

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

**Institut celoživotního vzdělávání**

**ZÁVĚREČNÁ PRÁCE**

**BRNO 2015**

**ING. MICHAELA KRUŽÍKOVÁ**

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

**Institut celoživotního vzdělávání**

**ŘEDITEL STŘEDNÍ ODBORNÉ ŠKOLY A JEHO PERSO-  
NÁLNÍ ČINNOST PŘI VÝBĚRU PEDAGOGICKÝCH  
PRACOVNÍKŮ**

Závěrečná práce

Vedoucí práce:

Ing. Marie Horáčková

Vypracovala:

Ing. Michaela Kružíková

Brno 2015

Zde se vloží zadání ZP

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem práci na téma „Ředitel střední odborné školy a jeho personální činnost při výběru pedagogických pracovníků“ vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně 1. 4. 2015

.....  
Ing. Michaela Kružíková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat především vedoucí mé závěrečné práce paní Ing. Marii Horáčkové za odborné vedení a cenné rady, které mi během zpracování práce poskytla. Poděkování patří i mé rodině, která mi byla během celého studia velkou oporou.

## **Abstrakt**

Závěrečná práce se zabývá personální činností ředitele střední odborné školy se zaměřením na výběr pracovníků na pozici učitele odborných předmětů. Cílem práce je popis a rozbor technik, metod a nástrojů pro výběr a přijímání učitelů odborných předmětů na vybrané střední odborné škole.

Teoretická část popisuje problematiku personálního plánování a uvádí dva základní zdroje pracovních sil, vnitřní a vnější. Dále popisuje celý proces získávání pracovníků a věnuje se i výběrovému řízení. Zdrojem pro tuto část je odborná literatura.

Praktická část se věnuje konkrétní škole, s níž byla navázána spolupráce při zpracování práce. Je objasněn postup při hledání, výběru a přijímání pedagogických pracovníků na tuto školu. Zdrojem informací je metoda dotazování v podobě rozhovoru s ředitelem školy.

V závěru práce jsou teoretické poznatky porovnány se zjištěnou skutečností v praxi a jsou vyvozena doporučení pro ředitele školy pro oblast personálního plánování.

**Klíčová slova:** personální plánování, výběr a přijímání pracovníků, výběrové řízení

## **Abstract**

The final work deals with human resources activities of a vocational school head teacher focusing on the selection of teachers of special subjects. The aim of the work is to describe and analyse the techniques, methods and tools for selecting and taking on teachers of special subjects at a selected vocational school.

The theoretical part describes the problems of personal planning and presents two basic labour sources: inner and outer. It also describes the whole process of recruiting staff members and pursues the selection procedure too. This part is based on professional literature.

The practical part pays attention on the school with which partnership was established while the work was being elaborated. It explains the process of searching, se-

lecting and taking on pedagogice staff for that school. The source of informatik is the interrogation method by means of an interview with the head teacher.

In the end of the work, theoretical findings are compared with the observed reality in practice and recommendations for the head teacher concerning personnel planning are concluded.

**Key words:** personal planning, selection and engagement of the staff, selection procedure

# OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	CÍL PRÁCE .....	2
3	MATERIÁL A METODIKA PRÁCE .....	3
4	TEORETICKÁ ČÁST .....	4
4.1	Analýza pracovního místa .....	4
4.2	Personální plánování.....	5
4.3	Zdroje pracovních sil .....	5
4.3.1	Vnitřní zdroje pracovních sil.....	5
4.3.2	Vnější zdroje pracovních sil.....	6
4.4	Proces získávání pracovníků.....	7
4.4.1	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	9
4.4.2	Metody získávání nových pracovníků .....	10
4.4.3	Dokumenty a informace požadované od uchazečů .....	13
4.4.4	Formulace nabídky pracovního místa .....	15
4.4.5	Zveřejnění nabídky pracovního místa .....	15
4.4.6	Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a předvýběr .....	16
4.4.7	Pozvánka k výběrovému řízení.....	17
4.5	Výběrové řízení .....	17
4.5.1	Výběr pracovníků .....	18
4.5.2	Zásady a průběh pohovoru .....	20
4.5.3	Finální volba – vhodný kandidát .....	21
5	PRAKTICKÁ ČÁST .....	23
5.1	Historie školy.....	23
5.2	Současnost školy .....	23
5.3	Organizační struktura pedagogických pracovníků školy .....	25
5.4	Personální systém školy .....	27



5.4.1	Personální plánování a personální činnost .....	27
5.4.2	Zdroje pracovních sil .....	28
5.4.3	Metody získávání pracovníků.....	28
5.4.5	Požadavky kladené na uchazeče .....	29
5.5	Výběrové řízení a jeho průběh .....	30
5.6	Přijetí pracovníka a jeho adaptace.....	31
5.7	Péče o pracovníky .....	31
6	DISKUZE A DOPORUČENÍ PRO PEDAGOGICKOU PRAXI.....	33
7	ZÁVĚR .....	35
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	36
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	37

# 1 ÚVOD

Na dnešním trhu platí jedno pravidlo: efektivní hospodaření a schopnost prosadit se v neustále těžších tržních podmínkách je kritérium rozhodující o přežití či krachu firmy. Nové a stále se měnící podmínky mění nároky na kvalitu řízení firem, a to ve všech oblastech managementu.

Zkušenosti mezinárodního managementu ukazují, že faktory rozhodující o tom, která firma dosáhne špičkové úrovně nebo v konkurenci na trhu neuspěje, jsou výsledkem schopnosti organizace efektivně hospodařit s lidskými zdroji.

Aby firma v „boji“ s konkurenty obstála, musí být schopna najít a zaměstnat takové lidské zdroje, aby zajistila maximální využití jejich potenciálu ve prospěch splnění cílů organizace.

Správně prováděné personální řízení podniku se projevuje dostatkem kvalitních, odborně schopných a výkonných lidských zdrojů. Udržení takového stavu by mělo být prioritou pro všechny efektivně vedené firmy.

Nesmí být opomenuta ani skutečnost, že výběr vhodných lidských zdrojů, resp. konkrétních pracovníků, je dvoustrannou záležitostí. To znamená, že nejen organizace si vybírá uchazeče, kterého zaměstná, ale i uchazeč si vybírá organizaci, ve které chce působit.

## 2 CÍL PRÁCE

Cílem závěrečné práce je zmapování personální činnosti ředitele střední odborné školy se zaměřením na popis technik výběru a přijímání pedagogických pracovníků na pozici učitele odborných předmětů.

Cílem teoretické části je na základě odborných zdrojů popsat jednotlivých kroků, které vedou k přijetí vhodného pedagogického pracovníka na pracovní místo učitele. Jedná se o jednotlivé činnosti a kroky, které je třeba učinit před samotným vyhledáváním vhodných potenciálních uchazečů. Následuje charakteristika vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil a popis jednotlivých dokumentů a informací, které organizace může od uchazeče vyžadovat. Dále je řešeno samotné výběrové řízení - jednotlivé fáze, kroky a metody výběrového řízení a pozornost je věnována také stanovení základních kritérií výběru.

Cílem praktické části je popis a zhodnocení personální činnosti ředitele vybrané střední odborné školy. V praktické části je kladen důraz na konkrétní situaci výběru a přijímání pedagogických pracovníků na střední odbornou školu, konkrétně na Manažerskou akademii v Jihlavě.

Závěr práce se věnuje porovnání teoretických poznatků získaných z odborné literatury se zjištěnou skutečností a jsou vyvozeny patřičné závěry a zformulováno doporučení pro danou školu v oblasti řízení lidských zdrojů.

### **3 MATERIÁL A METODIKA PRÁCE**

Podstatou závěrečné práce je popis systému pro výběr a přijímání nových pedagogických pracovníků, a to na zvolené střední odborné škole. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

Východiskem teoretické části je shrnutí poznatků z odborné literatury. Veškeré použité literární zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury. Proces výběru vhodného pedagogického pracovníka je nastíněn pomocí metody deskripce a poznatky z odborné literatury byly rozebrány pomocí metody analýzy, tedy detailního rozkladu na jednotlivé části a dále pomocí syntézy, tzn. spojení dílčích částí v celek. Byla využita i metoda komparace k tomu, aby byla teorie porovnána s praxí.

Zdrojem informací pro vypracování praktické části byly poznatky získané během rozhovoru s ředitelem školy, který ve škole zodpovídá za personální činnost. Konkrétní otázky rozhovoru jsou uvedeny v příloze. Dalším zdrojem informací jsou také internetové stránky školy a výroční zprávy zkoumané školy.

## 4 TEORETICKÁ ČÁST

### 4.1 Analýza pracovního místa

„Pod analýzou pracovního místa si lze představit proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech (Koubek, 2009, s. 71).“ Samotná analýza se člení na oblast týkající se pracovních úkolů a podmínek a na oblast týkající se pracovníka.

Při analýze **oblasti týkající se pracovních úkolů a podmínek** je třeba podle Koubka (2009) znát odpovědi na řadu otázek, např. kdo vykonává práci, jaký je název práce a jak je definována pracovní funkce, dále co daná práce vyžaduje a jaký je její charakter (např. stálé, pravidelné nebo příležitostné povinnosti, odpovědnost za svou práci nebo i za práci jiných pracovníků). Také je důležité vědět, jak se práce provádí (v týmu nebo individuálně, vykonávané úkoly a povinnosti, metody práce apod.), kdy a kde se pracovní úkoly vykonávají (tzn. posloupnost a frekvence pracovních úkolů s dále umístění a lokalita pracoviště atd.), komu je pracovník odpovědný a jaký je vztah daného pracovního místa k ostatním pracovním místům (systém kontroly, pravidel, postupů atd. ve vztahu k nadřízenému). Také je třeba mít představu o tom, jak vypadá standardní výkon, popř. jak jsou nastaveny normy výkonu (normy přesnosti, tolerance, výkonu) a jaké jsou běžné pracovní podmínky (jedná se o fyzikální, sociální či platové souvislosti práce).

