

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bakalářská práce

Šárka Recová

Vybrané personální činnosti ředitelů malotřídních škol
v mikroregionu Konicko

Olomouc 2018

vedoucí práce: JUDr. Zdenka Nováková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Vybrané personální činnosti ředitelů malotřídních škol v mikroregionu Konicko vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce, za použití uvedených pramenů a literatury.

Datum:

.....

podpis

Poděkování

Děkuji JUDr. Zdence Novákové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné rady a trpělivost při zpracování práce. Děkuji také ředitelům škol, kteří se stali součástí výzkumného šetření a bez kterých by tato práce nevznikla. Děkuji své rodině a přátelům za podporu a povzbuzení při psaní práce.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidí v organizaci	9
1.1 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů.....	9
1.1.1 Personální administrativa	9
1.1.2 Personální řízení	10
1.1.3 Řízení lidských zdrojů	10
1.2 Personální práce (personalistika).....	11
1.3 Personální činnosti.....	12
1.4 Personální strategie	12
1.5 Personální politika.....	13
1.6 Personální útvar, personalista	14
2 Personalistika v řízení školy	15
2.1 Organizační struktura školy.....	15
2.2 Úkol personalistiky v řízení školy	17
2.3 Zajištění personalistiky v řízení školy	17
2.4 Personální strategie v řízení školy.....	18
3 Ředitel školy	20
3.1 Ředitel jako statutární orgán školy.....	21
3.2 Ředitel školy jako zástupce zaměstnavatele.....	21
3.3 Kompetence ředitele školy vyplývající ze „školských“ předpisů	22
4 Personální činnosti v řízení školy	24
4.1 Personální činnosti a legislativa	25
4.2 Plánování zaměstnanců.....	25
4.2.1 Řešení nadbytku a nedostatku zaměstnanců.....	27
4.3 Získávání zaměstnanců	27
4.3.1 Identifikace potřeby obsadit volné pracovní místo.....	27

4.3.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	28
4.3.3	Zdroje zaměstnanců	30
4.3.4	Metody získávání pracovníků.....	31
4.3.5	Dokumenty vyžadované od uchazečů o zaměstnání	34
4.3.6	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	35
4.3.7	Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.....	35
4.4	Výběr zaměstnanců	36
4.4.1	Požadavky na nové zaměstnance a důležitá kritéria výběru.....	37
4.4.2	Metody výběru zaměstnanců	37
4.5	Přijímání zaměstnanců	42
4.5.1	Vznik pracovního poměru	42
4.5.2	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	43
4.6	Adaptace zaměstnanců na nové pracovní místo	44
4.6.1	Adaptační program	45
4.6.2	Adaptace začínajícího učitele	46
5	Malotřídní školy.....	48
5.1	Malotřídní školy a legislativa	48
5.2	Důvody existence malotřídních škol a jejich podoby	49
5.3	Specifika výuky na malotřídní škole.....	49
5.4	Malotřídní škola jako škola alternativní	50
5.5	Řízení malotřídní školy	51
5.6	Personální řízení malotřídní školy	52
6	Metodologie výzkumného šetření.....	54
6.1	Cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky	54
6.2	Metody výzkumného šetření.....	56
6.2.1	Výběr případu a určení metod sběru dat.....	57
6.2.2	Příprava sběru dat	59
6.2.3	Etické aspekty výzkumu	59
6.2.4	Sběr dat.....	59
6.2.5	Analýza a interpretace dat	60

7	Interpretace dat	62
7.1	Faktory plánování zaměstnanců	62
7.2	Personální pokrytí potřeby zaměstnanců	68
7.3	Požadavky na zaměstnance.....	73
7.4	Proces získávání zaměstnanců.....	82
7.5	Přístupy k výběru zaměstnanců	86
7.6	Způsoby přijímání nových zaměstnanců.....	92
7.7	Adaptační proces zaměstnanců	93
7.8	Závěrečné shrnutí výsledků.....	98
	Závěr	103
	Seznam tabulek	104
	Seznam obrázků.....	105
	Zdroje.....	106
	Anotace	110
	Přílohy.....	112
	Rozhovor č. 1 - Rozhovor s respondentem A	112
	Rozhovor č. 2 - Rozhovor s respondentem B	126
	Rozhovor č. 3 - Rozhovor s respondentem C	136

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na vybrané personální činnosti ředitelů malotřídních škol v mikroregionu Konicko. Vybranými personálními činnostmi jsou myšleny činnosti týkající se procesu obsazování volných pracovních míst, tzn. plánování lidských zdrojů, analýzy pracovních míst, získávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptace zaměstnanců.

Tématu personalistiky v řízení malotřídních škol není v dnešní době věnována zvlášť velká pozornost. Existuje mnoho odborných českých i zahraničních publikací věnovaných oblasti personalistiky, ale většina z nich je primárně určena větším firmám, ve kterých fungují specializované personální útvary.

Personálnímu řízení školských institucí se již věnovali někteří autoři bakalářských nebo diplomových prací, například Dvořáková 2015, Černá 2014, Koreneková 2015. Žádná z prací ale není zaměřena přímo na malotřídní školy. Jsou zde ale nějaké práce, které se zabývají alespoň řízením malotřídních škol obecně, například Uhrínová 2011, nebo Biskupová 2010. Komplexně se malotřídními školami v České republice zabývá publikace Trnkové, Knotové a Chaloupkové (2010) *Malotřídní školy v České republice*, která vznikla na základě realizace výzkumného projektu *Malotřídní školy v ČR: analýza současného stavu a potenciálu jejich rozvoje*. Cílem tohoto výzkumu bylo „zmapovat současnou situaci těchto škol a upozornit na témata, která mohou být nadále odborně a výzkumně zajímavá“ (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 7). Jedním z témat jsou také specifika personálního řízení malotřídní školy. Východiskem pro stanovení cíle vlastního výzkumného šetření se stalo právě toto téma a její oblasti, jež jsou označeny za problémové. Za problémovou oblast je označena právě i oblast personálního řízení.

Hlavním cílem této bakalářské práce je na vybraném vzorku ředitelů malotřídních škol vybraného regionu ukázat způsob a průběh výkonu personálních činností vztahujících se k procesu obsazování volných pracovních míst, porozumět mu a představit jednotlivá opatření, která v souvislosti s výkonem těchto činností musejí jednotliví ředitelé zavádět. Cílem je do hloubky poznat všechny malotřídní školy v mikroregionu Konicko v oblasti výkonu vybraných personálních činností vztahujících se k procesu obsazování volných pracovních míst. Cílem není komparace s jinými školskými organizacemi, ale právě hloubkové poznání výkonu vybraných personálních činností těchto vybraných malotřídních škol.

Práce je rozdělena do dvou stěžejních částí, kterými jsou teoretická a praktická část. Teoretická část obsahuje 5 kapitol, které se vztahují k tématu této práce. V první kapitole - *Řízení lidí v organizaci* bude na obecné úrovni pojednáno o základních pojmech vztahujících se k oblasti personalistiky, druhá kapitola s názvem *Personalistika v řízení školy* bude soustředěna na oblast personalistiky již v rámci řízení školy. Třetí kapitola se bude věnovat osobě ředitele školy, který je hlavním aktérem procesu obsazování volných pracovních míst v personálním řízení školy. Ve čtvrté kapitole budou popsány personální činnosti v řízení školy, které se stanou hlavním objektem výzkumného šetření. Poslední, pátá kapitola teoretické části má za cíl seznámit čtenářem s institucí malotřídní školy.

V praktické části práce sestávající se ze dvou kapitol budou popsány metody, prostřednictvím kterých má být provedeno výzkumné šetření a dosaženo hlavního cíle. Volba jednotlivých kroků, které mají vést k dosažení stanoveného cíle, bude náležitě odůvodněna. Vrcholem praktické části a i celé této práce bude prezentace výsledků výzkumného šetření, které dávají odpověď na stanovenou hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky. Aby bylo možné získat hloubkové poznání procesu obsazování volných pracovních míst a dosáhnout ucelených odpovědí na výzkumné otázky, bude proto v rámci výzkumného šetření aplikován přístup kvalitativní případové studie, pro sběr dat bude použita metoda hloubkového rozhovoru a pro systematické uspořádání dat bude použita metoda rámcové analýzy.

K zaměření se konkrétně na oblast procesu obsazování volných pracovních míst mě dovedl také fakt, že kromě oboru Pedagogiky – veřejné správy studuji Učitelství pro 1. stupeň základních škol a možná se jednou já sama stanu uchazečem o pracovní místo v takovéto organizaci. Kromě toho z vlastních zkušeností a z osobních rozhovorů s některými řediteli malotřídních škol či jejich pracovníky jsem získala informace o náročném řízení těchto škol, proto mě tato oblast zaujala.

Rozhodla jsem se tedy, že půjdu do terénu a budu se zajímat o skutečnou praxi výkonu vybraných personálních činností ředitelů malotřídních škol. Mé kroky směřují do oblasti mikroregionu Konicka. Je to oblast, kde jsem vyrůstala a kde stále žiji a pravděpodobně zde budu i pracovat. Proto tato oblast pro výzkumné šetření je více než jasná.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidí v organizaci

V první kapitole se zaměříme na základní oblasti, které s řízením a vedením lidí v organizaci souvisí. Je důležité si hned na začátku jednotlivé oblasti přiblížit, protože jsou základem pro hlubší vstoupení do specifických oblastí tématu této práce. Budeme se tedy zabírat personální administrativou, personálním řízením, řízením lidských zdrojů, personální prací, personální činností, personální strategií a politikou a v neposlední řadě se budeme věnovat osobě personalisty a personálnímu útvaru.

1.1 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

*„V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s **termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů**. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není“ (Koubek, 2015, s. 14). Šikýř (2016, s. 42) hovoří o koncepci a vývojové etapě personální práce. Říká, že jednotlivé pojmy - personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, jsou spojeny s konkrétními historickými obdobími, ale v určitých podobách jsou v různých organizacích uplatňovány dodnes.*

1.1.1 Personální administrativa

Personální administrativa (správa) je historicky nejstarším pojetím personální práce. V tomto pojetí byla personální práce chápána jako služba, která spočívala především v zajišťování administrativních prací a procedur. Tyto práce a procedury znamenaly pořizovat, uchovávat a aktualizovat dokumenty a informace vztahující se k zaměstnancům a k jejich činnostem a dále tyto informace poskytovat řídicím složkám organizace. Tato koncepce považovala personální práci pouze za pasivní, podpůrný subjekt organizace. V současné době se ještě v některých organizacích můžeme setkat s touto podobou personální práce. Příčinou může být autoritativnější a centralizovanější způsob řízení s nízkou mírou dělby pravomocí (Koubek, 2015, s. 14).

1.1.2 Personální řízení

Personální řízení je druhou koncepcí ve vývoji personální práce. Personální práce byla chápána již jako skutečná profese a začaly se utvářet i samotné personální útvary, v jejichž čele stál personální ředitel. Také jednotliví personalisté se zaměřovali na konkrétní personální činnosti, například na výběr pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, další vzdělávání atd. (Šikýř, 2016, s. 43).

1.1.3 Řízení lidských zdrojů

„Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích“ (Armstrong, 2007, str. 27). Řízení lidských zdrojů je třetím pojetím ve vývoji personální práce a zároveň pojetím současným. Koncepce si uvědomuje, že nejdůležitějším a největším bohatstvím organizace jsou lidé. Lidé jsou významným zdrojem, který rozhoduje o využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů. Důraz se klade na lidské schopnosti a na motivaci k práci, které přispívají k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 44).

Pro pochopení historického vývoje bylo nutné si jednotlivá pojetí, tedy „personální administrativu“, „personální řízení“, „řízení lidských zdrojů“, vysvětlit. Na to upozorňuje také Armstrong (2007, s. 38). Dále ale říká, že se běžně používají pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ jako synonyma pro „personální řízení“.

Pojem personální řízení a význam tohoto spojení rozebírá také Kocianová (2012, s. 9 - 10). Říká, že nemůžeme personální řízení“ definovat jednoznačně. Pokud chceme charakterizovat jeho obsah, je nutné, abychom zvážili, v jakých souvislostech je tento pojem užíván, co může označovat. Autorka na daný termín nahlíží ze čtyř různých pohledů. Personální řízení můžeme chápat jako součást řízení organizace. Z uvedeného vyplývá, že řízení každé organizace vyžaduje, aby jednotlivé složky řízení mezi sebou spolupracovaly a společně tvořily ucelený komplex. Na řízení organizace můžeme pohlížet jako na stroj, který bude fungovat pouze tehdy, bude-li obsahovat všechny jeho součástky, které budou zároveň funkční. Dále můžeme personální řízení definovat jako specifickou oblast činností zaměřených na člověka působícího v organizaci. Výkon těchto činností je pak v kompetenci odborníků, tedy personálních specialistů, případně celých personálních útvarů. To znamená, že každá organizace by měla mít odborníky, kteří proces personálního řízení budou vykonávat, a tím tak zajišťovat chod organizace. Z tohoto hlediska nahlížíme na personální řízení jako na specializovanou oblast zabývající se zejména formulováním, navrhováním a přijímáním

personální strategie a politiky organizace; poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky; zajišťováním personálních služeb pro organizaci; poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn. Dále je personální řízení také náplní práce vedoucích pracovníků¹. Poslední čtvrtý pohled hovoří o personálním řízení jako o studijním oboru. Personální řízení je oblast, které je možné se věnovat v rámci odborného studia zaměřeného na řídicí a odborné činnosti, tj. koncepční, metodické a poradenské.

1.2 Personální práce (personalistika)

Podle Koubka (2015, s. 13) je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Personální práci neboli personalistiku vystihuje Koubek ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů*. O těchto termínech hovoří právě jako o synonymech: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“ (Koubek, 2015, s. 13).

Koubek (2015, s. 14) dále uvádí, že vůbec první podmínkou úspěšného fungování organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Pokud podmínkou úspěšného fungování organizace je uvědomění si, že lidé jsou největším bohatstvím organizace, jak uvádí Koubek (2015, str. 14), pak z toho vyplývá zásadní úkol personalistiky, o kterém se zase zmiňuje Šikýř. Šikýř (2016, s. 14) uvádí, že úkol personalistiky spočívá v zajištění dostatečného počtu schopných a motivovaných lidí, prostřednictvím kterých by se pak mělo dosahovat očekávaných výkonů a uskutečňovat tím strategické cíle organizace.

¹ „Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu“ (§ 11, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

1.3 Personální činnosti

„Naplnování úkolu personalistiky slouží systém personálních činností, který umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2016, s. 27). Šikýř (2018, s. 28) do komplexně pojatého systému personálních činností zahrnuje činnosti týkající se vytváření a analýzy pracovních míst, jejichž úkolem je definovat pracovní úkoly a zpracovat popisy a specifikace pracovních míst v dané organizaci. Dále zde spadají činnosti související s plánováním lidských zdrojů, čímž je myšleno především plánování potřeb a plánování jejich pokrytí. Výsledkem plánování jsou pak zpracované plány personálních činností. Další důležitou činností je proces obsazování volných pracovních míst. V rámci výkonu této personální činnosti je nutno zabezpečit obsazení jak nově vytvořených pracovních míst, tak míst v organizaci uvolněných. Tato činnost spočívá v získávání nových pracovníků, v jejich výběru, přijímání a v zajištění adaptace na nové pracovní prostředí. Co se týká již samotných zaměstnanců organizace, součástí systému personálních činností jsou také činnosti související s řízením pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení, odměňování, dále jejich další vzdělávání a péče o ně. To znamená, že úkolem personálních činností je podněcovat zaměstnance k tomu, aby vykonávali sjednanou práci, dosahovali žádaných výsledků, aby si prohlubovali své dosavadní znalosti, dovednosti a rozvíjeli své schopnosti nutné k výkonu práce a k dosažení požadovaného výkonu. K tomu je zapotřebí zaměstnance odměňovat, tedy oceňovat jejich výkon, tím je motivovat k dalším výkonům, a také o ně pečovat ve smyslu vytvářet příznivou pracovní dobu, pracovní prostředí, zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce a v neposlední řadě soustřeďovat personální práci i na formování pracovních vztahů. Tento komplexní soubor personálních činností uzavírá ještě jedna činnost, a to činnost zaměřená na využívání personálního informačního systému. Ten je nezbytný pro zpracovávání personálních údajů takovým způsobem, aby byla splněna povinnost vyplývající z právních předpisů, a aby byla zabezpečena veškerá personální práce v organizaci.

1.4 Personální strategie

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“ (Koubek, 2015, s. 23). Strategii můžeme také vymezit jako plán akce do budoucna. Na základě tohoto plánu by nám pak mělo být jasné, co má organizace dělat a jak to má dělat (jak postupovat) (Foot, Hook, 2002, s. 25).

Můžeme tedy říci, že personální strategie je východiskem personální práce v organizaci. Základem je ale samotná strategie organizace. Z té pak vychází strategie personální, která obsahuje další specifické personální strategie, které se týkají konkrétních personální činností. V podstatě v každé oblasti personální činnosti můžeme formulovat specifické personální strategie. Může jít například o strategie výběru, strategie hodnocení, strategie odměňování nebo strategie vzdělávání zaměstnanců. Podmínkou ale je, že tyto specifické strategie nesmějí být plánovány izolovaně, ale naopak by měly být vytvářeny jako komplex, prostřednictvím kterého jsou naplněny cíle organizace (Šikýř, 2016, s. 29).

1.5 Personální politika

S personální strategií organizace souvisí také personální politika. „*Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojitým způsobem:*

a) Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.

b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace“ (Koubek, 2015, s. 23).

Abychom mohli formulovat personální politiku, musíme mít předem nastavený nějaký cíl, strategický záměr. (Koubek, 2015, s. 24). Personální politika je tedy nástrojem realizace personální strategie. Má nadefinované své zásady, které se pak uplatňují při řízení a vedení lidí v organizaci. Tak jako z personální strategie vycházejí specifické personální strategie, tak z komplexně pojaté personální politiky obvykle vycházejí specifické personální politiky. Ty pak určují zásady provádění jednotlivých personálních činností. Platí zde stejné pravidlo, jako u systému specifických personálních strategií. Také personální politiky musí být uplatňovány jako systém, prostřednictvím něhož pak mohou být uskutečňovány strategické cíle organizace (Šikýř, 2016, s. 33).

Personální politika, pokud je stabilní, srozumitelná a přijatelná pro pracovníky, má nezastupitelný význam pro úspěšné a dlouhodobé fungování organizace (Koubek, 2015, s. 24). Pro manažery by měla být návodem správného jednání a měla by být postavena na určitých hodnotách (Armstrong, 2007, str. 141 – 142). Armstrong (2007, s. 142) například hovoří o spravedlnosti (slušné jednání s pracovníky, uplatňování zásady nestrannosti,

spravedlivého rozhodování, uplatňování zásady stejné příležitosti a dodržování spravedlivého systému odměňování), o ohleduplnosti, o zabezpečení zdravých pracovních podmínek, o zabezpečení pocitů uspokojení pracovníků z práce a v neposlední řadě o dosahování rovnováhy mezi pracovními a osobními závazky.

Takto vedená personální politika by měla vytvářet příznivé klima v organizaci a minimalizovat pracovní konflikty. Z toho důvodu je nutné tyto personální politiky vycházející z personální strategie zformulovat a s jejími zásady soustavně seznamovat pracovníky při současném respektování jejich oprávněných zájmů a připomínek (Koubek, 2015, s. 24).

1.6 Personální útvar, personalista

V průběhu kapitoly jsme hovořili o personálním řízení či řízení lidských zdrojů. Aby samotné řízení mohlo vůbec probíhat, je nutné, aby v organizaci fungoval personální útvar, tedy pracoviště, které je na personální řízení specializováno. Takovýto personální útvar potom zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby nejen vedoucím pracovníkům (Koubek, 2015, s. 32).

Pracovníky personálního útvaru obvykle nazýváme personalisty. Jsou to pracovníci, kteří jsou právě odborníky v jednotlivých uvedených službách. Počet personalistů v organizaci pracujících je závislý na velikosti celé organizace. Potřeba vytvořit v organizaci pracovní místo personalisty vzniká zhruba od 100 nebo 150 zaměstnaných osob. V malých organizacích se většinou místo personalisty nevytváří. Naopak ve velkých organizacích bývají zřízeny rozsáhlé a vnitřně strukturované personální útvary se značným počtem personalistů, kteří se specializují na konkrétní personální činnosti. V čele těchto útvarů stojí vedoucí, který je současně i členem vrcholového vedení organizace (Šikýř, 2016, s. 37).

V této kapitole jsme zjistili, že s řízením lidí v organizaci, tedy s řízením lidských zdrojů souvisí mnoho odborných termínů. Podařilo se jednotlivé termíny vymezit, od sebe odlišit, ale zároveň mezi nimi najít vztahy. Každý, kdo vykonává činnost v oblasti řízení lidských zdrojů, by měl rozumět alespoň její základní terminologii a znát její vývojové podoby. To by mělo zaručit vykonávání uvědomělé personální práce na základě nejnověji prezentovaných teorií.

2 Personalistika v řízení školy

Tato kapitola má za cíl charakterizovat personalistiku již v řízení školy. Kromě vymezení organizační struktury školy má objasnit hlavní úkol personalistiky v řízení školy, charakterizovat způsob zajištění personalistiky a představit personální strategie.

Personalistika je jednou ze součástí školského managementu. Termín management se ve školství začal objevovat až po roce 1989 v souvislosti s porevoluční legislativou, kdy se ředitelům dostává větší samostatnosti, ale i více odpovědnosti. Okruh činností ředitele se začal rozšiřovat do oblastí práva, ekonomiky, ale i právě do oblasti personalistiky a jiných oblastí. Ředitel si tak musel rozšířit své řídicí dovednosti spojené s plánováním, organizováním, kontrolou apod. (Trojanová, 2014, s. 13).

2.1 Organizační struktura školy

Ještě předtím, než se budeme věnovat specifikům personálního řízení školy, představíme si její organizační strukturu. Organizační struktura „*je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost*“ (Management Mania, 2016). Zásadním a základním pojmem organizační struktury je pracovní místo. „*Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomoci, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce*“ (Šikýř, 2016, s. 72).

Mít vytvořenou organizační strukturu je klíčové i pro školské instituce. Důležité je jasně vymežit vztahy nadřízenosti a podřízenosti, s čímž souvisí i stanovení příplatku za vedení. Každá škola si vytváří vlastní organizační strukturu a může mít i rozdílný rozsah příplatků za vedení. Nezbytné je, aby všichni zaměstnanci organizační strukturu znali, aby věděli, komu jsou nadřízeni a komu podřízeni a respektovali tak tento stav (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 25).

Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 25 – 26) uvádějí dva příklady organizační struktury školy. V obou případech je vždy nejvýše postaven ředitel, jemuž jako podřízený je zástupce ředitele. Dále se tyto dva příklady liší v postavení učitelů a vedoucích vzdělávacích týmů. V prvním případě jsou učitelé a tito vedoucí na stejné úrovni organizační struktury, samozřejmě

podřízení řediteli a zástupci, v druhém případě jsou pak učitelé podřízení řediteli, zástupci i vedoucím vzdělávacích týmů.

Obě zmíněné organizační struktury berou v potaz pouze zaměstnance pedagogické, a to ne zdaleka všechny. Pedagogické pracovníky vymezuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících). Dle tohoto zákona je pedagogickým pracovníkem učitel, vedoucí pedagogický pracovník, vychovatel, pedagog volného času, speciální pedagog, asistent pedagoga, psycholog, metodik prevence v pedagogicko – psychologické poradně, pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo trenér, tedy taková osoba, která vykonává přímou činnost vyučovací, výchovnou, speciálněpedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou, a to způsobem přímého působení na vzdělávaného. Kromě jasně vymezení pedagogických pracovníků dále tento zákon definuje předpoklady, které jsou zároveň požadavky umožňující výkon právě pedagogické činnosti. S těmito předpoklady a požadavky souvisí také výčet možností a kritérií získání nezbytné odborné kvalifikace jednotlivých pracovníků. Jednotlivými pracovníky pak mohou být učitelé mateřské školy, učitelé prvního stupně základní školy, učitelé druhého stupně základní školy, učitelé přípravné třídy základní školy, učitelé přípravného stupně základní školy speciální, učitelé střední školy, učitelé uměleckých odborných předmětů v základní umělecké škole, střední škole a konzervatoři, učitelé vyšší odborné školy, učitelé jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, pedagogové v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, učitelé náboženství, učitelé odborného výcviku v zařízení sociálních služeb, vychovatelé, pedagogové volného času, speciální pedagogové, psychologové, metodikové prevence v pedagogicko-psychologické poradně, asistenti pedagoga a trenéři. Dále zákon vymezuje pracovní dobu pedagogických pracovníků, definuje přímou pedagogickou činnost, dobu trvání pracovního poměru na dobu určitou. Zákon hovoří i o povinnosti pedagogického pracovníka, kterou je další vzdělávání. Kromě povinného dalšího vzdělávání se nabízí i možnost zvýšení či rozšíření dosavadní kvalifikace či získání nové. Zvláštní odstavec je věnován i osobě ředitele školy, jakožto dalšímu pedagogickému pracovníkovi, a to ve smyslu určení předpokladů k výkonu této funkce. Osobě ředitele se pak budeme více věnovat v samostatné kapitole. Je ale zřejmé, že pro zajištění fungování školy jsou pouze pedagogičtí zaměstnanci nedostačujícími. Chod školy je nutno zajistit i po takových stránkách, které mají do jisté míry podíl na plnění cílů a účelů těchto organizací. Proto se v resortu školství, jak uvádí Průcha, Walterová, Mareš (2009, s. 170), zaměstnávají i pracovníci nepedagogičtí, kteří plní úkoly a povinnosti v rámci

administrativy, stravování a údržby školy. Takovými pracovníky jsou pak technicko-hospodářští pracovníci a pracovníci dělnických povolání, dále zdravotničtí pracovníci, pracovníci obchodně-provozní případně další.

2.2 Úkol personalistiky v řízení školy

Aby škola mohla dosahovat strategických cílů, potřebuje dostatek schopných a motivovaných pedagogických i nepedagogických pracovníků. Hlavní úkol personalistiky v řízení školy pak spočívá v zajištění tohoto požadavku. Výkon školy je určen třemi vzájemně propojenými a ovlivňujícími se faktory, kterými jsou již zmíněné schopnosti a motivace, ale i podmínky pro výkon práce. Pokud jeden z těchto faktorů bude scházet, požadovaného výkonu nebude možno nikdy dosáhnout. Naopak čím je vyšší úroveň a kvalita jednotlivých faktorů, tím je i hodnotnější úroveň výsledného výkonu. Povinností ředitele školy je soustředit se na všechny činitele ovlivňující výkon školy a pokusit se o jejich formování za cílem dosažení maximálně kvalitního výkonu. Z pozice osoby ředitele je možná největší regulace v oblasti podmínek. Podmínkami ovlivňujícími výkon organizace se rozumí charakter pracovních úkolů, vlastnosti pracovního prostředí a zařízení, dále míra zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, podoba pracovní doby, forma odměny za práci a další právní a sociální aspekty. Co se týká prostředí organizace, jde například o podmínky související s vybavením školy (nábytek, technika, učební pomůcky apod.), související s příznivým klimatem školy, kvalitními vztahy mezi pracovníky apod. Na druhé pozici souboru faktorů ovlivňujících výkon školy je pak motivace. Na základě znalosti motivačního založení a motivační struktury zaměstnanců je pak možno utvářet a posilovat motivaci vnitřní. Jako nejnáročnější se jeví formování schopností zaměstnanců. Partikulárně je to možné u schopností odborných a to formou dalšího vzdělávání, absolvování školení, kurzů apod. Problém je u schopností sociálních, které se u dospělých obtížně regulují (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 15 – 17).

2.3 Zajištění personalistiky v řízení školy

Personalistika neboli personální práce je součástí řízení školy a je spojená s řízením a vedením zaměstnanců ve škole. Personalistiku ve škole zajišťuje ředitel. Ředitel je k této činnosti pravomocný, ale zároveň za ni také zodpovídá. Zajišťovat personalistiku mohou i jiní pracovníci, kteří jsou k tomu pověřeni. Jde o ostatní vedoucí zaměstnance, kteří řídí a vedou své podřízené. Máme na mysli osoby, jako jsou např. vedoucí školní jídelny, školník, vedoucí vychovatelka, vedoucí učitelka, vedoucí vzdělávacích týmů apod. Ředitel pak rozhoduje o tom, které činnosti z oblasti personalistiky zařadí do náplně funkce těchto vedoucích. Samozřejmě

se při výkonu jednotlivých činností může jednat i o spolupráci pracovníků (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 15). Úkolem ředitele školy a dalších vedoucích zaměstnanců je pak vést podřízené zaměstnance k vykonávání sjednocené práce. Důležité je zajistit, aby podřízení zaměstnanci využívali svoje nejlepší schopnosti a zároveň byli motivováni k dosažení úspěchu školy. To samé se očekává i od ředitele a vedoucích pracovníků. K dosahování tohoto cíle je nezbytná spolupráce ředitele školy, vedoucích zaměstnanců a ostatních zaměstnanců. Zajišťování personálních činností je otázkou dělby práce. Ředitel má možnost delegovat jednotlivé pravomoci a odpovědnosti týkající se personálních činností na jednotlivé osoby (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 31 – 32).

Ve větších školách je možno zřídit pracovní místo personalisty. Další možností je využití personálně poradenské společnosti či tzv. outsourcingu. To znamená, že nějaká vnější organizace bude zajišťovat škole výkon určitých personálních činností. Samozřejmě pořád bude platit, že většina pravomocí a odpovědností, co se týká řízení a vedení, bude náležet řediteli nebo oprávněným vedoucím zaměstnancům (Šikýř, Borovec, Trojanová, s. 33 – 34).

2.4 Personální strategie v řízení školy

Ve škole uskutečňuje personální strategii ředitel školy. Personální strategie samozřejmě musí vycházet z celkové strategie školy, která je jejím základem. Aby strategie mohly být realizovány, musí ve škole působit zaměstnanci, kteří disponují takovými schopnostmi, jež zajistí dosažení očekávaných cílů. Nepochybný podíl na dosahování cílů má také motivace jednotlivých zaměstnanců. Ve škole v souvislosti s personálními strategiemi jsou vytvářeny tři druhy plánů:

- a) dlouhodobý plán – řeší obecnější problematiku, týká se zpravidla tříletého až pětiletého období;
- b) střednědobý plán – jsou zde konkretizovány body dlouhodobého plánu, týká se kratšího období, obvykle jednoho školního roku;
- c) krátkodobý plán – řeší aktuální situaci, například zastupování nepřítomného zaměstnance (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 21 – 22).

