

**UNIVERZITA KARLOVA
PRAHA**

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů
organizace**

Studijní obor: **Školský management** - bakalářské kombinované studium

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.**

Praha 2015

Kateřina Bartušková

CHARLES UNIVERSITY PRAGUE

Faculty of Education

School Management Centre

BACHELOR THESIS

**Appointment of Director of Secondary Schools from internal
sources of the organization**

Field of study: **School Management** - Bachelor Combined Studies

The Bachelor Thesis Work Supervisor: **Mgr. Irena Trojanová, Ph.D**

Prague 2015

Kateřina Bartuřková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Buškovicích 29. 8. 2015

Jméno autora: Kateřina Bartušková

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Ireně Trojanové Ph.D., a to jak za velmi vstřícný, ochotný a chápavý přístup, tak i za všechny cenné připomínky a rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytla.

Zároveň bych chtěla poděkovat všem ředitelům oslovených středních škol za ochotu, trpělivost, vstřícnost, ale především za věnování času při účasti na výzkumu.

ANOTACE

Úvod teoretické části bakalářské práce je zaměřen na vysvětlení základních pojmů a popis vývoje personálního řízení. Dále se teoretická část práce zabývá pojetím a zajištěním personalistiky ve škole, obsazováním volných pracovních míst a následným plánováním a podmínkami pro získávání nových pracovníků. Dále je věnován prostor předpokladům pro výkon činnosti ředitele školy a jeho kompetencemi podle školských předpisů, jako statutárního zástupce právnické osoby, ale i jako zástupce zaměstnavatele. Další kapitola je věnována již přímo získávání nových zaměstnanců jak z vnějších tak i z vnitřních zdrojů organizace.

Cílem praktické části bakalářské práce je vymezit základní klady a zápory jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace z pozice samotného ředitele školy. K zodpovězení výzkumné otázky bylo využito dotazníkové šetření a získané informace byly porovnány s teoretickými poznatky.

KLÍČOVÉ POJMY

Kompetence, motivace, organizace, personalistika, personální řízení, pracovník, pracovní místo, ředitel, škola, vnější zdroje, vnitřní zdroje, vzdělávání, zaměstnavatel

ANNOTATION

Introduction of the theoretical part of the thesis is focused on explanation of basic terms and a description of the development of human resources management. The theoretical part deals with the conception and the ensuring of human resources at school, filling of vacancies and the subsequent planning and the conditions for attracting new employees. The thesis is also discusses preconditions for the performance of the headmaster and his competencies according to school regulations as the statutory representative of the legal entity but also as a representative of the employer. The next chapter is devoted to recruiting new employees from external and internal resources of the organization.

The aim of the practical part of the thesis is to define the basic pros and cons of the appointment of the headmaster of the high school from the internal resources of the organization from the actual position of headmaster. To answer the research question was used the questionnaire survey and information obtained were compared with theoretical knowledge.

KEY WORDS

Competence, motivation, organization, personnel management, personnel direction, worker, work place, director, school, external source, internal source, education, employer

Obsah

Úvod.....	9
1 Vymezení základních pojmů	10
1.1 Personalistika.....	10
1.2 Pojem personální řízení	10
1.3 Řízení lidských zdrojů	11
1.4 Pojem pracovník	12
2 Vývoj personálního řízení.....	12
3 Pojetí a zajištění personalistiky ve škole	15
3.1 Úkol personalistiky ve škole.....	16
3.1.1 Řídící pracovníci	17
4 Obsazování volných pracovních míst.....	18
4.1 Plánování a podmínky získávání zaměstnanců.....	18
4.1.1 Osobnost vedoucího pracovníka	21
4.2 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy	22
4.3 Jmenování ředitele školy	23
4.3.1 Výběr uchazečů	23
4.4 Role ředitele školy	24
4.4.1 Vlivy prostředí na funkci ředitele školy.....	26
4.5 Kompetence ředitele školy	26
4.5.1 Kompetenční model ředitele školy.....	27
4.5.2 Kompetence ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby	29
4.5.3 Kompetence ředitele školy jako zástupce zaměstnavatele.....	30
4.5.4 Kompetence ředitele v oblasti vzdělávání.....	30

5	Zdroje získávání pracovníků.....	31
5.1	Vnější zdroje.....	32
5.1.1	Outsourcing	34
5.2	Vnitřní zdroje.....	34
5.3	Metody získávání zaměstnanců	36
5.3.1	Uchazeči se nabízejí sami	37
5.3.2	Přímé oslovení (headhunting)	37
5.3.3	Doporučení stávajícího pracovníka	37
5.3.4	Nástěnka umístěná v organizaci.....	37
5.3.5	Inzerce	38
5.3.6	E-recruitment – využití internetu	38
5.3.7	Spolupráce s personálními agenturami	38
6	CÍL PRŮZKUMU.....	39
7	POUŽITÉ METODY, TECHNIKY A POSTUPY.....	39
8	CHARAKTERISTIKA SOUBORU.....	39
9	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	40
9.1	Vyhodnocení pomocí grafického znázornění	40
9.2	Vyhodnocení výzkumné otázky	56
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	60

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila téma jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace. Sama jsem zaměstnankyní střední školy a jako zaměstnankyně mám nejen já, ale i moji kolegové osobní zkušenost se jmenováním ředitele naší střední školy z řad našich učitelů.

Již od 19. století se lidé zabývali kolektivní smlouvou, poté od 20. století povinnou péčí o pracovníky, zlepšováním pracovní morálky, zlepšováním motivací a postupně se rozvíjela i týmová práce a vzájemná spolupráce. Personální řízení se tedy postupně vyvíjelo a již delší čas vnímáme současnost jako velmi komplikovanou, a to jak pro zaměstnance, na které jsou kladeny mnohem větší nároky ze strany zaměstnavatele, zároveň se ale zaměstnanci zpravidla cítí být nedostatečně finančně ohodnoceni. Tak i pro zaměstnavatele, který se potýká díky vysoké nezaměstnanosti se značnými problémy při výběru a přijímání nových pracovníků, výběr se uskutečňuje z velkého množství uchazečů o zaměstnání, přičemž ne každý uchazeč však splňuje potřebné vzdělání, a zpravidla se zároveň potýká i s nedostatkem finančních prostředků.

Ředitelem školy se může stát jak pracovník mimo danou organizaci, tak ale i pracovník uvnitř organizace. Zdánlivě se tedy může zdát, že jde pouze o jednoduchý úkol zaměstnavatele nového zaměstnance si vlastně jen vybrat. Tato volba sebou však přináší určité výhody ale i nevýhody, které musí zaměstnavatel velmi dobře zvážit a posoudit, co bude pro jeho organizaci po všech stránkách výhodnější a do budoucna přínosnější.

Cílem bakalářské práce je tedy zjistit, zda samotní ředitelé středních škol považují nebo nepovažují jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace za výhodu či naopak za nevýhodu. Tohoto cíle bude dosaženo na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. Pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti bude zodpovězena výzkumná otázka, zda ředitelé jmenovaní z vnitřních zdrojů vnímají výhodněji výběr ředitele právě z vnitřních zdrojů než ředitelé jmenovaní z vnějších zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola se bude věnovat charakteristice základních pojmů. Budou definovány pojmy personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Dále bude charakterizován pracovník. Na první pohled by se mohlo zdát, že pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou totožné, ale opak je pravdou. Rozdíl mezi těmito pojmy bude rovněž uveden.

1.1 Personalistika

Personalistika je věda, která se zabývá získáváním kvalitních lidí pro organizaci. Personální činnosti zahrnují úkoly a metody personální práce a jednou z mnoha důležitých personálních činností je výběr vhodného adepta na uvolněné pracovní místo.

Personalistika stejně jako řada jiných profesí a různých oborů přirozeně prochází změnami, které souvisí s celkovým vývojem měnící se společnosti, s jejími sociálními podmínkami, ekonomickými podmínkami a její celkovou kulturou.¹

1.2 Pojem personální řízení

Pojem personální řízení má několik významů a žádná definice nevystihuje přesný obsah tohoto významu. Zjednodušeně lze říci, že se personální řízení zabývá pracovníky. Každý vedoucí pracovník se musí zabývat řízením svých pracovníků a tedy i personálním řízením. Personální řízení má zvláštní postavení v činnostech, které zajišťují personální útvary. Cílem personálního řízení je využití schopností jednotlivých pracovníků k tomu, aby byly dosaženy stanovené cíle. Dalším cílem personálního řízení je motivovat zaměstnanci k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji, zajistit jim, aby byly s prací spokojeni a aby se snažili naplnit stanovené cíle v organizaci.²

Personální řízení lze považovat za synonymum pro pojem řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je definováno jako „*strategický a logicky promyšlený přístup*

¹ SYSLOVÁ Z. a kol., *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*, Praha: Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-976-0

² KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

*k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.*³

Mezi pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení se vyskytují rozdíly. Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení především v následujících oblastech:⁴

- zdůrazňuje strategický soulad a integraci,
- zakládá se na filozofii zaměřené podnikatelsky a manažersky,
- klade větší důraz na řízení kultury a dosahování oddanosti,
- zvyšuje úlohu liniových manažerů při řízení lidských zdrojů,
- má celostní přístup – uznává zájmy pracovníků, ale podřizuje je zájmům organizace,
- má požadavky na specialisty v oblasti řízení lidských zdrojů, aby nebyli pouhými administrátory, ale spíše partnery v podnikání,
- pracovníci jsou považováni za nejdůležitější kapitál organizace, ne za jeho nákladovou složku.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů bývá definováno jako účelný přístup k řízení lidí, kteří v dané organizaci pracují a přispívají k dosahování stanovených cílů organizace.⁵

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby byly dosaženy cíle stanovené pro jednotlivé oblasti. Mezi cíle politiky řízení lidských zdrojů je možné např. zařadit:⁶

- řízení lidí má význam pro stanovení konkurenční výhody organizace,
- vytvářet organizace, které budou schopné rychle reagovat na případné změny,
- podporovat týmovou práci a spolupráci mezi jednotlivými týmy v organizaci,
- systém odměňování nastavený na výkony jednotlivých pracovníků,
- zodpovědnost manažerů na politiku lidských zdrojů,

³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3., s. 27.

⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- podporovat pracovníky v jejich dalším vzdělávání a rozvoji.

Řízení lidských zdrojů může být aplikováno pomocí tvrdých či měkkých faktorů. Mezi tvrdé faktory je možné zařadit např. prosperitu, formální pravidla, pracovní a organizační normy. Pro tvrdé řízení je typický důraz na praktické a kvantitativní řízení lidí. Mezi měkké faktory řízení patří např. komunikace, motivace, vedení lidí a jejich další rozvoj. Měkké faktory vycházejí z toho, že cíle managementu a pracovníků mohou být stejné, všichni jsou součástí jednoho týmu a všichni pracovníci znají a naplňují cíle organizace. Neměly by být využívány pouze tvrdé či naopak pouze měkké faktory pro řízení lidských zdrojů, měly by se kombinovat. Doporučuje se taková kombinace těchto faktorů, které budou v souladu s potřebami organizace.⁷

1.4 Pojem pracovník

Pracovníkem se v tomto případě myslí každá osoba, která pro organizaci vykonává pracovní činnost. Tento vztah je založený i na jiných než zaměstnaneckých pracovních smlouvách. Zaměstnancem se myslí osoba, která vykonává práci pouze na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy. Z toho vyplývá, že je nutné rozlišovat pracovníka a zaměstnance.⁸

2 Vývoj personálního řízení

Druhá kapitola se zabývá vývojem personálního řízení. V 19. století se zaměstnavatelé začínají zajímat o své pracovníky a jako první oblast personalistiky se rozvíjí péče o pracovníky. Na počátku 20. století začínají vznikat první personální oddělení, které mají tuto problematiku na starost. V 80. letech 20. století se začíná rozvíjet řízení lidských zdrojů.

Oblast personálního řízení v organizacích v průběhu let vyvíjela, a to včetně svého názvu. K těmto změnám docházelo díky socioekonomickým podmínkám konkrétního historického období a kultury.

⁷ KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení východiska a vývoj. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

⁸ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

V souvislosti s vnějšími vlivy, které na organizaci působí, dochází ke změnám v jednotlivých personálních aktivitách. Rozvoj jednotlivých metod řízení sebou nese i zvyšující se nároky na personální pracovníky. Za důležitou skutečnost v celkovém vývoji personálního řízení se považuje fakt, že v mnoha organizacích se personální řízení rozvíjelo odlišně od jiných organizací a to díky rozmanitým podmínkám.⁹

V odborné literatuře je možné se při vývoji personálního řízení setkat se třemi etapami. Jedná se o personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto etapy odpovídají jednotlivým vývojovým fázím, pojetí personální práce a jejímu postavení ve vedení organizace.¹⁰

Pro 2. polovinu 19. století je charakteristický rozvoj odborového hnutí a kolektivní vyjednávání. Schvalované zákony měly vliv na pracovní podmínky, které byly zejména v továrnách na nízké úrovni. Špatné pracovní podmínky se týkaly zejména mezd, pracovní doby, pracovních podmínek žen a dětí. Zaměstnavatelé byli nuceni na tyto špatné pracovní podmínky reagovat a začínají se zajímat o své pracovníky a tím vzniká první oblast personalistiky, kterou je péče o pracovníky. První personální úředník byl jmenovaný v New Yorku v roce 1896. Byl zodpovědný za zajištění péče o pracující ženy a děti a dále se zabýval ochranou jejich zdraví.

