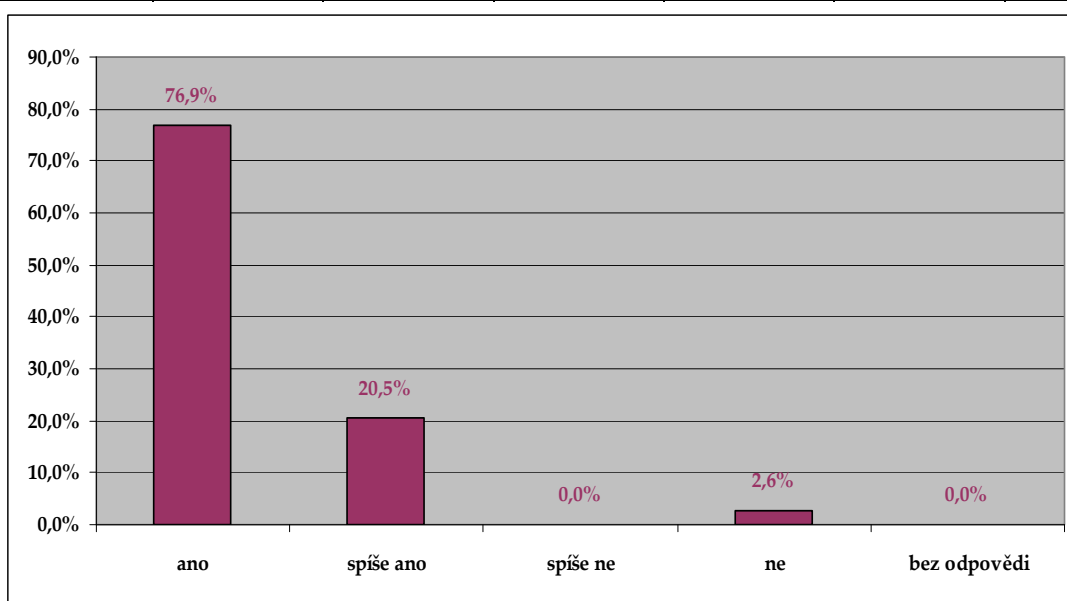
14 ředitelek uvedlo, že v posledních 5ti letech přijímalo 1 nového zaměstnance.
12 ředitelek uvedlo, že v posledních 5ti letech přijímalo 2 nové zaměstnance.
9 ředitelek uvedlo, že v posledních 5ti letech přijímalo 3 nové zaměstnance.
3 ředitelky uvedly, že v posledních 5ti letech přijímaly 4 nové zaměstnance.
1 ředitelka uvedla, že v posledních 5ti letech přijímala 5 nových zaměstnanců.

Otázka č. 1

„Funguje ve Vaší škole týmová práce? (Členové týmu jsou si vědomi potřeby splnit společný úkol)“

Zajímalo mě, zda a v jaké míře v mateřských školách funguje týmová práce, potřebná ke kvalitnímu plnění cílů a vizí škol. Zda jsou školy, kde týmová práce nefunguje a zda to v dotazníku někdo uvede.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	30	8	0	1	0	39
%	76,9%	20,5%	0,0%	2,6%	0,0%	100,0%



76,9 % ředitelk uvedlo, že ve škole funguje týmová práce, ve 20,5 % byla uvedena odpověď spíše ano.

Lze tvrdit, že v mateřských školách u zkoumaného vzorku týmová práce funguje a je tak předpoklad kvalitního naplňování vizí školy a s tím související i existující kultura a příznivé klima školy.

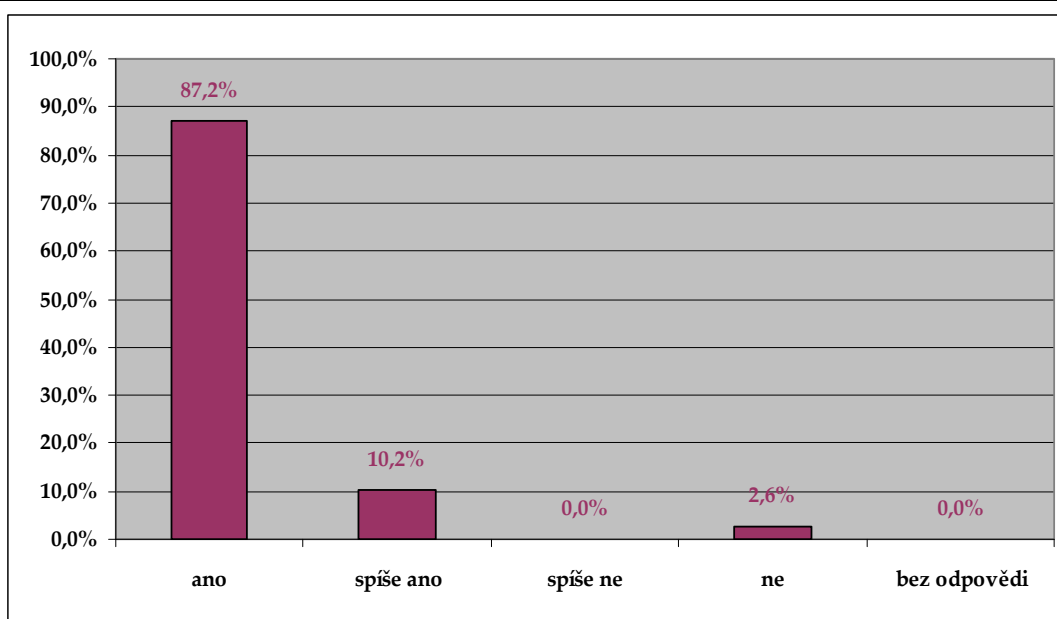
Jedna ředitelka uvedla, že týmová práce ve škole nefunguje. V této mateřské škole je zaměstnáno 14 pedagogických pracovníků.

Otázka č. 2

„Podporujete ve Vaší škole týmovou práci?“

Otázkou jsem zjišťovala podporu týmové práce ředitelkami v mateřských školách, zajímala mě možnost porovnání fungování a podpory týmové práce.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	34	4	0	1	0	39
%	87,2%	10,2%	0,0%	2,6%	0,0%	100,0%



Velmi pozitivní výsledek - 87,2 % ředitelek podporuje ve škole týmovou práci, která zcela funguje v 76,9% mateřských škol.

Otázka č. 3

„Pokud ne, proč?“

Respondentka, která uvedla, že nepodporuje týmovou práci, nevyužila možnost otevřené odpovědi. Ve své pracovní pozici je 34 let

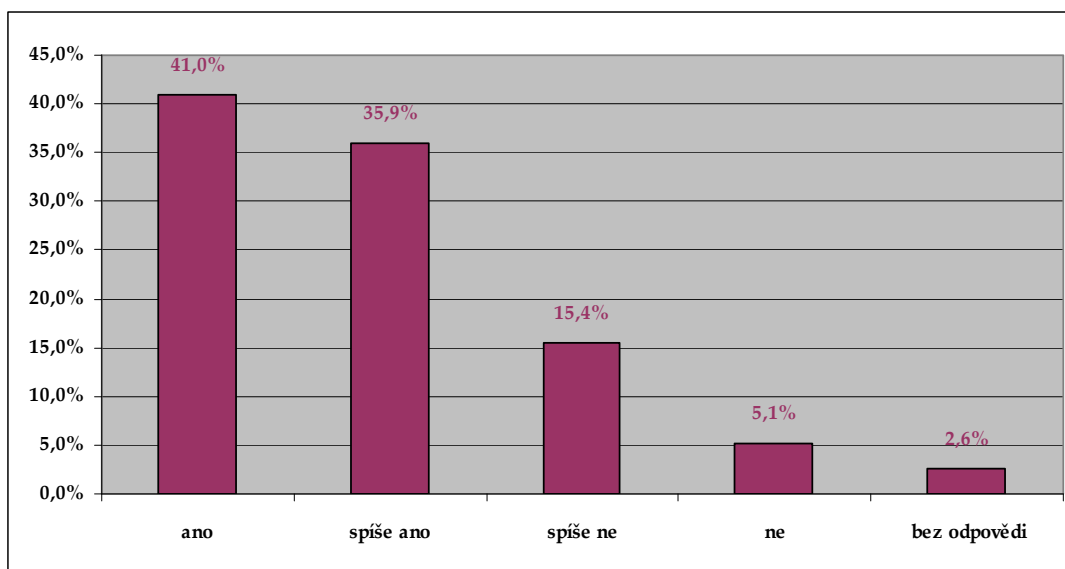
Otázka č. 4

„Při vyhledávání učitelky máte předem určena kritéria na dané role, aby byl doplněn tým?“

Otázkou jsem sledovala úroveň přípravy před přijetím nového pracovníka. Zda není vyhledávání a přijímání nahodilé, dle momentálního a jednostranného pohledu .

Pokud má tým dobře fungovat, měla by být vždy předem stanovena kritéria.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	16	14	6	2	1	39
%	41,0%	35,9%	15,4%	5,1%	2,6%	100,0%



Z odpovědí v dotazníku vyplynulo, že většina ředitelek má při vyhledávání nového pedagogického pracovníka stanovena kritéria nebo je má téměř stanovena.

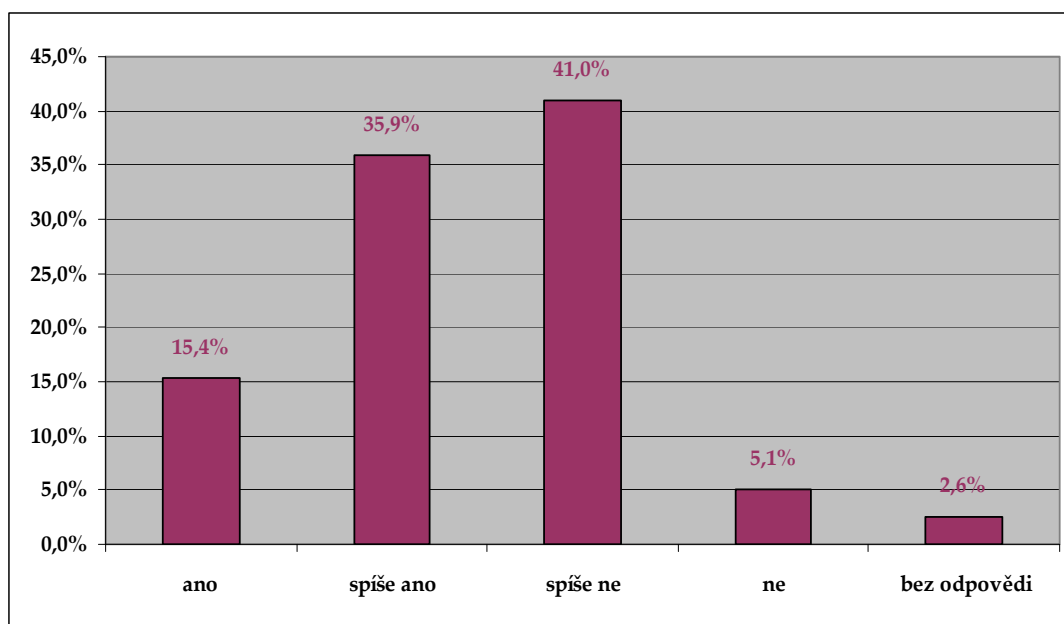
Je potřebné se pozastavit nad 15,4 %, kdy kritéria stanovena spíše nejsou nebo vůbec nejsou (5,1%), myslím, že při správném doplnění týmu by kritéria být stanovena měla.

Otázka č. 5

„Stanovujete tato kritéria společně s týmem?“

Pokud funguje týmová práce, mělo by být samozřejmé, že i kritéria na jednotlivé role, bude tým sestavovat společně.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	6	14	16	2	1	39
%	15,4%	35,9%	41,0%	5,1%	2,6%	100,0%



Z této odpovědi vyplývá, že ředitelky stanovují kritéria s týmem jen v 15,4 % a spíše ano ve 35,9%. Spíše ne či vůbec nestanovují kritéria ředitelky s týmem ve 46,2%, což znamená, že výběr nového pracovníka je veden spíše jen samotnou ředitelkou. Je potřeba přihlédnout k předešlé otázce, ze které vyplynulo, že 20,5 % ředitelek téměř nebo vůbec nemá stanovena kritéria.