Analýza **oblasti zaměřující se na daného pracovníka** zahrnuje podle Koubka (2009) jednak fyzické požadavky (např. síla, manuální zručnost, pracovní doba, cestování, sedavá práce apod.), dále duševní požadavky (požadavky na inteligenci a požadované znalosti získané školením a praxí) a dovednosti (např. schopnost kontaktu, komunikace, vedení lidí, kontroly apod.). Neméně důležité je také vzdělání a kvalifikace (např. požadovaný stupeň dokončeného vzdělání, dosavadní praxe v oboru), pracovní zkušenosti (především zkušenosti, které pracovník získal na stejném či podobném pracovním místě) a charakteristiky osobnosti a postojů (např. povaha, temperament, hodnotové orientace, názory apod.).

## 4.2 Personální plánování

Cílem existence každé organizace je splnění stanovených cílů a úkolů. Vytyčení cílů však musí být reálné a stejně tak musí být reálný i výběr cest, které mají organizaci ke splnění dovést. Toto vše je úkolem plánování, které je velice důležitým nástrojem řízení každé organizace. Zvláštní postavení pak náleží v oblasti řízení lidských zdrojů personálnímu plánování.

Základním cílem plánování lidských zdrojů je podle Hroníka (2007) fakt, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly, a to v potřebném počtu, s potřebnou praxí, předpoklady a dovednostmi. Dále by tyto pracovní síly měly být dostatečně motivované a připravené k odbornému rozvoji a dostupné ve správný čas a na správném místě. Kromě tohoto Molek (2007) doplňuje ještě nutnost, aby vhodný uchazeč přispíval k vytváření zdravých mezilidských vztahů, akceptoval hodnoty příslušné pracovní skupiny či organizace a zároveň byl i dostatečně flexibilní s dostatečným rozvojovým potenciálem.

## 4.3 Zdroje pracovních sil

Obecně lze říci, že zdroje pracovních sil jsou dvojího druhu. Podle Hroníka (2007) se jedná o **vlastní zdroje**, které by bylo vhodné v praxi upřednostňovat, neboť jsou levnější a snadněji dostupné a **externí zdroje**, které přivádějí do organizace nové pracovní síly zvenku, tj. mimo organizaci. Obdobné dělení používá i Koubek (2009), který zdroje pracovních sil rozlišuje na **vnitřní** a **vnější**.

### 4.3.1 Vnitřní zdroje pracovních sil

Mezi základní vnitřní zdroje pracovních sil zařazuje Koubek (2009) především pracovníky, kteří byli uspořeni v rámci technického rozvoje v organizaci. Dále to mohou být zaměstnanci, kteří se stali „volnými“ díky nejrůznějším organizačním změnám nebo v důsledku ukončení nějaké činnosti v organizaci nebo pracovníci, kteří se postupem času vypracovali a je jim tak navržena nová pozice, na níž budou vykonávat náročnější práci, než doposud vykonávali. V neposlední řadě se jedná i o pracovníky, kteří

jsou sice plně využiti na současné pozici, ale z nejrůznějších důvodů mají sami zájem o volné pracovní místo.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody. Za velkou **výhodou** považuje Koubek (2009) především skutečnost, že organizace zná daného uchazeče a je si vědoma jeho silných i slabých stránek. Obdobně jako organizace zná uchazeče, tak i uchazeč zná organizaci, zná její systém, kulturu apod. Využití takového pracovníka přispívá mj. ke snížení personálních nákladů a přispívá také k lepší morálce a motivovanosti na pracovišti. Stávající zaměstnanci vykazují vyšší aktivitu a odvádějí kvalitnější práci, když je před nimi reálná perspektiva získání vyšší pozice (Máchal, Horáčková, 2009). Využití pracovníka, který pochází z vnitřních zdrojů má i své **nevýhody**. Tu hlavní zmiňuje Hroník (2007), který popisuje tzv. firemní slepotu neboli neumožnění pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

### 4.3.2 Vnější zdroje pracovních sil

K hlavním vnějším zdrojům pracovních sil patří podle Koubka (2009) především volné pracovní síly na trhu práce (především nezaměstnaní, kteří jsou registrováni na úřadu práce), dále čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí a pracovníci jiných organizací na trhu, kteří mají v plánu změnit současného zaměstnavatele. Mezi doplňkové vnější zdroje patří také důchodci, ženy na mateřské a studenti (např. o prázdninách, víkendech nebo jen v určité části dne či týdne).

Získání pracovníka z vnějšku organizace má také své výhody i nevýhody. Za největší **výhodou** je považován podle Koubka (2009) především široký výběr potenciálních uchazečů, kteří do organizace mohou vnést nové názory, myšlenky, poznatky a zkušenosti načerpané zvenku, tzn. mimo organizaci.

**Nevýhody** tohoto způsobu lze najít především v oblasti nákladů spojených s nalezením, kontaktováním a přilákáním vhodných uchazečů – je to jednak obtížnější a také cenově náročnější (drahá inzerce). Další nevýhodou je i delší a složitější adaptace takto přijatého pracovníka, která se v počátku odráží především v nižším pracovním výkonu.

## 4.4 Proces získávání pracovníků

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany – na jedné straně je organizace s potřebou pracovních sil a na straně druhé jsou potenciální uchazeči o práci. Samotný proces získávání pracovníků má tak zajistit, aby se uskutečnil tok informací mezi oběma těmito stranami a aby potenciální uchazeči o práci na nabídku práce v organizaci reagovali.

Cílem získávání a výběru pracovníků je získat potřebné množství kvalitních zaměstnanců, kteří uspokojí potřebu podniku po lidských zdrojích, a to ideálně s vynaložením minimálních nákladů (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2006).

Pro přijímání pracovníků je v současné době vytvořeno několik dobře propracovaných postupů. Pokud je organizace dodrží, vyhne se časovým i jiným ztrátám. Doba, po kterou má organizace neobsazené pracovní místo se tak zkracuje na minimum.

Samotný proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků, které na sebe navazují (Koubek, 2009):

1. **Identifikace potřeby získávání pracovníků.** Musí vycházet jednak z plánů organizace a také z momentální potřeby. Identifikace potřeby musí probíhat s určitým časovým předstihem, aby doba, kdy je pracovní místo neobsazené, byla pokud možno minimalizována.
2. **Specifikace a popis obsazovaného pracovního místa.** Přesný popis a specifikaci pracovního místa je třeba dobře znát, aby organizace věděla, koho s nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat apod.
3. **Zvážení alternativ.** Dnešní doba a především moderní pojetí řízení lidských zdrojů klade důraz na efektivní hospodaření a především na snižování nákladů práce. Proto je nutné zvážit jednotlivé alternativy ještě předtím, než budeme v procesu získávání pracovníků dále pokračovat. Organizace nejčastěji zvažují následující alternativy: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečného pracovního úvazku, využití služeb externího dodavatele apod.
4. **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.** Popis pracovního místa bývá zpravidla velice rozsáhlý a z tohoto důvodu není možné uvést všechny tyto in-



formace do nabídky zaměstnání. Je tedy nutné se rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly uchazeči jasnou představu o obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez nich je uchazeč pro výkon práce na daném místě nevhodný.

5. **Identifikace potenciálních zdrojů pracovníků.** Především se jedná o rozhodnutí, zda se při získávání pracovníků zaměří organizace spíše na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil nebo zda je bude kombinovat. Při této volbě je třeba zvážit veškeré výhody i nevýhody.
6. **Volba metod získávání pracovníků.** Měla by vycházet z toho, že je třeba vhodným potenciálním uchazečům dát na vědomí, že v organizaci existuje volné pracovní místo a nalákat je k tomu, aby se o toto místo aktivně ucházeli.
7. **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.** Tento krok je velice důležitý v celém procesu získávání pracovníků, neboť na něm závisí do značné míry to, jak podrobné, spolehlivé a pro organizaci potřebné informace o uchazeči organizace získá.
8. **Formulace nabídky zaměstnání.** Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží se také k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vliv na podobu formulace nabídky má také skutečnost, zda se jedná o méně či více kvalifikovanou práci. Správně sestavená nabídka by měla vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit. Nestačí však zvažovat pouze samotný obsah nabídky, je třeba dobře promyslet i formu nabídky a její umístění.
9. **Uveřejnění nabídky zaměstnání.** Předchozí kroky získávání pracovníků jsou tzv. přípravnou fází, po níž je možné nabídku zaměstnání zveřejnit. Okamžikem uveřejnění nabídky začíná běžet období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s potenciálními uchazeči a shromažďují se o nich potřebné informace a dokumenty. V praxi je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a nespolehat se jen na jediný způsob, např. inzerát.
10. **Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.** Tento krok získávání pracovníků je velmi důležitý a má mimořádný dopad na celý proces, protože jednání se zájemci o zaměstnání rozhoduje dále o tom, zda se z potenciálních zájemců stanou skuteční uchazeči či nikoliv.

11. **Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.** Jedná se o významnou fázi celého procesu získávání pracovníků. Během něho se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se jeví jako vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Samotný předvýběr funguje zpravidla tak, že se porovnává způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa.
12. **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.** Sestavení seznamu představuje poslední krok procesu získávání pracovníků. Žádoucí počet uchazečů na jedno pracovní místo může být různý, nicméně za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a nezatěžovat příliš rozpočet organizace, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Obsazuje-li však organizace místo vedoucího pracovníka či jiné vysoce kvalifikované pracovní místo, je vhodnější pozvat k výběrovému řízení více potenciálních uchazečů.

#### 4.4.1 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa je velmi podrobnou záležitostí, což v praxi znamená, že nelze pracovat s jeho plnou verzí. Do nabídky zaměstnání je tak třeba uvést jen ty údaje, které jsou nezbytné z hlediska povahy pracovního místa.

Při **popisu pracovního místa**, a to bez ohledu na jeho povahu, by se nemělo zapomenout především na název pracovního místa, na hlavní typy pracovních úkolů (za co bude pracovník zodpovědný) a dále na uvedení místa výkonu práce. Důležité jsou taktéž informace týkající se možnosti výcviku a vzdělávání při výkonu práce a také sdělení, jaké jsou pracovní podmínky, pracovní prostředí a platové předpoklady (Koubek, 2009). Kvalitně vypracovaný popis pracovního místa je podkladem pro manažera, aby odvodil příslušné požadavky a předpoklady, které jsou na zaměstnance z titulu pracovního místa kladeny a na základě něhož je pak vypracována specifikace pracovního místa (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2006).

