



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr

Vypracovala: Anna Baierová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Anna BAIEROVÁ
Osobní číslo: E16420
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním a výběrem ve vybraných organizacích včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů, především se zaměřením na jejich získávání a výběr. Zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraných organizacích, použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání. Dále je nutno načerpat informace z podnikových písemností, pozorování a ze standardizovaných rozhovorů. Po utřídění a rozboru získaných dat se zaměřit na způsob získávání a výběru lidských zdrojů se soustředěním se na navržení žádoucích změn ve vybraných organizacích.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Diskuze.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 str.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.

Königová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 31. října 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 22.4. 2020

.....

Anna Baierová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky při vypracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala ředitelce mateřské školy Blatské sídliště ve Veselí nad Lužnicí za vynaložený čas a za poskytnuté informace. Děkuji také ředitelce Montessori mateřské škole Mufík Dětem v Táboře za spolupráci a poskytnuté informace.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat zaměstnancům obou mateřských škol za vstřícné vyplnění dotazníků.

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů	5
2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	5
2.1.4 Personální činnosti.....	6
2.2 Získávání pracovníků	11
2.2.1 Analýza pracovního místa	13
2.2.2 Podmínky získávání pracovníků.....	13
2.2.3 Zdroje získávání pracovníků	14
2.2.4 Metody získávání pracovníků.....	16
2.3 Výběr pracovníků.....	19
2.3.1 Kritéria výběru pracovníků.....	20
2.3.2 Metody výběru pracovníků.....	20
3 CÍL A METODIKA PRÁCE	26
3.1 Cíl práce	26
3.2 Metodika práce.....	26
3.2.1 Studium odborné literatury	26
3.2.2 Charakteristika organizací	26
3.2.3 Sběr dat.....	26
3.2.4 Zpracování dat	27
4 PRAKTICKÁ ČÁST	28
4.1 Základní charakteristika organizací	28
4.2 Podnikové písemnosti	29
4.2.1 Platová tabulka učitelů a pedagogů	29
4.2.2 Zaručená mzda - tabulka	29
4.3 Dotazníkové šetření.....	29
4.4 Strukturované rozhovory s ředitelkami mateřských škol.....	58
5 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN	61
5.1 Získávání a výběr zaměstnance.....	61
5.1.1 Sociální síť Facebook	61
5.1.2 Personální agentura práce	61
5.1.3 Webové portály nabídek práce	62

5.1.4 Praxe pro studenty	63
5.1.5 Inzerát na úřední desce příslušné obce	63
5.1.6 Inzerát v místních novinách.....	63
5.1.7 Vyhlášení inzerce městským rozhlasem.....	63
5.2 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.....	63
5.3 Zaměstnanecké benefity.....	64
5.4 Motivace a finanční ohodnocení	66
6 ZÁVĚR.....	68
I. SUMMARY	71
II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
III. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	
IV. PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době jednou z hlavních součástí každého podniku, neboť zahrnuje veškeré činnosti spojené s lidmi jakožto s pracovníky. Řízení lidských zdrojů je systematický a promyšlený přístup k vedení lidí a k rozvoji lidského potenciálu. Každý podnik, jenž chce být úspěšný, potřebuje schopné a motivované zaměstnance, neboť právě tyto vlastnosti určují míru výkonu celého podniku.

Lidské zdroje jsou nejvzácnějším a mnohdy nejdůležitějším faktorem organizace, proto je důležité o své zaměstnance pečovat, vytvářet jim vhodné pracovní podmínky a věnovat jim pozornost. Protože pouze motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou schopni podávat mimořádné výsledky a přispívat tak k efektivnímu plnění cílů podniku. Často může příjemné pracovní prostředí a podniková kultura ovlivňovat spokojenost zaměstnanců více než finanční ohodnocení.

Získávání a výběr pracovníků bývá považován za jednu z nejvýznamnějších činností v rámci řízení lidských zdrojů. Tento proces zahrnuje nejen charakteristiku nároků na obsazované pracovní místo, výběr metod získávání nových zaměstnanců, ale i přípravu a samotné uskutečnění výběru nového pracovníka. Proces získávání a výběru zaměstnanců vyžaduje velkou pozornost, vzhledem k tomu, že nevhodný výběr zaměstnance může vést až k negativnímu dopadu na chod celé organizace.

Cílem bakalářské práce je specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním a výběrem ve vybraných organizacích včetně navržení nových postupů a vhodných změn. Pro výzkum byly vybrány dvě rozdílné mateřské školy, a to státní mateřská škola Blatské sídliště ve Veselí nad Lužnicí a soukromá Montessori mateřská škola Mufík Dětem v Táboře.

V rámci teoretické části byla podrobně popsána témata řízení lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků. Praktická část obsahuje základní informace o zkoumaných mateřských školách. Bylo provedeno výzkumné šetření metodami dotazníkového šetření a standardizovaných rozhovorů. V závěrečné části práce byly zhodnoceny výsledky výzkumu a navrženy možné změny, které by mohly vést k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2007) definován jako strategický a logicky promyšlený přístup k vedení toho nejvýznamnějšího a nejcennějšího, co podnik má, a to lidí pracujících v organizaci. Tím se podílejí na dosažení individuálních, ale i kolektivních cílů organizace.

Stejného názoru je také Krninská (2002), podle níž je řízení lidských zdrojů rozhodujícím nástrojem ke zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování úspěšnosti podniku. Pojem řízení lidských zdrojů lze chápat jako rozvoj lidského potenciálu a jeho využití pro spolupodílení se na efektivním plnění podnikových cílů.

Koubek (2007) tvrdí, že jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Materiální a finanční zdroje samy o sobě k ničemu neslouží, je nutné uvést do pohybu lidské zdroje, které udrží organizaci v chodu. Aby to tak opravdu fungovalo, potřebují být lidské zdroje nějak poháněny, k tomu slouží informační zdroje, jednoduše řečeno dovednosti a znalosti.

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, rozvoje, propouštění a optimálního využívání lidských zdrojů v celé organizaci (Donnelly, 2007).

Dle Horalíkové & Königové (2013) obsahuje řízení lidských zdrojů veškeré činnosti vedoucích zaměstnanců, ale i specialistů, kteří jsou orientováni na člověka. To jsou zejména činnosti, které zdůrazňují především využití lidského potenciálu. Uplatňování lidského potenciálu nám zajišťuje příležitosti přínosné pro člověka i pro samotnou organizaci.

Dvořáková (2012) uvádí, že v řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné vzorce ani poučky. Jedná se o soubor určitých politik, zásad a postupů. Dále se jedná o personální praxi, jež byla uplatňována nejúspěšnějšími podniky a která těmto podnikům přinesla dobré výsledky.

2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) považuje za jednotlivé vývojové fáze personální práce pojmy jako jsou: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Také Krninská (2002) tvrdí, že se řízení lidských zdrojů vyvíjelo postupně a lze charakterizovat jednotlivá stádia vývoje.

1. Za první fázi se často označuje **personální administrativa**, chápaná jako servisní služba pro řídicí orgány s převažující statistickou a evidenční funkcí. Personální útvary zajišťovaly administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, dokumentací a informováním o zaměstnancích. Proto měla personální práce pasivní roli. Tento přístup převládal v řízení podniků do 60. let, v některých organizacích funguje doposud.
2. Dalším vývojovým stádiem je **personální řízení**, které se začalo objevovat na konci 60. let, nejčastěji u velkých podniků. Této fázi je přisuzována aktivní role personální práce a je založena na tom, že významnou roli pro prosperující podnik tvoří pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný kolektiv.
3. S počátkem 80. let přichází pojem **řízení lidských zdrojů**, kdy se personální práce přesouvá do jádra řízení firmy a soustředí se zejména na otázky strategického charakteru.
4. **Řízení intelektuálního kapitálu** patří mezi základní strategický faktor, který vlastní každá organizace. Převažují zde investice do nehmotného majetku a firma se mění v tzv. „učící se organizaci“.

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) uvádí, že jedním z hlavních cílů lidských zdrojů je dosahování podnikových cílů za pomoci lidské pracovní síly, tedy lidí.

Řízení lidských zdrojů má dle Kleibla, Dvořákové, & Šubrta (2001) za úkol zabezpečit jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková struktura, kvalifikace, profesní složení), tak stránky kvalitativní (výkonnost, tvořivost, motivace, ztotožnění se s podnikovou kulturou).

2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Koubek uvádí (2007), že úkolem řízení lidských zdrojů v nejzákladnějším pojetí je zajištění výkonnosti podniku. Tohoto úkolu dosáhne organizace tak, že bude neustále zdokonalovat a správně využívat své zdroje, kterými disponuje, tj. materiálních,

finančních, informačních a lidských zdrojů. Rozvíjení a zlepšování materiálních a finančních zdrojů je závislé na zlepšování, rozvoji a využití pracovních schopností lidských zdrojů.

Úkolem personalistiky je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných, schopných a motivovaných zaměstnanců, díky jejichž očekávanému výkonu bude organizace dosahovat strategických cílů (Šikýř, 2016).

2.1.4 Personální činnosti

Personální činnosti jsou tvořeny výkonnou částí personální práce. V odborné literatuře se můžeme setkat s různým počtem personálních činností. Zatímco malé organizace mají užší škálu personálních činností, ve velkých organizacích bývá škála personálních činností bohatá (Koubek, 2007).

Pokud má být řízení lidských zdrojů účinné a úspěšné, je zapotřebí, aby na individuální personální činnosti bylo hleděno jako na systém, jenž se uplatňuje k docílení požadovaného výkonu lidí a k dosažení strategických cílů podniku (Šikýř, 2014).

Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je složeno z úzce spolu souvisejících úkolů, které provádí pověřená osoba, a tím naplňuje a uskutečňuje účel pracovního místa. Pracovní místo je považováno za primární jednotku organizační struktury podniku (Armstrong, 2007).

Dle Kociánové (2010) je analýza pracovních míst proces, pomocí kterého jsou definovány požadavky na určité pracovní místo a k němu přidělené úkoly. Toto pracovní místo poté uspokojuje potřeby organizace a samozřejmě zaměstnance pracující na daném pracovním místě. Analýza pracovního místa je nezbytná také pro potenciálního zaměstnance, pomocí ní jsou mu přiděleny pravomoci, povinnosti, odpovědnosti a úkoly.

Analýza pracovního místa vytváří mimo jiné i představu o pracovníkovi, který by na tomto pracovním místě měl pracovat. Při analýze pracovního místa mluvíme o procesu, při kterém se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o úkolech, pracovních podmínkách, metodách, odpovědnosti a o vazbách na jiná pracovní místa (Koubek, 2007).

Personální plánování

Plánování je činnost orientovaná na budoucnost, která určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Výsledkem plánování je plán, který upřesňuje cíle a postupy k jejich dosažení (Kociánová, 2010).

Základním principem plánování lidských zdrojů je zjišťování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Účelem této činnosti je zabezpečit vyhovující počet a správnou strukturu lidí tehdy, kdy budou zapotřebí (Donnelly, 2007).

Stejně tak Koubek (2007) specifikuje personální plánování organizace v závislosti na budoucí pracovní síle, která dle jeho názoru má být:

- v nezbytném množství,
- s nutnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s požadovanými osobnostními charakteristikami,
- motivovaná k práci,
- flexibilní a dobře připravená na změny,
- optimálně rozmístěná,
- v daný čas,
- s přiměřeně vynaloženými náklady.

Krninská (2002) dodává, že je personální plánování obvykle prováděno ve velkých organizacích, neboť v těch malých nelze počítat s návratností vyššího využití pracovní síly za náklady a čas vynaložený na plánování.

Hlavním cílem personálního plánování je dle Horalíkové & Königové (2013) dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů.

Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je jednou z nejvýznamnějších činností v rámci řízení lidských zdrojů. Tento proces vyžaduje velkou pozornost, neboť nevhodný či nekvalitní výběr zaměstnanců může mít negativní dopad na chod celé organizace (Kolman, 2010).

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje činnosti sahající od charakteristiky nároků na obsazování pracovního místa, přes rozhodnutí o způsobech získávání nových zaměstnanců, až po finální přípravu a uskutečnění výběru nových pracovníků. Je nutné přizpůsobit samotný výběr požadavkům, které jsou definované a popsány v popisech práce a v personálním plánování (Bureš, 2007).

Přijímání a orientace pracovníků

Jednoznačně nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je pracovní smlouva. Smlouvu je však nezbytně nutné vypracovat tak, aby s ní souhlasily obě strany a následně ji podepsaly. Pokud obě strany souhlasí s pracovními podmínkami a smlouva je podepsána, je nutné zařadit pracovníka do personální evidence. Dalším velmi podstatným krokem je uvedení pracovníka na pracoviště. Personalista by měl zavést přijímaného pracovníka na jeho budoucí pracoviště a formálně jej svěřit jeho nadřízenému (Koubek, 2007).

Orientace pracovníků neboli adaptace pracovníků je proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní své pracovní úkoly. Obecně řečeno je adaptace označována jako aklimatizace na životní a pracovní podmínky (Horalíková & Königová, 2013).

Dle Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001) existují dvě roviny adaptace, a to pracovní a sociální. Nově příchozí pracovník se musí přizpůsobit pracovním požadavkům (pracovní adaptace), musí se začlenit do místního kolektivu a do struktury sociálních vztahů (sociální adaptace).

Hodnocení pracovníků

Dle Plamínka (2002) je hodnocení lidí součástí orientace. Při vedení lidí nemůžeme posuzovat pouze plnění jednotlivých úkolů (operativní složka hodnocení), ale je důležité dbát na dlouhodobý rozvoj každého pracovníka (strategická složka).

Hodnocení pracovníků může mít dle Šikýře (2016) dvě podoby - formální a neformální. Formální hodnocení bývá prováděno pravidelně za určité časové období, kdy manažer s pracovníkem projednávají doposud dosažený výkon. Formální hodnocení bývá realizováno formou hodnotícího pohovoru a výsledná zpráva z šetření se zařazuje do personální evidence. Neformální hodnocení probíhá naopak nárazově při plnění pracovních úkolů, tudíž ho pracovníci nečekají a nemohou se na hodnocení připravit. Hlavním účelem neformálního hodnocení je včasné zjištění odchylek, popřípadě jejich řešení.

Hroník (2006) konstatuje, že se organizace nemá při hodnocení pracovníků soustředit na osobnost pracovníků, avšak na hodnocení toho, jak pracovníci dosahují pracovního výkonu svým chováním. Proto pokud mluvíme o hodnocení pracovníků, hodnotíme pouze jejich pracovní výkon, nikoliv jejich osobnost.

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejvýznamnějších personálních činností. Odměňováním se rozumí plat, mzda, ale i povýšení, uznání a také zaměstnanecké výhody, které jsou pracovníkovi poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu. Zaměstnanecké výhody mají zpravidla nepeněžitou povahu, příkladem může být vybavení kanceláře, přidělení příslušného stroje či vzdělávání.

O těchto odměnách hovoříme jako o odměnách hmotných, tudíž je možné je užívat. Stále více pozornosti se věnuje odměnám vnitřním, které souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací a s radostí. Pokud tyto odměny shrneme, můžeme je nazvat tzv. celkovou odměnou (Koubek, 2006).

Šikýř (2016) popisuje mzdové formy – různorodé postupy a zásady pro stanovení mzdy:

- **Časovou mzdou** se rozumí základní forma mzdy, kdy je zaměstnanec odměňován za odpracovaný čas.
- **Úkolová mzda** je taktéž považována za základní formu mzdy, jenž závisí na výkonu zaměstnance, který je vyjádřen plněním normy.
- **Provize** je doplňková forma mzdy, závislá na poskytnutých službách nebo na prodaném množství zboží. Nejčastěji bývá určena procentuálně nebo pevnou sazbou za jednotku z prodané částky.
- **Prémie** je taktéž doplňková forma mzdy, jež je vyplácena jednorázově nebo naopak pravidelně.
- **Osobním ohodnocením** se rozumí doplňková forma mzdy, jejíž výše bývá stanovována manažerem na základě hodnocení zaměstnance.
- **Podíl na výsledcích hospodaření** je doplňková forma mzdy, díky níž zaměstnavatel oceňuje podílení se jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření.

Soubor všech těchto odměn ovlivňuje jak výši, tak kvalitu budoucího výkonu odvedeného zaměstnancem. Odměňování je tedy jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace, díky kterému může organizace pozitivně ovlivňovat své zaměstnance a tím zvyšovat jejich výkonnost (Kociánová, 2010).

Vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělání pracovníků je jeden z nejpodstatnějších nástrojů, kterým lze v organizaci řídit pracovní výkon. Řízení výkonnosti prostřednictvím rozvoje dostává lepší strategický rozměr. Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není jen rozvoj či změna způsobilostí (ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností). Jako základní cíl je bráno i dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou nezbytné pro další rozvoj podniku a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti (Holátová a Doležalová, 2014).

Koubek (2003, str. 139) říká: „*Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností.*”

K dosažení lepších výsledků je žádoucí využívat kombinaci metod, jež upoutají zájem vzdělávajících se zaměstnanců. Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou základních skupin:

- **Metody vzdělávání na pracovišti**

Jedná se o metody, které se využívají na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů a povinností. Do této skupiny patří například rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, stínování, asistování, pověření úkolem, apod.

- **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Jedná se o různorodé kurzy pořádané na školách, ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, na vývojových pracovištích apod. Do této skupiny patří například porady, semináře, workshopy, skupinové diskuse, demonstrování, řešení případových studií, simulace, manažerské hry, hraní rolí apod. (Bláha et al., 2013).

Pracovní vztahy

Během jakékoliv činnosti, kterou vykonává více lidí najednou, dochází podle Koubka (2007) k utváření vztahů, vznikají vztahy různé kvality. Není tomu mezi pracovníky jinak ani při výkonu práce. Hovoříme tedy o vztazích mezi zaměstnanci, zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo vztahy s odbory (skupina zaměstnanců hájící zájmy a práva zaměstnanců).

Vztahy se vytvářejí při sebemenším kontaktu jednoho člověka s druhým. Proto je patrné, že se vztahy utvářejí mezi zaměstnanci i v rámci výkonu pracovní činnosti. Vztahy lze dělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou upravovány určitými předpisy. Naopak neformální vztahy mohou být podloženy emocemi, jsou neřízené pravidly, ale řízené spíše osobním zájmem (Horalíková & Brabencová, 2000).

Péče o pracovníky

Péči o pracovníky můžeme vnímat jako personální činnost, která je rozhodující pro produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců. Zahrnuje takové složky, jako je například péče o pracovní podmínky a prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace pracovní doby, služby poskytované za účelem zvýšení kvality pracovního života, nebo rozvoj zaměstnanců (Stýblo, 2003).

Dle Koubka (2007) je možné péči o zaměstnance rozdělit do následujících skupin:

- a) **Povinná péče** o pracovníky, jež je upravena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně podniku.
- b) **Smluvní péče** o pracovníky vymezená kolektivními smlouvami, které jsou uzavřené na úrovni organizace.
- c) **Dobrovolná péče** o pracovníky je daná personální politikou zaměstnavatele, díky které se snaží dosáhnout konkurenční výhody na trhu práce.

Personální informační systém

Personální informační systém zpracovává procesy, upravuje je, archivuje data a slouží jako praktický aplikační systém. Uchovává veškeré informace o zaměstnancích a o datech, které se týkají organizačního a personálního plánování. Personální informační systém tak může podporovat většinu, ne-li všechny personální činnosti (Walker, 2003).

Důsledně propracovaný personální informační systém může zaručit poskytování lepších služeb ze strany personálního útvaru, významné informace pro strategické rozhodování či snížení nákladů při vykonávání personálních činností (Armstrong, 2007).

2.2 Získávání pracovníků

Dle Koubka (2007) je získávání pracovníků činnost, která by měla zajistit přilákání přijatelného množství odpovídajících uchazečů na volná pracovní místa v podniku. Získávání pracovníků spočívá tedy ve vyhledávání žádoucích pracovních zdrojů, informování o nabízených pracovních místech v organizaci, ale také v nabízení těchto

pracovních míst, v jednání se všemi uchazeči, v získávání patřičných informací o uchazečích a v administrativním i organizačním zajištění všech výše zmíněných činností.

„Úkolem personální činnosti získávání zaměstnanců je získat určitý počet uchazečů, kteří později projdou procesem výběrového řízení, ve kterém bude vybrán nejvhodnější kandidát na pracovní místo. Většinou existují dvě možnosti pro získávání vhodných uchazečů, a to nejprve z vlastních zdrojů organizace a po využití těchto zdrojů obrácení se na veřejnost.“ (Měrtlová, 2014, s. 49).

V činnosti získávání pracovníků je důležité usilovat o to, aby byli lidé, ucházející se o pracovní pozici, způsobilí k zastávání pracovní pozice a aby jim nechyběl rozvojový potenciál k zajištění budoucích organizačních nároků. Poté je vhodné zvážit, zda by nebylo výhodnější obsadit volné pracovní místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců. Pokud se však žádný vhodný pracovník z interních zdrojů nenajde, je nutné hledat pracovníka z vnějších zdrojů, tudíž mimo organizaci. U nabízeného pracovního místa je důležité promyslet, jakým způsobem bude organizace informovat potenciální pracovníky o volném místě a jaké metody bude vhodné použít. Cílem získávání pracovníků je zajistit výměnu informací o nabízeném pracovním místě mezi organizací a potenciálními uchazeči o pracovní místo. Cíle zle dosáhnout tehdy, pokud na nabídku volného pracovního místa zareaguje optimální počet vhodných uchazečů, organizace shromáždí dostatek informací o uchazečích a v neposlední řadě posoudí, zda jsou vhodnými kandidáty, či nikoliv (Kociánová, 2010).

Dle Koubka (2007) má získávání pracovníků dnes již dokonale propracovaný postup, kterého je výhodné se držet. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních pozic, kterou zjistíme pomocí analýzy pracovního místa. Samotný proces získávání pracovníků je složen z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- přesná specifikace a popis obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací od uchazečů na pracovní místo,

- formulace nabídky zaměstnání,
- zveřejnění nabídky zaměstnání
- a shromažďování dokumentů a jednotlivých informací od všech uchazečů.