Eger (2004, s. 8) v rámci personální strategie označuje školství za konzervativní, což má výhodu v tom, že je možné pracovat právě na dlouhodobém plánování. Eger školství srovnává s firmou. Ve školství nedochází k tak rychlému a tvrdému uplatňování nejrůznějších inovací a školy nemusí tak často a rychle reagovat na přicházející změny. Dlouhodobé plánování je tedy

pro řízení školy typické. Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 21 - 22) zdůrazňují posouzení a analýzu současného stavu a podmínek ovlivňujících chod školy, a to před samotným zahájením plánování. Říkají, že je nutné položit si takové otázky, na základě kterých je možné dále strategicky postupovat v dlouhodobém plánování. Ptáme se, kolik zaměstnanců budeme potřebovat a jaké zaměstnance, kolik zaměstnanců nám rozpočet dovolí přijmout, kde je možné nové zaměstnance získat a jakých zdrojů a metod je při získávání možné využít.

Cílem této kapitoly bylo přiblížit personalistiku v řízení školy. Odborné literatury věnující se tomuto tématu je spíše nedostatek. Z toho důvodu bylo nutné vycházet především z publikace Šikýře, Borovce, Trojanové (2016), která je příkladem komplexně pojaté personalistiky v řízení školy.

3 Ředitel školy

V této kapitole se zaměříme na ředitele školy, který je klíčovou osobou nejen v oblasti personálního řízení své organizace. Podíváme se na to, jak ředitele školy definují právní dokumenty. Poté se zaměříme na kompetence, které mu jsou v rámci výkonu jeho funkce přisuzovány.

Zákon o pedagogických pracovnících vymezuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy. Ředitel musí v první řadě splňovat veškeré požadavky stanovené v § 3 tohoto zákona určené pro všechny ostatní pedagogické pracovníky. Těmito požadavky jsou způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost, odborná kvalifikace pro vykonávanou přímou pedagogickou činnost a znalost českého jazyka. Speciální požadavky na ředitele školy definuje § 5. Aby fyzická osoba mohla být jmenována do funkce ředitele školy, musí splňovat požadavek týkající se druhu a délky praxe. Praxí umožňující výkon funkce ředitele školy se rozumí praxe získaná výkonem přímé pedagogické činnosti, nebo výkonem činnosti, pro kterou jsou zapotřebí znalosti shodného či analogického zaměření, nebo výkonem činnosti řídicí, nebo činnosti ve výzkumu. Pro výkon funkce ředitele základní školy je zákonem stanovena čtyřletá praxe.

Dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) (dále jen školský zákon) je ředitel do své funkce jmenován zřizovatelem školy a to na základě vyhlášení konkursního řízení. Ředitel je do své funkce jmenován na maximální dobu šesti let. Pokud nedojde k vyhlášení dalšího konkursu, začíná řediteli běžet další šestileté období. Ředitel může být ze své funkce odvolán a to z několika důvodů stanovených zákonem. Ředitel může být odvolán, když ztratí některý předpoklad pro výkon činnosti ředitele školy, když závažně poruší nebo neplní povinnosti vyplývající z jeho kompetencí, když odvolání navrhne Česká školní inspekce nebo zřizovatel a z mnoha jiných důvodů. Ředitele školy odvolává zřizovatel školy.

Z hlediska legislativních předpisů a charakteru činností vykonávaných ředitelem školy určíme tři základní oblasti kompetencí ředitele školy. Na prvním místě hovoříme o řediteli školy jako o statutárním zástupci organizace. Na základě legislativních dokumentů je ředitel pověřen jednat v zastoupení za svoji organizaci (školu). Dále je řediteli přidělena taktéž právním předpisem kompetence zástupce zaměstnavatele, tedy způsobilost v oblasti pracovně-právních vztahů. V neposlední řadě je řediteli zákonem vymezen rozsah působnosti

v oblasti školských předpisů. Do pole této působnosti spadá i výkon státní správy ve školství (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 45)

3.1 Ředitel jako statutární orgán školy

„Statutární orgán (executive) je pojem, který označuje osoby, které jsou oprávněné jednat jménem právnické osoby a jejím jménem činit právní úkony“ (Management Mania, 2017). Statutárním orgánem školy je zpravidla její ředitel. Školský zákon stanovuje ředitele školy za statutární orgán. Ředitel vykonává všechny činnosti z této pozice vyplývající, přičemž za jejich výkon je odpovědný školské radě.

Ředitel jako statutární zástupce zastupuje školu navenek, to znamená, že vystupuje v takových právních vztazích, ve kterých dochází ke vzájemnému působení mezi fyzickými i právními osobami (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 45). Ředitel uzavírá smlouvy související s hospodařením školy, rozhoduje o uzavírání dodavatelských smluv, vykonává správu majetku a je za ní zodpovědný, zajišťuje výběrová řízení. Pokud je to potřeba a nastanou-li takové situace, ředitel jako statutární orgán řeší stížnosti, zastupuje školu u soudu, dále je ředitel vymahatelem pohledávek od dlužníků. Ve vztahu k zaměstnancům školy ředitel zajišťuje ochranu osobních údajů, v souladu s právními předpisy stanovuje rozsah činností a pravomocí pracovníkům školy a ustanovuje vedoucí pracovníky organizace. Ředitel také řídí vnitřní chod organizace tím, že vydává směrnice, řády a jiné pokyny (Mikáč, 2013, s. 2).

3.2 Ředitel školy jako zástupce zaměstnavatele

Pokud budeme hovořit o řediteli školy jako o zástupci zaměstnavatele, bude zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce) stěžejním legislativním dokumentem vymezujícím nejdůležitější kompetence ředitele školy týkající se pracovněprávních vztahů. Kompetencí vyplývajících z tohoto zákona je velké množství, zaměříme se jen na ty, které za nejdůležitější považuje publikace Lhotkové, Trojana a Kitzbergera.

V kompetenci ředitele je výběr z osob, které se ucházejí o dané pracovní místo. V souvislosti s výkonem této pravomoci je nutné zmínit ještě další důležitý právní předpis, kterým je zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) (dále jen antidiskriminační zákon). Tento zákon popisuje, jak zaměstnavatelé nesmí postupovat, aby nedošlo k diskriminaci a pokud se tak stane, vymezuje i právní prostředky, které slouží jako ochrana před diskriminací. Příkladem diskriminace je dotazování se uchazečů při pohovoru například

na věk uchazeče, na jeho rodinný stav, na počet dětí apod. Další význačnou kompetencí ředitele školy je ujednání pracovního poměru, nebo dohody o práci vykonávané mimo pracovní poměr. Zde se ředitel řídí zákoníkem práce, konkrétně § 34 - § 36, kde jsou stanoveny povinné náležitosti pracovní smlouvy, je zde pojednáno o zkušební době a o vzniku pracovního poměru apod. S uzavřením pracovněprávního vztahu souvisí také stanovení peněžní odměny za vykonávanou práci. I to je v kompetenci ředitele, který se však opět musí řídit příslušnými předpisy. Dalšími kompetencemi plynoucími ze zákoníku práce jsou činnosti vztahující se k rozvrhování pracovní doby, k nařizování práce přesčas, určování doby čerpání dovolené, vysílání zaměstnanců na pracovní cesty atd. Zde je zvláštním předpisem zákon o pedagogických pracovnících, který kromě jiného vymezuje pracovní dobu, přímou pedagogickou činnost a dobu trvání pracovního poměru na dobu určitou pedagogického pracovníka (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 50 – 52).

3.3 Kompetence ředitele školy vyplývající ze „školských“ předpisů

Školský zákon je základním právním předpisem upravujícím rozsah práv, pravomocí a povinností ředitele na půdě „školských“ témat. Pro tuto oblast jsou stěžejní § 164 a § 165 vymezující základní kompetence ředitele školy (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2010. s 46).

Kompetence ředitele školy určené školským zákonem můžeme rozčlenit do 6 okruhů podle toho, zda ředitel má v kompetenci o něčem rozhodovat, za něco odpovídat, něco zajišťovat, zřizovat, ustanovovat anebo něčemu nebo někomu vytvářet podmínky. Můžeme tedy hovořit o kompetenci rozhodovací, odpovědné, zajišťovací, zřizovací, o kompetenci vytváření podmínek a o kompetenci ustanovovací. Podle školského zákona a výše uvedených paragrafů je řediteli udělena pravomoc rozhodovat ve všech záležitostech, které souvisí s poskytováním vzdělávání a dalších školských služeb. Tato kompetence z povahy své definice je velmi rozsáhlou a můžeme říci, že rozsah této pravomoci je omezen pouze dvěma zásadními kritérii: rozhodnutí ředitele se musí týkat věci v oblasti vzdělávání a rozhodnutí nesmí být v rozporu s tímto nebo jiným zákonem. Dále v oblasti rozhodování ředitel vykonává činnosti z okruhu státní správy týkající se konkrétních úkonů (žádost o povolení individuálního vzdělávacího plánu, žádost o přeřazení žáka do vyššího ročníku, žádost o odklad povinné školní docházky atd.). Ředitel rozhoduje, zda něco zamítne, zda něčemu vyhoví, zda něco přijme či něco povolí. Jako další kompetenci můžeme zmínit kompetenci odpovědnosti. Podle školského zákona ředitel odpovídá za to, že školská organizace bude poskytovat takové vzdělání a další školské služby, které budou mít náležitou odbornou a pedagogickou úroveň.

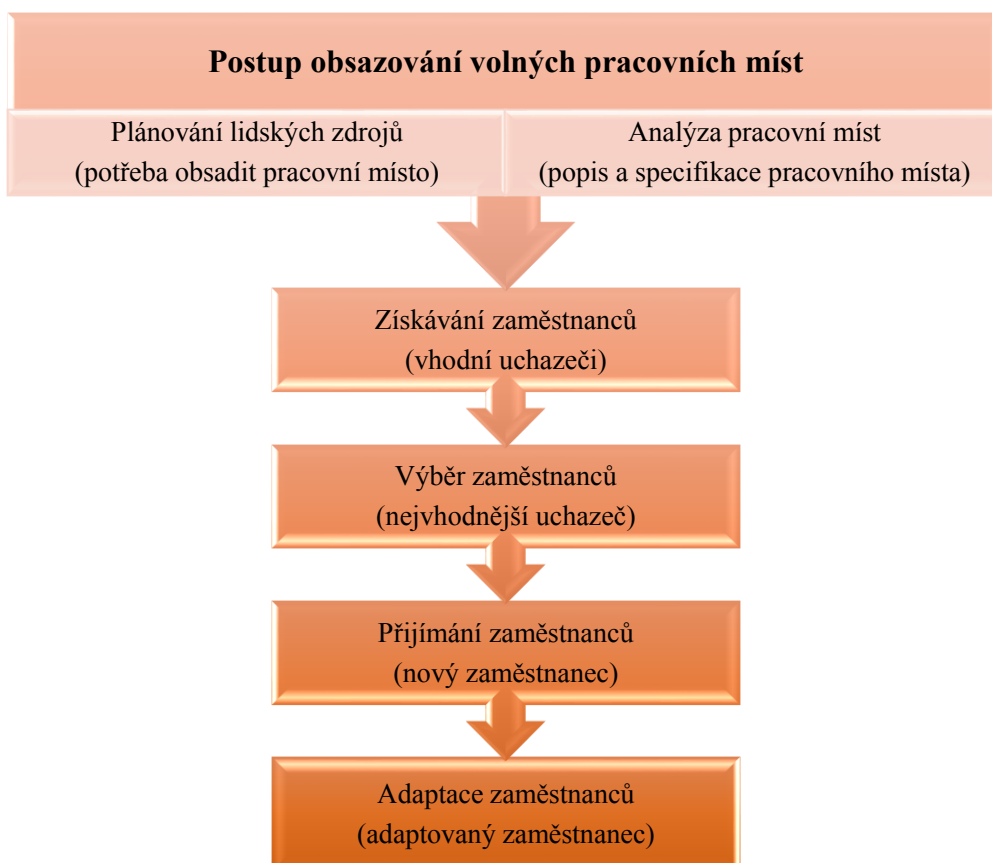
Kromě toho ředitel odpovídá i za to, aby byl zajištěn dohled nad nezletilými žáky v době jejich pobytu ve škole či školském zařízení. V neposlední řadě ředitel ručí za účelné užívání finančních prostředků, které jsou školské organizaci přidělovány ze státního rozpočtu. Další kompetence má zajistit práva žáků, studentů a zákonných zástupců dětí a nezletilých žáků. Ředitel zajišťuje, aby zmíněné osoby byly včas seznámeny s průběhem a s výsledky vzdělávání žáka. Pokud jsou ministerstvem uskutečňovány programy zjišťování výsledků vzdělávání, ředitel zajišťuje spolupráci mezi školou (školskou organizací) a poskytovatelem těchto programů. V kompetenci zřizovací má ředitel v pravomoci zřizovat pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, se kterým projednává zásadní věci týkající se vzdělávací činnosti. V rozsahu vytváření podmínek je povinností ředitele školy zajistit příznivé podmínky pro práci školské rady a podmínky umožňující výkon inspekční činnosti České školní inspekce a případně přijmout i následná opatření. Kromě zabezpečení těchto podmínek ředitel pracuje i na tom, aby pedagogickým pracovníkům bylo umožněno jejich další vzdělávání. A konečně kompetence ustanovovací spočívá ve stanovení veškerých podmínek provozu školy a školského zařízení. Na závěr je vhodné si připomenout, že ředitel při výkonu jednotlivých činností v rozsahu svých kompetencí je vázán všemi dokumenty k dané činnosti se vztahujícími a jeho rozhodnutí nesmí být nikdy v rozporu s žádnými právními předpisy.

Na ředitele školy je kladen široký rozsah povinností a úkolů, které musí zvládat a zastávat. Kromě vymezení těchto tří základních kompetencí bychom se mohli zmínit o dalších kompetenčních modelech, které charakterizuje odborná literatura. Pro ty ale už není v této práci více prostoru, proto bychom mohli odkázat na publikaci Lhotkové, Trojana a Kitzbergera – *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*.

4 Personální činnosti v řízení školy

Dostáváme se ke stěžejní kapitole, ve které se zaměříme na konkrétní personální činnosti vykonávané v rámci řízení školy. V této kapitole se v rámci teoretického popisu procesu obsazování volných pracovních míst budeme držet z největší části publikace Šikýře, Borovce a Trojanové (2016), kteří se zaměřují přímo na personalistiku a výkon personálních činností v oblasti řízení školy.

Z povahy práce není možné se zabývat všemi personálními činnostmi. Systém personálních činností je velmi rozsáhlý, proto se v této kapitole budeme soustřeďovat jen na ty, které jsou předmětem výzkumného šetření této práce. Dopodrobna se tedy budeme věnovat procesu obsazování volných pracovních míst, a to konkrétně od procesu plánování zaměstnanců a s tím související analýzy pracovních míst, přes získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců až po jejich samotné přijetí a adaptaci na nové pracovní místo. Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 40) vytvořili názorné schéma postupu obsazování volných pracovních míst.



Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst

Zdroj: Upraveno; Šikýř, Borovec, Trojanová; 2016

K tomu, aby škola mohla naplňovat úkoly personalistiky, potřebuje systém personálních činností. Prostřednictvím personálních činností získává škola dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. Mít takové zaměstnance je pak východiskem uskutečňování strategických cílů školy (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s 18).

Cílem této kapitoly je přiblížit si různé možnosti, metody a postupy personální práce, kterých je možné při výkonu personálních činností užívat. V praktické části pak bude odhaleno, jaké prostředky jsou skutečně využívány řediteli na malotřídních školách na Konicku.

4.1 Personální činnosti a legislativa

Při výkonu personálních činností je povinné respektovat příslušné právní normy a vycházet z předpisů vztahujících se k dané oblasti. Pro výkon činností vztahujících se k oblasti obsazování volných pracovních míst je stěžejní zákoník práce, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (dále jen zákon o zaměstnanosti) a antidiskriminační zákon. Tyto tři právní dokumenty jako stěžejní uvádí také Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 41). Ti ale připomínají to, že legislativa nepředepisuje žádný postup obsazování volných pracovních míst. Je zcela v rukou organizace a zaměstnavatele, pro jaký postup se při obsazování volných pracovních míst rozhodne.

Pro příklad uvedeme alespoň některá pravidla vyplývající z právních předpisů, které musí zaměstnavatel při výkonu procesu obsazování volných pracovních míst dodržovat. Podle zákona o zaměstnanosti nesmí zaměstnavatel činit takové nabídky zaměstnání, které jsou diskriminačního charakteru, které nejsou v souladu s pracovněprávními či služebními předpisy nebo svým charakterem odporují dobrým mravům (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 41).

4.2 Plánování zaměstnanců

Úkolem plánování zaměstnanců, tedy plánování jejich počtu a struktury, je zajištění potřebného množství pracovníků v požadované kvalifikační struktuře a v odpovídajícím čase. Přitom organizace při plánování vychází z různých předpokladů. Rozdílné okolnosti zcela jistě budeme zvažovat u podnikových organizací a u organizací školských. Škola posuzuje primárně současnou organizační strukturu pracovníků, očekávané penzionování a další změny související s obsazením pracovních míst. Naopak pro firmy jsou kromě této oblasti výchozí také skutečnosti související s předpokládaným vývojem ekonomiky, vývojem politického a právního prostředí, s vývojem výrobních technologií apod. (Žufan, 2012, s. 50 – 52).

Plánování zaměstnanců má dvě fáze: organizace nejprve plánuje potřebu zaměstnanců a následně se zamýšlí nad pokrytím této potřeby. Plánování potřeby zaměstnanců spočívá v zodpovězení otázky kolik a jaké zaměstnance bude organizace pravděpodobně potřebovat k tomu, aby byla vykonána požadovaná práce a bylo zajištěno dosažení očekávaných cílů. Poptávku po zaměstnancích tedy dedukujeme na základě poptávky po produkci, kterou prostřednictvím zaměstnanců uskutečňujeme. Plánováním pokrytí potřeby zaměstnanců se rozumí plánování nabídky zaměstnanců. Zaměstnavatel v tomto případě zvažuje, kolik a jaké zaměstnance bude mít patrně k dispozici, aby byla zajištěná poptávka po zaměstnancích vyplývající z plánované potřeby, a aby žádané práce a stanovených cílů bylo taktéž dosaženo. S ohledem na časovou stránku plánování zaměstnanců je nutné ještě zmínit to, že plánování (poptávky po zaměstnancích a nabídky zaměstnanců) probíhá ve vztahu ke krátkodobému období (plánování na následující jeden rok), nebo se zaměřením na dlouhodobější budoucnost (plánování na následující tříleté až pětileté období) (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 42 – 43).

Protože hovoříme o plánování zaměstnanců v prostředí školy, je nutné brát v úvahu rozdíly při plánování zaměstnanců pedagogických a nepedagogických. Úkolem každé organizace je zabezpečit dostatek kvalitní pracovní síly. Tato povinnost je zvláště náročná pro organizace školské, kdy „(...) u pedagogických pracovníků je nutné zabezpečit jejich kvalifikační strukturu“ (Eger, 2004, s. 18). Plánování pedagogických pracovníků začíná obvykle v měsíci dubnu či květnu a to na následující školní rok. V souvislosti s potřebou pedagogických pracovníků je potřeba brát v potaz počet hodin přímé výchovné a vyučovací činnosti, celkový počet žáků, tříd, oddělení, skupin jednotlivých vyučovacích předmětů apod., a také počet vyučovaných předmětů a jejich hodinové dotace (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 42 – 46).

V procesu plánování zaměstnanců můžeme dospět ke třem možným závěrům. Potřeba zaměstnanců může být nulová, tzn., že škola je schopna pokrýt celkovou potřebu zaměstnanců z vnitřních (vlastních) zdrojů. Nebo může být kladná, což znamená nedostatek zaměstnanců, nebo záporná, kdy očekáváme nadbytek zaměstnanců. K tomuto zjištění dojdeme na základě odhadu celkové potřeby zaměstnanců a na základě posouzení toho, kolik zaměstnanců a jaké zaměstnance budeme mít k dispozici z vlastních vnitřních zdrojů. Po analýze potřeby zaměstnanců můžeme plánovat řešení výsledného stavu. To přichází v úvahu tehdy, dojdeme-li právě k výsledku kladnému, nebo zápornému (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 45).

4.2.1 Řešení nadbytku a nedostatku zaměstnanců

Nedostatek zaměstnanců vyplývá ze zvýšené potřeby zaměstnanců. Nejdříve se problém pokusíme vyřešit prostřednictvím vnitřních zdrojů, tedy vhodně integrujeme pracovní úkoly, můžeme využít práci přes čas apod. Pokud to bude potřeba, přistoupíme k využití vnějších zdrojů. Pracovní místa můžeme dočasně obsadit i zaměstnanci, které nám poskytnou agentury práce nebo jiní zaměstnavatelé (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 47).

Nadbytek zaměstnanců se jeví jako snížená potřeba zaměstnanců. Tuto situaci řešíme tak, že k obsazování volných pracovních míst využíváme pokud možno vnitřní zdroje, dále upravujeme pracovní dobu, omezíme práci přesčas, můžeme i sjednat kratší pracovní dobu. Pokud tomu tak je, přestaneme využívat dočasných služeb zaměstnanců agentur práce, popřípadě jiných zaměstnanců a naopak můžeme naše nadbytečné zaměstnance přidělit jinému zaměstnavateli. Dále můžeme zrušit veškeré dohody o práci, které jsou mimo pracovní poměr. Pokud to bude nutné, skončíme i pracovní poměry a to nejprve ty, které jsou ve zkušební době, pak ty na dobu určitou a v neposlední řadě rozvážeme pracovní poměry dohodou, popřípadě výpovědí. Z tohoto postupu nám jasně vyplývá, že zásadní je si udržet tzv. kmenové zaměstnance. Ti nám zajišťují stabilitu organizace a jejich znalosti a dovednosti jsou jakousi konkurenční výhodou (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 47 – 48). *„Otázkou zůstává, kdo je kmenovým zaměstnancem ve školství? Je to starší zkušený pedagog s mnoha lety praxe na dané škole nebo mladý nadšený učitel s hlavou plnou nápadů? Ideální je samozřejmě vyrovnanost těchto zaměstnanců“* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 48).

4.3 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je úvodní etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 48). Proces získávání zaměstnanců pak končí tehdy, získáme-li dostatečný počet uchazečů (Šikýř, 2016, s. 95). Pak může následovat další fáze obsazování volných pracovních míst, a to výběr zaměstnanců, kdy nehledáme ty vhodné, ale ty nevhodnější.

4.3.1 Identifikace potřeby obsadit volné pracovní místo

Potřeba obsadit volné pracovní místo vychází jak z plánů organizace, tak i z nynějšího, operativního požadavku. V souvislosti s identifikací potřeby pracovníků je důležitá periodická prognóza potřeby zaměstnanců. Z toho důvodu organizace soustavně analyzuje stav a pohyb

pracovníků organizace, na základě kterého může identifikovat, že bude potřebovat náhradu za pracovníky odcházející do důchodu, náhradu za pracovníky měnící obsazení pracovního místa v rámci organizace. S nezbytným předstihem je problémové identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly, která může vyplynout z úmrtí či neočekávané invalidity pracovníka. Pokud se současný zaměstnanec rozhodne pro odchod například z důvodu vlastní potřeby změnit zaměstnání, situace je usnadněna institutem výpovědní lhůty nebo možností dohodnutého termínu odchodu (Koubek, 2015, s. 132).

Ne vždy je možné situaci, kdy dojde k neplánovanému uvolnění pracovního místa, vyřešit okamžitě. Ředitelům škol mohou chybět i potřebné finanční prostředky k bezprostřednímu jednání. Řešením pak namísto přijetí nového zaměstnance bývá slučování tříd, oddělení, skupin. V případě takového opatření ředitel postupuje v souladu s legislativně povoleným maximálním počtem žáků ve třídě, oddělení apod., také bere na vědomí finanční rovnováhu a zajištění pedagogického procesu, který by neměl postrádat svoji kvalitu a individuální přístup k potřebám žáků (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 50).

4.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popisy pracovních míst jsou základními dokumenty specifikujícími požadavky na zaměstnance. Na jejich základě organizace vytváří a uveřejňuje nabídku zaměstnání a následně posuzuje způsobilost uchazečů s využitím výběrových metod (Armstrong, Taylor, 2015, s. 273).

Popisy a specifikace pracovních míst si organizace vytváří na základě analýzy pracovního místa (Šikýř, 2016, s. 80). „*Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst*“ (Koubek 2015, s. 43). S analýzou pracovního místa souvisí také vytváření pracovních míst. Aby organizace mohla začít s procesem obsazování volných pracovních míst, tedy se získáváním, výběrem, přijmem nových zaměstnanců a jejich adaptací na nové pracovní místo, musí nejprve takové pracovní místo vytvořit a provést jeho analýzu. Vytváření nových pracovních míst a definování pracovních úkolů spočívá v odpovědní si na několik zásadních otázek. Prvním krokem je zdůvodnění potřeby vytvoření nového pracovního místa, následuje vymezení náplně práce, tedy určení pracovních úkolů, a dále také stanovení postupu výkonu

práce. Identifikace pracovního prostředí a pracovní doby je také neopomenutelnou součástí procesu. V neposlední řadě co nejpřesněji určíme a popíšeme požadavky práce, pracovní vztahy a náklady práce (Šikýř 2016, s. 74 - 75).

Jasná představa o práci, o konkrétních dovednostech a attributech s touto prací souvisejících, je významným činitelem ovlivňujícím výběr vhodného uchazeče o pracovní místo. Po procesu vytváření a analýzy pracovních míst začínáme analýzou práce, tedy se systematickým a detailním přezkoumáváním práce. Pro tuto činnost nemáme k dispozici žádný jednoduchý návod. Doporučuje se přímé pozorování pracovníka při výkonu práce, na místě je i osobní pohovor se zaměstnancem či s jeho nadřízeným. Účelné je odpovědět na otázky podávající klíčové informace o práci. Ptáme se co, kdy, kde a jak se to dělá. Ptáme se na odpovědnost pracovníků (za co v rámci výkonu své práce zodpovídají), zajímáme se o pracovní vztahy jak vůči nadřízeným a podřízeným, tak také na vztahy s kolegy, s klienty apod. Sumírujeme veškeré požadavky na práci, kterými mohou být normy výkonu, vzdělání a školení, rozsah zručnosti a schopnosti, fyzické vlastnosti a zdravotní stav pracovníka, ale i jeho motivace, sociální dovednosti, postoje a přístupy k práci. Kromě požadavků analyzujeme i pracovní podmínky, které vytváří organizace. Pracovními podmínkami rozumíme podmínky sociální, ekonomické, a také fyzický stav prostředí. Kromě analýzy práce analyzujeme i organizaci, v níž je práce vykonávána. Analýza organizace je nezbytná právě pro dosažení souladu mezi osobou (pracovníkem) a organizací. Určitý typ organizace může vyžadovat například kreativitu, flexibilitu, schopnost pracovat v určitém týmu atd. Na základě těchto dvou analýz můžeme vytvořit popis práce (Barnes, 2003, s. 8 – 13).

Popis práce obsahuje pracovní úkoly a rozsah odpovědnosti ze stanovených úkolů vyplývajících. Samotný popis práce pak může mít podobu souhrnu hlavních pracovních odpovědností a činností. Můžeme zde i uvést činnosti a odpovědnosti specifické pro danou práci. Takovéto popisy práce pak organizaci slouží jako návody pro výběrové řízení, jako podklady pro vytyčení požadavků na nového zaměstnance, dále je účelně můžeme využít pro průběžné hodnocení zaměstnanců nebo pro stanovení vzdělávacích potřeb nových pracovníků. Máme-li popis práce, můžeme si specifikovat zaměstnance. Identifikujeme co nejpřesněji jednotlivé oblasti požadavků. Můžeme si například charakterizovat fyzické a mentální vlastnosti, osobnost, vzdělání a kvalifikaci, praxi, školení, další dovednosti a další zvláštní okolnosti. Určíme si minimální požadavky, které musí uchazeč v dané oblasti splňovat, můžeme uvést i tzv. vítané požadavky, čímž může být např. červený diplom, absolvování kurzu apod. a v neposlední řadě určíme metody, prostřednictvím kterých zjistíme, zda osoba

požadavky splňuje či nespĺňuje. Těmito prostředky mohou být analýzy požadovaných dokumentů, osobní pohovory, testy apod. Po důkladném a pečlivém provedení analýzy práce a organizace, popisu práce a specifikace zaměstnance může proběhnout nábor a výběr kandidátů (Barnes, 2003, s. 8 – 13).

Výsledkem analýzy pracovních míst mohou tedy být již zmíněné popisy pracovních míst. Podle Šikýře (2016, s. 80) by v těchto popisech měly být shrnuty informace o pracovním místě (název pracovního místa, začlenění do organizační jednotky, nadřízenost a podřízenost pracovního místa, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.) a informace o požadavcích na zaměstnance (vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, očekávané chování, motivace, a jiné předpoklady). Kocianová (2010, s. 42) ještě dodává, že význam analýzy pracovních míst kromě toho, že na základě ní můžeme vytvářet popisy pracovních míst a specifikovat nároky na pracovníky, spočívá také v porovnávání jednotlivých pracovních míst. Koubek (2015, s. 43) považuje vytváření a analýzu pracovních míst za stěžejní personální činnosti, za jakýsi základní kámen, na němž pak stojí celá organizace. Není možné vykonávat další personální činnosti, pokud nebyly vytvořeny a analyzovány pracovní úkoly a pracovní místa.

4.3.3 Zdroje zaměstnanců

Zaměstnance získáváme buď z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Vnitřním zdrojem je zaměstnanec, který již v dané organizaci pracuje. Vnějšími zdroji jsou pak všichni ostatní, tedy nezaměstnaní, kteří nabízejí svoji práci, dále zaměstnaní, ale již v jiné organizaci, studenti či absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci atd. (Šikýř, 2016, s. 97).

Armstrong, Taylor (2015, s. 276) hovoří o různých možnostech hledání zdrojů zaměstnanců. Jako jednu z možností také uvádí to, že se můžeme pokusit oslovit i bývalé zaměstnance organizace, aby se do organizace vrátili. Dále můžeme získat doporučení třeba na konkrétní osobu od stávajícího zaměstnance. Platí zde ale pravidlo, že nejprve hledáme odpovídajícího pracovníka ve vnitřních zdrojích, teprve poté začneme využívat zdroje vnější.