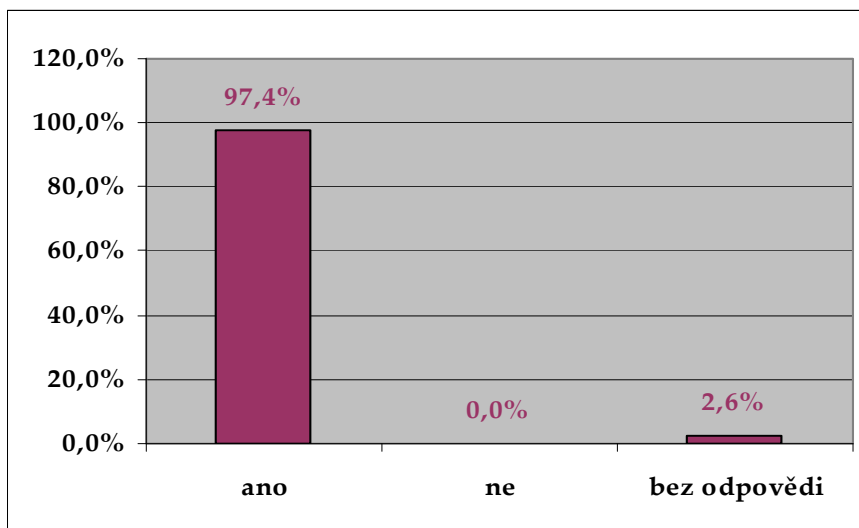
Má domněnka tak nebyla potvrzena.

Otázka č. 6

„Žádáte po uchazečce před osobním jednáním životopis s popisem jejích vlastností, zájmů, zkušeností, abyste měla představu zda bude vyhovovat hledané týmové roli?“

Zajímalo mě, zda si touto formou ředitelky předem shromažďují informace o uchazečce.

odpověď	ano	ne	bez odpovědi	celkem
počet	38	0	1	39
%	97,4%	0,0%	2,6%	100,0%



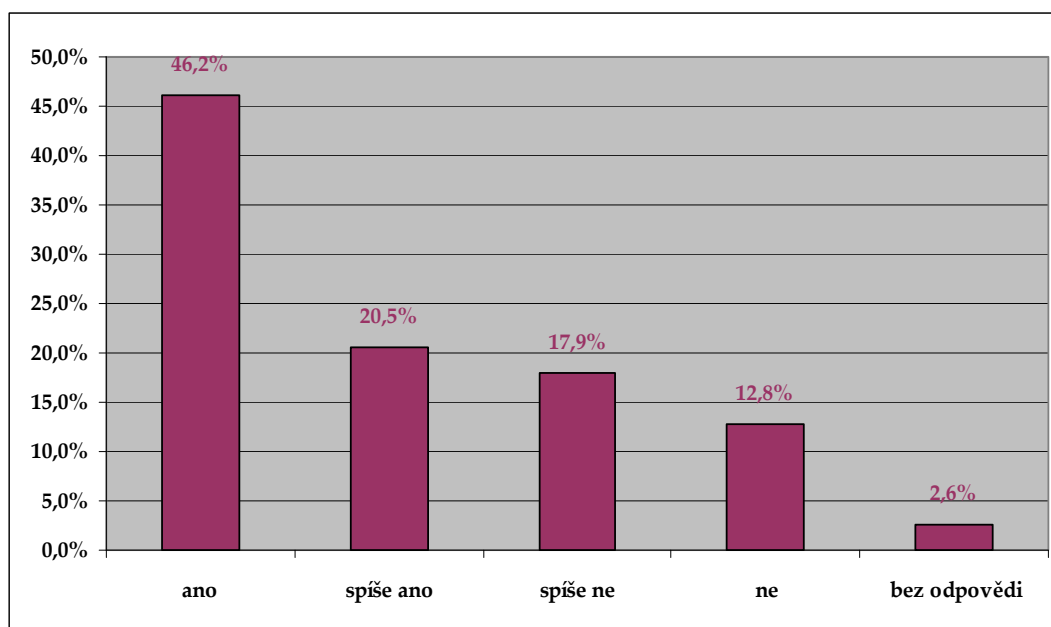
Z tohoto výsledku vyplývá, že ředitelky vždy žádají po uchazečce životopis, aby si již před osobním setkáním mohly určit, zda a v jaké míře bude vhodná pro tým.

Otázka č. 7

„Zvete osobně všechny zájemce, i když při počátečních informacích víte, že neodpovídají Vaším kritériím?“

Zajímalo mě, zda se mi potvrdí má domněnka, že ředitelky zvou jen vyhovující uchazeče. Mohou tak ušetřit čas strávený pohovory s uchazečem, který již v základních kritériích nevyhovuje. (např. nemá požadované vzdělání, nemá specifické dovednosti – neovládá hru na žádný hudební nástroj aj.).

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	18	8	7	5	1	39
%	46,2%	20,5%	17,9%	12,8%	2,6%	100,0%



Z dotazníkového šetření vyplynulo, že skoro polovina ředitelek zve i uchazeče o kterých vědí, že nevyhovují jejich kritériím.

Má domněnka se nepotvrdila.

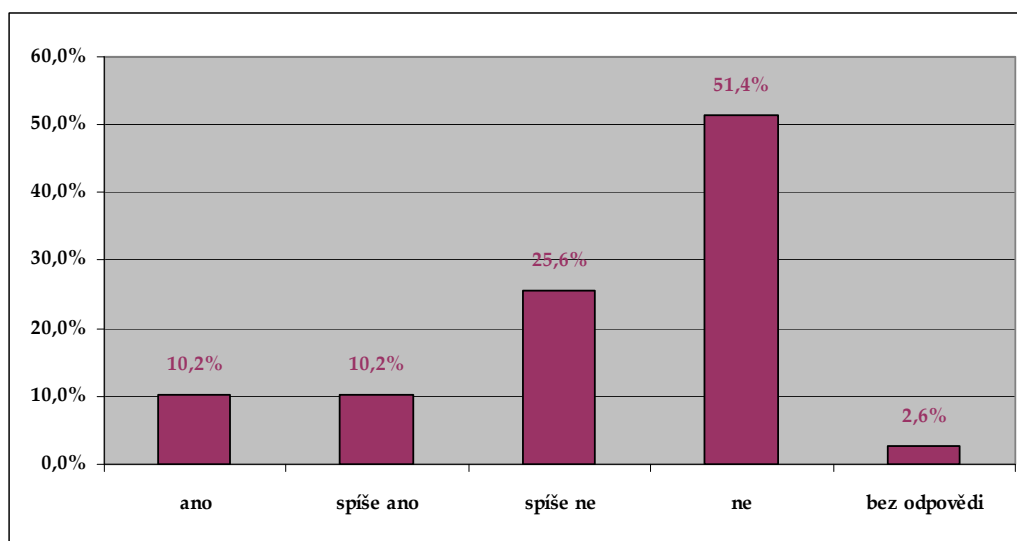
Vzhledem k tomu, že nebylo zjišťováno proč, lze se domnívat, že důvody, které k tomu ředitelky vedou, jsou např. informace v životopisech jsou pro ně příliš strohé, osobním dotazováním získají ucelenější a přesnější informace.

Otázka č. 8

„Pocítujete dostatek vhodných a vyhovujících uchazečů?“

Otázkou jsem sledovala zda mají ředitelky při výběru nového pracovníka do týmu dostatečný počet uchazečů.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	4	4	10	20	1	39
%	10,2%	10,2%	25,6%	51,4%	2,6%	100,0%



51,3 % ředitelek uvedlo, že pocítují nedostatek vhodných uchazečů, 25,6 % uvedlo, že spíše pocítují nedostatek vhodných uchazečů.

Lze se domnívat, že omezený počet vhodných uchazečů je možná způsoben např. pokračováním absolventek středních škol ve vysokoškolském studiu, které do mateřských škol nenastupují. (dotazováno osobně u vedení Střední pedagogické školy, odkud v loňském roce nastoupilo do zaměstnání 5% absolventek a ostatní zahájily studium na VŠ).

V dalším šetření by bylo více než zajímavé poptávat se přímo studentek, zda již při výběru střední pedagogické školy plánují pokračování studia na vysoké škole se zaměřením na předškolní pedagogiku či jiný stupeň vzdělávání, proč po ukončení střední školy nenastupují do mateřské školy.

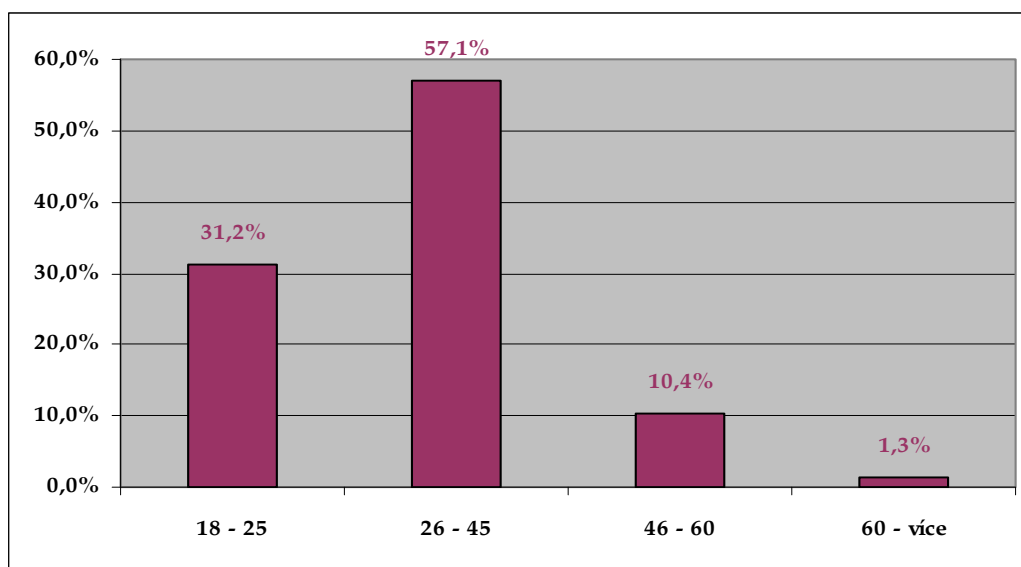
DOTAZNÍK Č. 2 – pro ředitelky škol – posuzování nových pracovníků

identifikační část

Věk posuzovaných pracovníků

Zajímalo mě, v jakém věkovém rozpětí nastupovaly do mateřských škol nové pracovnice.

věk	18 - 25	26 - 45	46 - 60	60 - více	celkem
počet	24	44	8	1	77
%	31,2%	57,1%	10,4%	1,3%	100,0%



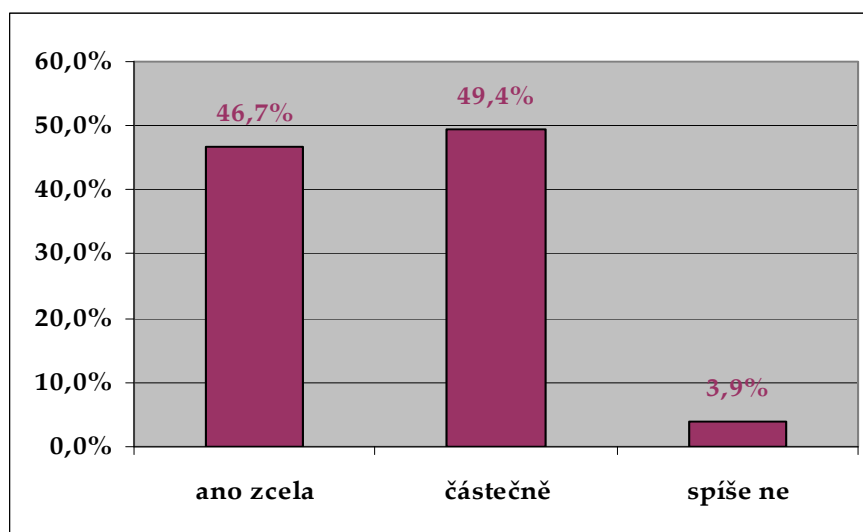
Z dotazníkového šetření vyplynul zajímavý závěr, že největší počet přijímaných pedagogických pracovníků je ve věkové kategorii 26 - 45 let (57 %).