Při **specifikaci pracovního místa** je velice podstatné uvedení i požadavků, které jsou kladeny na samotného pracovníka. Jde především o vzdělání a kvalifikaci, dále

o požadované dovednosti, schopnosti a pracovní zkušenosti. Neméně důležité jsou i charakteristiky osobnosti (Koubek, 2009).

#### 4.4.2 Metody získávání nových pracovníků

Metod získávání pracovníků existuje celá řada a organizace se většinou neomezuje jen na použití jedné z metod. Častěji se přistupuje k využití více možností či se jednotlivé metody různě kombinují.

Odborná literatura popisuje mnoho metod, díky nimž lze získat nové zaměstnance. Velmi podrobně se této problematice věnuje Koubek (2009), který zmiňuje následující metody. Za nejpasivnější metodu pro organizaci lze považovat situaci, kdy **se uchazeči nabízejí sami**. Jedná se o relativně pasivní metodu získávání pracovníků, ze které mohou těžit především zaměstnavatelé s dobrou pověstí. V tomto případě uchazeči přicházejí sami nebo se písemně na organizaci obracejí se svou nabídkou.

Výhodnost situace, kdy se **zájemci o práci hlásí sami**, vidí Stýblo (2003) v tom, že odpadají náklady na inzerci, na druhou stranu však mají potenciální pracovníci nepřesnou představu o pracovním místě a o potřebách organizace. Další nevýhodou je podle Koubka (2009) skutečnost, že nabídky uchazečů bývají rozptýlené v čase a při samotném výběru nelze obvykle použít jeden z důležitých nástrojů, a to je porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou.

Další pasivní metodou, přesto v praxi velice oblíbenou je **doporučení současného pracovníka organizace**. Aby však bylo možné tuto metodu využít, je třeba zajistit, aby se pracovníci organizace o volném či brzy uvolňovaném pracovním místě dozvěděli a byli zároveň informováni i o jeho povaze. **Přednost** doporučení spočívá v tom, že náklady na získávání pracovníků jsou nízké a důležitá je také skutečnost, že uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak i svými osobními charakteristikami. **Záporem** je opět omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů (Stýblo, 2003).

Za relativně levnou a ne moc náročnou metodu je považováno také využití **podnikové vývěsky**, a to jak přímo v organizaci, tak mimo ni. Vývěsky se umisťují zpravidla na takových místech v organizaci, kudy denně prochází převážná většina pracovníků. Důvod je prostý - je třeba, aby se o potenciálním pracovním místě dozvěděli a mohli se buď sami o něj ucházet, nebo informovali či doporučili jiného vhodného

uchazeče. Chce-li pracovní místo obsadit organizace z vnějších zdrojů, umísťuje vývěsky tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace. Často se tak děje na půdě škol či universit, pokud má zájem o čerstvé absolventy. **Výhodou** vývěsek jsou opět poměrně nízké náklady a soubor uchazečů bývá poměrně široký. **Nevýhodou** této metody je skutečnost, že informaci obvykle zaznamenají jen lidé, kteří se k vývěsce dostanou a všimnou si jí. Není tedy příliš vhodná pro získávání pracovníků na vysoce kvalifikované pozice.

Tři výše uvedené metody patří k těm spíše pasivním z hlediska organizace, která hledá nové pracovníky. Za aktivní metodu považuje Koubek v první řadě **přímé oslovení vyhlédnutého jedince**. Tento způsob klade poměrně značné nároky na osobu vedoucího pracovníka, neboť ten musí sledovat dění ve svém okolí. Musí mít přehled o tom, kdo je v daném oboru dobrý, kdo má nové nápady apod. Mezi **klady** patří to, že oslovení jedinci bývají vhodní z hlediska odborného i osobnostního. Metoda má nízké náklady na inzerci a je operativní. **Nevýhodou** představuje možnost zhoršení vzájemných vztahů s organizacemi, kterým se takto snažíme odlákat pracovníky. A v neposlední řadě si takto oslovený pracovník začne uvědomovat svou cenu a velmi často pak dochází k tvrdému vyjednávání o pracovních podmínkách, především o platu, odměnách apod. Další především v zahraničí velmi oblíbenou metodu představují **letáky vkládané do poštovních schránek**. Jde o poměrně aktivní metodu získávání pracovníků, kdy jsou obyvatelům v daném území vkládány do schránky letáky, které nabízejí pracovní místo v organizaci. **Výhody** jsou obdobné jako u vývěsek, i když z hlediska nákladů je tato metoda poněkud dražší. Na druhou stranu se dostane do rukou více potenciálním uchazečům. **Nevýhodou** je to, že je tato metoda vhodná pro získávání pracovníků spíše na méně kvalifikované práce. V dnešní době se za nejrozšířenější metodu (vedle internetu) považuje **inzerce ve sdělovacích prostředcích**. Využívá se hned několika druhů sdělovacích prostředků, především tiskoviny a dále rozhlas či televize. Inzerce může mít odlišný záběr – může být zaměřena jen na daný region, v němž organizace působí nebo může oslovovat uchazeče na území celého státu nebo může mít dokonce i charakter mezinárodní. **Přínosem** inzerce je především fakt, že se poměrně rychle dostane k adresátovi a o volném místě se dozví obrovské množství lidí v porovnání s ostatními metodami. **Nevýhodou** je především vyšší nákladovost. Tu se organizace často snaží minimalizovat, mnohdy však na úkor efektivnosti inzerátu.

Jak uvádí Stýblo (2003) lze nové pracovníky dále získat také na základě **spolupráce se vzdělávacími agenturami, nebo s úřady práce či lze využít služeb komerčních zprostředkovatelen**. Přímá spolupráce organizace **se vzdělávacími institucemi** je široce využívanou metodou získávání pracovníků. **Výhodou** této metody je skutečnost, že škola často pro organizaci provede tzv. předvýběr vhodných uchazečů (student/absolvent). Organizace je dále poměrně rozsáhle informována o znalostech a dovednostech daného studenta či absolventa. **Nevýhodou** je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a nemožnost operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku, což organizace pak musí řešit jiným způsobem. Velmi často kooperuje organizace také **s úřady práce**, které neslouží jen osobám, které hledají zaměstnání, ale i potenciálním zaměstnavatelům. **Kladem** je, že tato metoda je velice levná, neboť úřad práce zprostředkovává zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak i pro organizaci. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státního rozpočtu. Dalším plusem je i skutečnost, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, samy mohou dále zajistit jakýsi předvýběr a poskytnout organizaci potřebné materiály. **Nevýhodou** je poněkud omezený soubor uchazečů registrovaných na úřadech práce a často se jedná o osoby, které mají nižší kvalifikaci nebo jsou z nějakého jiného důvodu obtížně umístitelní. Lidé s vyšší kvalifikací dávají ve většině případů přednost jinému způsobu hledání zaměstnání. Na dnešním trhu práce nabízejí své služby i **komerční zprostředkovatelny**, které jsou v poslední době při získávání pracovníků využívány organizacemi stále častěji. Stýblo (2003) zmiňuje, že komerční agentury či zprostředkovatelny nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr či spíše předvýběr. Pracují buď zcela samostatně, nebo ve spolupráci s představiteli organizace. Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí pracovníka je však stále jen na organizaci. **Klad** představuje skutečnost, že komerční zprostředkovatelny mají větší znalost trhu práce a často disponují i vlastní databází potenciálně vhodných uchazečů a celkově mají větší zkušenosti a praxi v oblasti vyhledávání vhodných pracovníků. **Nevýhodou** je především cena, kterou organizace za tento způsob získávání pracovníků musí platit. Komerční instituce jsou organizací jako každá jiná a jejich cílem je maximalizace zisku, často však na úkor kvality či spolehlivosti služeb, které poskytují. Velkou roli hraje i to, zda v průběhu samotného procesu spolupracuje komerční instituce s organizací či nikoliv. Pokud komerční zprostředkovatelny využívají metodu inzerce, vystupuje v inzerátech klient (organizace) anonymně.

V době masivního rozvoje internetu a komunikace prostřednictvím něj, se jako zcela samostatná metoda jeví **používání počítačových sítí (internetu), resp. tzv. elektronické získávání pracovníků**. Dnes existuje celá řada internetových adres, kde mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání a kde mohou jedinci hledající zaměstnání práci popotávat či dokonce zde umístit i svou individuální nabídku. **Výhodou** je relativně nízká cena, operativnost a možnost uvést i detailnější informace o organizaci, pracovním místě apod. Rozvoj elektronické komunikace přispívá také k tomu, že se proces získávání pracovníků jednak urychluje a usnadňuje a zároveň odpadá celá řada administrativních úkonů (známé „papírování“). **Nevýhodou** je stále ještě nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás a i to, že okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků (především starší věkovou kategorii).

Technik výběru existuje celá řada, nicméně je zřejmé, že žádná z nich není sto procentní a maximálně spolehlivá, aby zaručila bezchybný výběr toho nejlepšího a nejschopnějšího zaměstnance na požadovanou pozici. Nikdy nelze dopředu odhadnout, jak bude vybraný kandidát na daném místě po přijetí pracovat (Máchal, Horáčková, 2009).

#### 4.4.3 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Volba dokumentů, které organizace požaduje od uchazeče, závisí především na povaze obsazovaného pracovního místa. Koubek (2009) zmiňuje především dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxi, průvodní dopis a reference, tzn. hodnocení od minulého zaměstnavatele. Hroník (2007) již zmiňované dokumenty a informace rozšiřuje mj. o esej a výpis z rejstříku trestů.

V praxi patří k nejdůležitějším a nejvýznamnějším dokumentům **dotazník organizace a životopis**. Použití **dotazníku** pro získání informací o uchazeči je velice rozšířené a je využíván čím dál častěji. Organizace si ho navrhnou buď sami, nebo si ho nechávají navrhnout od externích společností. Koubek (2009), rozlišuje dva základní typy dotazníků. První typ se nazývá **jednoduchý dotazník**, který umožňuje uvést jen holá fakta a který je využíván spíše při obsazování manuálních či méně náročných pracovních míst. Druhou možností je využití **otevřeného dotazníku**, ve kterém může uchazeč podrobněji popsat některé skutečnosti, popř. zaujmout určitá stanoviska či postoje k některým otázkám. Vyskytuje se při obsazování vysoce kvalifikovaných pozic,

např. manažerů či specialistů. Výhodu dotazníků spatřuje Hroník (2007) zejména ve skutečnosti, že jsou velmi dobře porovnatelné a umožňují provedení prvotního výběru podle předem stanovených kritérií.