2.2.1 Analýza pracovního místa

Dle Kociánové (2010) je velmi důležitou činností v systému personálního řízení analýza pracovního místa, neboť je východiskem pro realizaci dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních pozic a ke specifikaci nároků na zaměstnance. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o náplni určitého pracovního místa (které umožňuje odlišit určité pracovní místo od ostatních pracovních míst).

Častým zdrojem informací bývá také samotný pracovník, který je zařazený na pracovním místě. Právě on mívá nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce, ale i o jejích požadavcích. Je však důležité mít na paměti, že každý pracovník vnímá své pracovní místo subjektivně (Koubek, 2011).

2.2.2 Podmínky získávání pracovníků

Na okolnostech a podmínkách získávání pracovníků závisí, do jaké míry budou reagovat na nabídku zaměstnání potenciální uchazeči. Podmínky můžeme dělit na vnitřní a vnější.

Zatímco vnitřní podmínky ovlivňují především individuální rozhodování budoucích potenciálních uchazečů (zda mají reagovat na nabídku, či ne), vnější podmínky jsou více objektivní. Proto organizace nemůže vnější podmínky ovlivňovat a při svých rozhodováních by je měla brát jako dané.

- **Vnitřní podmínky**

Vnitřní podmínky souvisejí jednak s určitým pracovním místem, ale také s organizací, která nabízí volné pracovní místo.

Mezi vnitřní podmínky, které souvisejí s konkrétním pracovním místem patří například povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce a pracovní podmínky.

Mezi vnitřní podmínky, které souvisejí s organizací patří například význam organizace a její úspěšnost, prestiž organizace, pověst organizace, úroveň a spravedlnost

odměňování, možnost vzdělávání a personálního rozvoje, mezilidské vztahy a sociální klima v podniku, umístění organizace a životní prostředí kolem ní.

- **Vnější podmínky**

Mezi vnější podmínky získávání pracovníků patří například demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky (Koubek, 2007).

2.2.3 Zdroje získávání pracovníků

Ve vyspělých zemích dávají podniky přednost obsazování volných pracovních pozic z vnitřních, tedy interních zdrojů, neboť získání potřebných informací o pracovnících z vnitřních zdrojů je mnohem snadnější. Zároveň u těchto pracovníků odpadá období adaptace na práci v organizaci, což má na nového pracovníka z vnějších zdrojů opačný dopad, a tím je dočasné snížení pracovního výkonu. V případě vnitřních zdrojů ušetří firma peníze na inzerci a výběr je tak jednodušší. Teprve v případě, že nelze pokrýt veškerá volná pracovní místa vnitřními zdroji, je zapotřebí se orientovat na zdroje vnější. V tomto případě bývá mnohdy výhodné spolupracovat například s úřady práce, či vzdělávacími institucemi (Koubek, 2007).

Souhlasí i Kociánová (2010), která tvrdí, že by mělo být nejprve zvažováno obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů a až teprve v krajním případě by se mělo přemýšlet o obsazení místa vnějšími zdroji.

- **Vnitřní zdroje**

Pokud podnik obsazuje pracovní místa vnitřními zdroji, je to projevem jeho personální politiky. Pro pracovníky je možnost postupu v organizaci motivující a organizace si touto cestou zajišťuje klíčové a stabilní zaměstnance. Náklady na získávání pracovníků vnitřními zdroji jsou mnohem nižší, místo lze obsadit téměř ihned a adaptace pracovníků zcela odpadá (Kociánová, 2010).

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří například:

- a) Pracovníci, jenž přestanou být na své původní pozici potřební v důsledku rozvoje podniku (použití produktivnější technologie, či zlepšení organizace práce).
- b) Pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti.
- c) Pracovníci, jenž dozráli k tomu, že mohou vykonávat náročnější práci než doposud.

- d) Pracovníci, kteří jsou potřební na současné pracovní pozici, ale z nějakého důvodu chtějí přejít na nové, či uvolněné pracovní místo (Koubek, 2007).

Kociánová (2010) předkládá několik výhod získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- a) znalost uchazeče,
- b) možný kariérní růst pracovníka,
- c) pozitivní vliv na věrnost a motivaci pracovníků,
- d) uchazeč zná organizaci a kolektiv,
- e) nízké náklady na proces získávání potencionálních pracovníků,
- f) rychlejší obsazení volné pracovní pozice.

K nevýhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů podle Dudy (2008) patří:

- a) možný nedostatečný výběr kandidátů, či uchazečů z vnitřních zdrojů,
- b) povýšení pracovníka na pozici, na kterou nestačí a nemá na ni potřebné vzdělání,
- c) vzájemná konkurence mezi pracovníky o místo může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy v organizaci,
- d) zohlednění jiných okolností než těch, které jsou potřebné pro vykonávanou práci (dosazování oblíbených zaměstnanců).

- **Vnější zdroje**

Bláha (2005) hovoří o výhodách v souvislosti s vnějšími zdroji v tom, že jsou přijati zaměstnanci, jenž mají nové představy a mohou tak přinést do organizace nové pohledy a názory. Organizace proto může využít dřívějších znalostí a vědomostí z předchozích zaměstnání zaměstnance, aniž by do něj investovala své finance. V tomto případě má organizace větší možnosti výběru mezi vnějšími uchazeči.

Mezi vnější zdroje patří například:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní),
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí,
- c) pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnání, zaměstnavatele, nebo je zaujala pracovní nabídka,
- d) ženy v domácnosti, důchodci, studenti (např. částečný úvazek) (Koubek, 2007).

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů popisuje Koubek (2007) takto:

- a) škála schopností, zkušeností, ale i talentů mimo podnik je mnohem širší, než nalezneme uvnitř podniku.

- b) Do podniku mohou být zvenku vneseny nové názory, pohledy, zkušenosti a poznatky.
- c) Zpravidla bývá levnější a snadnější přijmout žádoucí kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat a zaučovat na náklady podniku.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou dle Dudy (2008) následující:

- a) Adaptace a přizpůsobení nově přijatého pracovníka se nemusí vydařit a pracovník tak může opustit podnik ještě ve zkušební době.
- b) Je možné, že poklesne motivace stávajícím zaměstnancům.
- c) Náklady na získávání jsou zpravidla vyšší než u vnitřních zdrojů.
- d) Administrativní práce je náročnější než při příjmu nového pracovníka.

2.2.4 Metody získávání pracovníků

Volba metod spočívá v tom, že je zapotřebí dát na vědomí vhodným lidem existenci volných pracovních míst v organizaci a motivovat je, aby se o volná místa ucházeli (Koubek, 2007).

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, z jakých zdrojů budeme získávat nové zaměstnance. Dále závisí na požadavcích určitého pracovního místa (vzdělání, obor, praxe, znalosti, dovednosti, charakteristika osobnosti, apod.), ale záleží také na tom, jaké potencionální uchazeče bychom chtěli oslovit. Je nutné brát v úvahu, kolik pracovníků potřebujeme, situaci na trhu práce, jaké prostředky jsme ochotni vynaložit, a jak rychle musíme obsadit pracovní místa. Metod získávání pracovníků je nespočetně mnoho, a tak organizace nejsou omezeny výběrem pouze jedné z nich, používají souběžně několik kombinací metod získávání.

Pokud chceme získat pracovníky z vnějších zdrojů, je možné využít tyto metody: nabídka práce na místní vývěsce nebo prostřednictvím úřadu práce, veletrh pracovních příležitostí, on-line nabídka, personální agentury, webové stránky organizace, inzerce v tisku, v rozhlase a v televizi, spolupráce se vzdělávacími institucemi a profesními organizacemi, nabídka uchazeče nebo doporučení.

Pokud chceme získat pracovníky z vnitřních zdrojů, můžeme využít tyto metody: řízení následnictví (většinou ve velkých organizacích), internetové výběrové řízení a vnitřní mobilita zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

E- recruitment – (Inzerce na internetu)

Armstrong (2007) a Šikýř (2014) mezi všemi metodami vyzdvihují elektronické získávání, které je založené na využití elektronické pošty a webových stránek. Tyto portály umožňují uchazečům i zaměstnavatelům okamžitou reakci bez ohledu na vzdálenost. E-recruitment lze využít jak k předání informací o volných pracovních místech, tak k získání informací o uchazečích ve strukturované podobě, kterou lze použít k dalšímu zpracování. Skrze elektronickou poštu probíhá komunikace obou zúčastněných stran, ale také zasílání potřebných dokumentů. Tato metoda je levnější a hlavně rychlejší než klasické inzerování, navíc umožňuje oslovit širší okruh uchazečů.

Neustále přibývají firmy, které poskytují inzerce na svých firemních internetových stránkách, na nichž mají umístěnou kategorii, která je věnovaná personálnímu náboru (Matějka & Vidlař, 2002).

Inzerce v tisku

Inzeráty práce popisují práci a její výhody, dále informují o zaměstnavateli a zájemcům radí, jakou formou se o pracovní místo mohou ucházet (Werther & Davis, 1992).

Inzerát by měl být sepsán přesně, výstižně a měl by být stručný. V dnešní době se již inzerce nepovažuje za vhodnou metodu k obsazování míst na vyšší pozice, nelze očekávat, že by na inzerát reagovali perfektní pracovníci (Krninská, 2002).

Inzerát by měl obsahovat několik náležitostí:

- nadpis (např. název pracovního místa),
- název organizace, charakteristika pracovního místa (stručný popis),
- podmínky na nabízeném pracovním místě (zaměstnanecké výhody, benefity, odměňování, ale i umístění pracoviště)
- požadavky na pracovníka (kvalifikace, praxe)
- dokumenty požadované od uchazečů,
- bližší informace o termínu a způsobu přihlášení uchazeče na nabízené pracovní místo (Bělohlávek, 2006).

Je nezbytné promyslet, kdy je vhodné inzerovat. Nejen z hlediska ročního kalendáře, neboť v létě je plno lidí na dovolených a k tisku se nedostanou, ale i z hlediska hospodářských období, kdy je důležité sledovat dění na ekonomické scéně (Stýblo, 1993).

Vývěsky

Tato metoda předpokládá vyvěšení nabídky práce na vhodné místo buď ve firmě, nebo mimo firmu tak, aby si nabídky všimlo co nejvíce lidí. Existují různé vývěskové služby, které lze využít. Jedná se o vcelku levný, rychlý a lehce operativní způsob, což je bráno jako výhoda. Nevýhodou však je, že se o volném pracovním místě dozvědí pouze lidé, kteří si nabídku přečtou na vývěsce. Tato metoda je vhodná spíše pro firmy, které shánějí absolventy škol, nebo méně kvalifikované pracovníky. Pro získání kvalifikovaných odborníků se tato metoda nehodí (Koubek, 2011).

Spolupráce s personální agenturou

Poradenské firmy, které se specializují na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči o místo a dělají předvýběr. Nabízejí zcela profesionální přístup, odbornost a snižují tak náročnost práce se získáváním pracovníků (Armstrong, 1999).

Používání služeb agentur má velké výhody, neboť znamená pro podnik nejen profesionální přístup (který si však agentura nechá zaplatit), ale i to, že agentura vstupuje na trh pracovní síly pod svým jménem, a ne pod jménem podniku, který uchazeče ve skutečnosti hledá (Stýblo, 1993).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Nemálo pracovních míst je možné obsadit absolventy škol a dalšími vzdělávacími institucemi. Pro mnoho podniků by mohli absolventi škol být hlavním zdrojem uchazečů. Pro některé podniky se stává každoroční získávání absolventů vysokých škol zvláštní událostí - pro absolventy jsou v tomto období vydávány poutavé informační materiály, organizují se pro ně propagační akce a uplatňují se zde nejrůznější metody výběru, počínaje zkoumáním biodat, či využití assessment center (Armstrong & Taylor, 2015).

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží nejen osobám, které hledají práci, ale slouží i organizacím, které hledají nové pracovníky. Výhoda spočívá v úplné bezplatnosti této pomoci a služby. Nevýhodou však může být, že uchazeči z úřadu práce jsou zpravidla vhodní spíše pro méně kvalifikované pracovní pozice (Kociánová, 2010).

Úřady práce mají na starost sledovat a hodnotit stav na trhu práce, také vypracovávají koncepci vývoje zaměstnanosti na svém územním obvodu, ale také přijímají veškerá

opatření k ovlivnění jak nabídky, tak poptávky na trhu práce. Úřady práce poskytují služby občanům i zaměstnavatelům, jež souvisejí se zaměstnaností (Dvořáková a kol., 2007).

Doporučení uchazeče

Získávání na základě doporučení patří k pasivním metodám získávání pracovníků. K tomu je však důležité vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci podniku věděli o volném či uvolňovaném pracovním místě včas. V tomto případě lze uplatnit stimulační nástroje, a to třeba odměnou pracovníka, jenž přivedl či doporučil na hledané místo vhodného uchazeče (Koubek, 2007).

Headhunting

Dle Bělohlávka (2006) vyhledávají „Lovci hlav“ mimořádně nadané pracovníky na vedoucích pozicích a snaží se je odlákat z dosavadního zaměstnání ke svým klientům.

Stýblo (1993) vysvětluje využití metody „head hunting“ tak, že je velmi vysoká konkurence mezi firmami. Ti nejvíce schopní manažeři jsou velmi často zaměstnáváni, a proto je obtížné takové zaměstnance získat pro svoji firmu.

Uchazeči se nabízejí sami

Organizace s dobrou pověstí nabízející zajímavou, dobře placenou, popřípadě prestižní práci, mají pro zaměstnance většinou výhodnou personální a sociální politiku atd., používají relativně velmi pasivní metodu získávání. Uchazeči o práci se jim zpravidla nabízejí sami, buď přicházejí, nebo se písemně obracejí na podnik se svou nabídkou (Koubek, 2007).

2.3 Výběr pracovníků

„Výběr zaměstnanců je druhou etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na získávání zaměstnanců a účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 62)

V procesu výběru pracovníků se posuzuje zejména způsobilost uchazečů vykonávat práci na volném pracovním místě. Je nutné specifikovat kritéria, která budou použita při hodnocení uchazečů, dále je zapotřebí zvážit a prověřit validitu a spolehlivost kritérií, a to pro předvídání budoucích pracovních výkonů uchazečů. Dále je nutné zvolit metody,

kteřé by co nejlépe prokázaly, do jaké míry jsou uchazeči v zadaných kritériích vyhovující (Srřpová, 2010).

Obsahem výběru pracovníků je posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů určitého pracovníka a jeho způsobilosti vyhovět nárokům konkrétního pracovního místa, popřípadě rozhodnout, který ze všech uchazečů nejvíce odpovídá svými vlastnostmi a předpoklady příslušnému pracovnímu místu (Krninská, 2002).

Dle Vašítkové (2014) jsou fáze při procesu výběru vhodných kandidátů následující:

1. Vybírání životopisů a dalších potřebných formulářů a dokumentů od žadatelů.
2. Vyřhovení seznamu finálních kandidátů a pozvání jich k pohovoru.
3. Příjímáčí pohovory, testy způsobilosti apod.
4. Výběr nejvhodnějšího kandidáta.
5. Nabídka pracovního místa nejvhodnějšímu kandidátovi.
6. Sepsání pracovní smlouvy s budoucím vybraným zaměstnancem.

2.3.1 Kritéria výběru pracovníků

Roztřídění žádostí uchazečů provádí pověření pracovníci. Roztřídění provádí na základě porovnání dostupných informací o uchazečích a vymezených požadavků na zaměstnance, jež jsou zásadními kritérii výběru zaměstnanců na pracovní místo. Tato kritéria je dobré analyzovat tak, aby byla zcela pochopena, navíc je možné je rozdělit do těchto tří skupin:

- **Nezbytná kritéria**

Potenciální uchazeč musí bezpodmínečně nezbytná kritéria splňovat, aby mohl být považován alespoň za přijatelného uchazeče.

- **Velmi žádoucí kritéria**

Potenciální uchazeč, který bude velmi žádoucí kritéria splňovat, bude upřednostněn.

- **Žádoucí kritéria**

Potenciální uchazeč, který bude splňovat žádoucí kritéria, bude pozitivně vnímán. Nejde však o splnění nezbytných nebo velmi žádoucích kritérií. Žádoucí kritéria mohou rozhodnout o závěrečném výběru nejvhodnějšího uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015).

2.3.2 Metody výběru pracovníků

V rámci metodické přípravy výběru pracovníků je potřebné sestavit zejména vhodný soubor metod, jenž by umožnil posuzovat uchazeče o zaměstnání. Tím se zjistí úroveň

jejich pracovní způsobilosti, a to vzhledem k požadavkům obsazovaného pracovního místa (Vaverčáková, 2006).

Dotazník

Přijímací dotazník může být, společně s životopisem, velmi dobrý prostředek a zároveň významný pomocník při výběru nových zaměstnanců (Stýblo, 1993). Dotazník od uchazečů požaduje přesné údaje, které směřují k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace například o nynějším pracovním poměru, o termínu ukončení pracovního poměru nebo o možném termínu nástupu na nové pracovní místo (Armstrong, 2002).

V dotazníku mohou být zařazeny také otázky, jenž zjišťují rozsah kontroly pracovního úkolu, míru nezávislosti pracovníka při rozhodování, typické problémy, které často pracovníci řeší, požadovaná kvalifikace a dovednosti, které jsou nutné pro zastávání pracovní pozice (Kleibl, 1997).

Analýza životopisu

Analýza životopisu patří k oblíbené metodě výběru pracovníků, zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Je samozřejmé, že se posuzovatelé v životopise soustředí zejména na informace vypovídající o dosavadní praxi a vzdělání uchazeče. Některé druhy životopisů (zejména volný, nestrukturovaný) prozradí nemálo o osobnosti uchazeče (Koubek, 2007).

Zkoumání referencí

Smyslem referencí je získat důvěrné a konkrétní informace o budoucím pracovníkovi. Zjišťuje se charakteristika a názor od předchozích zaměstnavatelů, zda se potenciální pracovník hodí na danou pracovní pozici. Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou však subjektivní, proto by se s těmito informacemi mělo zacházet opatrně (Armstrong, 2007).

Testy

Organizace využívají testy jako metodu výběru zaměstnanců v případech, kdy má o pracovní pozici zájem velké množství uchazečů a kdy ostatní metody neposkytují příliš informací pro spolehlivou předpověď budoucího výkonu (Armstrong & Taylor, 2015).

Tyto testy lze vzájemně kombinovat. Než si však zvolíme typ testu, který chceme použít, musíme mít jasno, proč chceme tento test použít a jaké vlastnosti uchazečů mají být zkoumány (Dále, 2007).

Testy rozlišujeme na tyto typy:

- **Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti zjišťují, v jaké míře splňuje uchazeč nároky na dané pracovní místo. Představují metodu výběru pracovníků, jenž přispívá k ověření informací o uchazečích, získaných v předešlých způsobech výběru (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012).

- **Testy inteligence**

Testy inteligence by měly dle Koubka (2007) sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit specifické duševní požadavky (například paměť, verbální schopnosti, schopnost numerického myšlení, prostorové vidění, schopnosti úsudku a rychlost vnímání).

- **Testy schopností**

Testy schopností by měly prověřit specifické znalosti a dovednosti uchazečů, které jsou potřebné pro výkon požadované práce. Může se jednat o hodnocení stávajících, ale i potencionálních schopností s možností jejich rozvoje. Testování schopností spočívá převážně ve splnění vybraného úkolu nebo předvedení ukázky práce (Armstrong & Taylor, 2015).

- **Testy znalostí a dovedností**

Testy znalostí a dovedností bývají používány ke změření znalostí, které se týkají zejména práce. Tyto testy mohou být písemné či ústní. Uchazeč musí zodpovědět otázky, které odlišují kvalifikované a zkušené pracovníky od méně kvalifikovaných a zkušených pracovníků (Byars & Rue, 1987).

- **Testy osobnostní**

Testy osobnosti posuzují charakteristické rysy uchazečů o pracovní místa, z nichž je možné předpovídat jejich pravděpodobné chování ve specifických situacích. Testy bývají zaměřovány na určení extroverze/introverze, emoční stability, svědomitosti či otevřenosti vůči zážitkům a zkušenostem. Testy by měly být vytvořeny a testovány renomovaným psychologem, a to na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování informací v terénu. Dále

by testy měly být přizpůsobeny specifickým potřebám uchazeče, používány a interpretovány s opatrností (Armstrong & Taylor, 2015).

Výběrové pohovory

„Cílem přijímacího pohovoru je zjistit o uchazeči co nejvíce informací. Nejlépe tohoto cíle dosáhnete na základě důkladné přípravy a v příjemné a uctivé atmosféře vytvořené při pohovoru. Na druhé straně se při pohovoru jedná také o to, abyste dali zájemci příležitost důkladně poznat vás jako potenciálního nadřízeného a také vaši firmu. Protože rozhodnutí o spolupráci musí vždy učinit obě strany. Velmi důležitý je přitom první dojem! Stejně jako vy si uděláte o uchazeči první dojem, vytvoří si uchazeč první dojem o vás a vaší firmě“ (Faerber & Stöwe, 2007, s. 29).

Dle Kociánové (2010) je cílem rozhovoru zjistit:

- skutečný zájem uchazeče o nabízené pracovní místo,
- skutečné předpoklady pro dané pracovní místo, které uchazeč má,
- pracovní výkon uchazeče na danou pracovní pozici,
- přizpůsobení se sociálnímu prostředí a klima organizace,
- předpoklady pro další rozvoj uchazeče,
- předpokládanou pracovní životnost uchazeče.

Výběrové rozhovory můžeme rozlišovat podle účastníků, a to na straně uchazečů, ale i na straně tazatelů (Kociánová, 2010).

- **Individuální rozhovor**

Individuální pohovor je dle Armstronga (1999) nejčastější metodou výběru pracovníků. Jedná se o diskusi mezi čtyřma očima, jenž poskytuje nejlepší příležitost, jak navázat úzký kontakt a vztah mezi uchazečem a pracovníkem, který vede pohovor.