Je nutné připomenout, že oba zdroje zaměstnanců s sebou přináší jak klady, tak zápory. Pokud organizace hledá zaměstnance ve vnějších zdrojích, může objevit mnoho schopných a motivovaných lidí s širokým rozsahem zkušeností, podnětů a nápadů. Takoví zaměstnanci, pokud se organizaci podaří je získat, mohou jedině přispět k pozitivním změnám v organizaci. Zároveň získat takové zaměstnance je pro organizaci snadnější a méně nákladnější, než si je

vychovat. Na druhou stranu má získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů i své stinné stránky. Organizace nemusí mít vždy dostatek informací o tom, jaká je situace na vnějším trhu práce a kolik a jakých potenciálních uchazečů o práci se na něm momentálně vyskytuje. Nevýhodou jsou také náklady (finance, čas, úsilí), které organizace musí pro získání nového zaměstnance vynaložit. Stejně tak náročné a nákladné je také následné odborné zapracování zaměstnanců a jejich sociální začlenění v organizaci. Taktéž získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů obsahuje řadu výhod a nevýhod. Stěžejní výhodou je to, že se zaměstnavatel a zaměstnanci vzájemně znají. Zaměstnavateli tato situace usnadňuje a zároveň i urychluje výběr a následnou adaptaci pracovníka a nové pracovní místo. Zaměstnavatel, protože již svého zaměstnance zná, může funkčněji rozšiřovat jeho kvalifikaci, uspokojovat jeho pracovní potřeby vedoucí ke spokojenosti v zaměstnání, a také podněcovat jeho oddanost. To, co u získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je pokládáno za výhodu, tedy možnost zisku kvalitních pracovníků s množstvím zkušeností, podnětů a nápadů, může být právě u získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů označeno za ztrátu potenciálu schopných a motivovaných lidí, kteří jsou momentálně mimo organizaci. Proto musí zaměstnavatel strategickými kroky plánovat funkční postup zaměstnanců a musí vytvořit prostředí pro systematické vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 43 – 44).

4.3.4 Metody získávání pracovníků

Metoda získávání zaměstnanců je specifickým postupem, kterým organizace oslovuje vhodné uchazeče o pracovní místo. Výběr metody závisí na druhu pracovního místa, na zdroji zaměstnanců, na požadavcích a podmínkách volného pracovního místa, na současné situaci na trhu práce, na současných zájmech uchazečů o takové pracovní místo, na pověsti zaměstnavatele, na času a dostupných finančních prostředcích. Metodou získávání zaměstnanců může být metoda inzerce a to na internetu, intranetu, na místní vývěsce, nástěnce, nebo úřední desce. Dále je možné inzerovat v tisku, v televizi či v rozhlasu. Metody získávání zaměstnanců mohou spočívat i ve spolupráci s personálními agenturami, s úřady práce, se školami. Účelná může být metoda prezentace pracovního místa na veletrhu pracovních příležitostí. Také současní zaměstnanci mohou doporučit vhodného kandidáta, případně organizace může sama oslovit vhodného uchazeče. Zajímavou situací je také to, když se uchazeči nabízejí sami (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 51 – 52).

Přiblížíme si některé zajímavé metody, které by mohly být využívány řediteli škol za účelem získávání nových pracovníků. Výhodou je bezpochyby taková situace, kdy se

uchazeči organizaci nabízejí sami. To je zpravidla tím, že zaměstnavatel má dobrou pověst, nabízí atraktivní pracovní podmínky (práce zajímavá, dobře placená, prestižní apod.) a různé výhody v oblasti personální a sociální politiky atd. V tomto případě dochází k minimalizaci nákladů, které by v případě jiných metod mohly vzniknout. Na druhé straně jsou tu i některé nevýhody. Například se o pracovní místo mohou ucházet i osoby, jejichž vize o potřebách organizace může být nepřesná. Takovýto uchazeč je pak pro organizaci neupotřebitelný, a přesto se ním organizace musí zabývat. Další pasivní metodou získávání pracovníků je doporučení současného pracovníka organizace. Tato metoda může fungovat pouze tehdy, budou-li zaměstnanci organizace znát její potřeby, tedy v tomto případě budou-li vědět o potřebě obsadit volné pracovní místo. Stejně jako u předešlé metody je zde výhodou minimalizace nákladů souvisejících se získáváním nových pracovníků. Kromě toho můžeme říci, že by měla být zajištěna i vhodnost kandidáta. Nevýhody obou těchto pasivních metod spočívají v omezené možnosti výběru z většího množství kandidátů a jejich vzájemného srovnávání (Koubek, 2015, s. 135 – 136).

Další metody získávání pracovníků již vyžadují aktivnější přístup ze strany organizace. Organizace může sama oslovit jedince, kterého si vyhlédne. Vhodnost uchazeče je téměř zaručena důvody rozhodnutí danou osobu oslovit. Zaměstnavatel patrně získal informace o kvalitách osobnostního profilu uchazeče. Výhodou oslovení konkrétního kandidáta je opět minimalizace nákladů, které by mohly vzniknout například drahým inzerováním nebo by mohly být vynaloženy zprostředkovatelským institucím (Koubek, 2015, s. 136).

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi může být další zajímavou metodou získávání nových zaměstnanců, zvláště v oblasti školství. Jsou to právě jisté vzdělávací organizace, které připravují své studenty pro další vzdělávací činnost, takže jakákoliv spolupráce je zde na místě. V tomto případě máme na mysli spolupráci například základních škol s vysokoškolskými institucemi. Urban (2013, s. 40) považuje tuto metodu za vysoce efektivní a zdůrazňuje možnost získávat nové pracovníky již v průběhu jejich studia. Koubek (2015, s. 138) zmiňuje výhody i nevýhody této metody. Výhodou může být už jakýsi předvýběr osob. Vzdělávací instituce mohou organizacím doporučovat své studenty či absolventy. Koubek za nevýhodu považuje sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, což ale naopak v případě absolventů pedagogických fakult a jejich nástupu do škol, jako do nového zaměstnání, nemusí vůbec problémem být. Ukončení studia a začátek nového školního roku, na který jsou noví pracovníci obvykle pánováni, na sebe téměř plynule navazují.

Kromě spolupráce se vzdělávacími institucemi je možné spolupracovat s úřady práce nebo s personálními agenturami. Armstrong, Taylor (2015, s. 280) uvádějí, že úřady práce se pak spíše využívají pro získávání administrativních a manuálních pracovníků, kteří jsou pro fungování školských zařízení taktéž nepostradatelnými. Na personální agentury se škola může obrátit tehdy, když potřebuje pomoc organizace, která je zprostředkovatelem nových zaměstnanců. Zprostředkování zaměstnání agenturami práce je definováno zákonem o zaměstnanosti. Podle tohoto zákona zprostředkování zaměstnání znamená vyhledávání zaměstnání pro osobu ucházející se o práci nebo vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele hledajícího nové pracovní síly. Podle Frischmanna a Žufana (2017, s. 66 - 67) jsou zde dvě možné formy, které agentury práce nabízejí. V jednom případě jde o pouhé zprostředkování kontaktu mezi zaměstnavatelem a uchazečem. V druhém případě můžeme hovořit o tzv. outsourcingu, kdy agentura práce zajistí organizaci úplný proces vyhledávání a výběru pracovníků. Obě možnosti mají určitě své výhody. „*Nevýhody jsou také zřejmé – zaměstnavatel je téměř izolován od celého procesu a musí se zcela spolehnout na dodavatele, tedy agenturu*“ (Frischmann, Žufan, 2017, s. 67). Frischmann a Žufan (2017, s. 67) tento postup pak doporučují pouze v tom případě, když se organizace hledající nové pracovní síly a agentura práce vzájemně dobře znají, tedy dlouhodobě spolupracují, a agentura zná prostředí organizace i její vedoucí pracovníky. V souvislosti s touto metodou získávání nových pracovníků hovoří o tzv. headhuntingu, což znamená postup headhuntera, který vyhledává vhodné kandidáty na základě požadavků zadavatele. Takovýmto headhunterem může být právě agentura práce.

Jako poslední metodu si uvedeme inzerování, které může mít rozsáhlou škálu variant. Inzerování především na místní úrovni a inzerování v odborných časopisech je tradičně běžnou metodou oslovení uchazečů. Inzerát by měl být sestaven tak, aby za vynaložení minimálních nákladů oslovil a přilákal dostatečný počet vhodných kandidátů. Aby inzerát obstál v soutěži o zájem potenciálních uchazečů, musí svým sdělením upoutat pozornost. Na místě je tedy taková podoba inzerátu, která obsahuje údaje o organizaci, o pracovním místě a místě výkonu práce, o požadavcích na zaměstnance, o podmínkách zaměstnání a v neposlední řadě informace o pokynech pro uchazeče sdělené poutavým, atraktivním způsobem (Armstrong, Taylor, 2015, s. 279). Efektivní metodou vyhledávání zaměstnanců může být metoda inzerce na internetu. Efektivnost spočívá v rychlosti a v nízkonákladovosti. Pokud má organizace vlastní webové stránky, je možné inzerovat přímo na nich, kde má potenciální zájemce také možnost získat informace o organizaci (Urban, 2013, s. 41). Kromě inzerování na webových stránkách organizace Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 52) uvádějí jako další možnost inzerce

na webových stránkách úřadů práce, škol, personálních agentur nebo specializovaných pracovních serverů.

V dnešní době existuje mnoho možností, jak zveřejňovat pracovní nabídky a kde pracovníky získávat a vybírat. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 120) uvádějí, že jsou v současné době pro tyto účely využívány i sociální sítě. Hojnější využívání těchto zdrojů je ale zatím spíše v zahraničí. Sociální sítě často slouží k ověřování informací o uchazečích. Získané informace mohou mít význam při posuzování vhodnosti kandidáta na pracovní pozici. Nalezené obsahy týkající se například užívání drog, týkající se sexuální tematiky, agresivity, diskriminace, pomluv předcházejících zaměstnavatelů a vulgarity nejčastěji potencionální zaměstnavatele odradí. Sleduje se také způsob vyjadřování a s tím související gramatická a pravopisná správnost.

Sociální sítě se tedy postupně začínají využívat i v oblasti pracovní sféry. Personalisté nejčastěji používají známé sítě, jakou jsou Facebook, LinkedIn a Twitter. LinkedIn je největší profesní sociální síť, která slouží k vyhledávání odborníků, je rychlá a přehledná. Možnost jejího používání v českém jazyce je od roku 2012. Síť má velké využití. Vyhledávat potencionální pracovníky je možné podle různých kritérií, například podle klíčových slov, podle pracovní pozice a zaměstnavatele ať už minulých či současných, podle pracovního odvětví či školy atd. Hlavní využití sociálních sítí personalisty je tedy vyhledávání vhodných uchazečů a nabízení práce. Sociální sítě jsou v dnešní době velmi populární a oživují tak trh práce (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 296 - 304).

4.3.5 Dokumenty vyžadované od uchazečů o zaměstnání

Od potencionálních uchazečů o zaměstnání se nejčastěji vyžadují životopisy, kopie listin dokazujících získané vzdělání (vysvědčení, diplomy, certifikáty), dále žádosti o zaměstnání, osobní dotazníky pro uchazeče, reference nebo pracovní posudky. Z těchto dokumentů můžeme získat klíčové údaje podávající informace o vhodnosti uchazeče pro výkon požadované práce. Dokumenty mohou sloužit k realizaci předběžného výběru vyhovujících uchazečů, nebo prostřednictvím nich můžeme přímo vybrat uchazeče pro danou pozici nejvhodnějšího. Nejčastěji vyžadovaným dokumentem je již zmíněný životopis a to v tzv. strukturované podobě. Zaměstnavatelé předpokládají, že zde naleznou logicky a chronologicky uspořádané životopisné údaje (údaje o získaném vzdělání, o dosavadní praxi, o speciálních znalostech a dovednostech apod.). Neexistuje žádná univerzální podoba strukturovaného životopisu. Pokud má zaměstnavatel požadavek na konkrétní podobu životopisu, měl by ji

zveřejnit například prostřednictvím internetu. Výhodou jednotné formy životopisů je snadnější zpracování a posuzování informací o kandidátech. Současně můžeme sledovat i zdatnost a obratnost v práci s počítačem a internetem (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 52 – 53).

Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 51 – 52) uvádějí konkrétní podobu životopisu, který může po uchazečích vyžadovat údaje o jméně, příjmení a titulu, dále informace o absolvované střední, případně vysoké škole a datum ukončení studia, kromě toho také údaje o dalších absolvovaných certifikovaných kurzech, údaje o specifických znalostech a dovednostech jako jsou například dovednosti jazykové a počítačové. Dalším vyžadovaným údajem může být průběh předchozích zaměstnání s přesným uvedením období a pracovního zařazení. Prostřednictvím strukturovaného životopisu může zaměstnavatel také vyžadovat nabídku dalších aktivit, které by byl schopen uchazeč organizaci nabídnout. V rámci školství je tímto myšlena především nabídka vedení kroužků apod. V neposlední řadě by měl životopis vyžadovat telefonický a e-mailový kontakt pro případné kontaktování a oslovení uchazeče.

4.3.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

K formulování nabídky zaměstnání využíváme zpracované popisy volných pracovních míst. Ve zveřejněných nabídkách zaměstnání by neměly chybět jasné, výstižné, kompletní a korektní informace o možnostech, nárocích a podmínkách zaměstnání. Naopak nabídky, které jsou diskriminačního charakteru, které jsou v rozporu s právními předpisy, nebo které se přičí s dobrými mravy, jsou neakceptovatelné. Smysluplné nabídky zaměstnání obsahují název práce, charakteristiku práce a organizace, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče o zaměstnání, podmínky výkonu práce, vyžadované dokumenty od uchazečů, jasné pokyny o tom, jak se o zaměstnání ucházet. Náležitě vypracovaná nabídka zaměstnání se pak do určité míry stává autoselektivní. V souladu s identifikací potencionálních zdrojů zaměstnanců a se zvolenou metodou získávání pracovníků uveřejníme nabídku zaměstnání. Způsob uveřejnění nabídky by měl také odpovídat druhu pracovního místa, požadavkům a podmínkám pracovního místa, situaci na trhu práce, současnému zájmu o zaměstnání apod. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 54 – 56).

4.3.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Pokud předchozí kroky získávání zaměstnanců byly funkční, počet uchazečů o zaměstnání je takový, že není možné se všemi kandidáty provést výběrové pohovory. Z toho důvodu je na místě redukce uchazečů, která sníží jejich počet na přijatelný pro realizaci

výběrových pohovorů. Tento proces nazýváme tzv. předvýběrem, během kterého dochází k selekci uchazečů na základě analýzy písemných dokumentů (Foot, Hook, 2002, s. 85).

Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 56 – 57) uvádějí, že předvýběr uchazečů provádíme zpravidla na základě hodnocení životopisů, nebo na základě hodnocení žádostí o zaměstnání. Hodnocení těchto dokumentů znamená analyzovat takové údaje, na základě kterých odhalíme, zda je uchazeč způsobilý k výkonu požadované práce. To znamená, že analyzujeme především údaje o dosaženém vzdělání, o specifických znalostech a dovednostech a údaje o získané praxi. Tyto údaje následně srovnáváme s požadavky, které jsou pro obsazení pracovní pozice a výkon práce nezbytně nutné. Takto provedená analýza znamená odpovědět si na otázky, které poskytnou informace o nejvyšším dosaženém vzdělání uchazeče, o druhu škol a oborů, které uchazeč studoval, o místech, kde již uchazeč v minulosti pracoval, dále o tom, jaké konkrétní činnosti v rámci předešlých pracovních pozic vykonával, a také jaké znalosti a dovednosti již uchazeč získal. Celý předvýběr pak spočívá v tom, že do druhého kola postoupí pouze ti uchazeči, kteří splňují nastavená kritéria. Pokud ale nastane situace, kdy je nedostatek uchazečů, je nutno kritéria a požadavky snížit a nastavit pouze požadavek nezbytný, kterým může například být získaná kvalifikace. Smysl celého předvýběru pak spočívá ve vytvoření seznamu vhodných a nevhodných uchazečů a v přípravě na samotný výběrový pohovor, kde ověřujeme a doplňujeme další rozhodné údaje o způsobilosti uchazečů.

V souvislosti s procesem předběžného výběru bychom neměli opominout etické hledisko výkonu personálních činností. Uchazeči potvrdíme přijetí žádosti o zaměstnání, a co nejdříve oznámíme naše rozhodnutí, ať už je jakékoliv (Armstrong, Taylor, 2015, s. 144).

4.4 Výběr zaměstnanců

„Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa a najde vhodné uplatnění v pracovním kolektivu pracovníků školy“ (Gosiorovský, 2010, s. 15). „Spoléhat se, že vhodného zaměstnance přivede náhoda, se většinu nevyplácí. Chybně přijaté osoby mohou práci v organizaci změnit ve velmi nepříjemnou zkušenost jak pro vedoucího pracovníka, tak jeho spolupracovníky. Rozhodnutí týkající se výběru osob patří proto k nejdůležitějším“ (Urban, 2013, s. 36).

4.4.1 Požadavky na nové zaměstnance a důležitá kritéria výběru

Abychom vybrali toho správného zaměstnance, musíme být na samotný výběr připraveni, tedy mít co nejjasnější představu o člověku, kterého hledáme, kterým chceme obsadit volné pracovní místo. Pak je celý výběr snadnější a stává se úspěšným. Základem je přesně a úplně si vymežit pracovní místo, které je potřeba obsadit. Na základě charakteristiky pracovního místa pak zvažujeme zkušenosti, schopnosti, osobní vlastnosti apod., kterými by měl potencionální uchazeč disponovat. Na začátku si tedy stanovíme kritéria, podle kterých vybíráme vhodného uchazeče, a kterých se držíme v průběhu celého výběru. Tyto kritéria můžeme rozdělit do základních kategorií. Do jedné kategorie spadá vzdělání a další odborné znalosti a schopnosti. Další kategorií jsou specifické pracovní zkušenosti, dále schopnosti a zkušenosti v oblasti řízení, zvláštní kategorií jsou schopnosti sociální spolu s osobnostními předpoklady. Požadavek na motivační předpoklady tvoří také jednu z kategorií. Do samostatné kategorie spadají jazykové, počítačové a další speciální znalosti. Nároky na osobní flexibilitu a na zdravotní stav jsou dvěma posledními kategoriemi. Kromě těchto požadavků uvedených v jednotlivých kategoriích si uvedeme ještě požadavky, které se týkají osobních vlastností, sociálních dovedností a motivačních charakteristik jedince. Jde o schopnost a také ochotu pracovního nasazení spočívající ve vytrvalém dosahování pracovních cílů. Dále je zmiňována pracovní stabilita, odpovědnost a loajalita, určitý stupeň inteligence, jistá míra motivace a v neposlední řadě se stanovují požadavky na pozitivní pracovní postoje.

Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 58) rozlišují dvě skupiny požadavků a kritérií. Do první skupiny spadají osobní nároky vyplývající z vlastních potřeb organizace a do té druhé požadavky vyplývající ze zákonných předpisů, jako je trestněprávní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost apod. Kromě toho mohou o výběru kromě žádoucích požadavků rozhodnout i tzv. vítané i okrajové požadavky. *„Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal jak nezbytnou způsobilost pro výkon práce, tak i potřebný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci“* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 58).

4.4.2 Metody výběru zaměstnanců

„Mnoho personalistů a manažerů je přesvědčeno, že dovedou odhadnout osobnost uchazeče hned v prvních vteřinách setkání. „Bud' si spolu sedneme, nebo ne, to je chemie,“ vysvětlují“ (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 13). Pro personalistu může být tato činnost velmi

náročnou a zodpovědnou, protože je potřeba vybrat toho uchazeče, který bude odvádět kvalitní práci, bude motivovatelný, iniciativní, bude schopen vycházet se svým týmem a pravděpodobně vydrží v organizaci pracovat několik let. Pro výběr musí proto zvolit takovou metodu, která mu pomůže odhalit vhodnost kandidáta, nebo naopak jeho případné nedostatky (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 12 - 13).

Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 58) metodu výběru zaměstnanců popisují jako specifický postup, ve kterém zkoumáme a posuzujeme způsobilost uchazečů nezbytnou pro výkon požadované práce. Do metod výběru zaměstnanců pak zahrnují metody hodnocení životopisů, výběrové pohovory, testování uchazečů, zkoumání referencí a využití tzv. Assessment Centre. „*Již analýza životopisu umožňuje posoudit vzdělání a pracovní zkušenosti související s obsazovaným pracovním místem, může upozornit na pracovní nestabilitu pracovníka apod.*“ (Gosiorovský, 2010, s. 15). Při analýze životopisu analyzujeme a posuzujeme dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, pracovní stabilitu a pracovní kariéru. Jistou výpověď o uchazeči nám může dát způsob sestavení životopisu, jeho vzhled, struktura a grafická úprava (Urban, 2013, s. 42). Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 59) říkají, že životopisy můžeme použít i pro předběžných výběr vhodných uchazečů, tedy na základě analýzy životopisu můžeme například zvažovat pozvání uchazeče k výběrovému pohovoru. Co se týká samotného pohovoru, tak ten by měl být dopředu připravený a naplánovaný. „*Příprava pohovoru by měla vytvořit předpoklady pro jeho vysokou efektivnost* (Gosiorovský, 2010, s. 15). V přípravě pohovoru bychom si měli naplánovat časový harmonogram, určit vhodné místo, kde pohovor bude probíhat, připravit formulář pro řízený nebo částečně řízený pohovor a připravit konkrétní otázky. Není možné se spoléhat jen na předem připravené otázky, ale počítat i s tím, že bude potřeba reagovat na průběžnou situaci pohovoru. Průběh samotného pohovoru vedeného v prostředí školy by pak měl být následující. Ten kdo pohovor vede, tedy nejčastěji ředitel, se představí, případně představí i ostatní přítomné. Důležité je hned na začátku vytvořit příjemnou atmosféru. Následuje krátké seznámení s organizací, tedy se školou, pracovištěm. Poté má uchazeč dostat příležitost mluvit sám o sobě. Můžeme vycházet ze strukturovaného interview a v průběhu pohovoru získávat informace sloužící k ověření předchozí praxe pracovníka, dále otázky pokládáme tak, abychom zjistili, jak uchazeč postupoval při řešení problémů v předchozím zaměstnání, jak efektivní byly jeho činnosti, jak byl spokojený s předchozím zaměstnáním a jaká jsou jeho nynější očekávání. Pokládáme také tzv. sebehodnotící otázky, prostřednictvím kterých sledujeme sebevědomí a sebekritiku uchazeče. Pro identifikaci kompetencí zaručujících speciální požadavky klademe otázky modelové.

V neposlední řadě jsou pak na místě otázky doplňující. Na závěr celého pohovoru uchazeči poděkujeme za jeho zájem, můžeme hned přistoupit k vyhodnocení, nebo podáme informaci o tom, kdy naše rozhodnutí uchazeči oznámíme (Gosiorovský, 2010, s. 15 – 17).

Vajner (2007, s. 10 – 11) popisuje různé přístupy vedení výběrového pohovoru. *Behaviorální přístup* spočívá v simulaci konkrétní situace, kdy sledujeme chování a jednání uchazeče v dané situaci. Dalším podobným přístupem jsou *modelové situace a zkoušky dovedností*. *Koučující přístup při vedení rozhovoru* je založen na umění pokládat takové otázky, díky kterým odhalíme zkušenosti kandidáta a nasměrujeme ho ke konkrétním odpovědím. Přístup také souvisí s uměním naslouchat. *Stresový rozhovor* je postaven na zkoušce reagování ve stresu. Podle Gosiorovského (2010, s. 17) má takový rozhovor spíše charakter „výslechu“. Rozhovor vedeme s vysokou formálností, upozorňujeme na nesrovnalosti, slabiny, postupujeme s rychlým sledem otázek, někdy nenecháváme dokončit odpověď, zvyšujeme tlak a sledujeme změny v chování. Po skončení takto vedeného rozhovoru pak ale musíme korektně vysvětlit, že naším záměrem bylo právě vědomé vyvolání stresu. Vajner (2007, s. 11) tento přístup ale přímo nedoporučuje. Říká, že u některých lidí takto metoda může zanechat trvalé negativní pocity, které pak přetrvávají i po nástupu do zaměstnání. *Metoda assessment centre* je skupinovou metodou výběru zaměstnanců. V rámci této metody můžeme použít metody individuální prezentace, skupinové diskuse, hraní rolí, individuální či skupinové řešení problémů, řízení porady, manažerské hry, „třídění došlé pošty“, řízený rozhovor s účastníkem, doplňující psychodiagnostické metody.

Urban (2013, s. 45 – 46) upozorňuje na význam neverbální komunikace při rozhovoru. Tzv. řeč těla nám může dát najevo řadu informací o uchazeči. Dobře se dají odhalit některé osobnostní charakteristiky. Nutné je ale uvědomit si to, že i uchazeč může být zkušeným v oblasti neverbální komunikace. Urban uvádí mnoho příkladů neverbálního chování, ze kterého můžeme vyčíst uchazečovy postoje. Důležitý je například oční kontakt. Pokud kandidát má s navázáním očního kontaktu problémy hned v úvodu rozhovoru, může to svědčit o jeho nejistotě nebo nedůvěře. Jako další projevy negativních postojů, přístupů či charakteristik jsou uváděny: nepřímé natočení těla, pohybový neklid apod. Naopak projevem sociální zralosti je přímé a uvolněné držení těla.

Metodě *testování uchazečů* se podrobně věnují například Evangelu a Neubauer (2014, s. 36 - 44), kteří rozdělují metody diagnostikování uchazečů podle různých kritérií. Metody klasifikují podle počtu zúčastněných osob a podle výstupních dat, které nám testy poskytují.

Podle počtu zúčastněných osob rozlišují metody individuální a skupinové. Individuální metody zahrnují všechny takové diagnostické metody, jejichž principem je práce takzvaně „tváří v tvář“. V daný moment je diagnostikována pouze jediná osoba, u které jsou prošetřovány potřebné kompetence. Do individuálních metod jsou zařazovány mimo jiné i některé metody projektivní, dále zde spadají metody personálního rozhovoru, metody výkonových testů či metody pozorování. Do skupinových metod zařazují autoři dva typy metod. Do první skupiny patří například metody modelových situací, diskuzí, prezentací, metody zaměřené na spolupráci v týmu apod. Jedná se o takové metody, které je možno uplatnit pouze ve skupině. Logicky pak metody náležící do druhé skupiny můžeme realizovat jak v různých velkých skupinách, tak je využít i při diagnostikování jednotlivce. Příkladem jsou osobnostní dotazníky, různé druhy testů, kresby postavy, stromu apod. Z hlediska výstupních dat, které nám metody diagnostikování uchazečů poskytují, můžeme individuální i skupinové metody rozdělit do tří primárních kategorií, kterými jsou testy, dotazníky a projektivní metody. Prostřednictvím testů odhalujeme, co dotyčná osoba umí, jaké má vědomosti, jaká je úroveň její kompetence, a to v porovnání s ostatními osobami ze srovnatelné skupiny. Jako další metodu v rámci diagnostikování uchazečů můžeme využít také dotazníky. Aby byl dotazník účinný, není možné jej zpracovat pouze na základě vlastní představy. Dobrý dotazník „(...) je zkonstruován tak, aby zjistil, jak hodně jsou zjišťované charakteristiky u diagnostikovaného jedince shodné s těmi, které nás konkrétně a cíleně zajímají“ (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 39). Dotazníky mohou zkoumat osobnost jedince, tzn. jeho vlastnosti, hodnoty, způsob myšlení, prožívání, chování apod., dále mohou být zájmové nebo jejich prostřednictvím můžeme zjišťovat schopnosti. Existuje více variant dotazníků. Autoři uvádějí tři typy dotazníků, a to dotazník s tzv. nucenou volbou, dále dotazníky, ve kterých diagnostikovaná osoba odpovědi zaznamenává na škále, nebo dotazníky s volnými odpověďmi. Poslední zmíněnou metodou je metoda projektivní, která zkoumá schopnosti nebo i lidskou osobnost. Příkladem takovéto projektivní metody je metoda „kresba stromu“. Tuto metodu může použít pouze odborník, který je schopen analyzovat výstupy této metody. Bez zkušeností, znalosti standardizace, etického jednání a osobní pokory není možné takovéto metody uplatňovat. Souhrnně u všech těchto zmíněných metod platí, že je nutno používat pouze metody standardizované, normované pro odlišné vzdělanostní a věkové skupiny, a s jasně předepsanými pravidly vyhodnocení. Za nevhodné jsou považovány metody sestavené pouze na základě vlastních úsudků nebo zkušeností. Psychologické metody vyhodnocujeme pouze za přítomnosti osoby, která je odborníkem na manažerskou a pracovní psychologii.

Do metod výběru zaměstnanců se řadí také metoda *zkoumání referencí*, kterou školské organizace taktéž mohou použít. Armstrong, Taylor (2015, s. 293) v souvislosti s užitím této metody upozorňuje na to, že je nutné uchazeče obeznámit s tím, že jeho reference budou získávat a posuzovat. Smysl referencí spočívá v získání takových informací, které nám podají například zprávu o tom, proč uchazeč skončil předchozí zaměstnání, jak dlouho trvalo jeho předchozí zaměstnání, jaká byla jeho mzda, docházka a další. „*Názory na charakter, schopnosti, výkonnost nebo vhodnost jsou poměrně nespolehlivé*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 293).

Co se týká výběru nových pracovníků, zajímavé jsou myšlenky v publikaci Laloux. Laloux (2016, s. 190) zde upozorňuje na lži, které se běžně objevují v průběhu celého náboru nových pracovníků. Má na mysli lži jak ze strany uchazečů, tak ze strany zaměstnavatelů. „*Jako kandidáti se přizpůsobujeme tomu, kdo si myslíme, že bychom podle našeho zaměstnavatele měli být – ve všem, od našeho životopisu, přes způsob oblékání a přístup po otázky, které pokládáme nebo nepokládáme, a jak sami sebe prezentujeme*“ (tamtéž). Lež ze strany zaměstnavatelů vidí Laloux v jakémisi schovávání se za vlastní masky a v účelně hraném vychvalování organizace. Proto některé organizace, jak Laloux uvádí, přišli s nápadem, že samotné pohovory budou mít na starost rovnou budoucí kolegové uchazečů. Tímto nápadem se má dosáhnout toho, že pohovory budou přirozenější a bude zde větší upřímnost jak na straně již současných členů organizace, tak těch potenciálních. Současní zaměstnanci pak ve skutečnosti budou posuzovat, zda jde o vhodného kandidáta, se kterým by měli v budoucnu spolupracovat.

Protože hovoříme o personálních činnostech se zaměřením na školství, je na místě zmínit ještě metodu, která se, jak uvádí Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 63 – 64), v poslední době využívá především při výběru pedagogických pracovníků. Jde o metodu ukázkové hodiny. Tato metoda dokáže odhalit prvotní reakci uchazeče, která může mít podobu nadšení, nebo naopak neochoty, strachu apod. Dále můžeme hodnotit to, jak je uchazeč schopen spolupráce s pedagogem, v jehož vyučovací hodině má ukázková hodina proběhnout. Sledujeme oslovení, komunikaci, dále zda má nějaké dotazy na žáky, zda vyžaduje nějaké materiály, jaké má požadavky na užití výpočetní techniky apod. V rámci samotného provedení hodiny můžeme posoudit pedagogické dovednosti učitele. Kromě vyučujícího je vhodná také účast vedení školy a vedoucího vzdělávacího týmu.

4.5 Přijímání zaměstnanců

Na proces výběru zaměstnanců navazuje jejich přijímání. Podařilo se nám posoudit vhodnost uchazeče, tedy jeho způsobilost pro výkon požadované práce, proto může následovat jeho přijetí. Přijímáme tedy pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče, který nejlépe odpovídá stanoveným kritériím a sám s přijetím souhlasí. Proces přijímání nového zaměstnance je spojen především s formálními procedurami, ve kterých dochází k uzavření pracovněprávního vztahu (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 66 – 67).