Jako první jsou pak za „personalisty“ označováni pracovníci, kteří byli v průběhu 1. světové války pověřeni péčí o zaměstnance v muničních továrnách. Tito pracovníci se v dané době zabývali sociálními záležitostmi zaměstnanců, tzn. pracovními podmínkami zaměstnanců, např. problémy s lékařskou péčí a ubytováním. V průběhu 1. světové války se rozvíjí oblast personalistiky především jako potřeba nejlepšího využití lidí a jejich pracovního potenciálu.¹¹

Během let dochází ke zvyšování množství činností, které se týkají personálních oblastí. Vedoucí pracovníci již na takové množství činností sami nestačí a v prvních desetiletích 20. století začínat vznikat samostatná personální oddělení. Tato nově

⁹ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹⁰ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹¹ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

vzniklá oddělení se zaměřovala zejména na nábor a výběr pracovníků. Dále se podílela na jejich výcviku, zajímala se o jejich současné pracovní podmínky a snažila se o jejich zlepšení. Dále měly personální oddělení na starosti pracovní morálku, motivaci a vyjednávání s odbory. Personální útvary se zaměřovaly i na shromažďování a vedení evidence jednotlivých pracovníků.¹²

Do 30. let 20. století se však práce personálních útvarů považuje za pasivní. Úroveň personální administrativy, resp. správy, prezentuje personální práci jako činnost, která vychází z legislativy v pracovně právní oblasti. Činnost personální administrativy souvisela se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s pořizováním, uchováváním a aktualizací informací o jednotlivých pracovnících. Dále se jednalo a dokumenty, které byly poskytovány vedení organizace.¹³

Od 40. let 20. století dochází ke změnám v personálním řízení. Tyto změny spočívají v rozsahu činností, které již převyšují rámec nutné administrativy. Zavádějí se koncepce personální a sociální politiky. Zvyšují se odbornosti jednotlivých personálních pracovníků a dochází k rozšiřování personálních útvarů. Personální práce mění svou roli z pasivní na aktivní, zvyšuje se její význam a stává se důležitou oblastí řízení organizace.¹⁴

60. léta 20. století je možné považovat za rozšiřování služeb. Začínají se objevovat pracovní pozice manažerů, dochází k systematickému vzdělávání a plánování pracovních sil. Využívají se vylepšené techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků.¹⁵

80. léta 20. století znamenají jak pro teorii, tak i pro praxi rozvoj koncepce řízení lidských zdrojů. Reprezentanti školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí „*jako strategický a vnitřně provázaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace*“.

¹² KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹³ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹⁴ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹⁵ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

V řízení lidských zdrojů se klade důraz na zájmy managementu. Vrcholový management přebírá řízení lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů jsou součástí strategií podniku. Pomocí řízení lidských zdrojů je možné dosahovat výhody oproti ostatním. Důraz je kladen na pracovníky, na týmovou práci, na práci v týmu týmů a flexibilitu. Lidé začínají být vnímáni jako určité jmění, pokud chce organizace plnit své cíle, musí do svých lidí investovat.¹⁶

Od 90. let 20. století je středem pozornosti týmová práce a zvyšují se pravomoci. Do oblasti zájmu stále více se dostávají o pracovníci. Začínají se vytvářet pružnější organizační struktury, které obsahují menší počet řídicích úrovní. Některé personální práce, zejména hledání nových pracovníků a jejich další vzdělávání, začínají zajišťovat externí organizace. V personální práci se začíná klást důraz na etiku. Začíná se využívat pružná pracovní doba, zvyšují se počty pracovníků, kteří pracují na částečné úvazky. Dále dochází k rozvoji práce z domova, vznikají nové systémy odměňování a zvyšuje se důležitou zaměstnaneckých benefitů.¹⁷

3 Pojetí a zajištění personalistiky ve škole

Kapitola věnovaná personalistice ve škole se zabývá zejména úkoly personalisty ve škole. Cílem personalisty je zajistit schopné a motivované pracovníky. Personalistiku ve škole má na starosti ředitel školy případně jiní vedoucí zaměstnanci.

Řízení školy je možné definovat jako „*proces vzájemného působení řídicího pracovníka na řízeného pracovníka či skupinu řízených pracovníků*“. Cílem je vybudovat podmínky pro zlepšení pracovních míst, zvyšovat spokojenost a zlepšovat.¹⁸ Řízení školy je spojené s krátkodobějšími plány školy a momentální situací. Škola vytváří díky řízení řád v organizaci.

Do řízení patří tvorba a naplňování určených organizačních struktur a systémů, díky nim se vytvářejí podmínky pro vzdělávání. Právě tyto struktury a systémy jsou důležité pro hodnocení kvality řízení. Pokud fungují dobře, pak je možné pokládat řízení za

¹⁶ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹⁷ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

¹⁸ NAKONEČNÝ M., *Sociální psychologie organizace*, Grada Publishing Praha, 2005, ISBN 80-247-0577-X

dobré. Pomocí řízení se zajišťuje momentální chod školy, avšak podílí si i na jejím rozvoji. Díky zlepšování vztahů mezi pracovníky školy je řízení důležité pro činnosti, které mají souvislost s vedením školy.¹⁹

3.1 Úkol personalistiky ve škole

Nedílnou součástí řízení školy je samozřejmě personalistika a personální práce, která souvisí s řízením a vedením zaměstnanců školy. Úkolem personalistiky ve škole je zabezpečit pro školu dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, resp. pedagogických i nepedagogických pracovníků, za jejichž pomoci se bude dosahovat strategických cílů školy. Dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců představuje pro školu nezastupitelnou část, protože způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci určuje výkon zaměstnanců, který následně určuje dle výsledku fungování a hospodaření výkon školy.²⁰

Personalistiku ve škole zajišťuje ředitel školy. Je to nejen pravomoc a odpovědnost ředitele školy, ale i dalších vedoucích zaměstnanců, kteří jsou pověřeni řízením a vedením podřízených zaměstnanců. Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům motivovat své podřízené zaměstnance, aby plnili strategické cíle školy. K motivaci využívají vedoucí zaměstnanci následující personální činnosti. Např. se jedná o výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. Zvládnutí motivace a plnění stanovených strategických cílů má významný vliv na úspěšné fungování a hospodaření školy.²¹

Spolupráce ředitele školy s ostatními vedoucími zaměstnanci při zajišťování personálních činností je otázkou dělby práce. Ředitel školy může delegovat pravomoci na odpovědnost spojenou se zajišťováním personálních činností střednímu managementu školy, což zpravidla mívá své výhody ale i nevýhody. Z pohledu ředitele školy je výhodou:

¹⁹ POL M., *Škola v proměnách*, Masarykova univerzita Brno, 2007, ISBN 978-80-210-4499-9

²⁰ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

²¹ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

- osvobození se od činností, které může vykonávat někdo jiný, kdo má k dané činnosti blíže,
- rozvoj vlastních schopností,
- rozvoj, motivace a stabilizace podřízených a ostatních vedoucích zaměstnanců, které vyplývají z jejich aktivního zapojení do řízení školy,
- jednodušší a efektivnější kontrola pedagogického procesu, přenesení části kontrolní činnosti na ostatní vedoucí zaměstnance.

Z pohledu ředitele školy může mít delegování určitých pravomocí a odpovědností i jisté nevýhody, které však lze postupem času a získáváním zkušeností odstranit. Pro ředitele školy je důležité si uvědomit základní princip vedení lidí, mezi které patří i „výchova následovníků“. Ředitel školy musí být sám vnitřně přesvědčen o výhodách delegování pravomocí a odpovědností a pak je důsledně uplatňovat.²²

Mezi personální činnosti vedoucích zaměstnanců školy patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému.

3.1.1 Řídicí pracovníci

Ředitel či ředitelka školy a všeobecně řídicí pracovníci jsou zodpovědní za velké množství procesů. Podle Lhotkové a Trojana jsou řídicí pracovní ve školství málo chápáni a rovněž málo oceňovanými postavami škol. Všichni automaticky počítají s tím, že ředitel vše zajistí. Ať už se jedná o vybavení školy, zajištění finančních

²² ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

prostředků na provoz, získání kvalifikovaných učitelů, komunikace s rodiči, s představiteli města či obce zodpovědnými za oblast školství apod.²³

4 Obsazování volných pracovních míst

Tato kapitola se bude nejprve věnovat charakteristice volného pracovního místa, které může vzniknout ze dvou důvodů. Buď se jedná o místo nově vytvořené, nebo se jedná o pracovní místo uvolněné. Úkolem ředitele školy je zajistit kvalifikované pracovníky, se kterými dosáhne stanovených cílů.

Volným pracovním místem se rozumí:

- a) nově vytvořené pracovní místo – např. v souvislosti s plánovaným rozšířením činnosti zaměstnavatele
- b) uvolněné pracovní místo – např. v důsledku plánovaného odchodu zaměstnance na rodičovskou dovolenou, neplánovaného skončení pracovního poměru zaměstnance apod.

Postup obsazování volných pracovních míst vychází z řádného plánování zaměstnanců, analýzy pracovních míst a zahrnuje získávání, výběr, přijímání a poté i adaptaci zaměstnanců. Obsazování volných pracovních míst vymezují příslušná ustanovení Zákoníku práce a Zákona o zaměstnanosti.²⁴

4.1 Plánování a podmínky získávání zaměstnanců

Plánování zaměstnanců zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců. Ředitel školy musí předvídat, kolik a jaké zaměstnance bude pravděpodobně buď krátkodobě, ke zvládnutí následujícího školního roku, nebo i dlouhodobě potřebovat, aby zajistil požadovanou práci a dosáhl očekávaných cílů.²⁵

²³ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

²⁴ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

²⁵ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

Plánování pedagogických pracovníků na středních školách probíhá v podstatě každý rok zhruba v dubnu nebo květnu předcházejícího školního roku, kdy se potřeba zaměstnanců odvozuje od počtu přijatých studentů do jednotlivých studijních oborů. Zároveň je však na středních školách zvažít i z dlouhodobějšího hlediska vystudované předměty, popř. předměty, které je daný pedagog schopný vyučovat, protože vhodná aprobace pedagoga může v následujících školních letech pokrýt např. plánovaný odchod jiného pedagoga.²⁶

Získávání pracovníků ovlivňuje mnoho činitelů, a to jak na straně pracovního místa i organizace. Nesmí se zapomenout brát v úvahu i faktory, které působí z vnější organizace. Tyto faktory jsou důležitými měřítky volby metod získávání nových pracovníků. Zájem uchazečů o pracovní místo ovlivňuje několik činitelů, může to být zejména druh pracovního místa a podmínky spojené s tímto pracovním místem. Dalšími faktory jsou vnější vlivy a metody pro získávání nových uchazečů. Některé z těchto uvedených faktorů je možné ovlivnit. Ovšem faktory, které působí z vnější organizace, není možné často ovlivnit.²⁷

Níže budou uvedeny vnitřní podmínky pro získávání zaměstnanců, které se vztahují k pracovnímu místu a k organizaci.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků, které souvisejí s pracovním místem:²⁸

- charakter práce na daném pracovním místě,
- postavení pracovního místa v dané organizaci,
- předpoklady pracovníka na dané pracovní místo (vzdělání, znalosti a dovednosti apod.),
- rozsah povinností a odpovědnosti souvisejících s pracovním místem,
- stanovení pracovní doby a práce,
- kde bude práce vykonávána,

²⁶ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

²⁷ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

²⁸ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

- pracovní podmínky (mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí apod.).

Vnitřní podmínky získávání pracovníků související s organizací:²⁹

- význam, úspěšnost a věhlas organizace,
- pověst organizace (především ve vztahu k zaměstnancům apod.),
- odměňování zaměstnanců v porovnání s jinými organizacemi,
- poskytování zaměstnaneckých výhod a úroveň péče o zaměstnance v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání a profesního rozvoje v organizaci,
- vztahy na pracovišti a sociální klima v organizaci,
- sídlo organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Mezi **vnější podmínky** získávání pracovníků je možné zařadit:³⁰

- demografické podmínky, např. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů,
- ekonomické podmínky, které odpovídají vývoji národního hospodářství nebo jiné změny,
- sociální podmínky, které souvisí s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména s profesně kvalifikačními orientacemi,
- technologické podmínky, které vytváří nová zaměstnání a modifikují nebo likvidují stará zaměstnání,
- počet obyvatel v okolí organizace, preference určitého typu sídel nebo preference území,
- politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků, např. tím, že umožňují zaměstnávání cizinců, regulují trh práce apod.

Často diskutovanou otázkou je následně i výběr ředitele školy nebo jeho zástupce. Je lepší získat tyto vedoucí zaměstnance z vnějších nebo vnitřních zdrojů?³¹

²⁹ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

³⁰ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

4.1.1 Osobnost vedoucího pracovníka

Osobnost vedoucího pracovníka bývá charakterizována jako osoba významná a uznávaná, která se svými vlastnostmi odlišuje od jiných pracovníků. Z psychologického hlediska je osobnost vedoucího pracovníka člověk, který disponuje jedinečnou kombinací psychických vlastností.³²

Podle Smékala „je člověk osobností, pokud má vlastní tvář, je tvůrcem svých činů, nenapodobuje druhé, jedná rozvážně a zodpovědně a uvažuje o dopadech svých činů“.