**Životopis** uchazeče je základní metodou zjišťování personální anamnézy a může nabývat různých podob, přičemž konkrétní podoba životopisu se odvíjí od oboru, v němž organizace působí a na její kultuře. Hroník (2007) uvádí dva typy životopisu, a to **volný** a v praxi častěji používaný **strukturovaný**. Obdobné členění používá i Koubek (2003), který doplňuje ještě třetí druh životopisu, a to **polostrukturovaný**. Volný životopis je ve většině případů volnou tvorbou uchazeče, který v něm chronologicky popisuje především dosavadní průběh svého života. Opakem volného životopisu je životopis strukturovaný, který uchazeč vytváří přesně dle detailních pokynů od organizace, popř. se jedná o tzv. mix, v němž má uchazeč prostor jak pro vlastní vyjádření, tak má část předem určenu.

**Doklady o vzdělání a praxi** lze požadovat jmenovitě podle toho, jak je vyžaduje obsazované pracovní místo. Dále je možné požadovat i jiné doklady, které podávají organizaci informaci o dalších znalostech, dovednostech či zkušenostech pracovníka (Koubek, 2003 s. 93). Na důležitou skutečnost týkající se dokladů o dosaženém vzdělání upozorňuje Hroník (2007), který říká, že je třeba mít na paměti, že konkrétní výsledky u maturitní či státní závěrečné zkoušky nejsou validním kritériem předpovídajícím úspěch či neúspěch uchazeče v pracovním životě.

**Reference**, neboli hodnocení uchazeče od předchozích zaměstnavatelů, se u nás moc často nevyužívají. Důvod vidí Koubek (2003) především v nespolehlivosti osob, na které uchazeč uvádí např. v životopise či dotazníku kontakt. Při využití referencí je více než nutné, aby bylo zaručeno, že podané informace o potenciálním zaměstnanci jsou pravdivé a nezkrácené (Máchal, Horáčková, 2009).

**Průvodní dopis** je podle Hroníka (2007) téměř nedílnou součástí zasílaného životopisu, a to především strukturovaného. Je v něj ve stručnosti vysvětlen důvod zájmu a vyjádřena ochota dostavit se k výběrovému řízení. Koubek vidí přínos průvodního dopisu hlavně v tom, že z něj lze částečně posoudit uchazečovu osobnost a jeho vyjadřovací schopnosti. Za zmínku stojí i motivační charakter dopisu, neboť správně napsaný průvodní dopis může rozhodnout o tom, zda bude personalistou uchazečům životopis vybrán k dalšímu použití či jednání.

#### 4.4.4 Formulace nabídky pracovního místa

Každá nabídka pracovního místa by měla podle Koubka (2003) obsahovat následující informace, a to bez ohledu na použitou metodu získávání pracovníků. Za velmi důležité je považováno **uvedení názvu a adresy podniku**. Tato informace by měla být uvedena vždy, neboť anonymní nabídka může odradit potenciální uchazeče. Kromě požadavků na uchazeče by měla být uvedena také informace, **co konkrétního organizace nabízí**. Cíl tohoto je zřejmý – upoutání zájmu s příslibem konkrétních výhod, benefitů a pracovních podmínek. **Nabídka zaměstnání by neměla být přehnaná a především by zaměstnavatel neměl slibovat to, co nemůže nebo dokonce nechce splnit**. V dnešní době se zaměstnavatelé stále častěji uchylují k tomu, že zájemce o práci klamou, slibují nemožné a zamlčují určité aspekty práce. Tento přístup se však podniku dlouhodobě nevyplatí, soudný uchazeč dříve či později lež odhalí či prohlédne. Již přijatý zaměstnanec pak může reagovat negativně, být nespokojený a může dokonce uvažovat o rozvázání pracovního poměru, což vede k fluktuaci a k případnému šíření negativních informací o podniku na veřejnosti. Často diskutovaným tématem je také **problematika diskriminace**. Je zřejmé, že v nabídce zaměstnání by neměli být diskriminováni potenciální uchazeči na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politických názorů, sexuální orientace apod. Diskriminace je naprosto nepřijatelná, jedinou výjimkou je situace, kdy je daná práce pro určitou skupinu pracovníků zcela nevhodná či dokonce zakázaná podle Zákoníku práce, např. pro ženy či mladistvé.

#### 4.4.5 Zveřejnění nabídky pracovního místa

*„Dobře sestavený inzerát by měl vést k získání poměrně malého počtu dobře kvalifikovaných uživatelů, a to rychle a levně“* (Koubek, 2003, s. 84). Před samotnou inzercí nabídky zaměstnání je třeba rozmyslet si **4 základní otázky**. V první řadě musí organizace přesně vědět, jaké informace mají být v inzerátu obsaženy a jakým způsobem mají být formulovány. Dále je třeba rozhodnout, jak má inzerát vypadat a kde má být uveřejněn.

Platí, že pokud organizace chce, aby byl inzerát efektivní, nemělo by se na něm příliš šetřit a neměl by být vytvořen ve spěchu.



Prezentace inzerátu by měla být ve vhodném sdělovacím prostředku a vhodně by měla být zvolena i frekvence inzerce. Jednorázový inzerát, např. v rádiu či v novinách může být přeslechnut/přehlédnut. Opakované zveřejnění sice vyžaduje vyšší náklady, ale s větší pravděpodobností se přihlásí více potenciálních uchazečů.

Pokud jde o **styl a formu inzerátu**, tak Koubek (2003) doporučuje, aby byla zvolena osvědčená forma inzerátu, a to včetně velikosti, typu tisku, umístění na stránce apod. Důležité je i správný výběr dne zveřejnění inzerátu. Volíme-li zveřejnění nabídky pracovního místa v rádiu, je třeba zvolit vhodnou dobu (hodinu), kdy bude inzerát v rádiu prezentován. V tištěném periodiku je hlavní především **styl inzerátu**. Organizace by měla usilovat především o to, aby inzerát přitahoval pozornost a byl pro uchazeče zajímavý. Dále by měl být stručný, přesný a srozumitelný, pravdivý a hlavně bez chyb, např. gramatických či stylistických.

Koubek (2003) také doporučuje, aby si organizace vedla záznamy o zveřejněných inzerátech, především o tom, jaký sdělovací prostředek byl použit, kterého data a kterého dne v týdnu inzerát vyšel a jaké bylo jeho umístění a forma. Dále je třeba vědět, jací uchazeči na inzerát reagovali, poté kteří z nich byli pozváni k pohovoru a kteří byli následně úspěšní při výběru. Záznamy o inzerátech umožňují organizaci, aby mohla následně vyhodnocovat efektivnost inzerování v jednotlivých sdělovacích prostředcích.

#### **4.4.6 Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a předvýběr**

Po zveřejnění nabídky pracovního místa následuje období, v němž organizace čeká na zpětnou odezvu ze strany potenciálních zaměstnanců. Ve většině případů přiláká úspěšná náborová kampaň větší počet uchazečů, než kolik jich je možné a reálné následně pozvat k pohovoru. Prvním krokem je tak redukce uchazečů na zvládnutelný počet a tento úvodní krok se označuje jako předvýběr (Foot, Hook, 2002).

Kleibl (2001) uvádí, že rozborem materiálů jednotlivých uchazečů hledá hodnotitel odpovědi především na otázky, zda je uchazeč způsobilý danou práci vykonávat, zda jeho osobnost zapadne do již zaběhnutého pracovního kolektivu a neméně důležitá je i znalost uchazečovi motivace nabízenou práci vykonávat.

Na základě analýzy provede hodnotitel samotný předvýběr a vybraní uchazeči jsou následně pozváni k pohovoru. Pokud vyhledávání a výběr je zadán personální

agentuře, tak zaměstnavatel obdrží již jen finální seznam vybraných kandidátů, kteří buď jdou k prvnímu pohovoru do agentury, nebo již přímo k zadavateli.

Při předvýběru nejsou mezi sebou porovnávání samotní uchazeči, k tomu dochází až v okamžiku samotného výběru pracovníka. Koubek (2001) uvádí, že předvýběr má 2 základní úkoly. Prvním úkolem je vybrat ty uchazeče, kteří vůbec neodpovídají daným požadavkům, jsou tedy pro organizaci nevhodní a bude jim tak následně zaslán odmítací dopis. Druhým úkolem je zbývající uchazeče rozdělit do skupin. První skupina obsahuje pracovníky **velmi vhodné**, které pozve podnik k dalším výběrovým procedurám. Druhou skupinu tvoří uchazeči **vhodní**, z nichž lze vybírat v okamžiku, kdy je malý počet účastníků v první skupině. Těmto uchazečům je možné sdělit informaci o tom, že nyní nelze uspokojit jejich zájem o zaměstnání, ale lze je zároveň požádat o sdělení, zda by měli zájem o práci v organizaci i v budoucnu.

Doporučuje se, aby se předvýběru z přijatých žádostí účastnily alespoň dvě na sobě nezávislé osoby. Mohou mezi sebou porovnat svá individuální hodnocení a prodiskutovat případné nejasnosti. Výsledkem by měl být seznam seřazených kandidátů, se kterými se dále bude pracovat (Foot, Hook, 2002).

#### **4.4.7 Pozvánka k výběrovému řízení**

V okamžiku, kdy je hotový prvotní předvýběr uchazečů, je třeba o tomto informovat jednotlivé kandidáty, kteří zaslali své materiály do organizace a vyjádřili tak zájem o zaměstnání. Kleibl (2001) zdůrazňuje, že je nezbytné odpovědět všem potenciálním uchazečům, tzn., že organizace odpovídá nejen těm, kteří uspěli v předvýběru, ale i těm, které odmítá. Zaslání odpovědi i neúspěšným uchazečům patří k dobré image organizace.