- **Výběrový panel**

Výběrový panel tvoří dva a více lidí na straně tazatelů, zpravidla to bývá personalista a potencionální nadřízený uchazeče. V případě většího počtu tazatelů to bývají například potencionální spolupracovníci tazatele či externí experti. Panel tak umožňuje sdílet postřehy a diskusi o uchazeči, jeho nevýhodou v případě většího počtu tazatelů může být méně uvolněná atmosféra (Kociánová, 2010).

- **Výběrová komise**

Výběrová komise je posuzována jako oficiálnější a větší výběrový panel, jenž je svolaný a pověřený orgány podniku, neboť existuje více stran, které mají zájem rozhodovat o výběru pracovníků. Výhodou je fakt, že umožňuje různým lidem dívat se na uchazeče a porovnávat si tak své poznatky o něm (Armstrong, 1999).

- **Skupinový (hromadný) rozhovor**

Skupinový rozhovor je typ pohovoru, který vede tazatel se skupinou až 10 osob. Tento typ pohovoru není příliš spolehlivý, neboť je tazatel přehlcen informacemi, otázkami s odpověďmi, které si musí zapamatovat (Kociánová, 2010).

Podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru můžeme rozlišovat tři typy rozhovorů (Kociánová, 2010):

- **Nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor**

V nestrukturovaném rozhovoru jsou obsah, postup i časový rozvrh utvářeny během pohovoru. Cíle pohovoru většinou nebývají stanoveny vůbec. Není brán jako vhodná forma pohovoru, neboť nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim totožnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům o pracovní místo. Je snadné sklouznout k otázkám, které mohou být osobní, zasahující do soukromí uchazeče a nevztahující se tak k požadavkům obsazovaného místa (Koubek, 2007).

- **Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor**

Ve strukturovaném rozhovoru jsou předem připravené otázky k identifikaci osobnosti kandidáta. Tento druh rozhovoru umožňuje tazateli porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Nevýhodou pro firmu může být fakt, že bývají často kladené obecně známé otázky a uchazeč si může připravit předem tzv. učebnicové odpovědi (Dvořáková a kol., 2007).

- **Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor se snaží eliminovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru a spojit výhody těchto dvou rozhovorů. Je velmi náročný pro posuzovatele, tudíž vyžaduje důkladné proškolení (Koubek, 2007).

Assessment centre

Metoda assessment centre zkoumá chování uchazečů a posuzování práce při skupinovém a individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Tyto postupy bývají kombinovány s pohovory, testy schopností a motivací účastníků (Šikýř, 2014).

Jedním ze základních principů této metody podle Koubka (2014) je princip vícera očí (více pozorovatelů), princip změny v čase (celodenní AC bývá vhodnější než půldenní AC) a princip různého úhlu pohledu (dostatek variabilních modelových situací).

Koubek (2007) popisuje kroky, které zpravidla uchazeči absolvují:

- pohovory,
- simulace každodenních problémů (např. telefonické hovory, dopisy, komunikace s počítačem, jednání s návštěvami),
- řešení případových studií,
- skupinové diskuse,
- manažerské hry, které simulují běžný chod organizace,
- testy osobnosti, testy schopností.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním a výběrem ve vybraných organizacích včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury

Před zahájením praktické části bakalářské práce bylo nutné prostudovat odbornou literaturu, jež pojednává o daném tématu. V literární rešerši je nejprve obecně popsáno řízení lidských zdrojů, následně je obsáhleji charakterizována oblast získávání pracovníků a výběru pracovníků. Čerpáno bylo z mnoha odborných publikací.

3.2.2 Charakteristika organizací

Informace o organizacích byly získávány především z rozhovorů při osobních setkáních s ředitelkami mateřských škol z dotazníkového šetření, z webových stránek obou organizací, z propagačních letáků a z pozorování.

3.2.3 Sběr dat

Podnikové písemnosti

Z podnikových písemností byl k dispozici jeden dokument z každé mateřské školy – platové tabulky pedagogů, podle nichž je určováno finanční ohodnocení všech pracujících pedagogů.

Pozorování

Pozorování patřilo k vedlejším metodám výzkumu. Během výzkumu byly navštíveny obě mateřské školy, z důvodu získání informací o pracovním prostředí a vztazích mezi pracovníky.

Standardizované rozhovory

Strukturovaný neboli standardizovaný rozhovor obsahuje předem připravené a jednotlivě seřazené otázky, které slouží k identifikaci osobnosti uchazeče a k objasnění problémové oblasti. Tazatel tento rozhovor umožňuje porovnat podle stejných kritérií všechny uchazeče (Pavlica & kol., 2000).

Doplňující informace o mateřských školách byly získány prostřednictvím standardizovaného rozhovoru s ředitelkami obou mateřských škol. Objasněny byly záležitosti, které se týkaly metod získávání, výběru, ale i finančního ohodnocení pedagogických pracovníků, a to pomocí předem připravených otázek (příloha č. 2).

Dotazníkové šetření

Jedná se o písemnou podobu metody dotazování. Mým záměrem bylo získat informace o motivech, postojích, hodnotách, názorech, vztazích, ale i charakteristických rysech sociálních skupin. Otázky v dotazníkovém šetření se používají buď otevřené, polootevřené, či uzavřené. V uzavřených otázkách je vybírána pouze jedna otázka z předem připravených odpovědí a není zde možnost jiná. U otevřených otázek odpovídá respondent podle svého uvážení, neboť zde nejsou formulované odpovědi. Polootevřené otázky jsou kombinované, tudíž mají jak otevřené, tak uzavřené otázky (Pavlica & kol., 2000).

Stěžejní metodou této bakalářské práce bylo dotazníkové šetření. Na základě konzultací s ředitelkami mateřských škol byla vytvořena struktura otázek v dotazníku (příloha č. 1). Po kontrole byl dotazník rozdán pedagogickým pracovníkům, a to v papírové podobě. Dotazník obsahuje 24 otázek, z nichž 19 z nich je uzavřených, 4 jsou polootevřené a 1 otázka je otevřená. Dotazník byl rozdán 13 zaměstnancům obou organizací a vyplněný se vrátil ode všech, návratnost tedy činila 100 %.

3.2.4 Zpracování dat

Získaná data byla zpracována pomocí programu Microsoft Office Excel do tabulek a grafů. Výsledné tabulky a grafy jsou uvedeny v praktické části bakalářské práce a jsou doplněny o diskuzi. Celá práce byla následně vypracována v programu Microsoft Office Word.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní charakteristika organizací

Pro zpracování této bakalářské práce byly vybrány dvě mateřské školy.

- **Mateřská škola Blatské sídliště (MŠ Blatské sídliště)**

Státní mateřská škola Blatské sídliště ve Veselí nad Lužnicí byla poprvé otevřena v roce 1983. Od dubna roku 1993 se mateřská škola stala příspěvkovou organizací a jejím zřizovatelem je obec Veselí nad Lužnicí. Maximální kapacita dětí v předškolním zařízení je 112, v současné době se vzdělává 102 dětí, a to ve věkové skupině od 3 – 7 let. Provoz je celodenní a doba pobytu pro děti je stanovena od 6:00 do 16:30 hodin.

V mateřské škole pracuje desetičlenný kolektiv pedagogických pracovníků. Organizační chod mateřské školy zajišťuje ředitelka, která má přímou i nepřímou činnost. Dále zde pracuje zástupce ředitelky, 7 učitelek a 1 asistentka pedagoga. Škola také zaměstnává školnici, 2 uklízečky, vedoucí školní jídelny, která je současně i účetní a 3 kuchařky. Je čtyřtřídní a skládá se ze 3 pavilónů – dva jsou určeny pro děti a jeden pro provoz školy (kuchyně, ředitelna, prádelna, sklady pomůcek...).

- **Montessori mateřská škola Mufík Dětem z.s. (MŠ Montessori)**

Montessori soukromá mateřská škola Mufík Dětem v Táboře je otevřena od roku 2011. Škola vzdělává 18 dětí od 3 - 6 let a 12 dětí od 1 - 3 let. Doba pobytu pro děti je zde každý všední den od 6:00 do 17:00 hodin. V mateřské škole pracuje tříčlenný kolektiv pedagogických pracovníků. Zakladatelkou této soukromé mateřské školy je současná ředitelka, která organizuje chod v MŠ a je také v přímé vzdělávací činnosti u dětí. Dále zde pracují dvě asistentky pedagoga, ekonomka, školnice, která zároveň vydává veškerou stravu. Škola zaměstnává dvě pracovnice, které mají v péči děti mladší 3 let (jesle) a dále zde působí anglicky mluvící učitel (rodilý mluvčí).

Třídy jsou zařízeny dle zásad Montessori pedagogiky. Montessori metoda je alternativní vzdělávací program, navržený Dr. Marií Montessori (1870 – 1952). Mottem Montessori pedagogiky je výrok: „Pomoz mi, abych to dokázal sám.“ Tato pedagogika je zaměřena na podporu dítěte, které touží po poznání a je iniciátorem vlastního učení v podpůrném vzdělávacím prostředí. Tvořivost tak patří ke klíčovým pojmům tohoto konceptu.

4.2 Podnikové písemnosti

4.2.1 Platová tabulka učitelů a pedagogů

Tabulka 1: Platová tabulka učitelů a pedagogů

Platové tabulky 2020 - učitelé a pedagogové - platová tabulka číslo 4

KURZYCZ

Platový stupeň	Praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	14 640	15 880	17 180	18 610	23 590	29 490	29 740	30 270	30 930	31 670	32 850
2	do 6 let	15 180	16 450	17 890	19 370	24 270	29 750	30 010	30 800	31 570	32 630	34 390
3	do 12 let	16 130	17 540	19 030	20 730	24 910	30 090	30 470	31 200	32 840	34 000	36 240
4	do 19 let	17 250	18 730	20 350	22 030	26 050	30 720	31 410	32 360	34 210	36 500	39 250
5	do 27 let	18 340	19 950	21 670	23 570	27 210	31 670	32 400	33 720	36 340	39 300	43 120
6	do 32 let	19 910	21 650	23 460	25 490	29 140	33 290	34 200	35 590	39 380	42 540	46 610
7	nad 32 let	20 470	22 220	24 110	26 210	29 970	34 050	34 930	36 550	40 320	43 600	47 720

Zdroj: (Kurzycz, 2019)

4.2.2 Zaručená mzda - tabulka

Tabulka 2: Zaručená mzda - tabulka

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy			
	rok 2020		rok 2019	
	Kč/měsíc	Kč/hodinu	Kč/měsíc	Kč/hodinu
1.	14 600	87,30	13 350	79,80
2.	16 100	96,30	14 740	88,10
3.	17 800	106,40	16 280	97,30
4.	19 600	117,40	17 970	107,40
5.	21 700	129,70	19 850	118,60
6.	24 000	143,20	21 900	130,90
7.	26 500	158,10	24 180	144,50
8.	29 200	174,60	26 700	159,60

Zdroj: (Kurzycz, 2019)

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve státní mateřské škole Blatské sídliště ve Veselí nad Lužnicí a v soukromé Montessori mateřské škole Mufík Dětem v Táboře. Celkem bylo rozdáno 13 dotazníků (příloha č. 1) – 10 v MŠ Blatské sídliště a 3 v MŠ Montessori.

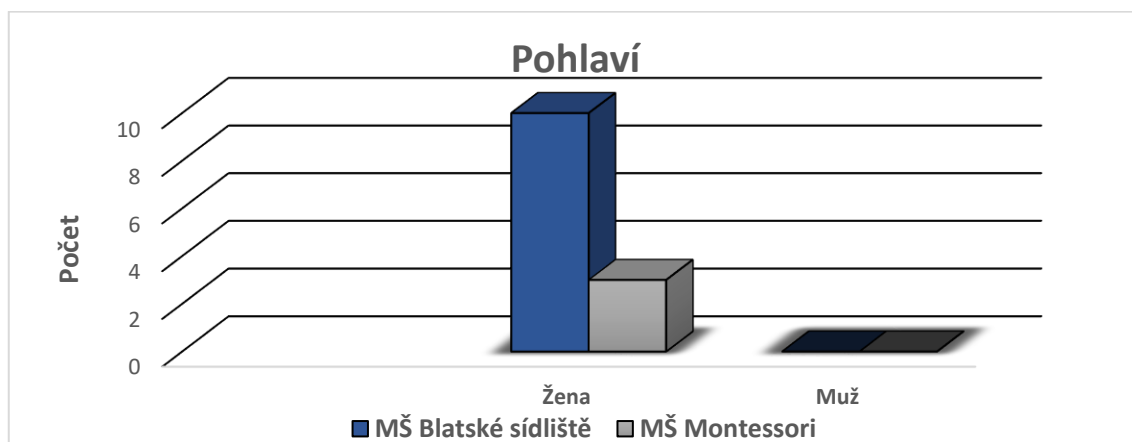
Otázka 1: Pohlaví

Tabulka 3: Pohlaví

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Žena	10	3
Muž	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z grafu 1 vyplývá, že v obou mateřských školách pracují na pozici pedagoga pouze ženy.

Dle statistik je zřejmé, že podíl mužů v mateřských školách se dlouhodobě pohybuje pod 1 % (Kleňhová, 2016), proto můžeme říci, že pedagogický pracovník – muž, je v mateřské škole považován za vzácnost. Dle mého názoru je to zapříčiněno zejména tím, že platy pedagogů nejsou pro muže dostačující. Ačkoli to tak nemusí vypadat, pozice pedagoga v MŠ je velmi náročná nejen psychicky, ale i fyzicky. Tato pozice vyžaduje nejen získané schopnosti či dovednosti (vzdělání, kurzy, školení, apod.), ale i ty vrozené (empatie, trpělivost, apod.).

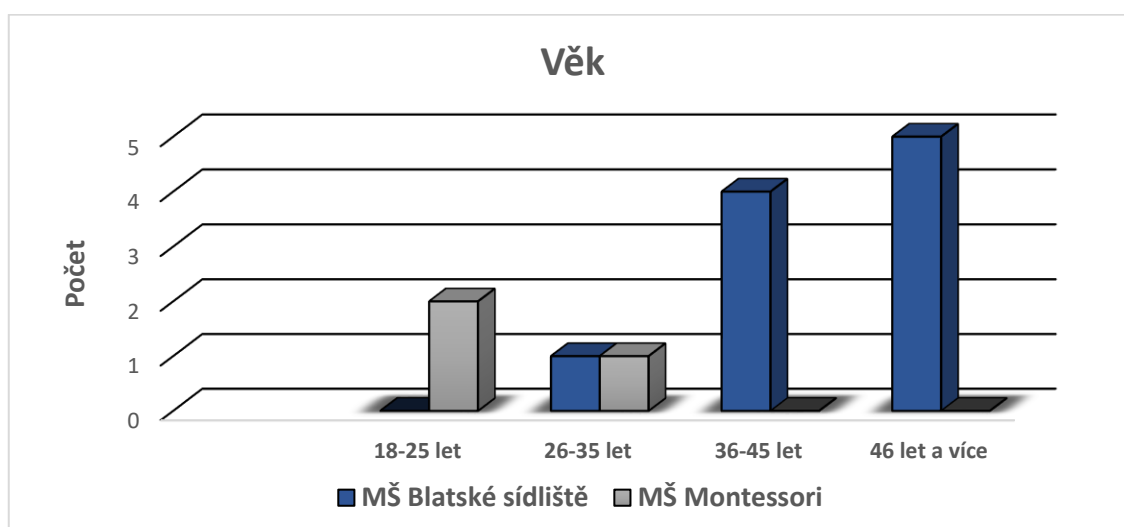
Otázka 2: Věk

Tabulka 4: Věk

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
18-25 let	0	2
26-35 let	1	1
36-45 let	4	0
46 let a více	5	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z grafu 2 lze vypočítat, že v MŠ Blatské sídliště není žádný zaměstnanec ve věkové kategorii do 25 let. Největší zastoupení v MŠ Blatské sídliště je ve věkové kategorii 46 let a více, kterou tvoří 5 zaměstnanců z 10. Věkovou kategorii 36 - 45 let zastupují 4 zaměstnanci a pouze 1 zaměstnanec spadá do věkové kategorie 26 - 35 let. Naopak MŠ Montessori má nejvyšší zastoupení ve věkové kategorii 18 - 25 let, do které spadají 2 zaměstnanci ze 3. Jeden zaměstnanec je zařazen do věkové kategorie 26 - 35 let.

Z výsledků lze shledat, že státní mateřská škola Blatské sídliště má oproti soukromé Montessori mateřské škole starší věkovou kategorii zaměstnanců. Jedním z důvodů může být fakt, že státní mateřská škola je zřizována ministerstvem školství, platy jsou financovány krajem dle platových tabulek pedagogů (viz tabulka 1) a provoz škol financuje obec. Platové tabulky jsou stabilní, což dává zaměstnancům finanční jistotu.

Naopak Montessori soukromá mateřská škola je nucena si vše financovat z vlastních zdrojů, zejména ze školného, které získává od rodičů dětí nebo ze sponzorských darů. Mzdy jsou vypláceny na základě zaručené mzdy (viz tabulka 2), ve které učitelé MŠ spadají do 5. platové třídy. Platy pedagogů ve státní mateřské škole dle tabulky narůstají s věkem a s praxí, přičemž mzdy pedagogů v soukromé mateřské škole jsou dle tabulek stále stejné. Záleží jen na zřizovateli soukromé školy, zda věk a praxi zohlední, či nikoliv. To je dle mého názoru jeden z důvodů, proč soukromá mateřská škola zaměstnává mladé pedagogy, protože vynakládá menší finanční objem peněz. Starší pedagogové by měli stejné finanční ohodnocení, ačkoli by ve státní mateřské škole dosáhli na výrazně vyšší platy.

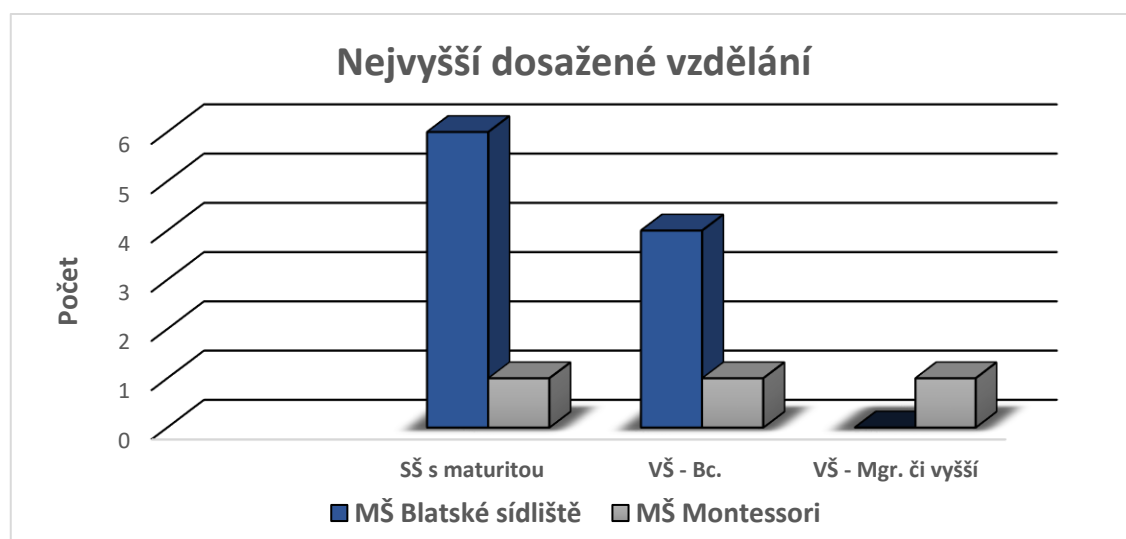
Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
SŠ s maturitou	6	1
VŠ - Bc.	4	1
VŠ - Mgr. či vyšší	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Dotazníkové šetření ukazuje, že MŠ Blatské sídliště má 6 zaměstnanců, kteří vystudovali střední školu s maturitou a 4 zaměstnance, kteří vystudovali vysokou školu v bakalářském studiu. Nikdo ze státní školy MŠ Blatské sídliště nemá magisterské či vyšší vzdělání. Naopak v MŠ Montessori je jeden zaměstnanec, jenž má vystudovaný magisterský titul, a tím je ředitelka MŠ Montessori, zároveň pedagog. Druhý zaměstnanec vystudoval bakalářské studium a třetí zaměstnanec má střední školu s maturitou.

Mateřské školy nemají vysoké nároky na vzdělání, je však nutné splňovat kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka, aby mohl být zaměstnanec přijat bez výjimky (viz otázka č. 4). V MŠ Blatské sídliště jsou všichni zaměstnanci kvalifikovaní. V případě, že zaměstnanec neměl pedagogické vzdělání, musel si vzdělání do určité doby doplnit – buďto si dodělat střední školu pedagogického zaměření, či vystudovat bakalářské studium pedagogického zaměření. V MŠ Montessori splňuje pouze jeden zaměstnanec potřebné vzdělání, a to ředitelka mateřské školy. Zaměstnanec, jenž má bakalářský titul, nespňuje kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka, není tomu tak ani u zaměstnance se střední školou.

Otázka 4: Splňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb.?

Tabulka 6: Splňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb.?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Ano	10	1
Ne	0	2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Splňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb.?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z výše uvedeného grafu můžeme vidět, že v MŠ Blatské sídliště splňuje 10 zaměstnanců z 10 kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka. V MŠ Montessori kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka splňuje pouze jeden zaměstnanec, a to ředitelka MŠ. Zbylí dva zaměstnanci kvalifikační předpoklady nesplňují, jak už bylo řečeno.