Otázka č. 1

„Vyhovovala, dle informací před přijetím, uchazečka kritériím požadované role v týmu?“

Zajímalo mě, zda jsou přijímány i uchazečky, které vyhovují kritériím rolí jen částečně.

odpověď	ano zcela	částečně	spíše ne	celkem
počet	36	38	3	77
%	46,7%	49,4%	3,9%	100,0%



Šetřením bylo potvrzeno, že jsou přijímány i částečně vyhovující uchazečky, otázkou je, zda jsou částečně vyhovující uchazečky přijímány z nouze, protože těch vyhovujících není dostatek nebo ředitelky doufají, že se pracovník změní nebo přizpůsobí.

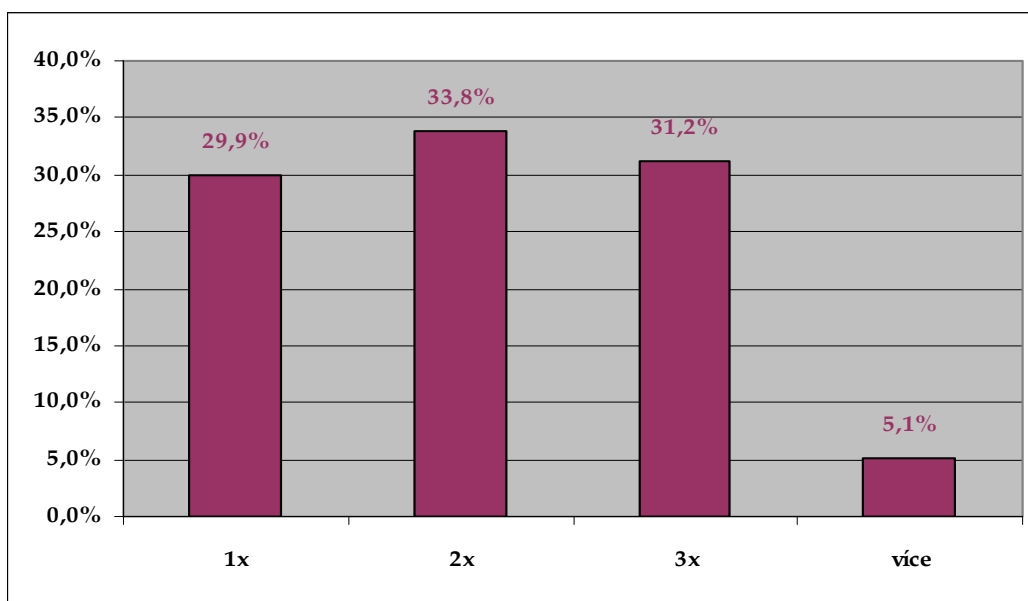
Pokud má škola stanovena kritéria pro vyhledávané role k doplnění týmu je velmi pravděpodobné, že budou přijímané uchazečky těmito kritériím zcela nebo alespoň částečně vyhovovat, jak to také dotazníkové šetření potvrdilo. Myslím, že pokud má ředitelka možnost výběru doplní tým vhodným uchazečem, než riskovat a přijímat uchazeče hned z počátku nevhodného a spoléhat na možné přizpůsobení se.

Otázka č. 2

„Kolikrát byla pozvána uchazečka k osobnímu pohovoru, abyste si byla jista správným rozhodnutím, že vyhovuje požadované roli ve vašem týmu?“

Zjišťovala jsem, kolik času věnují ředitelky výběru vhodné uchazečky.

odpověď	1x	2x	3x	více	celkem
počet	23	26	24	4	77
%	29,9%	33,8%	31,2%	5,1%	100,0%



Respondentky potvrdily, že výběr nového pracovníka do týmu probíhá promyšleně. Většina ředitelek věnuje více než jeden den setkání s uchazečkou.

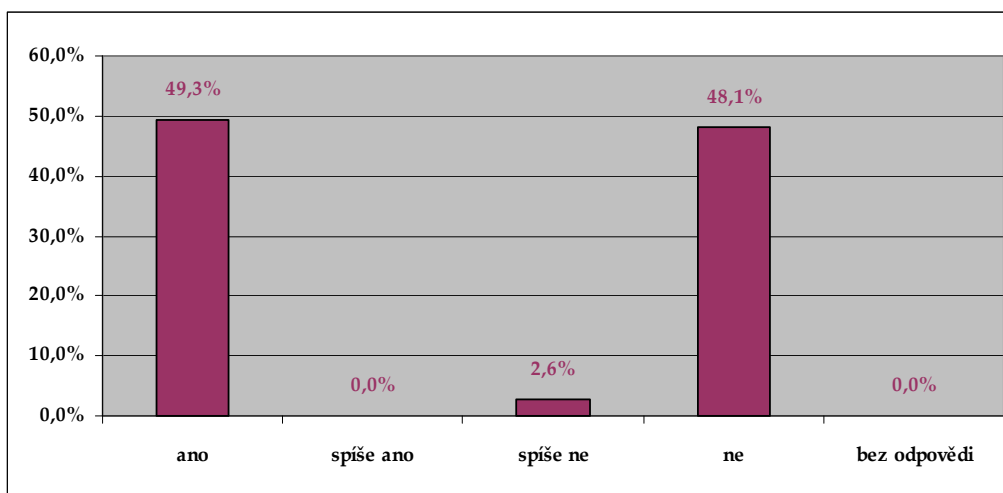
Otázka č. 3

„Žádala jste po uchazečce před přijetím praktickou ukázkou práce s dětmi nebo pár dní přítomnosti ve škole, abyste s týmem mohla posoudit zda „pasuje“ na požadovanou roli do týmu?“

Otázkou jsem sledovala, zda mají uchazečky možnost i praktickou ukázkou představit své schopnosti, zda je jim umožněno strávit pár dní v týmu a lépe tak budoucí pracovní prostředí poznat.

Myslím, že pouze z pohovoru nebo životopisu nelze určit, zda je či není uchazeč vhodným týmovým pracovníkem a bylo by potřebné delší časové období na patřičné poznání.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	38	0	2	37	0	77
%	49,3%	0,0%	2,6%	48,1%	0,0%	100,0%



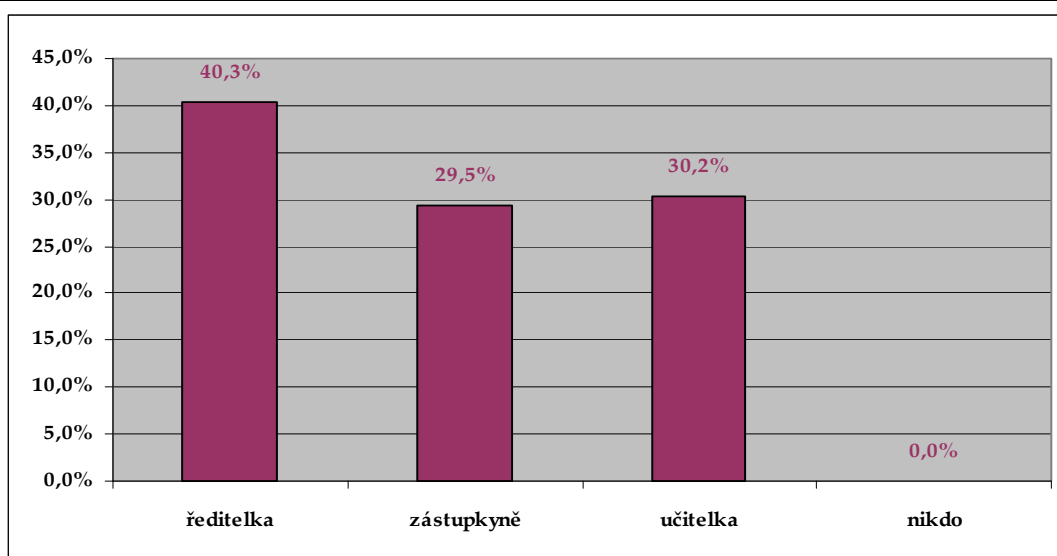
Z výsledku šetření vyplynulo, že polovina ředitelek má stejný názor jako já. Lze se domnívat, že to druhá polovina nepovažuje za nutné, nenajde se dostatek času, postačí informace ze životopisu či pohovoru před přijetím, obává se bezpečnosti aj.

Otázka č. 4

„Kdo byl pověřen aby nastupující učitelku seznámil s týmovou prací ve škole?“

Zajímalo mě, zda nového pracovníka uvádí do týmové práce pouze ředitelka školy, jiný určený pracovník nebo více lidí z týmu, proto měly respondentky možnost více odpovědí než jednu.

odpověď	ředitelka	zástupkyně	učitelka	nikdo	celkem
počet	52	38	39	0	129
%	40,3%	29,5%	30,2%	0,0%	100,0%



Zde se odpovědi překrývají, respondentky uváděly více než jednu možnost odpovědi, proto je odpovědí celkem 129 a nelze tedy přesně určit procenta výsledku.

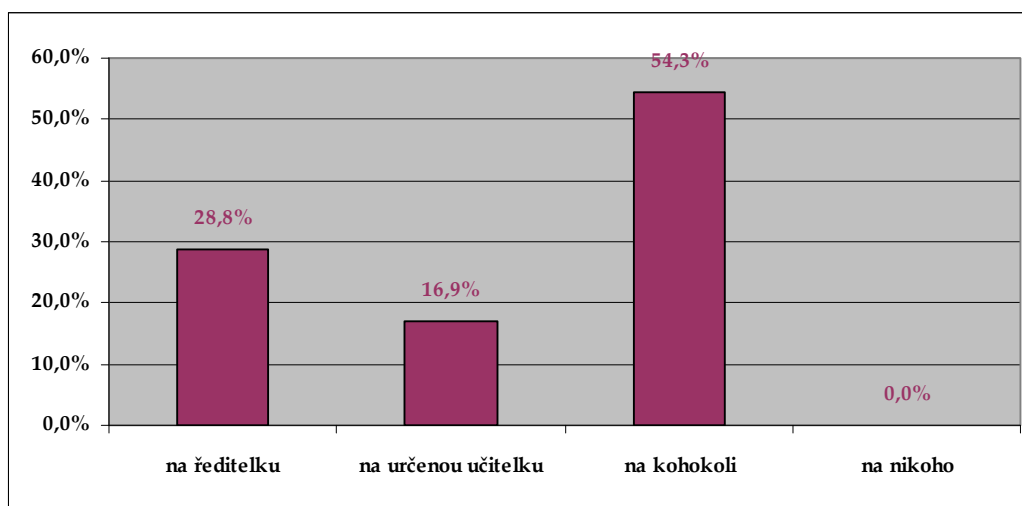
Výsledek, ale vypovídá o týmové spolupráci, neboť ve školách neleží úloha seznámení pouze na jednom pracovníkovi.

Otázka č. 5

„Na koho se má možnost nová učitelka obrátit v případě potíží, dotazu, pomoci?“

Otázkou jsem sledovala možnost a ochotu stávajících pracovníků s pomocí začlenění nového pracovníka. Zde měly respondentky opět možnost vybrat více než jednu možnost odpovědi.

odpověď	na ředitelku	na určenou učitelku	na kohokoli	na nikoho	celkem
počet	34	20	64	0	118
%	28,8%	16,9%	54,3%	0,0%	100,0%



Výsledek opět potvrdil, že v týmu platí „Jeden za všechny, všichni za jednoho“. Nový pracovník nemá jen jednoho určeného člověka, ale v nejvíce případech se může obrátit na kohokoliv.