Podle zákona zákoníku práce § 3, pokud není stanoveno jinak, může být závislá práce vykonávána jedině v pracovněprávním vztahu. Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr a právní vztahy, které jsou založené na dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce). Podle § 307 až § 309 může být závislá práce vykonávána také prostřednictvím agentur práce. Tzv. agenturní zaměstnání pak znamená dočasné přidělení zaměstnance agentury k výkonu práce k zaměstnavateli jinému. Třetí možností, o které taktéž hovoří zákoník práce v § 43, je tzv. přeložení, které spočívá v dočasném přidělení zaměstnance, který již je zaměstnancem jiné organizace. Možné přeložení je pouze takové, které je v souladu s ujednáním v pracovní smlouvě, pokud není, je možné pouze se souhlasem daného zaměstnance.

4.5.1 Vznik pracovního poměru

Podle § 33 zákoníku práce vzniká pracovní poměr na základě uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nebo jmenováním. Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 67) uvádějí, že nejen pro prostředí škol a školských zařízení je pracovní smlouva častěji užívanějším institutem, než jmenování. § 34 zákoníku práce uvádí konkrétní náležitosti, které pracovní smlouva musí obsahovat: „*a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána, c) den nástupu do práce*“. Tyto náležitosti jsou platné pro veškeré uzavřené pracovní smlouvy, tedy i pro ty, které jsou uzavřeny na půdě škol či školských zařízení.

Kromě zákonem stanovených povinných náležitostí pracovní smlouvy doporučují Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 68) zahrnout do pracovní smlouvy také další náležitosti. Doporučují v pracovní smlouvě blíže specifikovat druh a místo výkonu práce, dále přesně vyměřit dovolenou, popřípadě i způsob určování dovolené. Také se doporučuje do pracovní

smlouvy zahrnout údaje o mzdě či platu a způsobu odměňování zaměstnance. V neposlední řadě je namístě uvést případný údaj o úpravě pracovní doby.

Dále § 35 zákoníku práce upravuje i takzvanou zkušební dobu, která může být v rámci vzniku pracovněprávního vztahu ujednána, a to nejpozději v den, který byl v pracovní smlouvě určen jako den nástupu do práce, nebo v den, který byl určen jako den jmenování. Délku zkušební doby nastavuje zákoník práce jinak pro zaměstnance vedoucí a jinak pro všechny ostatní zaměstnance. Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 69) říkají, že je nutné také definovat, které zaměstnance můžeme v prostředí školy označit za vedoucí. Za vedoucí zaměstnance považují tedy ředitele školy a jejich zástupce. Dále už to pak závisí na tom, jakou má škola vytvořenou organizační strukturu, tedy zda v ní má určené zaměstnance, které jsou oprávněni ukládat úkoly svým podřízeným zaměstnancům.

Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 70) dále uvádějí, že je v praxi běžné také uzavírání pracovního poměru na dobu určitou. Podle § 39 odstavce 2 zákoníku práce může být doba pracovního poměru na dobu určitou sjednána maximálně na dobu 3 let, přičemž je zde možnost dvakrát tuto dobu opakovat, tedy prodloužit. Uvádí se, že typickými příklady uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou v prostředí škol je například krátkodobý zástup za dočasně chybějící zaměstnance. Doba určitou je pak možno vymežit dvěma způsoby. Buď do smlouvy uvedeme datum (např. do 30. června 2019), nebo dobu vymezíme časovým rozsahem trvání určitých prací, nebo jiným faktem (například po dobu trvání mateřské dovolené zaměstnankyně XX).

4.5.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

„Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou specifickým institutem upraveným v části třetí zák. práce. Rozlišujeme následující dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr:

- *dohodu o provedení práce,*
- *dohodu o pracovní činnosti“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 89).*

Dohoda o provedení práce je definována v § 75 zákoníku práce, kde jsou uvedeny její základní znaky. V dohodě má být přesně vymezen pracovní úkol či pracovní činnost. Dále také rozsah práce, přičemž platí, že dohoda může být uzavřena na maximálně 300 hodin za jeden kalendářní rok. V neposlední řadě je nutným údajem dohody také doba, na kterou se uzavírá. Kromě těchto základních náležitostí platí pravidlo, že do ročního rozsahu práce se započítává

i doba práce, kterou vykonával zaměstnanec pro téhož zaměstnavatele, i když a základě jiné dohody o provedení práce (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 89).

Podle zákoníku práce na rozdíl od dohody o provedení práce není u dohody o pracovní činnosti nastaven limit rozsahu práce. Platí zde ale následující pravidlo: „Podle § 76 odst. 2 zák. práce nesmí být na základě dohody o pracovní činnosti vykonávána práce v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Tento průměr se vypočítává za celou dobu, na kterou byla dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 91).

4.6 Adaptace zaměstnanců na nové pracovní místo

„Na získávání a výběr pracovníků navazuje pracovní a sociální adaptace. V ní se zaměstnanec setkává s organizační kulturou, poznává ji, a buď ji akceptuje, nebo neakceptuje. Důležité je v tomto období vysvětlit hodnoty organizace a formy i nástroje pro jejich realizaci“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 120).

Na úvod této podkapitoly je nutno zmínit tvrzení Lalouxe (2016, s. 192), který říká, že v dnešní době je proces adaptace často jen velmi stručný a spočívá jen v podepsání nějakých papírů a najít si svého místa u stolu. Nový pracovník se často sám musí snažit „odchytit“ svého nadřízeného, aby mu věnoval alespoň kousek času a vysvětlil, co má vlastně dělat. Aby tomu tak nebylo, představíme si adaptační procesy a programy, které jsou popsány v některých odborných publikacích.

Adaptace zaměstnanců je poslední etapou v rámci procesu obsazování volných pracovních míst. Výkon personálních činností spočívá v informování, v odborném zapracování a také v sociálním začlenění nově přijatého zaměstnance. Pouze takto adaptovaný zaměstnanec může být připraven k výkonu požadované práce. Celá adaptace má pak dvě stránky, a to stránku formální a neformální. Formální adaptace spočívá v systematickém naplňování adaptačního programu, naopak neformálními adaptačními procedurami se rozumí spontánní průběh začleňování nového zaměstnance, který se uskutečňuje pod vlivem sociálního okolí, tedy hlavně spolupracovníků (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 93 – 94).

V procesu adaptace zaměstnanců na novou práci je důležitý hned první den v nové práci. Zaměstnavatel by měl myslet na to, že pro některé zaměstnance může být první den v práci obtížnější, a proto by se měl snažit mu situaci ulehčit. Nutné je představit nového zaměstnance všem ostatním pracovníkům. Dále je vhodné pověřit některého ze stávajících zaměstnanců, aby

se stal jakýmsi mentorem a rádcem nového zaměstnance. Zajistíme tím to, že nový zaměstnanec se bude mít na koho obracet se svými dotazy. Mentor bude vědět, že jeho odpovídání na dotazy a poskytování rad jsou v jeho pracovní náplni, tzn., že by měl být ochotný a vždy nápomocný. Nový zaměstnanec by pak neměl mít pocit, že svými dotazy někoho obtěžuje, a vše by se mělo projevit v minimálním či téměř v žádném chybování nového zaměstnance. V průběhu prvního dne je důležité, aby byl nový zaměstnanec také pokud možno povzbuzován a získal pocit, že se může svého zaměstnavatele či ostatních spolupracovníků na cokoli zeptat (Gosiorovský, 2010, s. 43 – 44).

4.6.1 Adaptační program

Adaptační program má podle Šikýře, Borovce a Trojanové (2014, s. 94 – 95) zaručit to, že, nově přijatý zaměstnanec bude informován o skutečnostech, které jsou důležité pro činnost v organizaci a pro výkon práce na pracovním místě. To znamená, že zprostředkováváme novému zaměstnanci informace o cílech, zásadách a postupech organizace, dále ho seznamujeme s povahou, požadavky a podmínkami práce. Zaměstnance obeznámíme s pracovním řádem a s dalšími předpisy, které se vztahují k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a v neposlední řadě se všemi dalšími vnitřními předpisy. Adaptační program má také zajistit informování nového zaměstnance o systému hodnocení a odměňování a o možnostech dalšího vzdělání, rozvoje apod.

Součástí adaptačního programu je také odborné zapracování nově přijatého zaměstnance. To je možné pouze tehdy, souhlasí-li nový zaměstnanec se všemi podmínkami a požadavky. Odborné zapracování probíhá buď na pracovišti pod dohledem manažera či zkušeného spolupracovníka za využití rozličných metod jako jsou například instruktáže, asistování, pověření úkolem apod., nebo je možné zapracování mimo pracoviště, a to formou seminářů, případových studií, pracovních porad apod. Dále má adaptační program zabezpečit rovněž sociální začlenění pracovníka. Úkolem je vytvořit a udržovat takové optimální pracovní vztahy na pracovišti, které zajistí, že nově přijatý zaměstnanec překoná počáteční nejistotu a bude u něj vyvolán kladný vztah k práci i k organizaci jako takové (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 94).

Armstrong, Taylor (2015, s. 294 - 295) v souvislosti s adaptací upozorňují na to, že je potřeba nového zaměstnance sledovat. Sledujeme jeho začlenění do organizace za cílem přesvědčit se, že novou práci zvládá. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, je dobré, když je rozpoznáme právě na začátku a můžeme je hned řešit. Na základě sledování nového

zaměstnanec bychom potom také měli vyhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců. Pokud objevíme chybu, hledáme její příčinu za cílem celý proces příště zlepšit. „*Přijetí nevhodného zaměstnance může mít řadu příčin, například: nedostatečná specifikace požadavků na zaměstnance, nepromyšlené získávání zaměstnanců, nevyhovující inzerát, nezvládnutý pohovor, nevhodný test nebo nesprávné rozhodnutí*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 295). Jde tedy o vyhodnocování adaptačního procesu, na jehož význam upozorňuje i Šikýř, Borovec, Trojanová (2016, s. 94 – 95). Na konci adaptačního programu by měl ředitel školy s novým zaměstnancem diskutovat o průběhu a výsledcích adaptačního programu. Pokud adaptace proběhla správně, měla by vytvořit předpoklady pro takové řízení a vedení podřízeného pracovníka, které bude jediné úspěšné a jeho prostřednictvím bude dosahováno požadovaných výkonů a budou naplňovány strategické cíle školy.

4.6.2 Adaptace začínajícího učitele

Specifickým typem adaptace v rámci personálního řízení školy je adaptace začínajícího učitele. V jiných profesích je spíše obvyklé, že jsou na pracovníka kladeny nároky postupně, tedy postupně se zvyšuje náročnost úkolů. Kdežto začínající učitel musí již od prvního dne čelit plnému pracovnímu nasazení. Kromě výchovy a vzdělávání žáků, což je jeho hlavní pracovní náplň, se mohou ještě objevit i nepředvídatelné situace, které musí pohotově řešit – úraz, jednání s rodiči atd. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 95).

Gosiorovský (2010, s. 50) říká, že při uvádění začínajícího učitele bychom se především měli soustředit na témata týkající se aktuálních otázek školské politiky, dále konzultovat praktické aplikace principů a metod užívaných ve výchovně vzdělávací práci, dotvářet systémy pedagogických dovedností. Pokud se začínající učitel stává současně třídním učitelem, osvětlujeme mu specifika této pracovní pozice a pomáháme mu s výkonem jednotlivých činností s touto pozicí souvisejících. Dále seznamujeme začínajícího učitele s problémy, které se týkají výchovy žáků mimo školní vyučování, diskutujeme nad prací se žakovským kolektivem, radíme, jak spolupracovat s rodiči a v neposlední řadě vytváříme takové podmínky, aby začínající učitel co nejlépe poznal prostředí a tradice školy a veškeré oblasti, ve kterých jako učitel již působí nebo bude působit.

Proces uvádění zabezpečuje ředitel školy a realizuje jej určený uvádějící učitel zpravidla během prvního školního roku. Úkolem uvádějícího učitele je začínajícího učitele vést, radit mu a pomáhat mu ve všech činnostech s jeho prací souvisejících. Náplň práce uvádějícího učitele může například spočívat v seznámení začínajícího učitele s pedagogickými dokumenty, jako

jsou například školní vzdělávací program, třídní kniha a výkaz, organizační řád školy, výroční zprávy, osobní dokumentace žáků a další. Dále je na místě seznámit začínajícího učitele s přípravou tematických plánů a s podobou písemné přípravy na vyučovací jednotku. Začínající učitel by měl také získat povědomí o učebních pomůckách a o audiovizuální technice, která je ve škole dostupná, a kterou může ve vyučovacím procesu používat. Pokud jsou ve škole takové prostory, seznámíme začínajícího učitele s možností vypůjčení literatury ve školní knihovně nebo s možností studia ve školní studovně. Současně ho obeznámíme také s nejnovější pedagogickou, odbornou i psychologickou literaturou. Součástí procesu uvádění by měl být také náslechy začínajícího učitele v hodinách uvádějícího učitele a naopak také hospitace uvádějícího učitele v hodinách začínajícího učitele s následným rozбором vyučovací jednotky. V neposlední řadě je potřeba připomenout povinnost sledovat změny v rozvrhu a sledovat roční i týdenní plány školy, naučit vyplňovat pracovní výkazy, informovat o volnočasových aktivitách ve škole a upozornit na činnost výchovných poradců a jednotlivých koordinátorů (Gosiorovský, 2010, s. 50 – 51).

Na závěr kapitoly můžeme shrnout, že výkon personálních činností nejen v oblasti řízení školy zahrnuje velké množství přístupů a metod, které je možné v rámci obsazování volných pracovních míst využít, které různí autoři charakterizují, a které byly představeny právě v této kapitole. Vždy je nutné jednotlivé metody a přístupy volit vhodně, efektivně a správně. Špatná volba by mohla zamezit účelný výkon personální činnosti.

5 Malotřídní školy

Tradiční součástí českého školské sítě jsou také malotřídní školy. Nejen ale té české, s podobným typem škol se můžeme setkat i v jiných státech Evropy, nebo dokonce i na ostatních kontinentech. Pro malotřídní školy je typická výuka v tzv. kombinovaných třídách, tzn., že v jedné třídě je vyučováno více ročníků současně (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 15).

V poslední kapitole teoretické části práce si představíme malotřídní školy. Podíváme se na to, jak jsou tyto instituce ukotveny v legislativě, dále jaké jsou důvody jejich existence, v čem se odrážejí specifika výuky v těchto školských organizacích, proč na malotřídní školu můžeme pohlížet jako na školu alternativní a jak jsou takovéto školy řízeny.

5.1 Malotřídní školy a legislativa

Samotný pojem malotřídní škola dnes není vymezen v žádném právním dokumentu. Jde o slovní spojení, o kterém bychom mohli říci, že má spíše určitý historický původ, ale přesto i v dnešní době je tento pojem stále užíván pro označení druhu základních škol, ve kterých, jak už bylo zmíněno, probíhá výuka v tzv. kombinovaných třídách.

Malotřídní školy jsou školskými organizacemi, které jsou určeny pro plnění povinné školní docházky dětí. O povinné školní docházce se zmiňuje školský zákon a to především v rámci třetí části tohoto zákona. V České republice je povinná školní docházka stanovena na devět školních roků. Povinná školní docházka je plněna v rámci systému základního vzdělávání. Podle zákona má základní vzdělání dva stupně: 1. stupeň, který zahrnuje 1. až 5. ročník základní školy, a 2. stupeň, který zahrnuje ročník 6. až 9. Organizaci základního vzdělávání pak upravuje konkrétní vyhláška, a to vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky. Podle této vyhlášky je možné vzdělávání v jednotlivých ročnících upravit následovně: *„Na prvním stupni školy lze do jedné třídy zařadit žáky z více než jednoho ročníku prvního stupně. Na druhém stupni školy nelze do jedné třídy zařadit žáky z více než jednoho ročníku druhého stupně. Do jedné třídy nelze zařadit žáky prvního a druhého stupně“*.

Z výše uvedeného vyplývá, že základní školy mohou mít dvě podoby. Buď jde o školy plně organizované (mají všech devět ročníků), anebo jde o školu neúplně organizovanou, ve které není možné vzdělávat se ve všech devíti ročnících. Za malotřídní potom označujeme takovou školu, která má pouze jeden stupeň vzdělání a zároveň má méně než pět tříd. Jak ale

vyplývá ze zákona, o malotřídních školách na území České republiky můžeme hovořit pouze v rámci prvního stupně základního vzdělávání. Tyto školy tedy zajišťují tzv. primární vzdělávání žáků a nejen v České republice, ale také v ostatních evropských zemích a můžeme se s nimi nejčastěji setkat především na venkově (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 12).

5.2 Důvody existence malotřídních škol a jejich podoby

Máme dvě základní podoby malotřídek, historicky starší podobu a historicky mladší podobu těchto škol. Důvodem vzniku historicky starší podoby malotřídky je nedostatečná síť škol i nedostatek učitelů. V takové škole je pak pouze jedna nebo dvě třídy, které jsou velmi početné. Tyto školy byly typické pro 19. a první polovinu 20. století, kdy se v Evropě vytvářela síť elementárních škol. V současnosti se s takovým typem škol můžeme setkat v tzv. ekonomicky méně vyspělých zemích (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 15).

Historicky mladší podoby fungují pro školní obvody, ve kterých žije méně dětí. Počet dětí, které mají navštěvovat konkrétní ročník, je malý, proto se dva nebo více ročníků spojí do jedné třídy a vyučují se společně. I přesto je dětí v jedné třídě stále spíše málo. Takové školy se vyskytují v ekonomicky rozvinutých zemích a bývají na venkově (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 15).

5.3 Specifika výuky na malotřídní škole

Ve srovnání malotřídní školy s plno organizovanou je nejvýraznějším a nejcharakterističtější znakem, co se týče organizace výuky, právě již zmiňované spojování více ročníků do jedné třídy. Zákonem není stanoveno, kolik maximálně ročníků se může spojit do jedné třídy a ani které ročníky mohou či nemohou být spojeny. Z toho vyplývá, že kombinace ročníků je vždy v kompetenci školy. Pouze již zmiňovaná vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky předepisuje, kolik žáků by mělo být v jednotlivých třídách: *„Škola tvořená jednou třídou prvního stupně má nejméně 10 žáků ve třídě. Škola tvořená dvěma třídami prvního stupně má nejméně 12 žáků v průměru na 1 třídu. Škola tvořená třemi třídami prvního stupně má nejméně 14 žáků v průměru na 1 třídu. Škola tvořená čtyřmi a více třídami prvního stupně má nejméně 15 žáků v průměru na 1 třídu.“*

Škola si musí promyslet zařazení ročníků do jednotlivých tříd. Je zde více možností. Některé ročníky mohou být vyučovány i samostatně (nejčastěji tak tomu bývá u prvních

ročníků). Co se týká kombinace ročníků, není zde stanoveno žádné pravidlo. Je možné seskupit do jedné třídy ročníky po sobě následující, například spojit 2. a 3. ročník, nebo naopak můžeme spojit i ročníky vzdálenější, například 2. a 5. (Nelešovská, Spáčilová, 2005, s. 133). Mohou nastat i situace, kdy v jedné třídě jsou vyučovány ročníky tři či více.

Z hlediska pedagogického je výuka a její organizace na malotřídní škole velmi specifická, bezpochyby i náročná na přípravu. *„Specifičnost práce se projevuje v organizaci a v hledání vhodných forem výchovné a vzdělávací činnosti. Ty jí dodávají zvláštní ráz a vyžadují odlišný systém práce, který musí být adekvátní materiálním a organizačním podmínkám“* (Nelešovská, Spáčilová, 2005, s. 133).

V dnešní době je typickou organizační formou výuky na malotřídní škole vyučování v odděleních. V jedné třídě je více ročníků a každý ročník tvoří oddělení. Každé oddělení má pak stejný obsah výuky jako je tomu na škole plně organizované. Zajímavé jsou i formy práce. Učitel vždy pracuje jen s jedním oddělením, ostatní pak musí nutně určitou dobu pracovat sami. Z pohledu žáka se pak ve výuce střídá přímé vyučování ze strany učitele a samostatná práce žáků. Přímé vyučování je využíváno především pro objasnění nového učiva, v samostatné práci žáci pracují nejčastěji prostřednictvím úkolů (Nelešovská, Spáčilová, 2005, s. 133 - 135).

5.4 Malotřídní škola jako škola alternativní

V současné době existuje, vzniká a stále se vyvíjí několik alternativních směrů a inovací ve školství. Důvodem těchto tendencí může být například nespokojenost s dosavadním školským systémem. Přicházejí nové myšlenky a názory, které chtějí změnit způsoby výuky, které chtějí aplikovat nové metody, organizační formy atd. Průcha (2012, s. 21) za alternativní školy označuje takové školy, které se liší od těch tradičních nabízených státem.

Když se řekne alternativní škola, nutně se nám vybaví ty klasické, jako jsou například montessoriovské, waldorfské, jenské, freinetovské nebo daltonské. Průcha (2012) si pokládá otázku, zda můžeme do systému alternativních škol zařadit i školy malotřídní. Jak už jsme říkali, alternativní školy mají určité znaky, kterými se odlišují od tradičních škol. Tak je tomu i u škol malotřídních. Stačí si porovnat způsob výuky a její organizaci s tzv. tradiční školou. Shrňme si tedy v krátkosti hlavní rysy malotřídní školy jako školy alternativní, které uvádí ve své publikaci Průcha (2012, s. 70 - 71). Prvním z nich je tzv. **skupinové vyučování**, kdy učitel vyučuje současně více ročníků, a proto musí jednotlivé ročníky, tedy skupiny zaměstnávat tak, aby se vzájemně nerušily. Dalším rysem je **princip tzv. otevřené třídy**. Jde

o princip spojení více ročníků v rámci výuky některého z předmětů. Výsledkem je pak dosažení **rovnocenné úrovně vzdělání různých ročníků**. Charakteristickým znakem je dále **zvýšená sociální kooperace mezi žáky**. Žákům malotřídních škol se dostává větší příležitosti ke spolupráci, učí se respektovat své spolužáky. A v neposlední řadě typickou vlastností malotřídní školy je to, že funguje **jako kulturní a společenské centrum obce**. Je známo, že malotřídní školy jsou pozitivním přínosem pro kulturní a společenský život v dané obci.

Tyto výše uvedené znaky označuje Průcha za pozitiva, ale kromě nich se zmiňuje o některých nevýhodách, kterými mohou být velké provozní náklady a také zvýšené nároky na zkušenosti učitele a jejich speciální připravenost.

5.5 Řízení malotřídní školy

Všechny školy mají základní a společný úkol, kterým je zajištění výchovně vzdělávacího procesu. U malotřídních škol je tento úkol ještě rozšířen o vykonávání činností v oblasti mimoškolní výchovy a činností v prostředí sociálně kulturním. Jednoduše řečeno, práce těchto škol je často rozšířena i nad rámec tzv. povinné pracovní doby, což může být spojeno například s organizací nejrůznějších kulturních, sportovních, výchovných či jiných akcí. A to je ten důvod, proč je na řízení malotřídek kladeno tolik specifických požadavků (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 146).

Nejdůležitější a rozhodující osobou v řízení malotřídní školy je bezesporu její ředitel. Každý ředitel školy by měl mít určité charakteristiky, které určují jeho vhodnost pro výkon takovéto role. V souvislosti s řízením malotřídních škol můžeme dokonce uvažovat i o specifických charakteristikách ředitele. Pokud řízení malotřídní školy má svá specifika, pak bychom tyto specifika měli nalézt i v osobě samotného ředitele a v podstatě i u všech ostatních, hlavně pedagogických zaměstnanců. Trnková, Knotová, Chaloupková (2010, s. 147) popisují konkrétní nároky na ředitele malotřídní školy a také specifické situace, které musejí ředitelé řešit následovně: „(...)každoroční „boj“ o naplnění ročníků žáky, na to navazující neurčitost rozpočtu, udržení kvalitního pedagogického personálu, zajištění materiálně technického vybavení, hledání dalších finančních zdrojů, zvládnutí kumulace několika rolí v jedné osobě, zvládnutí administrativy srovnatelné s velkými školami přitom s nesrovnatelným počtem personálu, který je na malotřídce k dispozici, zvládnutí mnoha dalších specifík, kterými venkovská škola oplývá“.

Pro zvládnutí všech těchto úkolů mají ředitelé malotřídek velmi ztížené podmínky. Důvodem je málo početný personál a ředitel pak nemá možnost alespoň některé úkoly, týkající se především administrativy, ekonomické agendy a celkového provozu školy, delegovat na jiné pracovníky. Naopak v plno organizovaných školách může ředitel využít služby zástupců ředitele, sekretářek, asistentů ředitele a jiných. Ředitel malotřídky je pak velmi přetížen. Musí se vyrovnávat s narůstající administrativou, musí čelit tlakům kontrolních orgánů, orientovat se ve složité legislativě a zvládat náročnou ekonomickou agendu. Můžeme si pak položit otázku a zamýšlet se nad tím, do jaké míry ještě ředitel vykonává své původní poslání a do jaké míry zastává spíše roli administrátora či úředníka (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 153 – 154).

Ředitel školy musí zastávat několik rolí a vykonávat množství činností s rolemi spojených. Spadá zde výkon poměrně vysokého vyučovacího závazku, dále zajištění materiálně technického provozu školy a dalších zařízení, čímž je myšleno zajištění provozu jídelny, dodržování hygienických a bezpečnostních norem, nákup školních pomůcek, organizace aktivit školy a zajišťování práce na projektech. Řediteli přísluší také výkon role „veřejného pracovníka“, to znamená, že se musí, nebo by se měl účastnit akcí obce, účastnit se jednáních zastupitelstva apod. Kromě toho musí řešit další nejrůznější situace a realizovat závažná rozhodnutí (Chaloupková In Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010 s. 158).

Z výše uvedených úkolů, které musejí ředitelé malotřídních škol řešit, vyplývá, že se ředitelé dostávají do problémů, které plynou z nedostatku času pro zastání všech povinností. Mohou pak nastat pocity přetížení vznikající z nedostačujícího odpočinku. Minimální čas mají většinou ředitelé pro evaluaci, přehodnocování a modifikaci téměř všeho (co se ve škole odehrává a zavádí) a všech (kteří se na fungování školy podílí). I přesto se dle výzkumů jeví malotřídní školy za efektivní a kvalitní. A tuto efektivitu a kvalitu mohou zajistit jen ředitelé a učitelé, kteří jsou schopni komplexně zvládat všechna již uvedená specifika a nároky a vyrovnat se s nimi (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 158 - 159).

5.6 Personální řízení malotřídní školy

Z povahy této práce, co se týče malotřídní školy, je nejdůležitější oblast jejího personálního řízení. Ta se výrazně liší od té na velkých školách už jen kvůli nesrovnatelnému počtu zaměstnanců. Ředitel školy zde má úplně jiné postavení. Často bývá vnímán spíše jako kolega než nadřízený. To, že ředitel má pod sebou méně zaměstnanců, přináší výhody v rámci komunikace. Ředitel má více času vyslechnout si jednotlivé kolegy a pohovořit si s nimi

o názorech, nápadech a míněních o konkrétních věcech. Všichni zaměstnanci tvoří jeden úzký tým, vzájemně se dobře znají a jednodušeji se mohou domlouvat na rozdělení své práce (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 166).

Na druhé straně je zde ale řada nevýhod, které malotřídní školy přinášejí do oblasti jejího personálního řízení. Problémem je najít dostatek kvalifikovaných pracovníků. Co se týká samotných pedagogických zaměstnanců, tak ti nemusejí mít žádné speciální vzdělání pro práci na malotřídní škole. Ze specifík malotřídky, především ze specifík výuky je jasné, že i samotný učitel by měl disponovat určitými specifickými dovednostmi a vědomostmi, prostřednictvím nichž by zvládnul řídit vyučovací proces efektivně a kvalitně. Pro ředitele nemusí být zrovna lehké takovéto pedagogy najít a zaměstnat je. Kromě tohoto problému se často objevují i potíže při zajištění náhrady za nemocné nebo studující kolegy. Jako příčiny všech těchto potíží se uvádějí nejčastěji nesnadná dopravní dostupnost obce, nouze o kvalifikované učitele, náročnost práce učitele malotřídní školy nebo nabídka pouze sníženého úvazku. Pravděpodobně ale není v silách ředitele, aby tyto faktory ovlivnil. Zde bychom se spíše měli obracet na zřizovatele, kteří mohou řešit dopravní situaci nebo nabídnout potenciálním uchazečům atraktivní podmínky po stránce finanční a materiální. To vše opět nemusí být snadným úkolem. I zřizovatelé musí vycházet ze svého finančního rozpočtu, který bývá velmi omezen (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 167 - 170; Trnková In Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 167).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Metodologie výzkumného šetření

Výzkum či výzkumné šetření můžeme realizovat prostřednictvím kvantitativního nebo kvalitativního přístupu. Švaříček, Šed'ová a kol. (2007, s. 25) uvádějí, že o volbě rozhoduje především výzkumný záměr. Protože záměrem této práce je získat hloubkové poznání o konkrétních procesech vykonávaných respondenty v rámci zvoleného tématu práce, volba kvalitativního přístupu se pro tento záměr zdála být účelnou.

Volba kvalitativního přístupu se jevila jako adekvátní také z dalších důvodů, tedy především z výhod, které kvalitativní výzkum s sebou přináší. Hendl (2016, s. 48) mimo jiné za přednosti kvalitativního výzkumu uvádí například to, že jeho prostřednictvím můžeme získat podrobný popis a vhled při zkoumání daného fenoménu. Zároveň nám kvalitativní přístup umožňuje zkoumat tento fenomén v jeho přirozeném prostředí. Výhodou kvalitativního přístupu je také možnost studování procesů.

Samozřejmě platí pravidlo, že o volbě typu výzkumného přístupu rozhoduje výzkumný problém a způsob přístupu k tomuto problému. Prvním krokem tedy není volba daného přístupu, ale přesná definice výzkumného problému a výzkumných otázek, na základě kterých pak hledáme nejvhodnější výzkumnou metodu (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 22). V následujících podkapitolách se tedy podíváme na jednotlivé fáze kvalitativního výzkumu, v průběhu kterých bylo právě rozhodnuto o volbě konkrétních výzkumných metod.