Z předchozí otázky také víme, že zaměstnanci, kteří mohou být do mateřské školy přijati, musí splňovat kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb., až na určité výjimky. Výjimku může udělat ředitelka tehdy, pokud škola nesežene kvalifikovaného pedagoga, který splňuje kvalifikační předpoklady – poté může mateřská škola přijmout i nekvalifikovaného zaměstnance. Zaměstnanec, jenž není kvalifikovaný, může být v mateřské škole zaměstnán, ovšem pouze do té doby, dokud škola nenajde kvalifikovaného pedagoga. Další možností je, že si zaměstnanec, který nemá dostatečnou kvalifikaci, kvalifikaci dodělá. Z výsledků vyplývá, že v MŠ Montessori pracují dva zaměstnanci, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci. Důvodem, proč má ředitelka nekvalifikované pracovníky je obtížnost tyto pracovníky sehnat. Předpokládám, že kvalifikovaní pracovníci se budou spíše ucházet o místo ve státní mateřské škole, a to především kvůli finanční výhodě. Ti nekvalifikovaní jsou přijímáni s podmínkou, že si kvalifikaci (vzdělání) doplní.

Otázka 5: Pokud nesplňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle výše zmiňovaného zákona, pracujete na jeho dosažení?

Tabulka 7: Pokud nesplňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle výše zmiňovaného zákona, pracujete na jeho dosažení?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Ano	0	2
Ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Pokud nesplňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle výše zmiňovaného zákona, pracujete na jeho dosažení?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Uvedený graf navazuje na předchozí otázky, ve kterých jsme se dozvěděli, že dva zaměstnanci ze soukromé MŠ Montessori nesplňují kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka. Všichni ostatní kvalifikaci splňují, proto se tato otázka týká pouze těchto dvou zaměstnanců.

Oba zaměstnanci se chtějí dál vzdělávat a kvalifikaci si tak dodělat. Jeden zaměstnanec již studuje vysokou školu pedagogického zaměření a druhý se v nejbližší době chystá studovat předškolní a mimoškolní pedagogiku.

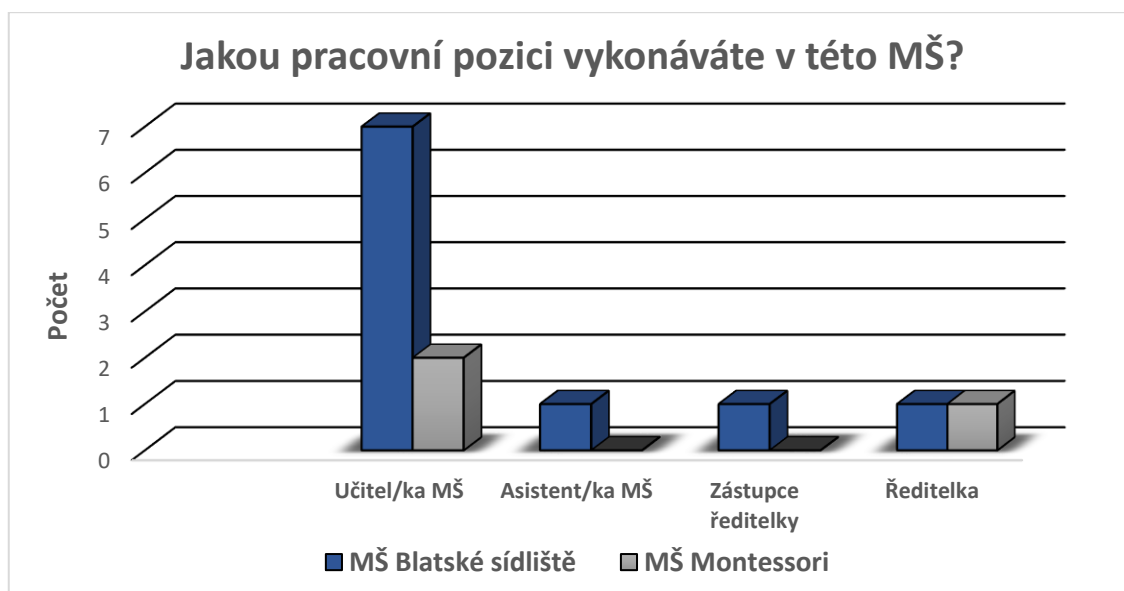
Otázka 6: Jakou pracovní pozici vykonáváte v této mateřské škole?

Tabulka 8: Jakou pracovní pozici vykonáváte v této mateřské škole?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Učitel/ka MŠ	7	2
Asistent/ka pedagoga MŠ	1	0
Zástupce ředitelky	1	0
Ředitelka	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Jakou pracovní pozici vykonáváte v této mateřské škole?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výzkumem bylo zjištěno, že ve státní MŠ Blatské sídliště pracuje 7 učitelek, 1 asistentka pedagoga, 1 zástupkyně ředitele a ředitelka. V soukromé MŠ Montessori pracují dvě učitelky a jedna ředitelka. Obě ředitelky byly požádány o vyplnění dotazníku, neboť také učí a týkají se jich stejná pravidla jako ostatních pedagogů. Navíc mají na starost administrativu, chod mateřských škol, finance, apod..

Rozvrstvení pedagogů závisí na celkovém počtu dětí v MŠ a třídách, dále na potřebách dětí se speciálními vzdělávacími potřebami. Asistentka pedagoga má poloviční úvazek dle potřeb dítěte a doporučení pedagogicko-psychologické poradny. Všichni ostatní pedagogičtí zaměstnanci jsou ve školách zaměstnání na celý pracovní úvazek. Obě

ředitelky mateřských škol se podílí částečně na výchovně vzdělávací práci dětí, další náplní práce je manažerská činnost, jak je zmiňováno v předchozím odstavci.

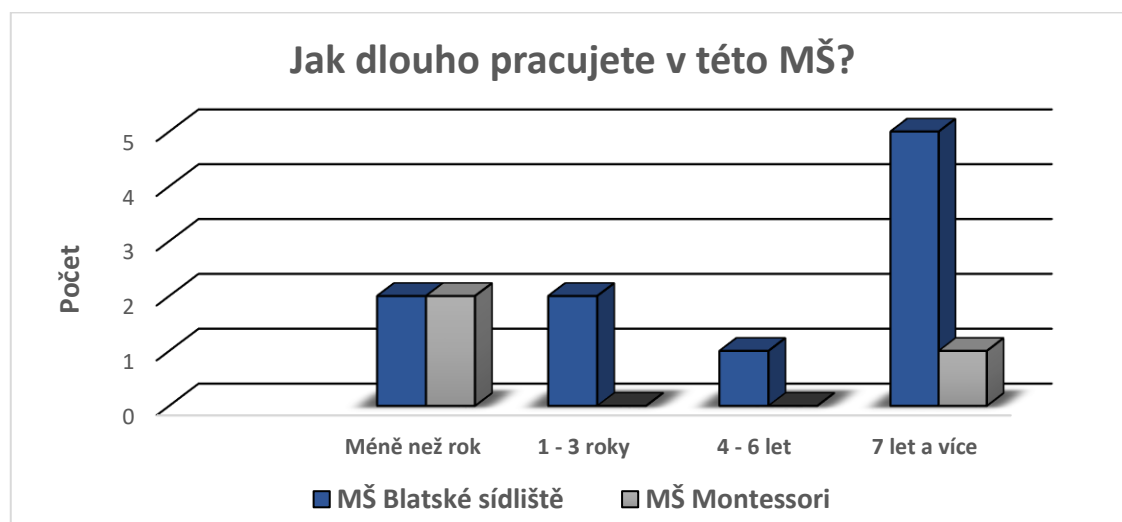
Otázka 7: Jak dlouho pracujete v této mateřské škole?

Tabulka 9: Jak dlouho pracujete v této mateřské škole?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Méně než rok	2	2
1 - 3 roky	2	0
4 - 6 let	1	0
7 let a více	5	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Jak dlouho pracujete v této mateřské škole?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z grafu 7 je zřejmé, že v MŠ Blatské sídliště pracuje 5 zaměstnanců 7 let a více, 1 zaměstnanec je zde zaměstnán 4 – 6 let, 2 zaměstnanci zde pracují 1 – 3 roky a 2 jsou zaměstnáni v MŠ Blatské sídliště necelý rok. V MŠ Montessori pracuje 1 zaměstnanec 7 let a více, a tím je ředitelka (zřizovatelka) mateřské školy. Zbylí 2 zaměstnanci jsou v soukromé MŠ Montessori zaměstnáni necelý rok.

Přesně polovina zaměstnanců z MŠ Blatské sídliště pracuje v mateřské škole 7 let a více a 1 zaměstnanec mezi 4 – 6 lety, což dle mého názoru naznačuje velkou stabilitu v zaměstnání a spokojenost ze strany zaměstnanců, ale i ředitelky. Zaměstnanci dobře

znají prostředí školy, mají již vytvořený kolektiv, vědí, co od sebe očekávat a znají tak schopnosti a dovednosti ostatních. V MŠ Montessori pracuje v mateřské škole pouze ředitelka školy 7 let a více, ta je ve škole od samého počátku. Oba její zaměstnanci ve škole nepracují ani rok, což je dle mého názoru velmi náročné pro obě strany. Ze strany nově příchozích zaměstnanců je zde velmi důležitá adaptace, tudíž přizpůsobení se pracovním požadavkům, ale i začlenění se do kolektivu. Naopak pro ředitelku musí být velmi těžké začlenit příchozí zaměstnance do pracovního prostředí a kolektivu. Proto si myslím, že v MŠ Blatské sídliště je adaptace na pracovní prostředí snazší, neboť je zde několik dlouhodobých zaměstnanců, kteří jsou již s chodem mateřské školy seznámeni déle a mohou tak být v začátcích nápomocní. Na druhou stranu začlenit se do ustáleného kolektivu několika zaměstnanců nemusí být vždy úplně jednoduché, zvláště pro začínající učitelku. V MŠ Montessori jsou mladší učitelky, na rozdíl od MŠ Blatské sídliště, a tím je možnost reakce na časté změny z pohledu mladších pedagogů pružnější, rychlejší a méně problematická. Což je v porovnání s MŠ Blatské sídliště jednodušší vzhledem k rozdílnosti věku.

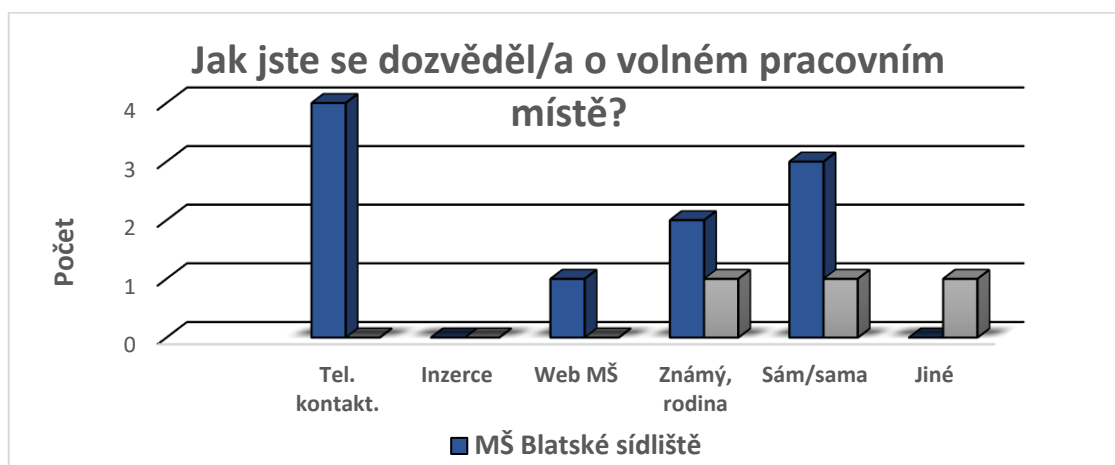
Otázka 8: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Tabulka 10: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Byl/a jsem telefonicky kontaktován/a	4	0
Prostřednictvím inzerce	0	0
Přes webové stránky MŠ	1	0
Informace přes známého, rodinu	2	1
Nabídl/a jsem se sám/sama	3	1
Jiné	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z grafu 8 si lze povšimnout, že v MŠ Blatské sídliště byli 4 zaměstnanci telefonicky kontaktováni, a tím se dozvěděli o volném pracovním místě. Další 3 zaměstnanci kontaktovali mateřskou školu sami a 2 zaměstnanci se o volném pracovním místě dozvěděli přes rodinu nebo známého. Pouze jeden zaměstnanec se o volném pracovním místě dozvěděl z webových stránek MŠ. V MŠ Montessori se jeden zaměstnanec dozvěděl o volném pracovním místě přes známého či rodinu. Druhý zaměstnanec školu kontaktoval sám. Pouze ředitelka soukromé Montessori mateřské školy označila odpověď jiné, kde uvedla, že mateřskou školu založila, proto nemohla označit jinou z uvedených odpovědí.

Zde si můžeme všimnout, že MŠ Blatské sídliště má nejvíce zaměstnanců díky tomu, že je přímo kontaktovala ředitelka. To pokládám za velmi vhodnou metodu získávání, pokud danou osobu známe, nebo o ní máme pozitivní reference. Pouze jeden zaměstnanec si všiml nabídky pracovního místa na webových stránkách MŠ, což považuji za velmi nízký počet, neboť v dnešní době je právě tato metoda jedna z nejpoužívanějších.

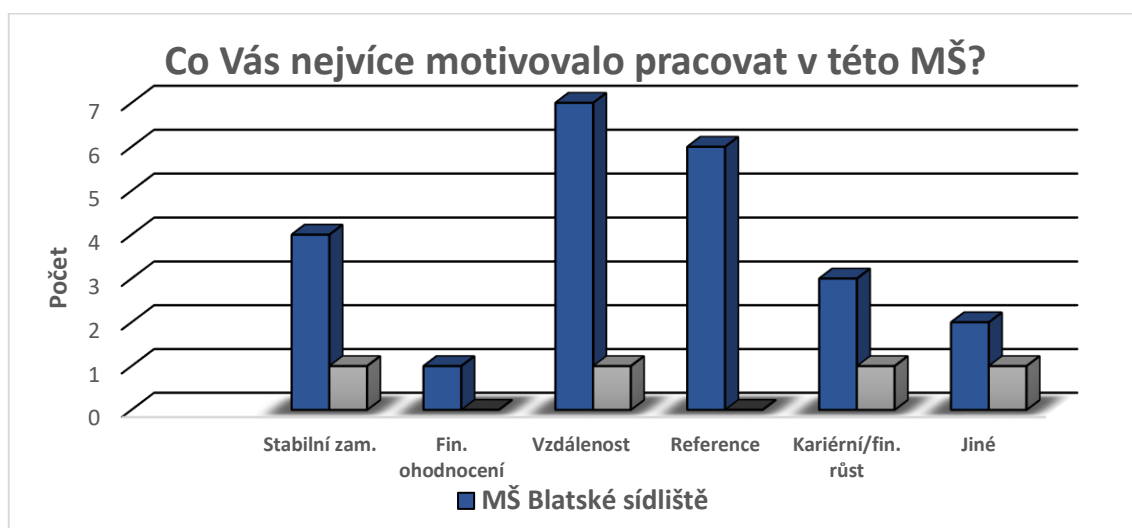
Otázka 9: Co Vás nejvíce motivovalo pracovat v této mateřské škole?

Tabulka 11: Co Vás nejvíce motivovalo pracovat v této mateřské škole?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Stabilní zaměstnání	4	1
Finanční ohodnocení, benefity, odměny	1	0
Vzdálenost do zaměstnání	7	1
Kladné reference	6	0
Možnost kariérního/finančního růstu	3	1
Jiné	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Co Vás nejvíce motivovalo pracovat v této mateřské škole?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z výše uvedeného grafu lze vydedukovat, že největší motivací, proč ve škole pracovat, je pro zaměstnance MŠ Blatské sídliště vzdálenost do zaměstnání a kladné reference na mateřskou školu. Dále je to dle zaměstnanců stabilní zaměstnání, je zde možný kariérní a finanční růst. Na posledním místě této otázky je finanční ohodnocení. Dva zaměstnanci odpověděli taktéž jinak, a to tak, že je práce v MŠ baví. V MŠ Montessori zaměstnance motivuje stabilní zaměstnání, vzdálenost do zaměstnání a kariérní růst. Ředitelka MŠ odpověděla, že je pro ni motivující nabídnout dětem jinou možnost výchovy a vzdělávání, a to dle Montessori pedagogiky.

Popravdě jsem očekávala, že v MŠ Blatské sídliště bude vícekrát zakroužkovaná odpověď „Finanční ohodnocení, benefity, odměny“, neboť oproti MŠ Montessori má MŠ Blatské sídliště vyšší odměny a větší pestrost benefitů.

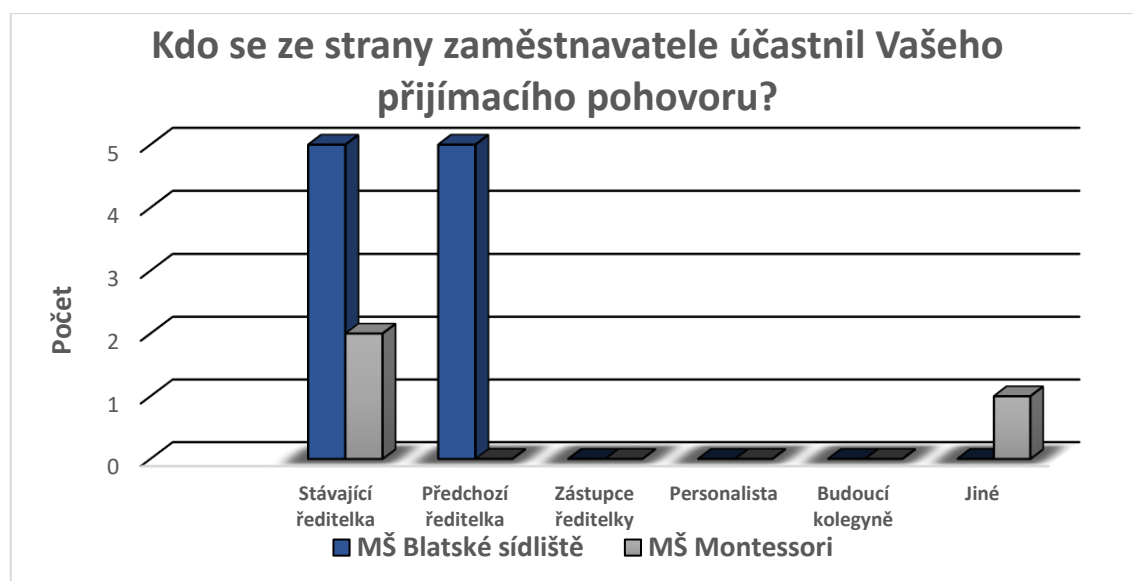
Otázka 10: Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího pohovoru?

Tabulka 12: Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího pohovoru?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Stávající ředitelka	5	2
Předchozí ředitelka	5	0
Zástupce ředitelky	0	0
Personalista	0	0
Budoucí kolegyně	0	0
Jiné	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího pohovoru?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V grafu 10 vidíme, že 5 zaměstnanců z MŠ Blatské sídliště bylo přijímáno stávající ředitelkou a 5 zaměstnanců předchozí ředitelkou. V MŠ Montessori byli dva zaměstnanci přijímáni stávající ředitelkou a ředitelka mateřské školy zvolila odpověď jiné, neboť školku zřizovala ona.

To, že 5 zaměstnanců v MŠ Blatské sídliště přijímala předchozí ředitelka, nám potvrzuje graf 7, ve kterém lze vidět, že 5 zaměstnanců pracuje v mateřské škole 7 let a více. V MŠ Montessori nešlo u dvou zaměstnanců odpovědět jinak, neboť nikdo jiný v této škole pozici ředitele nedělal.

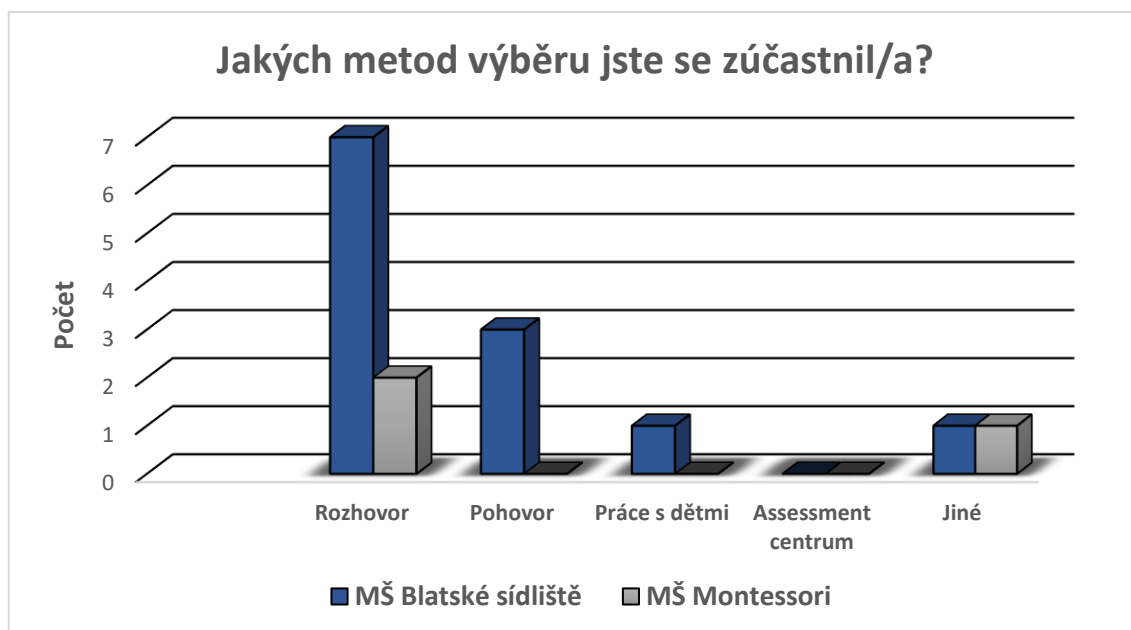
Otázka 11: Jakých metod výběru jste se zúčastnil/a?