Charakter člověka vypovídá i o tom, jestli je člověk ohleduplný k ostatním či je schopný zodpovědně řešit svěřené úkoly.³³

Cejthamr a Dědina tvrdí, že „se soubor vlastností charakteristických pro danou osobu promítá do jeho pracovního výkonu a že osobnost vedoucího pracovníka často vysvětluje chování celé organizace“.³⁴

Mezi charakteristiky vedoucího pracovníka podle Egera patří:

- „analytické myšlení, strategické myšlení,
- sebedůvěra, zásadovost, osobní přesvědčení, prosazování vlivu,
- rozvoj možností, vyhledávání informací, iniciativa,
- řízení rozvoje, využívání a držení lidských zdrojů, inovační vedení,
- respektování druhých, týmová práce,
- pochopení prostředí a pochopení ostatních“.³⁵

³¹ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

³² PRŮCHA J., WALTEROVÁ E. a MAREŠ J., *Pedagogický slovník*, Praha Portál, 2009, ISBN 978-807-3676-476

³³ SMÉKAL V., *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*, Barrister & Principal, Brno 2009, ISBN 978-808-7029- 626

³⁴ CEJTHAMR V. a DĚDINA J., *Management a organizační chování*, Grada Publishing, Praha 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

³⁵ EGER L., *Strategie rozvoje školy*, Cehtuma Plzeň, 2002. ISBN 80-903-2252-2

4.2 Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy

Podle zákona č. 111/1998 Sb., O vysokých školách ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje podmínky stanovené v tomto zákoně. Dále musí mít fyzická osoba potřebnou praxi, která se týká výkonu přímé pedagogické činnosti či podobnému zaměření. Dále se může jednat o fyzickou osobu, která má praxi v řídicí činnosti nebo ve výzkumu a vývoji.³⁶

- a) pro ředitele mateřské školy je nutná praxe v délce 3 roky,
- b) pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči se požaduje praxe v délce 4 roky,
- c) pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči je požadována délka praxe 5 let.

Ředitelem školy, kterou zřizuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, kraj, obce nebo dobrovolné svazky obcí, může být pouze fyzická osoba, která kromě výše uvedených předpokladů získala nejpozději do 2 let ode dne, kdy nastoupila do funkce ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství. Těchto znalostí ředitelem školy dosáhne absolvováním studia pro ředitele škol, které je součástí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Tato povinnost absolvování studia pro ředitele školy se však nevztahuje na ty ředitele, kteří znalosti v oblasti řízení školství získali akademickým vzděláním v akreditovaném studijním programu, který je zaměřený na školský management. Může se jednat i o vzdělání v programu celoživotního vzdělávání, které realizuje vysoká škola specializovaná na organizaci a řízení školství.³⁷

³⁶ Zákon č. 111/1998 Sb. O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů ve znění pozdějších předpisů

³⁷ Zákon č. 111/1998 Sb. O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů ve znění pozdějších předpisů

4.3 Jmenování ředitele školy

Konkurzní řízení na funkci ředitele školy vyhláší vždy zřizovatel školy, kterým může být ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí. Náležitosti vyhlášení konkursu na ředitele školy jsou dány vyhláškou č. 54/2005 Sb. V ní je uvedeno, že zřizovatel na úřední desce nebo jiným obvyklým způsobem oznámí náležitosti přihlášky a lhůtu pro podávání přihlášek.³⁸

4.3.1 Výběr uchazečů

Cílem konkurzního řízení je najít takového uchazeče, který bude splňovat předpoklady pro to stát se ředitelem školy. Na základě konkurzního řízení jsou hodnoceny schopnosti, dovednosti a další předpoklady, které jsou důležité pro funkci ředitele školy. Výběr vhodného kandidáta má na starosti komise, jejíž jednání je neveřejné. Komise posuzuje, zda jednotlivé přihlášky jsou v souladu s požadavky danými zákonem. Komise se rozhodne, jestli budou jednotliví uchazeči vyzkoušeni formou testu, aby komisi přesvědčili o tom, zda oblastí a problematice školství rozumí. Pokud někteří z uchazečů nesplnili podmínky, komise navrhne jejich vyřazení zřizovateli dané školy. Vhodnost uchazeče se posuzuje na základě přihlášky a rozhovoru, jehož délka je stanovena vyhláškou. Podle ní sní rozhovor trvat nejméně 15 minut a maximálně 60 minut. Po skončení rozhovorů si komise prozkoumá odborná vyjádření, která byla zpracována odborníky – ze státní správy, z organizace a řízení školství. Dále mohou být jednotliví uchazeči hodnoceni i podle testu prokazujícího jejich znalosti. Otázky testu, kritéria a podmínky hodnocení stanovuje komise. Vhodným uchazečem je takový uchazeč, který na základě přihlášky, rozhovoru, znalostního testu, vyjádření odborníků a na základě svých nynějších výsledků v oblasti školství dosáhne nadpoloviční většiny hlasů přítomných členů komise.³⁹

Členy komise v případě konkursu na funkci ředitele právnické osoby, která je zřizována ministerstvem školství, jsou:⁴⁰

- o jeden člen určený zřizovatelem,

³⁸ Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

³⁹ Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

⁴⁰ Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

- jeden člen určený obcí podle sídla školy,
- odborníci (dva) v oblasti státní správy, organizace a řízení školství,
- jeden člen je pedagogický pracovník,
- jeden člen je školním inspektorem České školní inspekce,
- jeden člen, který je členem školské rady (pokud je řízena).

4.4 Role ředitele školy

Základním cílem ředitele školy je profesionální vedení školy, které vede k jejímu zdokonalování a ke zvyšování vzdělanosti jednotlivých žáků. Ředitel školy se v rámci své funkce musí chovat jako manažer, který má odborné znalosti o problematice řízení školy. Rovněž musí umět obhájit svůj názor a dobře se vyjadřovat.⁴¹

Podle § 164 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, se za statutární orgán školské právnické organizace považuje ředitel školy. Do funkce ho jmenuje a odvolává zřizovatel.

Ředitel školy je jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Jako zaměstnanec vystupuje vůči svému zřizovateli. Jako zaměstnavatel je ředitel školy vůči svým jednotlivým zaměstnancům. Působení ředitele školy je široké, a to jak ve vztahu ke škole, tak ale i veřejnosti, obci aj. Hlavní činností ředitele je zejména řízení školy, dále je zodpovědný za celkový provoz školy, má odpovědnost za tvorbu Školního vzdělávacího programu a jeho realizaci. Dále zodpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, efektivní využívání svěřených finančních prostředků a za personistu ve škole.

Ředitel školy zastává následující role:

- lídra,
- manažera,
- vykonavatele (učitele).

⁴¹ Rozvoj klíčových kompetencí zástupců ředitele na školách a školských zařízeních. *Eoazastupci.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.eoazastupci.cz/data/files/000022.pdf>

Podle § 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vedoucí pedagogický pracovník vykonává přímou pedagogickou činnost. Hlavní rolí ředitele je však role lídra a manažera. V pozici lídra se ředitel školy zaměřuje na další vývoj školy, aby odpovídal vizi školy. Dále ředitel klade důraz na rozvoj a stanovené strategie, hledí do budoucnosti a snaží se ve škole zvyšovat kvalitu. V pozici manažera se ředitel školy zaměřuje na přítomnost, zabezpečuje podmínky (řád, systém, organizace aj.) pro uskutečnění cílů a řídí školu požadovaným směrem. Podle Egera je lídr „*srdcem organizace, zatímco hlavou a mozkem je manažer*“ a lídr je „*zaměřen na vizi, lidi a společný úspěch*“, manažer lpí „*na přesných cílech, organizaci, procesech a měření neboli kontrole*“.⁴²

Ředitel školy je vystaven velkému tlaku a očekávání, proto jsou na ředitele školy kladeny vysoké nároky a požadavky. Ředitel školy musí mít všestranné zaměření, protože je na něm závislá spousta úkolů a povinností a rovněž je na něm závislé i jeho pracovní okolí. Mezi úkoly vedoucího pracovníka patří např. aktivní účast ve výuce a přispívání ke zvyšování její kvality. Dále se jedná o vytváření podmínek pro další rozvoj a vzdělávání učitelů, zabývá se vztahy s vnějším prostředím školy. Dále musí vydělávat i sám sebe a to prostřednictvím čtení, myšlení, reflexe, učení a hraní.⁴³

Další „podmínkou“ na pozici ředitele školy je být všeobecně uznávanou osobu, která stojí v čele týmu, podporuje a motivuje své spolupracovníky a zasazuje se o jejich vzájemnou spolupráci a jejich další vzdělávání a rozvoj. Dále by měl ředitel školy být osobou, která čelí tlaku z vnějšího prostředí školy. Všechny tyto úkoly zasahují i do osobního života ředitele. Dochází ke změně nejen jeho životního stylu, ale mění se i jeho osobnost.⁴⁴

„*Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení.*“ Takto je popisován řídicí pracovník.

⁴² EGER L., *Strategie rozvoje školy*, Cehtuma Plzeň, 2002. ISBN 80-903-2252-2

⁴³ MOOS L., MÖLLER J. a JOHANSSON O., *A Scandinavian Perspective on Educational Leadership*, The Educational Forum, 2004

⁴⁴ EGER L., *Strategie rozvoje školy*, Cehtuma Plzeň, 2002. ISBN 80-903-2252-2

Ředitel školy je ten, kdo drží celou školu pohromadě a pracuje na jejím dalším zlepšování a rozvoji. Přesto je však bohužel stále osobu, které se nedostává dostatečné ocenění a pochopení.⁴⁵

4.4.1 Vlivy prostředí na funkci ředitele školy

Funkce ředitele je ovlivňována mnoha faktory jak vnitřními, tak i vnějšími. Hlavní vliv má i prostředí, ve kterém se škola nachází. Změny v oblastech ekonomiky, politiky nebo i v sociální oblasti mají značný vliv na práci manažerů (potažmo i ředitelů škol), protože žádná škola nepůsobí v izolaci, ale je ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Vlivy jsou představovány silami, které působí uvnitř nebo vně školy.⁴⁶

Vnitřní vlivy by měl ředitel škol svým jednáním usměrňovat nebo ovlivňovat. Mezi vnitřní vlivy je možné zařadit např. změnu organizace školy. Naopak vnější vlivy nemá ředitel školy možnost příliš ovlivnit, protože okolí školy se neustále mění a vyvíjí, je nutné sledovat změny a přizpůsobovat se jim.⁴⁷

4.5 Kompetence ředitele školy

Kompetence je možné charakterizovat jako zkušenosti, znalosti, povahové rysy, postroje a dovednosti vedoucího pracovníka. Díky své praxi získávají vedoucí pracovníci zkušenosti, které dále rozvíjí díky své pílí a pozornosti. Pokud dokáže vedoucí pracovník informace využívat, stávají se z nich jeho znalosti. Jednání a chování vedoucího pracovníka je ovlivněno jeho charakterovými vlastnostmi. Při hodnocení se vedoucí pracovník spoléhá na své postoje a názory. Jeho získané dovednosti jsou obrazem využívání jeho znalostí, předpokladů a postojů.⁴⁸

⁴⁵ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

⁴⁶ Rozvoj klíčových kompetencí zástupců ředitele na školách a školských zařízeních. *Eoazastupci.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.eoazastupci.cz/data/files/000022.pdf>

⁴⁷ Rozvoj klíčových kompetencí zástupců ředitele na školách a školských zařízeních. *Eoazastupci.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.eoazastupci.cz/data/files/000022.pdf>

⁴⁸ Rozvoj klíčových kompetencí zástupců ředitele na školách a školských zařízeních. *Eoazastupci.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.eoazastupci.cz/data/files/000022.pdf>

Kompetence, které svěřují nebo ukládají ředitelům škol právní předpisy, lze rozčlenit podle několika hledisek do různých skupin, především z hlediska charakteru či tématu vykonávané činnosti, jedná se o:

- a) kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace,
- b) kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele, tzn. v pracovně právních vztazích,
- c) kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce.

Na kompetence ředitele školy lze však nahlížet také ve smyslu základního členění práva na objektivní a subjektivní, kdy v objektivním právu lze nalézt pravidla, která ukládají povinnosti všem, jsou všeobecně závazná a také i vynutitelná. Naopak subjektivní právo obsahuje souhrn již zcela konkrétních oprávnění účastníka chovat se určitým způsobem v právních vztazích.⁴⁹

Kompetence ředitele školy podle „školských“ předpisů

S pojmem kompetence je možné se setkat v několika odlišných oborech, mezi které patří i andragogika či teorie personálního rozvoje. Kompetence je možné dělit na odborné, metodické, sociální nebo osobnostní. Samotný pojem kompetence může mít několik významů. Například kompetence může vyznačovat věcnou a odbornou odpovědnost nebo pravomoc. Kompetence může být chápána i ve smyslu jako odborník či expert na danou problematiku.⁵⁰

4.5.1 Kompetenční model ředitele školy

Na ředitele školy jsou kladeny stále vyšší kompetence. Kompetenční model ředitele školy je možné využít při výběru vhodného ředitele školy. Ovšem jeden kompetenční model není možné využít ve všech situacích, protože se školy od sebe liší např. velikostí.