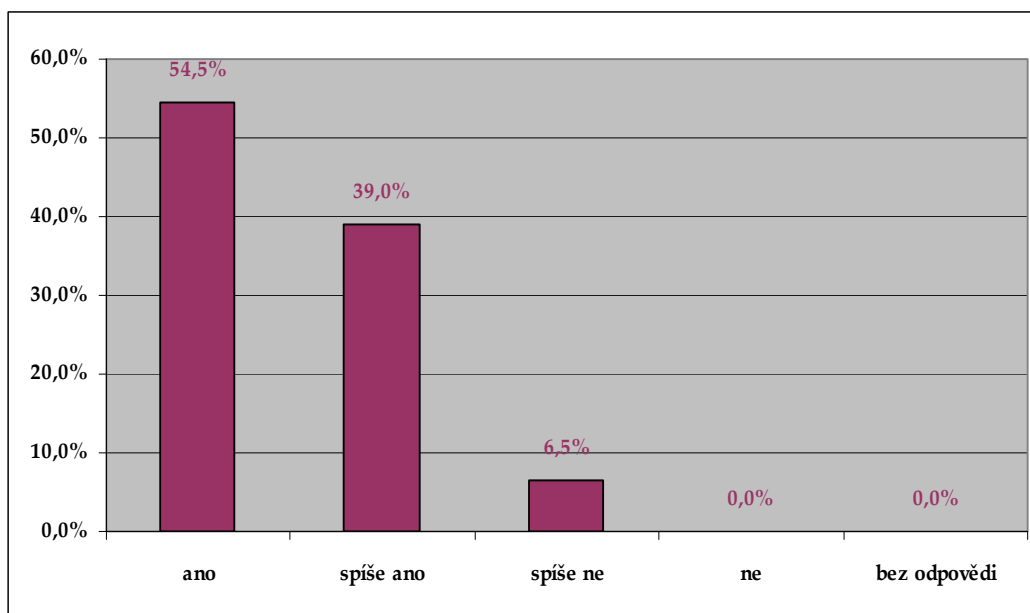
Otázka č. 6

„Máte pocit, že učitelka v praxi prokázala, že vyhovuje původně požadovaným kritériím role v týmu? „

„Až 66% rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybné.“

Peter Drucker

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	42	30	5	0	0	77
%	54,5%	39,0%	6,5%	0,0%	0,0%	100,0%



Dotazníkovým šetřením se citát Petera Druckera nepotvrdil.

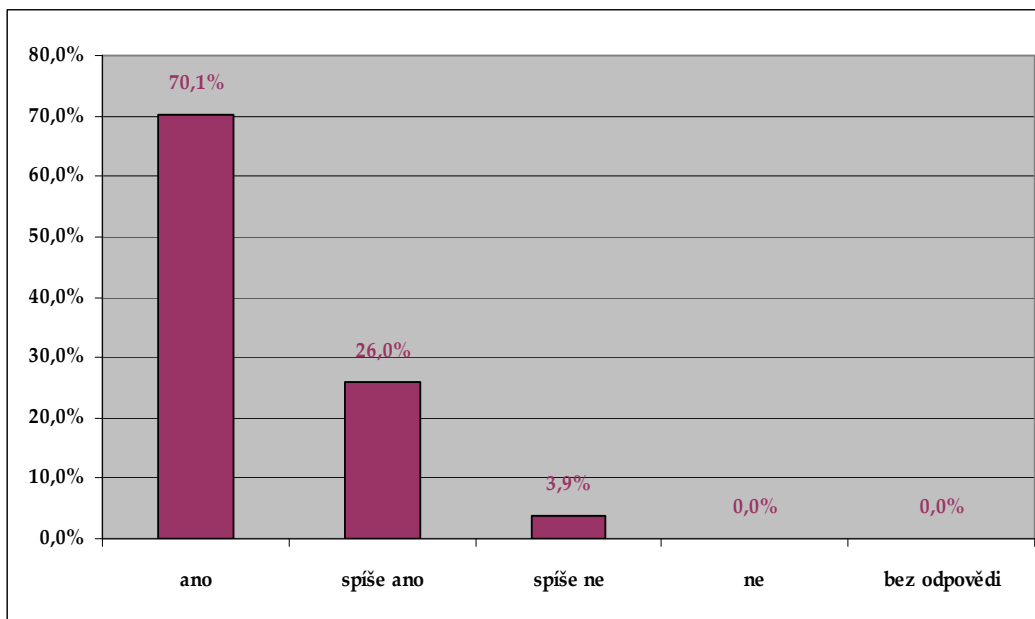
Téměř všechny respondentky tvrdí, že nový pracovník prokázal, že i po určité době zcela či spíše vyhovuje původním kritériím.

Otázka č. 7

„Máte pocit, že tým učitelku dobře přijal?“

Zjišťovala jsem, jaké vztahy jsou mezi týmem a novým pracovníkem.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	54	20	3	0	0	77
%	70,1%	26,0%	3,9%	0,0%	0,0%	100,0%



Pokud by respondentky uvedly, že je nový pracovník vždy přijat dobře, asi by výsledky šetření musely být zpochybňovány. Takto vyplynulo, že se ne všude a všichni noví pracovníci hladce a bezproblémově začlení do týmu a je potřeba další vzájemné spolupráce.

Otázka č. 8

„Pokud ne, proč?“

Možnost otevřené odpovědi, pokud je na předchozí otázku č. 14 odpovězeno spíše ne nebo ne.

V případě tří nových pracovníků mají ředitelky pocit, že spíše nejsou týmem dobře přijaty .

Jako důvod uvádějí:

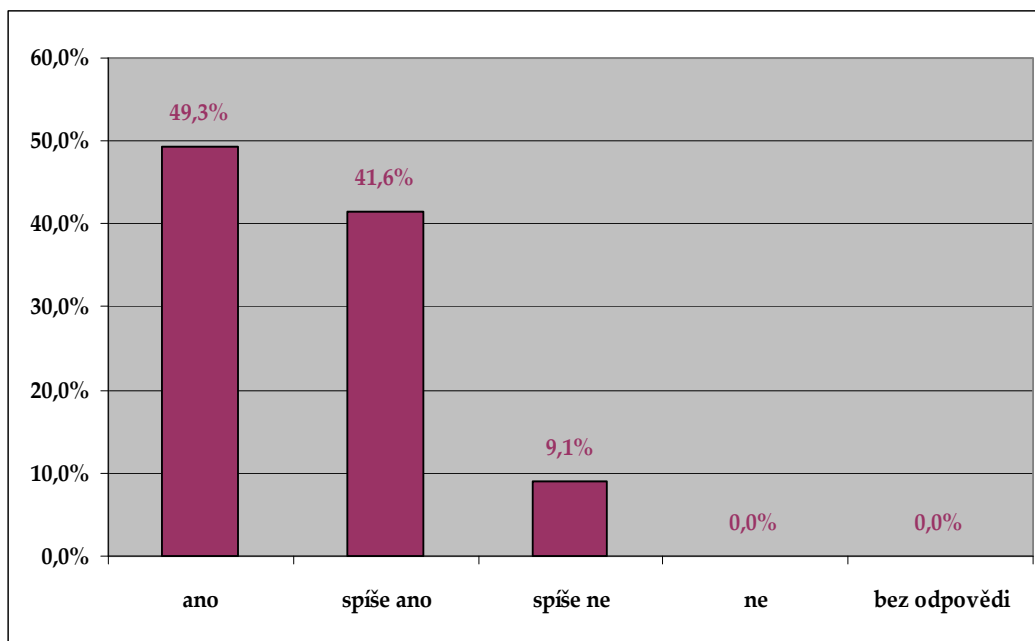
- neumí plánovat, ze Střední pedagogické školy je nepřipravená, není možno ji využít pro činnosti ke kterým by bylo potřebné
- náladová
- hůře komunikativní s vedením MŠ
- nepřizpůsobivá požadavkům ředitelky
- nepružná

Otázka č. 9

„Umí učitelka prosadit v týmu svůj názor, nápad, připomínku?“

Zajímalo mě, zda je nová pracovnice schopna prosadit své požadavky.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	38	32	7	0	0	77
%	49,3%	41,6%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%



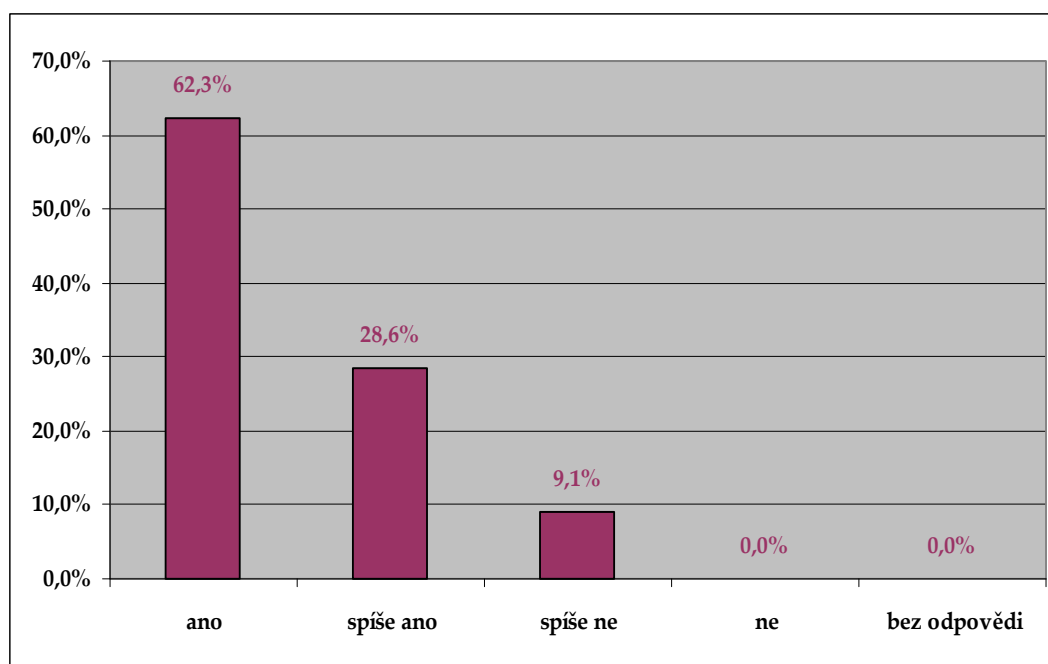
Respondenty uvádějí, že téměř u všech posuzovaných pracovnic pociťují, že jsou schopné prosadit svůj názor, nápad, připomínku. Potvrzuje se tak jejich vhodný výběr, protože se nebojí vnést do týmu nové myšlenky, nejsou nečinné a pasivní.

Otázka č. 10

„Jsou členové týmu ochotni přijmout názor, nápad, připomínku této učitelky?“

Zajímalo mě, jak akceptuje tým aktivitu nového pracovníka.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	48	22	7	0	0	77
%	62,3%	28,6%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%



Zde je zajímavé porovnat, že tak jako spíše se není schopna učitelka prosadit (otázka č. 9 - 9,1%), tak i tým názory nové učitelky spíše nepřijímá v 9,1%.

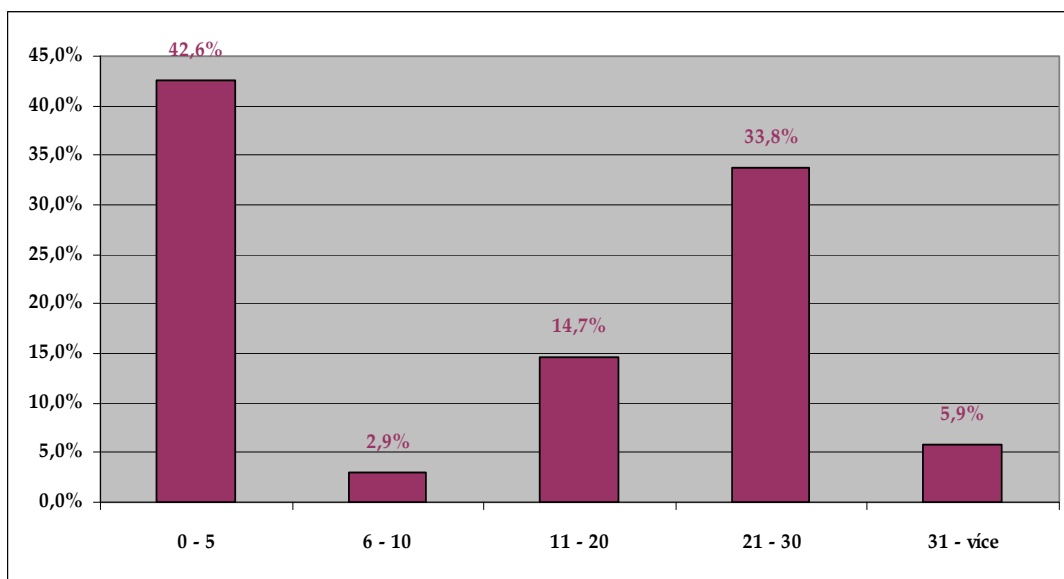
DOTAZNÍK Č.3 – pro **nově přijaté** pracovníce v mateřských školách

identifikační část

Délka vaší pedagogické praxe celkem?