Tabulka 13: Jakých metod výběru jste se zúčastnil/a?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Vyhodnocování dokumentů - rozhovor	7	2
Strukturovaný pohovor	3	0
Ukázka práce s dětmi	1	0
Služby assessment centra	0	0
Jiné	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Jakých metod výběru jste se zúčastnil/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Zpracování a diskuze

Dotazníkové šetření ukazuje, že 7 zaměstnanců v MŠ Blatské sídliště se při výběru zúčastnilo vyhodnocení dokumentů. Další 3 zaměstnanci uvedli, že se zúčastnili pohovoru, 1 zaměstnanec se také zúčastnil práce s dětmi a 1 zaměstnanec uvedl, že u něj před nástupem předcházela týdenní praxe. V MŠ Montessori se oba zaměstnanci

při výběru zúčastnili pouze metody vyhodnocování dokumentů. Ředitelka Montessori mateřské školy se nezúčastnila žádné metody výběru.

Dle mého názoru není strukturovaný rozhovor pro výběr dostatečný. Souhlasím s Dvořákovou & kol. (2007), která uvádí, že jsou ve strukturovaném rozhovoru kladeny obecně známé otázky a pro uchazeče tak není problém se na ně perfektně připravit. Proto si myslím, že je dobré metodu strukturovaného rozhovoru při výběru používat, ale pouze jako doplňující metodu například k vyhodnocování dokumentů.

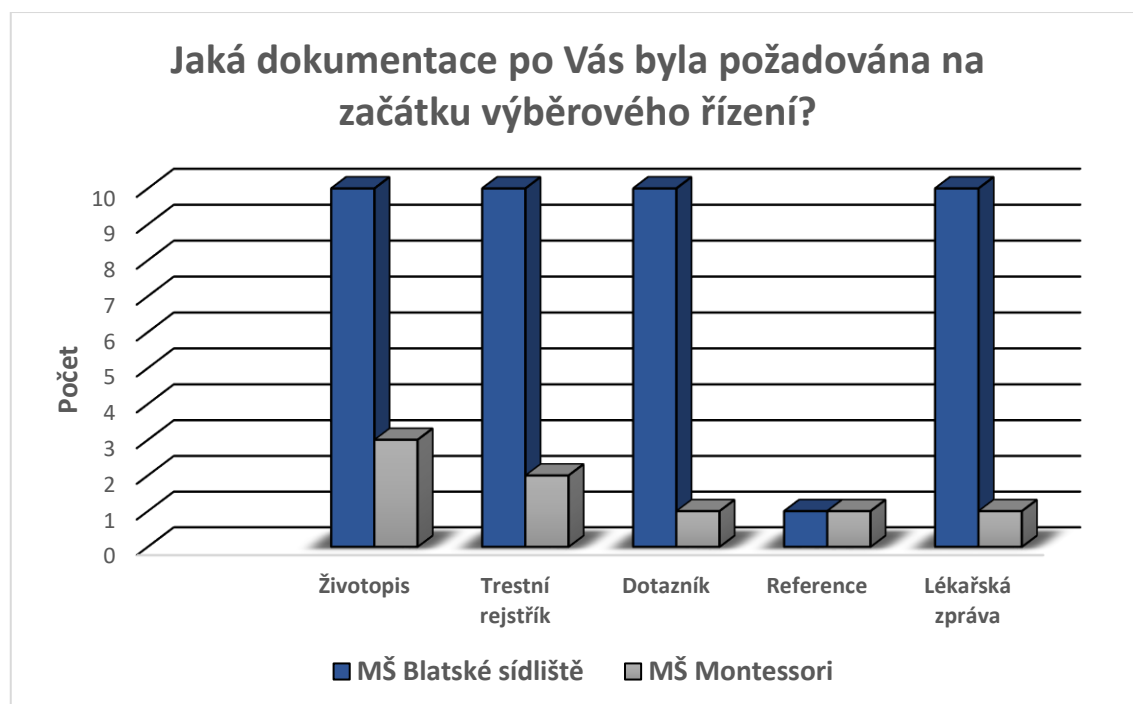
Otázka 12: Jaká dokumentace po Vás byla požadována na začátku výběrového řízení?

Tabulka 14: Jaká dokumentace po Vás byla požadována na začátku výběrového řízení?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Životopis/strukturovaný životopis	10	3
Výpis z trestního rejstříku	10	2
Dotazník	10	1
Reference či posudky v písemné formě	1	1
Lékařská zpráva	10	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Jaká dokumentace po Vás byla požadována na začátku výběrového řízení?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z grafu 12 lze vyčíst, že MŠ Blatské sídliště požadovala po 10 zaměstnancích životopis, 10 zaměstnanců muselo dodat lékařskou zprávu, 10 zaměstnanců výpis z trestního rejstříku, všichni zaměstnanci vyplňovali dotazník a pouze po jednom zaměstnanci byla požadována reference či posudek v písemné formě. V MŠ Montessori byl po všech zaměstnancích požadován životopis, 2 zaměstnanci museli dodat výpis z trestního rejstříku, 1 zaměstnanec vyplňoval dotazník, 1 zaměstnanec musel dodat reference či posudek v písemné formě a po 1 zaměstnanci byla požadována lékařská zpráva.

Myslím si, že analýza životopisu je v dnešní době nedílnou součástí každého výběrového řízení. Souhlasím však s Koubkem (2007), že by se tato metoda měla používat především v kombinaci s jinou metodou či posudkem jiné dokumentace. Proto si myslím, že obě mateřské školy postupovaly při výběru svědomitě, protože chtěly po některých nynějších zaměstnancích nejen lékařskou zprávu, ale i výpis z trestního rejstříku.

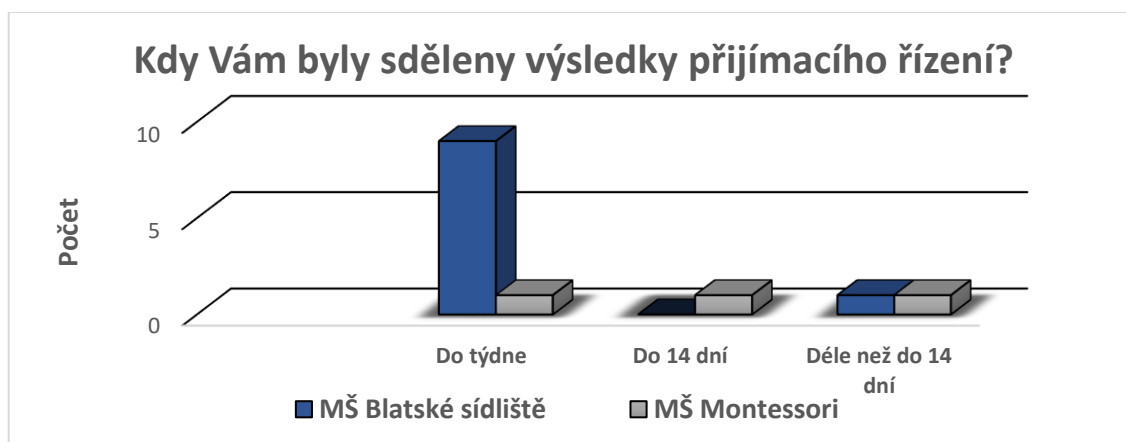
Otázka 13: Kdy Vám byly sděleny výsledky přijímacího řízení?

Tabulka 15: Kdy Vám byly sděleny výsledky přijímacího řízení?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Do týdne	9	1
Do 14 dní	0	1
Déle než do 14 dní	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Kdy Vám byly sděleny výsledky přijímacího řízení?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Tento graf udává, za jako dlouho byly zaměstnancům sděleny výsledky přijímacího řízení. Devíti zaměstnancům v MŠ Blatské sídliště byly sděleny výsledky do týdne a jen jeden zaměstnanec čekal na výsledky déle než 14 dní. Jednomu zaměstnanci v MŠ Montessori byly sděleny výsledky do týdne, druhému do 14 dní a třetímu déle než do 14 dní.

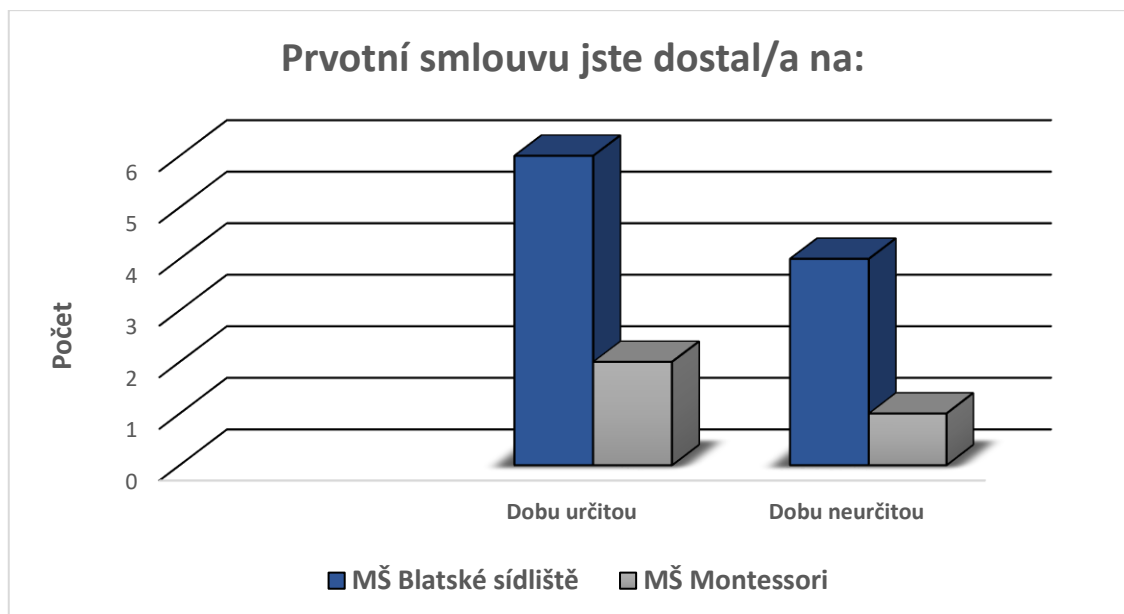
Otázka 14: Prvotní smlouvu jste dostal/a na:

Tabulka 16: Prvotní smlouvu jste dostal/a na:

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Dobu určitou	6	2
Dobu neurčitou	4	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Prvotní smlouvu jste dostal/a na:



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Jak můžeme v grafu 14 vidět, 6 zaměstnanců z MŠ Blatské sídliště dostalo po nástupu smlouvu na dobu určitou a 4 zaměstnanci dostali ihned po nástupu smlouvu na dobu

neurčitou. V MŠ Montessori má smlouvu na dobu neurčitou pouze ředitelka, zbylí zaměstnanci mají smlouvu na dobu určitou.

Jak lze vidět, v MŠ Blatské sídliště dostali 4 zaměstnanci smlouvu na dobu neurčitou. Je možné na to pohlížet z obou stran. Z pozice zaměstnance je smlouva na dobu neurčitou jistě výhodnější, neboť zaměstnanec pocítuje větší jistotu, stabilitu a důvěru ze strany ředitele. Naopak z pozice ředitele to může být určité riziko, jelikož pokud uchazeče nezná, neví, co od něj může očekávat a zda bude pro tuto pozici vhodným kandidátem. Z tohoto důvodu je lepší dát zaměstnanci první smlouvu na dobu určitou. Během roku nový zaměstnanec ukáže své pracovní, ale i osobnostní vlastnosti. V případě, že se zaměstnanec osvědčí, lze mu po roce dát smlouvu na dobu neurčitou.

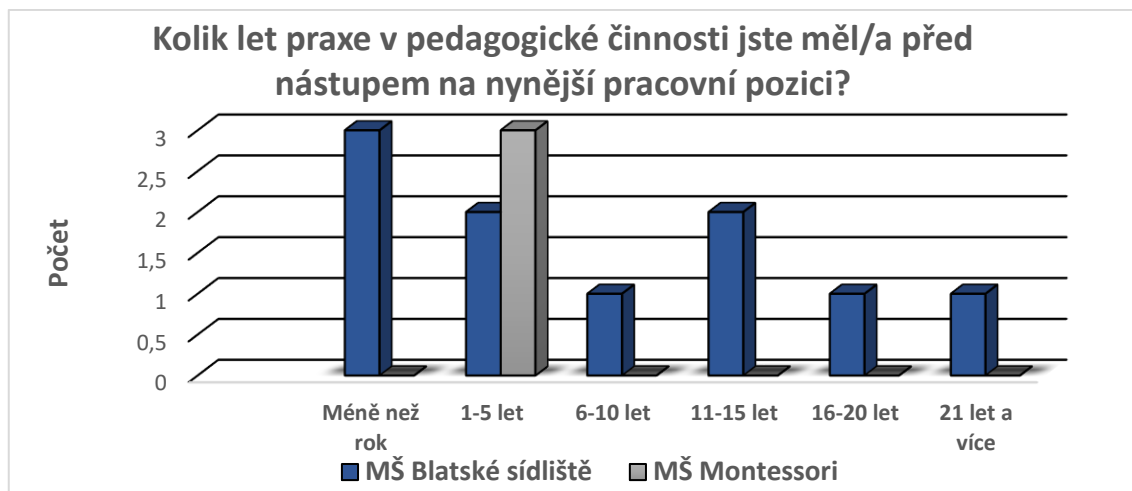
Otázka 15: Kolik let praxe v pedagogické činnosti jste měl/a před nástupem na nynější pracovní pozici?

Tabulka 17: Kolik let praxe v pedagogické činnosti jste měl/a před nástupem na nynější pracovní pozici?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Méně než rok	3	0
1-5 let	2	3
6-10 let	1	0
11-15 let	2	0
16-20 let	1	0
21 let a více	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Kolik let praxe v pedagogické činnosti jste měl/a před nástupem na nynější pracovní pozici?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Graf 15 nám ukazuje, že v MŠ Blatské sídliště jsou 3 zaměstnanci, kteří měli před nástupem na nynější pracovní místo praxi méně než rok. Dva zaměstnanci měli praxi 1 - 5 let, jeden zaměstnanec 6 – 10 let, dva zaměstnanci 11 – 15 let, jeden zaměstnanec 16 – 20 let a jeden 21 let a více. V MŠ Montessori měli všichni zaměstnanci před nástupem praxi 1 – 5 let.

Tato otázka pouze potvrzuje věkovou strukturu zaměstnanců v obou školách. V MŠ Blatské sídliště je polovině zaměstnanců 46 let a více, což naznačuje, že měli někteří zaměstnanci významně větší praxi oproti MŠ Montessori, kde je dvěma zaměstnancům ze tří 18 – 25 let.

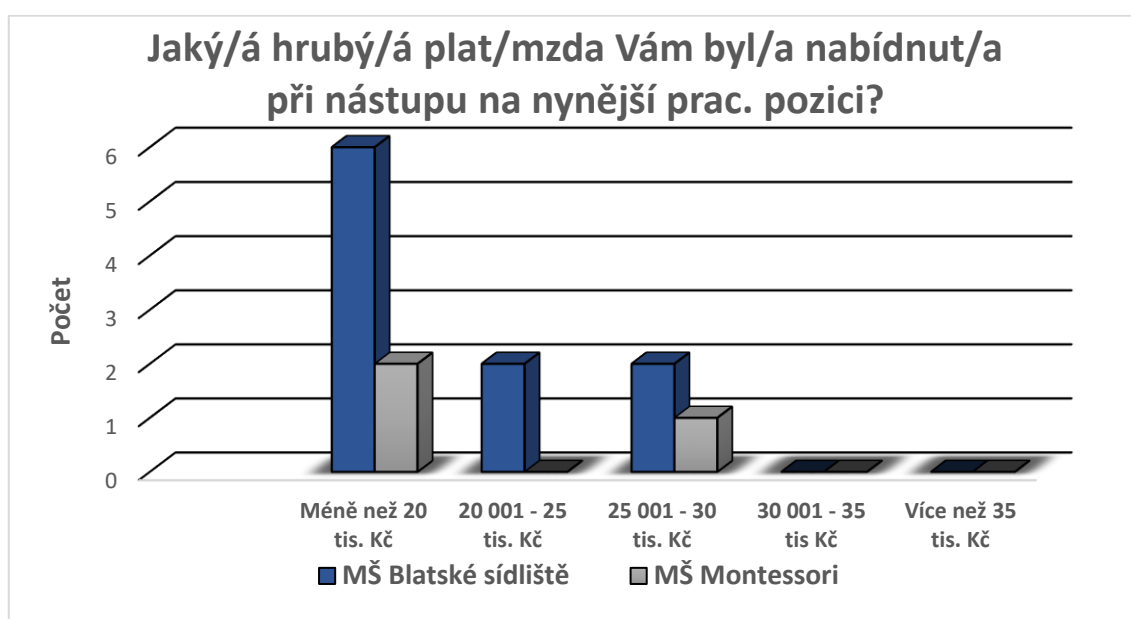
Otázka 16: Jaký/á hrubá/ý plat/mzda Vám byl/a nabídnut/a při nástupu na nynější pracovní pozici?

Tabulka 18: Jaký/á hrubá/ý plat/mzda Vám byl/a nabídnut/a při nástupu na nynější pracovní pozici?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Méně než 20 000 Kč	6	2
20 001 - 25 000 Kč	2	0
25 001 - 30 000 Kč	2	1
30 001 - 35 000 Kč	0	0
Více než 35 001 Kč	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Jaký/á hrubá/ý plat/mzda Vám byl/a nabídnut/a při nástupu na nynější pracovní pozici?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výsledky výzkumu ukazují, že v MŠ Blatské sídliště mělo 6 zaměstnanců při nástupu plat méně než 20 000 Kč, 2 zaměstnanci 20 001 – 25 000 Kč a 2 zaměstnanci 25 001 – 30 000 Kč. V MŠ Montessori dostali dva zaměstnanci při nástupu mzdu méně než 20 000 Kč a jeden zaměstnanec 25 001 – 30 000 Kč.

Platy učitelů se výrazněji zvyšovaly až v posledních letech, což může vést k názoru, že dříve byly v soukromých i státních MŠ srovnatelné platy. V soukromé MŠ záleží na počtu dětí, výši školného a tím se stanovují mzdy a další nenárokové složky pro pedagogy, ale musí dosahovat do výše zaručené mzdy. Z toho vyplývá otázka 17, ve které jsou uvedeny změny v platech a mzdách pedagogů v obou mateřských školách.

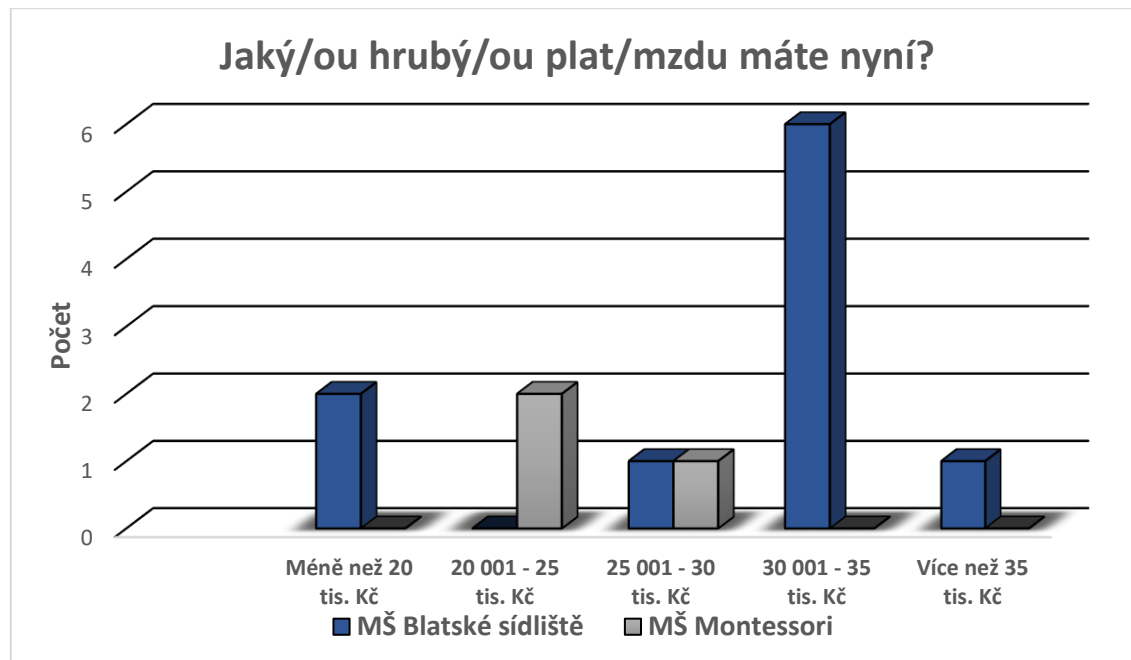
Otázka 17: Jaký/ou hrubý/ou plat/mzdu máte nyní?

Tabulka 19: Jaký/ou hrubý/ou plat/mzdu máte nyní?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Méně než 20 000 Kč	2	0
20 001 - 25 000 Kč	0	2
25 001 - 30 000 Kč	1	1
30 001 - 35 000 Kč	6	0
Více než 35 001 Kč	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Jaký/ou hrubý/ou plat/mzdu máte nyní?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Nyní mají v MŠ Blatské sídliště pouze 2 zaměstnanci plat méně než 20 000 Kč, a to proto, že jeden z nich je na 0,5 úvazek a druhý na 0,4 úvazek. Jeden zaměstnanec má plat 25 001 – 30 000 Kč, 6 zaměstnanců má plat 30 001 – 35 000 Kč a jeden má dokonce více než 35 001 Kč. V MŠ Montessori se jednomu zaměstnanci mzda nezměnila vůbec a stále má 25 001 – 30 000 Kč. Dva zaměstnanci mají o něco lepší mzdu 20 001 – 25 000 Kč.