⁴⁹ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

⁵⁰ BENEŠ, M. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, s. r. o., 2004. ISBN 80-86861-04-X

Kompetenční model může být rozdělen do šesti oblastí: ⁵¹

1. kompetence lídra (strategické myšlení) – pokud ředitel patří do této oblasti, tak je schopný stanovit vizi a cíle pro danou školu, umí rozhodnout, které činnosti je nutné naléhavě řešit, zajišťuje propagaci a zvyšuje povědomí o škole mezi veřejností
2. kompetence manažera (rozvoj organizace) – pokud se ředitel „cítí“ jako manažer, tak jeho zájmem bude především rozvoj organizace, dále získávání nových zaměstnanců a jejich hodnocení. Rovněž se snaží pro školu získat i jiné zdroje financí.
3. kompetence odborné – takovýto typ ředitele se orientuje v právních i ekonomických předpisech, zajímá se o nové metody ve školství a dokáže je převést i do praxe. Jeho předností je schopnost a ochota komunikace.
4. kompetence osobní – mezi osobní kompetence ředitele školy je možné např. zařadit pravidelné vzdělávání, schopnost pracovat a rozhodovat se ve stresových situacích a pod tlakem
5. kompetence sociální – sociální kompetence zahrnuje především zvládání sporů, jednání s týmem a s partnery školy. Dále se ztotožňuje s podmínkami, které stanovil zřizovatel školy a které jsou dány zákony
6. kompetence řízení a hodnocení edukačního procesu – ředitel vítá zpětnou vazbu, zjištěné výsledky od žáků používá pro zlepšení edukačního procesu.

Práva a povinnosti ředitele

Základním předpisem, který řeší kompetence ředitele školy v oblasti „školských“ a z velké části i pedagogických témat je zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon, ve kterém jsou vymezeny základní pravomoci, resp. práva a povinnosti ředitele školy. Ředitel školy především: ⁵²

- rozhoduje ve všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání a školských služeb,

⁵¹ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2, s. 62 – 63.

⁵² LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

odpovídá za to, že škola nebo školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy,

- odpovídá za zajištění dohledu nad nezletilými dětmi, resp. žáky,
- odborně vede učitele, kontroluje jejich práci z odborného hlediska a zasahuje jim do odborných postupů, v souladu s touto činností je v kompetenci ředitele ukládat v této oblasti konkrétní úkoly pracovníkům školy, vydávat podrobnější směrnice k zajištění dohledu apod.,
- zřizuje pedagogickou radu, která je jeho poradním orgánem, projednává s ní všechny důležité pedagogické dokumenty a opatření související se vzdělávací činností školy,
- zřizuje školskou radu, která naopak některé kompetence ředitele významně omezuje, protože školská rada např. schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, schvaluje školní a stipendijní řád a dále i pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání.
- je zodpovědný za použití finančních prostředků ze státního rozpočtu a má právo rozhodnout o výši úplaty, případně rozhodnout o případném snížení nebo prominutí úplaty

4.5.2 Kompetence ředitele školy jako statutárního zástupce právnické osoby

Jedná se o kompetence, které vychází z funkce ředitele školy jako statutárního zástupce organizace, který za školu vystupuje navenek a dostává se tím do rozmanitých interakcí s dalšími fyzickými a právnickými osobami. Základním právním předpisem, který vymezuje tuto roli ředitele školy, je především zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník a zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. Nejpodstatnější kompetence ředitele školy vyplývající z jeho pozice statutárního zástupce organizace jsou:⁵³

- rozhodování o smluvních partnerech a uzavírání smluv,
- vyhlášení a organizování veřejných zakázek a výběr dodavatelů,
- rozhodování o majetku a jeho správě,

⁵³ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

- rozhodování týkající se ochrany osob (zaměstnanců, žáků a rodičů), a to jak v oblasti zdraví a bezpečnosti, tak ale i v oblasti ochrany osobních údajů,
- rozhodování o kompetenci jiných osob, resp. stanovení organizace a delegování.

4.5.3 Kompetence ředitele školy jako zástupce zaměstnavatele

Ředitel školy je v našich podmínkách v naprosté většině případů také statutárním zástupcem zaměstnavatele a tedy i tím, na koho ze zákona přechází řada kompetencí, které se týkají pracovněprávních vztahů. Stěžejním právním předpisem, ze kterého tyto kompetence vyplývají, je samozřejmě zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Pracovněprávní kompetence na straně zaměstnavatele jsou zde ovšem velmi často doplňovány různými podmínkami, jejichž smyslem je zajistit práva zaměstnanců. Ředitel školy je především oprávněn: ⁵⁴

- výběr z osob ucházející se o zaměstnání,
- sjednání pracovního poměru,
- rozhodovat o výši platu nebo mzdy,
- vysílat zaměstnance na pracovní cesty,
- rozvrhuje pracovní dobu,
- nařizuje práci přesčas,
- určuje dobu čerpání dovolené,
- vydává vnitřní předpisy.

4.5.4 Kompetence ředitele v oblasti vzdělávání

Celá řada kompetencí ředitele školy nebo školského zařízení se týká přímo vlastního vzdělávání a procesů s ním úzce souvisejících. Jedná se především o: ⁵⁵

- vydává školní vzdělávací program,
- zpracovává výroční zprávu o činnosti školy za školní rok,

⁵⁴ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

⁵⁵ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

- má právo zřídit funkci asistenta pedagoga,
- má právo přeradit mimořádně nadaného žáka do vyššího ročníku,
- má právo povolit vzdělávání podle individuálního vzdělávacího plánu,
- má právo vyhlásit pro žáky nejvýše 5 volných dnů v průběhu školního roku,
- vydává školní řád a stipendijní řád.

Některé další kompetence ředitele školy však vyplývají i z dalšího zákona, který společně se školským zákonem tvoří vzájemně provázanou dvojici předpisů, a to ze zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, který se sice zabývá převážně předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich dalším vzděláváním a kariéerním systémem, přesto v něm však můžeme nalézt některá ustanovení, která přímo určují kompetence ředitele školy, případně z nich lze některé kompetence odvodit. V tomto případě se jedná především o stanovení týdenního rozsahu hodin přímé pedagogické činnosti a dále o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko psychologické činnosti pedagogických pracovníků.⁵⁶

A dále se jedná o vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, kdy zákon řediteli dává kompetenci toto další vzdělávání organizovat a zejména stanovit plán vzdělávání.⁵⁷

5 Zdroje získávání pracovníků

Cílem získávání nových pracovníků by mělo být získat kvalitní pracovníky, kteří budou plnit cíle organizace, a na získání těchto nových pracovníků nebude nutné vynaložit značné náklady.⁵⁸

Průběh získávání pracovníků a volba metod k získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů organizace.⁵⁹

⁵⁶ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

⁵⁷ LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁹ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

Ovšem nesmí se opomenout, že pracovníka (uchazeče) je nutné přilákat. V takovémto případě se provádí analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků, ve které je vhodné se zaměřit např. na pověst organizace, pracovní podmínky, zajímavost práce či na umístění pracoviště.⁶⁰

Získávání nových zaměstnanců může pro společnost znamenat riziko. Z tohoto důvodu je vhodnější při získávání a hledání nových zaměstnanců prověřit vnitřní zdroje společnosti, ovšem ne vždy je to možné. Při hledání nového zaměstnance ať už z vnitřních či vnějších zdrojů by měly být zohledněny výhody i nevýhody těchto dvou možností.⁶¹

5.1 Vnější zdroje

V případě, že organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka mimo danou organizaci. Počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, zejména situace na lokálním trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a podmínky na daném pracovním místě, např. odměňování, možnost profesního rozvoje a růstu apod.⁶²

Vnější zdroje pro získávání zaměstnanců představují velké množství možností. Protože nový pracovník z externího prostředí přináší do společnosti nové názory, má jiný pohled na danou věc, zastává jiné postupy pro řešení daného problému apod.⁶³

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří:⁶⁴

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí např. změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka,

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶¹ STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994, 123 s. ISBN 80-857-8006-2.

⁶² KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

⁶³ SAKSLOVÁ, V a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 154 s. ISBN 80-704-1187-2.

⁶⁴ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

- další zdroje.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou: ⁶⁵

- širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa,
- příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě oproti povýšenému spolupracovníkovi,
- nový pracovník mívá zpravidla velké pracovní nasazení,
- noví pracovníci jsou zdrojem „know – how“, mohou přinést organizaci nové impulsy a třeba i neotřelý pohled na chronické problémy organizace

Kromě výhod se nesmí zapomenout brát v úvahu i nevýhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů. K nevýhodám získávání pracovníků z vnějších zdrojů je možné zařadit: ⁶⁶

- vyšší náklady na proces získávání,
- obsazení pracovního místa trvá zpravidla déle,
- noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky, než by měli vlastní pracovníci,
- blokuje se možnost kariéerního postupu vlastních pracovníků,
- zvyšuje se fluktuace,
- nový pracovník nezná danou organizaci a spolupracovníky a adaptace si tak vyžaduje delší čas a peníze s tím, že po dobu adaptace nepodává pracovník stoprocentní výkon,
- stres pracovníka z přechodu na nové pracoviště,
- zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musí novému kolegovi věnovat,
- přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika, zda byla volba daného člověka správná.

⁶⁵ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

⁶⁶ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

Jednou z možností, získat nového uchazeče z vnějších zdrojů je díky inzerování. Tato metoda se řadí k nejobvyklejším.⁶⁷

5.1.1 Outsourcing

Jednou z možností jak získat nové pracovníky, je využití outsourcingu díky zprostředkovatelským agenturám. Zaměstnavatel jim zadá své požadavky na nové pracovníky a celý průběh výběru nového pracovníka nechává na zprostředkovatelské agentuře. Pro společnost to znamená rychlý a efektivní způsob řešení hledání nového pracovníka, na druhé straně se jedná o dosti nákladnou záležitost. Výše odměny pro zprostředkovatelskou společnost se odvíjí od platu na hledané pozici.⁶⁸

5.2 Vnitřní zdroje

V odborné literatuře je standardně zdůrazňováno, že pokud to umožňuje situace, měla by organizace zvažovat nejprve obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů, avšak v organizacích s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby měli uchazeči z vnitřních zdrojů stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.⁶⁹

Pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků, je to výrazem její personální politiky, možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Náklady na proces vyhledávání bývají nesrovnatelně nižší, místo je možné obsadit v krátkém časovém horizontu a snižují se nároky na adaptaci pracovníků. Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů má v mnoha organizacích svá pravidla a je výsledkem posouzení výkonnosti a schopnosti pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků.⁷⁰

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3., s. 354 – 355.

⁶⁹ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

⁷⁰ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří: ⁷¹

- uspořené pracovníci např. v důsledku lepší organizace práce,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn,
- pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali,
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní profesi.

K výhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří např.: ⁷²

- znalost uchazeče,
- možnost postupu pro daného pracovníka,
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance,
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci,
- možná regulovatelnost personálními plány,
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků,
- daný uchazeč již organizaci zná,
- daný uchazeč zná již i své spolupracovníky,
- nízké náklady na proces získávání pracovníků,
- udržení mzdové úrovně, kdy povýšený pracovník bývá zpravidla „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů,
- rychlejší obsazení volné pracovní pozice,
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků.

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů společnosti má i své **nevýhody**, ke kterým se řadí např.: ⁷³

- omezený výběr možných vhodných kandidátů,

⁷¹ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

⁷² KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

⁷³ KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

- „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků, neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné pracovní postupy,
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj,
- v případě povýšení pracovníka zklamání a rivalita kolegů, kariérní postup nemá vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy,
- automatické „povyšování se“,
- povýšeného pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat,
- naopak můžou existovat vazby na některé zaměstnance, díky čemuž následně může docházet k menší objektivitě,
- tzv. Peterův syndrom, kdy lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají dostatečné schopnosti, jde o to, aby nebyli pracovníci povyšováni až na místo, na které již nestačí.