### **4.5 Výběrové řízení**

Výběrové řízení by mělo mít svůj harmonogram, jak uvádí Hroník (2007), který za nejběžnější organizační uspořádání považuje tzv. klasické tříkolové výběrové řízení. Jak je uvedeno výše, tak v prvním kole se vyhodnocují materiály, ve druhém kole

se setkáváme s uchazeči a testujeme je společně a ve třetím kole je již organizace v individuálním kontaktu s nejvážnějšími kandidáty.

Hroník popisuje také tzv. trychtýřový postup, kdy na počátku samotného výběru je mnoho uchazečů a hlavním cílem výběrového řízení je vybrat jen jednoho, toho nejlepšího.

#### 4.5.1 Výběr pracovníků

Klíčovým problémem při výběru pracovníků je podle Molka (2007) posuzování uchazeče, resp. posuzování míry vhodnosti pracovníka pro pracovní místo. Při tomto posuzování se porovnává nakolik zjištěné či deklarované charakteristiky uchazeče odpovídají povaze pracovního místa a požadavkům na osobní charakteristiku pracovníka.

Postup při výběru pracovníků závisí především na tom, jaké místo obsazujeme a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi (Koubek, 2003, s. 103).

Koubek (2007) považuje za nejpoužívanější metody výběru pracovníka dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti a výběrový pohovor.

**Dotazník** je metoda, která je v praxi používána především ve velkých organizacích. Ve většině případů má organizace připraveno více variant dotazníků pro různá pracovní místa. Za univerzální metodu výběru se považuje **zkoumání životopisu**. Jak již bylo zmíněno výše, nejčastěji je využíván strukturovaný životopis, který je dobře srovnatelný s ostatními, na druhou stranu však nemá příliš vysokou vypovídací hodnotu o charakteru uchazeče. Doplňkovým nástrojem výběru pracovníků jsou **testy pracovní způsobilosti**, mezi které se nejčastěji řadí testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností. Patří sem i tzv. skupinové metody výběru pracovníků, které spočívají v tom, že uchazeči o zaměstnání předkládají svá řešení praktického problému. Jsou využívány zejména při obsazování míst vedoucích pracovníků (Koubek, 2007).

Nejpoužívanější metodou je **výběrový pohovor neboli rozhovor**, který má podle Armstronga (1999) čtyři hlavní úkoly. V první řadě je třeba získat dostatečné informace o uchazeči, dále poskytnout uchazeči informace o organizaci, a to především proto, aby získal reálnou představu o obsazovaném pracovním místě. Důležité je také posoudit osobnost uchazeče a v neposlední řadě založit nebo vytvořit přátelské vztahy

mezi organizací a uchazečem. Téměř každý zaměstnavatel v současnosti používá osobní pohovor jako část výběrového řízení (Foot, Hook, 2002).

Kleibl (2001) rozlišuje několik druhů pohovorů, které se liší především podle toho, jaké místo je obsazováno a podle toho kolik osob se pohovoru účastní. **Skupinový pohovor** vede tazatel (někdy dva nebo tři) se skupinou až 10 uchazečů. Jedná se o časově náročnější typ a pro tazatele je také náročnější na přípravu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt). **Pohovor po telefonu** není příliš častý, nicméně zachovává oběma stranám anonymitu a hodí se využít především tam, kde je třeba rychle a neformálně si kandidáta ověřit či si případně doplnit či vyjasnit detaily k údajům z materiálů uchazeče. **S pohovorem rychlého ověřování** se lze setkat v praxi např. na veletrzích pracovních příležitostí. Během pár minut si tazatel udělá rychlý úsudek o tom, zda je daná osoba přijatelným kandidátem pro další kolo výběrového procesu. **Pohovor 1+1, neboli pohovor jednoho s jedním** se doporučuje při obsazování manuálních míst nebo administrativních pozic. Nejčastěji ho vede personalista, popř. přímý nadřízený. V případě hledání zaměstnance na manažerskou pozici nebo na místo speciality, bývá tento typ pohovoru používán jako tzv. první pohovor, po němž následuje v případě dalšího zájmu obou stran i druhý pohovor. Tento typ pohovoru považuje však Armstrong (1999) za značně subjektivní. Setkat se lze také s **pohovorem před komisí**, kdy s uchazečem hovoří min. 2 tazatelé (častěji 3 - 4), mezi nimiž může být přímý nadřízený, nebo nadřízený o stupeň výše, psycholog, popř. i budoucí spolupracovník. Optimální počet tazatelů je tři, tzn. lichý počet, neboť v případě hlasování o vhodnosti kandidáta, mohou toto jednoduše a rychle rozhodnout. Tento typ je oproti předchozímu objektivnější, nicméně pro uchazeče je často více stresující (Koubek, 2007). Méně často je v praxi využíván **pohovor při společenské akci**, který je veden mimo pracoviště, např. při sjednaném setkání u oběda či večeře. Jedná se spíše o neformální setkání a hodnotitel při něm může posoudit uchazečovo jednání i mimo práci a doplnit si tak jeho profil získaný během prvního či druhého (klasického) pohovoru. Posledním typem je **pohovor určený k testování odborné způsobilosti**, při němž je uchazeče hodnocen přímo těmi, kteří znají detailně činnosti a úkoly daného obsazovaného pracovního místa. Může být testován např. při řešení úkolů, které jsou každodenní náplní práce – prezentace před zákazníkem apod.

Pohovory lze členit také podle jejich obsahu a průběhu, a to na **nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný**. **Nestrukturovaný** neboli **volně plynoucí**

**pohovor** je takový, u něhož není předem přesně dán obsah, postup ani časový harmonogram. Není považován za příliš spolehlivý, neboť neumožňuje srovnání jednotlivých kandidátů a často u něj lze nalézt prvky subjektivity. U tohoto typu vidí Koubek (2001) výhodu především ve faktu, že se při něm dají dozvědět zajímavé skutečnosti o uchazeči. **Strukturovaný či standardizovaný pohovor** dává všem uchazečům stejný čas a stejné otázky. Je to efektivní a spolehlivá metoda, která minimalizuje subjektivní přístup hodnotitelů. Aby jednotlivé odpovědi všech uchazečů mohly být srovnávány podle předem připravených modelových odpovědí, je potřebné, aby byl pohovor pečlivě zdokumentován a archivován (Armstrong, 2002). **Polostrukturovaný pohovor** je kombinací obou předchozích typů a snaží se spojit jejich výhody a odstranit nevýhody.

#### 4.5.2 Zásady a průběh pohovoru

Při vedení pohovoru by měl tazatel dodržovat určité zásady. Koubek (2007) doporučuje, aby samotný rozhovor byl započat v příjemné a pokud možno i uvolněné atmosféře. Je vhodné na začátek zrekapitulovat účel pohovoru a odstartovat ho nějakou volnější otázkou, např. „Jaká byla cesta?“ nebo „Odkud jste k nám přijel/a?“ Poté již následují otázky týkající se samotného podniku - jeho historie, aktuální pozice na trhu či současné výsledky apod. V této fázi se zatím nehovoří o dané pracovní pozici.

V další části pohovoru je dán prostor pro uchazeče, který se tak může více rozpovídat o své osobě, o své motivaci pracovat ve firmě, o svých zájmech, cílech, plánech do budoucna apod. Tazatel, který pohovor vede, by měl přiměřeně do projevu uchazeče zasahovat, a to vhodnými otázkami ho usměrňovat podle vlastního záměru a cíle. Je důležité, aby uchazeč v této fázi pocíťoval zájem ze strany tazatele, tzn., že by měl být zřejmý zájem o to, co uchazeč říká.

Dále je třeba, aby vedoucí pohovoru podrobně uchazeče informoval o profilu pracovního místa a specifikoval požadavky na toho, kdo jej má obsadit.

Problematice samotného pohovoru se věnuje i Hroník (2007), který upozorňuje na to, že na pohovor je třeba se dobře připravit. Tazatel by měl mít připravené otázky, které lze rozčlenit do 3 hlavních kategorií, a to na otázky, které jsou pro všechny stejné, dále otázky individuální a poté situační otázky. Otázky, které jsou pro všechny uchazeče stejné, nazýváme také jako standardizované a výhodu lze spatřit především v tom, že umožňují srovnání odpovědí u různých kandidátů. Individuální otázky jsou využívány

nejčastěji v okamžiku, kdy si tazatel potřebuje osvětlit některé nejednoznačné či nepřesné informace uvedené v životopise apod. naopak situační otázky vyplývají nejčastěji ze samotného pohovoru, tzv. přicházejí v reakci na jednotlivé uchazečovy odpovědi. Hroník dále uvádí, že právě situační otázky zabírají v samotném pohovoru až 50 % veškerého časového prostoru a proto je dále dělí na otázky direktivní, indirektivní, projektivní, uzavřené a otevřené.

Direktivní otázky jsou přímé a směřují přímo k věci, tzn., že rozdíl mezi zněním a záměrem je minimální. Opakem jsou indirektivní otázky, které jsou nepřímé a ke konkrétní věci se snaží dostat oklikou. Projektivní otázky jsou takové, které zastírají pravý důvod, pro který je otázka vlastně položena. Formulace otázky je taková, aby se přímo neptala na názor dotazovaného, ale spíše na výpověď o něčem jiném, s čímž se dotazovaný podvědomě ztotožňuje. Využití tohoto typu otázky je především tehdy, když očekáváme, že by dotazovaný mohl podat nepravdivou odpověď. Dělení otázek na uzavřené a otevřené vychází především z charakteru odpovědi, které jsou na tyto otázky poskytnuty. Odpovědi na uzavřené otázky jsou nejčastěji jednoslovné typu „ano“ či „ne“ apod. a většinou nepodněcují další rozhovor, slouží spíše k ujasnění některých skutečností a ke zjišťování faktů. Naopak otevřené otázky vybízejí dotazovaného přímo k obsáhlejší odpovědi.

Při pohovoru je třeba se vyvarovat nejčastějších chyb, kterých se tazatelé dopouští a které se objevují v souvislosti s procesem vnímání ostatních lidí. Chyb vnímání je identifikováno mnoho, mezi nejčastější se řadí haló efekt, rychlé rozhodování, přijímání lidí, kteří jsou jako my a stereotypizace (Foot, Hook, 2002).