V MŠ Blatské sídliště vidíme, oproti grafu 16 velký nárůst platů. Při nástupu mělo 6 zaměstnanců méně než 20 000 Kč, nyní mají méně než 20 000 Kč pouze dva zaměstnanci s částečnými úvazky. Při nástupu neměl nikdo ze zaměstnanců 30 001 – 35 000 Kč a nyní má tento plat 6 zaměstnanců. V MŠ Montessori se mzdy změnilly pouze dvěma zaměstnancům. Ředitelka mateřské školy zde pracuje více než 7 let, ale mzdu má stále stejnou. Dvěma zaměstnancům z MŠ Montessori byla zvýšena mzda z méně než 20 000 na 20 001 – 25 000. MŠ Montessori vyplácí učitelky podle zaručené mzdy, kdy učitelé v mateřských školách spadají do 5. platové třídy. Všechny učitelky by tak měly mít měsíčně 21 700 Kč. Zda bude zohledněn věk a praxe učitelek, závisí pouze na zřizovateli MŠ. Zde můžeme vidět, že v MŠ Blatské sídliště mají zaměstnanci mnohem větší motivaci po finanční stránce než v MŠ Montessori, neboť všichni až na 2 zaměstnance (s částečnými úvazky) si polepšili. Ovšem je těžké srovnávat dva zaměstnance, kteří v MŠ Montessori nepracují ani rok se zaměstnanci v MŠ Blatské sídliště, kteří zde pracují déle. Lze se domnívat, že je o zaměstnance MŠ Montessori adekvátně postaráno, vzhledem k omezeným finančním prostředkům soukromé školy. Tento faktor může být taktéž jedním z mnoha, podle kterého se pedagogové rozhodují, do jaké mateřské školy nastoupit, zda do státní, či soukromé.

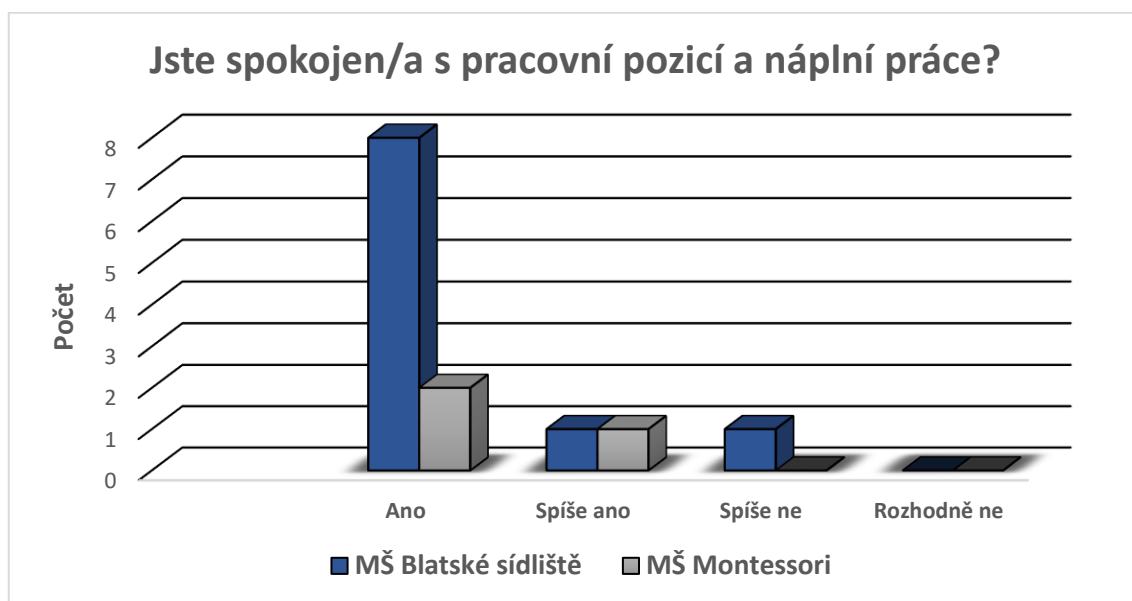
Otázka 18: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?

Tabulka 20: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Ano	8	2
Spíše ano	1	1
Spíše ne	1	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Graf 18 ukazuje, jak spokojení se svou pozicí a náplní práce zaměstnanci jsou. V MŠ Blatské sídliště zvolilo 8 zaměstnanců odpověď ano a jeden zaměstnanec spíše ano. Jeden zaměstnanec zvolil odpověď spíše ne a důvodem udává fakt, že má nižší pracovní úvazek. V MŠ Montessori jsou dva zaměstnanci spokojeni a jeden spíše ano.

Až na jednoho zaměstnance v MŠ Blatské sídliště, jenž zvolil odpověď spíše ne, můžeme říci, že obě mateřské školy mají dle této odpovědi spokojené pracovníky, co se týče pracovní pozice a náplni práce.

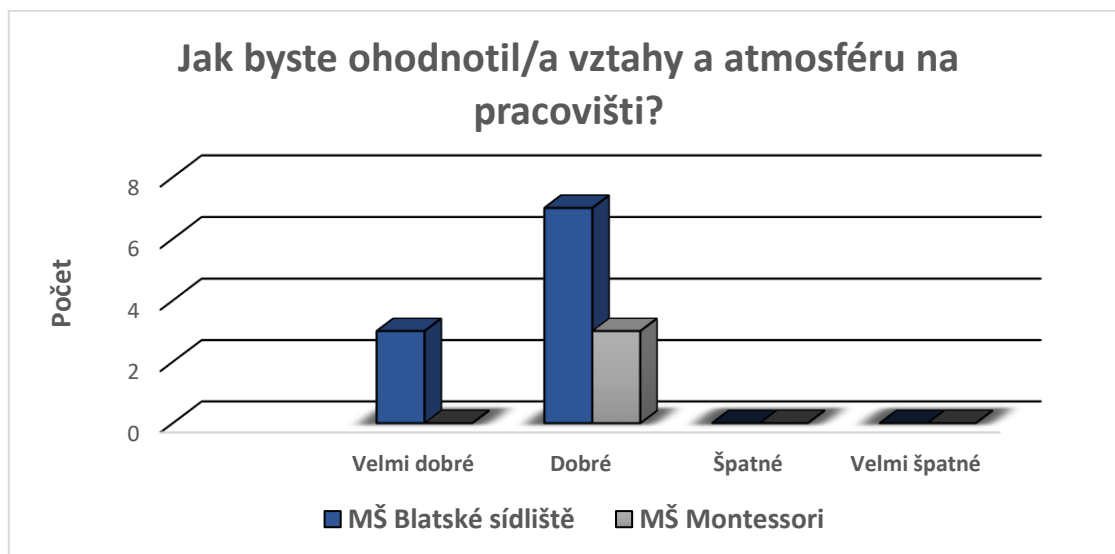
Otázka 19: Jak byste ohodnotil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?

Tabulka 21: Jak byste ohodnotil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Velmi dobré	3	0
Dobré	7	3
Špatné	0	0
Velmi špatné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Jak byste ohodnotil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Graf 19 znázorňuje, jak zaměstnanci hodnotí vztahy na pracovišti. V MŠ Blatské sídliště jsou vztahy na pracovišti dle 3 zaměstnanců velmi dobré a dle 7 zaměstnanců dobré. V MŠ Montessori všichni 3 zaměstnanci hodnotí vztahy a atmosféru na pracovišti jako dobré.

Lze konstatovat, že vztahy a atmosféru na pracovišti vnímají zaměstnanci obou mateřských škol kladně. Tuto informaci shledávám jako velmi důležitou, neboť mnohdy mohou vztahy na pracovišti negativně ovlivnit chod celé organizace. Též jednotné působení a stanovení pravidel zaměstnancům vede ke stabilitě a celkové kladné atmosféře, která je důležitá k přenosu sociální interakce mezi zaměstnanci, dětmi a zákonnými zástupci.

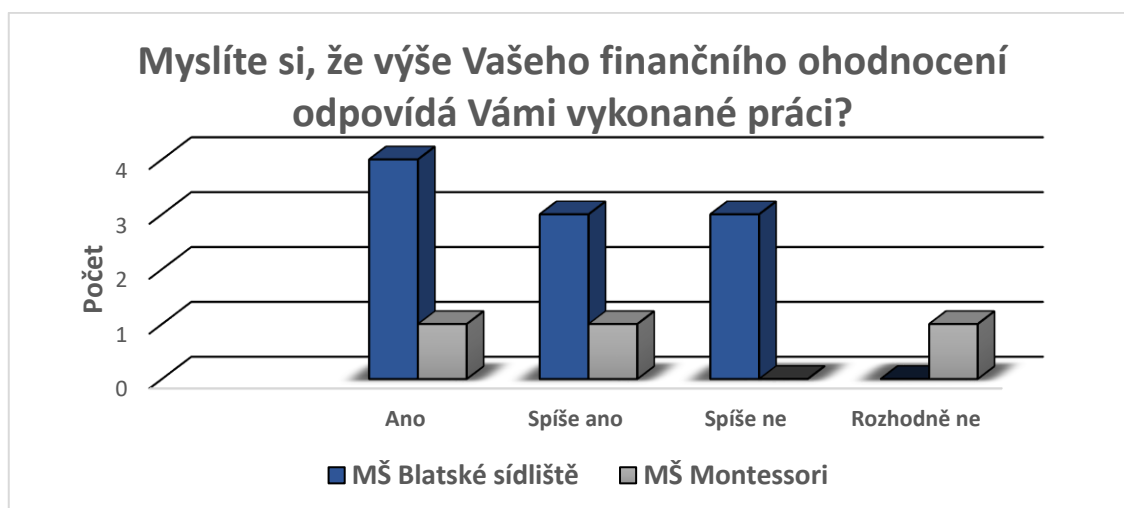
Otázka 20: Myslíte si, že výše Vašeho finančního ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?

Tabulka 22: Myslíte si, že výše Vašeho finančního ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Ano	4	1
Spíše ano	3	1
Spíše ne	3	0
Rozhodně ne	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Myslíte si, že výše Vašeho finančního ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Otázka číslo 20 vypovídá o tom, zda si zaměstnanci myslí, že výše jejich finančního ohodnocení odpovídá jejich vykonané práci. V MŠ Blatské sídliště si 4 lidé myslí, že ano a 3 lidé si myslí, že spíše ano. Avšak 3 lidé si myslí, že jejich finanční ohodnocení spíše neodpovídá jejich vykonané práci. Jejich uvedenými důvody jsou, že je tato práce psychicky i časově náročná, je obecně podhodnocována, a to zejména u začínajících učitelů. V MŠ Montessori si jeden zaměstnanec myslí, že je výše jeho finančního ohodnocení oproti vykonané práci dostačující a jeden zaměstnanec zvolil odpověď spíše ano. Ředitelka MŠ Montessori si rozhodně nemyslí, že její finanční ohodnocení odpovídá

její vykonané práci. Jako jeden z důvodů uvedla, že její pracovní pozice vyžaduje velkou zodpovědnost nejen k dětem, k rodičům, ale i k zaměstnancům. Dále je také povinna dodržovat a znát mnoho vyhlášek, zákonů a paragrafů, tudíž je na ni vyvíjen tlak v administrativě.

Tato otázka naznačuje, jak náročná je práce pro obě ředitelky mateřských škol. Ředitelka MŠ Blatské sídliště podotýká stejně jako ředitelka MŠ Montessori, že je na jejich pozici jak časový nátlak, tak jsou velmi administrativně přetíženy. S tímto tvrzením by podle mého názoru souhlasila i ředitelka MŠ Blatské sídliště, která má oproti soukromé škole 6x více dětí v mateřské škole. V současné době je též povědomí rodičů a veřejnosti spíše hlídání dětí a ne vzdělávání, které je v tomto věku dítěte velmi specifické a náročné. Mateřská škola se od základní školy liší metodami a formami výuky, ale vzdělávací obsah je stanoven v rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání stejně jako v základní škole.

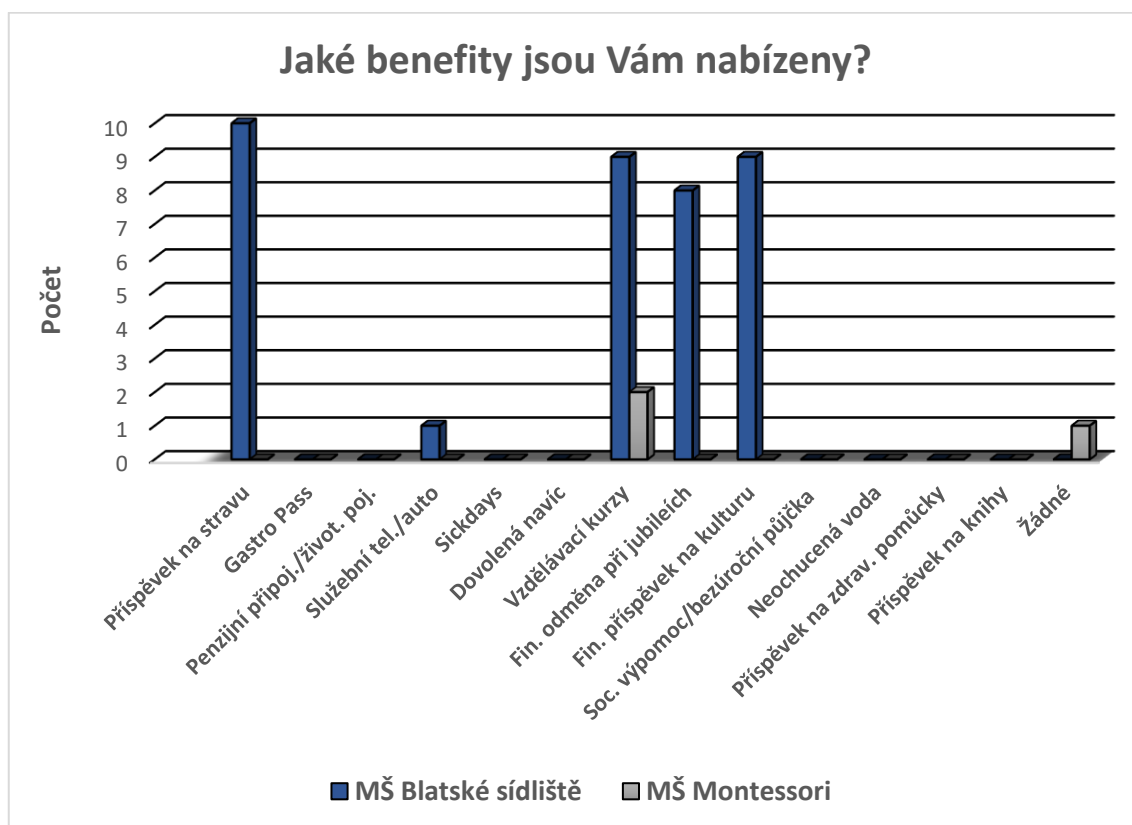
Otázka 21: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?

Tabulka 23: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Příspěvek na stravování	10	0
Gastro Pass	0	0
Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění	0	0
Služební telefon či automobil	1	0
Sickdays	0	0
Dovolená navíc	0	0
Vzdělávací kurzy	9	2
Finanční odměna při životních jubileích	8	0
Finanční příspěvek na kulturní vyžití	9	0
Sociální výpomoc/bezúročná půjčka	0	0
Nesyčená a neochucená voda	0	0
Příspěvek na zdravotní pomůcky, vitamíny, léky	0	0
Příspěvek na knihy	0	0
Žádné	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V grafu 21 vybírali zaměstnanci, které benefity jsou jim k dispozici. V MŠ Blatské sídliště mají všichni zaměstnanci příspěvek na stravování, 9 zaměstnanců má možnost zúčastnit se vzdělávacích kurzů, 9 zaměstnanců má nárok na finanční příspěvek na kulturu a 8 zaměstnanců se již setkala s finančním příspěvkem při životních jubileích. Ředitelka MŠ Blatské sídliště má ještě jako benefit služební telefon. V MŠ Montessori mají dva zaměstnanci nárok zúčastnit se vzdělávacích kurzů, zatímco jeden zaměstnanec nemá nárok na žádný benefit.

Zde můžeme vidět, jakou rozmanitost benefitů mají zaměstnanci MŠ Blatské sídliště oproti zaměstnancům MŠ Montessori. V mnoha společnostech je příspěvek na stravování základním benefitem, v MŠ Montessori tomu tak není. Benefity jsou součástí systému odměňování a motivace zaměstnanců, proto pokládám za důležité je svým zaměstnancům poskytovat.

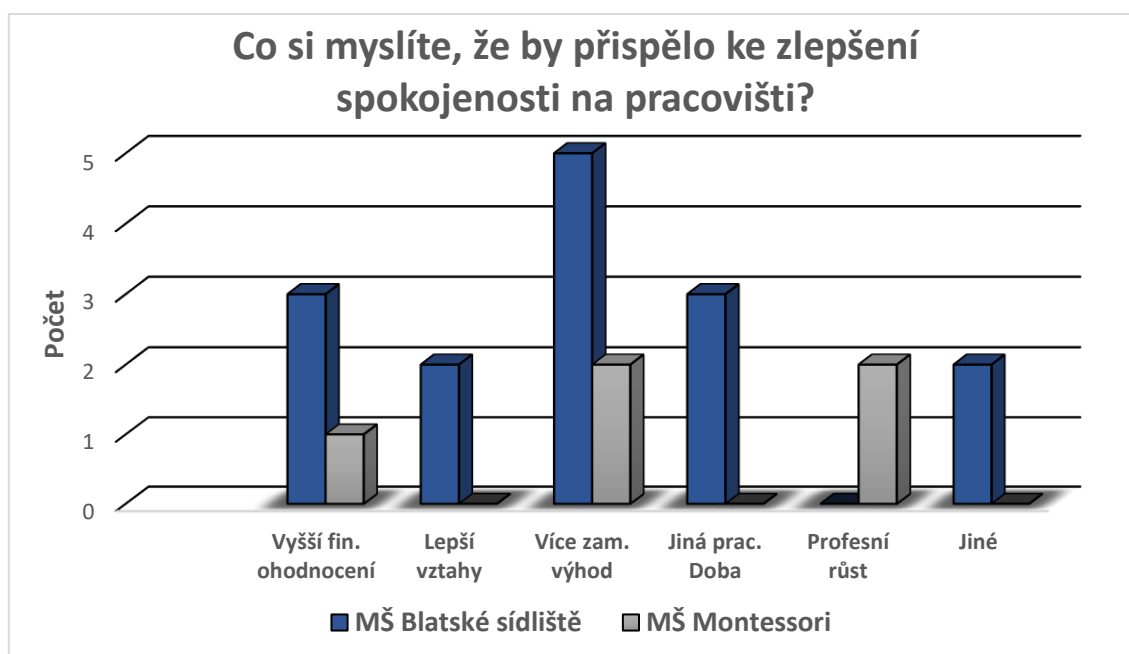
Otázka 22: Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení spokojenosti na pracovišti?

Tabulka 24: Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení spokojenosti na pracovišti?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Vyšší finanční ohodnocení	3	1
Lepší vztahy na pracovišti	2	0
Více zaměstnaneckých výhod	5	3
Jiné rozvržení pracovní doby	3	0
Možnost profesního růstu	0	2
Jiné	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení spokojenosti na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V MŠ Blatské sídliště uvádí 5 zaměstnanců, že ke zlepšení spokojenosti na pracovišti by přispělo více zaměstnaneckých výhod. Tři zaměstnanci uvádí, že by ke zlepšení spokojenosti na pracovišti přispělo vyšší finanční ohodnocení a další tři uvádí, že by ke spokojenosti na pracovišti přispěla jiná pracovní doma. Dva zaměstnanci by uvítali lepší vztahy na pracovišti a dva zaměstnanci si myslí, že by ke zlepšení spokojenosti na pracovišti pomohla lepší sociální vybavenost tříd, více pomůcek a lepší soudružnost a vzájemná výpomoc. V MŠ Montessori by tři zaměstnanci uvítali ke zlepšení

spokojenosti na pracovišti více zaměstnaneckých výhod, možnost profesního růstu a jeden ještě dodává vyšší finanční ohodnocení.

Zaměstnanci v MŠ Blatské sídliště by rádi více zaměstnaneckých výhod, přičemž z předchozího grafu lze vypočítat, že oproti MŠ Montessori jsou na tom s benefity výrazně lépe. Třem zaměstnancům nevyhovuje pracovní doba, i přes to, že zaměstnanci mají pouze šestihodinovou aktivní výuku a dvouhodinovou přípravu na výuku. Přípravu si mohou vzít s sebou domů, nebo si mohou výuku připravit v době poledního odpočinku dětí.

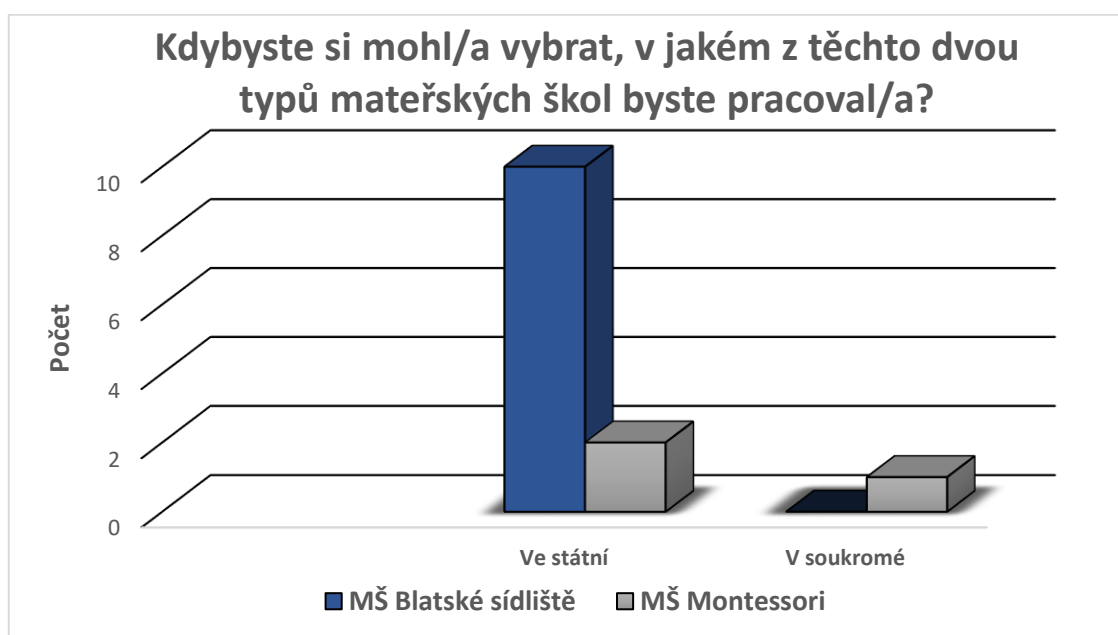
Otázka 23: Kdybyste si mohl/a vybrat, v jakém z těchto dvou typů mateřských školek byste pracoval/a?