6.1 Cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky

Švaříček, Šed'ová a kol. (2007, s. 62) uvádějí, že na počátku je nezbytné ujasnění výzkumného cíle. Cílem tohoto výzkumného šetření je *na vybraném vzorku ředitelů malotřídních škol vybraného regionu ukázat způsob a průběh výkonu personálních činností vztahujících se k procesu obsazování volných pracovních míst, porozumět mu a představit jednotlivá opatření, která v souvislosti s výkonem těchto činností musejí jednotliví ředitelé zavádět.*

Cíl výzkumu vzešel z uvědomění si významu malotřídních škol, z uvědomění si náročnosti jejich řízení a z uvědomění si nemalé zodpovědnosti řídicího pracovníka, tedy ředitele těchto škol. Jak je uvedeno v publikaci zabývající se problematikou malotřídních škol Trnkové, Knotové, Chaloupkové (2010) malotřídní školy tvoří nezanedbatelnou část českého

vzdělávacího systému, proto je také potřeba i těmto organizacím věnovat pozornost v rámci výzkumných projektů. „*Doménou pedagogického výzkumu jsou zejména plně organizované školy a často ty, které sídlí ve městech, což je nejspíš dáno jejich dostupností. Přitom venkovské malotřídní školy jsou přímo „líhni“ výzkumných témat“ (Trnková, Knotová, Chaloupková, 2010, s. 7).*

V souvislosti se stanovením cílů je také „*(...) potřeba si odpovědět na otázky, ve vztahu ke komu jsou naše cíle relevantní, kdo je s námi bude sdílet a koho budou zajímat“ (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 62).* Je tedy důležité si vymežit okruhy lidí, pro které budou výsledky výzkumného šetření přínosné, užitečné nebo v něčem obohacující. Do tohoto okruhu spadají jednotliví respondenti výzkumného šetření, kteří projeví zájem o výsledky výzkumného šetření. Dále výsledky mohou být přínosné pro potenciální uchazeče o pracovní místa v těchto vybraných organizacích nebo i v jiných malotřídních školách. Kromě potenciálních uchazečů se také již současní zaměstnanci mohou stát čtenáři této práce za účelem získat povědomí o personálním řízení organizace, v níž pracují. Výsledky nemusí být zajímavé pouze pro ředitele, kteří se stali součástí výzkumu, ale také pro všechny ostatní ředitele, jež řídí nejen malotřídní školy. Výsledky práce mohou být atraktivní pro občany vybraného regionu pro výzkumné šetření a především pak přitažlivé pro zákonné zástupce žáků navštěvující malotřídní školu v tomto vybraném regionu. Výsledky by dále měly zajímat veškeré ostatní organizace, které se do jisté míry také podílejí, nebo spíše mají vliv na řízení malotřídní školy, nebo s ní nějakým způsobem spolupracují především pak v oblasti řízení lidských zdrojů. Těmito organizacemi jsou myšleny především organizace státní správy a samosprávy, tedy obecní úřady, školské a jiné odbory obecních či městských úřadů, dále i úřady práce apod. Výsledky by měly být přínosné také pro vzdělávací instituce, které připravují řídicí pracovníky ve školství po výkon jednotlivých činností především v oblasti personálního řízení. Dále výsledky výzkumného šetření mají obohatit rozsah vědění samotného výzkumníka. Přínosnost by v neposlední řadě měla spočívat v seznámení jakéhokoli čtenáře s procesem obsazování volných pracovních míst daných organizací, s náročnou prací ředitele školy, v uvědomění si kritických a problémových míst specifické oblasti řízení malotřídní školy, což se pak má vyvinout v maximální podporu malotřídních škol kompetentními subjekty, orgány.

Aby bylo možné stanoveného cíle dosáhnout, bylo zapotřebí definovat výzkumné otázky, které jsou podle Švaříčka, Šed'ové a kol. (2007, s. 69) jádrem celého výzkumného projektu, pomáhají výzkum nasměrovat tak, aby jeho prostřednictvím bylo možné stanovených

cílů dosáhnout, a také představují postup, jak výzkumné šetření vést. Na základě stanoveného cíle byla vytyčena tato výzkumná otázka:

Jaká je struktura procesu obsazování volných pracovních míst a jaká organizační opatření v rámci personálního řízení musí ředitelé malotřídních škol na Konicku zavádět pro zajištění chodu své organizace?

K odpovědi na výzkumnou otázku nás mají dovést tyto dílčí výzkumné otázky:

- 1. Jaké faktory musí ředitelé malotřídních škol na Konicku zvažovat při plánování zaměstnanců?***
- 2. Mají ředitelé malotřídních škol na Konicku dostatek personálu pro pokrytí potřeby zaměstnanců? Pokud ne, jak situaci řeší?***
- 3. Co je předmětem jednotlivých analýz (analýzy pracovních míst, analýzy práce, analýzy organizace), které ředitelé malotřídních škol na Konicku vykonávají a jaké požadavky jsou na základě realizace analýz pro jednotlivé zaměstnance stanoveny?***
- 4. Prostřednictvím jakých metod ředitelé malotřídních škol na Konicku získávají zaměstnance?***
- 5. Jaké přístupy uplatňují ředitelé malotřídních škol na Konicku při výběru zaměstnanců?***
- 6. Jaké možnosti ředitelé malotřídních škol na Konicku volí při přijímání nových zaměstnanců?***
- 7. Jaké podmínky vytvářejí ředitelé malotřídních škol na Konicku k adaptaci nových zaměstnanců?***

Tyto dílčí výzkumné otázky kromě toho, že nás mají dovést k ucelené odpovědi na hlavní výzkumnou otázku, mají také dopomoci k tomu, aby výzkumné šetření bylo provedeno co do největší hloubky. Dále mají zabezpečit to, že se podrobně zaměříme na všechny dílčí oblasti procesu obsazování volných pracovních míst a na základě získaných dat a jejich analýzy bude možné dobře odhalit strukturu procesu obsazování volných pracovních míst a také jednotlivé zásady, kterých se ředitelé při výkonu personálních činností drží.

6.2 Metody výzkumného šetření

Pro zdůvodnění obsahové struktury této podkapitoly se hned v jejím úvodu obeznámíme s tím, že pro účely výzkumného šetření byl zvolen přístup případové studie. Volba případové studie jako designu výzkumného šetření závisí především na tom, „(...) *jaké výsledky výzkumník očekává neboli co chce šetřením vlastně zjistit*“ (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 100). Švaříček, Šed'ová a kol. (2007, s 101) říkají, že případová studie je vhodná pro takové výzkumné otázky, které hledají odpovědi na otázky typu jak, za jakých podmínek nebo proč

k něčemu dochází. Případovou studii je pak možné provést jen kvůli případu samotnému s cílem hloubkového poznání případu.

V následujících částech podkapitoly si objasníme průběh této případové studie. Volbu jednotlivých postupů, technik a metod uplatněných v průběhu výzkumného šetření zdůvodníme patřičnými argumenty.

6.2.1 Výběr případu a určení metod sběru dat

Zásadním rozdílem mezi kvantitativním výzkumem a případovou studií je výběr respondentů. U kvalitativního výzkumu se „(...) jedná o záměrnou volbu, která je nezbytná proto, aby vybraný objekt měl vlastnosti, které badatel chce sledovat“ (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 103). O volbě případu podle Švaříčka, Šed'ové a kol. (2007, s. 103) rozhoduje typ výzkumného cíle a výzkumné otázky, dále zda vybraný objekt sledovaný jev nebo proces obsahuje a zda daný jedinec nebo vybraná instituce je ochotna na výzkumném šetření spolupracovat, tedy účastnit se jej. Na základě analýzy těchto podmínek byla stanovena kritéria, která musí daný respondent splňovat.

Respondent je:

- ředitelem, který vykonává vybrané personální činnosti (je účastníkem procesu obsazování volných pracovních míst),
- ředitelem malotřídní školy v mikroregionu Konicko,
- je ochotný být součástí výzkumného šetření.

Prvním dvěma kritériím odpovídali tři respondenti, a to ředitelé Základní školy a mateřské školy Hvozď, Základní školy a mateřské školy Lipová a Základní školy a mateřské školy Kladky. Osloveni byli všichni ředitelé za účelem získat všechny respondenty, působící v mikroregionu Konicka. Prvotní oslovení těchto tří respondentů proběhlo v jednom případě prostřednictvím e-mailu a ve dvou případech prostřednictvím osobního telefonátu za cílem získání souhlasu k účasti na výzkumném šetření. Respondentům byl nejprve stručně představen výzkumný plán a jeho záměr, podrobnější specifiky a ujednání podmínek a průběhu výzkumného šetření byly projednány při osobních setkáních s respondenty. Respondenti s laskavostí projevíli ochotu a zájem stát se součástí plánovaného výzkumného šetření. Tím bylo dosaženo pokrytí celého mikroregionu Konicko v rámci plánovaného výzkumného šetření.

Případová studie se začala jevit jako tzv. mnohonásobná případová studie. „*Stake* (2003, s. 4) označuje tento typ šetření jako kolektivní případové studie. Bez ohledu na označení

se vždy jedná o výzkumy, v nichž se realizuje šetření u více, minimálně dvou, případů. Výsledky se navzájem porovnávají a nakonec vzniká závěrečná zpráva shrnující závěry ze všech zkoumaných případů (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 106).

Po volbě případu následovala volba metody sběru dat. Také metodu či metody sběru dat nevybíráme náhodně, ale volba opět závisí na několika kritériích. Podle Švaříčka, Šed'ové a kol. (2007, s. 142) metodu sběru dat volíme až po tom, co si stanovíme výzkumné cíle, vytvoříme konceptuální rámec, vydefinujeme výzkumné otázky a zvolíme design výzkumu. Na základě toho pak volíme nejvhodnější metodu či metody. Pro účely tohoto výzkumného záměru se jako nejefektivnější jevila metoda hloubkového rozhovoru. Výhodou této metody je, že *„pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru položek v dotazníku. Hloubkový rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu (Lofland, cit. Podle Patton In Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 159 – 160).*

V rámci hloubkového rozhovoru, jak uvádí Švaříček, Šed'ová a kol. (2007, s. 160), se rozhodneme pak buď pro rozhovor strukturovaný či nestrukturovaný. Pro případovou studii je pak typický právě rozhovor polostrukturovaný, který vychází z toho, že výzkumník má předem připravený seznam témat a otázek. Polostrukturovaný rozhovor byl v tomto případě namístě, protože proces obsazování pracovních míst, který chceme v rámci výzkumného šetření analyzovat, obsahuje právě několik jednotlivých oblastí, které na sebe logicky navazují. Proto byl rozhovor rozčleněn do šesti předem připravených témat, kterými jsou plánování zaměstnanců, dále získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců a další doplňující otázky. Prvních pět témat na sebe logicky navazuje a vychází z procesu obsazování volných pracovních míst. Poslední okruh týkající se dalších doplňujících otázek je postaven na tom, aby se respondent mohl ještě vyjádřit k čemukoli, co se týká procesu obsazování volných pracovních míst a nebyl na to přímo dotázán v průběhu celého rozhovoru. Také by se mohlo stát, že respondent zapomněl něco zmínit v průběhu dotazování a v posledním okruhu má právě možnost ještě své výpovědi doplnit. Zároveň je poslední okruh postaven i na takových otázkách, které se týkají výkonu všech personálních činností v rámci předešlých témat.

Nestrukturovaný rozhovor se pro toto výzkumné šetření nejevil jako vhodný, protože by nebyla dodržena linie jednotlivých na sebe navazujících témat procesu obsazování volných

pracovních míst. Švaříček, Šed'ová a kol. (2007, s. 160) připomínají, že nestrukturovaný rozhovor se spíše používá pro účely biografických typů výzkumů.

6.2.2 Příprava sběru dat

Po výběru případu a vytyčení metod sběru dat se bylo možné připravovat na sběr dat. V této fázi bylo nutné zajistit především termíny a místa sběru dat. Protože, jak už bylo uvedeno výše, vybraní respondenti souhlasili s účastí na výzkumném šetření, zbývalo ujednání termínů a míst provedení sběru dat, tedy přesné ujednání podmínek realizace rozhovorů. Termín a místo realizace byly smlouveny ve dvou případech na základě osobní návštěvy ředitelů ve školách a v jednom případě na základě osobního telefonátu. Hlavním nástrojem provedení rozhovoru se stal formulář s předem připravenými otázkami. Jednotlivé otázky rozhovoru byly v této fázi přípravy případové studie ještě dolad'ovány a konzultovány s vedoucí této práce. Po procesu přípravy sběru dat bylo možné vstoupit do terénu za účelem získání potřebných dat.

6.2.3 Etické aspekty výzkumu

Ještě před samotným vstupem do terénu bylo zapotřebí vymežit etické aspekty výzkumu. Pro druh tohoto výzkumného šetření bylo nutno brát v potaz následující etické otázky, které Hendl (2016, s. 157) považuje za neopomenutelné zásady etického jednání. Jednou z těchto zásad je zásada poučeného souhlasu, která spočívá v tom, že daná osoba se výzkumného šetření zúčastní pouze na základě svého souhlasu. V případě tohoto výzkumného šetření bylo od respondentů požadováno souhlasů několik. Prvním z nich byl souhlas k účasti na výzkumném šetření. Protože jako metoda výzkumného šetření byla použita metoda rozhovoru, bylo potřeba získat svolení ke zvukovému záznamu daného rozhovoru. V neposlední řadě byl vyžadován souhlas se zpracováním získaných informací se zachováním anonymity. Co se týká zvukového záznamu průběhu rozhovoru, respondentům bylo zaručeno, že data budou použita pouze pro účely této bakalářské práce, v podobě transkripce se stanou přílohou této práce, ale samotný zvukový záznam nebude nijak zveřejňován. Ačkoli měly oslovené osoby právo odmítnout účast na výzkumném šetření, k ničemu takovému nedošlo.

6.2.4 Sběr dat

Data byla získána na základě uskutečnění předem naplánovaných rozhovorů, které proběhly mezi výzkumníkem a jednotlivými respondenty, a to v období měsíce března roku 2018. Co se týká samotných realizací jednotlivých rozhovorů, ty proběhly následovně. Protože

všechny rozhovory byly zaznamenávány do nahrávacích zařízení, bylo nutné ještě před položením první otázky se respondentem zeptat, zda souhlasí se zvukovým záznamem průběhu rozhovoru. Po udělení souhlasu rozhovor zaznamenat bylo přistoupeno k samotnému rozhovoru. Všechny rozhovory vždy probíhaly v prostředí školy. V jednom případě v samotné ředitelně, ve dvou případech v prostorech tříd dané školy. Průběh rozhovoru se nesl v duchu příjemné atmosféry a jeho časový rozsah se pohyboval v rozmezí cca 30 – 60 minut.

Ve fázi, kdy byla data od respondentů získána, bylo možné přistoupit k přepisu dat, který měl následně sloužit k jejich analýze a interpretaci. Přepis dat byl proveden technikou tzv. doslovné transkripce, kterou popisuje Hendl (2016, s. 212). Doslovná transkripce může mít více podob. Pro naše účely je důležité obsahové sdělení, proto do transkripce nebyly zahrnuty speciální znaky, které by vyjadřovaly zvláštní příznaky promluvy. Po časově velmi náročné transkripci bylo možné přistoupit ke zpracování zaznamenaných dat.

6.2.5 Analýza a interpretace dat

V případě výzkumného designu případové studie je zapotřebí zpracovat získaná data tak, aby bylo dosaženo odpovědi na výzkumné otázky. Neexistují ale žádné specifické postupy, které jsou přímo určeny pro analýzu dat získaných v rámci případové studie. Tato situace se může jevit jako problematická, ale naopak má své kouzlo právě v tom, že každá případová studie se pak stává studií originální s originální analýzou a interpretací dat (Švaříček, Šedřová a kol, 2007, s. 109).

V každém případě, jak uvádí Hendl (2016, s. 230), ať už jde o jakýkoliv přístup v rámci kvalitativního šetření, je zapotřebí dát smysl datům, která byla nashromážděna. Pro systematické uspořádání dat získaných v rámci tohoto výzkumu byla použita metoda rámcové analýzy, kterou ve své publikaci popisuje Hendl (2016, 221 – 225) a podle které bylo při šetření postupováno. Tato metoda byla vyvinuta proto, aby kvalitativní data mohla být systematicky prozkoumána. Rámcová analýza se pak odehrává v několika na sebe navazujících krocích sestavených tak, abychom od organizace dat plynule přešli k jejich interpretaci. „*Postup je založen na tabulkové metodě a vychází z odhalených témat a kategorií, jež usnadňují organizaci a klasifikaci dat*“ (Hendl, 2016, s. 222).

V rámci analýzy dat bylo postupováno podle odborné publikace Hendla (2016, s. 221 - 225). Prvním úkolem bylo na základě důkladného seznámení se se získaným materiálem a jeho strukturou identifikovat počáteční témata. Bylo potřeba pracovat přímo

s jednotlivými záznamy rozhovorů a sestavovat seznamy s počáteční strukturou témat a podtémat. Jednotlivá podtémata byla vhodně pojmenována za účelem vytvoření přehledné organizace dat. Po vytvoření seznamu témat bylo možno přistoupit k označování jednotlivých částí získaných textů za pomoci vytvořeného seznamu témat. Data byly označovány přímo na papíře. Po tomto systematickém označení mohla následovat etapa vytváření tematických tabulek, kdy bylo každé z témat i se svými podtématy zachyceno do samostatné tabulky. Aby se dobře podařilo shrnout obsah a podstatu originálu, tedy zaznamenané výpovědi, důkladně a se značnou péčí bylo rozvažováno nad obsahem a rozsahem vybraného materiálu. Zásadou ale bylo zahrnout dostatek dat do kontextu, aby čtenář pochopil význam zobrazených dat. Data pak byla do tabulek uspořádána také takovým způsobem, aby bylo možné porovnání mezi jednotlivými případy. Na základě takto zobrazeného materiálu bylo možné přistoupit k jeho vysvětlení.

7 Interpretace dat

Poslední kapitola celé této bakalářské práce si klade za cíl interpretovat výsledky provedeného výzkumného šetření. Obsahuje celkem osm dílčích podkapitol. Každá podkapitola (1. – 7.) udává odpověď na jednu položenou dílčí výzkumnou otázku. V úvodu každé podkapitoly je vždy uvedena ta výzkumná otázka, na kterou bylo hledáno odpovědi. Osmá, poslední podkapitola, shrnuje výsledky celého výzkumného šetření, tudíž podává odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

Na základě dat, která byla podrobena analýze, bylo tedy přistoupeno k jejich interpretaci. Hlavním úkolem bylo najít vztahy mezi získanými daty a položenými výzkumnými otázkami. Hlavními zobrazovacími prostředky se stal text a tabulky. Data byla zobrazena pomocí tabulek a doplněna textem tak, aby čtenář mohl co nejlépe této případové studii porozumět. Jednotlivé tabulky jsou sestaveny také takovým způsobem, aby čtenář mohl v rámci této mnohopřípadové studie porovnávat jednotlivé skutečnosti, které se týkají výkonu personálních činností, a které byly na základě analýzy výpovědí respondentů odhaleny.

Z důvodu zajištění anonymity respondentů, jsou pro jejich jednotlivá označení použity znaky A, B, C.

7.1 Faktory plánování zaměstnanců

V této podkapitole odpovídáme na tuto dílčí výzkumnou otázku:

Jaké faktory musí ředitelé malotřídních škol na Konicku zvažovat při plánování zaměstnanců?

Aby bylo možné odhalit faktory plánování zaměstnanců jednotlivých respondentů, bylo zapotřebí podrobit analýze především první okruh položených otázek, který se právě plánování zaměstnanců týkal. Cílem nebylo pouze zjistit, zda ředitelé vybraných malotřídních škol plánují, nebo neplánují své zaměstnance, ale také odhalit, v jakých konkrétních rovinách plánují, tedy zda plánují jak krátkodobě, tak dlouhodobě, zda v souvislosti s plánováním zaměstnanců předvídají jednak potřebu zaměstnanců, jednak pokrytí této potřeby a hlavně analyzovat, jaké faktory při plánování zaměstnanců zvažují.

První tabulka znázorňuje, zda ředitelé vybraných malotřídních škol plánují potřebu zaměstnanců v krátkodobé rovině a jaké faktory při plánování musí zohledňovat.

Krátkodobé plánování potřeby zaměstnanců		
Respondent	Plánuje/neplánuje?	Co zvažuje?
A	Plánuje.	- počet žáků - finanční podporu poskytnutou zřizovatelem - možnost sdružení funkcí (pracovních pozic) - osobní potřeby zaměstnanců v organizaci setrvat, nebo z ní odejít - kvalitu školní a mimoškolní činnosti
B	Plánuje.	- současné potřeby organizace - osobní potřeby zaměstnanců v organizaci setrvat nebo z ní odejít
C	Plánuje.	- počet žáků - nabídku pracovní síly na trhu práce

Tabulka 1: Krátkodobé plánování potřeby zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky, vyplývá, že všichni dotázaní respondenti v krátkodobé rovině plánují potřebu svých zaměstnanců, tedy předvídají, kolik a jaké zaměstnance budou potřebovat během následujícího školního roku. Rozdíly můžeme zaznamenat pouze v tom, jaké faktory jednotliví ředitelé zvažují. Respondenti A a C zmiňují za důležitý faktor počet dětí, který do velké míry rozhoduje o počtu zaměstnanců v organizaci. Tuto okolnost musí zvažovat nejen dotázaní respondenti, ale obecně pro všechny školy platí to, že počet dětí je jedním z činitelů rozhodujících o rozsahu pracovních úvazků, které budou jednotlivým školám přiznané. V souvislosti s tím ale respondent A zdůrazňuje, že *„práce nepedagogických zaměstnanců vlastně i když je dána úvazkově podle počtu žáků, tak když to řeknu úplně obecně, ta školnice musí setřít třídu, ve které běhá pět, deset, nebo patnáct dětí úplně stejně a úplně každý den, takže tam se snažím jim úvazky moc nezkracovat“*. Z tohoto důvodu tento respondent v rámci krátkodobého plánování potřeby zaměstnanců zvažuje v tabulce zmíněnou finanční podporu, kterou zřizovatel poskytne, nebo neposkytne na platy zaměstnancům. Ze slov respondenta vyplývá, že zřizovatel má zájem na tom, aby škola v obci fungovala a byla zachována, proto *„většinou zřizovatel provede ten doplatek“*, dodává respondent A. Tato finanční podpora je jednou z možností, jak malotřídní školy mohou řešit podobné situace, pokud mají zájem na její budoucí existenci. Respondent A hovoří ještě o dalším řešení: *„nebo ještě děláme jednu věc, že máme jakoby takové sdružené funkce, že částečný úvazek školnice a částečný úvazek výdeje stravy, a je to jedna paní, aby měla celý pracovní poměr“*. Toto řešení se může jevit jako velice efektivní v tom případě, pokud by organizace měla problém získat a zaměstnat osoby, které by neměly zájem o menší než plné pracovní úvazky. Podobným způsobem uvažuje také respondent C, který se například pokoušel skloubit pozici vedoucí stravovny s asistentem

pedagoga, ale z organizačních důvodů to nebylo možné. Tento respondent říká: „*Když mám vedoucí jídelny, která musí být v provozu, tak nemůže mně dělat asistentku pedagoga. Taky jsem o tom přemýšlel/a, ale to nejde skloubit, protože ona musí objednávat zboží, to se všechno objednává dopoledne že, to jako nejde prostě, aby to dělala jedna osoba. Třeba zrovna té paní vedoucí školní jídelny by se to nabízelo, protože má středoškolské vzdělání, ale vzhledem k těm povinnostem, které má, to nejde skloubit no. Je to škoda, ale bohužel no“.*

Toto „sdužování funkcí“ neboli „sčítání úvazků“ je typické pro všechny malotřídni školy na Konicku. Jejich záměrem je dosáhnout toho, aby jednomu zaměstnanci byly přiznány pokud možno spíše vyšší pracovní úvazky. Účelem je předcházet situacím, kdy by se mohlo stát, že jednotliví pracovníci nebo uchazeči o zaměstnání nebudou mít o menší pracovní úvazky zájem, čímž by jednotlivým ředitelům mohl nastat problém týkající se nedostatku pracovních sil.

Respondent C v rámci krátkodobého plánování zaměstnanců řeší také ještě jinou závažnou věc, která se týká nabídky pracovní síly na trhu práce. Tato záležitost se v poslední době týká každoročního řešení nedostatku zaměstnanců v této škole. Respondent situaci popisuje takto: „*máme nedostatek pedagogů a vždycky částečný úvazek musíme řešit z roku na rok, takže mám tady paní učitelku, která je nekvalifikovaná a každý rok vlastně obnovuju smlouvu, hledám“.* Tato situace je dalším činitelem majícím vliv na krátkodobé plánování potřeby zaměstnanců.

Respondent B ve vztahu k této rovině plánování, plánuje především flexibilně, tedy reaguje na současný stav organizace, na její potřeby a také na potřeby zaměstnanců. Hovoří o spolehlivé komunikaci mezi jeho zaměstnanci, což odůvodňuje následující tvrzení: „*většinou když už sháním zaměstnance, tak v tom případě buďto odchází do důchodu, nebo z důvodu nějakých mateřských dovolených a podobně. Já říkám tam to vím teda s dostatečným předstihem a můžu na to jako včas reagovat“.* O dobré komunikaci na pracovišti hovoří i respondent A, který taktéž zmiňuje, že již při plánování potřeby zaměstnanců zvažuje také jejich osobní potřeby. V této fázi bychom mohli říci, že už mírně zasahujeme do oblasti plánování zaměstnanců ve smyslu toho, kolik a jaké bude mít ředitel k dispozici, ale aby si na tuhle otázku mohl odpovědět, musí už v této fázi přemýšlet o tom, zda některý ze zaměstnanců bude odcházet např. na mateřskou dovolenou, do důchodu a podobně. O tom právě přemýšlí i respondent A, který říká: „*další rovina je to, zda sami zaměstnanci budou chtít zůstat, nebo*

zda plánují třeba nějakou životní událost, třeba máme zde mladý kolektiv, může se vdát, odstěhovat nebo plánují třeba rodičovství a tak“.

Zajímavým aspektem, který zmínil pouze respondent A, je také úvaha nad rozšířením a zkvalitněním školních a mimoškolních činností. Protože malotřídní školy fungují na principu spojených ročníků, ředitel této školy ještě uvažuje tak, aby alespoň některé předměty byly vyučovány tím způsobem, že se jich účastní pouze jediný ročník. Příkladem je výuka cizího jazyka (anglického jazyka) v pátém ročníku. Této výuky se účastní pouze žáci pátého ročníku, čímž pak vzniká potřeba na rozšíření úvazků učitelů. Potřeba pracovníků vzniká také v oblastech školních kroužků, mimoškolních akcí a v potřebě práci na projektech z Evropské unie. U této školy je vidět, že má zájem svou činnost neustále rozvíjet, inovovat, ale brzdou jsou právě nedostatečné finanční prostředky mající vliv na nižší počet personálu.

Zda ředitelé plánují také potřebu zaměstnanců ve vztahu k dlouhodobějšímu období, nám opět odhalí následující tabulka.

Dlouhodobé plánování potřeby zaměstnanců		
Respondent	Plánuje/neplánuje?	Co zvažuje?
A	Plánuje.	- počet žáků - finanční podporu poskytnutou zřizovatelem - osobní potřeby zaměstnanců v organizaci setrvat, nebo z ní odejít - kvalitu školní a mimoškolní činnosti
B	Plánuje.	- současné potřeby organizace - osobní potřeby zaměstnanců v organizaci setrvat, nebo z ní odejít
C	Plánuje.	- počet žáků - osobní potřeby zaměstnanců v organizaci setrvat, nebo z ní odejít

Tabulka 2: Dlouhodobé plánování potřeby zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud srovnáme tuto tabulku s tabulkou předešlou, tedy srovnáme krátkodobé a dlouhodobé plánování potřeby zaměstnanců, vidíme, že okolnosti, které ředitelé při plánování zvažují, se téměř neliší. Rozdíl je tedy pouze v časovém období. Ředitelé téměř stále zvažují ty samé okolnosti pouze s tím rozdílem, že plánují v rámci jinak dlouhého časového období. Na druhou stranu ale není možné si myslet, že dlouhodobé plánování je totožné s plánováním krátkodobým. Právě respondent A v souvislosti s počtem dětí, což je jedním z již zmíněných činitelů mající vliv na plánování potřeby zaměstnanců, zdůrazňuje tu skutečnost, že: „v tom

krátkodobějším, tam bych řekl/a, že jsou ty výhledy, že se dělají i jednodušeji, protože většinou už víme, kolik žáků nastoupí do prvního ročníku, kolik pářáků odejde, a v tom dlouhodobějším je to složitější (...), i když si ten předpoklad uděláme, tak většinou takhle moc dopředu nevíme, nebo nevím, jestli opravdu ty děti k nám nastoupí, jestli nepůjdou do konkurenčních škol. Takže výhled si sice udělám, nebo můžu něco předpokládat, ale je to opravdu jenom takový nástřel“. Aby se ale respondent co nejvíce svým odhadem přiblížil reálné skutečnosti, která nastane, ošetřil situaci tím, že snaží komunikovat především s rodiči předškoláků za cílem získat informaci o tom, zda do prvního ročníku základní školy nastoupí právě v jejich organizaci. Tyto odhady související s počtem žáků se lépe, jak už bylo zmíněno, uskutečňují právě v rámci krátkodobých plánů.

U respondenta B nezaznamenáváme rozdíly ve faktorech, které v rámci dlouhodobého a krátkodobého plánování zvažuje. V obou případech platí pohotová reakce na aktuální potřeby organizace i zaměstnanců. Respondent stále zdůrazňuje dobrou komunikaci a spolupráci se svými podřízenými následujícími slovy: *„říkám, hned, jak vlastě se to dozvím jako, tak většinou ti lidi takhlenc jsou chápající taky, že když odejdou, že bude nějaký problém, takže oni to nahlásí většinou dopředu“.* Protože respondent přicházející změny registruje vždy s dostatečným předstihem, tím je plánování potřeby zaměstnanců zahájeno vždy včas a je zde dostatečný časový prostor pro aktualizaci plánů a řešení situací.

Respondent C v rámci dlouhodobého plánování především zaznamenává, zda některý ze zaměstnanců bude organizaci opouštět například z důvodu mateřské dovolené a zda bude muset do svého plánu zahrnout potřebu získat zástup za tohoto odcházejícího zaměstnance. V rámci tohoto druhu plánování plánuje především zaměstnance pedagogické, *„co se týká, těch nepedagogických, zaměstnanců, tak tam většinou nic neřeším, protože tam jsou smlouvy na dobu neurčitou a my zas těch nepedagogických pracovníků tolik nemáme, protože jsme malá škola“.*

V rámci plánování zaměstnanců předvídají jednotliví ředitelé, kolik a jaké zaměstnance budou mít pravděpodobně k dispozici, a to opět jak krátkodobě k dispozici, tak dlouhodobě k dispozici. Jednotlivé faktory, které zvažují respondenti v souvislosti s krátkodobým plánováním, opět představuje následující tabulka.