Ačkoliv nelze dát univerzální radu, zda vedoucí funkce obsazovat z vnitřních nebo naopak vnitřních zdrojů, většinou platí, že v případě bezproblémové školy s předem plánovaným odchodem ředitele nebo zástupce, lze zpravidla bez obav vybrat zaměstnance z pedagogického sboru. Pokud se však jedná o školu se dvěma nebo více nesmiřitelnými tábory zaměstnanců, je lépe dát přednost řediteli nebo zástupci z vnějšího prostředí.⁷⁴

5.3 Metody získávání zaměstnanců

Zaměstnance můžeme získat jak z interních, tak i z externích zdrojů. Zároveň je důležité, informovat cílovou skupinu uchazečů o volném pracovním místě. Existuje několik metod, jak potencionální zaměstnance o volném pracovním místě informovat. Zvolení metody získávání zaměstnanců se odvíjí od požadavků organizace na daného pracovníka a pracovní místo, od situace na trhu práce a rovněž i od doby, za jak dlouho může nového zaměstnance na danou pozici získat.⁷⁵

⁷⁴ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

⁷⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

5.3.1 Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda získávání zaměstnanců je typická pro společnosti s dobrou pověstí, které nabízejí dobře placenou a lukrativní práci a pro zaměstnance mají bohatou nabídku firemních benefitů. Takovými společnostem se uchazeči sami nabízejí s žádostí o pracovní pozici. Předností této metody jsou minimální náklady na inzerci volných pracovních míst. K nevýhodám této metody patří nepřesné představy o požadavcích organizace.⁷⁶

5.3.2 Přímé oslovení (headhunting)

Získávání zaměstnanců metodou přímého oslovení mají obvykle na starosti vedoucí pracovníci, kteří mají za úkol sledovat kvalitní odborníky v dané oblasti a případně jim nabídnout pracovní pozici. Předností této metody je to, že oslovení pracovníci vykazují vysoké profesní i osobnostní kvality. Nevýhodou je, že tito pracovníci znají svou cenu na trhu práce a kladou vysoké požadavky na výši odměny a na pracovní podmínky.⁷⁷

5.3.3 Doporučení stávajícího pracovníka

Další z možností, jak získat nového pracovníka je doporučení od pracovníka stávajícího. Stávající zaměstnanec informuje vedení společnosti, že zná vhodného kandidáta na danou pozici.⁷⁸

5.3.4 Nástěnka umístěná v organizaci

Tento způsob získávání zaměstnanců je nenáročný, vývěsky mohou být umístěny ve společnosti i mimo ni. Výhodou této metody je finanční nenáročnost. Nevýhodou je, že inzerát umístěný na nástěnce neosloví širokou veřejnost, ale pouze lidi, kteří prochází kolem nástěnky.⁷⁹

⁷⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁸ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

⁷⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-168-

5.3.5 Inzerce

Inzerce patří mezi hlavní metody získávání zaměstnanců. Obvykle ji využívají ty organizace, které hledají nové zaměstnance bez pomoci zprostředkovatelských a jiných agentur. Inzerce se obvykle uskutečňuje v tisku či rozhlase. Tato metoda je oblíbená, protože o volném místě je informováno velké množství potenciálních zájemců. Nevýhodou inzerce je její cena.⁸⁰

5.3.6 E-recruitment – využití internetu

Získávání zaměstnanců pomocí internetu představuje jednu z nejvíce využívaných možností, jak získat nové zaměstnance. Většinou se jedná o inzeráty s volnými pracovními pozicemi na internetových stránkách příslušné organizace či na specializovaných serverech. Podmínkou úspěchu této metody je, že potenciální zájemci musí mít připojení k internetu.⁸¹

5.3.7 Spolupráce s personálními agenturami

Personální agentury vystupují jako zprostředkovatelé, kteří pomáhají organizaci hledat nové pracovníky. Personální agentury kromě získávání zaměstnanců nabízejí dále i jejich výběr, zajišťují první kola pohovorů atd. Konečné rozhodnutí o přijetí zaměstnance má daná společnost. Získávání zaměstnanců pomocí personálních agentur je finančně nákladné. Existuje zde riziko, že vedení podniku a personální agentury si přesně nestanoví požadavky (nedostatečné komunikace mezi oběma stranami) na nového pracovníka a může nastat situace, kdy je přijatý nový pracovník, který ale není pro podnik vhodný. Výhody získávání zaměstnanců pomocí personálních agentur jsou ve znalosti trhu práce. Personální agentury disponují i databází potenciálních uchazečů o zaměstnání.⁸²

⁸⁰ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

⁸¹ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

⁸² DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, ix, 181 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-251-1522-0.

B. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu je zjistit, zda samotní ředitelé středních škol považují nebo naopak nepovažují za výhodu jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace, v našem případě střední školy, resp. přímo z řad učitelů. Otázky v dotazníku jsou směřované na znalost pracovního prostředí, motivaci ostatních pracovníků, adaptaci na novém pracovním místě, znalost dané organizace apod.

7 POUŽITÉ METODY, TECHNIKY A POSTUPY

V praktické části byla použita kvantitativní forma průzkumu formou dotazníku. Jedná se o soubor otázek předkládaný osobám ve standardizované podobě za účelem zjištění specifických údajů. Jedná se o jednu z psychodiagnostických metod získávání poznatků o trvalejších charakteristikách osobnosti, o jejich povahových a temperamentních vlastnostech, zájmech, postojích, hodnotových orientacích.

8 CHARAKTERISTIKA SOUBORU

Pro výzkum byl použit dotazník, který se řadí mezi jednu z nejčastějších kvantitativních metod marketingového výzkumu. Otázky, položené v dotazníkovém šetření, budou v následující kapitole vyhodnoceny. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze.

Aby byla návratnost dotazníků co nejvyšší, bylo by nejlepší osobní dotazování. Vzhledem k zaměření práce ale nebylo možné osobně se setkat se všemi řediteli středních škol v Ústeckém a Karlovarském kraji.

Celkem bylo osloveno 76 ředitelů a ředitelek středních škol. Jednotliví ředitelé byli oslovení prostřednictvím e-mailu se žádostí o vyplnění dotazníku. S účastí ve výzkumu pak souhlasilo 53 ředitelů a ředitelek. Oslovení ředitelé středních škol byli vybráni z Rejstříku škol a školských zařízení (<http://rejskol.msmt.cz/>).

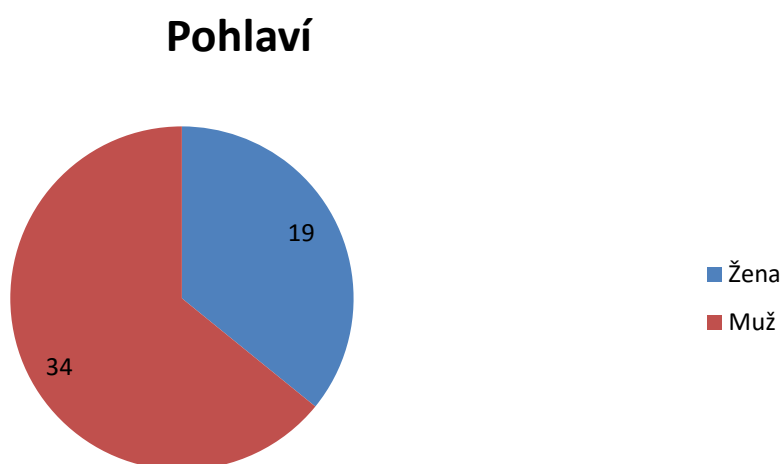
9 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

V této kapitole budou vyhodnoceny vyplněné dotazníky. K vyhodnocení bude použito programu MS Excel 2010. Respondenti, kteří se výzkumu zúčastnili, zodpověděli dohromady 15 otázek. První čtyři otázky byly tzv. doplňující. Na jejich základě pak bylo možné respondenty charakterizovat. Tyto otázky se týkaly pohlaví respondentů, jejich věku, doby působení na pozici ředitele, a zda byli oni sami jmenováni z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

9.1 Vyhodnocení pomocí grafického znázornění

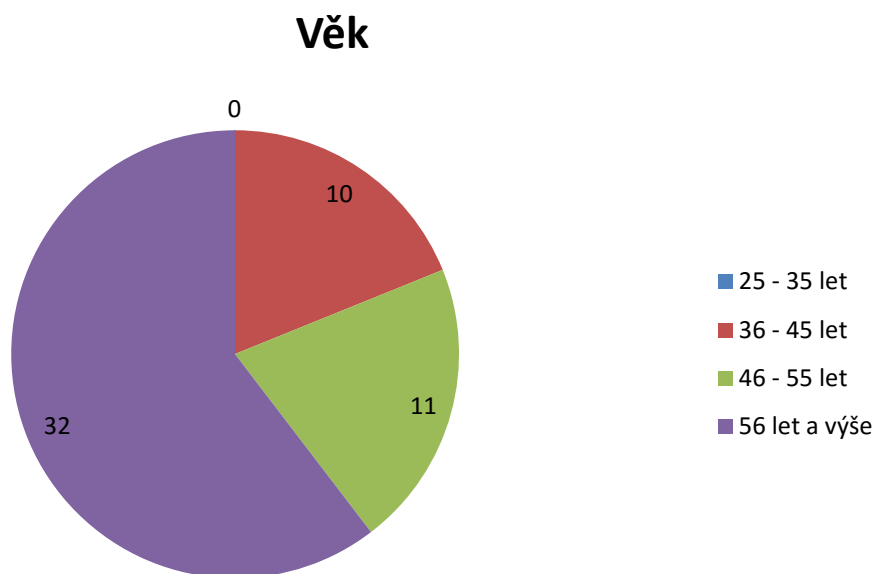
První doplňková otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Z celkového počtu 53 respondentů bylo 19 žen a 34 mužů, což znázorňuje následující graf.

Graf 1 Pohlaví respondentů



Druhá doplňková otázka zjišťovala věk respondentů. Na základě vyplněných dotazníků byly vytvořeny věkové intervaly. Z dotazníků vyplynulo, že se výzkumu nezúčastnil nikdo mladší 35 let. Nejpočetnější věkovou skupinu tvoří respondenti 56 let a výše.

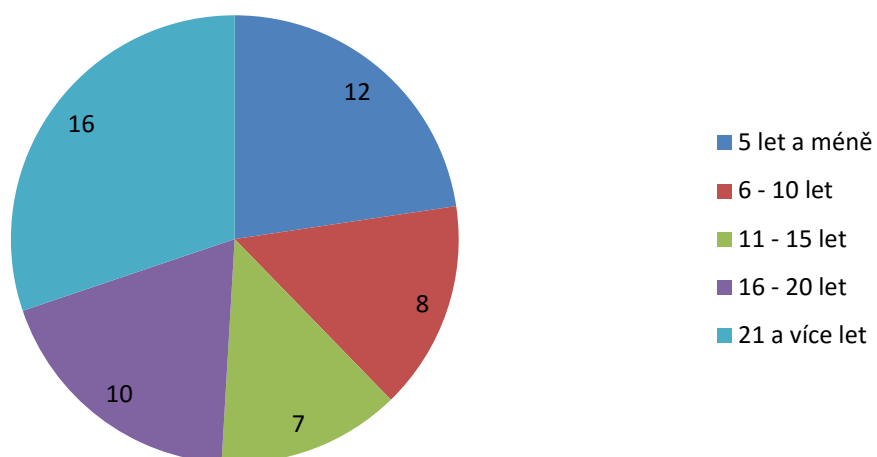
Graf 2 Věk respondentů



Třetí charakterizující otázka se dotazovala na délku praxe, po kterou respondenti zastávají funkci ředitele.

Graf 3 Délka praxe respondentů ve funkci ředitele školy

Délka praxe ve funkci ředitele



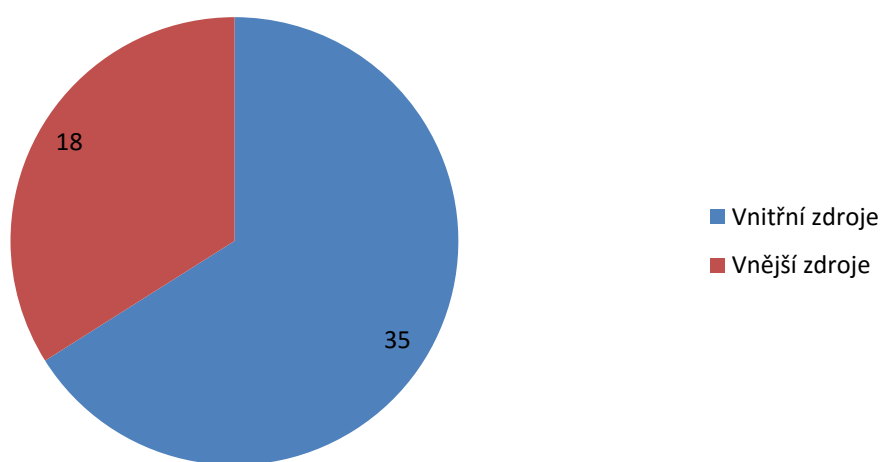
Nejpočetnější skupiny tvoří respondenti s délkou praxe ve funkci ředitele 21 a více let (16 respondentů). Za touto skupinou se zařadili respondenti s délkou praxe 5 let a méně (12 respondentů). Třetí v pořadí jsou ředitelé s délkou praxe 16 – 20 let. Dále

pak ředitelé s praxí 6 – 10 let a nejméně početnou skupinu tvoří respondenti s délkou praxe ve funkci ředitele školy 11 – 15 let.

Poslední doplňková otázka zjišťovala, zda byli oslovení ředitelé jmenování z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Graf 4 Jmenování ředitele z vnitřních nebo vnějších zdrojů

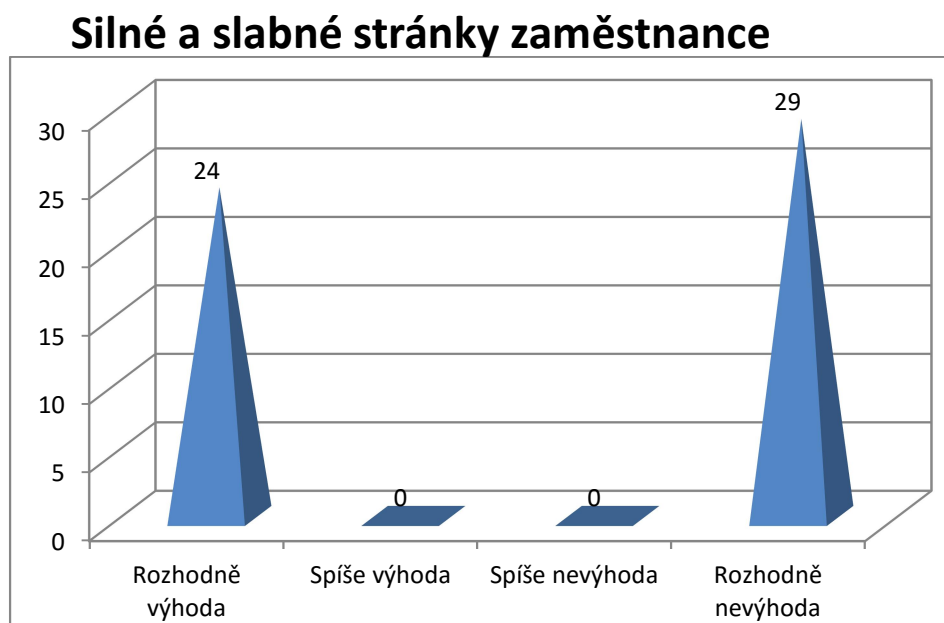
Jmenování z vnitřních nebo vnějších zdrojů



Naprostá většina ředitelů (35), která se zúčastnila dotazníkového šetření, byla jmenována z vnitřních zdrojů. Zbýlých 18 respondentů bylo jmenování z vnějších zdrojů.