Tabulka 25: Kdybyste si mohl/a vybrat, v jakém z těchto dvou typů mateřských školek byste pracoval/a?

	MŠ Blatské sídliště	MŠ Montessori
	Počet	Počet
Ve státní	10	2
V soukromé	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Kdybyste si mohl/a vybrat, v jakém z těchto dvou typů mateřských škol byste pracoval/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Tento graf ukazuje, kolik zaměstnanců by raději pracovalo ve státní či soukromé škole. V MŠ Blatské sídliště by stále všichni zaměstnanci raději pracovali ve státní mateřské škole. V MŠ Montessori by dva zaměstnanci zvolili raději státní mateřskou školu, pouze ředitelka MŠ Montessori by zůstala v soukromé mateřské škole.

Otázka 24: Proč byste zvolil/a právě tento typ mateřské školy?

Výsledky a diskuze

V MŠ Blatské sídliště odpovědělo 6 zaměstnanců, že ve státní mateřské škole pocítují větší jistotu zaměstnání. Tři zaměstnanci jsou spokojeni, neboť mají všichni stejnou legislativní jednotnost, řád, ale i pravidla. Dva zaměstnanci navíc vyzdvihují stabilní platové tarify. Ředitelka MŠ Montessori, která by si vybrala soukromý sektor, udává, že by vždy vybírala menší mateřskou školu nejlépe s malým kolektivem. Oba zaměstnanci v MŠ Montessori, jenž by raději státní sektor, udávají jako důvod nejen jistotu zaměstnání, ale i větší finanční zabezpečení, více volna (např. prázdniny) a větší počet pedagogů, což znamená snazší čerpání dovolené, či možný záskok.

Myslím si, že po doplnění kvalifikace učitelek v soukromé MŠ a zjištění platových tarifů a možných benefitů, určitě by uvažovaly o přestupu do státní MŠ.

4.4 Strukturované rozhovory s ředitelkami mateřských škol

Strukturovaný rozhovor probíhal ve státní mateřské škole Blatské sídliště ve Veselí nad Lužnicí a v soukromé Montessori mateřské škole Mufík Dětem v Táboře. Každé z ředitelek bylo položeno 7 otázek (příloha č. 2), na které následně odpovídaly.

Otázka 1: Jaké metody využíváte při získávání uchazečů o zaměstnání?

Ředitelka MŠ Blatské sídliště využívá metody získávání pracovníků, jako jsou např. inzerát na úřední desce mateřské školy, inzerát na webových stránkách školy, spolupráce s Úřadem práce, či spolupráce s Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích (JČU).

Ředitelka MŠ Montessori využívá metody získávání pracovníků, jako jsou např. vývěsky na webu, vývěsky na Facebooku, ale i doporučení od jiných zaměstnanců.

Otázka 2: Která metoda Vám přijde nejefektivnější a kterou metodu naopak nepoužíváte vůbec, či minimálně, a proč?

Jako nejefektivnější metodu považuje ředitelka MŠ Blatské sídliště doporučení vlastním pracovníkem a přímé oslovení uchazeče. Jako nejméně vhodnou metodu považuje ředitelka spolupráci s Úřadem práce, a to především kvůli rozsáhlé evidenci uchazečů (i s nepožadovanou kvalifikací).

Ředitelka MŠ Montessori považuje jako nejefektivnější metodu skupinu na Facebooku, neboť je zde široký okruh lidí, oproti vývěskám na úřadu práce.

Otázka 3: Jakou metodou vybíráte pedagogické pracovníky?

Ředitelka MŠ Blatské sídliště vybírá pracovníky podle životopisu, motivačního dopisu, referencí a pohovoru.

Ředitelka MŠ Montessori požaduje po uchazečích také životopis, osobní pohovor, ale zároveň jednodenní práci s dětmi, kde sleduje vztah k dětem, zájem, komunikaci, empatii, spisovný jazyk, ale i slovní zásobu a slovní obraty.

Otázka 4: Jakou dokumentaci požadujete a jakou analyzujete při výběru pracovníků?

Ředitelka MŠ Blatské sídliště při výběru pracovníka požaduje životopis a motivační dopis, osobní dotazník, lékařské vyšetření a výpis z rejstříku trestů.

Ředitelka MŠ Montessori při výběru pracovníka požaduje životopis, reference, výpis z rejstříku trestů, vstupní lékařskou prohlídku a osvědčení o dosaženém vzdělání.

Otázka 5: Jaký styl vedení pohovoru používáte nejčastěji?

Obě ředitelky vedou polostrukturovaný rozhovor, ve kterém zjišťují schopnosti uchazeče, znalost pedagogických dokumentů, odborné znalosti v oblasti obecné pedagogiky, předchozí praxi, atd.

V MŠ Montessori se ředitelka nejprve ptá, zda uchazeči znají Montessori pedagogiku, zda četli nějaké knihy a co je v této oblasti zajímavé.

Otázka 6: Kolik zájemců se přibližně účastní přijímacích řízení?

Dle ředitelky MŠ Blatské sídliště je v dnešní době úspěch, pokud se přihlásí jedna, maximálně 2 učitelky. Kvalifikovaných pedagogických pracovníků je nedostatek a při přijetí nekvalifikovaného pracovníka je nutné prokázat, že ředitelka využila veškeré

prostředky k hledání pracovníka (webové stránky MŠ, úřední desku, apod.). Nekvalifikovanému pracovníkovi musí být napsaná smlouva na 1 rok, ale pokud se v tomto časovém horizontu přihlásí pedagog s kvalifikací, je povinností ho přijmout. Ovšem tvrzení, že je zájemců méně vysvětluje fakt, že před rokem 2016 byla větší tolerance k přijetí. Zaměstnanec, jenž měl jinou kvalifikaci, ale měl maturitu, musel začít do 5 let studovat nebo ukončit smlouvu. Před rokem 2016, když nebylo tak přísné opatření, měla mateřská škola 4 až 5 zájemců.

Ředitelka MŠ Montessori také tvrdí, že dnes je těžké sehnat kvalifikovaného pracovníka. Tvrdí, že si kvalifikovaní pracovníci vybírají raději státní mateřské školy, a to zejména kvůli finanční stránce a větší jistotě než v soukromé mateřské škole.

Otázka 7: Jaké finanční ohodnocení má ve Vaší mateřské škole začínající pedagogický pracovník, pedagogický pracovník po 10 a po 32 letech praxe?

Ředitelka MŠ Blatské sídliště uvádí, že kvalifikovaní pedagogové mají plat dle platových tarifů nařízení vlády 341/2017 Sb., patří do 9. platové třídy a liší se pouze platový stupeň dle praxe. Začínající učitelka má tak 29 490 Kč, po 10 letech praxe jí náleží 30 090 Kč a s praxí 32 let a více má měsíční plat 34 050 Kč. Ve státním rozpočtu jsou však pro učitele nadtarifní nenárokové složky, proto učitelé v MŠ Blatské sídliště dostávají navíc odměny 3x ročně.

Ředitelka MŠ Montessori uvedla, že ve své mateřské škole neměla nikoho zaměstnaného déle než 3 roky, proto není schopná zodpovědět celou otázku. Zaměstnance vyplácí dle zaručené mzdy, učitelé mateřských škol spadají do 5. platové třídy, mají tedy 21 700 Kč bez ohledu na věk a praxi. Každopádně uvedla, že kolegyně, které v MŠ Montessori pracovaly 3 roky, dostávaly každý rok 1000 Kč přidáno. Když byl dostatek peněz, dostávaly až 2x ročně odměnu až 8 000 Kč. Osobní ohodnocení bylo 500 – 2 500 Kč. Nyní je však situace taková, že od ledna 2020 se mzdy navýšily, proto uvedla, že není možné dávat odměny, či osobní ohodnocení. Měsíčně je ve ztrátě až 25 000 Kč. Peníze na veškerý provoz má pouze ze školného na děti, to momentálně navýšit nemůže, neboť mají rodiče smlouvu na rok.

5 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s ředitelkami obou sledovaných mateřských škol byly zhodnoceny požadavky na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním a výběrem, včetně navržení nových postupů a vhodných změn při získávání a výběru zaměstnanců. Navržené změny slouží pouze jako doporučení pro ředitelky obou mateřských škol a mohou přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

5.1 Získávání a výběr zaměstnance

Ze standardizovaných rozhovorů jsme se dozvěděli, že ředitelka MŠ Blatské sídliště při získávání zaměstnanců využívá metody, jako je inzerát na úřední desce MŠ, inzerát na webových stránkách školy, Dále spolupracuje s Úřadem práce, ale i s JČU. Ředitelka MŠ Montessori využívá při získávání zaměstnanců metody jako jsou vývěsky na stránkách Facebooku, či doporučení od jiných zaměstnanců.

5.1.1 Sociální síť Facebook

V dnešní době je Facebook velmi oblíbenou sociální sítí, pohybuje se zde tisíce mladých lidí denně, mezi kterými se mohou vyskytovat právě pedagogičtí pracovníci. Tuto metodu využívá ředitelka MŠ Montessori a považuje ji za nejefektivnější metodu získávání pracovníků. Proto navrhuji, aby tuto formu získávání využívala i ředitelka MŠ Blatské sídliště. Inzerát na Facebooku by mohl mateřské škole pomoci získat více uchazečů o pracovní místo, ale mohl by také zlepšit povědomí o samotné mateřské škole.

5.1.2 Personální agentura práce

Další možnou metodou získávání a výběru pracovníků se nabízí i využití služeb agentury, která se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců. Tato metoda by vedení obou mateřských škol usnadnila hledání nového zaměstnance. Po domluvě s ředitelkou MŠ Blatské sídliště byla poptána agenturní firma, zabývající se získáváním a výběrem zaměstnanců. Byla vytvořena poptávka po takovém pracovním místě, které je pro ředitelku MŠ Blatské sídliště nejvíce žádané. Specifikace požadovaného pracovního místa - pedagog v mateřské škole s nejméně 9letou praxí a potřebnou kvalifikací.

Pokud by uchazeč splňoval veškerá kritéria, byl by jeho nástupní plat 30 470 Kč dle platových tabulek a 21 700 Kč dle zaručené mzdy. Agentura, kterou jsem o nabídku poprosila, mi sdělila, že si za tuto pracovní pozici účtují dvojnásobek nástupního hrubého platu. Znamená to, že pokud by měl vybraný uchazeč nastoupit do státní mateřské školy, agentuře by náležela odměna ve výši 60 940 Kč. Pokud by měl vybraný uchazeč nastoupit

do soukromé mateřské školy, náležela by agentuře odměna ve výši 43 400 Kč, a to za totožnou pracovní pozici jako ve státní mateřské škole.

Tuto metodu získávání a výběru obě mateřské školy jako návrh zamítly, neboť je finančně náročná. Ani jedna z mateřských škol nemá navíc takové množství peněz. MŠ Blatské sídliště dostává určitý rozpočet od zřizovatele ročně. Rozpočet je přesně rozdělen na položky (např. na opravy dostává škola 90 000 Kč ročně) a finance pro agenturu by do ani jedné z nich nemohly být zahrnuty. Pro MŠ Montessori by tato metoda mohla být až likvidující.

5.1.3 Webové portály nabídek práce

Oběma ředitelkám mateřských škol bych také doporučila využívat webové portály jako jsou například:

- [Práce.cz](#)
- [PROFESIA.cz](#)
- [Jobs.cz](#)
- [Easy-práce.cz](#)
- [Dobrá práce.cz](#)
- [Volná místa.cz](#)

Ředitelky obou mateřských školek mohou vložit na výše zmiňované stránky inzerci na volné pracovní místo. Krátkodobá (většinou týdenní) inzerce je na těchto stránkách za poplatek 700 Kč a více (záleží na portálu). Inzerát na Facebooku sice vidí mnoho lidí, což docílí velkého počtu zhlédnutí, ale mezi ostatními příspěvky je inzerát velmi nepřehledný. Na webových portálech práce se může uchazeč o práci zaregistrovat zcela zdarma, do systému může zadat své požadavky na práci, tudíž je z nich zřejmé, které pracovní místo hledá. Dále si zde uchazeč může nastavit několik specifických filtrů, jako jsou např.: minimální finanční ohodnocení, město, či kraj, ve kterém práci hledá, nebo maximální vzdálenost (v km) od jeho bydliště, kam až je ochoten za práci dojíždět. Uchazeči je vždy při vložení nové inzerce, která odpovídá jeho požadavkům, zaslán informační email o nové nabídce na pracovní pozici. Pokud uchazeče pracovní nabídka zaujme, může společnost kontaktovat, popř. zaslat životopis. Proto si myslím, že by bylo vhodné, aby obě ředitelky tuto metodu využívaly, neboť tyto portály navštěvují stovky lidí denně a je zde neustále několik set nabídek pracovních míst.

5.1.4 Praxe pro studenty

Další možnou variantou získávání může být poskytování praxe pro studenty, kteří studují Předškolní a mimoškolní pedagogiku, Učitelství pro mateřské školy či Pedagogiku předškolního věku. Studenti by mohli do obou mateřských škol přinést nové teoretické poznatky, či pedagogy seznámit s moderními metodami výuky pro mateřské školy. V MŠ Blatské sídliště je věková struktura pedagogů vyšší, tudíž bude zanedlouho zapotřebí shánět nové pedagogy. Po vyhlášení výběrového řízení mohou ředitelky již osvědčené studenty kontaktovat, a tím zefektivnit proces při získávání a výběru nového pracovníka.

5.1.5 Inzerát na úřední desce příslušné obce

MŠ Blatské sídliště jako jednu z metod získávání využívá inzerát na úřední desce mateřské školy. Pro větší počet uchazečů, větší efektivitu a zároveň pomoc bych poprosila příslušnou obec, zda by byla ochotna vyvěsit inzerát na úřední desku obce. Ta je všeobecně vyhledávanější nejen pro rodiče dětí z mateřských škol, ale také pro veškeré věkové skupiny obyvatel obce. Zároveň oproti úřední desce mateřské školy musí být 24 hodin denně čitelná (v noci např. osvětlená) a má elektronickou verzi.

5.1.6 Inzerát v místních novinách

Jednou z dalších přípustných metod získávání pracovníků by mohl být inzerát v místních novinách. Je to bezplatná varianta, tudíž finančně nezatíží ani jednu z mateřských škol.

5.1.7 Vyhlášení inzerce městským rozhlasem

Vyhlášení inzerce městským rozhlasem by slyšelo mnoho obyvatel, tím by se tato informace dostala do povědomí více lidem.

5.2 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Jedním z dalších problémů v mateřských školách je v dnešní době nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tento fakt je zapříčiněn zejména nařízením Zákona o pedagogických pracovnících 563/2004 Sb. z roku 2016. Znamená to, že pokud by byl přijat pracovník s nedostatečnou kvalifikací, musí ředitelka prokázat, že využila veškeré prostředky k hledání kvalifikovaného pracovníka. Pokud i přesto nenajde pracovníka s požadovanou kvalifikací, může přijmout pracovníka, který požadovanou kvalifikaci nemá, a to na dobu určitou. I když bude pracovník bez požadované kvalifikace zaměstnán a přihlásí se uchazeč s potřebnou kvalifikací, musí být bezpodmínečně přijat. Před rokem 2016 byla k přijetí pracovníka s nedostatečnou kvalifikací větší tolerance. Pracovník musel začít do 5 let studovat, nebo ukončit smlouvu.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je častým problémem zejména soukromých škol, neboť jak uvedla ředitelka soukromé mateřské školy Montessori, pedagogičtí pracovníci si vybírají raději státní mateřské školy. Zmiňuje, že je to zejména z finančních důvodů a z pocitu větší jistoty. Sama ředitelka Soukromé Montessori mateřské školy zaměstnala dva nekvalifikované pracovníky, kteří na dosažení potřebné kvalifikace pracují. Naopak státní mateřská škola Blatské sídliště zaměstnává pouze kvalifikované pracovníky. Ti, kteří nastoupili před rokem 2016 a neměli dostatečnou kvalifikaci, si ji museli doplnit.

Podle mého názoru je nedostatek kvalifikovaných pracovníků zapříčiněn hlavně podhodnocováním platů a mezd pedagogů. Všichni učitelé nesou značnou zodpovědnost, neboť vzdělávání v předškolním věku dítěte je velmi specifické a náročné. Obsah vzdělávání je stanoven v rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání stejně jako na základních školách. Aby měly mateřské školy dostatek kvalifikovaných pracovníků, je velmi důležité zaměstnance adekvátně finančně odměnit, motivovat, dopřát jim zaměstnanecké benefity a pečovat o ně. Ve státních školách se zaměstnanci s kvalifikací mají rozhodně lépe, je to zapříčiněno vyšší třídou v platových tabulkách. V soukromé škole tomu tak být nemusí, proto bych kvalifikované pracovníky více odměňovala například zaměstnaneckými benefity. To může přispět k motivaci zaměstnanců, dodělat si patřičné vzdělání, a tím zefektivnit vzdělávací proces.

5.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou součástí systému odměňování, motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci motivováni a spokojeni, podávají lepší pracovní výkony, kterými poté přispívají k většímu úspěchu organizace.

Z otázky 21 bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci z MŠ Blatské sídliště dostávají příspěvek na stravování, 9 zaměstnanců má nárok na vzdělávací kurzy a na finanční příspěvek na kulturní vyžití, 8 zaměstnanců se již setkalo s finanční odměnou při životních jubileích a ředitelka MŠ Blatské sídliště má služební telefon. I přes to si polovina zaměstnanců MŠ Blatské sídliště myslí, že by ke zlepšení spokojenosti na pracovišti přispělo více zaměstnaneckých výhod. Z MŠ Montessori si všichni tři zaměstnanci myslí, že by ke zlepšení spokojenosti na pracovišti přispělo více zaměstnaneckých výhod. Proto by měly obě školy poskytovat některé další benefity:

- Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění

Poskytovat tento benefit navrhuji MŠ Montessori z toho důvodu, že je výhodný nejen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance. Ve výpočtu si ukážeme, že příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění je výhodnější než zvýšení hrubé mzdy.

Zaměstnavatel může zaměstnanci přispívat ročně až 50 000 Kč na obě pojištění, aniž by se ho týkaly odvody na zdravotní a sociální pojištění. Vzhledem k finanční náročnosti MŠ Montessori pro začátek doporučuji měsíční příspěvek na pojištění 600 Kč na zaměstnance. V tabulce lze vidět rozdíl měsíčního příspěvku na pojištění a zvýšení hrubé mzdy o 600 Kč.

Tabulka 26: Příspěvek na pojištění nebo zvýšení hrubé mzdy

	Příspěvek na pojištění		Navýšení hrubé mzdy	
	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Částka	600 Kč	600 Kč	600 Kč	600 Kč
Sociální pojištění	0 Kč	0 Kč	39 Kč	150 Kč
Zdravotní pojištění	0 Kč	0 Kč	27 Kč	54 Kč
Daň z příjmů	0 Kč	0 Kč	126 Kč	0 Kč
Čistý příjem zaměstnance	600 Kč		408 Kč	
Náklady zaměstnavatele		600 Kč		804 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 ukazuje, že je pro obě strany výhodnější příspěvek na pojištění ve výši 600 Kč než navýšení hrubé mzdy o 600 Kč.

Tabulka 27: Ročně vynaložené náklady z pohledu zaměstnavatele MŠ Montessori

	Ročně vynaložené náklady z pohledu zaměstnavatele	
	Příspěvek na pojištění	Navýšení hrubé mzdy
Na 1 zaměstnance	7 200 Kč	9 648 Kč
Na 3 zaměstnance	21 600 Kč	28 944 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 27 vyplývá, že roční náklady na 1 zaměstnance by v případě příspěvku na pojištění byly 7 200 Kč a v případě navýšení hrubé mzdy 9 648 Kč. Roční náklady na tři zaměstnance (učitelky) MŠ Montessori by v případě příspěvku na pojištění byly 21 600 Kč a v případě navýšení hrubé mzdy 28 944 Kč. Opět tedy potvrzujeme fakt, že je výhodnější příspěvek na pojištění než navýšení hrubé mzdy.

- Příspěvek na stravování (stravenky)

Příspěvek na stravování je velmi žádaným benefitem. MŠ Blatské sídliště poskytuje tento benefit svým zaměstnancům již dlouho, v MŠ Montessori tento benefit nemá ani jeden ze zaměstnanců. Proto doporučuji, aby každý ze zaměstnanců (učitelek) MŠ Montessori měl nárok na stravenku v hodnotě alespoň 80 Kč každý pracovní den.

Tabulka 28: Náklady na stravenky

	Stravenky v hodnotě 80 Kč pro 1 zaměstnance	
	v %	Částka
Náklady zaměstnance na 1 stravenku	45 %	36 Kč
Náklady zaměstnavatele na 1 stravenku	55 %	44 Kč
Měsíční náklady zaměstnance na stravenky	828 Kč	
Měsíční náklady zaměstnavatele na stravenky	1 012 Kč	
Roční náklady zaměstnance na stravenky	9 936 Kč	
Roční náklady zaměstnavatele na stravenky	12 144 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 28 můžeme vidět náklady na 1 stravenku, měsíční náklady na stravenky a roční náklady na stravenky. Částky jsou počítány v případě, že by měl měsíc 23 pracovních dnů. Zaměstnanec by tak ročně stravenky stály 9 936 Kč, ovšem celková částka ze stravenek, kterou by dostal, by byla 22 080 Kč. Znamená to, že by zaměstnanec jako roční benefit na stravenkách získal 12 144 Kč. Tuto částku by hradil zaměstnavatel, ten by si ji však mohl odečíst jako daňově uznatelný náklad.