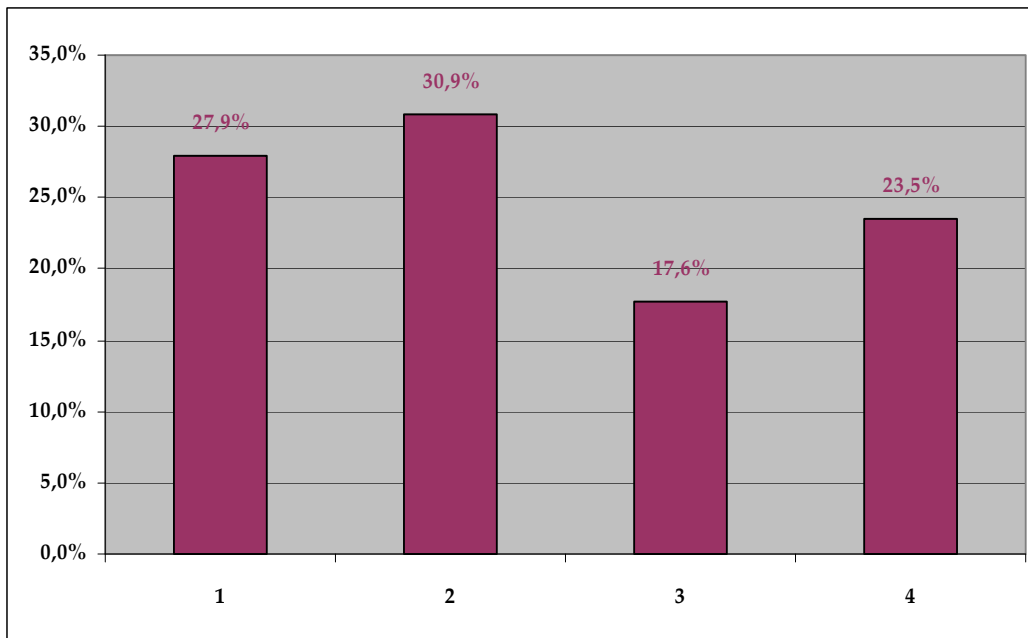
Zajímala mě celková délka pedagogické praxe dotazovaných.

roky	0 - 5	6 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - více	celkem
počet	29	2	10	23	4	68
%	42,6%	2,9%	14,7%	33,8%	5,9%	100,0%



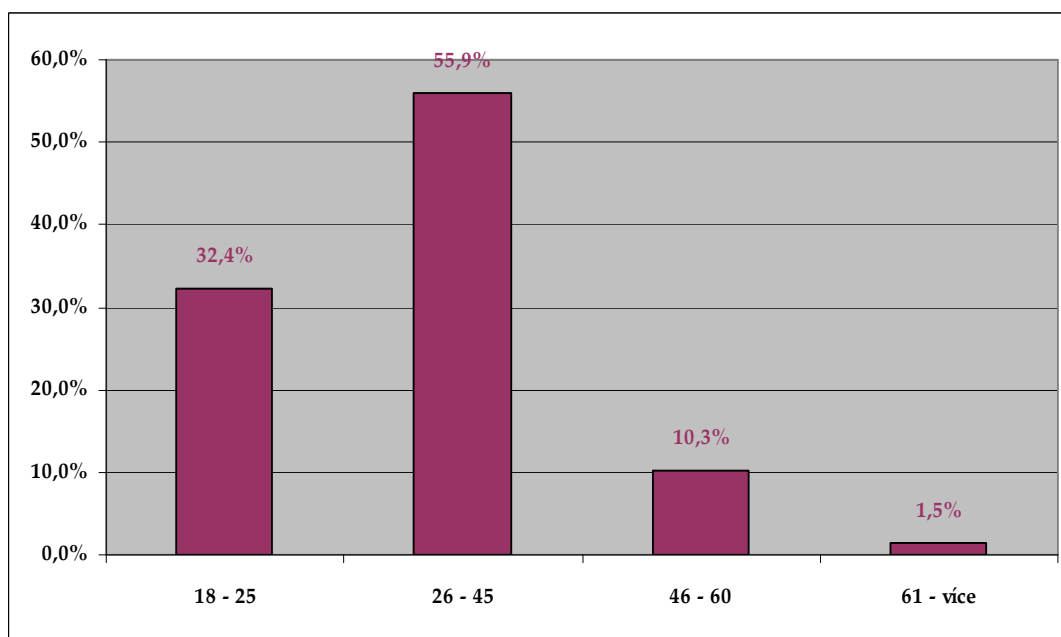
Kolik let pracujete v nynější pracovní pozici?

roky	1	2	3	4	celkem
počet	19	21	12	16	68
%	27,9%	30,9%	17,6%	23,5%	100,0%



Věk posuzovaných pracovníků

věk	18 - 25	26 - 45	46 - 60	61 - více	celkem
počet	22	38	7	1	68
%	32,4%	55,9%	10,3%	1,5%	100,0%

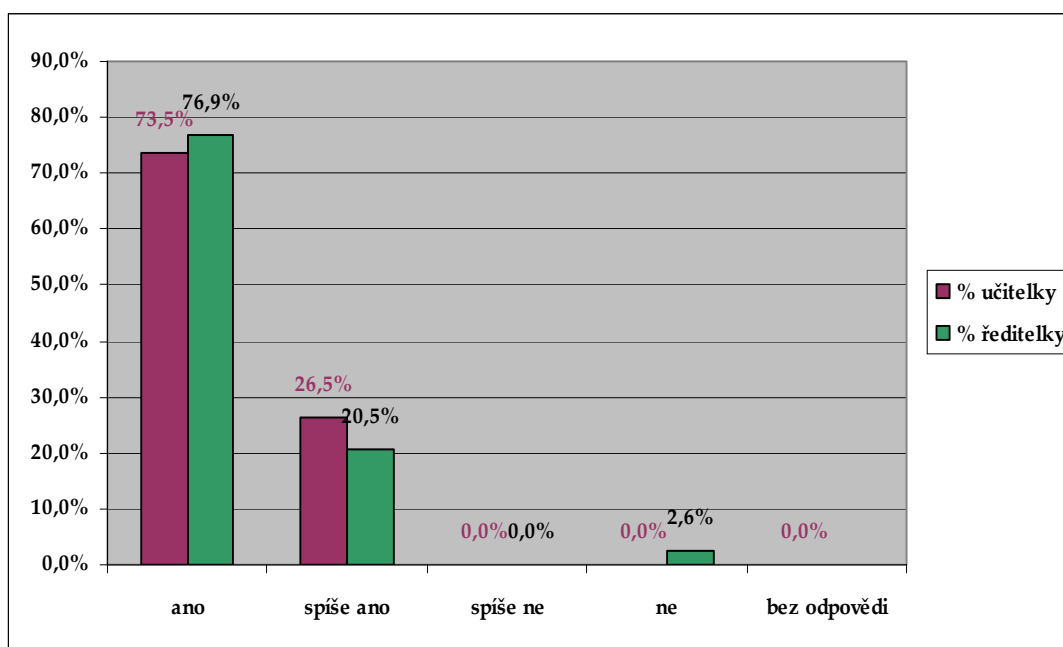


Otázka č. 1

„Funguje na Vaší škole týmová práce? (Členové týmu jsou si vědomi potřeby splnit společný úkol)“

Dotazovala jsem se, abych měla možnost porovnat, jak vidí fungování týmové práce učitelky a ředitelka školy.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	50	18	0	0	0	68
% učitelky	73,5%	26,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
% ředitelky	76,9%	20,5%	0,0%	2,6%	0,0%	100,0%



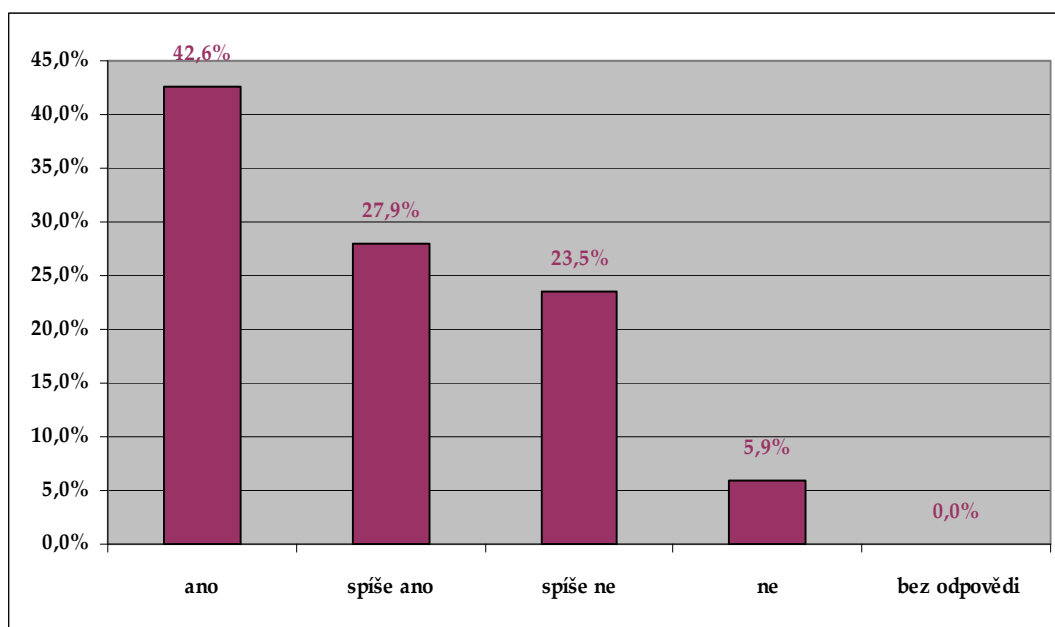
Z šetření vyplynulo, že ředitelky vidí fungování týmové práce mírně optimističtěji než pedagogické pracovnice.

Otázka č. 2

„Věděla jste, před Vaším přijetím, jaká týmová role se pohledává?“

Zajímalo mě, jestli uchazečka zjišťuje nebo jí je poskytnuta informace o týmové roli, která je pohledávána.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	29	19	16	4	0	68
%	42,6%	27,9%	23,5%	5,9%	0,0%	100,0%



70,5% uchazeček bylo zcela nebo částečně informováno jaká role je žádána při vyhledávání pracovníka. 29,4% uchazeček spíše nebo vůbec nevědělo jaká role je pohledávána. Pokud tuto informaci nedostaly, zřejmě tuto informaci ani nežádaly.

