

**Univerzita Karlova v Praze**

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

**Karla Benediktová**

**Delegování pravomocí ředitele mateřské školy na střední management  
školy v závislosti na velikosti školy a počtu odloučených pracovišť**

---

Delegation of powers to the director of the kindergarten the other leaders of the school, depending on the size of the school and the number of remote sites.

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Ing. Petr Svoboda, PhD.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 25. 3. 2013

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Ing. Petru Svobodovi PhD.  
za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

**NÁZEV:** Delegation of powers of the head of a primary school to the school management in dependence on the size of the school and the number of detached workplaces

**AUTOR:** Karla Benediktová

**KATEDRA (ÚSTAV):** Centrum školského managementu

**VEDOUcí PRÁCE:** Ing. Petr Svoboda, PhD.

**ABSTRAKT:**

Závěrečná bakalářská práce představuje pohled na proces delegování pravomoci a odpovědnosti ředitele mateřské školy na ostatní vedoucí pracovníky. V teoretické části této práce je využito získaných poznatků z manažerské literatury zachycující téma delegování v širších souvislostech, ale také je toto téma aplikováno na školství, konkrétně na ředitele mateřské školy.

Analýza kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření určeného ředitelům mateřských škol představuje porovnání současného stavu procesu delegování ve státních mateřských školách s detašovanými pracovišti, a školách bez detašovaných pracovišť.

Tato práce je přínosná pro samotné ředitele mateřských škol, kteří zde naleznou podporu vlastního rozhodování v procesu delegování pravomoci a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky školy, ale také zřizovatelům, kteří rozhodují o samostatnosti, či sloučení objektů mateřských škol.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

delegování, organizování, kompetence, vedení lidí, detašované pracoviště, ředitel

**TITLE:** Delegation of powers to the director of the kindergarten the other leaders of the school, depending on the size of the school and the number of remote sites

**AUTHOR:** Karla Benediktová

**DEPARTEMENT:** School Management Center

**SUPERVISOR:** Ing. Petr Svoboda, PhD.

**ABSTRACT:**

The final bachelor thesis deals with the process how to delegate the nursery school director's power and responsibility to other senior executives. The theoretical part of the thesis makes use of the findings gained from the management literature, depicting the topic of delegating in a broader context. The subject is also applied to the education system, particularly nursery school directors.

The analysis of the quantitative research, using questionnaire survey designed for nursery school directors, presents a comparison of the current state of delegating process in public nursery schools with and without detached departments.

This thesis is beneficial for nursery school directors as a means of support in their own process of delegating power and responsibility to other senior executives of the school, as well as to founders of schools who decide about autonomy or merging nursery schools.

**KEYWORDS:**

delegating, organising, competence, leadership, detached department, director

# OBSAH

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMÁT .....</b>	<b>1</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. STANOVENÍ CÍLŮ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 Management .....</b>	<b>5</b>
3.1.1 Manažerské funkce .....	5
3.1.2 Vrcholová úroveň řízení .....	5
3.1.3 Střední management .....	6
<b>3.2 Kompetence manažera .....</b>	<b>6</b>
3.2.1 Vysvětlení pojmu kompetence .....	6
3.2.2 Předpoklady pro vykonávání manažerské práce .....	7
3.2.3 Kompetenční model středního managementu školy .....	8
<b>3.3 Vedení lidí .....</b>	<b>9</b>
3.3.1 Pojem vedení, či vedení lidí .....	9
3.3.2 Nároky kladené na vedoucího pracovníka .....	10
3.3.3 Jak se z tradičního manažera stát Vůdcem? .....	10
3.3.4 Moc .....	11
3.3.1 Osobní vliv manažera - vůdce .....	11
<b>3.4 Organizování .....</b>	<b>12</b>
Specializace .....	12
Koordinace .....	12
Vytváření útvarů .....	13
Rozpětí řízení .....	13
Dělbba kompetencí .....	14
3.4.1 Organizační struktura .....	14
Typy organizačních struktur .....	15
<b>3.5 Delegování .....</b>	<b>20</b>
3.5.1 Jaké důvody vedou manažera k většímu využívání možnosti delegování? .....	20
3.5.2 Možnost sebereflexe manažera .....	21
3.5.3 Postup při delegování .....	21
Analýza vlastní práce .....	21
Plánování delegování .....	24
Správné stanovení plánu zahrnuje podle M. Cipra tyto body: .....	24
Volba vhodného pracovníka .....	24
3.5.4 Fáze delegování podle M. Cipra .....	27
3.5.5 Možné chyby vznikající při delegování .....	27
3.5.6 Faktory ovlivňující delegování .....	28

3. 5. 7	Uplatnění kontroly při delegování .....	28
3. 5. 8	Přínos práce v souvislosti s delegováním a hodnotový systém pracovníka .....	29
<b>3. 6</b>	<b>Nové přístupy ve vedení lidí .....</b>	<b>30</b>
	Koučování .....	30
	Zmocňování .....	31
	Týmová práce .....	31
<b>4.</b>	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
4. 1	Příprava výzkumu .....	33
4. 2	Získávání údajů .....	34
4. 3	Analýza získaných údajů a interpretace .....	35
4. 4	Analýza dotazníkového šetření .....	35
4. 5	Shrnutí výsledků výzkumné části bakalářské práce .....	59
4. 6	Doporučení pro praxi .....	61
4. 7	Závěr práce .....	62
<b>5.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>63</b>
<b>6.</b>	<b>PŘÍLOHA .....</b>	<b>I</b>
	Elektronický dotazník .....	I

## SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMAT

1: Schéma liniové organizační struktury	16
2: Schéma funkcionální organizační struktury.	16
3: Schéma liniově-štábní organizační struktury.	17
4: Schéma strmé organizační struktury.	18
5: Schéma ploché organizační struktury.	18
6: Matice plánování času	22
7: Hierarchie potřeb podle A.Maslowa.	26

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

1: Tabulka rozdělení výběrového souboru	34
2: Tabulka návratnosti dotazníků	34
3: Tabulka přepočteného počtu pracovníků školy	35
4: Graf počtu vedoucích pracovníků ve školách bez detašovaných pracovišť	36
5: Graf počtu vedoucích pracovníků ve školách s kapacitou do 112 dětí a nad 112 dětí	37
6: Grafy přehledů oblastí k delegování ve školách bez detašovaných pracovišť hodnocených ve stupnici 1 nejvíce → 5 nejméně delegovaných.	38
7: Grafy přehledů oblastí k delegování ve školách s detašovanými pracovišti hodnocených ve stupnici 1 nejvíce → 5 nejméně delegovaných.	39
8: Graf porovnání oblastí k delegování Ekonomické ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	40
9: Graf porovnání oblastí k delegování pracovně - právní ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	40
10: Graf porovnání oblastí k delegování výchovně - vzdělávací ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	41
11: Graf porovnání oblastí k delegování dokumentace školy ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	41
12: Graf porovnání oblastí k delegování Organizace provozu ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	42
13: Tabulka porovnání nejvíce delegovaných oblastí obou typů škol	42
14: Tabulka porovnání nejméně delegovaných oblastí obou typů škol	43



15: Graf zobrazující potřebu ředitele více delegovat své pravomoci a odpovědnost ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	44
16: Graf zobrazující potřebu ředitele více delegovat své pravomoci a odpovědnost ve školách s kapacitou do 112 dětí a nad 112 dětí	44
17: Graf porovnání odpovědí ředitelů škol na otázku zvýšené potřeby delegování. Třídění odpovědí podle kapacity školy a skutečnosti, zda mají, nebo nemají detašovaná pracoviště	45
18: Graf rozmístění ostatních vedoucích pracovníků ve školách bez detašovaných pracovišť	46
19: Graf rozmístění vedoucích pracovníků ve školách s detašovanými pracovišti	47
20: Graf četností konání porad vedení školy ve školách s detašovanými pracovišti	48
21: Graf porovnání škol bez detašovaných pracovišť se školami s detašovanými pracovišti v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků	49
22: Graf porovnání škol s kapacitou do 112 dětí a škol s kapacitou nad 112 dětí v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků	50
23: Graf porovnání odpovědí ředitelů škol bez detašovaných pracovišť, škol s detašovanými pracovišti, škol s kapacitou do 112 dětí a škol s kapacitou nad 112 dětí v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků	51
24: Graf porovnání existence statutárního zástupce ředitele ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	52
25: Grafy přehledů důvodů rozšiřování delegování pravomocí ředitele ve školách bez detašovaných pracovišť	53
26: Grafy přehledů důvodů rozšiřování delegování pravomocí ředitele ve školách s detašovanými pracovišti	54
27: Tabulka porovnání položek zobrazujících největší důvody pro rozšíření delegování	55
28: Graf znázorňující porovnání největšího důvodu ředitele k rozšíření delegování ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	56
29: Tabulka porovnání položek zobrazujících nejmenší důvody pro rozšíření delegování	56
30: Graf znázorňující nejmenších důvodů ředitele k rozšíření delegování.	57
31: Graf porovnání optimálního počtu vedoucích pracovníků ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti	57
32: Graf porovnání optimálního počtu vedoucích pracovníků ve školách s kapacitou do 112 dětí a školách s kapacitou nad 112 dětí	58

# 1. ÚVOD

Delegování pravomocí a odpovědnosti je velmi významnou manažerskou funkcí, bez které se v současné době žádný manažer neobejde. Situace řídicích pracovníků ve školství se v posledních letech výrazně mění. S přechodem škol do právní subjektivity v roce 2003 vznikla u zřizovatelů myšlenka efektivních finančních úspor, byla řešena slučováním škol do jednotlivých subjektů, pod jedno vedení. Pro ředitele to znamenalo zvýšení nároků na řídicí práci. Výrazným pomocníkem se stalo pro ředitele těchto škol právě delegování pravomocí a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky školy.

Po deseti letech přichází nárůst populační křivky, a s ním navyšování kapacity mateřských škol. Naplňují se původní kapacity, vznikají další detašovaná pracoviště buď v základních školách, nebo v nově vybudovaných objektech. Ředitelé mateřských škol cítí zvýšenou potřebu delegování svých pravomocí a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky školy.

V teoretické části této práce je využito získaných poznatků z manažerské literatury zachycující téma delegování v širších souvislostech, ale také je toto téma aplikováno na školství, konkrétně na ředitele mateřské školy.

Analýza kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření určeného ředitelům mateřských škol představuje porovnání současného stavu procesu delegování ve státních mateřských školách s detašovanými pracovišti a školách bez detašovaných pracovišť.

Tato práce je přínosná pro samotné ředitele mateřských škol, kteří zde naleznou podporu vlastního rozhodování v procesu delegování pravomocí a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky školy, ale také zřizovatelům, kteří rozhodují o samostatnosti, či sloučení objektů mateřských škol.

## 2. STANOVENÍ CÍLŮ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je poskytnout ucelený obraz na proces delegování pravomocí a odpovědnosti z pohledu ředitelů mateřských škol, zjištění jejich potřeb a možností. Zpracováním teoretické části pomocí odborné literatury vytvořit metodickou podporu v procesu delegování určenou ředitelům mateřských škol.

Dílčím cílem je podpořit proces delegování zpracováním odborné literatury a vytvořením materiálu pro teoretický základ před zahájením i v průběhu samotného procesu delegování pravomocí a odpovědnosti určeného ředitelům mateřských škol.

Dílčím cílem je pomocí analýzy kvantitativního výzkumu potvrdit, nebo vyvrátit tyto stanovené hypotézy a tvrzení:

**Hypotéza č. 1:** „Ředitelé mateřských škol více delegují své pravomoci na střední management školy tehdy, pokud mají odloučená pracoviště.“

**Hypotéza č. 2:** „Ředitelé mateřských škol mají větší počet středního managementu, pokud mají odloučená pracoviště.“

**Tvrzení:** „Ředitelé mateřských škol nejčastěji delegují své pravomoci v oblasti zajištění provozu školy.“

## 3. TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Management

Pojmem management můžeme označovat na jedné straně funkci, na druhé straně skupinu vedoucích pracovníků, kteří tuto funkci vykonávají.

P. F. Drucker říká: „*Manažer je pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvářů, kolektivů). Zpravidla se na zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především při tom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků*“.<sup>1</sup>

#### 3.1.1 Manažerské funkce

Praktické dovednosti se získávají praxí a uplatňováním technik, postupů, metod pro usnadnění manažerské práce. Předpokladem pro úspěšné dosažení cílů organizace je vyváženost vykonávaných *manažerských funkcí*, mezi něž patří:

- Plánování („planning“).
- Organizování („organizing“).
- Výběr a rozmisťování spolupracovníků („staffing“).
- Vedení lidí („leading“).
- Kontrola („controlling“).<sup>2</sup>

#### 3.1.2 Vrcholová úroveň řízení

Vrcholová úroveň řízení (top management) je zastoupena nejvyšším řídicím pracovníkem, jehož kompetence a postavení specifikuje statutární dokument organizace.

V případě mateřské školy jako příspěvkové organizace je to ředitel školy. Práva a povinnosti k výkonu funkce specifikuje řada právních předpisů (zákon č. 561/2004 Sb., zákon č. 563/2004 Sb., nařízení vlády 75/2005, zákon č. 262/2006 Sb., zákon č. 89/2012 Sb., zákon č. 513/1991, zákon č. 250/2000 Sb.), prováděcí předpisy a zřizovací listina organizace. Po řediteli školy se vyžaduje, aby zvládal obě řídicí

---

<sup>1</sup>DRUCKER, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s. 48.

<sup>2</sup>VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 68.

oblasti, jak odbornou, která zahrnuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategiích organizace, jejích zdrojích a práce jednotlivých útvarů, tak oblast vedení lidí.

### **3. 1. 3 Střední management**

Střední management je skupina řídicích pracovníků v organizaci, kteří mají největší podíl na poskytování a získávání informací v organizaci. Přijímají pravomoci a odpovědnosti předávané top manažerem.

Střední management v mateřské škole mohou tvořit:

- Zástupce ředitele.
- Koordinátoři ICT, EVVO, ŠVP.
- Vedoucí školní jídelny.
- Vedoucí učitelka mateřské školy.
- Vedoucí správního úseku organizace.

Při výběru vedoucích pracovníků je třeba, aby si ředitel školy položil několik otázek ještě před tím, než do vedoucí funkce pracovníka stanoví:

1. Mají vedoucí pracovníci školy jasně stanovený cíl a náplň své činnosti?
2. Je v organizační struktuře školy jasně vymezeno postavení jednotlivých vedoucích pracovníků?
3. Mají jednotliví vedoucí pracovníci přidělenou pravomoc a odpovědnost?

## **3. 2 Kompetence manažera**

Kompetence manažera znamená způsobilost a připravenost vykonávat práci podle pracovního zařazení. Tato způsobilost zahrnuje jak odborné znalosti získané vzděláváním, praktické dovednosti získané praxí, tak sociální zralost, která se týká charakterových a osobnostních vlastností jednotlivce.

### **3. 2. 1 Vysvětlení pojmu kompetence**

Z anglicky psané odborné literatury je *competence* chápáno jako znalost, dovednost, setkáváme se však ještě s výrazem *competency*, což je vysvětlováno jako činnost pracovníka určená organizační strukturou, je stanoven rozsah pravomocí a odpovědnosti.

V české manažerské literatuře je pojem kompetence používán jako rozsah pravomocí a způsobilost k plnění úkolu.

Rozlišujeme tak vzájemně kompetence od druhého (příslušnost, pravomoc, odpovědnost) a kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost).<sup>2</sup>

K těmto dvěma rovinám výrazu kompetence bývá přiřazována rovina motivace. Tím nabývá pojem kompetence třírozměrnou podobu.

Trojí rozměr pojmu kompetence:

Mohu (na základě pravomocí).

Umím (na základě znalostí a dovedností).

Chci (na základě vlastní motivace k činnosti).

### **3. 2. 2 Předpoklady pro vykonávání manažerské práce**

Pro výkon řídicí funkce manažer potřebuje:<sup>3</sup>

Odborné znalosti, praktické dovednosti a sociální zralost.

K odborným znalostem manažera patří kromě odborné profese také orientace v oblasti provozní a ekonomické, v oblasti obchodní činnosti a personálního řízení, v oblasti právní a ekologii.

Odborné znalosti jsou získávány vzděláváním v různých podobách:

Tradičním, školským vzděláváním.

Nadstavbovým studiem – např. MBA (Master of business Administration).

Kursy pro top manažery EMBA (Executive Master of Business Administration).

Další praktické dovednosti nezbytné v práci manažera jsou komunikační schopnosti – osobní jednání, vedení porad, kultivace projevu, schopnosti ovlivňování pracovníků a jejich výkonu, spolupráce a práce v týmu.

Užívání technických prostředků výpočetní a komunikační techniky a technické schopnosti související s odborností každému manažerovi výrazně usnadní práci.

---

<sup>2</sup> PISOŇOVÁ, M., *Kompetenčný profil manažera výchovno-vzdelávacej inštitúcie*, s. 22.

Sociální zralostí rozumíme osobnostní vlastnosti, mravní zásady, postoje k lidem, k sobě samému, ke společnosti, ke světu, charakterové vlastnosti – zásadovost, spolehlivost, čestnost, bezúhonnost, ohleduplnost, přesnost, poctivost.

Dále jsou to čínorodost, postoj k práci, sebevzdělávání, svědomitost, samostatnost, odpovědnost a charisma – kouzlo osobnosti, soubor vlastností uznávaných okolím. Samozřejmostí v sociální zralosti je dodržování zákonů a právních předpisů, legální chování.

Na těchto základech se může stát manažer vůdcem, který dokáže spolupracovníky ovlivnit svými myšlenkami, názory, či nápady tak, aby bylo zajištěno lepší dosažení cílů organizace.

### **Předpoklady pro výkon ředitele školy**

Předpoklady pro výkon ředitele školy jsou dány zákonem č. 563/2004 Sb. (§ 5).

Postavení ředitele školy Je vymezeno zákonem č. 561/2004 Sb., (§ 131).

### **3. 2. 3 Kompetenční model středního managementu školy**

Zahrnuje čtyři základní oblasti kompetencí:

#### **Osobnostní kompetence**

U středního managementu školy osobnostní kompetence můžeme rozdělit do pěti kompetencí: zvládání emocí, schopnost sebehodnocení, seberozvoj, loajalita a iniciativa.

Podle I. Lhotkové je střední manažer školy chápán především jako vzor – jako učitel vzor pro žáky, jako manažer vzor pro své kolegy.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 80-84.

### **Sociální kompetence**

Jsou pro středního manažera velmi důležité hlavně pro skutečnost každodenního řešení nejrůznějších situací. Je třeba, aby byl vybaven schopností řešit problémy, efektivní komunikací, asertivním jednáním, schopností spolupráce a empatií.