### **4.5.3 Finální volba – vhodný kandidát**

Poté, co proběhne podle Hroníka (2007) tzv. klasické tříkolové výběrové řízení a je vybrán konkrétní kandidát, je třeba firemní rozhodnutí tomuto uchazeči neprodleně sdělit. Za nejvhodnější způsob se považuje ústní sdělení (nejčastěji telefonicky, popř. osobní návštěvou) a dále je vhodné nabídku zaměstnání uchazeči potvrdit i písemně. Podnik by měl od vybraného uchazeče požadovat, aby do určitého data svůj trvalý zájem pracovat v organizaci potvrdil, a to opět nejlépe písemně. Stanovený termín by

neměl být příliš dlouhý, a to proto, aby podnik nenechával další potenciální uchazeče příliš dlouho v nejistotě.

V písemné nabídce by měly být uvedeny tyto skutečnosti (Koubek, 2003):

- 1) název práce či pracovního místa,
- 2) místo výkonu práce,
- 3) funkce a jméno přímého nadřízeného,
- 4) pracovní doba a pracovní režim,
- 5) mzda nebo plat,
- 6) zaměstnanecké benefity,
- 7) zkušební doba,
- 8) očekávaný den nástupu,
- 9) podmínky, které je třeba splnit před nástupem (např. lékařská prohlídka, doložení potřebných dokumentů),
- 10) termín, v němž by měl uchazeč na nabídku reagovat.

## 5 PRAKTICKÁ ČÁST

### 5.1 Historie školy

Manažerská akademie v Jihlavě je soukromou střední odbornou školou s orientací na řídicí činnosti ve státní správě a na management a podnikání.

Do sítě škol Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (dále jen MŠMT ČR) byla zařazena v roce 1991, a to ještě původně jako fyzická osoba pod názvem „Manažerské gymnázium“. Po dohodě s MŠMT ČR byla od roku 1994 zřízena nástupnická škola „Manažerská akademie“, která po změně právní formy od 4. 2. 1997 funguje jako „Manažerská akademie – soukromá škola, s. r. o.“.

Škola je umístěna v samostatné budově na Jiráskově ulici v Jihlavě, která byla původně škole pronajata na dobu 20 let. V roce 2002 byla budova zakoupena Manažerskou akademií.

Na samotném počátku školy byly vyučovány 3 studijní obory: Specialista pro obchodní a manažerskou činnost, Manažer mezinárodní přepravy a obchodu a Veřejnosprávní činnost.

Od roku 2001 je škola držitelem Certifikátu kvality uděleného Sdružením soukromých škol Čech, Moravy a Slezska na základě provedených prověrek.

### 5.2 Současnost školy

Manažerská akademie je stabilní a perspektivní soukromou školou, v níž zajišťuje výuku kvalifikovaný pedagogický sbor interních učitelů. Disponuje kvalitním vybavením a to především v oblasti informačního vybavení. Každá třída je vybavena počítačem s multimediální projekcí. Důraz je kladen na výuku cizích jazyků – angličtiny a němčiny, přičemž pro vyšší efektivnost jazykové výuky je využíváno digitální jazykové laboratoře.

V současnosti škola zřizuje dva studijní obory, které se následně po 2. ročníku člení do specializovaných modulů, které vymezují profil absolventa.

Prvním oborem je **Ekonomika a podnikání**, který je poté profiluje na specializaci **Specialista pro obchodní a manažerskou činnost** (tento obor připravuje kvalifi-



kované pracovníky v řídicích strukturách u firem a podniků a dále v orgánech státní správy, bankách apod.) a **Informační technologie v podnikání** (jedná se o jedinečný maturitní obor v ČR zaměřený na informační a komunikační technologie v podnikání). Druhým oborem je **Veřejnosprávní činnost**, která se následně dělí na **Veřejnosprávní činnost** (připravuje kvalifikované pracovníky pro řízení a vedení agend v působnosti obcí, měst a orgánů státní správy a samosprávy) a **Mediální komunikaci** (moderní obor zaměřený na získání dovedností komunikace s veřejností a schopnosti pracovat s informačními a komunikačními technologiemi).

Mezi hlavní priority školy patří úspěšná cesta k maturitní zkoušce, příprava pro praxi a život, popř. pro další studium na vysoké škole v ČR i zahraničí a dále podpora jazykového a ICT vzdělávání.

Průměrný počet žáků ve třídě je 25, což umožňuje vyučujícím pedagogům hlubší interakci ve vyučovacích hodinách. Všechny třídy se dle potřeby dělí na poloviny zejména při výuce jazyků.

Přijímací zkouška probíhá podle centrálně zadávaných jednotných testů centra CERMAT z matematiky a z českého jazyka a literatury, nicméně výsledek těchto testů nemá vůbec žádný vliv na to, zda bude či nebude žák přijat ke studiu. Tyto testy škola dělá jen pro formu.

Kritéria pro přijetí ke studiu jsou tři – 60 % tvoří preference zájmu o studijní obor (žáci, kteří uvedou na přihlášku Manažerskou akademii na první místo, mají garantováno přijetí ke studiu), 40 % vychází z průměru známek v 8. a 9. ročníku ZŠ a 0 % tak připadá na výsledky přijímacích testů.

Výroční zpráva školy popisuje, že ve škole je uplatňován princip, kdy **každý žák je osobností sám o sobě**. Výrazná podpora a rozvíjení individuality každého jednotlivce v pozitivních vlastnostech je normotvornou činností všech učitelů školy. Zvláště jsou rozvíjeny dynamické rysy osobnosti žáků. Z charakterových vlastností je dominující výchova k vytrvalosti, přesnosti a důslednosti, sebedůvěra a ctižádostivost. Akceptovány jsou schopnosti organizační a podnikavost. Veškeré interakce učitel – žák se uskutečňuje s cílem dosáhnout vysokých vzdělávacích cílů při plném respektování důstojnosti žákovy osobnosti. Tomu jsou podřízeny i veškeré vzájemné vztahy, kdy si učitelé se žáky zásadně vykaží. Žák nesmí být nikým a ničím ponižován, či vystaven čemukoliv, co by snižovalo jeho sebevědomí, průbojnost a důstojnost. Případné

prohřešky, či jinou činnost neslučitelnou s požadavky na žáka školy, projednává zásadně učitel školy, či ředitel, se žákem odděleně, v žádném případě ne před třídou.

Předpokladem úspěšných výsledků je příznivé psychologické klima na škole a ve třídě. Tradiční formy zkoušení a ověřování vědomostí působí na psychiku žáka spíše negativně, vyvolávají obavy, deprese a stres u většiny žáků. Na škole je proto uplatňován netradiční systém hodnocení, který negativní dopady vylučuje a spojuje zásadu dobrovolnosti s výraznými motivujícími podněty k dosažení co nejlepšího hodnocení. Je uplatňována zásada dobrovolného zkoušení se zkoušením plánovaným.

### 5.3 Organizační struktura pedagogických pracovníků školy

Za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání odpovídá ředitel školy. Celkem na Manažerské akademii vyučuje 15 pedagogů, z toho 8 žen a 7 mužů – struktura dle pohlaví je tedy prakticky rovnoměrná, jak ukazuje následující graf.

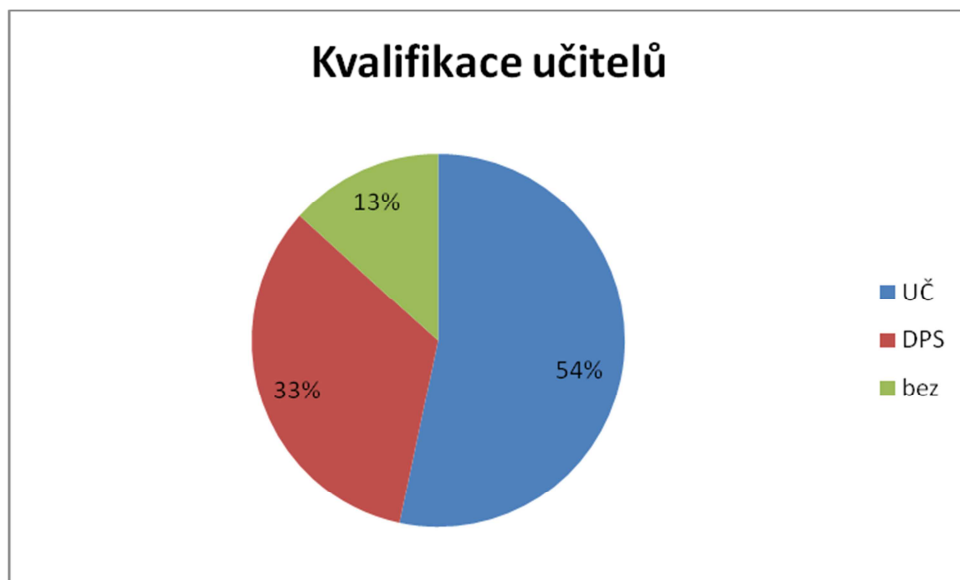
Graf č. 1: Struktura pedagogických pracovníků dle pohlaví



Zdroj: vlastní práce

Co se týče odbornosti učitelů, tak většina učitelů má absolvované učitelské vzdělání, zbytek má DPS a pouze dva učitelé nemají v současné době dokončené žádné učitelské vzdělání, viz graf č. 2.

Graf č. 2: Kvalifikace učitelů



Zdroj: vlastní práce

Věková struktura učitelského sboru je pro lepší přehlednost zobrazena v tabulce č. 1, obdobně jako délka absolvovaného praxe jednotlivých učitelů v tabulce č. 2.

Tabulka č. 1: Věkové složení

<b>Věk</b>	<b>Počet uč.</b>
do 35 let	4
35 – 50 let	8
nad 50 let	3
důchodci	0

Zdroj: vlastní práce

Tabulka č. 2: Délka praxe

<b>Délka praxe</b>	<b>Počet uč.</b>
do 5 let	1
5 – 10 let	5
11 – 20 let	5
nad 20let	4

Zdroj: vlastní práce

## 5.4 Personální systém školy

Práci v oblasti personalistiky na škole usnadňuje personální systém v podobě počítačového programu, do něhož jsou průběžně ředitelem zadávána data a informace. Lze zde nalézt popisy a specifikace jednotlivých pracovních míst, požadavky na schopnosti a dovednosti pracovníků, dokumenty o postupu při výběru a dále zákony a předpisy týkající se této oblasti.