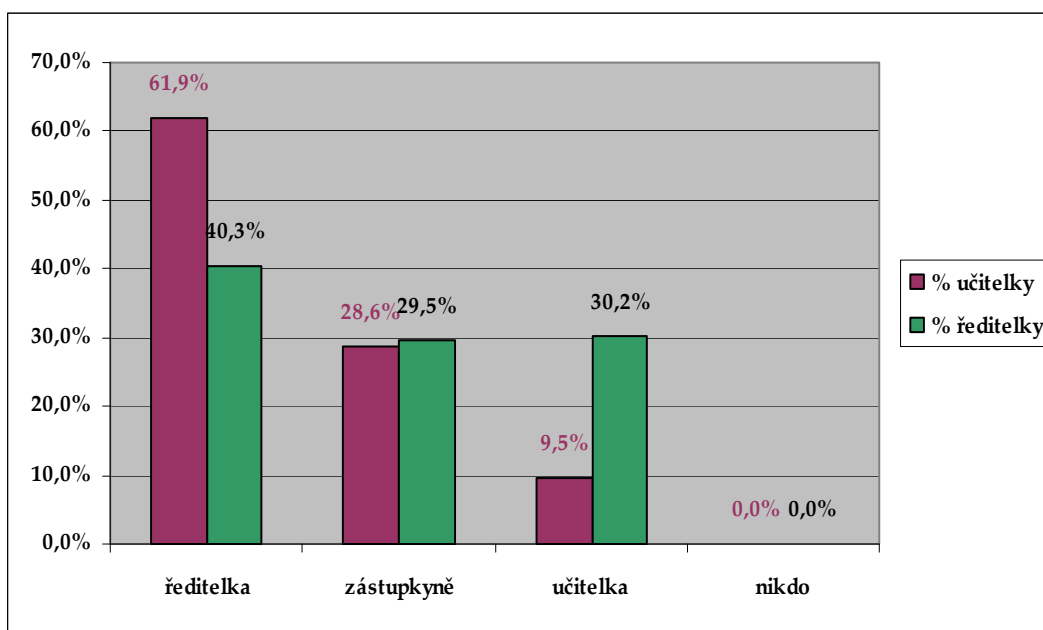
Ve srovnání s výsledky otázky č. 3 z prvního dotazníku – zda jsou předem určena kritéria na danou roli, se respondentky téměř shodují.

Otázka č. 3

„Kdo byl pověřen, aby Vás seznámil s týmovou prací ve škole?“

Zajímala mě možnost porovnání z pohledu ředitelky a nové učitelky.

odpověď	ředitelka	zástupkyně	učitelka	nikdo	celkem
počet	52	24	8	0	84
% učitelky	61,9%	28,6%	9,5%	0,0%	100,0%
% ředitelky	40,3%	29,5%	30,2%	0,0%	100,0%



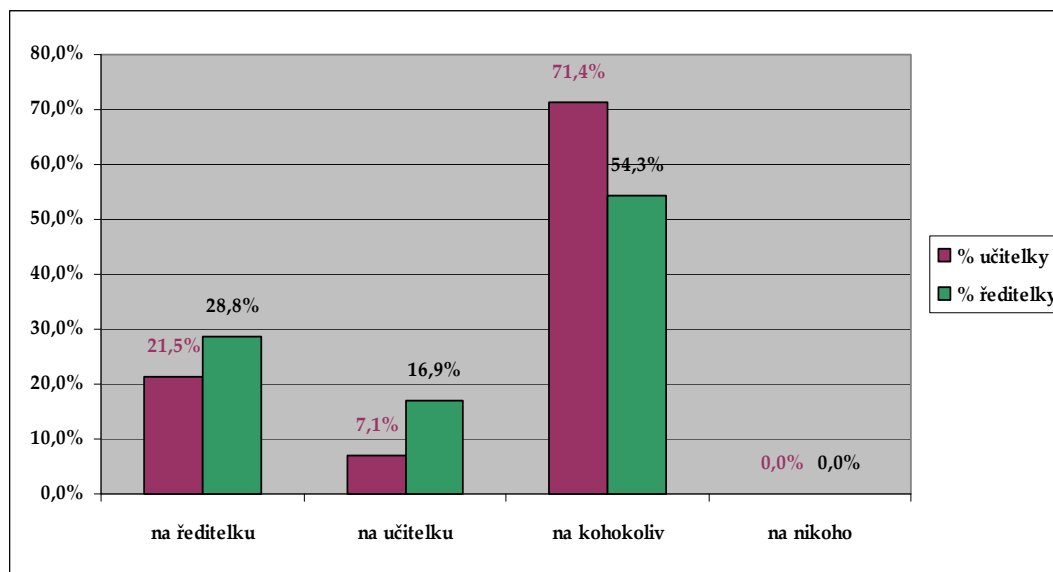
Lze se domnívat, jestli respondentky chápou pojmem týmová práce jen smysl a principy nebo pomoc při celkovém začleňování za delší dobu.

Otázka č. 4

„Na koho máte možnost se obrátit v případě potíží, dotazu, pomoci?“

Zajímala mě možnost porovnání z pohledu ředitelky a nové učitelky.

odpověď	na ředitelku	na učitelku	na kohokoliv	na nikoho	celkem
počet	18	6	60	0	84
% učitelky	21,5%	7,1%	71,4%	0,0%	100,0%
% ředitelky	28,8%	16,9%	54,3%	0,0%	100,0%



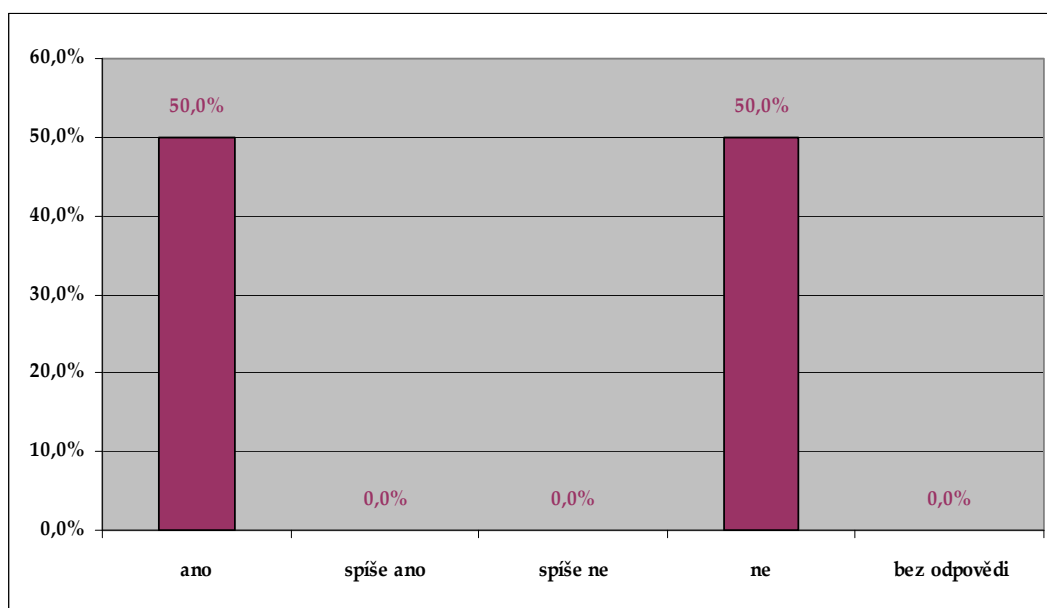
I zde se odpovědi mírně rozcházejí, ale protože respondentky označovaly více možností odpovědí, lze se domnívat, že je zřejmě v možnosti „na kohokoliv“ zahrnuta i ředitelka a učitelky ji neuváděly zvlášť, kdyžto ředitelky uváděly zvlášť možnost „ředitelka“, aby označením bylo patrné, že se učitelka může obrátit i na ni.

Otázka č. 5

„Měla jste před přijetím možnost prokázat své schopnosti, dovednosti a znalosti i praktickou ukázkou?“

Zajímala mě možnost porovnání z pohledu ředitelky a nové učitelky.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	34	0	0	34	0	68
%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%



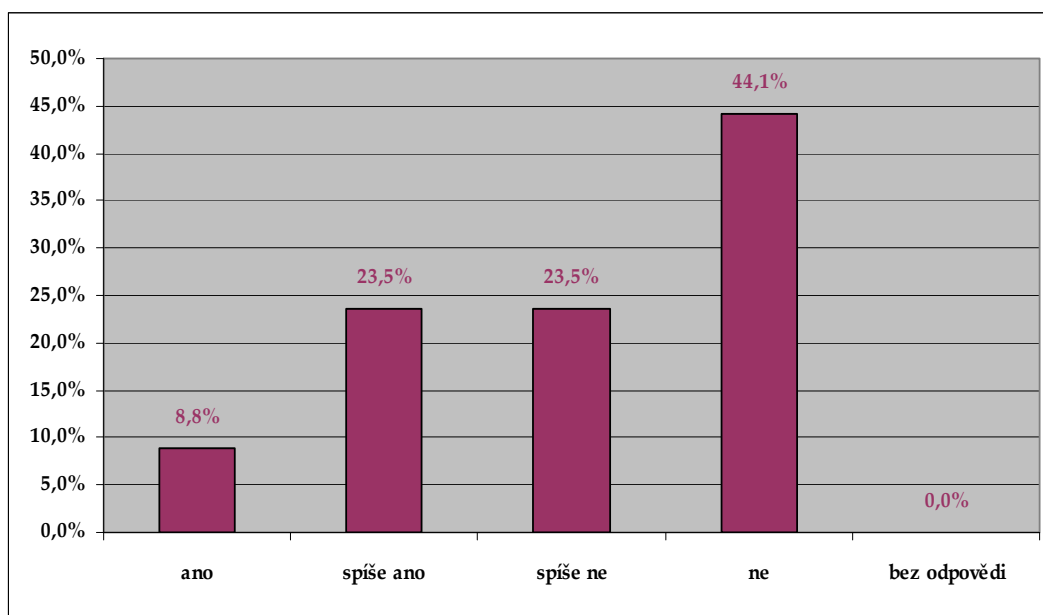
Zde se respondentky shodly, protože 49,3% ředitelky žádalo a 48,1% ředitelky nežádalo prokázání schopností, dovedností a znalostí praktickou ukázkou.

Otázka č. 6

„Bylo pro Vás náročné zapojit se do týmové práce?“

Z výsledků odpovědí jsem očekávala možné podněty, jak co nejlépe pomoci začínajícím pracovníkům při začleňování do týmu.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	6	16	16	30	0	68
%	8,8%	23,5%	23,5%	44,1%	0,0%	100,0%

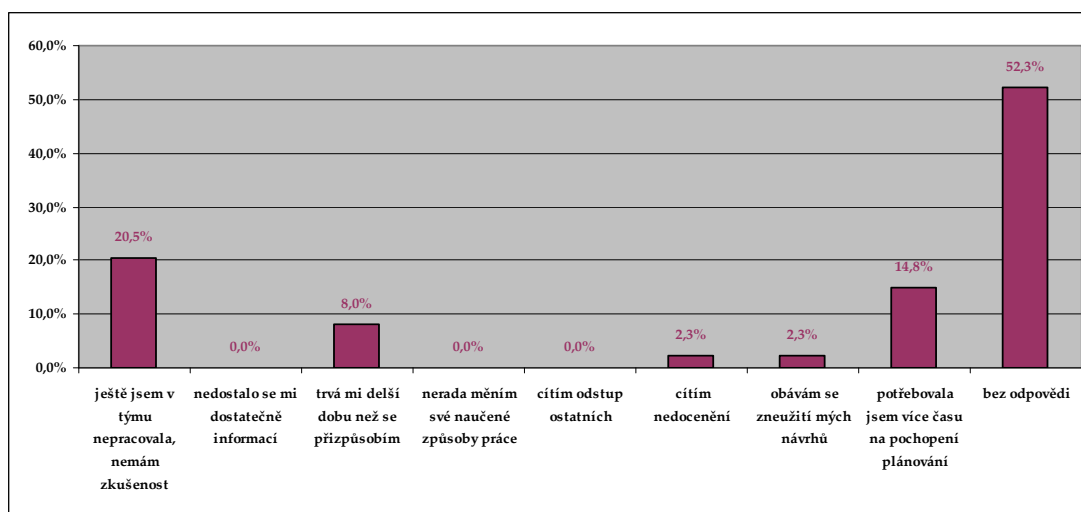


Jedna třetina respondentek odpověděla, že pro ni bylo nebo spíše bylo náročné zapojit se do týmové práce. Vzhledem k tomu, že 42,6% respondentek má pedagogickou praxi v rozmezí 0 - 5 let, je tento výsledek pochopitelný.