### **Manažerské kompetence**

Zastupují hlavně dvě manažerské funkce – plánování a kontrolu spojenou s hodnocením, samozřejmě je i schopnost motivování lidí a vedení týmů a porad.

### **Odborné kompetence**

Pro střední management školy jsou nutné odborné kompetence hlavně v oblasti pedagogiky a didaktiky, znalost, naplňování RVP a práce s tímto dokumentem, znalost informačních technologií a efektivní komunikace.

Každá jednotlivá škola může přistupovat k tomuto kompetenčnímu modelu samostatně podle svých specifických podmínek a potřeb. Může sloužit také jako hodnocení úrovně středních řídicích pracovníků ve škole, případně nastavit postupy k zefektivnění jejich práce.

## **3.3 Vedení lidí**

Vrcholný manažer by měl být vybaven zvláště některými vlastnostmi typickými pro vůdce – sebejistotou, přitažlivostí, přesvědčivostí, aktivitou, schopností určit, co je správné a co chybné.

### **3.3.1 Pojem vedení, či vedení lidí**

Tento pojem není v literatuře jednotně interpretován.

Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce: „*vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené či naplánované cíle, záměry, úkoly.*“<sup>5</sup>

V podstatě můžeme tento výraz považovat na synonymum ovlivňování a usměrňování pracovníků.

---

<sup>5</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 255-257.



Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik. Zdůrazňují jak aspekt dlouhodobé vize, tak i aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení: „*vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*“<sup>6</sup>

### **3. 3. 2 Nároky kladené na vedoucího pracovníka**

V současné době jsou na top manažery kladeny vysoké nároky v oblasti řízení. Ve školství spočívá velká část práce manažera na práci s lidmi. Velmi výrazně se uplatňuje manažerská funkce vedení lidí, která dává příležitost využívat i nové přístupy – koučování, zmocňování, týmovou práci. Rozhodování a s ním spojené pravomoci a odpovědnost se tak přesouvají na nižší stupeň řízení. Vedoucí pracovník by měl být dobrý manažer, měl by se stát vůdcem a ve vedení by se měl prosazovat prostřednictvím sdílené vize, nejen prostřednictvím příkazů a kontroly.

### **3. 3. 3 Jak se z tradičního manažera stát Vůdcem?**

Předpokladem manažera stát se vůdcem je zajistit informovanost všech pracovníků o strategických záměrech organizace, o přínosu cílů nejen pro organizaci, ale i pro každého pracovníka. Manažer by měl formulovat vizi – jako stručnou, obsažnou, srozumitelnou, dobře sdělitelnou pro všechny. Díky svému příkladu by měl v organizaci vytvářet prostředí důvěry a v neposlední řadě posilovat pozitivní vztah pracovníků k organizaci – pěstovat pocit sounáležitosti pomocí organizování neformálních společenských setkání.

***„Lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle.“<sup>7</sup>***

---

<sup>6</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 78-79.

<sup>7</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*. s. 78.

### 3.3.4 Moc

Moc je schopnost prosadit svou vůli případně i proti vůli jiných a patří tedy v tomto širokém smyslu ke každému člověku. V tomto smyslu psal Nietzsche o všudypřítomné „vůli k moci“. Pokud se moc prosazuje mezi lidmi, zahrnuje v sobě otevřeně či skrytě moment donucení nebo hrozby násilím a bývá tedy zdrojem konfliktů. V moderní společnosti je donucování monopolizováno státem.<sup>8</sup>

Moc jedinců je projevem vyšší pozice ve společenském vztahu. Často vychází ze sociální struktury. Zdrojem strukturní moci je obvykle majetek nebo pozice ve veřejné správě:

- Moc znalostní (lékaři, právníci, univerzitní profesori).
- Moc z důvěry umožňuje lidem, kterým ostatní důvěřují, prosazovat své myšlenky –(náboženství, herecké hvězdy, váleční hrdinové).
- Moc z možností poskytovat odměny (jedinečnost dodavatele – dodá, nedodá, firma funguje či nefunguje).
- Moc donucovací – spočívá v možnosti trestat.

Je dobré, pokud si včas uvědomíme, že být efektivním manažerem znamená citlivý přístup, vedení lidí, ne uplatňování mocenského postavení..

### 3.3.1 Osobní vliv manažera - vůdce

Aby se stal manažer dobrým vůdcem, musí zvládnout mnoho dovedností, být příkladem ostatním, formulovat a předávat ostatním pracovníkům jasnou vizi organizace. Hlavním úkolem manažera - vůdce je vytvářet a udržovat prostředí příznivé pro výkonnost.

Někteří manažeři mají výjimečné osobní kouzlo a přitažlivost. Jednotlivce je možné motivovat dokonalým pracovním prostředím a chválením jeho výkonnosti. Postihy špatné práce mají negativní důsledky.

*„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená dělat věci správně.“<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup>Moc. Wikipedie. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Moc> (accessed March 28, 2013).

<sup>9</sup>DRUCKER, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s. 230.

### 3.4 Organizování

Úkolem organizování je nalézt takového člověka, který svou specializací bude pro organizaci největším přínosem. Usnadní se kontrola ale je potřeba práci koordinovat. Tento člověk se pak stává nadřazeným určité skupině pracovníků, kteří se stávají jeho podřízenými.

Charakteristika podle J. Vebera zahrnuje toto členění:<sup>10</sup>

1. Specializace.
2. Koordinace.
3. Vytváření útvarů.
4. Rozpětí řízení.
5. Dělbba kompetencí.

#### **Specializace**

S nárůstem požadavků moderních technologií se zvyšují nároky na pracovníky a specializace jim umožňuje dosáhnout dovedností potřebných k výkonu dané práce.

#### **Koordinace**

Potřeba koordinace vychází ze specializace a rostoucí složitosti úkolů, které mají být splněny.

Koordinace ve smyslu vyváženosti, nerozpornosti a kompatibility je nezbytná již při stanovování cílů organizace. V této etapě by nemělo dojít k situaci, kdy dosažení jednoho cíle bude negativně ovlivňovat či dokonce vylučovat dosažení jiných cílů. Koordinaci je třeba věnovat pozornost při sestavování plánů, zvláště pak při správném stanovení posloupnosti aktivit a zdrojů.

Praktické situace, z nichž vyplývá potřeba koordinace, se liší. Některá řešení kladou důraz na koordinaci z časového hlediska, jiná zdůrazňují prvek synchronizace, v jiných případech koordinace má vést k minimu odchylek a chyb od plánovaného žádoucího stavu.

Nároky na koordinaci jsou do jisté míry determinovány zvoleným typem organizace. Větší objem koordinace bude realizován v případě organizačních modelů s výrazným

---

<sup>10</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 125, s. 90.

rysem centralizace, naopak v případě decentralizace stačí z centra předat základní informace a koordinace se přesouvá na místní úroveň.

Rozsah koordinace závisí na zavedení ekonomických nástrojů řízení. Ty však nejsou určeny tržně. Jejich účinnost je spjata se „správností“ jejich nastavení managementem.

## Vytváření útvarů

Při organizování vznikají jednotlivé útvary. Pro jejich vznik musí manažer volit konkrétní kritéria tak, aby se podařilo nastavit co nejlepší koordinaci. K nejdůležitějším kritériím patří:

- Specializace, dosažená kvalifikace pracovníků.
- Pracovní pozice, která je pro pracovníka optimální.
- Rozvrh služeb, organizace pracovního času.

Pracovníky je nutno rozdělit do jednotlivých úseků, které zajišťují jednotlivé části společného výsledku práce celé organizace. Je nutno respektovat potřeby klientů.

Hlediska, podle kterých úseky vznikají: <sup>11</sup>

- Podle specializace pracovníků.
- Podle času – časové rozvržení práce.
- Podle produktu – zjištěním, co je třeba produkovat, jaké služby zajišťovat.
- Podle zákazníka – nutno přihlížet k potřebám zákazníka.
- Podle místa – geografické rozložení.

## Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je součástí procesu organizování a znamená počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. <sup>12</sup>

Důležitým úkolem manažera v jeho řídicí funkci je sestavení optimálního počtu vedoucích pracovníků. Optimálním rozpětí řízení se ve 30. letech 20. století zabýval V. A. Graicunas, který sestavil podle výpočtu možných vztahů mezi vedoucími a podřízenými maximální hranici pro počet podřízených, kterou je počet 5 na 1 vedoucího. Tato skutečnost napomáhá manažerovi při sestavování organizační struktury organizace.

---

<sup>11</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 94.

<sup>12</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 120.

## **Dělbá kompetencí**

Dělbá kompetencí zahrnuje předávání pravomocí a odpovědnosti ostatním pracovníkům. Tomuto procesu delegování předchází nutná příprava samotného vedoucího pracovníka, který se rozhoduje o dělbě svých kompetencí.

### **3. 4. 1 Organizační struktura <sup>13</sup>**

Organizační struktura má zajistit základní požadavky na hospodárné cílené koordinování činnosti jednotlivců nebo skupin za účelem dosažení kvalitních výsledků společné práce.

Zkratka procesu organizování OSCAR podle Ernesta Daleho zahrnuje:

**O** – objectives (cíle), tj. zajištění cílů jednotlivých dílčích strukturálních jednotek, i cílů organizačního celku.

**S** – specialization (specializace), tj. způsob účelného sjednocení stejných či podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek.

**C** – coordination (koordinace), tj. nutnost sladění a návaznost činností jednotlivých prvků pro optimální dosažení výsledků.

**A** – authority (pravomoc), tj. pravomoc k rozhodování dílčích strukturálních jednotek.

**R** – responsibility (zodpovědnost), tj. povinnosti dílčích strukturálních jednotek.

Organizování představuje rozdělení práce, koordinaci jednotlivých úkonů, spolupráci a předávání pravomocí a odpovědnosti.

---

<sup>13</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 90-91.

## Typy organizačních struktur

### Podle hlediska sdružování činností

1. Funkcionální struktury („functional structures“) jsou založeny na specializaci dílčích organizačních jednotek (útvary) a jejich funkcí. Někdy jsou tyto struktury označovány jako funkční. Vždy je třeba řádně určit potřebnou rozlišovací úroveň zkoumání.

Výhodou funkcionálního uspořádání<sup>14</sup> je efektivnost, jednotné řízení jednotlivých útvarů, odborný rozvoj funkční oblasti a rozdělení pravomocí a odpovědnosti, rozhodování a kontroly.

Nevýhodou funkcionálního uspořádání jsou obtíže při řešení komplexnějších problémů, nutnost větší koordinace mezi útvary, možnost konfliktů mezi štábními a liniiovými útvary nebo nedostatečná příprava pracovníků pro vyšší organizační úrovně.

Výrobní („product structures“) jsou založeny na výrobní specializaci. Sdružují stejné, nebo podobné výrobky, služby.

Výhody výrobního uspořádání můžeme formulovat jako ucelenost řízení, rozvoj podnikatelské činnosti, rychlejší reakce na změny v podnikatelské sféře a přehlednější vnitřní hospodaření.

Nevýhodou výrobního uspořádání je nebezpečí nezdravého soutěžení jednotlivých útvarů a velké zaměření na prodejní politiku.

2. Ostatní účelové struktury – sdružování: vznikají podle zákazníků („customer departmentation“), nebo podle geografického umístění dílčích organizačních jednotek („departmentation by territory or geografie“), nebo podle poskytovaných služeb („service departmentation“) a podle technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení („process or equipment departmentation“).

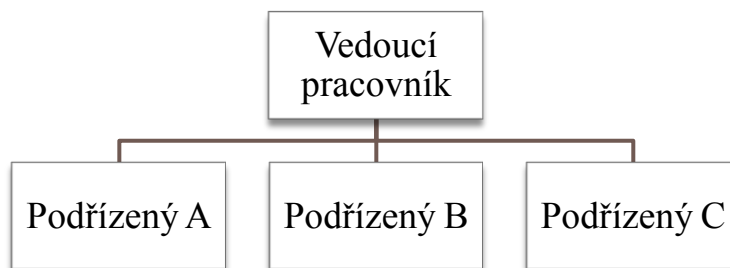
**Podle hlediska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti rozlišujeme tyto organizační formy: liniiovou, funkcionální a liniiově štábní.**

**Liniová organizační struktura („line structures“)**

---

<sup>14</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 127.

Je charakterizována jedinými odpovědnými vedoucími, ti mají komplexní odpovědnost vůči organizaci, jsou dány jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Není zcela vhodná pro větší organizační jednotky.

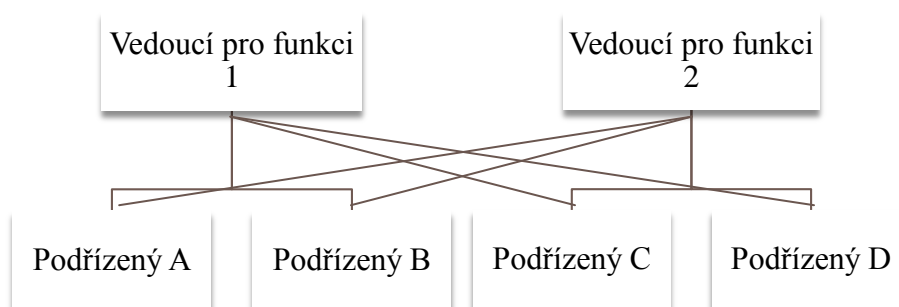


1: Schéma liniové organizační struktury <sup>15</sup>

### Funkcionální organizační struktura

Je charakterizována specializací jak vedoucích pracovníků, tak mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností za příslušnou specializovanou funkci s příslušnou pravomocí a odpovědností pro každého vedoucího zvlášť.

Vrcholný manažer by měl být vybaven zvláště některými vlastnostmi typickými pro vůdce – sebejistotou, přitažlivostí, přesvědčivostí, aktivitou, schopností určit, co je správné a co chybné. <sup>16</sup>



2: Schéma funkcionální organizační struktury. <sup>17</sup>

<sup>15</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*.

<sup>16</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 96-97.

<sup>17</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*.

### Liniově štábní organizační struktura („line-staff structures“)

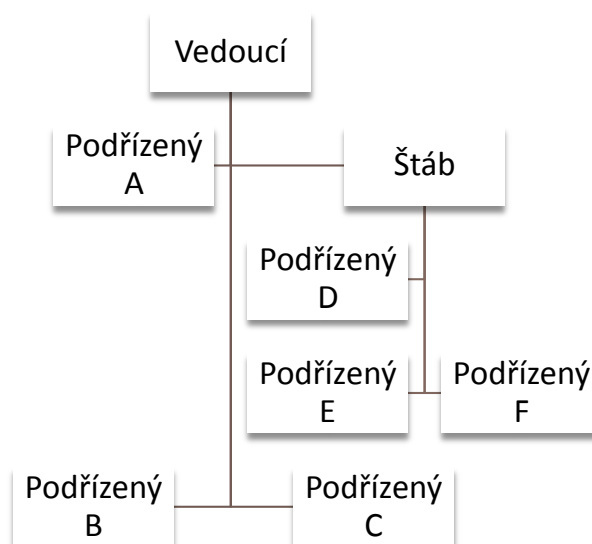
Zvládání emocí, schopnost sebehodnocení, seberozvoj, loajalita a iniciativa slučují liniové a štábní struktury. Vyznačuje se komplexním řízením a vytvořením štábu, kterému jsou delegovány určité pravomoci a odpovědnost spolu s rozhodovací pravomocí. Štáb má jasně vymezenou funkční oblast.

#### Rozlišení podle míry delegace pravomoci a odpovědnosti.

Podle míry delegace pravomoci a odpovědnosti můžeme rozlišovat centralizovanou organizační strukturu („centralized structures“).

A decentralizovanou organizační strukturu („decentralized structures“).

Žádná organizace však není plně centralizovaná nebo decentralizovaná.

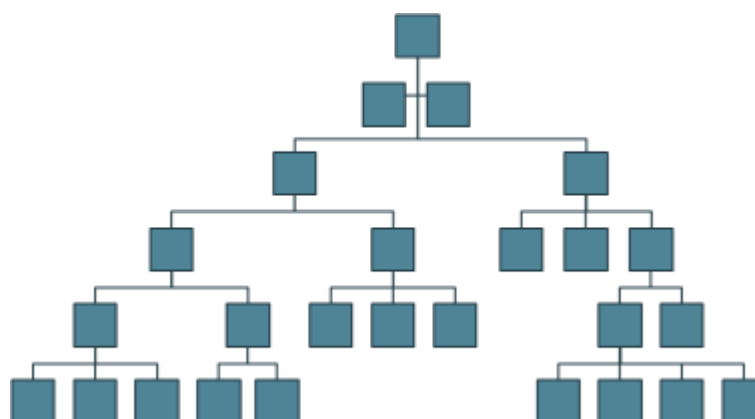


3: Schéma liniově-štábní organizační struktury.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace.*

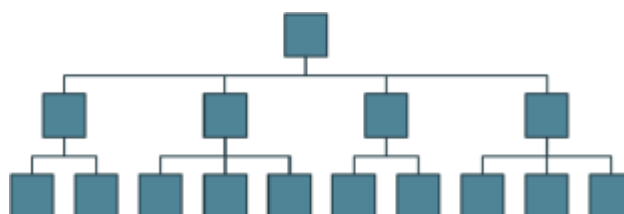


## Typy organizačních struktur podle členitosti



**4: Schéma strmé organizační struktury.<sup>19</sup>**

Organizační struktura strmá představuje situaci, kdy vedoucí pracovník řídí jednotky tvořené jednotlivými pracovníky. Tento systém vyžaduje specifikaci organizační struktury organizace, vymezení vztahů nadřízenosti, podřízenosti, určení kompetencí a stanovení pravomoci a odpovědnosti. Např. Organizační řád, Podpisový řád Pracovní řád a podobně.



**5: Schéma ploché organizační struktury.<sup>20</sup>**

Podle členitosti rozlišujeme také organizační strukturu plochou, kdy vedoucí pracovník má přímo podřízené pracovníky. Ti jsou závislí na jeho rozhodnutí. Organizace vyžaduje jeho každodenní trvalou přítomnost. Bez něho nemůže fungovat.

<sup>19</sup> Typologie organizační struktury, 2012. Management mania.  
<https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury> (accessed March 25, 2013).

<sup>20</sup> Typologie organizační struktury, 2012. Management mania.  
<https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury> (accessed March 25, 2013).

### **Podle časového trvání**

Podle časového trvání mohou být organizační struktury dočasné („With limited duration“), které mají časově omezené trvání – práce týmu a podobně. Nebo organizační struktury trvalé („With unlimited duration“).