Na otázku, zda považují za výhodu to, že organizace zná lépe slabé a silné stránky zaměstnance, odpověděli respondenti následovně.

Graf 5 Organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance



Tabulka 1 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 1

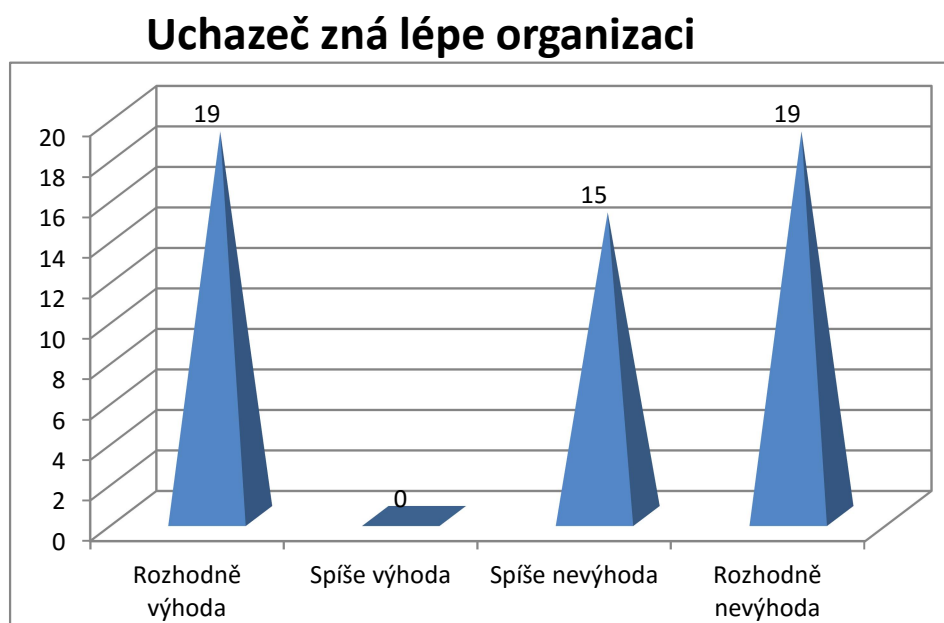
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	24	0,45
Spíše výhoda	0	0
Spíše nevýhoda	0	0
Rozhodně nevýhoda	29	0,55

Charakter odpovědí na první dotaz, zda dotázaní respondenti považují za výhodu či naopak nevýhodu znalost slabých a silných stránek osobnosti zaměstnance ze strany organizace, vyzněl spíše negativně. 29 respondentů se domnívá, že tato znalost je spíše nevýhodou, naopak 24 respondentů se domnívá, že to lze rozhodně považovat za výhodu.

Z praxe a psychologického hlediska se lze domnívat, že u pozitivnějších odpovědí se respondenti neobávají, na rozdíl od těch negativnějších, že s daným zaměstnancem bude jednat organizace korektně, řekněme bez určitých předsudků z minulosti.

Následující otázkou bylo zjišťováno, zda respondenti považují za výhodu znalost organizace ze strany uchazeče.

Graf 6 Znalost organizace ze strany uchazeče



Tabulka 2 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 2

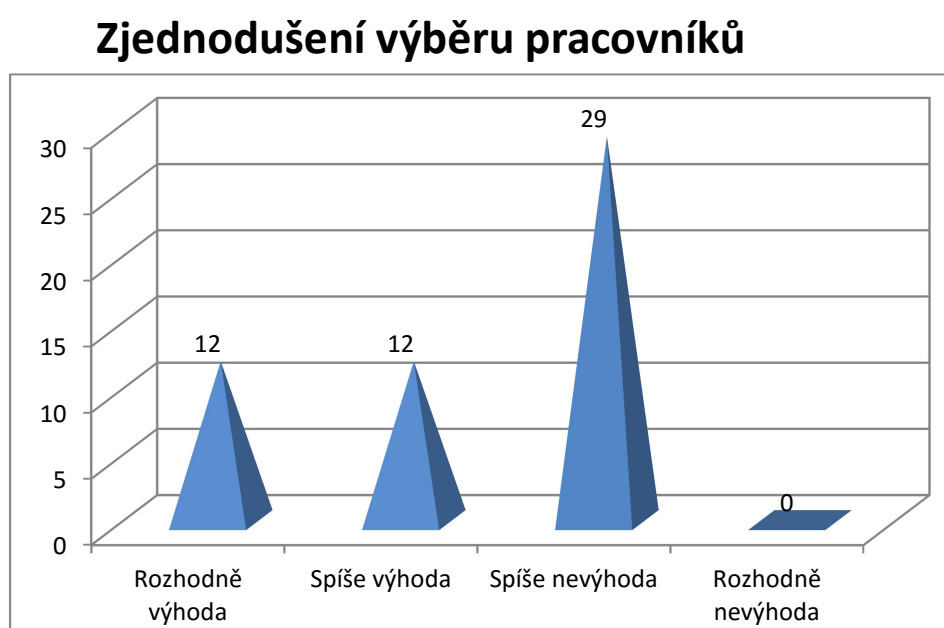
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	19	0,36
Spíše výhoda	0	0
Spíše nevýhoda	15	0,28
Rozhodně nevýhoda	19	0,36

Dá se říci, že odpovědi všech dotázaných respondentů i na tuto otázku vyzněly více negativně, i když 19 respondentů se domnívá, že je rozhodně výhoda, když zná uchazeč danou organizaci, ale naopak naprosto stejné množství respondentů se naopak domnívá, že je tato znalost rozhodně nevýhodou a další 15 respondenti se domnívají, že je to spíše nevýhoda.

Tyto odpovědi mohou být znovu ovlivněny určitou obavou z budoucího nekorektního jednání ředitele s určitými předsudky, případnými předchozími kamarádskými vztahy na pracovišti a strachem z neobjektivního posuzování nebo hodnocení.

Další otázka zjišťovala, zda respondenti považují za výhodu zjednodušení výběru pracovníků.

Graf 7 Zjednodušení výběru pracovníků



Tabulka 3 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 3

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	12	0,23
Spíše výhoda	12	0,23
Spíše nevýhoda	29	0,54
Rozhodně nevýhoda	0	0

I na tento dotaz reagovali dotázaní respondenti více negativně. 29 respondentů se domnívá, že zjednodušení výběru pracovníků je spíše nevýhodou. Naopak 12 respondentů se domnívá, že je to rozhodně výhoda a další 12 respondentů toto považují spíše za výhodu.

Z praxe se lze domnívat, že negativnější část odpovědí je ovlivněna jednak užší možností výběru uchazečů, ale také i zodpovědností při výběru daného pracovníka. Zaměstnavatel by měl být schopný zcela objektivně posoudit a zhodnotit možnosti a schopnosti vybraného zaměstnance a jeho výběr podat a zdůvodnit týmu, zpravidla učitelů, do kterého předtím řadový zaměstnanec patřil, tak, aby zbytečně nenarušil atmosféru a interpersonální vztahy na pracovišti.

Naopak u kladné části odpovědí se lze domnívat, že je ovlivněna zpravidla právě dobrou znalostí daného pracovníka, u kterého se uvažuje o jmenování na pozici ředitele střední školy.

Na otázku, zda je jmenování pracovníka motivací pro ostatní zaměstnance, odpověděli respondenti následovně.

Graf 8 Jmenování pracovníka je motivační pro ostatní zaměstnance



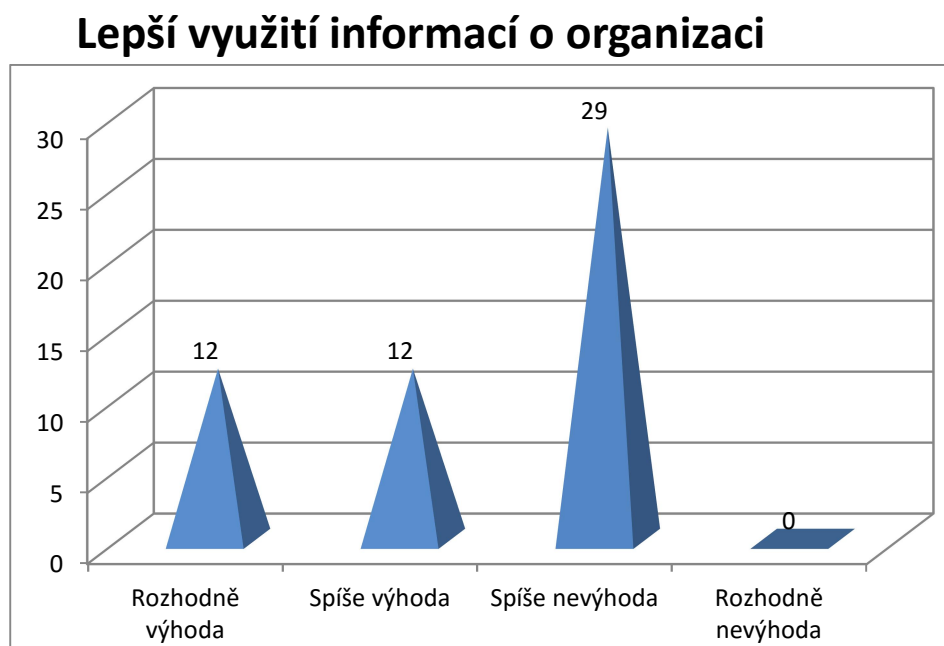
Tabulka 4 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 4

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	12	0,23
Spíše výhoda	17	0,31
Spíše nevýhoda	12	0,23
Rozhodně nevýhoda	12	0,23

Odpovědi na tento dotaz již vyznívající více kladně. 17 dotázaných respondentů se domnívá, že je to spíše výhodou a 12 respondentů jsou o této výhodě zcela přesvědčeni, resp. tito všichni respondenti se domnívají, že zvolení ředitele z vlastních řad pedagogů může být pro ostatní motivací k další seberealizaci, sebevzdělávání apod. Naopak 12 respondentů se domnívá, že se jedná spíše o nevýhodu a stejný počet respondentů se domnívá, že je to rozhodně nevýhoda. Domnívají se, že je toto jmenování pro ostatní pracovníky demotivující.

Následující otázka zjišťovala, zda jmenováním ředitele z vnitřních zdrojů dochází k lepšímu využití získaných informací o organizaci.

Graf 9 Lepší využití získaných informací o organizaci



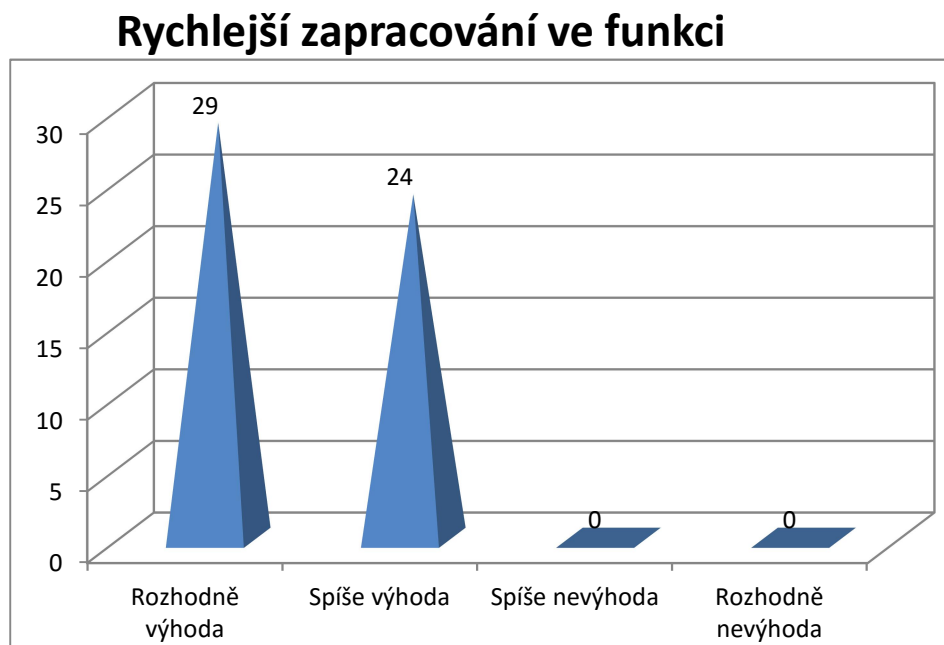
Tabulka 5 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 5

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	12	0,23
Spíše výhoda	12	0,23
Spíše nevýhoda	29	0,54
Rozhodně nevýhoda	0	0

Na tuto otázku, vyzněly odpovědi dotázaných respondentů opět spíše negativně. 12 z dotázaných respondentů se domnívá, že se jedná spíše o výhodu a další 12 respondentů je o této výhodě přesvědčeno s tím, že jsou přesvědčeni především o efektivním využívání získávaných informací. Oproti tomu 29 respondentů se domnívá, že se jedná spíše o nevýhodu, protože se naopak obávají až určitého možného zneužití získávaných informací.