5.4 Motivace a finanční ohodnocení

Jak už bylo zmiňováno v odstavci 5.1, je velmi důležité o své zaměstnance pečovat, motivovat je a dopřát jim náležitou finanční odměnu. To je jeden z důvodů, který mě odkazuje na soukromou MŠ Montessori. V této mateřské škole jsou zaměstnanci hodnoceni dle zaručené mzdy, ve které se učitelé v mateřských školách řadí do 5. platové třídy. Jak můžete vidět, je zde uvedena částka 21 700 Kč. Tuto částku mají v MŠ Montessori dva zaměstnanci bez ohledu na praxi a vzdělání. Je pouze na ředitelce, zda zaměstnancům poskytne osobní ohodnocení, či odměny. Pouze ředitelka školy má mzdu 25 001 Kč – 30 000 Kč měsíčně. V rozhovoru v otázce 7 ředitelka uvedla, že díky navýšení mezd jí nezbyvají žádné finanční prostředky na odměny, osobní ohodnocení

a zaměstnanecké benefity. Měsíčně je v mínusu až 25 000 Kč, což v tomto případě znamená více než plat jedné učitelky. Pokud bychom měli tyto zaměstnance zaměstnat ve státní škole, měly by nástupní plat minimálně 23 590 Kč, finanční odměny a zaměstnanecké benefity. Oba zaměstnanci však nespĺňují kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka, proto si nejprve musí doplnit, aby si mohli nárokovat vyšší mzdu.

Montessori mateřské školy navrhuji, aby zvýšila měsíční platbu za školné dítěte, protože školné je se sponzorskými dary jediný příjem školy. Smlouvu mají však rodiče na rok, tudíž školné nelze navýšit kdykoliv. Školné na jedno dítě činí 3 000 Kč měsíčně. Aby byla soukromá mateřská škola ve finanční rovnováze a neměla měsíční dluh až 25 000 Kč, je nutností školné navýšit. Další možností, jak snížit měsíční dluh, je zajistit spolupráci s více sponzory, kteří by mateřskou školu finančně podporovali.

Tabulka 29: Finanční rozdíl podle výše školného

	Měsíční příjem
3 000 Kč školné od 18 dětí	54 000 Kč
4 500 Kč školné od 18 dětí	81 000 Kč
Finanční rozdíl	+27 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Mateřská škola vzdělává 18 dětí v předškolním věku, což znamená, že její měsíční příjem ze školného činí 54 000 Kč. Při měsíčním příjmu 54 000 Kč je škola 25 000 Kč ve ztrátě. Pokud by však mateřská škola navýšila měsíční školné na dítě z 3 000 Kč na 4 500 Kč, byla by mateřská škola finančně stabilní. Dokonce by měla navíc 2 000 Kč, za které by mohla platit příspěvek na pojištění třem zaměstnancům (učitelkám) ve výši 1800 Kč měsíčně. Neboť jak jsme zjistili z tabulky 26 a tabulky 27, navýšení hrubé mzdy o 600 Kč měsíčně je oproti příspěvku na pojištění 600 Kč měsíčně nevýhodné. Zaměstnanci by tak měli větší motivaci a zaměstnanecký benefit, což by mohlo vést k větší spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, větší stabilitě a motivaci k práci.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich získáváním a výběrem ve vybraných organizacích, včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

Pro výzkum této bakalářské práce byly vybrány dvě odlišné mateřské školy, a to státní mateřská škola Blatské sídliště ve Veselí nad Lužnicí a soukromá Montessori mateřská škola Mufík Dětem v Táboře. V obou mateřských školách bylo zkoumáno řízení lidských zdrojů, především ale získávání a výběr pracovníků. Ke zjištění výsledků byl použit dotazník, který byl stěžejní výzkumnou metodou práce. Dotazník dostali zaměstnanci ve státní mateřské škole a v soukromé mateřské škole. Výsledky z obou mateřských škol byly mezi sebou následně porovnávány a diskutovány. Standardizované rozhovory s ředitelkami mateřských škol byly využity v závěrečné diskuzi. Nad rámec metodického zkoumání byly prostudovány podnikové písemnosti k doplnění diskuze a pozorování. Výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření obou mateřských škol byly z tabulek vyhodnoceny, následně byly vytvořeny přehledné grafy. Jednotlivé otázky dotazníkového šetření byly za pomoci výsledků obohaceny o diskuzi.

Obě ředitelky mateřských škol mají stejné možnosti při získávání pracovníků. Jejich možnosti se však liší ve výběru pracovníků. To je zapříčiněno zejména tím, že mají pedagogičtí pracovníci větší zájem o pracovní pozice ve státních mateřských školách. Z dotazníkového šetření a z diskuzí s ředitelkami vyplývá, že obě ředitelky se v metodách výběru a získávání pracovníků liší. Ředitelka MŠ Blatské sídliště při získávání pracovníků využívá zejména inzerát na úřední desce mateřské školy, inzerát na webových stránkách mateřské školy, spolupráci s Úřadem nebo s JČU. Ředitelka MŠ Montessori využívá při získávání také inzerát na webových stránkách, ale i inzerci na Facebooku, kterou pokládá za nejefektivnější. Zatímco ředitelka MŠ Blatské sídliště jako metody výběru využívá životopis, motivační dopis, reference a pohovor, ředitelka MŠ Montessori požaduje po uchazečích jednodenní práci s dětmi. Dále požaduje také životopis a osobní pohovor. Obě ředitelky při výběru požadují výpis z rejstříku trestů a lékařské vyšetření.

Velkým rozdílem mezi MŠ Blatské sídliště a MŠ Montessori jsou finanční ohodnocení, finanční odměny, zaměstnanecké benefity a počet kvalifikovaných pracovníků. V MŠ Blatské sídliště jsou zaměstnanci vypláceny dle platových tabulek učitelů a pedagogů. Všichni zaměstnanci až na asistenta pedagoga a ředitelku spadají do 9. platové třídy

(29 490 Kč – 34 050 Kč) a platy se tak liší pouze platovým stupněm, tedy délkou praxe. Platy jsou dané – nelze je měnit (pouze s vyšším vzděláním nebo s vyšší délkou praxe), odměny však závisí na ředitelce školy a jsou vypláceny 3x ročně. V MŠ Montessori jsou zaměstnanci placeni dle zaručené mzdy. Učitelky v mateřské škole spadají do 5. stupně a bez ohledu na vzdělání a délku praxe pobírají mzdu 21 700 Kč. Záleží pouze na ředitelce, zda vzdělání a praxi zohlední a zda učitelky dostanou osobní ohodnocení nebo odměny. Z výsledků ovšem víme, že za současného financování MŠ Montessori je financování mateřské školy měsíčně 25 000 Kč ve ztrátě, tudíž si osobní ohodnocení ani odměny nemůže dovolit.

Zaměstnancům v MŠ Blatské sídliště jsou poskytovány zaměstnanecké benefity ve formě příspěvku na stravování, vzdělávacích kurzů, finančního příspěvku na kulturní vyžití a finanční odměny při životních jubileích. V MŠ Montessori je dvěma zaměstnancům poskytován benefit ve formě vzdělávacích kurzů.

Zatímco v MŠ Blatské sídliště splňují všichni zaměstnanci kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb., v MŠ Montessori tyto předpoklady splňuje pouze ředitelka školy.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s ředitelkami mateřských škol byly navrženy možné změny (podrobný popis v kapitole č. 5):

Návrhy změn:

- Obě mateřské školy by měly využívat webové portály nabídek práce (např. Práce.cz, PROFESIA.cz, Jobs.cz)
- Dále by měly mateřské školy poskytovat praxe pro studenty, s těmi osvědčenými zůstat v kontaktu a v případě potřeby nového zaměstnance se na studenty obrátit, čímž by mohly obě školy zefektivnit proces získávání pracovníků.
- Mateřské školy by měly v případě hledání nového zaměstnance využít inzerci na úřední desce příslušné obce, inzerci v místních novinách, či vyhlášení inzerátu městským rozhlasem.
- MŠ Blatské sídliště by měla začít využívat sociální síť Facebook, a to nejen kvůli zvýšení počtu uchazečů o pracovní místo, ale také kvůli vyššímu povědomí o mateřské škole.

- K dalším návrhům patří poskytnutí zaměstnaneckých benefitů ve formě příspěvku na penzijní připojištění či životní pojištění nebo příspěvku na stravování (finanční vyjádření – tab. 26, 27, 28).
- MŠ Montessori by měla zvýšit měsíční školné na dítě nebo zajistit spolupráci s více sponzory, aby byla mateřská škola finančně stabilní a mohla si dovolit poskytnout alespoň jeden z výše uvedených benefitů (finanční vyjádření – tab. 29).
- Motivačním faktorem pro získání potřebné kvalifikace obou zaměstnanců v MŠ Montessori by mohlo být zvýšení mzdy, osobního ohodnocení, odměn či zaměstnaneckých benefitů.

Výše uvedené návrhy změn by mohly vést k vyšší efektivitě při získávání a výběru pracovníků. Dále by jistě přispěly k větší spokojenosti a vyšší motivaci zaměstnanců, neboť motivovaný a spokojený zaměstnanec zvyšuje efektivitu a výkon organizace.

I. SUMMARY

Human resource management is a very important part of many companies, because human resources are often the most valuable and important factor in an organization.

This bachelor thesis deals with human resource management and is focused on acquisition and selection of employees.

The aim of the bachelor thesis is to specify the requirements for human resources in connection with their acquisition and selection in selected organizations, including proposing of new procedures and suitable changes.

Two different kindergartens were selected for the research namely the state kindergarten Blatské sídliště in Veselí nad Lužnicí and the private Montessori kindergarten Mufik Dětem in Tábor.

Within the theoretical part, the topics of human resources management, acquisition and selection of employees were described in detail. The practical part contains basic information about the examined kindergartens.

The research was conducted using a questionnaire survey from employees. The questions in the questionnaire were focused mainly on acquisition and selection of employees, but also on employee satisfaction, financial evaluation and education. The results of the questionnaires were processed using bar graphs. Additional information about kindergartens was obtained through a standardized interview with kindergarten principals and from company documents.

Possible changes were suggested based on the results:

- Both kindergartens should use web portals of job offers (e.g. Práce.cz, PROFESIA.cz, Jobs.cz)
- Kindergartens should provide internships for students and stay with them in touch. If necessary to employ new employee the kindergartens should contact proven students with and thereby streamline the process of acquisition.
- Kindergartens should, in the case of looking for a new employee, use an ad on the official notice board of the relevant municipality, an advertisement in a local newspaper, or announce the ad by the city radio.
- The kindergarten Blatské sídliště should start using the Facebook social network not only to increase the number of job seekers but also to increase awareness of the kindergarten.

- Other proposals include the provision of employee benefits in the form of a contribution to supplementary pension or life insurance or a meal allowance.
- Montessori Kindergarten should increase the monthly tuition fee per child or ensure cooperation with more sponsors so that the kindergarten is financially stable and can afford to provide at least one of the above benefits.

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bělohávek, F. a kol. (2006). *Management*. Brno: Computer Press,
- Bláha, J., Mateitícuc, A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: C P Books.
- Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada.
- Byars, L. L. & Rue, W. L. (1987). *Human resource management*. Homewood, IL: Irwin.
- Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2007). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., & kol., a. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Faerber, Y., & Stöwe, Ch. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Holátová, D. a Doležalová V. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Horálíková, M., & Brabencová, H. (2000). *Personální řízení – vybrané otázky*. Praha: Credit

- Horálíková, M., & Königová, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Kleibl, J. (1997). *Metody personální práce: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Praha: VŠE.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kleňhová M. (2016) *Oproti zahraničí u nás učí méně mužů*. [online] [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2016/03/oproti-zahranici-u-nas-uci-mene-muzu/>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kolman, L. (2010). *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Kurzycz. (2019). *Platové tabulky učitelů a pedagogů pro rok 2020*. [online] [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>
- Kurzycz. (2019). *Zaručená mzda 2020*. [online] [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda/>
- Matějka, M. & Vidlař, P. (2002). *Jak poznat druhou stranu: vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o.

- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*.
Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Pavlica, K., & kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- Srpová, J. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*.
Praha: Management Press.
- Šikýř, M., Borovec D. a Lhotková I. (2012). *Personalistika v řízení školy*.
Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.
- Vaverčáková, M. (2006) *Personální řízení: základy moderní personalistiky*.
Trnava: Fakulta zdravotnictva a sociálnej práce TU v Trnave.
- Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*.
Praha: Victoria Publishing

III. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulky

Tabulka 1: Platová tabulka učitelů a pedagogů.....	29
Tabulka 2: Zaručená mzda.....	29
Tabulka 3: Pohlaví.....	30
Tabulka 4: Věk.....	31
Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání	32
Tabulka 6: Splňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb. ?.....	33
Tabulka 7: Pokud nesplňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle výše zmiňovaného zákona, pracujete na jeho dosažení?.....	35
Tabulka 8: Jakou pracovní pozici vykonáváte v této mateřské škole?.....	36
Tabulka 9: Jak dlouho pracujete v této mateřské škole?.....	37
Tabulka 10: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?.....	38
Tabulka 11: Co Vás nejvíce motivovalo pracovat v této mateřské škole?.....	40
Tabulka 12: Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího řízení?.....	41
Tabulka 13: Jakých metod výběru jste se zúčastnil/a?.....	42
Tabulka 14: Jaká dokumentace po Vás byla požadována na začátku výběrového řízení	43
Tabulka 15: Kdy Vám byly sděleny výsledky přijímacího řízení?.....	44
Tabulka 16: První smlouvu jste dostal/a na:.....	45
Tabulka 17: Kolik let praxe v pedagogické činnosti jste měl/a před nástupem na nynější pracovní pozici?.....	46
Tabulka 18: Jaký/á hrubý/á plat/mzda Vám byl/a nabídnut/a při nástupu na nynější pracovní pozici?.....	47
Tabulka 19: Jaký/ou hrubý/ou plat/mzdu máte nyní?.....	49
Tabulka 20: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?.....	50
Tabulka 21: Jak byste ohodnotil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?.....	51

Tabulka 22: Myslíte si, že výše Vašeho finančního ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?.....	53
Tabulka 23: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?	54
Tabulka 24: Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení spokojenosti na pracovišti?.....	56
Tabulka 25: Kdybyste si mohl/a vybrat, v jakém z těchto dvou typů mateřských škol byste pracoval/a?.....	57
Tabulka 26: Příspěvek na pojištění nebo zvýšení hrubé mzdy.....	65
Tabulka 27: Ročně vynaložené náklady z pohledu zaměstnavatele	65
Tabulka 28: Náklady na stravenky.....	66
Tabulka 29: Finanční rozdíl podle výše školného.....	67

Grafy

Graf 1: Pohlaví.....	30
Graf 2: Věk.....	31
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	32
Graf 4: Splňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb.?.....	34
Graf 5: Pokud nespĺňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle výše zmiňovaného zákona, pracujete na jeho dosažení?.....	35
Graf 6: Jakou pracovní pozici vykonáváte v této mateřské škole?.....	36
Graf 7: Jak dlouho pracujete v této mateřské škole?.....	37
Graf 8: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?.....	39
Graf 9: Co Vás nejvíce motivovalo pracovat v této mateřské škole?.....	40
Graf 10: Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího řízení?.....	41
Graf 11: Jakých metod výběru jste se zúčastnil/a?.....	42
Graf 12: Jaká dokumentace po Vás byla požadována na začátku výběrového řízení?....	43
Graf 13: Kdy Vám byly sděleny výsledky přijímacího řízení?.....	44
Graf 14: První smlouvu jste dostal/a na:.....	45

Graf 15: Kolik let praxe v pedagogické činnosti jste měl/a před nástupem na nynější pracovní pozici?.....	46
Graf 16: Jaký/á hrubý/á plat/mzda Vám byl/a nabídnut/a při nástupu na nynější pracovní pozici?.....	48
Graf 17: Jaký/ou hrubý/ou plat/mzdu máte nyní?.....	49
Graf 18: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?.....	51
Graf 19: Jak byste ohodnotil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?.....	52
Graf 20: Myslíte si, že výše Vašeho finančního ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?.....	53
Graf 21: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?.....	55
Graf 22: Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení spokojenosti na pracovišti?.....	56
Graf 23: Kdybyste si mohl/a vybrat, v jakém z těchto dvou typů mateřských škol byste pracoval/a?.....	57

IV. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v oboru Řízení a ekonomika podniku.

Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jenž bude sloužit pro vytvoření mé bakalářské práce. Tématem mé bakalářské práce je Řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr. Odpovědi budou zpracovány zcela anonymně a budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas a vstřícnost.

Anna Baierová

1. Pohlaví
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Věk
 - a) 18-25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a) Střední škola s maturitou
 - b) Vysoká škola - bakalářské studium
 - c) Vysoká škola - magisterské studium či vyšší

4. Splňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle Zákona 563/2004 Sb.?
 - a) Ano
 - b) Ne

5. Pokud nesplňujete kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka podle výše zmiňovaného zákona, pracujete na jeho dosažení?
- a) Ano
 - b) Ne
6. Jakou pracovní pozici vykonáváte v této mateřské škole?
- a) Učitel/ka mateřské školy
 - b) Asistent/ka pedagoga
 - c) Zástupce ředitelky
 - d) Ředitelka
 - e) Jiné
-
7. Jak dlouho pracujete v této mateřské škole?
- a) Méně než rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 4-6 let
 - d) 7 let a více
8. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?
- a) Byl/a jsem telefonicky kontaktován/a
 - b) Prostřednictvím inzerce
 - c) Přes webové stránky mateřské školy
 - d) Informace přes známého, rodinu
 - e) Nabídl/a jsem se sám/sama
 - f) Jiné
-
9. Co Vás nejvíce motivovalo pracovat v této mateřské škole? (lze označit více možností)
- a) Stabilní zaměstnání
 - b) Finanční ohodnocení, benefity, odměny
 - c) Vzdálenost do zaměstnání
 - d) Kladné reference

- e) Možnost kariérního/finančního růstu
- f) Jiné

.....

10. Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího pohovoru?

- a) Stávající ředitelka
- b) Předchozí ředitelka
- c) Zástupce ředitelky
- d) Personalista
- e) Budoucí kolegyně
- f) Jiné

.....

11. Jakých metod výběru jste se zúčastnil/a? (lze označit více možností)

- a) Vyhodnocování dokumentů – rozhovor
- b) Strukturovaný pohovor
- c) Ukázka práce s dětmi
- d) Služby assessment centra
- e) Jiné

.....

12. Jaká dokumentace po Vás byla požadována na začátku výběrového řízení? (lze označit více možností)

- a) Životopis/strukturovaný životopis
- b) Výpis z trestního rejstříku
- c) Dotazník
- d) Reference či posudky v písemné formě
- e) Lékařská zpráva
- f) Jiné

.....

13. Kdy Vám byly sděleny výsledky přijímacího řízení?

- a) Do týdne
- b) Do 14 dní

c) Déle než do 14 dní

14. Prvotní smlouvu jste dostal/a na:

- a) Dobu určitou
- b) Dobu neurčitou

15. Kolik let praxe v pedagogické činnosti jste měl/a před nástupem na nynější pracovní pozici?

- a) Méně než rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-15 let
- e) 16-20 let
- f) 21 let a více

16. Jaký/á hrubá/ý plat/mzda Vám byl/a nabídnut/a při nástupu na nynější pracovní pozici?

- a) Méně než 20 000 Kč
- b) 20 001-25 000 Kč
- c) 25 001-30 000 Kč
- d) 30 001-35 000 Kč
- e) Více než 35 001 Kč

17. Jaký/ou hrubý/ou plat/mzdu máte nyní?

- a) Méně než 20 000 Kč
- b) 20 001-25 000 Kč
- c) 25 001-30 000 Kč
- d) 30 001-35 000 Kč
- e) Více než 35 001 Kč

18. Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano

c) Spíše ne (uved'te důvod)

.....

d) Rozhodně ne (uved'te důvod)

.....

19. Jak byste ohodnotil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?

a) Velmi dobré

b) Dobré

c) Špatné

d) Velmi špatné

20. Myslíte si, že výše Vašeho finančního ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne (uved'te důvod)

.....

d) Rozhodně ne (uved'te důvod)

.....

21. Jaké benefity jsou Vám nabízeny?

a) Příspěvek na stravování

b) Gastro Pass

c) Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění

d) Služební telefon či automobil

e) Sickdays

f) Dovolena navíc

g) Vzdělávací kurzy

h) Finanční odměna při životních jubileích

i) Finanční příspěvek na kulturní vyžití

j) Sociální výpomoc/bezúročná půjčka

k) Nesycená a neochucená voda

l) Příspěvek na zdravotní pomůcky, vitamíny, léky

- m) Příspěvek na knihy
 - n) Žádné
 - o) Jiné
-

22. Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení spokojenosti na pracovišti? (lze označit více možností)

- a) Vyšší finanční ohodnocení
 - b) Lepší vztahy na pracovišti
 - c) Více zaměstnaneckých výhod
 - d) Jiné rozvržení pracovní doby
 - e) Možnost profesního růstu
 - f) Jiné
-

23. Kdybyste si mohl/a vybrat, v jakém z těchto dvou typů mateřských škol byste pracoval/a?

- a) Ve státní
- b) V soukromé

24. Proč byste zvolil/a právě tento typ mateřské školy?

.....

Příloha č. 2: Standardizovaný rozhovor

1. Jaké metody využíváte při získávání uchazečů o zaměstnání?
2. Která metoda Vám přijde nejefektivnější a kterou metodu naopak nepoužíváte vůbec, či minimálně, a proč?
3. Jakou metodou vybíráte pedagogické pracovníky? Jakou dokumentaci požadujete a jakou analyzujete při výběru pracovníků?
4. Jaký styl vedení pohovoru používáte nejčastěji?
5. Kolik zájemců se přibližně účastní přijímacích řízení?
6. Jaké finanční ohodnocení má ve Vaší mateřské škole začínající pedagogický pracovník, pedagogický pracovník po 10 a po 32 letech praxe?