#### Pohled na organizační struktury ve školství:

Jaroslav Světlík se ve své knize marketingové řízení školy zabývá otázkou významu organizačního systému školy. Říká, že je to způsob rozdělení úkolů vyplývajících z plnění poslání školy mezi určité skupiny pracovníků a vedení školy, koordinace práce těchto skupin a struktura a postavení vedení školy.<sup>21</sup>

Pokládá otázku, zda je vhodnější uplatňovat spíše byrokratický typ organizace, kde je charakteristické řízení shora dolů, hierarchické uspořádání, přesně a jasně definovaná pravidla, moc v rukou ředitele a způsob komunikace je dán především příkazy a rozhodnutími.

Nebo spíše opačný Organický typ organizace, jenž je charakterizován zdůrazněním lidského faktoru, decentralizací moci, osobní odpovědností, autoritou vycházející z osobních a profesionálních kvalit a způsobem komunikace založeným na informacích, radách apod.

Pokud do těchto typů začleníme oblast výchovně vzdělávací, získáme reálnější organizační typy škol:

- Organizace zaměřené na výsledky.
- Organizace zaměřené na žáky.
- Organizace zaměřené na hlubší diferenciaci žáků.

Každá škola má odlišné podmínky pro vlastní práci, jinou vnitřní kulturu, cíle, vizi. Byrokratická organizační struktura se více uplatňuje spíše v prostředí, kde převažuje rutinní práce, zatímco organická struktura v prostředí méně stabilním s požadavky na větší tvořivost v práci.

Pro manažery, vytvářející organizační struktury je velmi důležité určit, za co mají odpovídat sami, a jaké pravomoci a odpovědnost přenést (delegovat) na své spolupracovníky.

---

<sup>21</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy.*, s. 87.

Michaela Prášilová přibližuje organizační struktury českých škol, které vycházejí z tradičního modelu s uplatněním jednoduché, funkcionální a divizní struktury.<sup>22</sup>

Pro jednoduchou strukturu je typický široký rozsah řízení a rozhodování autority v jedné osobě. Je vhodná pro malou organizaci např. ZŠ s jednou třídou v každém ročníku.

Funkcionální struktura je členěna na jednotlivé útvary – ZŠ: 1. Stupeň, 2. Stupeň, ŠJ, ŠD

Divizní struktura je tvořena samostatnými jednotkami, což by v praxi mohla být organizace zastřešující všechny MŠ ve městě. Nebo subjekt, který vznikl sloučením gymnázia a zemědělské školy a studentského stravování.

### **3.5 Delegování**

Možnost delegování je dlouhodobý proces, kdy vedoucí pracovník postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného pracovníka a nastavuje míru přenesených pravomocí a odpovědností, podle jeho schopností.

M. Cipro říká, že delegování v sobě zahrnuje tři hlavní významy; zplnomocnění, poselství a spolupráci.

Zplnomocnění znamená přenesení části pravomocí spolu s odpovědností z manažera na podřízeného pracovníka.

Poselstvím se rozumí možnost podřízeného pracovníka ovlivňovat předané činnosti, také předávat informace a řídit ostatní spolupracovníky.

Spolupráce jasně vymezuje vzájemné ovlivňování manažera a konkrétních pracovníků na stejné řídicí úrovni pro dosažení očekávaného cíle delegovaných činností.

Delegování je však také příležitostí pro motivování a rozvoj pracovníků.

#### **3.5.1 Jaké důvody vedou manažera k většímu využívání možnosti delegování?<sup>23</sup>**

V první řadě je to úspora vlastního času – má možnost získaný čas věnovat řešení významnějších úkolů. Manažer má větší prostor pro seberealizaci, posílení vnitřní

---

<sup>22</sup> PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu*, s. 92.

<sup>23</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 14-15.

motivace. Větší možnost delegování mu také přináší zjištění schopností podřízených pracovníků, efektivní sestavení týmu, výběr svého zástupce. Posiluje kompetentnost podřízených pracovníků a vytváří pocit spoluodpovědnosti za chod organizace.

Delegování umožňuje podchycení mladých aktivních pracovníků pro případné personální manažerské rezervy.

### **3. 5. 2 Možnost sebereflexe manažera**

Každý manažer, prochází před zahájením procesu delegování pravomocí a odpovědnosti analýzou vlastního postoje a dosavadní zkušenosti v této oblasti. Potýká se s řadou otázek, na něž se snaží nacházet nejjasnější odpovědi.

Před vlastním rozhodnutím, co a na koho delegovat, by si měl uvědomit, co v žádném případě nelze delegovat, co lze a které činnosti si chce ponechat, i kdyby byly vzhledem k jeho schopnostem banální.<sup>24</sup>

### **3. 5. 3 Postup při delegování**

#### **Analýza vlastní práce**

Manažer prověřuje své odpovědnosti a hledá možnosti uplatnění procesu delegování.

Nejdůležitější úkoly jsou ty, které příliš delegovat nelze. V těchto případech je nutné velmi rychlé osobní řešení, většinou se jedná o krizové situace s nevratnými důsledky, neodkladné problémy.

Důležité úkoly, které se dají odložit; je třeba plánovat do budoucna jejich řešení a je možné je i z části delegovat. Jsou to důležité strategické plány, koncepční úkoly, hledání nových zdrojů, vedení lidí, nastavení procesů.

---

<sup>24</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 12-15.

	Naléhavé	Nenaléhavé
DŮLEŽITÉ	<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p><u>Činnosti:</u></p> <p>Krize</p> <p>Neodkladné problémy</p> <p>Projekty s pevně stanovenými termíny</p>	<p style="text-align: center;"><b>II</b></p> <p><u>Činnosti:</u></p> <p>Prevence, činnosti PS</p> <p>Vytváření vztahů</p> <p>Rozpoznávání nových příležitostí</p> <p>Plánování, odpočinek</p>
NEDŮLEŽITÉ	<p style="text-align: center;"><b>III</b></p> <p><u>Činnosti:</u></p> <p>Vyrušení, některé telefonáty</p> <p>Některá korespondence</p> <p>Některé porady</p> <p>Nejbližší naléhavé záležitosti</p> <p>Oblíbené činnosti</p>	<p style="text-align: center;"><b>IV</b></p> <p><u>Činnosti:</u></p> <p>Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění</p> <p>Některá korespondence</p> <p>Některé telefonáty</p> <p>Zbytečné věci</p> <p>Příjemné činnosti</p>

**6: Matice plánování času**<sup>25</sup>

Naléhavé, méně důležité jsou ty úkoly, které jsou nejvíce vhodné k delegování – méně důležité administrativní úkony, neohlášené návštěvy, některé porady apod.

Nedůležité záležitosti – těmi se manažer nemusí vůbec zabývat, je třeba, aby k němu takovéto úkoly vůbec nepronikaly, nebo skončily v „kulatém šanonu“.

<sup>25</sup> COVEY. S. R.. *Sedm návyků skutečně efektivních lidí*, s. 145.

## Co lze a nelze delegovat<sup>26</sup>

### Co nedelegovat:

- Důvěrné informace o finanční situaci firmy, které by v případě špatných výsledků mohla působit nemotivačně na podřízené.
- Formulace vize a cílů organizace.
- Kontrolu a hodnocení pracovníků. Musí ji provádět ten, který definoval cíle.
- Kontrolu a hodnocení pracovníků. Musí ji provádět ten, který definoval cíle.
- Úkoly vyplývající z funkce manažera, které jsou mu však nepříjemné.
- Úkoly, kde je důležitá osobnost manažera při osobním jednání.
- Takové úkoly, které jsou zásadní pro rozvoj firmy, o kterých nesmí manažer ztratit přehled.
- Úkoly špatně definovatelné, pro něž nemohou mít podřízení dostatek potřebných informací.

### Co můžeme delegovat:

- Úkoly řešitelné pro jednotlivce, o kterém víme, že je samostatně zvládne.
- Úkoly, které mohou jiným přinést uspokojení, ačkoli manažer je nemá rád.
- Jednoduché úkoly a rutinní práce.
- Úkoly, které druhý dovede splnit lépe, odborněji.
- Méně důležitá rozhodnutí, kde jsou manažerem jasně definované informace, které může podřízený použít a do jaké míry může sám rozhodnout.
- Úkoly, které podřízeného mohou motivovat, využijí jeho schopností.
- Úkoly, které manažerovi ubírají čas a jsou nedůležité.
- Jakékoliv úkoly, které nemusí manažer dělat sám.
- Úkoly, které podřízeného vedou k uvědomění si podílu na celkovém výsledku činnosti organizace

---

<sup>26</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 65-72, 73-89.

P. F. Drucker říká: „Každý, kdo se hlásí k pravomoci, na sebe proto zároveň bere odpovědnost. Každý, kdo na sebe bere odpovědnost, se však proto zároveň hlásí k pravomoci.“<sup>27</sup>

Při delegování pravomocí a odpovědnosti uplatní manažer také funkci plánování, protože musí mít neustále pod kontrolou organizaci a koordinaci práce pro plnění stanovených cílů a postupů k jejich dosažení.

### **Plánování delegování<sup>28</sup>**

Správné stanovení plánu zahrnuje podle M. Cipra tyto body:

1. Cíl - musí být jasný, reálný, přiměřený.
2. Osoba musí být vybrána podle předem zadaných kritérií delegované činnosti, pravomoci, odpovědnosti.
3. Termíny – musí být jasně stanovené, počítat při zadávání s časovou rezervou pro případné dořešení drobných komplikací.
4. Zdroje jasně definovat finanční rozpočet, personální zabezpečení, materiální podporu, přístup k informacím.
5. Rozhodnutí – na úrovni taktických a operativních plánů.
6. Pravomoci – opravňují pracovníka k vedení lidí.
7. Podpora vedení – odborná, morální, politická.
8. Kontrola delegování – efektivní se jeví namátková nečekaná kontrola, přímá kontrola manažera, nastavení efektivního systému kontroly vede k efektivnímu delegování.

### **Volba vhodného pracovníka<sup>29</sup>**

Před vlastním výběrem pracovníka, na kterého bude manažer přenášet určité odpovědnosti, je třeba stanovit požadavky delegované činnosti na osobnostní charakteristiku pracovníka tj. na jeho schopnosti, sebepojetí, motivaci, charakter.

To v praxi znamená posoudit delegovanou činnost s celkovými předpoklady vybraného pracovníka.

---

<sup>27</sup> DRUCKER, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s. 232.

<sup>22</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 65-72.

<sup>23</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 73-89.

Úroveň schopností se projeví velmi brzy po převzetí delegované práce, proto má manažer možnost včas zjistit, zda byl ve výběru pracovníka úspěšný, či nikoli. Charakter člověka zahrnuje soubor vlastností jako je spolehlivost, schopnost spolupráce, schopnost rozhodování, přizpůsobivost, pečlivost... Na manažerovi je, aby předem zjistil co nejvíce informací z předchozích zaměstnání, referencí, dosavadní spolupráce, a posoudil povahové rysy pracovníka vůči zadanému úkolu. Motivace pracovníka musí být kvalitní, vnitřní motivace je dlouhodobější

a efektivnější. Bez komunikace by nebylo možné navazovat kontakty, zajišťovat přenos informací, proto musí manažer zhodnotit i tyto sociální dovednosti a empatii pracovníka, který by měl převzít konkrétní odpovědnosti za delegovanou činnost.

Výběr pracovníka pro konkrétní delegovanou činnost je velmi důležitým rozhodnutím manažera, měl by proto zvážit i tyto aspekty, které zohledňují přínos přenesení odpovědnosti na konkrétního pracovníka pro něj samotného a tím zároveň přínos pro celou organizaci.

Je to například skrytý potenciál staršího pracovníka, který se může v pracovním procesu projevovat jako pasivní. Delegováním může manažer tohoto pracovníka aktivovat, nebo stav rezignace zastavit, či zpomalit tím, že bude klást na tohoto pracovníka určité nároky a delegovat činnosti, které by bez potíží mohl zadat i jiným kolegům.

Pokud manažer dobře zná osobní cíle a ambice jednotlivých pracovníků, může delegováním rozvíjet i nové méně zkušené kolegy. Zde je třeba podpořit také odbornost, či specializaci.

V organizaci jsou také pracovníci, kteří nebývají příliš často oslovováni při zadávání nových úkolů. Manažer by neměl tuto skutečnost přehlížet, ale měl by zjistit příčinu.

Manažer může delegováním pravomocí a odpovědnosti testovat možnosti vytipovaného jedince na jmenování do řídicí funkce. Může se v tomto procesu stát, že tento pracovník nezvládá zcela tyto odpovědnosti ani s podporou vedoucího, na němž leží plná odpovědnost. Může zvážit jeho další uplatnění v organizaci tak, aby to bylo přínosem pro obě strany.



Nápomocná mu v této otázce může být Maslowova pyramida potřeb. „Maslovova teorie vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, ty lze uspořádat hierarchicky. (...) Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší – tj. potřeby sociálních jistot a uznání, ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v dané situaci člověk schopen.“<sup>30</sup>



**7: Hierarchie potřeb podle A.Maslowa.<sup>31</sup>**

Pro manažera by měl být proces delegování především partnerskou záležitostí, kdy obě strany musí být spokojené s dohodou o formě, rozsahu a obsahu delegovaných odpovědností a pravomocí nutných pro jejich realizaci.

Pokud má manažer vybraného odpovídajícího pracovníka pro delegovanou činnost, musí se ujistit souhlasem tohoto pracovníka, že chce delegovanou odpovědnost přijmout. Potřebuje také jistotu v tom, že pracovník rozumí této činnosti a pochopil, jaké jsou její cíle. Souhlasem se stanoveným termínem pracovník potvrzuje reálnost zpracování úkolu.

<sup>30</sup> VEBER, J., et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1st ed. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5. P. 65.

<sup>31</sup> VEBER, J., et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1st ed. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5. P. 65.

### 3. 5. 4 Fáze delegování podle M. Cipra <sup>32</sup>

Podle M. Cipra je delegování dlouhodobý proces předávání pravomocí a odpovědnosti, v němž manažer společně s podřízeným prochází čtyřmi fázemi:

Dívej se, jak to dělám já, zkušený pracovník. Podřízený se učí sociální nápodobou a začíná se postupně orientovat v nových jemu dosud neznámých situacích.

Pomáhej mně, zkušenému, ať si to sám vyzkoušíš. Manažer zadává dílčí úkoly s patřičnou odpovědností, nastavuje přímou spolupráci.

Pomáhám ti, abys unesl celou odpovědnost při potížích. Manažer přenáší na podřízeného jasně definované odpovědnosti a pravomoci, ale stále se nemůže zbavit své celkové odpovědnosti. Podporuje kolegu.

Dívám se, jak si vedeš, abych neztratil přehled o projektu. Celý delegovaný úkol je na podřízeném, manažer je informován o případných problémech, aby mu kolega sdělil, jak situaci řešil.

Přijímání správných rozhodnutí o lidech je základním prostředkem správného řízení organizace.

### 3. 5. 5 Možné chyby vznikající při delegování

Pokud manažer nepodcení přípravu na vlastní proces delegování pravomocí a odpovědnosti, mnohem snadněji vše zvládne. Je schopen předejít chybám, ke kterým často dochází. Zde jsou některé z nich:

- Manažer v procesu delegování často prosazuje osobní postoje.
- Neochota manažera předat s delegováním právo rozhodovat.
- Nepřetržitá kontrola manažera vůči podřízenému, na kterého byla delegována pravomoc.
- Nedůvěra v podřízené.
- Nízká úroveň plánování manažera v oblasti delegování a s tím vznikající odpor k delegování.

---

<sup>32</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 52-57.

### 3. 5. 6 Faktory ovlivňující delegování

Velký vliv na proces delegování mají vnější podmínky organizace - ekonomické a politické, dále uplatňovaný styl řízení v organizaci i úroveň managementu.

Dalším z faktorů ovlivňující proces delegování je kvalifikace a odbornost řídicích pracovníků na nejvyšší, střední a nejnižší úrovni řízení, dlouhodobé cíle organizace – strategie jejich naplňování. Nezanedbatelný vliv má tradice, spolupráce organizačních jednotek v organizaci a typ řízení.

Při přenášení kompetencí na vyšší organizační úrovni hovoříme o **centralizaci** a při přenášení kompetencí na nižší organizační úrovni hovoříme o **decentralizaci**.

Žádná instituce není zcela centralizovaná, nebo decentralizovaná. Má spíše blíže k centralizované, nebo decentralizované organizaci.

Pokud je v organizaci nastaveno pozitivní klima sounáležitosti, pak lze omezit tradiční postupy založené na příkazech, nařízeních a jejich kontrole. Může se posilovat samokontrola a vyšší odpovědnost pracovníků.

### 3. 5. 7 Uplatnění kontroly při delegování

Průběžná kontrola může být vykonávána přímo manažerem, nebo ji sám může delegovat na dalšího pracovníka. Záleží na míře delegovaných pravomocí, které jsou pracovníkovi předány. Čím nižší úroveň podřízený dostává, tím vyšší je kontrola ze strany nadřízeného, který má konečnou odpovědnost za výsledek.

V první řadě je potřeba kontrolovat plnění zákonných požadavků a smluvních závazků. U nově delegovaných činností je efektivnější využívat kontrolu pravidelně, v kratších časových úsecích, případně po celou dobu vykonávané delegované činnosti. Manažer se musí ujistit v tom, že pracovník předané pravomoci a odpovědnost chápe a je schopný průběžné sebekontroly.

Není v manažerových silách vykonávat nepřetržitou kontrolu všech delegovaných pravomocí a odpovědností, proto musí důvěřovat informacím podřízených pracovníků. Přesto je žádoucí si informace ověřovat. Způsobem může být neformální komunikace ve skupině podřízených, případně se opřít o vyjádření důvěryhodné opory v týmu – to je

člověk, který má přehled, je loajální, záleží mu na dobrém fungování firmy a dokáže nadřízenému podat skutečně objektivní obrázek aktuální situace v organizaci.

Skutečně efektivně delegovaná kontrola je zaměřena na procesy, ne jen na výsledky. Úkolem je průběžně nastavovat a upravovat procesy vedoucí k naplňování cílů v takové fázi, kdy je možné zachytit možná budoucí rizika, a nedostatky v čas odstranit. Můžeme zde mluvit o preventivní kontrole. Preventivní kontrola nesmí být přehnaná, aby podřízení pracovníci nezačali pociťovat nedůvěru manažera v jejich schopnosti.

Manažer by měl určit, co konkrétně bude předmětem kontroly. Kontrolu nemůže nikdy delegovat v plném rozsahu, protože je vždy odpovědný za celkový výsledek. Musí mít přehled a řídit se heslem „Kdo řídí, ten kontroluje“.

### **3. 5. 8 Přínos práce v souvislosti s delegováním a hodnotový systém pracovníka<sup>33</sup>**

Delegování je způsob, jak posilovat vnitřní motivaci pracovníků, uspokojit jejich seberealizaci a zároveň rozvíjet celou organizaci. Při hledání optimální činnosti k delegování pro daného pracovníka se můžeme zamyslet nad přínosem práce pro samotného pracovníka s ohledem na jeho hodnotový systém.