Otázka č. 7

„Pokud ano, proč?“

odpověď	ještě jsem v týmu nepracovala, nemám zkušenost	nedostalo se mi dostatečné informací	trvá mi delší dobu než se přizpůsobím	nerada měním své naučené způsoby práce	cítím odstup ostatních	cítím nedocenění	obávám se zneužití mých návrhů	potřebovala jsem více času na pochopení plánování	bez odpovědi	celkem
počet	18	0	7	0	0	2	2	13	46	88
%	20,5%	0,0%	8,0%	0,0%	0,0%	2,3%	2,3%	14,8%	52,3%	100,0%



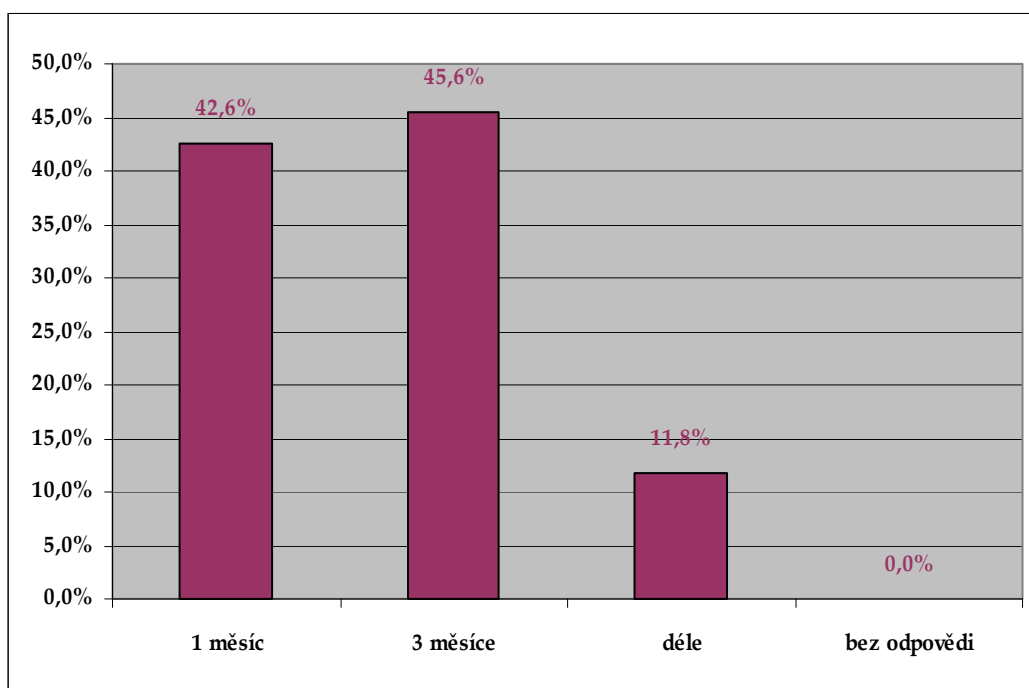
Dotazníkové šetření potvrdilo mou domněnku, že největší problém náročnosti zapojení se je v nedostatku zkušeností. Další náročnost vyplývá z individuální adaptace jednotlivých pracovníků.

Otázka č. 8

„Kdy jste si byla jista, že v týmu dobře zapadáte?“

Zajímala mě délka adaptace jednotlivých respondentek.

odpověď	1 měsíc	3 měsíce	déle	bez odpovědi	celkem
počet	29	31	8	0	68
%	42,6%	45,6%	11,8%	0,0%	100,0%



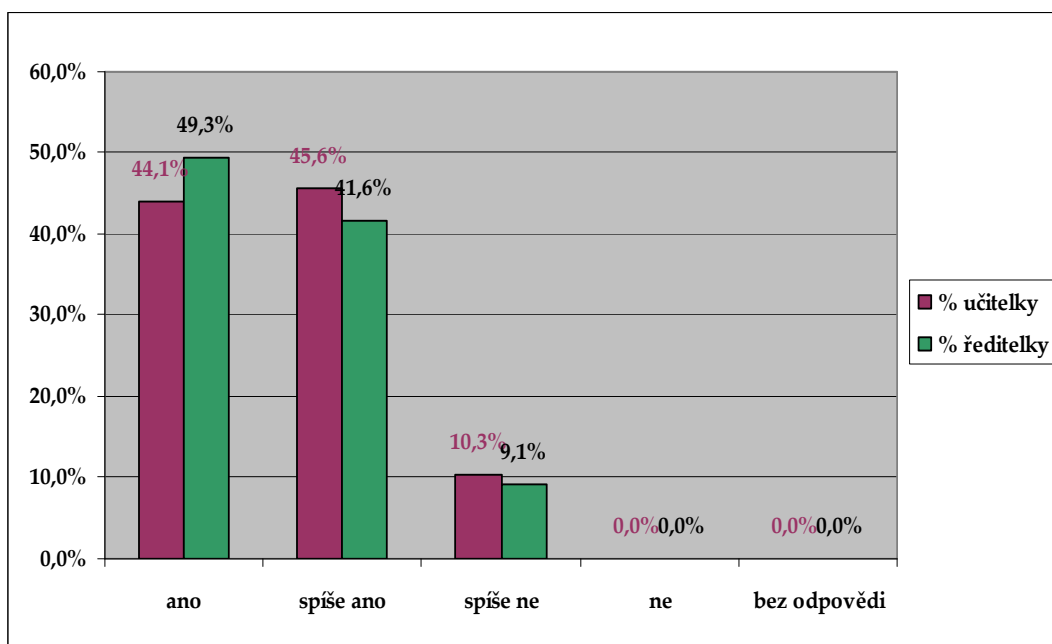
Většina respondentek (88,2%) se dobře zadaptovala do tří měsíců, což je doba zkušební, která zřejmě postačuje pro správné přizpůsobení se.

Otázka č. 9

„Umíte prosadit svůj názor, nápad, připomínku?“

Zajímala mě možnost porovnání z pohledu ředitelky a nové učitelky.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	30	31	7	0	0	68
% učitelky	44,1%	45,6%	10,3%	0,0%	0,0%	100,0%
% ředitelky	49,3%	41,6%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%



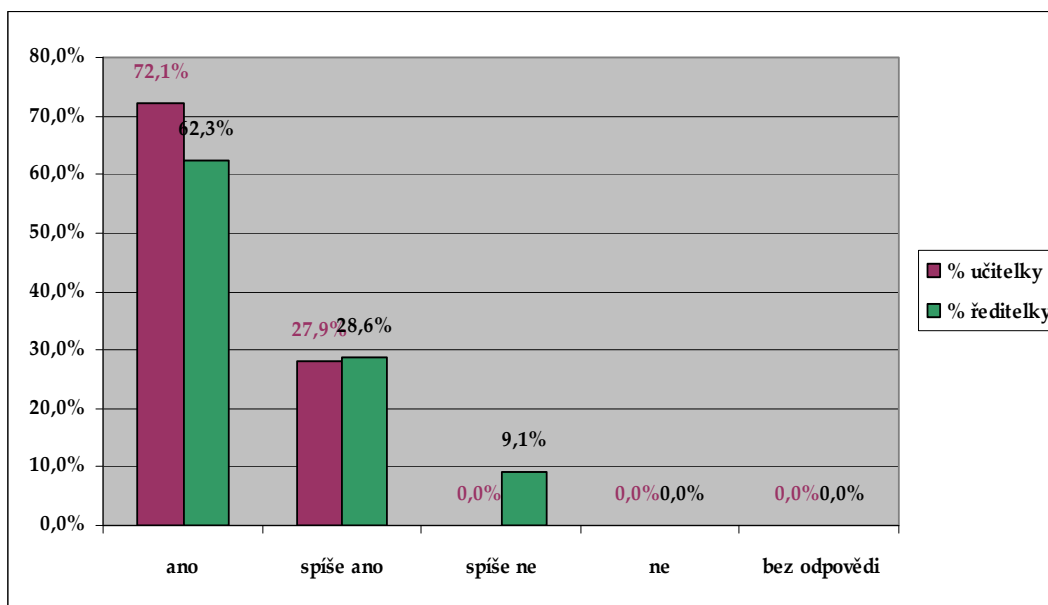
V této možnosti odpovědí se respondentky téměř shodují. Učitelky jsou k sobě více kritické, než jak je vidí ředitelky.

Otázka č. 10

„Je v týmu akceptován Váš názor, nápad, připomínka?“

Zajímala mě možnost porovnání z pohledu ředitelky a nové učitelky.

odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne	bez odpovědi	celkem
počet	49	19	0	0	0	68
% učitelky	72,1%	27,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
% ředitelky	62,3%	28,6%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%



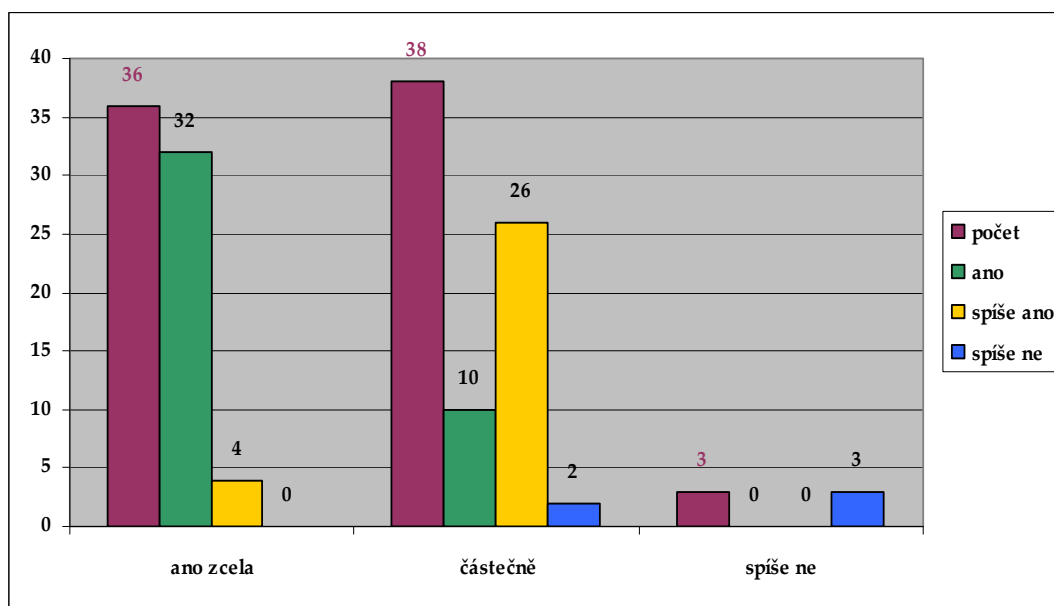
Zde jsou kritičtější ředitelky. Lze se domnívat, že zřejmě vidí objektivněji vztahy v týmu.