Krátkodobé plánování pokrytí potřeby zaměstnanců		
Respondent	Plánuje/neplánuje?	Co zvažuje?
A	Plánuje.	- osobní potřeby zaměstnanců v organizaci setrvat, nebo z ní odejít
B	Plánuje.	- osobní potřeby zaměstnanců v organizaci setrvat, nebo z ní odejít - potřeby organizace
C	Plánuje.	- ochota pracovníků pracovat

Tabulka 3: Krátkodobé plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců logicky navazuje na plánování potřeby zaměstnanců. Když si jednotliví ředitelé provedou jakousi analýzu, na základě které si vytvoří odhad, kolik a jaké zaměstnance budou na následující období potřebovat, začínají zjišťovat, zda budou schopni tuto poptávku po zaměstnancích zabezpečit. V první fázi plánování, tedy v plánování potřeby zaměstnanců především respondent A a C zmiňuje zásadní faktory, které určí, kolik a jaké zaměstnance bude organizace potřebovat. Příkladem je počet dětí, které budou danou organizaci v daném období navštěvovat, pak to může být také finanční podpora zřizovatele a další. Ve fázi předvídání pokrytí potřeby zaměstnanců respondent A a B analyzuje hlavně to, zda současní zaměstnanci budou v organizaci pracovat i v dalším období, nebo zda z ní budou chtít odejít. Nemůžeme ale říci, že tuto okolnost nezvažuje i respondent C. Zmiňuje se o ní totiž už při plánování potřeby zaměstnanců. Na základě analýzy celého rozhovoru můžeme zjistit, že všichni respondenti hovoří o úzkém kolektivu pracovníků a dobré komunikaci mezi zaměstnanci, což umožňuje ředitelům spolehnout se na to, že veškeré případné změny, jako je plánovaný odchod do důchodu, odchod na mateřskou dovolenou a podobně, s dostatečným předstihem zaměstnanci svému řediteli oznámí, a ti potom mají možnost nově vzniklou situaci zavčas zahrnout ať už do svých krátkodobých, tak i do dlouhodobých plánů, a mohou si pak následně odpovídat na otázky týkající se toho, kolik zaměstnanců a jaké zaměstnance budou mít pravděpodobně k dispozici.

Jak už bylo řečeno dříve, respondentovi C, se v posledních letech stává, že nemá k dispozici dostatečný počet zaměstnanců, a proto musel oslovovat například i osoby, které zrovna čerpaly například mateřskou dovolenou. Ne vždy ale měl koho oslovit. Poslední možností bylo zaměstnat nekvalifikovaného pracovníka. Ve všech případech museli ale tito zaměstnanci být ochotni práci přijmout.

Když se podíváme na následující tabulku, která se taktéž vztahuje na plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, ale ve vztahu k dlouhodobějšímu plánování, nenalezneme v porovnání s tabulkou předchozí žádného rozdílu.

Dlouhodobé plánování pokrytí potřeby zaměstnanců		
Respondent	Plánuje/neplánuje?	Co zvažuje?
A	Plánuje.	Osobní potřeby zaměstnanců.
B	Plánuje.	Potřeby organizace, osobní potřeby zaměstnanců.
C	Plánuje.	Ochota zaměstnanců pracovat.

Tabulka 4: Dlouhodobé plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných údajů vyplývá, že respondenti do svých plánů zahrnují stále stejné okolnosti, které musí následně vyřešit k pokrytí poptávky zaměstnanců. Liší se zde pouze délka časového období, na které jsou jednotlivé plány sestavovány.

Závěrem k plánování potřeb a pokrytí potřeb zaměstnanců můžeme shrnout, že všichni ředitelé malotřídních škol na Konicku plánují své zaměstnance ve všech čtyřech základních dimenzích. Rozdíly potom registrujeme v tom, jaké faktory musí jednotliví ředitelé zvažovat a řešit, aby v maximální možné míře zajistili chod organizace. Uvedené rozdíly jsou odrazem odlišných a zároveň současných potřeb jednotlivých organizací.

7.2 Personální pokrytí potřeby zaměstnanců

V této podkapitole odpovídáme na tuto dílčí výzkumnou otázku:

Mají ředitelé malotřídních škol na Konicku dostatek personálu pro pokrytí potřeby zaměstnanců? Pokud ne, jak situaci řeší?

I když respondenti uvádějí, že většina jejich zaměstnanců je stálá, tak je přesto pro všechny malotřídní školy na Konicku typické, že musí občas zavádět taková opatření, která mají předcházet situacím, kdy kvůli nedostatečnému personálu by nebyl zabezpečen kvalitní chod celé organizace. Jaká opatření to jsou, a jaké jsou důvody pro zavádění těchto opatření, je uvedeno v následující tabulce.

Nedostatek personálu		
Respondent	Příčina mající vliv na nedostatečný personál	Způsob řešení (opatření)
A	<p>1. nízký počet žáků či snížení počtu žáků, nízké pracovní úvazky</p> <p>2. potřeba organizace rozvíjet a zkvalitňovat svou činnost</p> <p>3. plánované odchody zaměstnanců (např. mateřská dovolená, nízký plat)</p> <p>4. vytvoření nového pracovního místa</p> <p>5. náhlé uvolnění pracovního místa či dočasná absence pracovníka (zdravotní problémy apod.)</p>	<p>1. finanční podpora zřizovatelem, sdružování funkcí (využití vnitřních zdrojů)</p> <p>2. bez řešení</p> <p>3. získání zaměstnance z vnějších nebo vnitřních zdrojů</p> <p>4. hledání nového zaměstnance</p> <p>5. pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů, dočasné zastoupení chybějícího pracovníka stálým zaměstnancem, práce přesčas, hledání nového zaměstnance, využití dohody o provedení práce</p>
B	<p>1. nízký počet žáků, či snížení počtu žáků, nízké pracovní úvazky</p> <p>2. plánované odchody zaměstnanců (např. mateřská dovolená, odchod do důchodu, profesní vyhoření)</p> <p>3. vytvoření nového pracovního místa</p> <p>4. dočasná absence pracovníka (zdravotní problémy apod.)</p>	<p>1. finanční podpora zřizovatelem, sdružování funkcí (využití vnitřních zdrojů)</p> <p>2. hledání nového zaměstnance</p> <p>3. hledání nového zaměstnance</p> <p>4. dočasné zastoupení chybějícího pracovníka stálým zaměstnancem</p>
C	<p>1. nízké pracovní úvazky</p> <p>2. nedostatek kvalifikovaných uchazečů na trhu práce</p> <p>3. plánované odchody zaměstnanců (např. mateřská dovolená, odchod do důchodu apod.)</p> <p>4. vytvoření nového pracovního místa</p> <p>5. náhlé uvolnění pracovního místa či dočasná absence pracovníka (zdravotní problémy apod.)</p>	<p>1. sdružování funkcí (využití vnitřních zdrojů)</p> <p>2. oslovení osob čerpající mateřskou dovolenou, nebo starobní důchod; zaměstnání nekvalifikovaného zaměstnance</p> <p>3. hledání nového zaměstnance</p> <p>4. hledání nového zaměstnance</p> <p>5. hledání nového zaměstnance, oslovení osob čerpající mateřskou dovolenou nebo starobní důchod, dočasné zastoupení chybějícího pracovníka stálým zaměstnancem, využití dohody o provedení práce, uzavření krátkého pracovního poměru</p>

Tabulka 5: Nedostatek personálu

Zdroj: vlastní zpracování

Z logiky věci je jasné, že povinností ředitelů je na vzniklé situace týkající se nedostatku zaměstnanců okamžitě reagovat a dosáhnout žádaného stavu. V této souvislosti, ale mohou nastat dvě situace. Buď jde o nedostatek, který je plánovaný, očekávaný, nebo jde o případ, kdy se nedostatek objeví naopak neplánovaně, nečekaně. Právě v tom druhém případě může být ředitel postaven do nepříjemné situace, kterou musí co nejefektivněji vyřešit jak po stránce kvantitativní (v co nejkratším čase), tak po stránce kvalitativní (najít nejvhodnější řešení). Situace vyžadující tento přístup řešení, nastávají především tehdy, když zaměstnanec náhle z organizace odejde, nebo když dojde k dočasné absenci pracovníka. O obou situacích ředitel hovoří tak, že nejsou na denním pořádku, tedy nepotýkají se s nimi jejich organizace tak často, ale přesto je musí občas řešit.

Dalo by se předpokládat, že pokud zaměstnanec odchází z organizace plánovaně, například z důvodu mateřské dovolené, z důvodu odchodu do důchodu nebo i z jiných důvodů, jak někteří respondenti popisují (nízký plat, profesní vyhoření), že ředitelé začnou okamžitě jednat a hledat nového zaměstnance, tedy připravovat a vykonávat proces obsazování volného pracovního místa za cílem získat pro svoji organizaci vhodného zaměstnance. Tato situace se jeví jako běžná, ne něčím překvapivá. Náročnější jsou ale ty situace, kdy ředitelé musí řešit případy, ve kterých dochází k náhlým absencím pracovníka. V těchto případech dochází k nedostatku personálu téměř ze dne na den a je nutné tento nedostatek pro zachování chodu organizace vykompenzovat. Všichni tři respondenti v podstatě postupují stejným způsobem či využívají podobná řešení. Nejprve přichází v úvahu zastoupení chybějícího pedagogického pracovníka jiným pedagogickým pracovníkem a nepedagogického pracovníka nepedagogickým pracovníkem. Po organizační stránce ale není toto zastoupení vždy snadné. Respondent A tuto situaci popisuje takto: „*Pokud je to krátkodobé, tak se to snažíme pokrýt tady, že prostě protože já mám sníženou ředitelskou vyučovací povinnost, učím deset hodin, takže pokud můžu, jako dotahuju to. Pak třeba co se týká té úřednické práce, tak to hold musím po odpoledni, ale jako prioritu považuji to, aby byla zajištěna ta výuka, takže v první té fázi nastupuji já a učím já*“. Z této situace vyplývá, že je opravdu po organizační stránce náročné tento nedostatek vyrovnat. Konkrétním pracovníkům se navyšují povinnosti a obsah jednotlivých činností, které musí ve své pracovní době zvládnout. Tuto okolnost jako problematickou popisuje i respondent B: „*No když nastane, tak to je trochu potíže, protože na té malotřídce zkrátka někdo z nás to musí tu práci udělat za něho no, protože jako těžko seženu na čtrnáct dní tady zástup nebo na tři týdny, takže zkrátka musí to někdo vzít za něho. (...) Takže učitel zkrátka ještě odpoledne jde do družiny zase třeba, když učitel je nemocnej, tak*

vychovatel to vezme za něho a podobně. Ani respondent C nepopisuje situaci jinak: „No s těmi absencemi to je velmi složité na té malé škole, protože je nás tady málo, a když pracovník onemocní, tak je to docela problém. Tak většinou to řešíme tak, že pokud je to krátkodobá neschopnost, tak se snažíme to nějakým způsobem zabezpečit z vlastních zdrojů“.

Popisujeme situace, kdy se zastupují především pedagogičtí pracovníci. Podobným způsobem se pak zastupují i pracovníci nepedagogičtí. Někdy ale nezůstává jiných možností než těch, že se pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci musí zastoupit vzájemně. Tento jev na konkrétním příkladu popisuje respondent B takto: *„No školnice měla třeba jít na operaci že, tak jako říkám a věděla, že jenom s kolenem, že to bude třeba čtrnáct dní, tak to jsme jako vzali za ní že“.* Ne vždy je ale toto řešení možné. Hovoří o tom respondent A: *„nás je zde opravdu tak málo, že i v dobu, kdy by bylo potřeba vařit a některá paní učitelka by třeba klidně šla, tak ona prostě v tu dobu hold musí učit jo, ale v dřívějším období, kdy jsme měli taky ve mateřské škole tu sdruženou funkci vedoucí stravovny a učitelka v mateřské škole část úvazku to a část to, takže když se stalo a kuchařka nebyla, tak ta paní učitelka, která byla vedoucí stravovny tak šla vařit jo a třeba fakt týden vařila, ale bylo to opravdu jakože pracovně pro ně opravdu je to velká zátěž“.* V těchto případech jde o zastoupení nepedagogického pracovníka pedagogickým pracovníkem, ale respondent A popisuje i situaci opačnou, kdy nepedagogický pracovník zastupuje pracovníka pedagogického: *„No ve školce co se týká třeba toho dohledu u třeba spaní nebo odpoledne a to, ale nemůžu říct, jeden, dva dny možná jsme to dělali, ale neděláváme to běžně jo“.*

Cílem této kapitoly bylo na konkrétních případech představit, jaké situace související s výkonem personálních činností a související se zabezpečením chodu organizace dostatečným personálem, musí někdy ředitelé malotřídních škol na Konicku řešit. Dalším, dalo by se říci i specifickým prvkem, je již v předešlé kapitole zmíněné tzv. sdružování jednotlivých funkcí neboli tzv. sčítání pracovní úvazků. Tento postup ředitelé malotřídních škol běžně užívají s cílem předejít tomu, aby se nestalo, že o malé úvazky nebude mít žádný pracovník zájem, čímž by právě vznikla neobsazená pracovní místa, tedy nedostatek zaměstnanců. V souvislosti s přiznanými pracovními úvazky krajským úřadem vyjadřuje svou nespokojenost respondent C: *„Nám by spíš pomohlo, kdyby nám krajský úřad přiznal víc těch úvazků, že bych třeba mohl/a rozšířit někomu tu pracovní dobu že. Někteří pracovníci nemají pracovní dobu osmihodinovou, třeba vedoucí školní jídelny jenom na zkrácený úvazek, tak to by bylo lepší, kdyby tam nějaký úvazek přidali no, ale bohužel no“.*

Dále se nedostatek pracovního personálu může objevit v situaci, kdy v organizaci vznikne nové pracovní místo, které zatím není obsazeno. Nově vytvořená pozice vyžaduje, aby byla v co nejrychlejší době obsazena a nevznikl tím tak nedostatek zaměstnanců. Jednotliví respondenti se v rámci výkonu personálních činností již s tímto jevem setkali, tedy vytvářeli nová pracovní místa, pro která museli získat nového, vhodného pracovníka, který je ochotný danou pozici obsadit. Jaká pracovní místa jednotliví respondenti vytvářeli a co bylo důvodem vytvoření konkrétního pracovního místa, ukazuje následující tabulka.

Vytváření nových pracovních míst			
Respondent	Vytvářel/nevytvářel?	Proč? (důvod)	Vytvořené pozice
A	Vytvářel.	Reakce na změny v legislativě a reakce na potřeby žáků.	Asistent pedagoga, chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky.
B	Vytvářel.	Reakce na změny v legislativě a reakce na potřeby žáků	Chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky.
C	Vytvářel.	Reakce na změny v legislativě a reakce na potřeby žáků	Asistent pedagoga.

Tabulka 6: Vytváření nových pracovních míst

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vyčíst, že všichni tři respondenti alespoň již jednou vytvářeli nové pracovní místo. Ve všech případech jde o pracovní místa, která souvisejí se změnami a novelami legislativních dokumentů. Je zřejmé, že jednotliví ředitelé museli na tyto změny a potřeby žáků okamžitě reagovat. Respondent A ještě dodává, že kromě zřízení těchto dvou pozic usiloval i o zřízení pracovního místa školního psychologa. Tuto potřebu ale nebylo možné naplnit a to z důvodu nízkého počtu žáků v dané škole. Není možné přehlédnout úsilí některých ředitelů malotřídních škol o maximální snahu v zajištění kvalitního prostředí a podmínek pro vzdělávání žáků v jejich organizaci. Zbývá si položit otázku, proč by i na takto malých školách neměli mít žáci stejné prostředky a podmínky k dosahování a naplňování svých vzdělávacích cílů a potřeb. Problémem není pouze nízký počet žáků, ale respondent v souvislosti s plánováním a získáváním zaměstnanců dodává: „*Když je dost peněz, tak se plánuje dobře.*“

Můžeme tedy shrnout, že ředitelé mají v základu dostatek personálu pro pokrytí toho, aby jejich organizace mohla v dané obci fungovat. Nastávají ale případy, kdy ředitelé musí volit i specifická řešení, která nedostatečný počet zaměstnanců v organizaci vykompenzují, a škola může i nadále být v provozu a zajišťovat své poslání. Příkladem je tedy vzájemné zastupování

pedagogických i nepedagogických pracovníků, zaměstnávání nekvalifikovaných pracovníků, oslovování osob, které zrovna čerpají mateřskou dovolenou, nebo jsou již ve starobním důchodu a další.

I když tedy jednotlivé organizace jsou schopny svým personálem pokrýt potřeby své organizace, je nutno závěrem této kapitoly zmínit ještě výrok respondenta C: „*Je to velmi náročné s těch pár zaměstnanci vlastně tu školu řídit, protože těch pracovníků je velmi málo a každý z nás má nějakou povinnost ještě navíc prostě, něco prostě dostane jako na starosti, protože těch starostí kolem té školy je hodně*“.

7.3 Požadavky na zaměstnance

V této podkapitole odpovídáme na tuto dílčí výzkumnou otázku:

Co je předmětem jednotlivých analýz (analýzy pracovních míst, analýzy práce, analýzy organizace), které ředitelé malotřídních škol na Konicku vykonávají a jaké požadavky jsou na základě realizace analýz pro jednotlivé zaměstnance stanoveny?

Ředitelé malotřídních škol na Konicku provádějí jak analýzu pracovních míst, tak analýzu práce a analýzu organizace. Na základě těchto analýz pak především odhalují a stanovují požadavky, které jsou následně kladeny na jejich zaměstnance. Analýza je také nutná ke kontrole toho, zda daný pracovník požadavky naplňuje, a dále jsou také jednotlivé analýzy nezbytné pro již zmíněné vytváření nových pracovních míst. V první tabulce je zaznamenáno, co je předmětem analýzy pracovních míst u jednotlivých respondentů.

Analýza pracovních míst		
Respondent	Analyzuje/neanalyzuje?	Předmět analýzy
A	Analyzuje.	Zákonné požadavky, nabídka pracovní síly na trhu práce.
B	Analyzuje.	Zákonné požadavky.
C	Analyzuje.	Zákonné požadavky, specifické potřeby organizace.

Tabulka 7: Analýza pracovních míst

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza pracovních míst se především týká vytyčení takových požadavků, které musí daný uchazeč o práci nebo již stálý zaměstnanec splňovat. Východiskem pro všechny tři ředitele je zanalyzovat, jaké požadavky na jednotlivé zaměstnance kladou legislativní dokumenty.

Těmito požadavky jsou především míněny kvalifikační předpoklady, tedy vzdělání zaměstnanců, které je nezbytné pro výkon dané práce. Respondent A v souvislosti se zmíněnými požadavky již v této fázi také sleduje, jestli vůbec takového člověka s požadovaným vzděláním může v blízkém okolí získat. Respondent popisuje tuto situaci na konkrétním příkladu, kdy potřeboval obsadit pracovní pozici chůvy a říká: *„třeba by se to zdálo jednoduché právě u té chůvy, ale nebylo to vůbec jednoduché. Na toto místo nejdřív se nám nikdo nehlásil, potom z úřadu práce a podobně a o děvčatech, která jsem si myslel/a, měla vysokou školu, biomedicínu vystudovanou, myslel/a jsem si, že na tento post ze zákona opravdu by mohly splňovat, ne ministerstvo řeklo, že ne, takže nemohl tam být tento pracovník, hledali jsme dál, takže nakonec to byla na pozici chůvy třeba důchodkyně, která ale měla někdy dávno vystudovanou střední pedagogickou školu a lépe se na to hodila.“* Tento ředitel si nepřímou stěžuje, že v rámci získávání zaměstnanců je v některých případech příliš svázán právě legislativními předpisy, ze kterých musí vždy vycházet, i když jeho osobní rozhodnutí by bylo jiné a i mu samotnému by se zdálo přijatelnější. Ředitel totiž ještě dodává: *jako je pravda, že ne vždy to, co třeba zákon stanovuje, je pro nás, pro tu praxi, úplně nejlepší. Mnohdy ten člověk třeba lidsky, tady nějaká maminka, která je výborná k malým dětem, by byla lepší, ale třeba bohužel má oděvní průmyslovku, takže nemůže jo a zase člověk, kterého třeba seženeme zvenčí, odpovídá všem těm požadavkům zákona, ale zase není potom takhle nakloněn té pedagogické práci třeba“.*

Někdy je možné zvážit, zda u ředitelů malotřídních škol, alespoň v některých případech, mají analýzy následující po analýze pracovních míst vůbec nějak zvláště významnější hodnotu. Ředitel B totiž popisuje situaci, kdy také jako ředitel A hledal zaměstnance na pozici chůvy, následovně: *„napřed si musíme zjistit náplň práce, co ten člověk musí splnit, jaky kvalifikační předpoklady, na základě toho potom jsme vypsali takové konkurzní řízení, přihlásili se tři lidi no a vybrali jsme jednoho, který měl odpovídající vzdělání, že teda už pracoval ve školce jo a byl přímo aprobovaný jako učitel školky, takže pro tu chůvu to bylo ideální no“.* V tomto případě mohl ředitel v rámci výběru zaměstnanců sledovat pouze to, zda uchazeč odpovídá zákonem nastavených požadavkům. Tím ale nechceme snižovat význam a hodnotu jednotlivých analýz, ale spíše naznačit jen to, že pokud by si ředitel v rámci jednotlivých analýz nastavoval například nějaké specifické požadavky, nemá téměř možnost je uplatnit, nemá možnost vybrat si z více uchazečů toho, který by se ke stanoveným požadavkům přiblížil do co největší míry.

Respondent C kromě toho, že jako předešlí dva respondenti sleduje v rámci analýzy pracovního místa zákonné požadavky, které musí zaměstnanec splňovat, již v této fázi do určité míry také analyzuje, jaké specifické požadavky vyplývající ze specifických potřeb organizace bude muset pracovník vykonávající danou práci taktéž splňovat. Respondent hovoří o tzv. speciálních podmínkách v jejich škole, které mají právě vliv na specifické požadavky na zaměstnance. Tyto specifické požadavky pak nejen respondent C, ale také respondent A a B více charakterizují a přibližují v rámci následujících jednotlivých odpovědích na otázky týkající se analýzy práce a analýzy organizace.

Analýza práce		
Respondent	Analyzuje/neanalyzuje?	Předmět analýzy
A	Analyzuje.	<ul style="list-style-type: none"> - požadavky na zaměstnance vyplývající z druhu pracovního místa - vzdělávací potřeby žáků - vlastní požadavky a nápady zaměstnanců - vztah obsahu práce a pracovní doby (osobní pohoda zaměstnanců) - specifické požadavky vyplývající z potřeb organizace - vlastní prezentace organizace
B	Analyzuje.	<ul style="list-style-type: none"> - požadavky na zaměstnance vyplývající z druhu pracovního místa
C	Analyzuje.	<ul style="list-style-type: none"> - efektivita a prospěšnost práce (přínos práce pro organizaci) - vlastní požadavky a nápady zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců

Tabulka 8: Analýza práce

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky je jasně čitelné, že v analýze práce následující po analýze pracovních míst především respondenti A a C rozebírají již daleko více témat než právě v analýze předcházející. O některých bodech, týkajících se především požadavků na zaměstnance, hovoří respondenti spíše ale na obecné úrovni. Stanovení konkrétních a jasnějších požadavků je pak výsledkem následující analýzy organizace, o které se zmíníme následně. V této fázi si přiblížíme alespoň některé zajímavé faktory, které ředitelé analyzují.

Respondent A kromě toho, že uvažuje nad požadavky na zaměstnance, analyzuje v rámci analýzy práce také to, zda výkon jednotlivých činností pracovníků organizace není na úkor jejich psychické i rodinné pohody. Respondent ocení, když jeho zaměstnanci přicházejí s vlastními nápady, tedy s návrhem činností, které by se mohly stát součástí náplně jejich práce

a zároveň by i obohatily činnost celé organizace, ale na druhou stranu dodává, že je důležité, aby zaměstnanci „*přišli odpočatí, takže mně nepomůže to, že je tady paní učitelka od rána do večera a po půl roce je potom vyřízená a je nemocná a tak dále*“. Respondent tedy v rámci analýzy rozebírá vztah náplně práce ve vztahu k časovým možnostem pracovníka. Zásadní je pro něj především plánovat práci tak, aby výkon činností jednotlivých zaměstnanců pokryl potřeby organizace a aby pracovníci pracovali takovými způsoby a vytvářeli taková prostředí, která přitáhnou rodiče k tomu, aby jejich děti navštěvovali danou organizaci a především aby to samotné děti bavilo.

Dalo by se v podstatě říci, že respondent A uvažuje tou cestou, aby výsledky práce jednotlivých pracovníků byly především efektivní a nebyly na úkor například již zmíněné pracovní pohody. Za tímto účelem provádí analýzu práce i respondent C. Jeho cílem je nastavit takové pracovní podmínky, aby „*ta práce byla efektivní, aby to pro tu školu byl maximální přínos, aby všechno, co ti pracovníci vlastně dělají, bylo užitečné a nebylo zbytečné (...), aby to bylo vlastně ku prospěchu všech, jak zaměstnanců, tak dětí ve školce nebo žáků*“.

Aby respondenti A a C byli schopni analyzovat například tyto zmíněné faktory, využívají jako analýzu práce metodu přímého pozorování pracovníka a metodu osobní konzultace s pracovníkem. Respondent A na konkrétních příkladech uvádí, že komunikuje se svými zaměstnanci, aby si vytvořil co nejpřesnější představy o dané pracovní pozici a vytyčil přesné požadavky, které musí osoba vykonávající danou práci splňovat. Příkladem je konkrétní situace, kterou respondent popisuje: „*když jsme ze začátku neměli jak kdyby pomocnou sílu v kuchyni, měli jsme jenom kuchařku, tak vlastně jsme se spolu s tou vedoucí stravovny dával/a dohromady to, co vlastně jaké jsou požadavky na toto místo, co by měl ten pracovník dělat*“. Na tomto příkladu je vidět i určitá spolupráce mezi ředitelem a jeho zaměstnancem. Dále z toho vyplývá, že záměrem ředitele není vše řídit převážně autoritativně, ale zajímá se taktéž o názory a představy svých pracovníků. Podobně se o tomto způsobu komunikace a spolupráce zmiňuje i respondent C: „*někdy se stává, že ti pracovníci přijdou s nápadem, toto by se ještě dalo udělat jinak a tohle by bylo lepší, kdyby se to zorganizovalo tak a tak, takže vždycky konzultujeme, nejsem zastáncem toho direktivního nařízení, ale vždycky se snažím o nějakou tu konzultaci*“. U obou respondentů můžeme ocenit jejich komunikaci se svými podřízenými a jejich zájem o názory svých podřízených. Respondenti tedy výhodně využívají takovéto spolupráce právě tehdy, když je jejich práce jako práce ředitele malotřídní školy bezpochyby náročnou a právě aktivita ze strany zaměstnanců se může stát přínosnou a může jednotlivým ředitelům pomoci dosáhnout co nejobektivnějších výsledků analýzy.

I když se v souvislosti s analýzou práce respondent B zrovna nezmiňuje o podobné spolupráci se svými zaměstnanci, neznamená to, že zde taková součinnost mezi ním a jeho zaměstnanci neprobíhá. Dokladem toho, že naopak respondentovi B taktéž v rámci provádění analýzy záleží na vyjádřeních jeho zaměstnanců, je jeho následné tvrzení, které se týká výběru nového zaměstnance: „*například ve školce, když jako přibíráme novou zaměstnankyni do školky, tak tam je vedoucí školky a tyto dvě si musí hlavně rozumět, takže víceméně i já nechávám třeba volnou ruku, aby se domluvili oni sami na pracovišti, abych tam jako neurčil třeba nějakýho člověka*“. Toto tvrzení týkající se spíše delegace výkonu některých personálních činností je zároveň dokladem toho, že nejen samotný respondent provádí analýzu práce, ale současně i ostatní zaměstnanci do této analýzy zapojují. Ti svými výsledky získanými na základě analýzy taktéž přispívají k dosažení co nejobektivnějších výsledků analýzy.

Posledním typem analýzy je analýza organizace, jejíž prostřednictvím ředitelé získávají nejjasnější představu o konkrétních pracovních místech, o konkrétní práci a také o konkrétním pracovníkovi. Následující tabulka opět představuje, co je předmětem analýzy organizace u konkrétních respondentů.

Analýza organizace		
Respondent	Analyzuje/neanalyzuje?	Předmět analýzy
A	Analyzuje.	<ul style="list-style-type: none"> - specifické nároky a požadavky na schopnosti zaměstnanců plynoucí z druhu a potřeb organizace - obsah práce ve vztahu k časové náročnosti práce („práce nad rámec“) - přiřazení jednotlivých funkcí pracovníkům - specifické požadavky na vlastnosti zaměstnanců
B	Analyzuje.	<ul style="list-style-type: none"> - obsah práce ve vztahu k časové náročnosti práce („práce nad rámec“) - specifické nároky a požadavky na schopnosti zaměstnanců plynoucí z druhu a potřeb organizace
C	Analyzuje.	<ul style="list-style-type: none"> - obsah práce ve vztahu k časové náročnosti práce („práce nad rámec“) - specifické nároky a požadavky na schopnosti zaměstnanců plynoucí z druhu a potřeb organizace - vzdělání zaměstnanců

Tabulka 9: Analýza organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vyčíst, že jednotliví ředitelé analyzují velmi podobné aspekty týkající se především specifických požadavků a nároků na jejich zaměstnance. Na základě výsledků analýzy organizace jsou vytvořeny jakési souhrny požadavků a kritérií, které musí daný zaměstnanec, nebo případně uchazeč o zaměstnání splňovat. Tyto požadavky a kritéria budou podrobně zaznamenány a následně rozebrány v později uvedené tabulce. Kromě analýzy těchto požadavků všichni respondenti dále analyzují obsah práce ve vztahu k její časové náročnosti. Respondenti se shodují na tom, že jejich organizace vyžadují, aby jednotliví zaměstnanci byli ochotni přijímat i práci nad rámec jejich základních povinností. Respondent C tento požadavek popisuje následujícími slovy: „*to není jenom o škole, to je i o těch věcech, které teda ta škola zabezpečuje, kulturní život v obci, přednášky, besídky, vítání občánků, setkání seniorů jo, masopust, karnevaly, kácení máje, to jsou všechno akce, bez kterých se ta obec vlastně neobejde a ta škola tam vždycky něco, nějakou činnost vyvíjí, něco pomáhá při organizování a zabezpečuje nějaký program, takže vlastně se zúčastňujeme, dá se říci, v podstatě všeho že.*“ Požadavky, které jsou „nad rámec“ zdůrazňuje taktéž respondent B: „*no tak tam je takovy to nadšení no a to je všude, že jako aby vlastně ten školník musí zase dělat víc věcí, než by měl že jako, úklid před školou, výzdobu pomáhá, mimoškolní akce, teď tady nějaký kroužky a tak dále zajišťují, takže mají toho samozřejmě víc no.*“ Z tohoto tvrzení je vidět, že nejenom zrovna u pedagogických pracovníků může být vyžadována práce navíc, ale podobné požadavky mohou být nastaveny i pro pracovníky nepedagogické. Taktéž respondent A se zmiňuje o práci, kterou je nutno vykonat takzvaně nad rámec svých povinností. Příčinou může být právě i malý kolektiv pracovníků. Respondent A popisuje situaci takto: „*co se týče jakoby té malotřídní školy a vůbec toho malého kolektivu, tak právě práce, které jsou nějakým způsobem nad nebo které přispívají k prezentaci té školy, tak jsou rozděleny mezi málo pracovníků. Takže pokud chceme vánoční besídku, jarní dílny, někam jet třeba na větší výlet, škola v přírodě, soutěže, pořád jsou na to dvě, nebo tři učitelky*“.