Hodnoty, které může práce vytvářet:

- Tvořivosti – pracovník se může uplatnit svými nápady, originalitou, práce si žádá inovace a změny.
- Autonomie - pracovník se cítí svobodný, práce vyžaduje samostatnost v rozhodování.
- Řádu – pracovník uplatňuje své koncepční myšlení – práce si vyžaduje systematičnost, logiku, analýzu.
- Hrdosti – pracovník je sám na sebe hrdý, práce vyžaduje uplatnění celé jeho osobnosti.
- Smyslu – pracovník se cítí potřebný, práce vyžaduje uplatnění všeobecně oceňovaných hodnot.
- Prestiže – pracovník dosahuje uznání, práce je velmi náročná, což dokáže sociální prostředí ocenit.

---

<sup>33</sup> CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 144-145.

- Moci – pracovník se cítí vůdcem, ovlivňuje druhé, delegovaná činnost mu to umožňuje.
- Vytrvalosti – pracovník směřuje k cíli, uspokojuje ho práce, je vytrvalý, nevzdává se.
- Estetiky – pracovník je kultivován uměleckými hodnotami, které práce přináší.
- Vzdělání – uspokojení osobního rozvoje, práce vyžaduje nové přístupy, myšlenky, technologie.
- Ekologie – pracovník zde realizuje myšlenku trvale udržitelný rozvoj pro budoucnost, práce vyžaduje pohled do budoucna.
- Vztahů – pracovník navazuje nové a kvalitní vztahy s lidmi, práce vyžaduje kooperaci, spolupráci a pozitivní komunikaci.
- Etiky – pracovník nachází uspokojení v etickém přístupu, práce vyžaduje zachování a budování vyšších morálních hodnot.
- Altruismu – pracovník se uspokojuje péčí a zájmem o druhé, slabším, méně šťastné lidi. Práce umožňuje realizaci pomoci.

### **3.6 Nové přístupy ve vedení lidí**

Nároky změn ve společnosti s sebou přináší i nové přístupy ve vedení lidí.

Lídr přijímá funkci poradce, inspirátora, rovnocenného partnera. Opouští tradiční model příkaz – kontrola, buduje důvěru ve schopnosti podřízených pracovníků. Důsledkem realizace složitějších a náročných procesů v organizaci vyvstává před lídrem úloha tyto procesy vhodně koordinovat.

Nové, moderní styly vedení lidí jsou: Koučování, zmocňování, týmová práce.

#### **Koučování**

Vrcholový manažer by již neměl pouze určovat nejlepší způsob realizace výkonu a sledovat jeho plnění. Měl by být spíše poradcem, na kterého se mohou pracovníci obrátit, pokud si neví s určitým úkolem či problémem rady, inspirátorem, který přichází s novými myšlenkami a nápady.

Role manažera při zavádění tohoto stylu vedení lidí se bude lišit. Postupně by měl opouštět úlohu zadavatele úkolů, měl by být spíše instruktorem a následně až poradcem

či rovnocenným partnerem. Koučování je metoda náročná na čas, který musí manažer koučovanému věnovat, je náročná na přípravu aktivního naslouchání, na celkovou osobnost manažera – jak dobře zná sám sebe, odhadne předem své jednání, jak dalece jej dokáže usměřňovat, jak ovládá komunikaci. Koučování vede k optimalizaci procesů, rozvoji pracovníků, týmů. Podporuje sebeřízení pracovníků, vede je k pochopení smyslu a cílů organizace. Podporuje sjednocení cíle organizace s cílem vlastním a tak pracovník je schopen směřovat k cíli samostatně bez větších pobídek a pravidelné kontroly.

## **Zmocňování**

Zmocňování spočívá v uvolnění prostoru pro vlastní rozhodování a převzetí příslušné odpovědnosti pracovníka za vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky.<sup>34</sup>

Od manažerů zmocňování vyžaduje připustit i jiný model, než je model příkaz – kontrola. Od podřízených pak přijmout určitou míru odpovědnosti za vlastní činy.

Se zmocňováním úzce souvisí i pojem delegování, a to ve smyslu pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou, zpravidla podřízenou osobu.

## **Týmová práce**

Podle J. Vebera jsou typické následující dva základní pohledy na týmy a týmovou práci:<sup>35</sup>

Chápání týmu jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem splnění určitých, často i zcela pravidelných pracovních úkolů. Zde tým splývá s organizačním vymezením pracovní skupiny. Zdůrazňuje se závislost výsledků na práci skupiny jako celku.

Chápání týmu jako sestavení pracovní skupiny k vykonávání specifického úkolu kde je potřeba využít i tvůrčí potenciál jednotlivců.

---

<sup>34</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 84-85.

<sup>35</sup> VEBER, J., et al., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 85-89.

### Podoby týmové práce:

#### **Pracovní koalice**

- Vedoucí v této pracovní skupině využívá práce s vizí, usiluje o vytvoření prostředí vzájemné důvěry, poskytuje pracovníkům dostatečné pravomoci, vede je k samostatnosti. Posiluje jejich znalosti a zkušenosti. Předpokládá ochotu skupiny jako celku nést patřičnou odpovědnost.

#### **Autonomní pracovní skupiny**

- 15-25 členů, Mezi vedením a skupinou je uzavřena dohoda vymezující základní pravidla pro fungování a financování skupiny. Skupina nese plnou odpovědnost za vykonanou práci, práci si vnitřně organizuje sama, zabezpečuje kontrolní činnost, ze svého středu volí zástupce, který koordinuje práci a reprezentuje skupinu navenek, skupina samostatně hospodaří s přidělenými prostředky.

#### **Tvůrčí týmy**

- 5-11 členů, jsou sestavovány tak, aby byly pracovníky zastoupeny všechny týmové role (klasifikace podle Belbina), jsou jasně dané podmínky časové, finanční, organizační. Fungování týmu je zpravidla dočasné, trvá do doby vyřešení problému, pak může dojít k rozpuštění týmu nebo tým si může zvolit či dostat další úkol k řešení.

### Úskalí týmové práce:

Nelze brát týmovou práci jako zázračnou metodu, kterou se vyřeší všechny problémy v organizaci. Záleží na lidském potenciálu, který organizace má. Někdy jsou kreativní výkony prací jednotlivce, ne týmu. Ne všichni pracovníci jsou schopni týmové spolupráce. Pro vedoucího pracovníka nastává nová úloha koordinátora.

*„Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.“<sup>36</sup>*

---

<sup>36</sup>CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 12.

## 4. VÝZKUMNÁ ČÁST

Předmětem výzkumu této závěrečné bakalářské práce bylo zhodnocení potřeb a možností ředitelů mateřských škol v oblasti delegování pravomocí na ostatní vedoucí pracovníky školy v souvislosti s velikostí školy a počtem odloučených pracovišť.

Cílem výzkumné části bylo ověření pravdivosti hypotéz a tvrzení:

**Hypotéza 1:** Ředitelé mateřských škol více delegují své pravomoci na střední management školy tehdy, pokud mají odloučená pracoviště.

**Hypotéza 2:** Ředitelé mateřských škol mají větší počet středního managementu, pokud mají odloučená pracoviště.

**Tvrzení:** Ředitelé mateřských škol nejčastěji delegují své pravomoci v oblasti zajištění provozu školy.

### 4.1 Příprava výzkumu

#### **Metoda zpracování**

V této bakalářské práci byla pro výzkumnou část použita metoda kvantitativního výzkumu, zpracovaná formou elektronického dotazníkového šetření.

#### **Respondenti**

Základní soubor pro tuto práci tvořili ředitelé mateřských škol v České republice.

Výběrový soubor vznikl oslovením celkem 100 ředitelů škol s detašovanými pracovišti a 100 ředitelů škol bez detašovaných pracovišť. E-mailové adresy byly získány z webové databáze mateřských škol.

Výběrová podskupina zastupuje celkem 71 škol s kapacitou méně než 112 dětí, 32 škol s kapacitou dětí nad 112.



## 1: Tabulka rozdělení výběrového souboru

Výběrová skupina respondentů	Méně než 112 dětí	Nad 112 dětí
Školy bez detašovaných pracovišť	56	11
Školy s 1 detašovaným pracovištěm	15	9
Školy s více detašovanými pracovišti	0	12
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>32</b>

V tomto výběrovém souboru bylo provedeno další rozdělení na podskupiny podle kapacity školy. Komparace napomohla při zkoumání vlivu velikosti školy na počet vedoucích pracovníků a zjišťování souvislosti velikosti školy na zvýšenou potřebu delegování pravomocí ředitele.

### Stavba dotazníku

Elektronický dotazník obsahoval celkem 11 otázek. Respondenti mohli odpovědět výběrem z možností - nebo bodováním. V jedné otázce odpovídali ano/ne; a dvanáctá otázka byla s vysvětlivkou k zaznamenání jednoduchého organizačního schéma školy. Ve třech otázkách bylo možno doplnit vlastní komentář.

## 4.2 Získávání údajů

### Předvýzkum

byl proveden pro ověření srozumitelnosti otázek elektronického dotazníku u šesti respondentů. Bylo třeba upravit položku v otázce č. 1, týkající se uspořádání a celkové kapacity školy.

## 2: Tabulka návratnosti dotazníků

Oslovení respondenti	Počet dotazníků rozeslaných	Počet dotazníků vrácených vyplněných	Vyjádření návratnosti v %
Školy bez detašovaných pracovišť	100	67	67,00 %
Školy s detašovanými pracovišti	100	36	36,00 %
<b>Celkem</b>	<b>200</b>	<b>103</b>	<b>51,50 %</b>

Návratnost dotazníků byla 51,5 %; z rozeslaných 200 se vrátilo vyplněných celkem 103.

## Zpracované dotazníky

zaslalo celkem 67 ředitelů škol bez detašovaných pracovišť a 36 ředitelů škol s detašovanými pracovišti. Školy byly osloveny napříč Českou republikou, dotazník byl pro obě skupiny jednotný.

### 4.3 Analýza získaných údajů a interpretace

Je zpracována v samostatné části pod názvem „Analýza dotazníkového šetření“ opatřena vždy komentářem, doplněna tabulkami a grafy sloupcovými a kruhovými.

Interpretace získaných výsledků výzkumu je zpracována v kapitole s názvem: „Shrnutí výsledků výzkumné části bakalářské práce.“

### 4.4 Analýza dotazníkového šetření

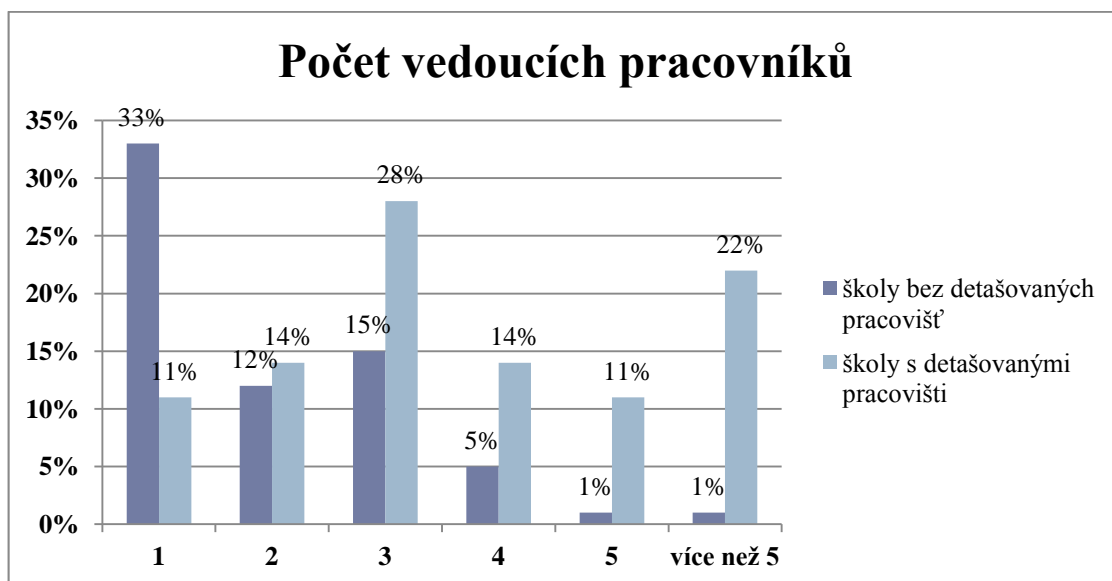
**Analýza otázky č. 2: Přepočtený počet pracovníků školy, kterou řídíte je:**

<b>3: Tabulka přepočteného počtu pracovníků školy</b>					
	méně než 8	9 až 13	14 až 25	26 až 30	více než 30
Školy bez detašovaných pracovišť	22	18	25	1	1
Školy s detašovanými pracovišti	2	2	17	2	13
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>14</b>

#### Komentář:

U této otázky se můžeme zamyslet nad tím, proč má škola s méně než 8 pracovníky detašované pracoviště? Bylo zjištěno, že v jednom případě byla mateřská škola součástí základní školy, ve druhém případě se jednalo o mateřskou školu s detašovaným pracovištěm. Škola bez detašovaného pracoviště s více, než 30 pracovníky byla také součástí sloučené školy (ZŠ+ZUŠ+MŠ).

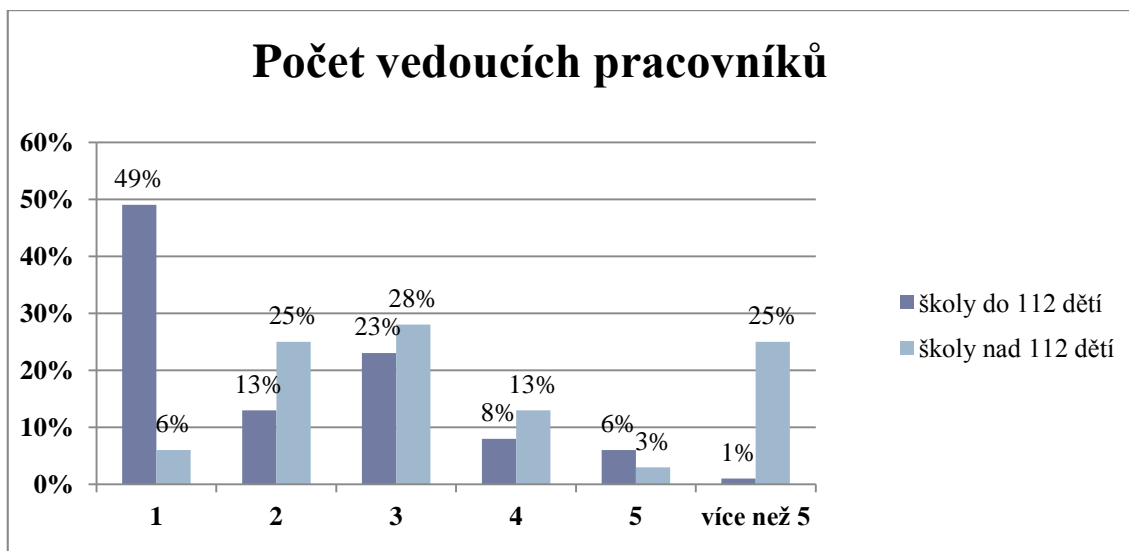
**Analýza otázky č. 3: Jaký je počet vedoucích pracovníků, kteří řídí více než 1 pracovníka a mají příplatek za vedení ve škole, kterou řídíte?**



**4: Graf počtu vedoucích pracovníků ve školách bez detašovaných pracovišť a s detašovanými pracovišti**

Komentář:

Porovnáním odpovědí ředitelů škol bez detašovaných pracovišť a ředitelů škol s detašovanými pracovišti bylo zjištěno, že každá ze škol má alespoň 1 vedoucího pracovníka – kromě ředitele školy. Tím je vedoucí školní jídelny (zjištěno z organizačního schéma jednotlivých škol).



**5: Graf počtu vedoucích pracovníků ve školách s kapacitou do 112 dětí a nad 112 dětí**

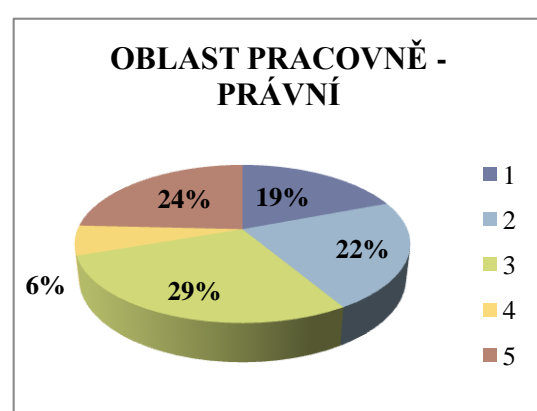
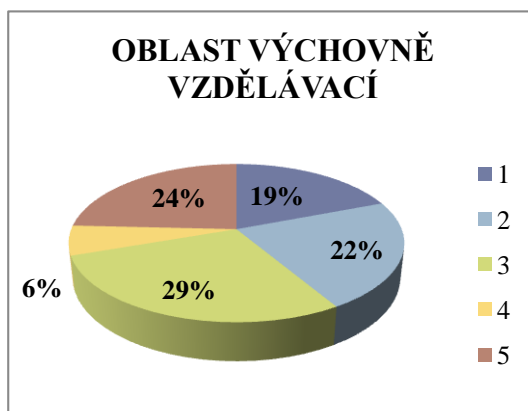
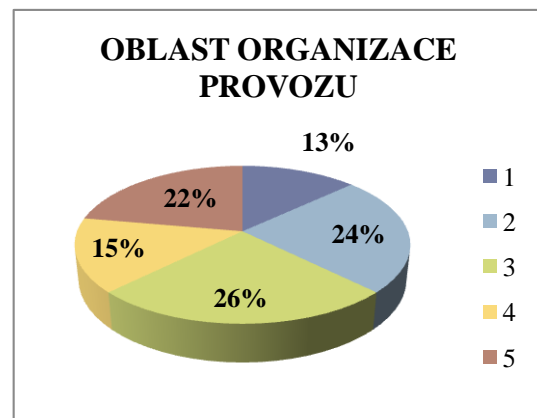
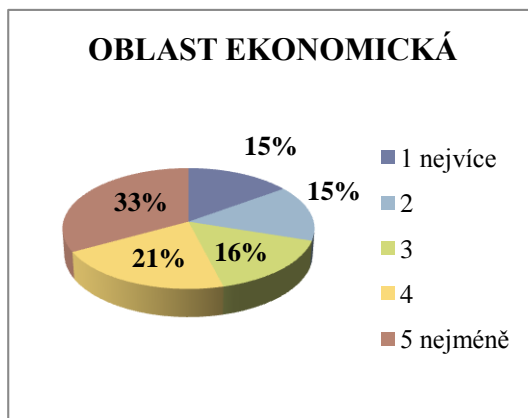
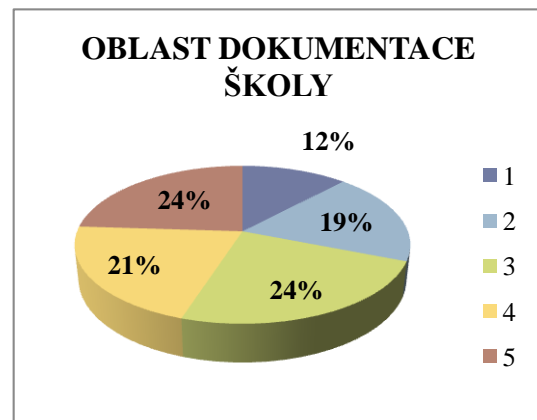
Komentář:

K porovnání výsledků byl sestaven graf zobrazující stav vedoucích pracovníků ve školách s kapacitou do 112 dětí a nad 112 dětí. Odlišnosti jsou patrné u položky 1 vedoucí pracovník. Zatímco školy bez detašovaných pracovišť uvedly tuto skutečnost ve 33 % a školy s detašovanými pracovišti v 11 %, u grafu zobrazujících porovnání podle kapacity školy do 112 dětí ředitelé uvedli jednoho vedoucího pracovníka ve 49 % a ředitelé škol s kapacitou nad 112 dětí pouze v 6 %. Rozdíl je patrný i v položce 5 vedoucích pracovníků v případě škol s detašovanými pracovišti je zastoupení v 11 % škol, v případě škol nad 112 dětí je to pouze zastoupení ve 3 % škol.