5.1 Vyhodnocení předpokladů

Předpoklad č. 1

Pracovník, který je do týmu přijímán na základě vyhovění stanoveným kritériím týmové role i praxí prokáže, že vyhovuje původně požadovaným kritériím, než pracovník, který již zpočátku vyhovuje jen částečně.

odpověď	ano zcela	částečně	spíše ne	celkem
počet	36	38	3	77
ano	32	10	0	42
spíše ano	4	26	0	30
spíše ne	0	2	3	5

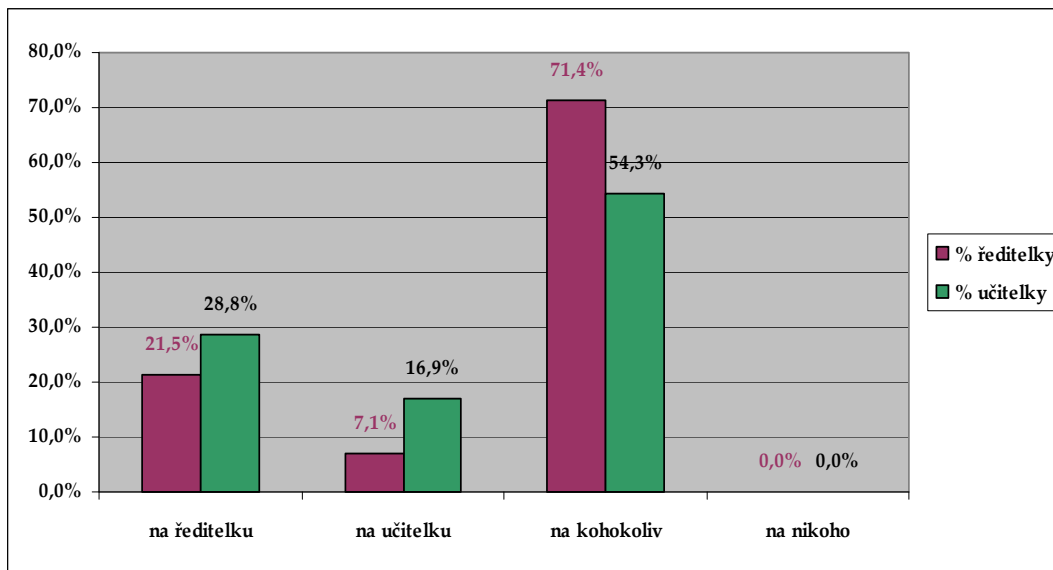


Tento předpoklad byl potvrzen. Ze zkoumaného vzorku 36 uchazeček, které zcela vyhovovaly daným kritériím, prokázalo v praxi 32, že vyhovují a 4 spíše vyhovují, z 38 uchazeček, které vyhovovaly částečně 10 prokázalo v praxi, že vyhovují, 26 jich vyhovuje spíše a 2 spíše nevyhovují a 3 které zpočátku spíše nevyhovovaly, nevyhovují daným rolím ani v praxi.

Předpoklad č. 2

Při začleňování do týmu má pracovník v případě potíží možnost obrátit se na kohokoliv v týmu a ne pouze na jednu konkrétně určenou osobu.

odpověď	na ředitelku	na učitelku	na kohokoliv	na nikoho	celkem
počet	18	6	60	0	84
% ředitelky	21,5%	7,1%	71,4%	0,0%	100,0%
% učitelky	28,8%	16,9%	54,3%	0,0%	100,0%



Tento předpoklad byl také potvrzen. 71,4% ředitelek a 54,3% učitelek uvedlo, že se nový pracovník může obrátit na kohokoliv v týmu a není tak omezen možnostmi obracet se pouze na určeného člověka.

ZÁVĚR

Prostřednictvím této závěrečné bakalářské práce jsem chtěla ředitelkám mateřských škol nastínit cestu, jak co nejlépe zvládnout začlenění nového pracovníka do týmu. Práce přináší komplexnější pohled na danou problematiku.

V teoretické části jsem se věnovala principům týmové práce, vytýčení rozdílů ve skupinové a týmové práci a znaků kvalitního týmu, dále pak týmovým rolím a jejich optimálnímu pokrytí v týmu. Ve druhé kapitole jsem nastínila etapy výběrového řízení a stanovení požadavků nového pracovního místa. Největší důraz jsem kladla na rozpracování kapitoly věnované začleňování pracovníka do týmu, jak z pohledu nového pracovníka, tak z pohledu ředitele školy. Inspirativní pro ředitele škol by mohla být část věnovaná „Projekt mentoring“, který ukazuje způsob vedení při pomoci aklimatizace nových pracovníků v neznámém prostředí. Závěr teoretické části upozorňuje na špatnou variantu a rizika při začleňování.

Analýzou výzkumného šetření bylo zjištěno, že na většině mateřských škol ze zkoumaného vzorku týmová práce funguje (76,9%) a je z 87,2 % podporována ředitelkami. Při vyhledávání nového pracovníka převážně jsou na zkoumaných školách předem stanovována kritéria (76,9%), ale tato kritéria stanovuje celý tým jen v 15,4% a spíše ano v 35,9%. Zde je potřeba se pozastavit nad tím, zda je správně pochopen princip týmové práce, protože výběr nového člena týmu je záležitostí celého týmu nikoliv pouze ředitelky. Všechny dotazované ředitelky požadují od uchazeček předem životopis a uvádějí, že i přesto, že ze získaných informací vědí, že uchazečka nevyhovuje stanoveným kritériím, zvou si uchazečky k osobnímu pohovoru (46,2%). Nepotvrdila se tak má domněnka, že ředitelka ušetří čas strávený pohovorem s uchazečkou, která již v základních kritériích nevyhovuje. (např. nemá požadované vzdělání, nemá specifické dovednosti – neovládá hru na žádný hudební nástroj aj.).

Polovina ředitelky uvádí, že pociťuje nedostatek vhodných uchazeček, další čtvrtina uvádí, že spíše není dostatek vhodných uchazeček, z čehož vyplývá, že jsou ředitelky nuceny přijímat do školy i částečně nevyhovující pracovníky (49,4%) a je o to důležitější zabývat se cíleně a plánovaně začleňováním takového pracovníka do týmu. Většina ředitelky věnuje více než jeden den setkání s uchazečkou a téměř polovina požaduje po uchazečce praktickou ukázkou představit své schopnosti, umožňuje uchazečce strávit pár dní v týmu a mít tak možnost lépe budoucí pracovní prostředí poznat. Nový pracovník nemá v případě potíží, dotazu nebo potřeby pomoci, určeného jen jednoho člověka, ale ve většině škol se může obrátit na kohokoliv. Zde jsou principy týmové práce splněny. Respondentky uvedly, že se ne všude a všichni noví pracovníci hladce a bezproblémově začlenili do týmu a vyplývá zde tak potřeba další vzájemné týmové spolupráce. V případech, kdy měla ředitelka pocit, že není učitelka týmem dobře přijata uváděly jako důvod např., že neumí plánovat, je ze Střední pedagogické školy nepřipravená a není ji tak možno využít pro činnosti ke kterým by bylo potřebné, je náladová, hůře komunikativní s vedením MŠ, nepřizpůsobivá požadavkům ředitelky, nepružná. Určité řešení by se mělo hledat ve spolupráci se střední školou, prohlubovat znalosti náslechy a hospitacemi u kolegyň, zaměřit se na komunikaci a hledat kde komunikace vážne.

Jedna třetina respondentek z řad nově nastoupených učitelky odpověděla, že pro ni bylo nebo spíše bylo náročné zapojit se do týmové práce. Vzhledem k tomu, že 42,6% respondentek má pedagogickou praxi v rozmezí 0 - 5 let, můžeme konstatovat, že je tento výsledek pochopitelný, největší problém náročnosti zapojení se je v nedostatku zkušeností, další náročnost vyplývá z individuální adaptace jednotlivých pracovníků. Při porovnání jak umí prosadit svůj názor, nápad či připomínku nová učitelka a jak totéž vidí ředitelka školy se výsledky téměř shodují a při porovnání akceptování nové učitelky týmem jsou učitelky ve svém hodnocení optimističtější.

6. Využití závěrečné bakalářské práce ve školské praxi

Na základě výsledků výzkumného šetření a ze studia teoretických poznatků vyplývají tyto závěry:

- **Před vyhledáváním nového pracovníka stanovit kritéria týmových rolí,** které jsou u uchazeče požadovány. Vhodné by bylo mít sestaven soubor týmových rolí a jak jsou v týmu školy zastoupeny. Kritéria stanovená pro nového pracovníka tak zajistí, aby byl tým doplněn či byl v týmu nahrazen pracovník, který z týmu odchází a potřebné role do této doby zastával.
- **Kritéria sestavovat s celým týmem.** Vyvarovat se tak vyhledávání a přijímání nahodilému, dle momentálního a jednostranného pohledu pouze jedné osoby.
- **Sestavit dotazník,** který vyplní uchazečky ještě před osobním jednáním. Požadovat podrobnější informace: jazykové znalosti, ovládání hry na hudební nástroje, zájmy - plavání, dramatizace, turistika, výtvarné techniky, specializace, logopedie, technické schopnosti a dovednosti – počítač, internet, řidičský průkaz aj. Naskytne se tak větší možnost posoudit uchazeče a k osobnímu jednání již zvat jen ty vyhovující.
- **Při osobním pohovoru** doplnit rozšiřující informace. Osobní schopnosti a dovednosti - certifikáty, osvědčení, sociální schopnosti a dovednosti – spolupráce s lidmi, komunikace, zvládání stresových situací, organizační schopnosti a dovednosti – dokázat unést odpovědnost, organizovat lidi, akce pro děti, rodiče, veřejnost – zkušenosti z minula.

Příloha č. 1

Nabízím možnost postupovat dle sestaveného manuálu.

Příloha č. 9

- **Podporovat týmovou práci na škole.** Aby nová pracovnice lépe zvládala začlenění do týmu, uměla prosadit své názory a připomínky a tým tyto názory a připomínky akceptoval, je potřeba týmovou práci ve školu utužovat, například několikanásobným školením celého týmu. Z časových

důvodů se toto v mateřské škole spíše nedaří zorganizovat, ale dal by se využít například společně strávený víkend.

- **Využít zmiňovanou metodu Projektu mentoringu.** Mentoring je způsob vedení pracovníků. Představuje vztah mezi mentorem a pracovníkem, dobrovolné vedení jedné osoby druhou. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit novému pracovníkovi, jeho profesní a sociální rozvoj v organizaci je základní funkcí mentoringu.

Většina dotazovaných ředitelek mateřských škol žádala zpětné zaslání manuálu při přijímání nového pracovníka a osobního dotazníku, který jsem nabízela při zadávání dotazníkového šetření, myslím, že po vyhodnocení výsledků jsou tyto dokumenty doplněny o informace z praxe a pomohou tak ředitelkám škol při přijímání a následném začleňování nového pracovníka do týmu.

Domnívám se, že cíle a očekávání, která jsem si v úvodu práce stanovila, se podařilo naplnit. Přesto jsem si vědoma, že vzhledem k šíři a složitosti problematiky, jakou je začleňování nového pracovníka do týmu, je tato bakalářská práce dílčím krokem na cestě k bezproblémovému chodu mateřské školy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

Knižní publikace

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*: Grada Publishing, a.s., 2008.
ISBN 978-80-247-1975-7.
2. FAERBER, Y.; STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi*: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
3. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*: Grada Publishing, a.s., 2008.
ISBN 978-80-247-2475-1.
4. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*: Portál, s.r.o., 2005.
ISBN 80-7178-983-6
5. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*: MotivPress, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
6. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu 3., aktual. a rozšíř. vyd.*: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2448-5
7. STUHLÍK, R. *Tým snů*: Grada Publishing, a.s., 2008.
ISBN 978-80-254-1776-0

Elektronické odkazy

Výzkumný ústav pedagogický v Praze [online]. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání 2004*. [cit. 2009-04-10]. Dostupné z WWW: http://www.rvp.cz/soubor/RVP_PV-2004.pdf

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2009-04-10]. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=yso2ddMRfv8C&pg=PA474&dq=NOV%C3%9D+PRACOVN%C3%8DK+N%C3%81STUP+DO&source=gbs_selected_pages&ad=0_1#PPA399,M1

Hledám Práci.cz - práce, zaměstnání, brigády [online]. [cit. 2009-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/adaptace-prace-zamestnani.php>

Pelmel citáty jen tak [online]. [cit. 2009-04-10]. Dostupné z WWW: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c27-management>

Projekt Mentoring – jako nástroj osobního rozvoje [online]. [cit. 2009-04-10]. Dostupné z WWW: http://www.cpkp.cz/mentoring/o_projektu.html

Co je mentoring [online]. [cit. 2009-04-10]. Dostupné z WWW: http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 - dotazník k pohovoru
- Příloha č. 2 - manuál při přijímání
- Příloha č. 3, 4, 5 - původní dotazníky – pilotní výzkum
- Příloha č. 6 - průvodní text k zasílaným dotazníkům
- Příloha č. 7 - dotazník pro ředitelku – týmová práce v mateřských školách
- Příloha č. 8 - dotazník pro ředitelku – posuzování nové pracovnice
- Příloha č. 9 - dotazník pro učitelku