Jsou zde uvedeny také údaje o potenciálních uchazečích, které mohou pocházet jednak z vnitřních zdrojů, kdy stávající učitel doporučí jiného učitele nebo z vnějších zdrojů, které jsou častější. Jedná se především o zaslané životopisy potenciálních uchazečů, kteří reagují na zveřejněné inzeráty.

Při výběru a přijímání nových pracovníků učitelského sboru je uplatňována týmová spolupráce. To znamená, že na výběru vhodného kandidáta se kromě ředitele podílí i příslušný již stávající učitel se stejnou nebo příbuznou odborností (po nástupu pracovníka je mu po dobu prvních 3 měsíců garantem) a dále psycholog školy.

Pro srozumitelný popis personálního systému školy byl na základě provedeného rozhovoru s ředitelem školy učiněn rozbor získaných informací. Pro větší přehlednost je vše rozčleněno do podkapitol.

### 5.4.1 Personální plánování a personální činnost

Manažerská akademie v Jihlavě patří svojí velikostí k menším středním odborným školám. Z tohoto důvodu není personální činnost příliš časově náročná. Ředitel školy, který má personální plánování na starosti, si nevede žádné personální plány. Na škole působí 15 učitelů, včetně ředitele a tak není pro něj příliš složité mít o svém kolektivu přehled.

Ačkoliv je personální činnost v kompetenci ředitele, spolupracuje při jejím výkonu i s ostatními členy učitelského sboru. Především s ostatními učiteli a také se školním psychologem. V rámci personální činnosti je uplatňována týmová spolupráce.

Při hledání nových učitelů se v první řadě využívají data z programu, který si ředitel vede a pravidelně ho aktualizuje a dále spolupracuje škola také s úřadem práce

a s vysokými školami, kam je zasílán inzerát v okamžiku, kdy škola zjistí potřebu najít nového učitele.

Ředitelem vytvořený inzerát je vyvěšen buď na nástěnce úřadu práce nebo na fakultách VŠ a obsahuje především popis pracovního místa a termín, do kdy je možné se na volné pracovní místo hlásit.

Kopie inzerátu, který škola v praxi využívá, je přílohou této práce.

### **5.4.2 Zdroje pracovních sil**

Z rozhovoru s ředitelem vyplynulo, že škola využívá k získání nových učitelů vnitřních i vnějších zdrojů. Využití učitele z vnitřních zdrojů připadá v úvahu, pokud si již na škole působící učitel rozšíří svojí stávající odbornost a může tak vyučovat i jiné předměty. Tuto možnost hodnotí ředitel velmi kladně z důvodu, že takového učitele již zná a zároveň učitel zná školu a její fungování. Neprobíhá tak klasické období adaptace a také se sníží náklady na inzerci.

Jak sdělil ředitel, škola však častěji využívá pracovní síly z vnějších zdrojů, neboť tak má k dispozici na výběr z více potenciálních uchazečů a může si tak vybírat. Zároveň nový pracovník přináší do týmu nové nápady a zkušenosti.

Ve výjimečných případech při nedostatku učitelů využívá ředitel externích pracovníků, např. z jiných škol nebo učitelů, kteří již jsou ve starobním důchodu apod. Toto řešení je však vždy jen na omezenou dobu, např. při náhlé a dlouhodobé nemoci stálého učitele apod.

### **5.4.3 Metody získávání pracovníků**

Mezi nejčastější způsob získávání nových pracovníků patří na škole inzerce, a to v regionálních novinách. Škola zkusila i inzerci v rádiu, nicméně výrazný úspěch se nedostavil. Škola se také snaží jít s dobou a proto je nově spravována stránka na sociální síti facebook, kde jsou pravidelně zveřejňovány informace nejen pro stávající studenty a učitele, ale důležité zprávy zde naleznou i budoucí studenti.

Ředitel se k využití klasické inzerce v tisku kloní především z důvodu, že má široký záběr a osloví velké množství eventuálních zájemců. Velmi často využívá ředitel

doporučení od stávajících učitelů. V takovém případě jsou pak nejčastěji přijímáni příbuzní nebo blízcí známí již na škole působících učitelů.

Z hlediska náročnosti nejjednodušší metodou pro školu je skutečnost, že řada **zájemců se škole hlásí sama**. A to buď formou e-mailu zaslaného na adresu školy, nebo se přijdou na pracovní místo poptat osobně. Ředitel školy si tyto nabídky archivuje a v okamžiku, kdy je aktuální obsazení volné pozice, tak škola tyto uchazeče sama oslovuje. Na nabídky zaslané e-mailem je vždy uchazeči odpovězeno, přičemž zasláná odpověď obsahuje jednak poděkování za projevený zájem a dále informaci, zda momentálně škola pedagogického pracovníka hledá či nikoliv. Pokud škola právě nikoho nepotřebuje, sdělí ředitel školy zájemci další termín, kdy se má znovu zkusit ohlásit, v případě, že jeho zájem bude trvat i nadále.

#### 5.4.5 Požadavky kladené na uchazeče

V okamžiku, kdy ředitel hodnotí vhodnost potenciálního uchazeče na volné místo učitele, zajímá se nejdříve o jeho dosažené vzdělání a o délku jeho učitelské praxe. Od uchazeče je školou vždy vyžadován životopis a také průvodní dopis.

Za nejdůležitější je tedy považován **kvalifikační předpoklad**, tedy požadované vzdělání, které je dle zákona 563/2004 Sb., na pedagogického uchazeče kladeno. V dosavadní historii školy se jen výjimečně stalo, že byl přijat uchazeč bez příslušného vzdělání. V takovém případě to vždy bylo o dohodě, že nový pracovník musí co nejdříve zahájit potřebné studium, chce-li i nadále působit ve škole. Dosaženou kvalifikaci uchazeč dokládá ověřenými kopiemi dokladů o vzdělání. Dalším požadavkem je doložení dosavadní **praxe** ve školství, pokud se tedy nejedná o čerstvého absolventa. Od uchazečů o práci je požadován **strukturovaný životopis**, v němž jsou uvedena základní osobní data, údaje o dosaženém vzdělání, o předchozí praxi, výčet znalostí a dovedností, a to jak v oblasti cizích jazyků, tak i v oblasti informačních technologií. Využití strukturovaného životopisu je ředitelem odůvodněno faktem, že tento typ životopisu umožňuje snadnější porovnání jednotlivých uchazečů. Nevýhoda je naopak shledávána v tom, že životopis je uniformní a o samotném uchazeči zase tak moc neříká. Právě z tohoto důvodu, aby škola získala více informací, než jen ty, které povinně obsahuje každý životopis, požaduje od uchazeče sepsání krátkého **motivačního dopisu**. Škola průvodní dopis vyžaduje, neboť v němž uchazeč blíže sám sebe představí a také

objasní, jaké důvody ho vedou k tomu, že se uchází o dané pracovní místo a co může škole nabídnout v případě, že ho přijme.

Další dokumenty v první fázi výběru učitele škola nepožaduje. Až od vybraného kandidáta je před nástupem požadován čerstvý výpis z rejstříku trestů, neboť pedagogický pracovník musí být dle zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících bezúhonný. Výpis nesmí být starší tří měsíců.

Ředitel nezapomíná ani na reference, které si ověřuje také u již vybraného učitele. Nevyužívá přitom kontakty na osoby, které uchazeč poskytnul v životopise. Informace si zjišťuje přímo u ředitele nebo zástupce ředitele organizace, ve které byl nebo je uchazeč zaměstnán. Toto dotazování probíhá nejčastěji prostřednictvím telefonu, výjimečně po e-mailu. Ředitel se dotazuje pouze na profesní otázky – zajímá se o přístup uchazeče k práci a k zadaným úkolům. Takto zjištěné informace mají především posloužit k utvrzení názoru, který si na uchazeče ředitel vytvořil během pohovoru.

## **5.5 Výběrové řízení a jeho průběh**

Výběrové řízení na škole se skládá ze tří částí. V té první se ředitel, učitel se stejnou nebo podobnou odborností a psycholog seznámí s jednotlivými kandidáty, kteří doložili požadované dokumenty, a to životopis a průvodní dopis. Uvedené dokumenty si důkladně prostudují a připraví si na uchazeče otázky.

Struktura vedení samotného pohovoru je plně v kompetenci ředitele, který pohovor z převážné většiny vede.

Druhá část je tvořena samotným pohovorem s uchazečem, přičemž pohovor probíhá vždy v kanceláři ředitele. Asistentka ředitele zajistí, aby pohovor nebyl ničím a nikým vyrušován. Po příchodu uchazeče probíhá nejdříve přivítání a následně dojde k představení jednotlivých osob, které se pohovoru účastní. Důraz je kladen na uvolnění atmosféry, např. v podobě otázky: „Jakou jste měl/a cestu“? Poté je kandidát usazen a ředitel popíše průběhu pohovoru, aby bylo všem zřejmé, jak bude pohovor probíhat.

I průběh pohovoru je třífázový. Nejdříve dostane prostor uchazeč, tzn., že se krátce představí a popíše svoje dosavadní zkušenosti či již získanou praxi. Poté se slova ujímá ředitel školy, který pokládá uchazeči předem připravené otázky, které jsou popř. doplněny dalšími, které ze samotného průběhu pohovoru vyplynou. Obdobně se poté uchazeče dotazuje i učitel, který má stejnou nebo podobnou odbornost jako kandidát

a poté klade otázky školní psycholog. V závěrečné fázi dostává nejdříve prostor kandidát, který se může zeptat na otázky, které ho zajímají, popř. na skutečnosti, které mu nejsou jasné. Poté provede krátké shrnutí ředitel s tím, že uchazeče seznámí se skutečností, kolik kandidátů se o volné pracovní místo uchází a do jakého termínu a jakým způsobem obdrží kandidát finální rozhodnutí a přijetí či nepřijetí. Závěrečná fáze pohovoru se skládá z poděkování a rozloučení.