Tímto porovnáním můžeme konstatovat, že počet 1 vedoucí pracovník není zcela závislý na tom, zda se jedná o školu s detašovaným pracovištěm, nebo bez, ale na kapacitě školy. Počet 5 vedoucích pracovníků školy naopak jasně ukazuje závislost na tom, zda má škola detašované pracoviště.

**Analýza otázky č. 4: Kterou z uvedených oblastí delegujete v největší míře na ostatní vedoucí pracovníky školy?**

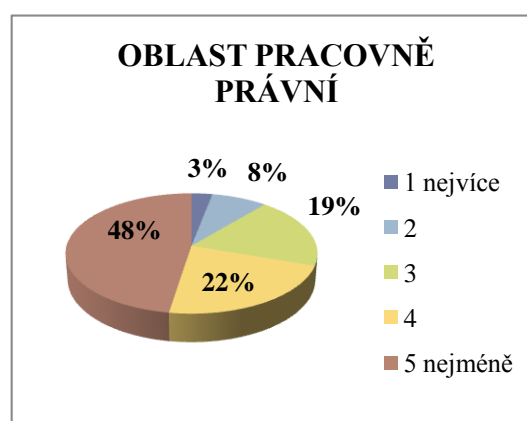
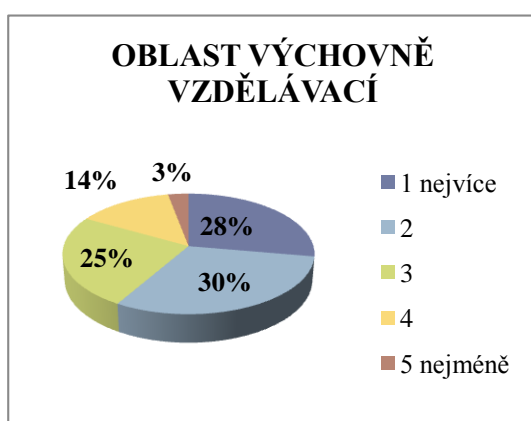
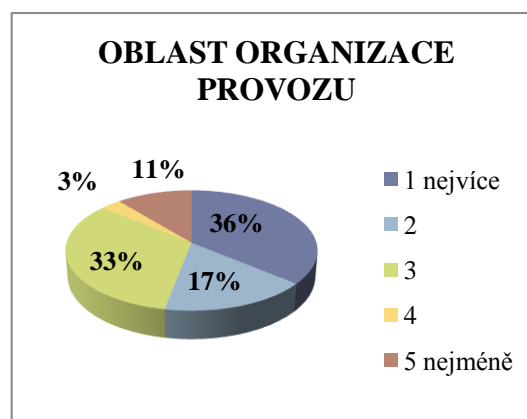
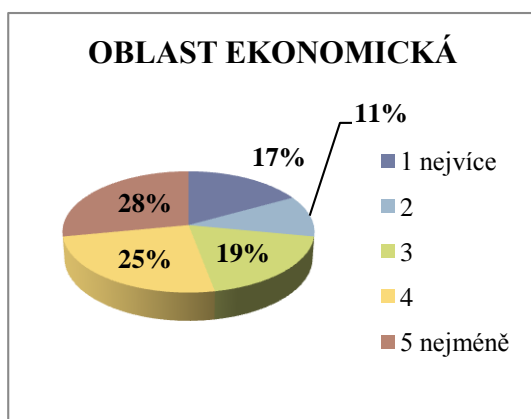
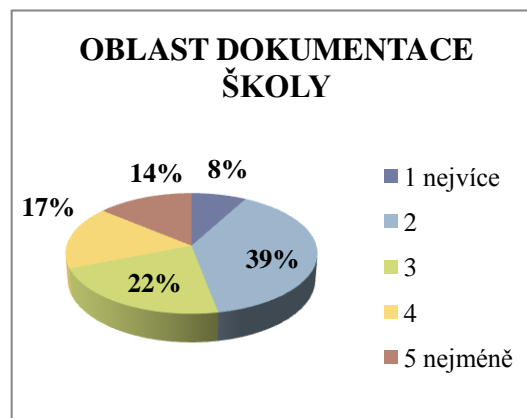
**6: Grafy přehledů oblastí k delegování ve školách bez detašovaných pracovišť hodnocených ve stupnici 1 nejvíce → 5 nejméně delegovaných.**



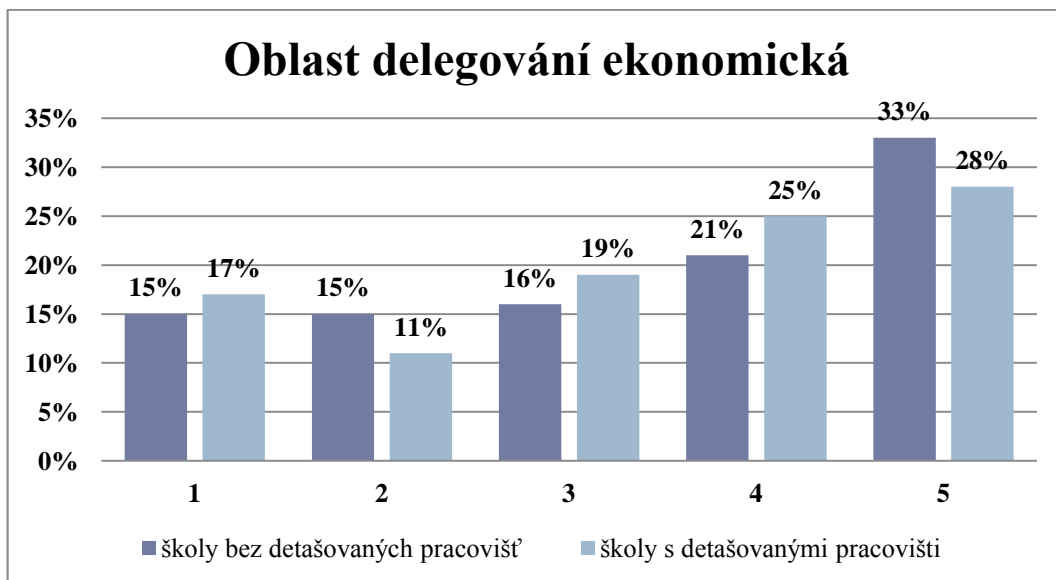
## Komentář:

Zpracování položek oblastí delegování bylo rozděleno na souhrn odpovědí ředitelů škol bez detašovaných pracovišť a souhrn odpovědí ředitelů škol s detašovanými pracovišti. Odpovědi jsou rozdělené do škálového hodnocení 1 - nejvíce, 5 - nejméně.

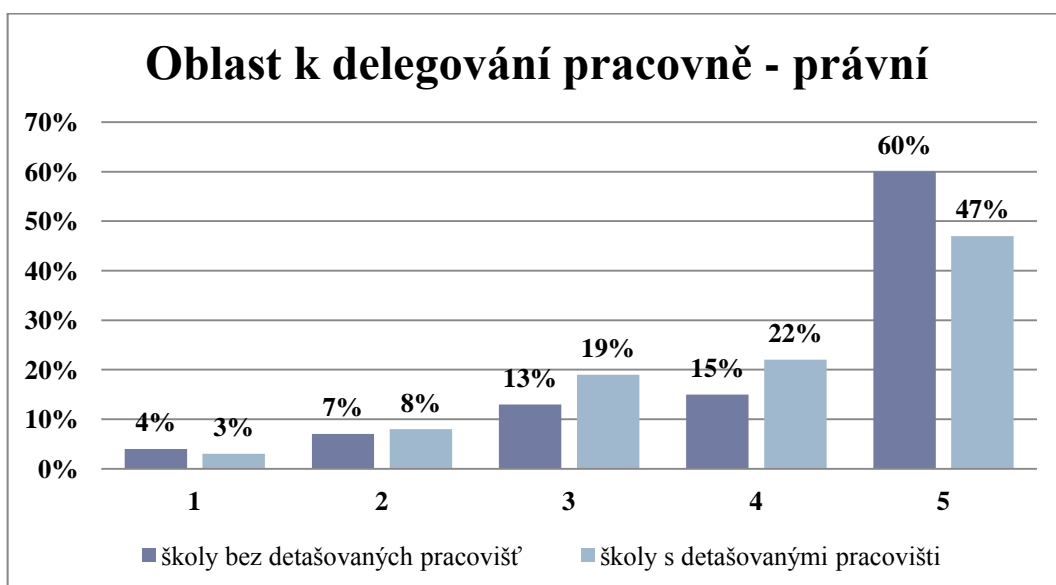
**7: Grafy přehledů oblastí k delegování ve školách s detašovanými pracovišti hodnocených ve stupnici 1 nejvíce → 5 nejméně delegovaných.**



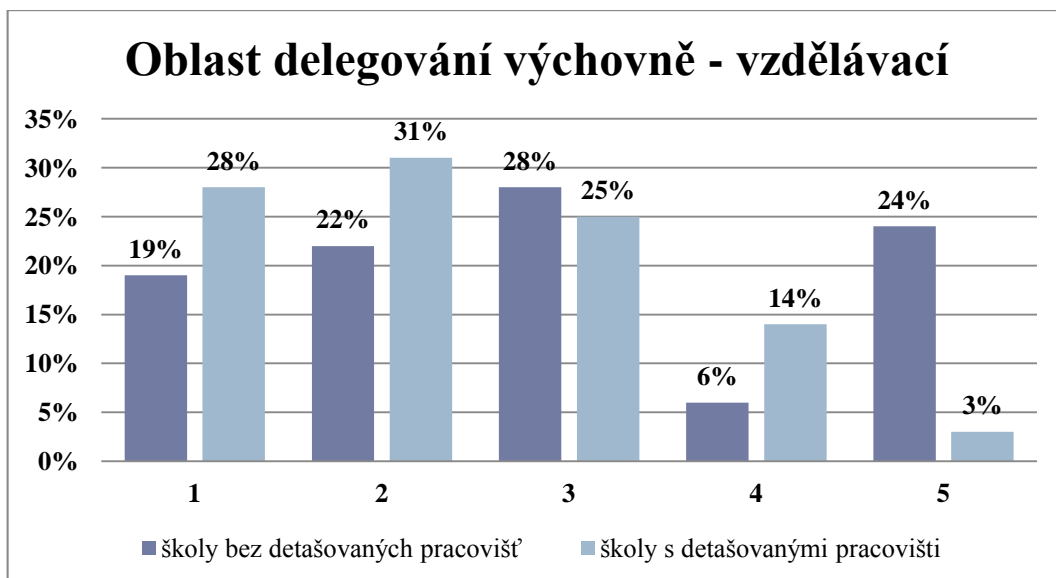
Pro porovnání těchto dvou skupin vznikly sloupcové grafy objasňující stav odpovědí v jednotlivých oblastech delegování.



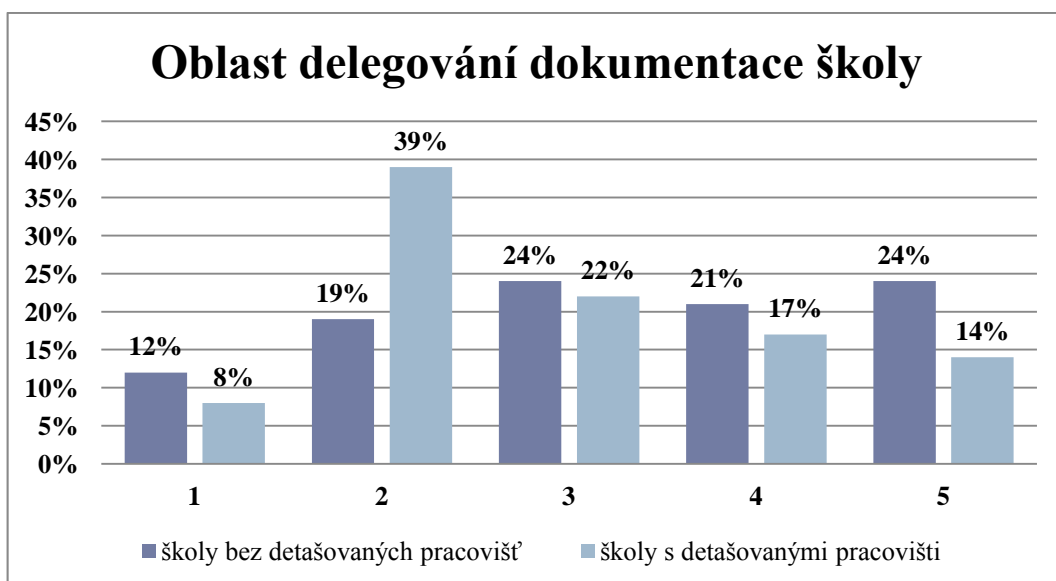
**8: Graf porovnání oblasti k delegování Ekonomické ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**



**9: Graf porovnání oblasti k delegování pracovní - právní ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**

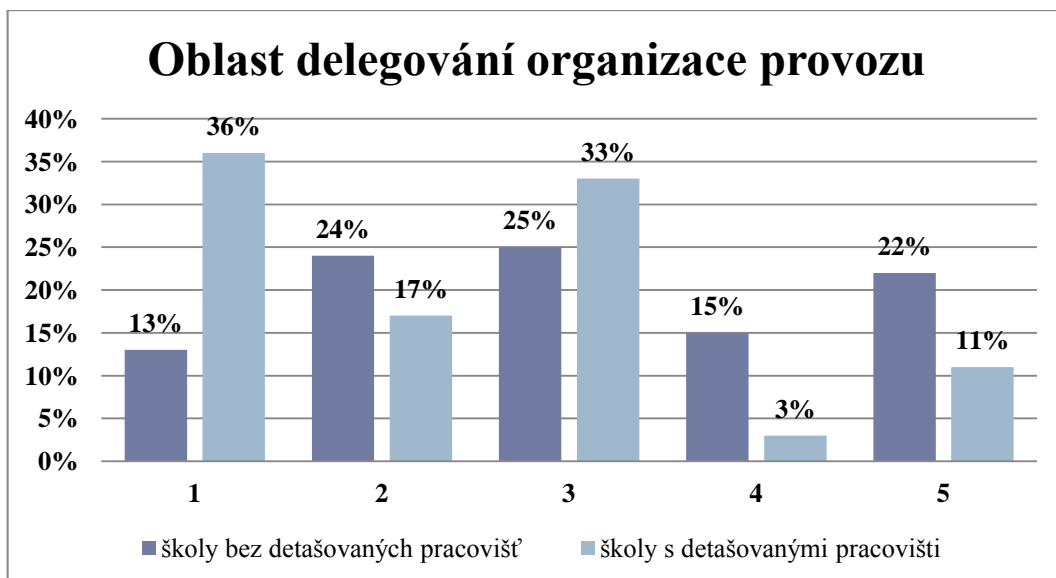


**10: Graf porovnání oblasti k delegování výchovně - vzdělávací ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**



**11: Graf porovnání oblasti k delegování dokumentace školy ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**





**12: Graf porovnání oblasti k delegování Organizace provozu ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**

Komentář:

Pro účely tohoto výzkumu byly specifikovány v pětistupňovém bodování položky 1 a 2, hodnocené jako nejvíce delegované a položky 4 a 5 jako nejméně delegované. Položka 3 byla vyjmuta jako neutrální. Zpracování proběhlo pomocí výpočtu aritmetického průměru mezi položkami 1 a 2 u škol bez detašovaných pracovišť, stejně tak i u škol s detašovanými pracovišti a s položkami 4 a 5 u obou skupin.

Výsledkem je tabulka s porovnáním jednotlivých oblastí k delegování hodnocených jako nejvíce delegované a druhá tabulka s porovnáním oblastí hodnocených jako nejméně delegované.

<b>13: Tabulka porovnání nejvíce delegovaných oblastí obou typů škol</b>		
	Školy bez detašovaných pracovišť	Školy s detašovanými pracovišti
Oblast ekonomická	15,00 %	14,00 %
Oblast pracovně právní	5,50 %	5,50 %
<b>Oblast výchovně vzdělávací</b>	<b>20,50 %</b>	<b>29,50 %</b>
Oblast dokumentace školy	15,50 %	23,50 %
<b>Oblast organizace provozu</b>	<b>18,50 %</b>	<b>26,50 %</b>

Ředitelé škol bez detašovaných pracovišť uvedli, že na ostatní vedoucí pracovníky nejvíce delegují oblast **výchovně vzdělávací**, a to ve 20,50 %.

Ředitelé škol s detašovanými pracovišti také uvedli oblast výchovně vzdělávací jako nejvíce delegovanou na ostatní vedoucí pracovníky školy, a to ve 29,50 %.

Druhou nejvíce delegovanou oblastí uváděli ředitelé obou typů škol oblast **organizace provozu**.