Další otázka zkoumala, zda je výhodou rychlejší zapracování pracovníka v jeho funkci.

Graf 10 Rychlejší zapracování pracovníka ve funkci



Tabulka 6 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 6

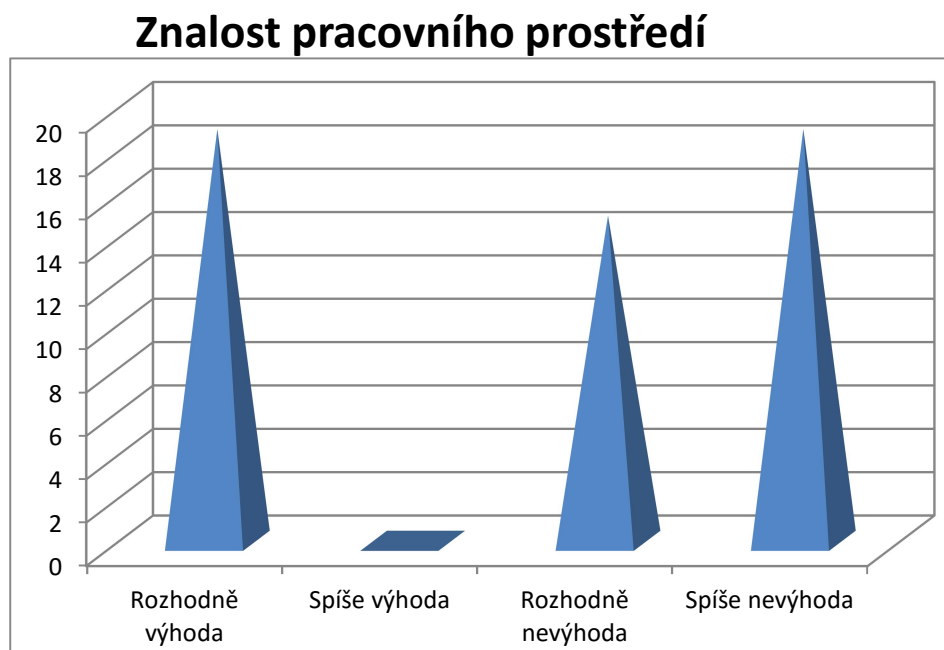
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	29	0,55
Spíše výhoda	24	0,45
Spíše nevýhoda	0	0
Rozhodně nevýhoda	0	0

Na dotaz, zda se pracovník vybraný z vnitřních zdrojů organizace zapracuje mnohem rychleji ve své nové funkci, reagovali všichni dotázaní respondenti beze zbytku kladně. 29 respondentů se domnívá, že se jedná rozhodně o výhodu a zbylých 24 respondentů toto považují spíše za výhodu.

Takže i přesto, že odpovědi dotázaných respondentů na předcházející otázku vyzněly spíše negativně, lze tedy i přesto považovat znalost „domácího“ prostředí organizace jednoznačně za výhodu.

Další otázka zkoumala, zda je výhodou znalost pracovního prostředí.

Graf 11 Znalost pracovního prostředí



Tabulka 7 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 7

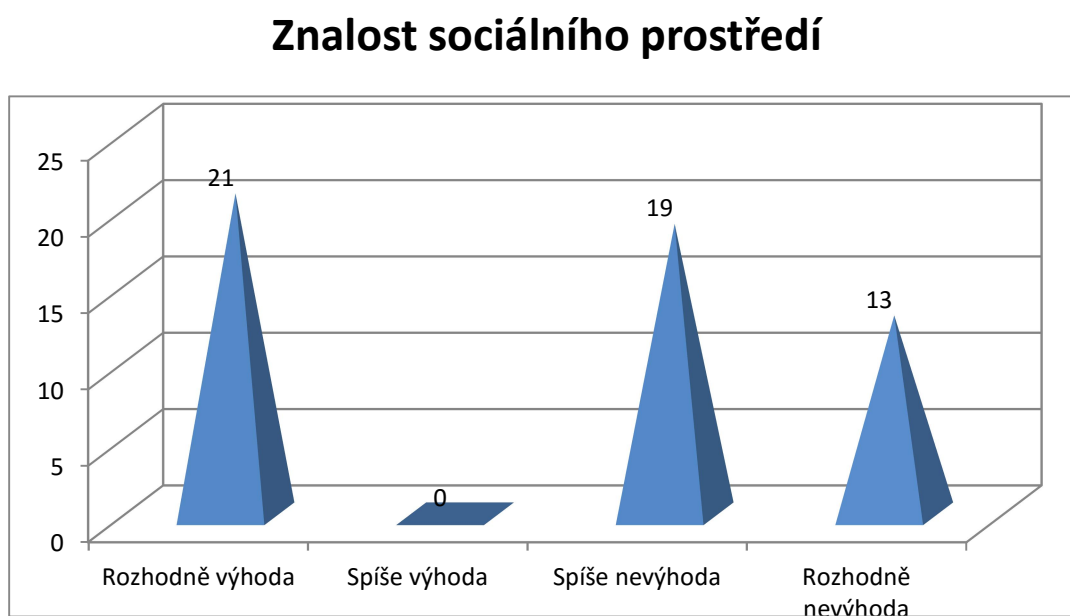
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	19	0,36
Spíše výhoda	0	0
Spíše nevýhoda	15	0,28
Rozhodně nevýhoda	19	0,36

Jak již bylo výše avizováno, k otázce znalosti pracovního prostředí ze strany pracovníka se dotázaní respondenti vyjádřili znovu spíše negativně. 19 respondentů se

domnívá, že znalost pracovního prostředí dané organizace je zcela rozhodně výhodou, oproti tomu 19 respondentů s tímto názorem nesouhlasí a domnívají se, že znalost prostředí je rozhodně nevýhodou. K tomu se ještě také 15 respondentů domnívá, že tato znalost je spíše nevýhodou.

Následující otázka zkoumala, jestli je výhodou znalost sociálního prostředí školy.

Graf 12 Znalost sociálního prostředí



Tabulka 8 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 8

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	21	0,40
Spíše výhoda	0	0
Spíše nevýhoda	19	0,36
Rozhodně nevýhoda	13	0,24

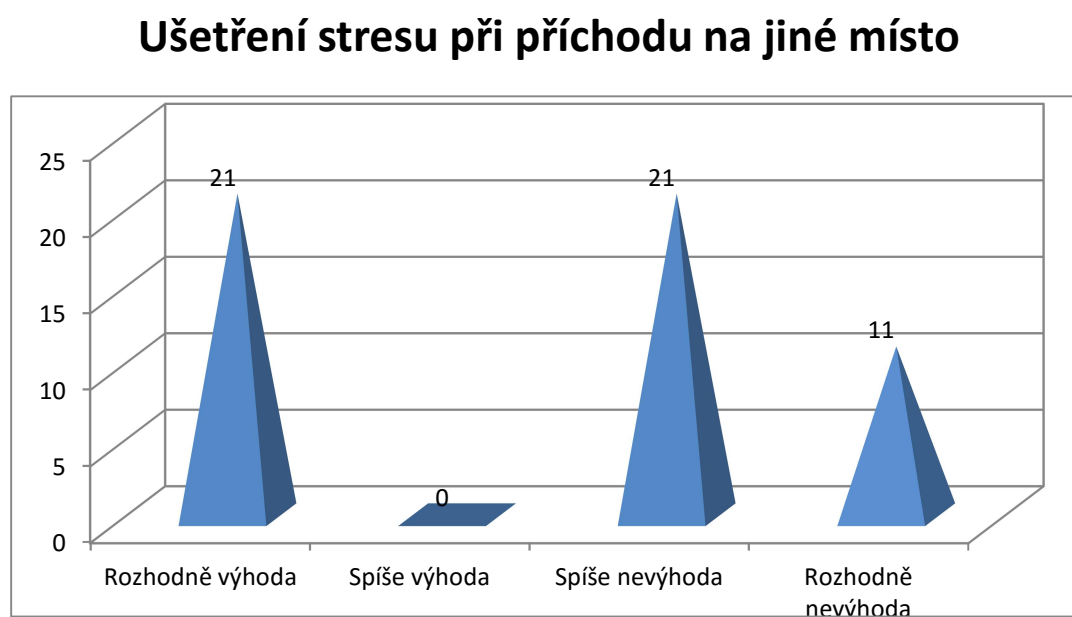
Závěry i na další otázku ohledně znalosti sociálního prostředí školy, zda ji lze považovat za výhodu či nevýhodu, vyzněly znovu více negativně. 21 dotázaných

respondentů považuje znalost sociálního prostředí dané školy rozhodně za výhodu, naopak 13 respondentů považuje tuto znalost rozhodně za nevýhodu a 19 respondentů vnímá tuto znalost spíše jako nevýhodnou.

V negativní části výsledek znovu odráží určité obavy z korektního a objektivního hodnocení a posuzování situací a v nich zainteresovaných osob, ke kterým bude v budoucnu docházet. Oproti tomu v pozitivní části se odráží kladný přístup ke znalosti všech pedagogických i nepedagogických pracovníků, znalosti studentů, rodičů a jejich sociálního prostředí a okolí, ve kterém žijí.

Další otázka zjišťovala, zda je výhodou ušetření stresu, který může vzniknout při příchodu na jiné místo.

Graf 13 Ušetření stresu při příchodu na jiné místo



Tabulka 9 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 9

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	21	0,40
Spíše výhoda	0	0
Spíše nevýhoda	21	0,40

Rozhodně nevýhoda	11	0,20
-------------------	----	------

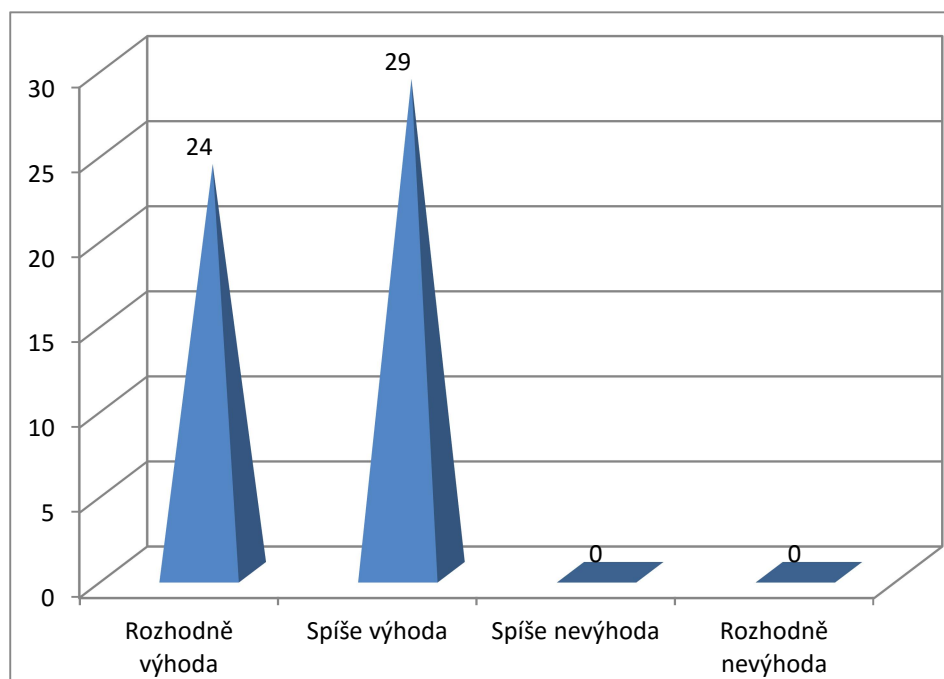
Celkem 21 z dotázaných respondentů toto považuje rozhodně za výhodu a domnívají se, že i když nelze stres s přechodem na novou a v podstatě i vyšší pracovní pozici zcela pominout, lze ho právě již výše zmíněnou znalostí sociálního a pracovního prostředí a kolegů ve značné míře limitovat, což i urychluje adaptaci v nové pracovní pozici.

Naopak 21 z dotázaných respondentů považuje toto ušetření stresu spíše za nevýhodu a 11 respondentů toto dokonce považuje za rozhodně nevýhodu. Z praxe mohou být tyto domněnky opřeny s určitou možnou mírou ztráty respektu nebo pokory z nové pracovní pozice.

Následující otázka se zabývala tím, zda je výhodou orientace v dokumentaci a také v různých projektech školy.