Závěrečná část výběrového řízení probíhá tak, že se krátce zhodnotí právě uskutečněný pohovor. Každý ze zúčastněných se ke kandidátovi vyjádří a především sdělí své stanovisko, zda by byl či nebyl pro jeho přijetí.

Jednotlivá stanoviska si ředitel zapisuje do svých poznámek, z nichž pak vychází při konečném výběru, který již učiní sám. Při finálním rozhodnutí je pro ředitele nejdůležitější především kvalifikace učitele a jeho dosavadní pracovní zkušenosti. Za neméně důležitý považuje ředitel také první dojem.

Jednotliví uchazeči dostávají od školy zpětnou vazbu o přijetí či nepřijetí nejdéle do 2 týdnů od pohovoru. Ředitel své rozhodnutí sděluje všem kandidátům telefonicky s tím, že kromě finálního stanoviska jim poskytne i krátké vysvětlení.

## **5.6 Přijetí pracovníka a jeho adaptace**

Poté, co je vybrán ten nejvhodnější uchazeč, přichází období adaptace. Po nástupu do školy přidělí ředitel novému učiteli staršího kolegu, který mu pomáhá se začleněním do kolektivu a seznamuje ho se vším podstatným. Je mu takto k dispozici po dobu prvních 2 až 3 měsíců od nástupu. Dochází na jeho hodiny, kde realizuje náslechy, které poté společně po hodině analyzují. Obdobným způsobem provádí náslechy i ředitel, který s učitelem také provádí následný rozbor hodiny.

## **5.7 Péče o pracovníky**

V rámci péče o rozvoj pracovníků, zajišťuje škola účast na celé řadě školení a kurzů. Nabídky na vzdělávací kurzy chodí jednak řediteli školy do e-mailu, popř. sami učitelé si řeknou o možnost absolvovat nějaký kurz.



Pravidelnou účast učitelů na nejrůznějších školeních a seminářích považuje ředitel za velmi důležitou, protože osobní i profesní rozvoj učitele do budoucna zajistí, že bude učitel plně naplňovat svůj potenciál.

## 6 DISKUZE A DOPORUČENÍ PRO PEDAGOGICKOU PRAXI

Manažerská akademie v Jihlavě je střední odbornou školou založenou již v roce 1991.

Práci v oblasti personálního plánování škoie usnadňuje personální systém, který využívá ředitel školy. Do vytvořeného počítačového programu jsou zadávána veškerá data týkající se personálního plánování, především popisy jednotlivých pracovních míst a požadavky na potenciální uchazeče. Vzhledem k velikosti školy, není personální řízení a plánování příliš časově náročnou aktivitou. Ředitel školy má o svém týmu přehled, neboť škola zaměstnává pouze 15 učitelů. Je tak splněn základní cíl personálního plánování, který odborná literatura vidí především v tom, že organizace má nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly, a to v potřebném počtu, s potřebnou praxí, předpoklady a dovednostmi.

Ze zdrojů pracovních sil škola využívá oba typy, které popisuje literatura. Ředitel upřednostňuje vlastní zdroje, neboť se vyznačují nižšími náklady a jsou pro školu rychleji dostupné. Nelze-li využít pracovníka z vnitřních zdrojů, zaměří se škola na pracovníky zvenku, tj. mimo organizaci. V takovém případě ředitel školy vytvoří inzerát na volné pracovní místo, který obsahuje základní identifikační údaje školy, dále specifikuje volné pracovní místo, tj. jakého učitele škola hledá - s jakou odborností. Dále je uveden rovněž termín nástupu a základní nástupní plat. V inzerátu však chybí přesnější specifikace pracovního místa, především uvedení požadavků na vhodného uchazeče (požadované vzdělání, kvalifikace, dovednosti, schopnosti, dosavadní praxe atd.). Doplněním výše uvedených informací do inzerátu by se mohlo omezit přihlašování uchazečů, kteří nesplňují potřebné požadavky.

Při získávání nových pracovníků využívá škola téměř všechny metody, které byly popsány v teoretické části práce. Nejčastěji je využívána inzerce ve sdělovacích prostředcích a doporučení stávajících učitelů. Škola spolupracuje také s úřadem práce a s vysokými školami. Vzhledem k době, v níž se nyní nacházíme a kdy většina z nás hledá volné pracovní místo na internetu, by bylo výhodné uveřejnit poptávku volného pracovního místa také na internetových portálech zprostředkovávajících zaměstnání (např. [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) apod.). Tento způsob hledání nového učitele škola v současnosti vůbec nevyužívá, což se domnívám, že je škoda. Vložení takového inzerátu na internet je velice jednoduché a ve většině případů bezplatné. Navíc použití interne-

tu se stále více rozmáhá a klasickou inzercí v novinách pomalu, ale jistě vytlačuje z popředí.

Při samotném výběru pracovníků je využíváno především zkoumání strukturovaného životopisu, průvodního dopisu a následný pohovor. Jelikož je při výběru pracovníků uplatňována týmová spolupráce, není tento výběr realizován pouze ředitelem, ale ve spolupráci ředitele, učitele s příslušnou odborností a psychologa.

Kladně lze hodnotit i fakt, že škola vyžaduje od uchazečů zaslání stručného motivačního dopisu. A to především proto, že životopis je dnes naprosto běžným standardem. Obsahuje sice vše, co škola o uchazeči potřebuje vědět, ale již o něm neřekne takové to „plus“. To se naopak škola o uchazeči dozví z motivačního dopisu, neboť v něm se uchazeč škole blíže představí, více se otevře a může vyniknout jeho individualita. Prozradí také důvod, proč se na dané místo přihlásil, co ho k tomu vedlo a především, co škola může jeho zaměstnáním získat.

Ředitel školy klade důraz také na zkoumání referencí. To však přichází na řadu až v okamžiku, kdy má škola již téměř vybraného uchazeče. Jako riziko je možné uvést, že poskytnuté reference na vybraného uchazeče mohou být i negativní. V takovém případě pak škola zvoleného uchazeče nepřijme a je opět na začátku, kdy musí znovu vybírat. Odborné zdroje doporučují rozdělit výběrové řízení na 2 kola, škola vybírá nové zaměstnance v jednokolovém řízení. Podle doporučení by se prvního kola zúčastnili všichni vhodní potenciální uchazeči, kteří škole zaslali životopis a průvodní dopis v okamžiku, kdy má škola poptávku po novém pracovníkovi. Proběhlo by klasické výběrové řízení, kterého by se však zúčastnil pouze ředitel školy a jehož výsledkem by bylo vybrání max. 3 vhodných uchazečů. Odborná literatura toto označuje jako předvýběr. Nad materiály těchto předvybraných uchazečů (životopis, průvodní dopis) by se pak teprve sešel ředitel, odborný učitel a psycholog. V meziobdobí by si ředitel zjistil na tyto pracovníky reference od předchozích zaměstnavatelů a tyto poskytnuté informace by tak byly dalším podkladem vedle životopisu a průvodního dopisu pro druhé kolo výběrového řízení.

## 7 ZÁVĚR

Manažerská akademie má více než 20 letou tradici. Chce-li být úspěšnou školou, ze které budou vycházet absolventi, kteří se dostanou na vysoké školy a později se uplatní na trhu práce, musí neustále sledovat nové trendy a pružně na ně reagovat. Je třeba inovovat stávající obory, popř. zavádět nové. Toto však klade vysoké požadavky a nároky na vedoucí pracovníky školy, kteří neustále situaci a změny sledují. A od toho se odvíjí také potřeba v oblasti plánování pracovních sil.

V závěrečné práci se zabývám výběrem a přijímáním pedagogických pracovníků na zvolenou střední odbornou školu. Cílem teoretické části bylo popsat možnosti a kroky při výběru a přijímání pedagogických pracovníků, tak jak je uvedeno v odborné literatuře. Tato část obsahuje výčet možných zdrojů pracovních sil, metody získávání a přijímání nových pracovníků. Pozornost je věnována také problematice výběrového řízení. Cílem praktické části bylo zmapovat průběh výběru pedagogických pracovníků na konkrétní střední škole a porovnat ho s procesem výběru tak, jak ho popisuje literatura. Informace byly získány na základě rozhovoru s ředitelem školy.

Ze zjištěných informací vyplynulo, že personální plánování a výběr nových pedagogických pracovníků zajišťuje ředitel školy. Skutečnost, že za personální oblast zodpovídá sám, je dána především velikostí školy. Kdyby škola zaměstnávala více učitelů, jistě by na řešení personálních otázek sám nestačil. Při samotném výběru nových pracovníků pak ředitel spolupracuje s ostatními učiteli a se školním psychologem. Průběh výběru a přijímání nových pracovníků je téměř totožný s popisem, tak jak je uvedeno v teoretické části práce. Přesto bych ráda upozornila na několik rizikových míst, které mohou vést k tomu, že bude vybrán uchazeč, který není tím nejvhodnějším pro danou volnou pozici.

Jedná se o doporučení zadávat inzerci volného pracovního místa i na internetové portály. Nabídka volného místa by se tak jistě dostala k více potenciálním uchazečům, neboť stále více lidí v dnešní době hledá zaměstnání na internetu. Druhým doporučením je rozdělení výběrového řízení na 2 části, a to především z důvodu, aby se předešlo situaci, kdy již téměř vybraný uchazeč je po negativní referenci od předchozího zaměstnavatele, nakonec odmítnut.

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN: 80-7169-614-5.

FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 464 s. ISBN: 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. 376 s. ISBN: 978-80-254-0698-4.

KLEIBL, J. a DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBERT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN: 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN: 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN: 978-7261-168-3.

MÁCHAL, P. a HORÁČKOVÁ, M. *Školský management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 131 s. ISBN: 978-80-7375-264-4.

POŠVÁŘ, Z. a TOMŠÍK, P. a ŽUFAN, P. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. 125 s. ISBN: 80-7157-748-0.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN: 80-7261097-X.

### Ostatní zdroje:

Výroční zpráva o škole: výroční zpráva o hospodaření, vyúčtování státní dotace

*Manažerská akademie s. r. o.* [online]. [cit. 2015-05-11].

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Seznam otázek rozhovoru s ředitelem školy

**Příloha č. 2:** Inzerát volného pracovního místa

**Příloha č. 3:** Souhlas ředitele školy