Těch specifických nároků a požadavků, které na základě analýz ředitelům vzejdou na zaměstnance, je široká škála. Proto byla vytvořena tabulka, která lépe a přehledně zachycuje jednotlivé požadavky, kritéria a nároky nastavená pro zaměstnance dané organizace. Abychom dosáhli úplného přehledu, budeme vycházet z odpovědí respondentů týkajících se nejen analýz, ale také z odpovědí, kterých bylo dosaženo v rámci celého rozhovoru. Tabulka je uspořádaná tak, aby bylo možné odlišit kritéria, která se vztahují na všechny pracovníky organizace a pak ty, která se vztahují pouze na pracovníky pedagogické, nebo nepedagogické.

Požadavky na schopnosti, dovednosti a vlastnosti zaměstnance			
Respondent	Obecné požadavky na zaměstnance	Pedagogický pracovník	Nepedagogický pracovník
A	<ul style="list-style-type: none"> - je schopný pracovat v malém kolektivu (dobrá spolupráce a komunikace, společné řešení problémů) - je ochotný vykonávat práci nad rámec svých povinností - jeho odborné schopnosti mají kvalitní rozměr - má dobré organizační schopnosti - má požadované vzdělání - je obětavý, vstřícný, všestranný - má „pevné nervy“ a „velkou pružnost v myšlení“ - pokud možno je místní, nebo žije v blízkém okolí školy - je přímý a otevřený ve svém jednání (ví se, co se od něj může očekávat) - je do určité míry samostatný, bere odpovědnost za svou práci - má pozitivní vztah k dětem 	<ul style="list-style-type: none"> - má dovednost učit spojené ročníky - je silnou osobností s přirozenou autoritou - je osobou vzdělanou - dobře reaguje na situace, které nastanou během výchovně-vzdělávacího procesu - je akční, energický, plně nasazen pro svou práci 	<ul style="list-style-type: none"> - je ochotný a schopný přijmout i některé odbornější činnosti (technická údržba apod.)
B	<ul style="list-style-type: none"> - je ochotný vykonávat práci nad rámec svých povinností - je ochotný dodržovat a plnit nastavená pravidla - pokud možno je místní, nebo žije v blízkém okolí školy - má požadované vzdělání - má pozitivní vztah k dětem - bere zodpovědnost za svou práci - je nadšený pro svou práci 	<ul style="list-style-type: none"> - má dovednost a ochotu učit spojené ročníky - umí hrát šachy - ovládá anglický jazyk (je aprobovaný pro jeho výuku) - nekouří a nepije alkohol ve velké míře 	<ul style="list-style-type: none"> - je svědomitý ve své práci
C	<ul style="list-style-type: none"> - je ochotný vykonávat práci nad rámec svých povinností - pracuje efektivně, smysluplně, užitečně - je maximálním přínosem pro organizaci - má kladný vztah k obci - pokud možno je místní, nebo žije v blízkém okolí školy - má požadované vzdělání - je schopný pracovat v malém kolektivu (dobrá spolupráce, vzájemná pomoc) - je všestranný, vstřícný 	<ul style="list-style-type: none"> - má dobré organizační schopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - je poctivý, slušný (=morální) - je pracovitý - má zkušenosti

Tabulka 10: Požadavky na schopnosti, dovednosti a vlastnosti zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je nejjobsáhlejší ten sloupec, který se týká požadavků a nároků dalo by se říci na všechny zaměstnance. Ať už jde o pracovníka pedagogického či nepedagogického, všichni respondenti se shodují na tom, že pokud chce daná osoba v jejich organizaci pracovat, musí být ochotna vykonávat i takovou práci, která je buď nad rámec jeho základních povinností, nebo přímo nevyplývá z povahy pracovní pozice. Touto „prací navíc“ ředitelé míní především práci na dalších školních i mimoškolních akcích, dále práci přispívající k pozitivní prezentaci školy, práci související s úklidem školy, s výzdobou školy apod. Příkladem těchto požadavků jsou jednotlivá tvrzení respondentů. Respondent A uvádí konkrétní příklad, ve kterém je běžné, že jak pedagogičtí tak nepedagogičtí zaměstnanci se zapojují do konkrétní akce, tedy vykonávají práci takzvaně „nad rámec“: *„Je den dětí, školnice jdou, rozdělávají oheň, starají se o to, my děláme zase nějaké aktivity“*. V souvislosti s tímto příkladem respondent A srovnává také situaci malotřídní školy a se školou „větší“: *„myslím si, že na velkých školách není úplně běžné, když jsou nějaké právě akce venku nebo akce, když se prezentuje škola, aby tam ti nepedagogičtí aby tam nějak působili, kdežto u nás je to opravdu běžné“*. Z této situace vyplývá, že zaměstnanci musí být ochotni pracovat i nad časový rámec, než by museli. Respondent B o tomto časovém hledisku přímo hovoří: *„Nesmíte hledět na čas, práce vás musí bavit, spousta úkolů, které nemáte v popisu práce“*.

Kromě tohoto aspektu se všichni respondenti shodují také na tom, že je pro ně daleko příznivější, když zaměstnanci bydlí přímo v obci, ve které samotná škola sídlí, nebo žijí alespoň v blízkém okolí. Tento fakt souvisí se vzdáleností pracoviště od místa bydliště zaměstnance. Protože jde o organizace, které sídlí převážně v menších obcích, není vždy možné spolehout se například na veřejnou dopravu, prostřednictvím které se zaměstnanci na pracoviště dostávají včas. Na druhou stranu i osobní doprava nemusí být vždy spolehlivá. Respondent B uvádí konkrétní případ: *„to dojíždění, to je vždycky problém, tady se nedostanete, takže jediné osobní doprava, nebo v zimě, když napadne cesty sněhem, nedostanete se sem taky že, takže když jsem měl/a paní učitelku z Olomouce, co chvíli volala: „na půl osmou nepřijedu“ že, protože někde zůstala viset a přijede o půl deváté no a zrovna tak potom na té malotřídce máte spoustu dalších mimoškolních aktivit, který potom už ona není schopna jako naplňovat že“*.

V souvislosti se vzdáleností pracoviště od místa bydliště zaměstnance, respondent C předpokládá, že právě místní zaměstnanci budou mít určitý osobní vztah k organizaci, k obci a tím pádem tedy budou mít i zájem podílet se právě na dalších i mimoškolních akcích, které škola zajišťuje. Respondent C totiž popisuje, že dobrý vztah školy a obce a jejich následná spolupráce má pro život v obci nezastupitelný význam. Říká tedy: *„tady je důležitá ta vazba*

na to žítí v té obci, na ten život jo, i pro ty obyvatele je to takový základní požadavek, vlastně pro ty mladé lidi. Pokud v té obci není škola, tak většinou se stěhují potom do měst, takže si myslím, že udržet školu v obci je hlavní takový cíl jak obce, tak nás že, bez toho by to bylo bez života“.

Dále jednotliví ředitelé popisují podobné požadavky na vlastnosti svých zaměstnanců. Chtějí, aby v jejich organizaci pracovali zaměstnanci, kteří právě nebudou mít problém přijímat úkoly navíc, ale naopak budou nadšeni pro svou práci a budou disponovat především pozitivními vlastnostmi, které mají přispívat ke kvalitnímu chodu organizace, k pohotovému řešení problémů a k dobré organizaci práce.

Pokud se podíváme na požadavky týkající se pouze pedagogických pracovníků, a které definuje respondent A a B, můžeme vysledovat, že se pravděpodobně budou týkat hlavně učitelů jednotlivých ročníků základní školy. Ředitelé se v rámci pedagogických pracovníků právě o učitelích základní školy zmiňují nejčastěji, protože pocítují, že specifika, která s sebou malotřídní školy přináší, se dotýkají právě nich. Zásadním požadavkem, který musí učitel malotřídní školy splňovat, je ochota učit spojené ročníky. Ať už se ředitelé o těchto požadavcích přímo zmiňují, nebo nezmiňují, je jasné, že učitelé, pokud mají zájem v tomto typu organizace pracovat, tento požadavek přijmout musí. Respondenti A a B se o tomto požadavku zmiňují přímo. Respondent C ale hovoří o požadavku na organizační schopnosti pracovníků. Z povahy vyučovacího procesu malotřídní školy jsou náležitě organizační schopnosti vyžadovány. Dalo by se říci, že respondent C se o tomto požadavku zmiňuje nepřímě.

Za zmínku stojí požadavek respondenta B, který se týká dovednosti hrát šachy. V tomto případě ale nemůžeme hovořit o specifickém požadavku malotřídní školy, ale spíše o specifickém požadavku konkrétní organizace. Na druhou stranu v tomto požadavku můžeme vidět zájem organizace o netradiční zpestření ve výchovně – vzdělávacím procesu. Respondent se o tomto specifickém požadavku zmiňuje takto: *„máme třeba výuku šachů od první třídy, takže ten člověk ten člověk musí umět hrát šachy že“*. Respondent se dokonce zmiňuje o výuce šachů, nejde pouze o doplňkovou činnost.

V neposlední řadě si rozebereme požadavky nastavené pro pracovníky nepedagogické. Respondent A uvádí, že jeho pracovníci musí být především kompetentní přijmout některé odbornější činnosti. Respondent uvádí: *„nejsou to jenom uklízečky, které jenom uklízí, ale starají se i o okolí těch budov, zajišťují i školnické práce, nějaké údržby. Právě třeba i musí mít proškolení, co se týká obsluhy těch kotlů a podobně“*.

Respondent B vyžaduje u nepedagogických pracovníků především pracovitost a svědomitost. Respondent C zase upřednostňuje v rámci nepedagogických zaměstnanců ty, kteří již mají nějaké životní zkušenosti, kteří jsou pracovití. Výhodou je pro něj také to, když potencionálního uchazeče zná i osobně, tedy ví o něm, že je poctivý, slušný apod. Naopak pedagogické zaměstnance vybírá respondent C spíše z mladší skupiny osob a dodává: „*snažím se prostě vybírat hlavně mladé absolventy. (...) Máme tady poměrně mladý kolektiv teďka, i když pro nás třeba je to náročnější, když ten mladý člověk nezkušený přijde do kolektivu, tak to trvá rok, dva, než se zapracuje, než si zvykne na režim toho pracoviště. Je to poměrně složité. Ta škola je sice malá, ale jednoduché to není*“.

Stanovené požadavky na zaměstnance jsou tedy výsledkem provedených analýz. Jednotlivé analýzy na sebe logicky navazují, prolínají se, ale můžeme podotknout, že někdy jen stěží můžeme u konkrétních respondentů určit přesnou hranici například mezi tím, kdy končí analýza pracovního místa a začíná analýza práce. Již právě v odpovědích samotných respondentů je možné zaznamenat, že nemají přesně vymezeno, jaký druh analýzy právě provádějí. Některá dílčí témata analýzy jednotlivých respondentů se prolínají skrze více druhů analýz. Z toho se dá usoudit, že ředitelé nepovažují za důležité mít v povědomí to, jaký typ analýzy právě uskutečňují, ale celá situace se jeví tak, že ředitelé provádějí analýzu spíše neuvědoměle, nesystematicky, ale naopak vždy na základě současných potřeb. Ředitelé přistupují k analýze velmi flexibilně a vždy v souvislosti s potřebou reakce na aktuální situaci, aktuální stav, aktuální potřeby a požadavky organizace. Potřeba analyzovat obecně vzniká s potřebou plánování zaměstnanců, vytváření pracovních míst a se získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců. Tyto případy jako je například výběr a přijímání zaměstnanců nejsou pro tyto malotřídní školy tak časté, tedy nejsou na denním pořádku, což je důvodem provádění jednotlivých analýz vždy na základě aktuální potřeby.

7.4 Proces získávání zaměstnanců

V této podkapitole odpovídáme na tuto dílčí výzkumnou otázku:

Prostřednictvím jakých metod ředitelé malotřídních škol na Konicku získávají zaměstnance?

Jak už víme z teoretické části této práce, metod získávání zaměstnanců je velké množství. V této kapitole ale představíme ty metody, které užívají ředitelé malotřídních škol

na Konicku. Ucelený přehled užívaných metod získávání zaměstnanců podává následující tabulka.

Metody získávání zaměstnanců			
Respondent	A	B	C
Druh metody	Využívá/nevyužívá?		
inzerce	Využívá. - inzerce v tisku (místní tisk, regionální noviny, obecní listy) - místní rozhlas - inzerce na vývěškách v obchodech	-	Využívá. - inzerce na internetu (vlastní webové stránky, webové stránky kraje) - inzerce na místních vývěškách (škola, obecní úřad, místní obchod) - místní rozhlas
spolupráce s agenturami práce	-	-	-
spolupráce s úřady práce	Využívá.	Využívá.	Využívá.
spolupráce se vzdělávacími institucemi	-	-	-
využití sociálních sítí	Využívá.	-	-
přímé oslovení konkrétní osoby	Využívá.	Využívá.	Využívá.
Pasivní metody – uchazeči se nabízejí sami	Využívá.	Využívá.	Využívá.
Pasivní metody – doporučení současného zaměstnance	Využívá.	Využívá.	Využívá.
Jiné metody	-	Využívá. - spolupráce s okolními školami - spolupráce s městským úřadem - webové stránky kraje – nabídka a poptávka pracovníků	Využívá. - spolupráce s městským úřadem - webové stránky kraje – nabídka a poptávka pracovníků

Tabulka 11: Metody získávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Protože ředitelé malotřídních škol na Konicku uvádějí, že jejich pracovní tým je převážně stálý, tedy výkon personálních činností spojených se získáváním zaměstnanců není

častou záležitostí, přesto nastávají situace, kdy je potřeba nového zaměstnance získat a udělat pro to náležité kroky. Ředitelé hovoří o metodách, které užívají nejčastěji, které se jim osvědčily, a které zatím neměli potřebu použít.

Všichni respondenti se shodují na tom, že preferují převážně metodu přímého oslovení konkrétního jedince. Pro respondenta C je důvodem to, že danou osobu již zná, má o ní nějaké informace, na základě kterých si vytváří představu o tom, že daná osoba by mohla být vhodným zaměstnancem jeho organizace. Respondent B říká, že v podstatě jinou metodu, než osobní oslovení konkrétní osoby nebo konkrétního subjektu, prostřednictvím kterého může dostat kontakt na konkrétní osobu, prakticky nepoužívá. To znamená, že neinzeruje, nikde nezveřejňuje svoji poptávku, ale aktivně ze své pozice hledá. Jak už bylo řečeno, buď tedy přímo osloví, nebo se poptává ředitelů okolních škol, poptává se na městském úřadu či úřadu práce nebo oslovuje osoby, které zveřejňují své nabídky na webových stránkách Olomouckého kraje.

Taktéž respondent A, co se týče přímého oslovení konkrétního jedince, uvádí: „*jako řekl/a bych, že je to pro mě jako jedna z nejlepších možností, že je tam hlavně ta rychlá zpětná vazba, že vím, na čem jsem, jestli vůbec by ten člověk o tom uvažoval*“. Na druhou stranu se ale pouze na tuto metodu nespolehá, a ani si pouze s touto metodou nevystačí. Zařazuje proto do procesu získávání zaměstnanců i metody další, kterými jsou různé podoby v tabulce zmíněné inzerce. Kromě toho, jako jediný z respondentů také užívá sociální sítě při získávání zaměstnanců. Pro tuto metodu se rozhodl, když zrovna měl potřebu obsadit volné pracovní místo a již delší dobu se mu to nedařilo. Po zkoušce této metody, ji označil za efektivní, což dokládá těmito slovy: „*myslím si, třeba právě mladé lidi...jakože to je opravdu rychlá reakce, že to není špatné*“.

Kromě respondenta B, který, jak už bylo řečeno, metody inzerce nepoužívá, respondenti A i C popisují různé druhy použití inzerce. Respondenti volí téměř shodné, nebo velmi podobné typy inzerce. Jedním z nich je inzerování prostřednictvím místních rozhlasů. Tyto rozhlasové se běžně v obcích na Konicku používají ke sdělování důležitých informací občanům. Tuto možnost mohou využít právě i ředitelé malotřídních škol na Konicku. Nezanedbatelnou výhodou mohou být náklady takto podané inzerce, které jsou v podstatě nulové. Dále je pro tyto dvě malotřídní školy typické, že inzerují na nejrůznějších místních vývěskách a místech, která jim to umožňují.

V současné době je na webových stránkách Olomouckého kraje dostupný seznam nabídky a poptávky pracovních míst – tzv. *Burza pracovních míst ve školách a školských zařízeních*, kterou respondenti B a C využívají pro získání nového zaměstnance. Tato burza obsahuje seznam pracovníků, kteří zde dávají údaj o svém vzdělání (kvalifikaci) a dále také osobní kontakt, prostřednictvím kterého je může zájemce oslovit. Této možnosti přímého oslovení jedince využil právě respondent B. Taktéž respondent C uvádí, že se v minulosti pro tuto cestu rozhodl a zároveň také on sám do databáze vložil poptávku po pedagogickém pracovníkovi. Bohužel ale respondent C uvádí: „*dával/a jsem třeba i požadavek na ten krajský úřad do toho jejich seznamu, taky jsem tam měl/a jednu dobu, že hledáme, ale přesto se mi to nepovedlo nikdy*“. Zrovna právě respondent C, jak už bylo řečeno, má již delší dobu problém získat kvalifikovaného učitele pro první stupeň základní školy. I přesto, že se pokouší užívat různé metody, zatím se mu místo kvalifikovaným učitelem obsadit nepodařilo. Důvodem může být konkrétní situace, kterou respondent popisuje: „*protože my jsme na konci okresu vlastně a i kraje, takže máme nedostatek pedagogů a vždycky částečný úvazek musíme řešit z roku na rok*“.

Dále za zmínku stojí metoda získávání zaměstnanců, která spočívá ve spolupráci s dalšími školami v okolí. Tuto metodu hojně využívá respondent B a zároveň potvrzuje, že se mu ta metoda velmi osvědčila, že na základě oslovení těchto škol téměř vždy získal kontakt na vhodnou osobu pro volné pracovní místo.

Všichni respondenti také využívají metod pasivních, což znamená, že se jim uchazeči nabízejí sami, nebo jim vhodného uchazeče doporučí některý ze současných zaměstnanců. Respondenti A a C hovoří o tom, že si tyto nabídky ukládají do svých databází a v případě potřeby danou osobu kontaktují. Respondent B popisuje konkrétní situaci, kdy se mu uchazeč nabídnul osobně: „*byla tady paní učitelka, která je odsud, takže přišla, že se dozvěděla, že bude volný místo, jestli by tady nemohla působit*“.

Na závěr kapitoly můžeme shrnout metody, které ředitelé zatím vůbec nepoužívají. Jsou to hlavně metody spolupráce s agenturami práce a spolupráce se vzdělávacími institucemi. Ředitelé si pravděpodobně vždy vystačili spíše s těmi tradičnějšími postupy, proto zatím neměli potřebu využít metody jiné. Za modernější metodu bychom mohli považovat metodu získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí. Tuto metodu použil doposud pouze respondent A, a jak už bylo řečeno, dokonce se mu i osvědčila. Postupem času by se i tato metoda mohla stát

v rámci získávání nových pracovníků malotřídními školami součástí metod běžně používaných, tradičních.

7.5 Přístupy k výběru zaměstnanců

V této podkapitole odpovídáme na tuto dílčí výzkumnou otázku:

Jaké přístupy uplatňují ředitelé malotřídních škol na Konicku při výběru zaměstnanců?

V procesu výběru zaměstnanců je možné uplatňovat různé přístupy, prostřednictvím kterých má být dosaženo cíle, kterým je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na požadované pracovní místo. Typickým přístupem je analýza a hodnocení životopisu. První tabulka této kapitoly odkrývá, zda tuto metodu používají také ředitelé malotřídních škol na Konicku.

Metoda analýzy a hodnocení životopisu		
Respondent	Používá/nepoužívá?	Předmět analýzy/hodnocení.
A	Používá.	- hodnocení předešlé praxe, důvod skončení předešlého pracovního poměru - další vzdělávání
B	Používá.	- vzdělání - délka praxe
C	Používá.	- vzdělání - získaná praxe, zkušenosti - další vzdělání, kurzy - osobní zájmy

Tabulka 12: Metoda analýzy a hodnocení životopisu

Zdroj: vlastní zpracování

Metodu analýzy a hodnocení životopisu ředitelé užívají především v rámci výběru pedagogických pracovníků. Zajímají se především o druh vzdělání uchazečů. Všichni respondenti hledají v životopisech také údaje o praxi uchazeče, ale vždy s rozdílným úhlem pohledu. Respondenta B zajímá především délka získané praxe. Respondenta C spíše podoba získané praxe, tedy v souvislosti s tím, kde uchazeč již pracoval, odhaduje respondent podobu praxe, které uchazeč dosáhl. Zajímavým způsobem analyzuje informace o uvedené praxi respondent A. Zajímá se o vlastní hodnocení praxe samotným uchazečem: „*hlavně se zaměřuji na to, jak ten daný uchazeč hodnotí svoji předešlou praxi, jestli provede jenom výčet předchozích zaměstnání, nebo jestli tam konkretizuje, jak byl v dané oblasti třeba úspěšný, nebo z jakých důvodů pracovní místa opustil*“.

Důležitou částí životopisu, které respondent C věnuje zvláště vyšší pozornost, je pasáž popisující to, čím uchazeč disponuje nad rámec svého nezbytného vzdělání. Pokud jde o učitele, zajímá se, zda jsou absolventy základní umělecké školy, nebo zda ovládají jiné věci, které by mohli jako zaměstnanci využít a obohatit tak výchovně-vzdělávací rozměr školy. O to, jakým dalším směrem se uchazeč dále vzdělával, se zajímá také respondent A.

Mezi tradiční metody můžeme zařadit také metodu výběrového pohovoru. Následující tabulka opět ukazuje, že všichni respondenti tuto metodu jako metodu výběru nového zaměstnance volí.

Metoda výběrového pohovoru		
Respondent	Používá/nepoužívá?	Předmět analýzy/hodnocení.
A	Používá.	<ul style="list-style-type: none"> - představa o pracovním místě - způsob vnímání systému malotřídní školy - způsob reakce na konkrétní situaci (slovní popis uchazeče – jak by uchazeč reagoval na konkrétní situaci, která je mu dána příkladem) - možnost dojíždění za prací - čas navíc – pro organizaci mimoškolních akcí
B	Používá.	<ul style="list-style-type: none"> - představa uchazeče o pracovním místě - osobní požadavky uchazeče, seberealizace
C	Používá.	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělání a další vzdělání - důvod ucházení se o místo - způsob vyjadřování, chování - dochvilnost - vnější visáž

Tabulka 13: Metoda výběrového pohovoru

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka představuje odlišné přístupy ředitelů k výběrovým pohovorům. Respondent A se především ve vztahu ke specifikům malotřídní školy zaměřuje na to, zda daný uchazeč bude právě vhodným pro tento typ organizace. Průběh jeho výběrového pohovoru by se dal rozčlenit na dvě části. V první části se na základě názorů a představ uchazeče pokouší respondent vyhodnotit, zda je vůbec vhodný pro danou pracovní pozici. Druhá část následuje až tehdy, když respondent začne zvažovat, že by uchazeč mohl být vhodným kandidátem, a začne mu pokládat takové otázky, které se týkají řešení konkrétních situací, které v praxi v rámci malotřídního systému mohou nastat za cílem odhalit, jak by uchazeč řešil konkrétní situace.

Také u respondenta B bychom mohli zaznamenat dvě fáze rozhovoru. Nejprve samotný respondent představuje svoji organizaci, své požadavky, očekávání apod. Tento postup je opačný k postupu respondenta A, který naopak nejprve vyžaduje sdělení představ a očekávání samotného uchazeče. Tato fáze nastupuje u respondenta B právě po fázi předcházející. Tedy v druhé etapě rozhovoru hovoří o svých představách také uchazeč. Respondent B pak vyhodnotí, zda se jak jeho, tak uchazečovy představy a požadavky shodují, a na základě toho pak uchazeče přijme či nikoliv.

Zcela odlišně přistupuje k výběrovému pohovoru respondent C. Výběrový pohovor nazývá jako volný rozhovor. V tomto případě můžeme pohovor rozdělit dokonce do tří částí. Nejprve sám respondent C pokládá otázky, prostřednictvím kterých získává představu o tom, zda je uchazeč vhodným, nebo naopak nevhodným kandidátem. Další fází je představení pracovní náplně dané pracovní pozice a na závěr dává příležitost uchazeči na případné dotazy. Kromě toho, respondent C sleduje během výběrového pohovoru v tabulce zmíněný způsob vyjadřování, způsob chování, také dochvilnost a vnější visáž uchazeče.

Na závěr zbývá ještě dodat, že žádný z respondentů neuvádí, že má vytvořené standardizované struktury přijímacích pohovorů. Respondent A pouze říká, že užívá podobných struktur, pokud vybírá uchazeče na stejná či podobná pracovní místa, ale že si průběh pohovoru upravuje především dle aktuální potřeby. Také respondent B říká, že každý výběrový pohovor je vždy individuální. Pro respondenta C se dokonce zdá být zbytečné takto vytvořenou strukturu mít a dodává: „vzhledem k tomu, že jsme malé zařízení a ti zaměstnanci se zas tak často nemění, takže já žádnou takovou strukturu nemám“.

S výběrovými pohovory může souviset vytváření takzvaných prvních dojmů o uchazečích. Zda jsou tyto první dojmy pro jednotlivé ředitele důležité a na co se zaměřují při prvních setkáních s uchazeči, odkrývá následující tabulka.

Utváření prvních dojmů při osobních setkáních s uchazeči o pracovní místo		
Respondent	Utváří/neutváří?	Co sleduje?
A	Utváří.	- dodržení domluvené schůzky - způsob vyjadřování - oblečení
B	Utváří.	- dochvilnost
C	Utváří.	- dochvilnost - způsob vyjadřování - způsob chování - oblečení

Tabulka 14: Vytváření prvních dojmů

Respondent A v rámci utváření prvních dojmů říká: „*Tak vím, že se jako od toho máme odpoutat, ale určitě to zanechává nebo hodnotím si to vnitřně.*“ Respondent A totiž zažil situaci, kdy uchazeč o pracovní místo na předem domluvenou schůzku bez omluvy nedorazil. Respondentovi se takovýto uchazeč jevil jako nezodpovědný, proto o něho již ani dále neměl zájem. Také respondenti B a C v souvislosti s předem domluvenými schůzkami sledují, zda jsou uchazeči schopni přijít včas. Respondent B v souvislosti s dochvilností popisuje: *Tak rozhodně člověk jako, protože tam opravdu musí být dochvilnej, takže když někdo přijde pozdě, tak trochu mě to zviklá že*“. U tohoto respondenta jde pouze o tuto skutečnost, která by mohla již v úvodu odvrátit jeho zájem o uchazeče, bez jeho bližšího poznání. Opožděný příchod uchazeče na domluvenou schůzku může odvrátit zájem respondenta C.

Respondenti A a C také sledují vnější visáž uchazečů a s tím související způsob oblékání. Především pro respondenta A je tato okolnost velmi důležitou a sám ji popisuje takto: „*Co se týká třeba právě tady toho oblékání, nebo té vhodnosti, protože přece jenom na ten první stupeň musí učitelka určitým způsobem reprezentovat, musí se slušně vyjadřovat a podobně takže to také je důležité. Jsou to taková základní pravidla, jak by měl člověk prostě vystupovat.*“ Kromě vhodného oblékání hovoří respondent i o v tabulce zmíněném slušném vyjadřování, které tedy v průběhu osobních pohovorů sleduje a zároveň je možno tyto jednotlivé okolnosti označit také za požadavky určující vhodnost kandidáta.

Závěrem k vytváření těchto dojmů můžeme ještě zmínit myšlenky respondenta C, který dodává: „*První dojem je hodně zajímavá věc, protože kolikrát na první dojem se vám zdá, že ten člověk může být schopný, zdá se vám příjemný, sympatický, ale nemusí to vždycky tak být no. (...) Někdy je nevýhodou to, že člověk kolikrát dá na ten první dojem. Jako je to velmi těžké toho pracovníka odhadnout po krátkém rozhovoru.*“

Kromě toho, že mohou ředitelé analyzovat a hodnotit životopisy, výběrové pohovory, nechávat se ovlivňovat prvními dojmy, mohou využívat také další přístupy a metody, prostřednictvím kterých se jim může ještě lépe podařit odhalit vhodného zaměstnance. Zda další přístupy či metody jednotliví respondenti užívají a jaké, odhaluje taktéž následující tabulka.

Další metody výběru zaměstnanců			
Respondent	A	B	C
Druh metody/přístupu			
Behaviorální přístup	-	-	-
Stresový rozhovor	-	-	-
Testování uchazečů	Využívá.	-	-
Metoda assessment centre	-	-	-
Dotazník	Využívá.	-	-
Metoda ukázkové hodiny	Využívá.	-	-
Zkoumání referencí	Využívá.	Využívá.	Využívá.
Vlastní metoda - metoda „praktické zkoušky“	Využívá.	-	-
Vlastní metoda - analýza přípravy na vyučovací jednotku	Využívá.	-	-

Tabulka 15: Další metody výběru zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Jediným dalším přístupem k vybírání nových zaměstnanců, který je společný pro všechny dotázané respondenty, je zkoumání referencí. Respondent A si prostřednictvím získaných referencí ověřuje tzv. pověst uchazeče, aby se vyhnul tomu, že přijme uchazeče pro potřeby své organizace nevhodného. Vždy se ale drží zásady, že reference získává pouze se svolením daného uchazeče. Respondent B obvykle získává reference tak, že kontaktuje poslední uchazečovo pracovní působiště za cílem zjistit, zda předchozí zaměstnavatel byl se svým bývalým zaměstnancem spokojen či nikoliv. Také pro respondenta C je analýza referencí do určité míry rozhodující pro jasnou volbu uchazeče. Příkladem získávání referencí je podobný přístup, jako je tomu u respondenta B, tedy získání informací o uchazeči na základě kontaktování předchozího působiště.

Další přístupy nebo metody umožňující výběr vhodného uchazeče uplatňuje nebo zkoušel uplatňovat pouze respondent A. I když přiznává, že ne všechny metody používal a správně vyhodnocoval podle náležitých pravidel, přesto dodává, že mu vždy pomohly a dokázaly odhalit vhodnějšího uchazeče. Pro diagnostikování uchazečů použil metodu testování uchazečů a také dotazníky. Pro použití těchto metod se rozhodl především z toho důvodu, že potřeboval získat takového pracovníka, který bude odpovídat právě specifických požadavkům vyplývajícím z potřeb malotřídni školy. Respondent říká: „*když jsem potřeboval/a spíš nějakého jakože dotahovače a toho, kdo bude ty úkoly jako tlačit do konce a už jsem tam měl/a nějakého, řeknu, kreativce, tak aby prostě ten tým mně lépe vytvořili, takže asi něco takového*“.