Graf 14 Orientace v dokumentaci a projektech školy

Orientace v dokumentaci a projektech školy



Tabulka 10 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 10

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	24	0,45
Spíše výhoda	29	0,55
Spíše nevýhoda	0	0
Rozhodně nevýhoda	0	0

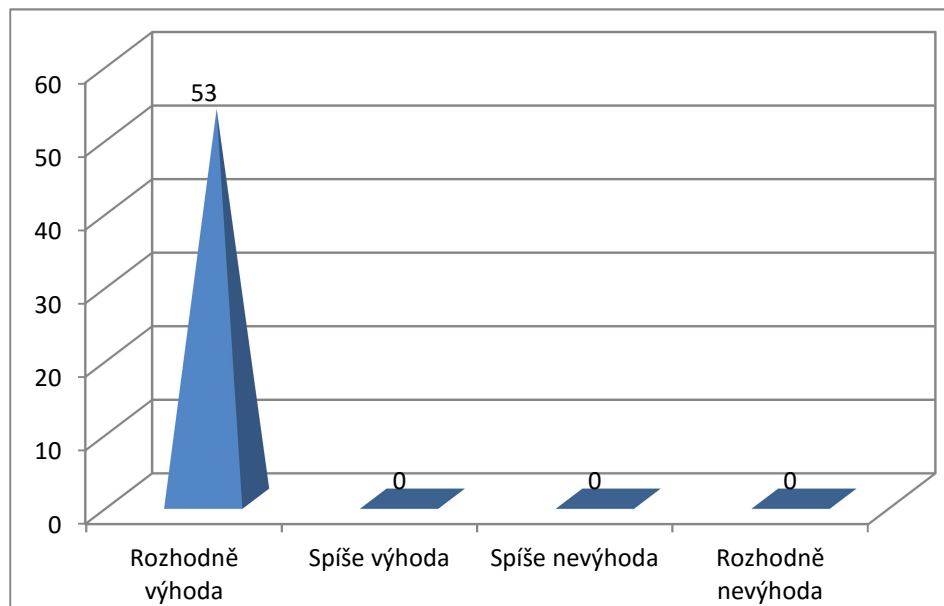
K dotazu, zda lze považovat za výhodu nebo nevýhodu rychlejší orientaci pracovníka v dokumentaci a různých projektech dané školy, se všichni dotázaní respondenti vyjádřili beze zbytku kladně. 29 respondentů se domnívá, že se jedná spíše o výhodu a 24 respondentů toto považují zcela jasně za rozhodnou výhodu.

Rychlá a především kvalitní orientace v dokumentaci a projektech dané školy v kombinaci se znalostí „domácího“ prostředí, opět krátí dobu adaptace konkrétního pracovníka v nové vedoucí pozici, která následně usnadňuje navazování nových kontaktů a vykonávání funkce ředitele jako statutárního orgánu školy.

Poslední otázka zjišťovala, jestli jsou výhodou nízké náklady spojené s výběrem pracovníka.

Graf 15 Nízké náklady při výběru pracovníka

Nízké náklady při výběru pracovníka



Tabulka 11 Absolutní a relativní četnost – otázka č. 1

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně výhoda	53	1
Spíše výhoda	0	0
Spíše nevýhoda	0	0
Rozhodně nevýhoda	0	0

K dotazu, zda lze považovat za výhodu nebo nevýhodu nízké finanční náklady, které jsou spojené s výběrem pracovníka z vnitřních zdrojů organizace, se všichni dotázaní respondenti beze zbytku zcela jasně a kategoricky vyjádřili, že nízké finanční náklady považují rozhodně za výhodu.

Vzhledem k dlouhodobému vývoji situace školství na všech úrovních v naší společnosti můžeme cítit otázku týkající se finančních prostředků za velmi palčivou, a pokud tedy lze v jakékoliv sféře dané školy nějakých způsobem náklady ušetřit, je toto

vždy vítáno. Otázka finančních prostředků na všech typech škol zůstává stále prvořadá a bohužel i stále obtížně řešitelná.

9.2 Vyhodnocení výzkumné otázky

Vzhledem k tomu, že respondenti odpovídali i na tzv. doplňkové otázky, lze sledovat, jak odpovídali ředitelé, kteří byli sami jmenováni z vnitřních zdrojů. Lze tak zodpovědět stanovenou výzkumnou otázku, která zní následovně.

Výzkumná otázka:

Vnímají ředitelé jmenování z vnitřních zdrojů výhodněji výběr ředitele právě z vnitřních zdrojů než ředitelé jmenování z vnějších zdrojů?

Lze se domnívat, že ředitelé jmenování z vnitřních zdrojů budou v celkovém kontextu hodnotit výhodněji jmenování ředitelů z vnitřních zdrojů.

Hypotéza H_0 : Vnímání jmenování ředitele z vnitřních zdrojů jako výhodu, je nezávislé na tom, zda byl respondent sám jmenovaný z vnitřních zdrojů.

Hypotéza H_1 : Vnímání jmenování ředitele z vnitřních zdrojů jako výhodu, není nezávislé na tom, zda byl respondent sám jmenovaný z vnitřních zdrojů.

Stanovená nulová hypotéza bude ověřena prostřednictvím Chí-kvadrát testu nezávislosti. Nejprve bude vytvořena kontingenční tabulka představující vztah mezi dvěma proměnnými. První proměnnou je to, jestli byli respondenti jmenováni ředitelem z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Druhou proměnnou pak představuje celkové hodnocení všech otázek. Hypotéza bude ověřována na hladině významnosti 5 %. Jestliže bude hladina významnosti vyšší než 5 %, nulovou hypotézu nelze zamítnout. Pokud bude hladina signifikace nižší než 5 %, nulová hypotéza se zamítá. Všechny výpočty potřebné pro provedení Chí-kvadrát testu nezávislosti jsou provedeny v programu MS Excel.

Nejprve se vytvoří tabulka se skutečnými četnostmi. Tato tabulka vznikla tak, že se sečetly jednotlivé odpovědi respondentů, kteří byli jmenováni z vnitřních zdrojů a pak těch, kteří byli jmenováni z vnějších zdrojů. Výsledná tabulka je uvedena na další straně.

Tabulka 12 Skutečné četnosti

	Rozhodně výhoda	Spíše výhoda	Spíše nevýhoda	Rozhodně nevýhoda
Ředitelé z vnitřních zdrojů	187	73	73	52
Ředitelé z vnějších zdrojů	59	31	67	41

Pro aplikaci Chí-kvadrát testu nezávislosti je ještě nutné vytvořit tabulku s očekávanými četnostmi. Aby mohl být test proveden, je třeba splnit počáteční předpoklady. Prvním z nich je, že min. 80 % očekávaných četností je větší nebo rovno 5. Druhou podmínkou je, že žádná očekávaná četnost není menší jak 2. Jestliže by uvedené předpoklady nebyly splněny, neměl by test vypovídající hodnotu.

Tabulka 13 Očekávané četnosti

	Rozhodně výhoda	Spíše výhoda	Spíše nevýhoda	Rozhodně nevýhoda
Ředitelé z vnitřních zdrojů	162,45	66,68	92,45	61,42
Ředitelé z vnějších zdrojů	83,55	35,32	47,55	31,58

Výše uvedená kontingenční tabulka splňuje obě uvedené podmínky. Je tedy možné přistoupit k samotnému testu. Pomocí funkce CHITEST v MS Excel se stanoví významnost chí-kvadrát testu. Zjištěná hodnota je $3,59 \cdot 10^{-6}$. Výsledná hodnota je jasně menší než stanovená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza se tedy zamítá.

Závěr: Vnímání jmenování ředitele z vnitřních zdrojů jako výhodu, není nezávislé na tom, zda byl respondent sám jmenovaný z vnitřních zdrojů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla orientována na zjištění, zda je výhodné nebo naopak nevýhodné jmenovat ředitele střední školy za pomoci využití vnitřních zdrojů organizace. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak na tuto situaci nahlíží samotní ředitele středních škol v Ústeckém a Karlovarském kraji a zda možnost volby ředitele z vlastních zdrojů dané organizace považují za výhodné či nikoliv.

Výzkum byl proveden v náhodně zvolených středních školách napříč celým Ústeckým a Karlovarským krajem a výsledky výzkumu byly mírně překvapivé. Přestože by se na první pohled mohlo zdát, že výběr ředitele z vnitřních zdrojů organizace je po všech stránkách jasně výhodnější, tak celkové výsledky výzkumu tak jednoznačné nebyly. Zjištěné výsledky sice nakonec hovořily ve prospěch výhod, které jmenování z vnitřních zdrojů přináší, ale rozdíly příliš markantní nebyly.

Většina dotázaných respondentů považuje při jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace spíše nebo zcela zásadně za nevýhodné znát u uchazeče ze strany organizace jeho slabé ale i silné stránky, to, že uchazeč zná lépe organizaci, dále nepovažuje za výhodné ani zjednodušení výběru pracovníků, jejich lepší a efektivnější nakládání se získanými informacemi o organizaci. Dotázaní respondenti považují za nevýhodné i to, že případně vytipovaný pracovník zná jak pracovní, tak i sociální prostředí střední školy, kdy tím může být následně eliminován stres způsobený přechodem na zcela nové pracovní místo.

Naopak většina dotázaných respondentů při jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace hodnotí jako výhodné především nízké finanční náklady při výběru zaměstnance a určitou motivaci pro ostatní zaměstnance.

Při hodnocení dotazníků však byl zjištěn i zajímavý paradox, kdy na jednu stranu dotázaní respondenti hodnotili jako výhodné jmenování ředitele střední školy z vlastních zdrojů organizace, protože se je daný pracovník schopný mnohem rychleji zapracovat a celkově adaptovat ve své nové funkci a zároveň se je daný pracovník schopný rychleji orientovat v dokumentaci a různých projektech dané střední školy. Výsledky těchto dvou otázek však popírají vyjádření respondentů k otázkám, ve kterých dotázaní respondenti hodnotí celkovou znalost „domácího“ prostředí v dané organizaci v podstatě jako nevýhodné.

Z celkových výsledků však můžeme na úplném závěru konstatovat, že převážná většina dotázaných respondentů hodnotí celkově jako výhodnější, i přes zvýšené finanční náklady na výběr vhodného pracovníka, výběr ředitele střední školy mimo danou organizaci, u kterého se domnívají, že není při nástupu na pracovní pozici zatížený interpersonálními vztahy a je při své budoucí činnosti schopný nezaujatě a objektivně hodnotit nastalé situace a problémy při řízení střední školy.

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření byla stanovena jedna výzkumná otázka. Tato otázka zjišťovala, zda ředitelé jmenovaní z vnitřních zdrojů organizace vnímají výhodněji jmenování ředitelů právě z vnitřních zdrojů než ředitelé jmenovaní z vnějších zdrojů. Tato výzkumná otázka byla zodpovězena prostřednictvím Chi-kvadrát testu nezávislosti, který prokázal, že postoj ke jmenování ředitele z vnitřních zdrojů je ovlivněn tím, jestli byli samotní respondenti (ředitelé) jmenovaní z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Ředitelé jmenovaní z vnitřních zdrojů pozitivněji hodnotili položené otázky v dotazníkovém šetření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

MONOGRAFIE

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

CEJTHAMR V. a DĚDINA J., *Management a organizační chování*, Grada Publishing, Praha 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, ix, 181 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-251-1522-0.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

EGER L., *Strategie rozvoje školy*, Cehtuma Plzeň, 2002. ISBN 80-903-2252-2

KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing Praha, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ M., BOROVEC D., LHOTKOVÁ I., *Personalistika v řízení školy*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

LHOTKOVÁ I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer Praha, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2

MOOS L., MØLLER J. a JOHANSSON O., *A Scandinavian Perspective on Educational Leadership*, The Educational Forum, 2004, roč. 68, č. 3. Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ724867.pdf>

NAKONEČNÝ M., *Sociální psychologie organizace*, Grada Publishing Praha, 2005, ISBN 80-247-0577-X

POL M., *Škola v proměnách*, Masarykova univerzita Brno, 2007, ISBN 978-80-210-4499-9

PRŮCHA J., WALTEROVÁ E. a MAREŠ J., *Pedagogický slovník*, Praha Portál, 2009, ISBN 978-807-3676-476

SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 154 s. ISBN 80-704-1187-2.

SMÉKAL V., *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*, Barrister & Principal, Brno 2009, ISBN 978-808-7029- 626

STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994, 123 s. ISBN 80-857-8006-2.

SYSLOVÁ Z. a kol., *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*, Praha: Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-976-0

ZÁKONY ČR

Zákon č. 111/1998 Sb., O vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 561/2004 Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/2004 Sb., O pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Vyhláška č. 54/2005 Sb., O náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

INTERNETOVÉ ZDROJE

www.rizeniskoly.cz

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKI - II

Dotazník

k bakalářské práci na téma: Jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který se týká výhod a nevýhod jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace. Jmenuji se Kateřina Bartušková, jsem studentkou Univerzity Karlovy v Praze a zpracovávám bakalářskou práci na téma „Jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace.“

Ujišťuji Vás, že tento dotazník bude použit výhradně pro výzkum mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a Vaše jméno nebude nikde figurovat, proto Vás prosím, na dotazník se nepodepisujte.

	Rozhodně výhoda	Spíše výhoda	Spíše nevýhoda	Rozhodně nevýhoda	Možný komentář
Organizace zná lépe slabé silné stránky zaměstnance					
Uchazeč zná lépe organizaci					
Zjednodušuje se výběr pracovníků					
Jmenování pracovníka					

je motivační pro ostatní zaměstnance					
Dochází k lepšímu využití získaných informací v organizaci					
Pracovník se mnohem rychleji zapracuje ve své funkci					
Pracovník zná pracovní prostředí					
Pracovník zná sociální prostředí školy					
Pracovník je ušetřen stresu, který může vzniknout při příchodu na jiné místo					
Pracovník se dokáže orientovat v dokumentaci a různých projektech školy					

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

P. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				