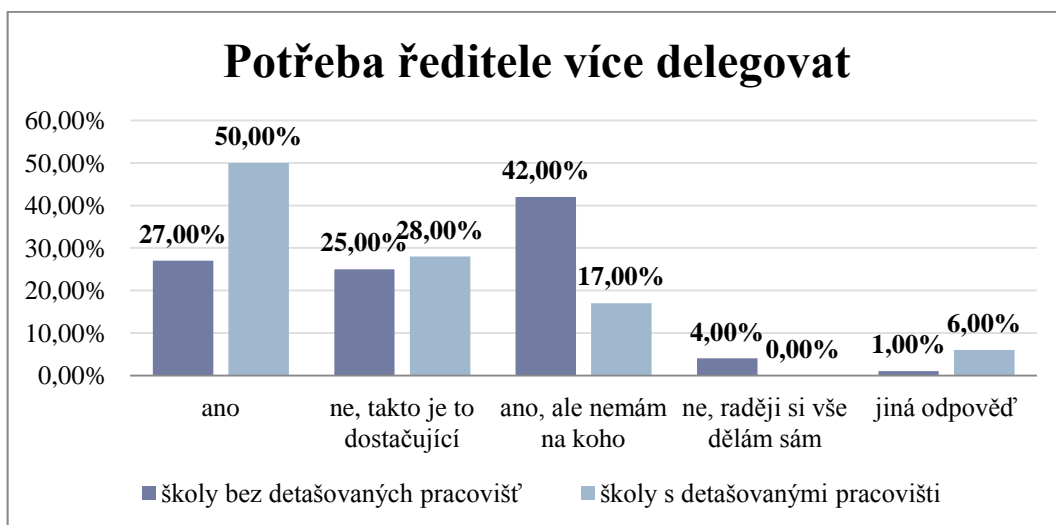
<b>14: Tabulka porovnání nejméně delegovaných oblastí obou typů škol</b>		
	Školy bez detašovaných pracovišť	Školy s detašovanými pracovišti
Oblast ekonomická	27,00%	26,50%
Oblast pracovně právní	37,50%	34,50%
Oblast výchovně vzdělávací	15,00%	8,50%
Oblast dokumentace školy	22,50%	15,50%
Oblast organizace provozu	18,50%	7,00%

Nejméně delegovanými oblastmi jsou u ředitelů škol bez detašovaných pracovišť oblast **pracovně právní** v 37,5 % a na druhém místě ve 27 % **oblast ekonomická**.

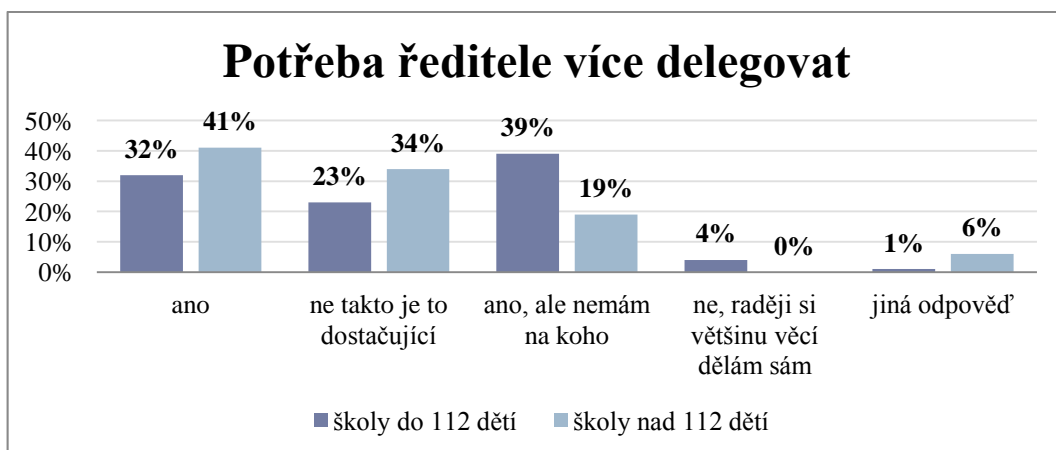
U ředitelů škol s detašovanými pracovišti je nejméně delegovaná oblast **pracovně právní** ve 34,5 % a na druhém místě **oblast ekonomická** ve 26,5 %.

Tvrzení: „Ředitelé škol nejvíce delegují své pravomoci a odpovědnost v oblasti organizace provozu.“, se tímto výzkumem nepotvrdilo. Z pohledu dotázaných ředitelů škol se tato oblast dostala až na druhé místo za oblast výchovně-vzdělávací.

**Analýza otázky č. 5: Cítíte potřebu více delegovat své pravomoci na ostatní pracovníky školy?**



**15: Graf zobrazující potřebu ředitele více delegovat své pravomoci a odpovědnost ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**



**16: Graf zobrazující potřebu ředitele více delegovat své pravomoci a odpovědnost ve školách s kapacitou do 112 dětí a nad 112 dětí**

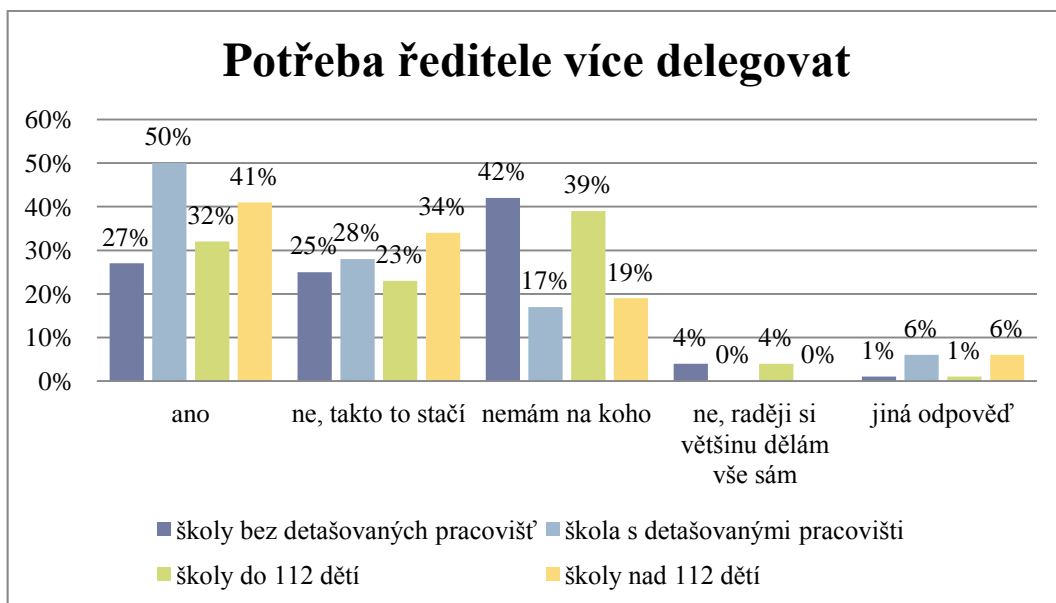
**Komentář:**

Z tohoto porovnání otázky, jakou potřebu cítí ředitelé škol v oblasti delegování, jasně vyplývá, že ředitelé škol s detašovanými pracovišti cítí výrazně větší potřebu delegování 50 % oproti ředitelům škol bez detašovaných pracovišť ve 27 %. Ti však uvedli skutečnost, že zvýšenou potřebu delegování mají, avšak v 32 % nemají na koho delegovat své pravomoci a odpovědnost. Je patrné, že souhrnně cítí všichni ředitelé zvýšenou potřebu delegování pravomocí a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky

školy. Jen 4 % dotázaných ředitelů škol bez detašovaných pracovišť si raději většinu věcí dělají sami. Ředitelé škol s detašovanými pracovišti se v této otázce vyjádřili 0 %.

Sloupcový graf znázorňující potřebu ředitele více delegovat své pravomoci

a odpovědnost ve školách s kapacitou do 112 dětí a školách nad 112 dětí by mohl upřesnit vyjádření ředitelů škol a porovnáním obou grafů stejné výzkumné otázky ukázat, zda je potřeba delegování závislá na tom, zda má škola detašovaná pracoviště, či nikoliv.



**17: Graf porovnání odpovědí ředitelů škol na otázku zvýšené potřeby delegování. Třídění odpovědí podle kapacity školy a skutečnosti, zda mají, nebo nemají detašovaná pracoviště**

Komentář:

Realizovatelná potřeba více delegovat pravomoci a odpovědnost je výraznější u ředitelů škol s detašovanými pracovišti a škol s kapacitou nad 112 dětí. Ostatní dotázaní ředitelé mají zvýšenou potřebu delegovat, avšak ta je nereálná vzhledem ke skutečnosti, že není na koho delegovat.

Příklad několika odpovědí ředitelů v kolonce „jiná odpověď“:

- „Potřebu cítím, bohužel jsme financováni podle počtu dětí, a jelikož nemám ani na osobní příplatky svých zaměstnanců, nemohu jmenovat zástupce, kterému bych zaplatila příplatek za vedení.“
- „Ano, ale není, kdo by to udělal správně, lépe to udělám sama.“
- „Ano, spíše chybí sekretářka.“
- „Ano, protože škola je velká a víc lidí může přispět k rozvoji.“

### **Analýza otázky č. 6: Jak jsou rozmístěni ostatní vedoucí pracovníci ve vaší škole, kterou řídíte?**

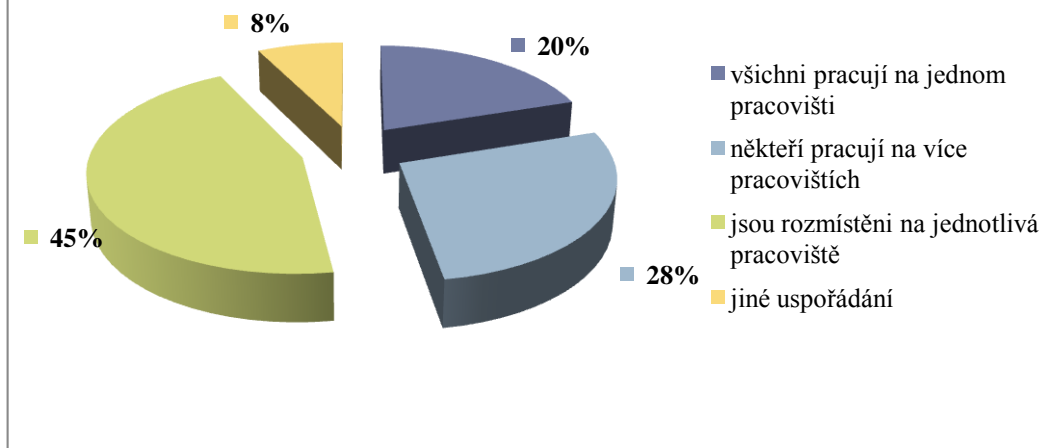


**18: Graf rozmístění ostatních vedoucích pracovníků ve školách bez detašovaných pracovišť**

#### Komentář:

Ve školách bez detašovaných pracovišť pracují všichni vedoucí pracovníci na jednom pracovišti v 91 % dotázaných škol. Zbylé procento vedoucích pracovníků je rozmístěno jinak, a to proto, že je mateřská škola sloučena se základní školou, popřípadě s více školami.

## Rozmístění vedoucích pracovníků ve školách s detašovanými pracovišti

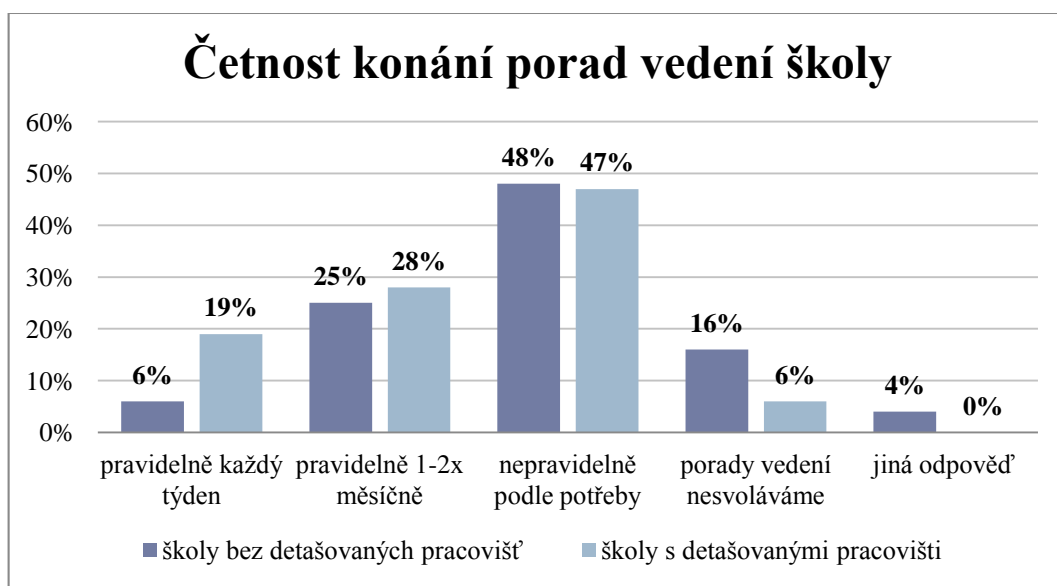


**19: Graf rozmístění vedoucích pracovníků ve školách s detašovanými pracovišti**

### Komentář:

Ve školách s detašovanými pracovišti bylo ve 45 % dotázaných škol rozmístění vedoucích pracovníků na jednotlivá pracoviště školy, ve 28 % pracují někteří vedoucí pracovníci na více pracovištích školy, ve 20 % pracují všichni vedoucí pracovníci na jednom pracovišti školy a 8 % dotázaných škol uvedlo jiné uspořádání.

## Analýza otázky č. 7: Jak často se konají porady vedení školy?



**20: Graf četností konání porad vedení školy ve školách s detašovanými pracovišti**

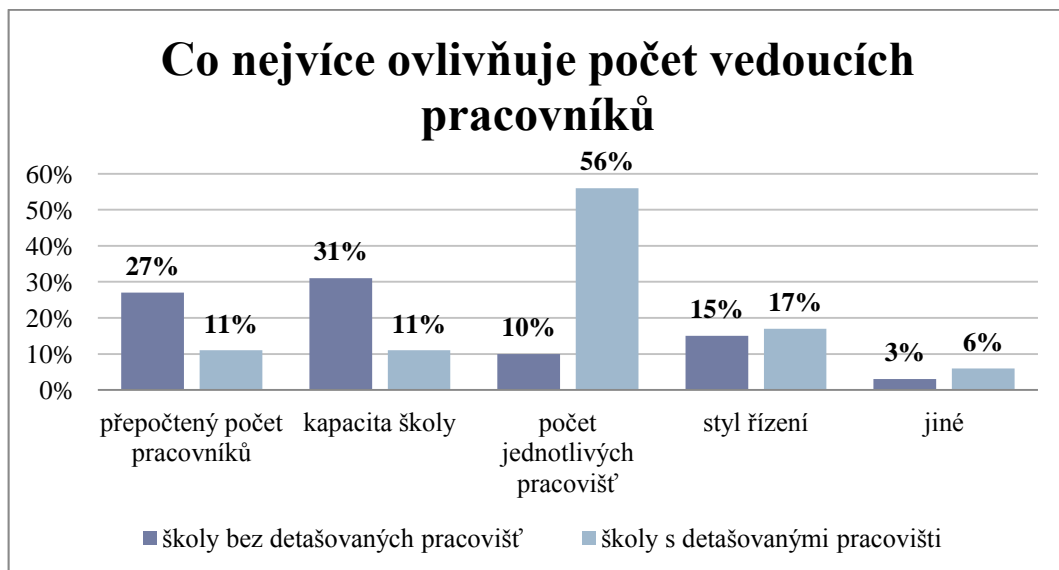
### Komentář:

Porady vedení se ve školách bez detašovaných pracovišť konají nepravidelně, podle potřeby, (48 %) téměř shodně odpověděli i ředitelé škol s detašovanými pracovišti (47 %). Pravidelné porady vedení 1-2x měsíčně se konají ve školách s detašovanými pracovišti (28 %), ve školách bez detašovaných pracovišť (25 %). Pravidelně každý týden (19 %) se konají porady vedení ve školách s detašovanými pracovišti, ve školách bez detašovaných pracovišť (6 %). Porady vedení nesvoláváme – uvedli ředitelé škol bez detašovaných pracovišť (16 %) a ředitelé škol s detašovanými pracovišti (6 %). Jinou odpověď uvedla 4 % dotázaných ředitelů škol bez detašovaných pracovišť.

### Příklady jiných odpovědí:

- „Nemáme porady vedení. Vedení jsem jen já a vedoucí školní jídelny, sedíme společně v kanceláři, nejsou žádné problémy k řešení.“
- „Dle potřeby, asi 2x týdně neformálně.“
- „Jedenkrát za 2 měsíce, nebo dle potřeby.“

**Analýza otázky č. 8: Co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků školy podle vašeho názoru?**



**21: Graf porovnání škol bez detašovaných pracovišť se školami s detašovanými pracovišti v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků**

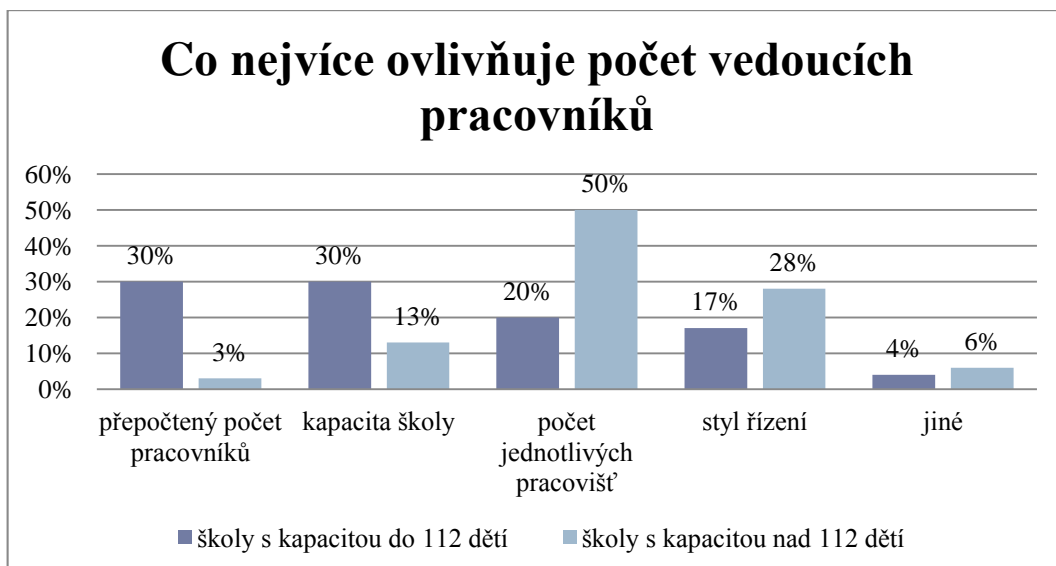
Komentář:

Ředitelé škol bez detašovaných pracovišť uvedli v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků školy, v 31 % kapacitu školy, dále ve 27 % přepočtený počet pracovníků, v 15 % styl řízení a nakonec v 10 % počet jednotlivých pracovišť školy.

Ředitelé škol s detašovanými pracovišti označili v 56 % počet jednotlivých pracovišť jako položku nejvíce ovlivňující počet vedoucích pracovníků školy.

V 17 % styl řízení, v 11 % shodně přepočtený počet pracovníků a kapacita školy.





**22: Graf porovnání škol s kapacitou do 112 dětí a škol s kapacitou nad 112 dětí v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků**

Komentář:

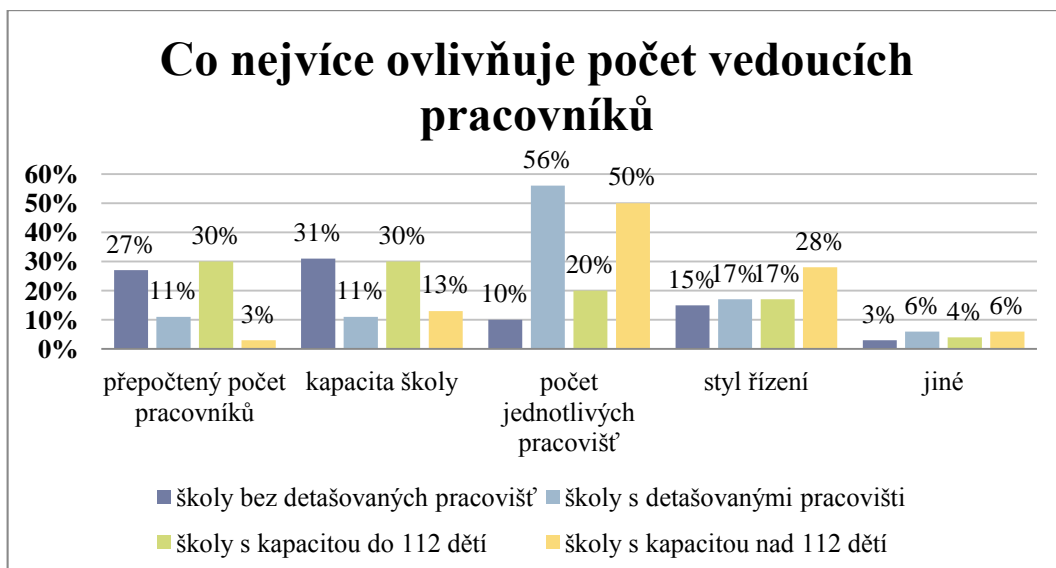
Ředitelé škol s kapacitou do 112 dětí uvedli v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků školy, v 30 % přepočtený počet pracovníků a kapacitu školy, dále ve 20 % počet jednotlivých pracovišť školy, v 17 % styl řízení a nakonec ve 4 % uvedli jinou odpověď.

Ředitelé škol s kapacitou nad 112 dětí označili v 50 % počet jednotlivých pracovišť jako položku nejvíce ovlivňující počet vedoucích pracovníků školy.

V 28 % styl řízení, ve 13 % kapacita školy, v 6 % jinou odpověď a pouze ve 3 % přepočtený počet pracovníků školy.

Příklady jiných odpovědí:

- „Velikost školy a náročnost výchovné práce. Máme speciální třídu – kombinované vady a velké procento integrovaných dětí se speciálními vzdělávacími potřebami. To přináší další řešení různých problematik.“
- „Náročnost provozu školy a související legislativa.“



**23: Graf porovnání odpovědí ředitelů škol bez detašovaných pracovišť, škol s detašovanými pracovišti, škol s kapacitou do 112 dětí a škol s kapacitou nad 112 dětí v otázce, co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků**

Shrnutí:

Porovnáním odpovědí ředitelů všech těchto jednotlivých skupin jsem získala tyto výsledné údaje.

Na počet vedoucích pracovníků má největší vliv:

**1. Počet jednotlivých pracovišť školy**

- V 56 % podle ředitelů škol s detašovanými pracovišti.
- V 50 % podle ředitelů škol s kapacitou školy nad 112 dětí.

**2. Kapacita školy**

- Ve 31 % podle ředitelů škol bez detašovaných pracovišť.
- Ve 30 % podle ředitelů škol s kapacitou do 112 dětí.

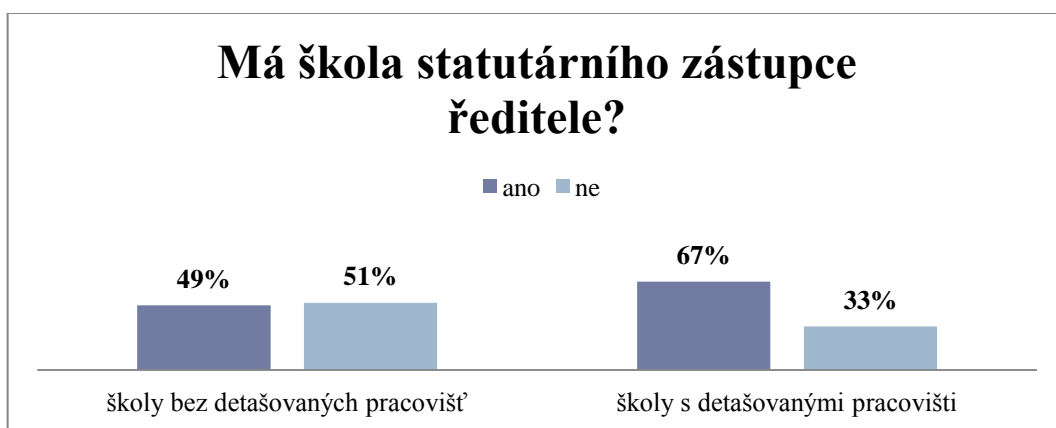
**3. Přepočtený počet pracovníků školy**

- V 30 % podle ředitelů škol s kapacitou do 112 dětí.
- Ve 27 % podle ředitelů škol bez detašovaných pracovišť.

**4. Styl řízení**

- Ve 28 % podle ředitelů škol s kapacitou nad 112 dětí.
- V 15 % podle ředitelů škol bez detašovaných pracovišť.

**Otázka č. 9: Má vaše škola statutárního zástupce ředitele?**



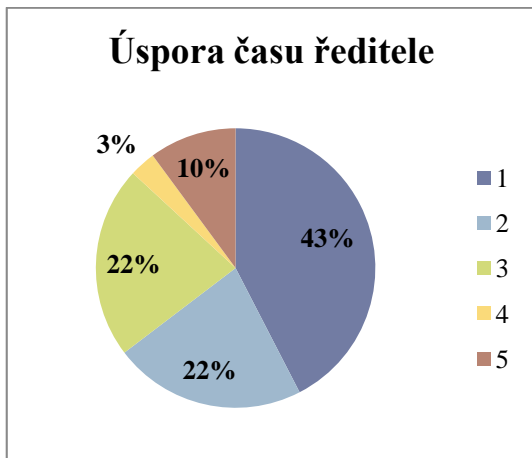
**24: Graf porovnání existence statutárního zástupce ředitele ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**

Komentář:

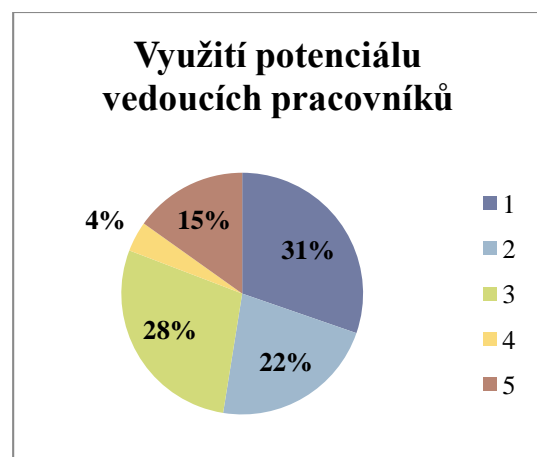
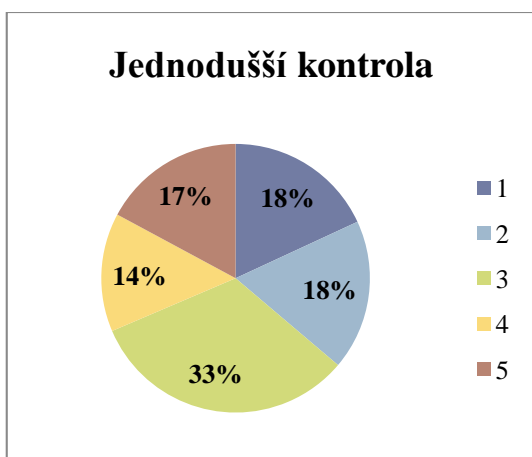
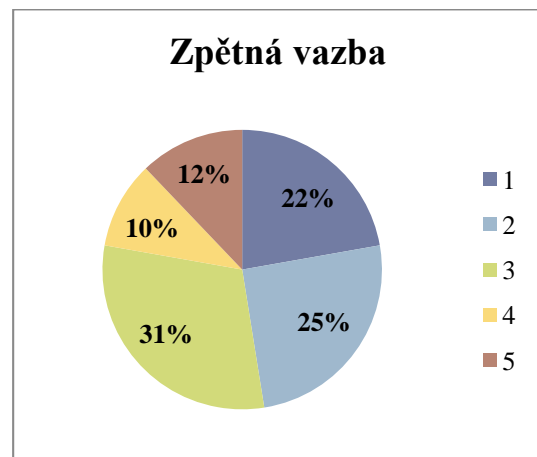
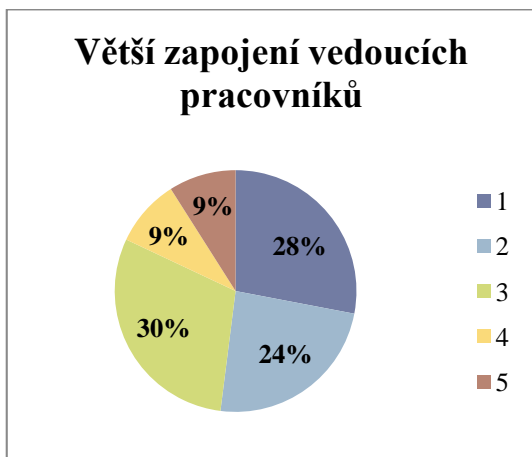
Z tohoto grafu vyplývá, že v 67 % mají dotázané školy s detašovanými pracovišti statutárního zástupce ředitele školy, oproti školám bez detašovaných pracovišť, kde mají statutárního zástupce ředitele školy jen v 49 %.

Otázka nutnosti jmenování statutárního zástupce ředitele školy není zákony jasně specifikována.

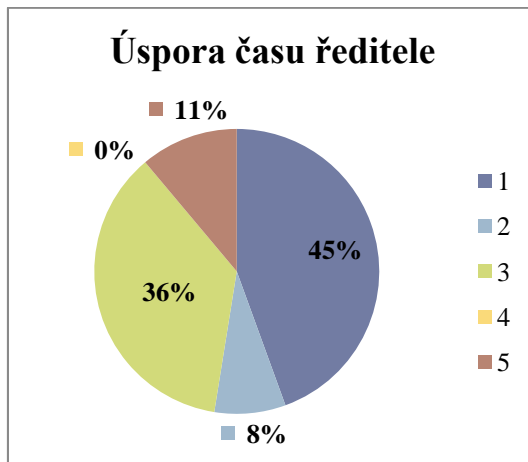
**Analýza otázky č. 10: Jaké jsou důvody rozšíření delegování vašich pravomocí?**



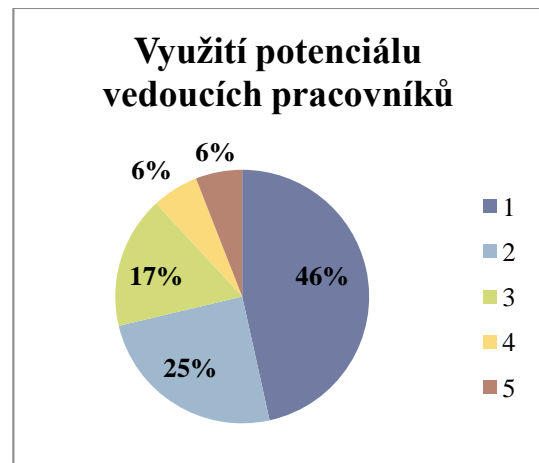
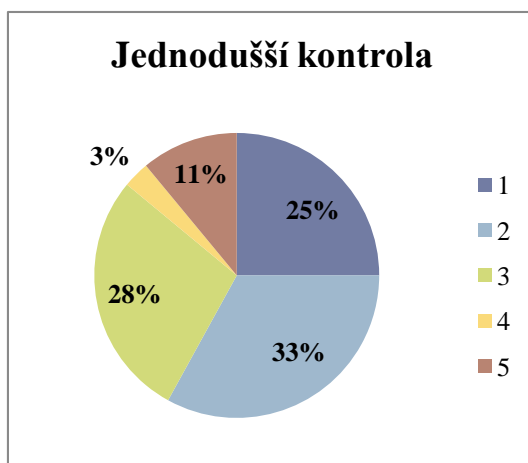
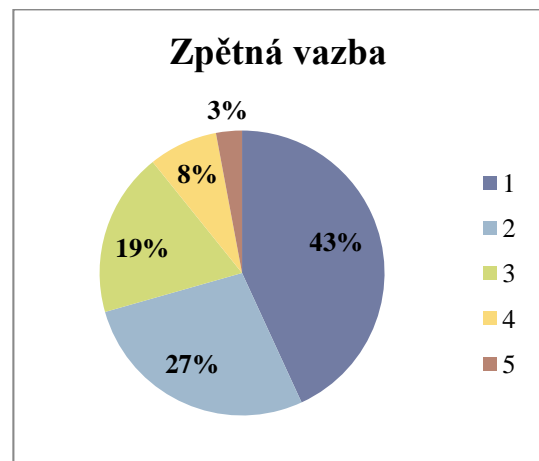
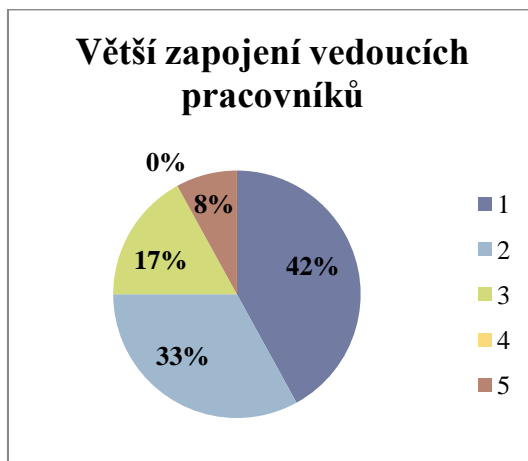
**25: Grafy přehledů důvodů rozšiřování delegování pravomocí ředitele ve školách bez detašovaných pracovišť**



**Analýza otázky č. 10: Jaké jsou důvody rozšíření delegování vašich pravomocí?**



**26: Grafy přehledů důvodů rozšiřování delegování pravomocí ředitele ve školách s detašovanými pracovišti**



### Komentář:

Pro účely tohoto výzkumu byly specifikovány v pětistupňovém bodování položky hodnocené jako největší důvod k rozšíření delegování – hodnocené body 1 a 2, dále položky zobrazující nejmenší důvod k delegování hodnocené body 4 a 5. Bod 3 byl vyjmut jako neutrální. Zpracování proběhlo pomocí výpočtu aritmetického průměru mezi body 1 a 2 u škol bez detašovaných pracovišť, stejně tak i u škol s detašovanými pracovišti a s body 4 a 5 u obou skupin.

Výsledkem je tabulka s porovnáním položek zobrazujících největší důvod k rozšíření delegování a druhá tabulka s porovnáním položek, které jsou nejmenším důvodem k rozšíření delegování pravomocí a odpovědnosti ředitele školy, je doplněna znázorněním ve sloupcových grafech.

<b>27: Tabulka porovnání položek zobrazujících největší důvody pro rozšíření delegování</b>		
	Školy bez detašovaných pracovišť	Školy s detašovanými pracovišti
Úspora času ředitele	<b>32,00 %</b>	26,00 %
Větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení	26,00 %	<b>37,50 %</b>
Rychlejší přenos informací	23,50 %	36,00 %
Využití potenciálu vedoucích pracovníků	26,00 %	<b>37,50 %</b>
Jednodušší kontrola	16,00 %	29,00 %
Zpětná vazba	23,50 %	36,00 %

### Komentář:

Ředitelé škol bez detašovaných pracovišť uvedli, že nejsilnějším důvodem k rozšíření delegování svých pravomocí je úspora času ředitele a na druhém místě větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení a využití jejich potenciálu.

Ředitelé škol s detašovanými pracovišti uvedli, že největším důvodem pro rozšíření delegování pravomocí je větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení a využití jejich potenciálu. Na druhém místě je důvodem shodně rychlejší přenos informací a zpětná vazba.



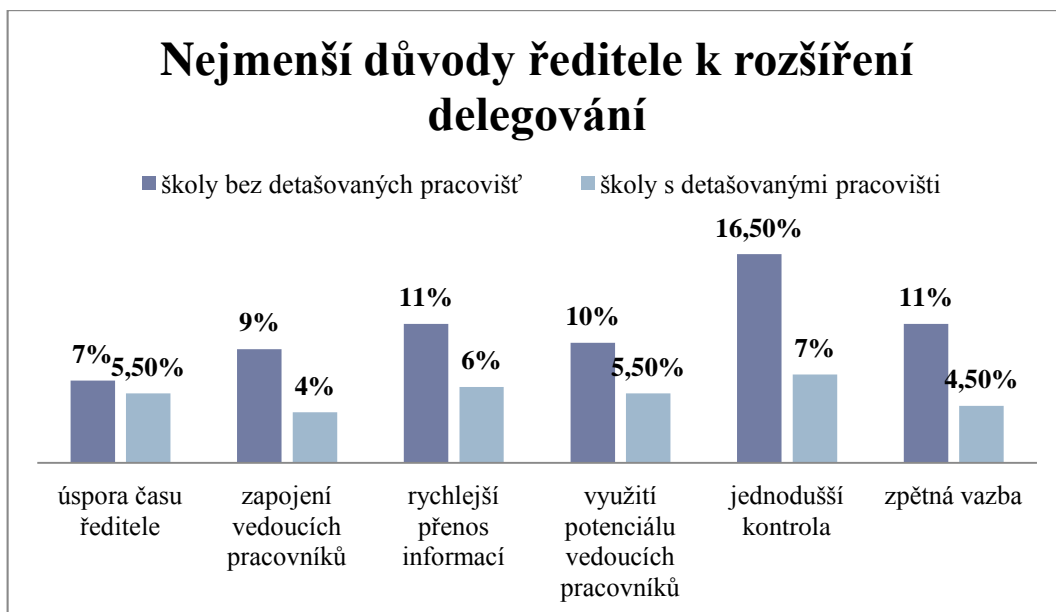
**28: Graf znázorňující porovnání největšího důvodu ředitele k rozšíření delegování ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**

**29: Tabulka porovnání položek zobrazujících nejmenší důvody pro rozšíření delegování**

	Školy bez detašovaných pracovišť	Školy s detašovanými pracovišti
Úspora času ředitele	6,50 %	5,50 %
Větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení	9,00 %	4,00 %
Rychlejší přenos informací	11,00 %	6,00 %
Využití potenciálu vedoucích pracovníků	9,50 %	5,50 %
Jednodušší kontrola	<b>16,50 %</b>	<b>7,00 %</b>
Zpětná vazba	11,00 %	4,50 %

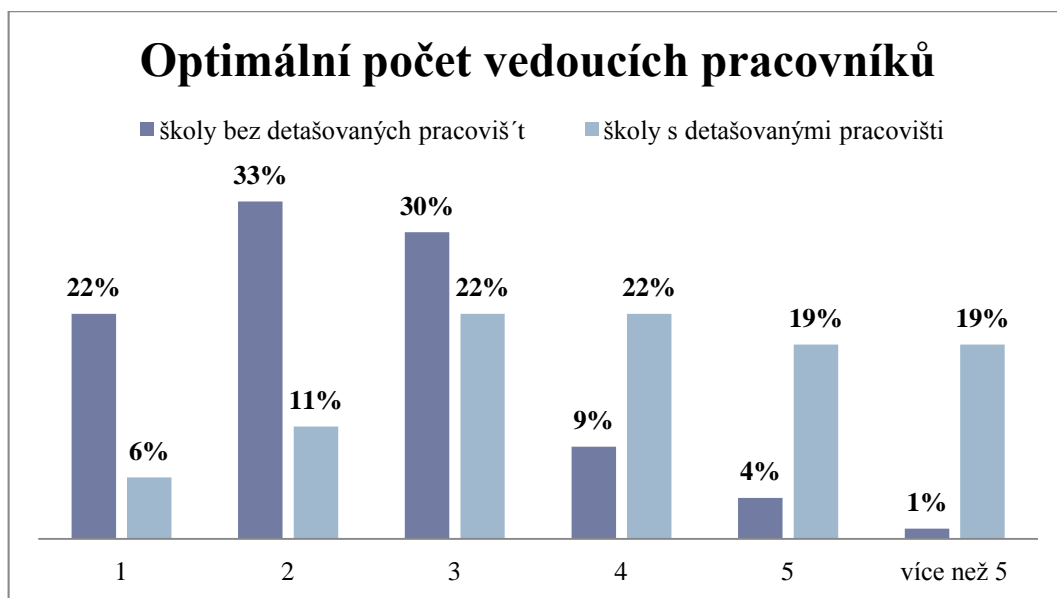
Komentář:

Nejmenším důvodem pro rozšíření delegování pravomoci ředitele školy bez detašovaných pracovišť je jednodušší kontrola, stejně tak i pro ředitele škol s detašovanými pracovišti.



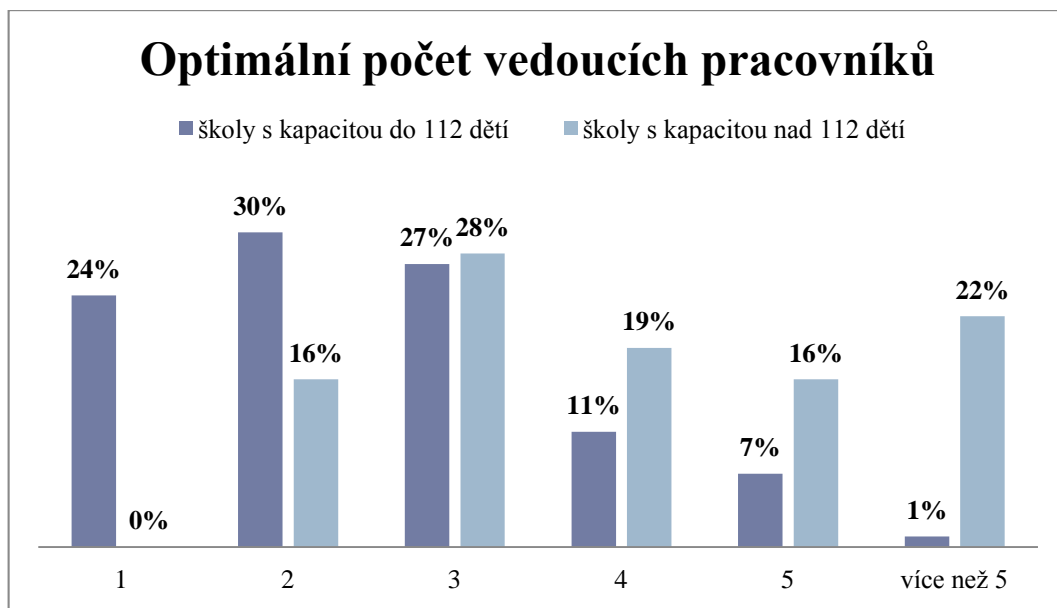
**30: Graf znázorňující nejmenších důvodů ředitele k rozšíření delegování. Porovnání škol bez detašovaných pracovišť a škol s detašovanými pracovišti**

**Analýza otázky č. 11: Jaký je dle vašeho názoru optimální počet vedoucích pracovníků pro vaši školu?**



**31: Graf porovnání optimálního počtu vedoucích pracovníků ve školách bez detašovaných pracovišť a školách s detašovanými pracovišti**





**32: Graf porovnání optimálního počtu vedoucích pracovníků ve školách s kapacitou do 112 dětí a školách s kapacitou nad 112 dětí**

Komentář:

V těchto dvou grafech je znázorněno porovnání odpovědí ředitelů škol bez detašovaných pracovišť a odpovědí ředitelů škol s detašovanými pracovišti s odpověďmi ředitelů škol rozdělených podle kapacity školy do 112 dětí a nad 112 dětí.

Je patrné, že odpovědi obou vybraných skupin se liší v položce 1 vedoucí pracovník, a to tak, že ředitelé škol s detašovanými pracovišti uvedli potřebu v 6 %, zatímco ředitelé škol s kapacitou nad 112 dětí necítí potřebu mít ve škole pouze 1 vedoucího pracovníka, v položkách 2, 4, 5 vedoucích pracovníků je u škol s detašovanými pracovišti potřeba tohoto počtu vedoucích pracovníků oproti školám s kapacitou nad 112 dětí zhruba o 3 % vyšší. V poslední položce nad 5 vedoucích pracovníků je naopak u škol s detašovanými pracovišti oproti školám s kapacitou nad 112 dětí o 3 % nižší.

## 4.5 Shrnutí výsledků výzkumné části bakalářské práce

Výzkumná část této bakalářské práce byla zaměřena na zhodnocení potřeb

a možností ředitelů mateřských škol v oblasti delegování pravomocí a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky školy v souvislosti s velikostí školy a počtem odloučených pracovišť.

Zpracování bylo zvoleno formou kvantitativního výzkumu dotazníkovým šetřením v elektronické podobě. Osloveno bylo celkem 200 respondentů. Jako výběrový soubor byly zvoleny mateřské školy bez detašovaných pracovišť a školy s detašovanými pracovišti. Respondenti -osloveno bylo vždy 100 ředitelů jednotlivých typů škol. Návratnost dotazníků byla 51,5 %, což je celkové množství 103 vyplněných dotazníků. Z tohoto počtu bylo 67 odpovědí ředitelů mateřských škol bez detašovaných pracovišť a 36 odpovědí ředitelů mateřských škol s detašovanými pracovišti.

### 2. Přepočtený počet pracovníků školy

#### **Výzkumu se zúčastnilo:**

- 42 ředitelů škol se 14-25 přepočtenými pracovníky
  - 24 ředitelů škol s méně než 8 přepočtenými pracovníky
  - 20 ředitelů škol s 9-13 přepočtenými pracovníky
  - 14 ředitelů škol s více než 30 přepočtenými pracovníky
  - 3 ředitelé škol s 26-30 přepočtenými pracovníky
3. Aktuální počet vedoucích pracovníků se liší u jednotlivých typů škol. Ředitelé škol bez detašovaných pracovišť uvedli počet nejvíce 1, nebo 3 vedoucí pracovníci. Ředitelé škol s detašovanými pracovišti 3, nebo více než 5 vedoucích pracovníků. Všichni ředitelé uvedli alespoň 1 vedoucího pracovníka, kterým je vedoucí školní jídelny.
4. Porovnání oblastí delegování pravomocí a odpovědnosti ředitele školy ukázalo, že ve školách s detašovanými pracovišti delegují ředitelé škol nejvíce v oblasti výchovně vzdělávací a na druhém místě v oblasti organizace provozu. Nejméně delegovanou oblastí je oblast pracovně právní. Ve školách bez detašovaných pracovišť nejvíce delegovaná oblast je také výchovně vzdělávací, nejméně delegovanou také oblast pracovně právní.

V otázkách č. 5,6,7,8 měli respondenti možnost uvést jinou odpověď. Některé z odpovědí byly ve výzkumné části práce uvedeny jako příklady.

5. Porady vedení školy se ve všech školách konají nepravidelně, podle potřeby, nebo 1-2x měsíčně.
6. Z výzkumu vyplynulo, že statutárního zástupce ředitele školy mají ve více případech školy s detašovanými pracovišti o 18 % oproti školám bez detašovaných pracovišť.
7. Největším důvodem k rozšíření delegování je podle ředitelů škol s detašovanými pracovišti větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení a využití jejich potenciálu. U škol bez detašovaných pracovišť je to úspora času ředitele.
8. Ředitelé škol vidí optimální počet vedoucích pracovníků v počtu 2-3 u škol bez detašovaných pracovišť a v počtu 3 a vyšším u škol s detašovanými pracovišti.

Podskupiny výběrového souboru byly využity u výzkumné otázky č. 5: „Cítíte potřebu více delegovat své pravomoci a odpovědnost na ostatní pracovníky školy?“ Dále u otázky s číslem 8: „Co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků školy podle vašeho názoru?“ A u otázky č. 11: „Jaký je dle vašeho názoru optimální počet vedoucích pracovníků pro vaši školu?“

9. Ředitelé škol bez detašovaných pracovišť uvedli, že nejsilnějším důvodem k rozšíření delegování svých pravomocí je úspora času ředitele a na druhém místě větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení a využití jejich potenciálu.
10. Ředitelé škol s detašovanými pracovišti uvedli, že největším důvodem pro rozšíření delegování pravomocí je větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení a využití jejich potenciálu. Na druhém místě je důvodem shodně rychlejší přenos informací a zpětná vazba.

Nejmenším důvodem pro rozšíření delegování pravomocí ředitele školy bez detašovaných pracovišť je jednodušší kontrola, stejně tak i pro ředitele škol s detašovanými pracovišti.

## 4.6 Doporučení pro praxi

Tato práce může být přínosná pro samotné ředitele mateřských škol, kteří zde mohou najít podporu vlastního rozhodování v procesu delegování pravomoci a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky školy. Teoretická část je zpracována tak, aby pomohla nalézt odpovědi na otázky ředitelů mateřských škol, kteří stojí na počátku uplatňování procesu delegování ale také ředitelů, kteří cítí zvýšenou potřebu delegování právě pro nárůst kapacity stávající školy, či vzniku detašovaného pracoviště.

V současné době, kdy vzrostla populační křivka, stojí opět zřizovatelé před úkolem vytvoření dostatečného počtu míst v mateřských školách. S tím souvisí i rozhodování, jakým způsobem řešit otázku řízení vznikajících subjektů. Zda vytvořit zcela nový samostatně řízený subjekt, nebo vytvořit detašované pracoviště již stávající mateřské školy pod jedním vedením. Tato práce by mohla zřizovateli pomoci odhalit rozdíly v náročnosti řídicí práce ředitelů škol bez detašovaného pracoviště oproti ředitelům, řídících školu s jedním, nebo více detašovanými pracovišti.

Pro mne osobně bylo zpracování této bakalářské práce motivací k tomu, abych hledala konkrétní možnosti jak delegování v mé vlastní praxi více uplatnit. Díky teoretické části jsem získala podporu a postup. Výsledky výzkumné části mne ujistily v tom, že delegování je velmi efektivním pomocníkem v řídicí praxi tehdy, pokud víme co, proč, komu a jak můžeme a chceme delegovat.

## 4.7 Závěr práce

V úvodní části závěrečné bakalářské práce byla snaha prostřednictvím manažerské literatury vytvořit ucelený teoretický souhrn poznatků z oblasti manažerských funkcí delegování, organizování, vedení lidí, rozšířený o konkrétní pohled na řídicího pracovníka ve školství – ředitele školy. Tato teoretická část by mohla být jakýmsi průvodcem ředitele při vlastním rozhodování při výběru vedoucích pracovníků. Zároveň by mu mohla být nápomocná při vlastním procesu delegování pravomocí a odpovědnosti na ostatní vedoucí pracovníky školy.

Ředitelé mateřských škol vnímají zvýšenou potřebu delegování nejen vzhledem k velikosti školy a počtu pracovníků, ale také ze svého pohledu lídra jako příležitost k rozvoji ostatních vedoucích pracovníků školy.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit potřeby a možnosti ředitelů škol v oblasti delegování pravomocí a odpovědnosti. Pro tyto účely byly stanoveny hypotézy a tvrzení:

**Hypotéza č. 1:** Ředitelé mateřských škol více delegují své pravomoci na střední management školy tehdy, pokud mají odloučená pracoviště.

Tato hypotéza se potvrdila. Ředitelé skutečně více delegují své pravomoci na střední management školy tehdy, pokud mají odloučená pracoviště.

**Hypotéza č. 2:** Ředitelé mateřských škol mají větší počet středního managementu, pokud mají odloučená pracoviště.

Výzkum tuto hypotézu potvrdil při porovnání škol bez detašovaných pracovišť a škol s detašovanými pracovišti.

**Tvrzení:** Ředitelé mateřských škol nejčastěji delegují své pravomoci v oblasti zajištění provozu školy.

Toto tvrzení se tímto výzkumem nepotvrdilo. Z pohledu dotázaných ředitelů škol se tato oblast dostala až na druhé místo za oblast výchovně-vzdělávací.

## 5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1st ed. Praha: Management Press, 2012. 205 s. ISBN 978-80-7261-242-0.
2. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3rd ed. Praha: Grada Publishing, 2008. Manažer. 157 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
3. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1st ed. Praha: ASPI, 2006. 300 s. Řízení školy. ISBN 80-7357-176-5.
4. VEBER, J., et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1st ed. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4th ed. Praha: Management Press, 2007. 350 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1st ed. Praha: Grada Publishing, 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
7. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1st ed. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-80-85931-76-6.
8. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2nd ed. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
9. PISOŇOVÁ, M. *Kompetenčný profil manažera výchovno-vzdelávacej inštitúcie*. Bratislava: IURA EDITION, 2011. ISBN 978-80-8078-402-7.
10. Moc. *Wikipedie* [online]. [cited 2013-03-25]. Available from: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Moc>>.
11. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. 1st ed. Olomouc, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
12. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1st ed. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
13. LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1st ed. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 103 s. ISBN 978-80-7357-900-5.
14. Management mania. *Typologie organizační struktury* [online]. 2013 [cited 2013-03-13]. Available from: <<https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>> .

## 6. PŘÍLOHA

### Elektronický dotazník

Jmenuji se Karla Benediktová, studuji PedF UK obor Školský management.

Téma bakalářské práce, jejíž součástí je tento dotazník "Delegování pravomoci ředitele mateřské školy na ostatní vedoucí pracovníky v závislosti na velikosti školy a počtu odloučených pracovišť".

Vyplňování dotazníku vám nezabere více než 7 minut, prosím o jeho vyplnění.

**Moc děkuji za váš zájem.**

---

**1. Uspořádání a celková kapacita školy, kterou řídíte je:**

- Nemá detašované pracoviště, do 112 dětí
- Nemá detašované pracoviště, více než 112 dětí
- Má detašované pracoviště, do 112 dětí
- Má detašované pracoviště, více než 112 dětí
- Má více detašovaných pracovišť, více než 112 dětí

**2. Přepočtený počet pracovníků školy, kterou řídíte je:**

- Méně než 8
- 9-13
- 14-25
- 26-30
- Více než 30

**3. Počet vedoucích pracovníků, kteří řídí více než 1 pracovníka a mají příplatek za vedení ve škole, kterou řídíte je:**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Více než 5

**4. Kterou z uvedených oblastí delegujete v největší míře na ostatní vedoucí pracovníky školy?**

Přiřaďte známku podle důležitosti 1-5 (1=nejvíce; 5=nejméně)

	1	2	3	4	5
Ekonomická oblast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovně-právní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výchovně-vzdělávací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblast dokumentace školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace provozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomická oblast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Cítíte potřebu více delegovat své pravomoci na ostatní pracovníky školy?**

- Ano
- Ne, takto je to dostačující
- Ano, ale nemám na koho
- Ne, raději si většinu věcí dělám sám
- Jiná odpověď

**6. Jak jsou rozmístěni ostatní vedoucí pracovníci ve vaší škole, kterou řídíte?**

- Všichni pracují na jednom pracovišti vaší školy
- Někteří pracují na více pracovištích vaší školy
- Jsou umístěni na jednotlivá pracoviště vaší školy
- Jiné uspořádání

**7. Jak často se ve vaší škole konají porady vedení školy?**

- Pravidelně každý týden
- Pravidelně 1-2x měsíčně
- Nepravidelně, dle potřeby
- Porady vedení školy nesvoláváme
- Jiná odpověď

**8. Co nejvíce ovlivňuje počet vedoucích pracovníků školy podle vašeho názoru?**

- Počet přepočtených pracovníků školy
- Kapacita školy
- Počet jednotlivých pracovišť školy
- Styl řízení
- Jiná odpověď



**9. Má vaše škola statutárního zástupce ředitele?**

- Ano  
 Ne

**10. Jaké jsou důvody rozšíření delegování vašich pravomocí?**

Přiřaďte známku podle důležitosti 1-5 (1=nejvíce; 5=nejméně)

	1	2	3	4	5
Úspora času ředitele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Větší zapojení vedoucích pracovníků do řízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlejší přenos informací k zaměstnancům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využití potenciálu vedoucích pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednodušší kontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Jaký je dle vašeho názoru optimální počet vedoucích pracovníků pro vaši školu?**

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 Více než 5

**12. Prosím, naznačte jednoduché organizační schéma vaší školy, vyznačte počet přepočtených pracovníků.**

Například: Ř:1; VPŠJ:1 - KU:2; VP:1 - Úklid:2; SZŘ: 1 - Pg: 8,5

*Vysvětlivky: Ř=ředitel; SZŘ=statutární zástupce ředitele; VPŠJ=vedoucí pracovník školní jídelny; VP=vedoucí provozu, PG=pedagogové, KU=kuchařky, ÚK=uklízečky*