Kromě takového způsobu diagnostikování uchazečů, respondent A používá při výběru učitelů specifickou metodu, metodu ukázkové hodiny. V některých případech pouze samotná volba tohoto přístupu vyřadila uchazeče z tzv. výběrového řízení, což respondent dokládá slovy: „*některé ty uchazečky do toho jakoby nechtěly ani jít a odmítly, a takže vlastně se sami z toho výběru už vyloučily dopředu.*“ V ostatních případech ale naopak respondent uvádí, že se mu tato metoda osvědčila a dokázal lépe posoudit vhodnost uchazeče. Na příkladu výběru učitele mateřské školy popisuje, co v rámci použití této metody rozhodlo o jasné volbě uchazeče: „*bylo víc té paní učitelky vidět, ta její taková akčnost, větší taková energičnost a to, že byla připravená jako pro větší nasazení v té výuce, tak to jsme upřednostnili a opravdu se nám to taky jako potvrdilo, že to bylo dobře.*“

Dále respondent uvádí, že v některém případě současně s volbou tzv. ukázkové hodiny si vyžádal od uchazečů také jejich zpracované přípravy. Dodává, že byl velmi překvapen, že tento přístup dokázal ve velké míře odhalit především odbornost uchazeče. Respondent tuto zkušenost popisuje slovy: „*to bych nevěřil/a, myslela jsem si, že to bude jednoduché, že každý přinese nějakou takovou tvořivou tu přípravu, že tam budou správně použity odborné názvy a podobně, ale nebylo to tak, takže už i to hrozně moc ukázalo to, že ne každý se na tu práci úplně hodí.*“

Ne jenom u pedagogických pracovníků volí respondent A tyto specifické metody, ale také při výběru nepedagogického pracovníka se rozhodl pro vlastní metodu takzvané „praktické zkoušky“. Konkrétně při výběru pracovníka na pozici pomocné síly v kuchyni respondent zvolil přístup zkoušky zvládnutí výkonu pracovních činností. Situaci popisuje takto: „*v té kuchyni opravdu tam přímo do toho pracovního procesu, zkusili vařit, zkusili pomáhat, takže tam si je jakoby vedoucí stravovny a já jsme nad nimi jakoby dohlíželi a ukázali se v praxi*“.

Pouze tedy respondent A se pokouší o využití širší škály přístupů v rámci výběru nových zaměstnanců. Důvodem, proč se ale většinou respondenti drží spíše těch zažitějších metod, může být právě menší zájem uchazečů o daná pracovní místa. Respondent B dodává: „*No říkám, tam je těch uchazečů většinou tak málo, že mezi dvěma třema když se rozhoduje, říkám tam je potom důležité ten osobní pohovor a na základě toho jak si vyjdeme vstříc. (...) Já dělám všechno vážně jenom ten pohovor, protože těch uchazečů je tak málo, jakože nemůžu tam třeba z pěti šesti, říkám no nejvýš jeden, dva, většinou stejně su rád/a, když přijde ten jeden, tak to asi řeknu přímo.*“

7.6 Způsoby přijímání nových zaměstnanců

V této podkapitole odpovídáme na tuto dílčí výzkumnou otázku:

Jaké možnosti ředitelé malotřídních škol na Konicku volí při přijímání nových zaměstnanců?

Jak už víme z teoretické části práce, způsobu přijímání nových zaměstnanců je více. Konkrétní možnost můžeme volit podle aktuálních potřeb, podle legislativních podmínek, nebo také na základě vlastní ochrany organizace. Jaké možnosti volí respondenti tohoto výzkumného šetření, zobrazuje následující tabulka.

Způsob přijímání nových zaměstnanců			
Respondent	A	B	C
Druh užívaného institutu			
Zkušební doba	Využívá.	Využívá.	Využívá.
Pracovní poměr na dobu určitou	Využívá.	Využívá.	Využívá.
Pracovní poměr na dobu neurčitou	Využívá.	Využívá.	Využívá.
Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	Využívá.	-	-

Tabulka 16: Způsob přijímání nových zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Statut zkušební doby užívají všichni respondenti za účelem ochrany své organizace, aby v případě volby nevhodného pracovníka jej mohli propustit. Respondent C nemyslí pouze na ochranu svoji, ale také si uvědomuje to, že pokud nově přijatý zaměstnanec je nespokojený, taktéž má možnost organizaci opustit. Respondent C totiž říká: „*Používáme zkušební dobu, protože nikdy člověk neví, jestli se opravdu trefil do toho zaměstnání, jestli mu to bude vyhovovat, jakým způsobem se k tomu postaví, takže využíváme*“. I když ředitelé používají zkušební dobu za jakousi pojistku, dodávají ale, že nikdy nemuseli zaměstnance v rámci zkušební doby propustit.

Pracovní poměr na dobu určitou uzavírají ředitelé se svými zaměstnanci především na základě dvou hlavních důvodů. První důvod je v podstatě totožný s tím, o kterém jsme se zmínili již v rámci zkušební doby. Respondent C ho konkrétně popisuje takto: „*Jinak pracovní smlouvu na dobu určitou uzavírám ještě u zaměstnanců, pokud je přijímám jako nové, protože nevím, jak ten zaměstnanec se zachová. I když ten pohovor proběhne, prostě ten člověk se zapracuje, má vytvořené teda podmínky pro to, aby se dobře začlenil, tak vždycky si nechávám ještě takové to místečko vlastně, kdyby náhodou prostě se mně ten pracovník nezdál, takže vlastně po tom roce bych ho mohla obměnit.*“ Podobným způsobem uvažuje také

respondent A. Respondent B říká, že uzavírá pracovní poměr na dobu určitou pouze v tom případě, pokud ví, že bude zaměstnance potřebovat pouze dočasně, například jako zástup za zaměstnance, který odešel na mateřskou dovolenou. Takto uvažuje i respondent A. Respondent C se kromě těchto dvou důvodů zmiňuje ještě o tom, že pracovní poměr na dobu určitou uzavírá také v souvislosti s přijetím pracovníka na pozici asistenta pedagoga.

Pracovní poměr na dobu neurčitou uzavírají respondenti se svým zaměstnancem obvykle tehdy, když se jim během zkušební doby a doby, na kterou byl uzavřen pracovní poměr na dobu určitou, osvědčil jako vhodný kolega pro jejich organizaci a pracovní tým a současně jejich organizace má i nadále potřebu mít obsazené konkrétní pracovní místo.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr ředitelé spíše se svými zaměstnanci neuzavírají. Pouze respondent A tuto možnost volí v souvislosti s potřebou práce na projektech, nebo v případech, kdy hledá zástup za dlouhodobě chybějícího pracovníka. Respondent C používal tuto možnost v minulosti, když na jeho škole pracoval katecheta².

7.7 Adaptační proces zaměstnanců

V této podkapitole odpovídáme na tuto dílčí výzkumnou otázku:

Jaké podmínky vytvářejí ředitelé malotřídních škol na Konicku k adaptaci nových zaměstnanců?

Adaptace pracovníka, který se nově stává součástí organizace a pracovního týmu, je bezesporu neopomenutelným procesem, který všichni dotázaní respondenti do procesu obsazování volných pracovních míst zařazují. Jaké jsou podoby adaptace ve zkoumaných organizacích a jaké podmínky ředitelé pro nově přijaté zaměstnance vytváří, shrnuje následující tabulka.

² „Učitel náboženství. Jako oslovení se v současné škole v ČR běžně neuzívá“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 122).

Obsah adaptace nových pracovníků			
Respondent	Obsah adaptace všech pracovníků	Obsah adaptace pedagogického pracovníka	Obsah adaptace nepedagogického pracovníka
A	- povzbuzení nového pracovníka k výkonu pracovních činností	- vysvětlení práce - ukázání a představení všeho ve škole - nabádání k dotazům - nastavení vlastního režimu práce, vlastních pravidel - vedení ke konzultaci všech záležitostí týkajících se žáků - podání informací o žácích - hospitace ředitele, náslechy nového pracovníka	- osobní konzultace a vzájemná pomoc novému zaměstnanci ze strany stávajícího zaměstnance - předávání zkušeností mezi pracovníky - upozornění na možné problémy
B	- postupné sociální začleňování do kolektivu - postupné navyšování pracovních činností a úkolů - „sžítí“ se s chodem školy - seznámení s problémy, které je potřeba řešit	- osobní konzultace s ředitelem za účelem představení chodu školy a seznámení s učebními pomůckami - seznámení se specifiky systému malotřídní školy	- osobní konzultace s ředitelem za účelem představení chodu školy a seznámení s technickými nástroji potřebnými pro výkon práce
C	-	- určení tzv. mentora novému pracovníku - vysvětlení práce - kde a jak bude konkrétní činnosti vykonávat - podpora nového zaměstnance od všech spolupracovníků (nabídnutí možnosti se kdykoliv na cokoli zeptat, poskytování rad od stálých zaměstnanců)	- osobní konzultace a vzájemná pomoc mezi novým a současným zaměstnancem - upozornění na možné problémy

Tabulka 17: Obsah adaptace nových pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

I když respondenti pojmenovávají jednotlivé skutečnosti, které jsou obsahem adaptace nově přijatého zaměstnance, ne úplně shodnými termíny, můžeme shrnout, že všichni

respondenti se snaží vytvořit takové prostředí, ve kterém se bude nový zaměstnanec cítit bezpečně a bude mu poskytnuta opora ve velkém množství oblastí. Není možné nevšimnout si, že pokud se jednotlivých ředitelů ptáme na procedury spojené s adaptací nových pracovníků, ve větším rozsahu hovoří o podmínkách, které jsou vytvářeny především pro pracovníky pedagogické. Situace může vyplývat z toho, že pedagogických pracovníků si možná jednotliví ředitelé více váží v tom smyslu, že jsou rádi za to, že se jim takového pracovníka podařilo pro svou organizaci vůbec získat. Proto se mu snaží vytvořit příjemné prostředí a poskytnout příznivé podmínky, aby si nového zaměstnance v organizaci udrželi co nejdéle. Dokladem takovéto úvahy mohou být následující tvrzení jednotlivých respondentů. Respondent A si na základě sledování situace nabídek pracovních sil vytvořil následující představu: „*no opravdu zaměstnanců, kteří by chtěli nastoupit do školství jak pedagogických tak nepedagogických není tolik, jak by se mohlo zdát*“. Podobný názor na situaci má i respondent B: „*vážně těch lidí je víceméně nedostatek jo, takže jako pokud odejde pedagog, tak je problém ho jako sehnat no*“. Podobně situaci vnímá i respondent C, kteří říká: „*jsem na konci okresu vlastně a kraje, takže máme nedostatek pedagogů a vždycky částečný úvazek musíme řešit z roku na rok*“.

Dále se všichni respondenti shodují na tom, že adaptace má probíhat formou vzájemné podpory, pomoci, osobních konzultací apod. Žádný s respondentů neuplatňuje metodu tzv. „hození do vody“, ale naopak své zaměstnance motivuje a povzbuzuje k tomu, aby se žádných pracovních činností nebalí a pokud by byla potřeba, aby vše konzultovali, nechali si poradit atd.

Odborná literatura popisuje, že jednou z oblastí adaptace je také vytváření podmínek pro sociální začlenění nových pracovníků. O této oblasti se také přímo zmiňuje respondent B: „*V těch našich počtech sedmi lidí na pracovišti, jako to je malej kolektiv, takže ho tak vezmeme mezi sebe*“. I když ostatní respondenti přímo o sociálním začlenění nehovoří, neznamená to, že by jej nebrali v úvahu. Tím, že nabádají své zaměstnance ke konzultaci a že hovoří o možnostech kdykoli se na cokoli zeptat, nenásilně vytvářejí situace, ve kterých dochází ke vzájemným interakcím mezi pracovníky, tudíž vytvářejí podmínky pro sociální začleňování nových pracovníků.

Jak už bylo řečeno, pedagogičtí pracovníci mají v rámci své adaptace vytvořené takové podmínky, které jsou jim oporou pro jejich začleňování a přizpůsobování se nové práci. Na druhou stranu respondent A v rámci adaptace pedagogických pracovníků ale nemá zájem na tom, aby se nově přijatí zaměstnanci v jeho organizaci stali pouze pasivními pracovníky,

kteří budou spoléhat jen na rady svých nových kolegů, ale zároveň je vedou i k tomu, aby byli svým způsobem samostatní a tvůrčí, tedy aby si sami do určité míry organizovali a řídili svoji práci a drželi se vlastních nastavených pravidel, která budou přispívat ke kvalitnímu chodu organizace. Zároveň ale vyžadují, aby takto nastavený způsob práce byl vždy v souladu se strategickými plány školy, a pokud by tomu tak nebylo, respondent dodává: *„Pokud zjistím, že je něco mimo rámec toho, jak nějak školu chceme vést nebo jak by se děti měly učit, upozorním na to, probereme a podobně“*. Celou tuto situaci téměř shodně popisuje i respondent C: *„nejsem zastáncem toho direktivního nařízení, ale vždycky se snažím nějakou konzultaci, prostě problém, jakýkoliv problém řešit, aby to bylo vlastně ku prospěchu všech, jak zaměstnanců, tak dětí ve školce nebo žáků“*.

Odborná literatura také uvádí, že adaptace pedagogických pracovníků v prostředí školy je do určité míry specifická, protože hned od prvního dne je především učitel vystaven plnému pracovnímu nasazení. Když se ale podíváme do praxe a na konkrétní případ, o kterém se zmiňuje respondent B, můžeme zjistit, že toto zmíněné plné pracovní nasazení není možné. Respondent B jak ve vztahu k pedagogickým tak nepedagogickým zaměstnancům říká: *„nemůže člověk chtít hned jako záraz hnedka všechno první den, ale postupně se na něho nabalují jednotlivé úkoly, povinnosti a vlastně aby se tak nějak sžil s tou školou no, s těmi problémy, co jsou potřeba řešit no“*.

Pokud se podíváme na charakter adaptace u pracovníků nepedagogických, je to velmi obdobné jako u pedagogických. Opět platí pravidlo maximální podpory od ostatních zaměstnanců v průběhu adaptace. Protože ale počet nepedagogických pracovníků je v těchto organizacích malý a pokud přichází do organizace pracovník nový, většinou je to z důvodu, že původní zaměstnanci organizaci opouští a je potřeba za něj najít náhradu. Pokud by tedy šlo o pouhou výměnu dvou zaměstnanců, bylo by pro nově příchozího zaměstnance náročné se zadaptovat a zvládnout všechny své povinnosti. Proto je možné použít tzv. překlenovací období, o které hovoří respondent C: *„určitou dobu ti dva, ten odcházející pracovník a ten nový nastupující, že tam jsou současně, že se ty procesy, ty pracovní poměry vlastně prolínají, a tím vlastně se od sebe naučí, nebo ten člověk který odchází, vlastně řekne, jak tu práci vykonával, na co si dát pozor, pohlídat a podobně“*. Toto řešení a tento způsob adaptace se může jevit jako efektivní, ale zároveň může být pro organizaci velmi náročný jak po stránce organizační, tak finanční. Respondent C totiž popisuje situaci, kdy pracovník na pozici účetní zapracovával nového zaměstnance, který nakonec ale ve zkušební době odešel a bylo potřeba znovu získat, přijmout a zadaptovat zaměstnance nového. Respondent k tomu dodává: *„To bylo docela teda*

takové náročné období, taky náročné finančně, protože vlastně škola platila dva pracovníky současně. Platila jakože jak toho starého zaměstnance, tak toho nového no“.

Na závěr můžeme ještě dodat, že všichni respondenti považují proces adaptace za velmi důležitou a významnou součást procesu obsazování volných pracovních míst. V neposlední řadě se v souvislosti s procesem adaptace nových pracovníků v rámci vybraných malotřídních školách podíváme také ještě na specifický typ adaptace, který je zaměřen na vytváření podmínek pro adaptaci začínajícího učitele.

Obsah adaptace začínajícího učitele	
Respondent	Obsah adaptace
A	- seznámení s vyplňováním pedagogických dokumentů - seznámení se školním vzdělávacím programem - seznámení s přípravou plánů, konzultace obsahu učiva vyučovacích jednotek
B	- poskytování rad ve všech oblastech (pokud to je potřeba)
C	- seznámení s režimem školy - seznámení se školním řádem - poskytování rad ve všech oblastech (pokud to je potřeba)

Tabulka 18: Obsah adaptace začínajícího učitele

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti uvádějí, že proces adaptace začínajícího učitele je velmi podobný, jako je tomu u všech ostatních nově přijatých zaměstnanců. Respondent A akorát zdůrazňuje situaci, že začínající učitele je potřeba více seznámit především s dokumenty, se kterými v průběhu výkonu své práce musí pracovat. Na základě svých zkušeností říká, že je potřeba začínajícího učitele korigovat především v oblasti přípravy jednotlivých plánů pro výuku. *„Někdy jakoby to svým způsobem v uvozovkách přepálí, že chtějí třeba i do těch hodin nacpat hodně činností a to se musí prostě usměrňovat a hlídat jo, musí se jim říct, že opravdu učebnice není základ všeho, že když je tam milion poznatků, že dítě nemůže všech milion poznatků znát, takže je potřeba prostě do té reality uvést no, připomínat to a zase pořád o tom mluvit, konzultovat nebo třeba po týdnu vždycky vyhodnotit celý týden“.* Respondent B vytváří také podmínky a takové prostředí pro začínající učitele, aby měli pocit, že se mohou kdykoli na cokoli zeptat a o čemkoli se poradit. Vyučování na malotřídní škole s sebou přináší hodně specifík, proto respondent B dodává: *„spíš třeba jsou ty specifika říkám, ty spojeny ročníky, takže poradit spíš nějaký takový figle, nebo jak to praktikovat“.*

Na závěr této kapitoly můžeme dodat, že ředitelé si všech svých zaměstnanců váží, vytváří pro ně příznivé podmínky jak v průběhu adaptace, tak i v průběhu celého jejich pracovního poměru. Mají za cíl, aby mezi jednotlivými pracovníky fungovala dobrá spolupráce, aby k sobě přistupovali kolegiálně, byli si vzájemně nápomocní a vytvářeli pevné pracovní týmy, které jsou schopny organizaci udržet funkční a stabilní i pro další léta.

7.8 Závěrečné shrnutí výsledků

Cílem předchozích podkapitol bylo interpretovat výsledky výzkumného šetření tak, abychom dosáhli odpovědi na jednotlivé položené dílčí výzkumné otázky. Nyní jsme se dostali k části textu, kde si na základě dosažených odpovědí na předchozí dílčích výzkumné otázky, můžeme podat odpověď na výzkumnou otázku hlavní. Připomeňme si její znění:

Jaká je struktura procesu obsazování volných pracovních míst a jaká organizační opatření v rámci personálního řízení musí ředitelé malotřídních škol na Konicku zavádět pro zajištění chodu své organizace?

Můžeme shrnout, že ředitelé malotřídních škol na Konicku při výkonu personálních činností v rámci obsazování volných pracovních míst postupují dle schématu, který byl uveden v teoretické části práce (viz obrázek č. 1). To znamená, že na základě plánování zaměstnanců a analýzy práce usoudí, zda budou potřebovat nabrat nové zaměstnance a jaké zaměstnance, následně jsou schopni potenciální uchazeče získat a z vhodných uchazečů vybrat ty nejvhodnější, dále je pak přijmout a vytvořit jim náležité podmínky pro adaptaci na nové pracovní místo.

Tato struktura, která byla právě představena, byla popsána velmi obecně a i velmi zjednodušeně. Výkon vybraných personálních činností, tedy těch, které se vztahují k procesu obsazování volných pracovních míst, s sebou často přináší takové situace, pro jejichž řešení je nutné zvolit, naplánovat a do praxe zavádět taková opatření, která dokáží zajistit chod organizace po stránce personálního řízení. O konkrétních opatřeních jsme se zmiňovali v průběhu předcházející interpretace. Nyní si zásadní a hlavní opatření připomeneme a shrneme pro vytvoření celistvé odpovědi na položenou výzkumnou otázku.

Vytváření optimálních podmínek pro spolehlivou komunikaci na pracovišti

Vytvoření podmínek, které zajistí spolehlivou komunikaci na pracovišti mezi pracovníky, se osvědčuje jednotlivým ředitelům především v oblasti personálního plánování zaměstnanců. Ředitelé dbají na zvýšenou komunikaci mezi všemi pracovníky za účelem

vzájemného informování se o možných změnách, které by mohly mít negativní dopady na plánování potřeby zaměstnanců a pokrytí této potřeby. To znamená, že pokud některý ze zaměstnanců plánuje odchod z organizace, nebo ví o své budoucí nepřítomnosti na pracovišti, okamžitě o této změně musí informovat svého zaměstnavatele.

Pro ředitele je důležité, aby efektivní komunikace fungovala, aby všem pracovníkům záleželo na kvalitním chodu organizace, který může být zabezpečen pouze s dostatečným počtem pracovníků na pracovišti. Pro jednotlivé školy může být náročné řešit situace ze dne na den, a to především z důvodu nedostatku pracovníků, kteří by mohli okamžitě do jejich organizace nastoupit. Tento fakt můžeme zakončit slovy jednoho z ředitelů:

„Tam je to spíš o štěstí, jestli opravdu na někoho narazíte nebo najdete někoho.“

Vytváření podmínek pro pohotovové zastoupení chybějících pracovníků

Někdy se ale stane, že absence pracovníka přijde nečekaně, nebo sice plánovaně, ale bez možnosti najít vhodného zastoupení z vnějšího zdroje. Na tyto situace je nutná pohotová reakce ze strany samotných ředitelů a pracovní pružnost na straně zaměstnanců. Pracovníci musí přijmout práci navíc a být schopni se vzájemně zastupovat, a to i v podobě zástupu nepedagogického pracovníka pedagogickým a naopak.

„No když nastane, tak to je trochu potíž, protože na té malotřídce zkrátka někdo z nás to musí tu práci udělat za něho no, protože jako těžko seženu na čtrnáct dní tady zástup nebo na tři týdny, takže zkrátka musí to někdo vzít za něho.“

„Školnice měla třeba jít na operaci že, (...) a věděla, že jenom s kolenem, že to bude třeba čtrnáct dní, tak to jsme jako vzali za ní že.“

Sdružování pracovních pozic

Toto opatření ředitelé zavádějí především za účelem toho, aby jejich zaměstnanci dosáhli větších pracovních úvazků. Na malotřídních školách jsou pracovní úvazky často menší, což by mohlo být demotivační pro některé uchazeče především z hlediska nízkých platů.

Žádání zřizovatelů o finančních prostředky na doplácení platů pracovníkům

V některých případech jsou platy zaměstnanců nízké, neodpovídající vykonané práci, nebo dokonce finanční složka na platy chybí. Proto musí ředitelé žádat o finanční příspěvek

zřizovatele, který vykompenzuje tento nedostatek. Protože mají většinou zřizovatelé zájem na tom, aby v jejich obci škola fungovala, tomuto požadavku většinou vyhoví.

Zvýšená aktivita při získávání nového zaměstnance

Ředitelé mají zkušenosti s tím, že dostatek vhodných pracovníků pro jejich organizaci v jejich okolí není. Situací, kdy mají hledat nové pracovníky pro svoji organizaci, se spíše obávají. Pokud hledali nové zaměstnance, vždy se jim situaci podařilo vyřešit, ale museli často vynaložit větší úsilí a ze své pozice k situaci velmi aktivně přistoupit. Někdy se neosvědčí ani nevyplácí pouhé vyvěšení inzerce a pasivní čekání na odezvy. Ředitelé musí často sami aktivně vstoupit do terénu, osobně oslovovat uchazeče či je telefonicky kontaktovat. Nemohou se spolehnout, že se na požadované místo přihlásí větší počet uchazečů, ze kterých si budou moci vybírat.

„Těch uchazečů je tak málo, jakože nemůžu tam třeba z pěti šesti, říkám, no nejvýš jeden, dva, většinou stejně su rád/a, když přijde ten jeden, tak to asi řeknu přímo.“

Zaměstnání nekvalifikovaných pracovníků či jiná opatření

Někdy se nepodaří i přes veškeré úsilí vhodného pracovníka s náležitou kvalifikací získat. Nezbyvá jiné možnosti, než zaměstnat zaměstnance nekvalifikovaného. Kromě tohoto opatření musí ředitelé někdy i jiným způsobem aktivně vstupovat do terénu a hledat zaměstnance. Příkladem je oslovování zaměstnanců, kteří čerpají mateřskou dovolenou, nebo jsou již v důchodu.

Získávání pracovníků především z nejbližšího okolí

Pokud mají ředitelé možnost, volí z potenciálních uchazečů raději ty, kteří žijí v místě sídla organizace nebo v nejbližším okolí. Pro práci na malotřídní škole je typické, že často zahrnuje úkoly a činnosti, které jsou nad rámec základních povinností, a ředitelé mají zkušenosti s tím, že pracovníci, kteří do organizace dojíždí ze vzdálenějších míst, většinou nemají takový zájem se na těchto činnostech podílet, nebo pro ně nemají časový prostor.

„Aby měl zájem prostě spolupracovat a to vám ten zaměstnanec, který přijede z Olomouce, těžko bude dělat“.

Zároveň ředitelé předpokládají, že místní zaměstnanec, nebo ten z blízkého okolí, bude mít větší zájem o výkon činností, které přispívají k prezentaci jejich organizace, a které udržují

dobré vztahy mezi školou a obcí a zároveň také přispívají ke kulturnímu životu a hodnotám v dané obci. Dobrá součinnost mezi školou a obcí je pro ředitele důležitá a mají zájem na tom, aby celý jejich pracovní kolektiv měl tentýž cíl.

Stanovení specifických nároků na pracovníky

Malotřídní škola je specifická sama o sobě. Z toho důvodu vyžaduje i specifické nároky na své pracovníky. Pouze s pracovníky, kteří tyto specifické nároky splňují, může dosahovat svých cílů. Mezi hlavní a nejčastěji zmiňované nároky patří především ochota práce nad rámec svých povinností. Dalším nárokem je také to, aby zaměstnanci disponovali organizačními schopnostmi a byli všestranní po co nejvíce stránkách. I když většinou se podaří ředitelům takové zaměstnance získat, některé z nich trápí, že především nepedagogické pracovníky nemohou za jejich činnost ohodnotit tak, jak by si skutečně zasloužili.

„U nepedagogických zaměstnanců tam opravdu oni jsou na v podstatě minimálních platech, na ty odměny mně už nezbyvá.“

„Jako snažím se prostě motivovat nebo povzbudit tak, aby u nás zůstali, ale musím projevit to, že chápu třeba, že za tady to finanční ohodnocení zde třeba nebudou moci zůstat, že to rozhodnutí opravdu záleží na nich.“

Hlavním cílem ředitelů malotřídních škol v mikroregionu Konicko je mít vytvořené stabilní kolektivy pracovníků, ve kterých bude fungovat vzájemná interakce a kolegiální chování. Ředitelé nemají potřebu být doslova nadřízenými, ale spíše řídit organizaci za pomoci a podpory svých zaměstnanců. O tom vypovídá i to, že veškerá rozhodnutí nepokládají pouze na svá bedra, ale i své podřízené zapojují do výkonu některých personálních činností. Příkladem jsou doporučení současných zaměstnanců při získávání a výběru nových zaměstnanců. Tuto spolupráci můžeme shrnout slovy jednoho z respondentů: „*samozřejmě víc hlav víc ví*“.

Na závěr je nutné ještě dodat, že ne vždy se pro všechny skutečnosti dá nalézt optimální řešení či zavést optimální opatření. Ze slov ředitelů je zřejmé, že mají zájem svoji školu v obci zachovat a i navzdory občasného vynaložení velkého úsilí mají potřebu chod organizace stále zkvalitňovat a vytvářet podmínky, které zajistí, že i v budoucnu by měli mít dostatečný počet žáků, kteří budou jejich organizaci navštěvovat. Příkladem konkrétní situace, která neměla řešení, byla potřeba zřízení pozice školního psychologa. Bohužel kvůli nízkému počtu žáků škole nebyla tato pracovní pozice přiznána. Zbývá si položit otázku, proč by i na těchto

malotřídních školách neměli mít žáci stejné podmínky pro dosahování svých vzdělávacích cílů, jako ve školách větších.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na personální činnosti v oblasti procesu obsazování volných pracovních míst. Na tento proces jsme se zaměřili v oblasti personálního řízení malotřídních škol v mikroregionu Konicko. Cílem bylo na vybraném vzorku ředitelů malotřídních škol vybraného regionu ukázat způsob a průběh výkonu personálních činností vztahujících se k procesu obsazování volných pracovních míst, porozumět mu a představit jednotlivá opatření, která v souvislosti s výkonem těchto činností musejí jednotliví ředitelé zavádět. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, bylo zapotřebí udělat několik náležitých kroků. Kromě studia odborné literatury, na jehož základě vznikla teoretická část práce a byl vytyčen výzkumný cíl a výzkumné otázky, bylo především zapotřebí získat vhodné respondenty pro provedení výzkumného šetření, což se podařilo. Následně bylo nutné prostřednictvím metod hloubkového rozhovoru získat potřebná data, která na základě provedení rámcové analýzy dala odpovědi na položené výzkumné otázky. Jednotlivé odpovědi na výzkumné otázky jsou představeny v poslední, sedmé kapitole této práce. Tato kapitola má 8 podkapitol. V prvních sedmi podkapitolách jsou prezentovány odpovědi na dílčí výzkumné otázky, poslední kapitola s názvem *Závěrečné shrnutí výsledků* podává odpověď na hlavní výzkumnou otázku a také dokládá to, že bylo dosaženo výzkumného cíle.

Tato bakalářská práce tedy odhalila některá specifika, která musejí ředitelé malotřídních škol v mikroregionu Konicko v praxi řešit. Práce může sloužit jakýmkoliv orgánům, které mohou mít vliv na existenci malotřídních škol a na základě studia této práce by pak mohly poskytnout takovýmto školám maximální oporu a pomoc. V neposlední řadě může být práce využita všemi občany, kteří se prostřednictvím této práce mohou seznámit s náročným procesem personálního řízení malotřídních škol. Je důležité právě malotřídním školám věnovat pozornost, protože tvoří velkou část české sítě škol a mají vliv na kvalitu výchovy a vzdělání našich dětí.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Krátkodobé plánování potřeby zaměstnanců.....	63
Tabulka 2: Dlouhodobé plánování potřeby zaměstnanců.....	65
Tabulka 3: Krátkodobé plánování pokrytí potřeby zaměstnanců	67
Tabulka 4: Dlouhodobé plánování pokrytí potřeby zaměstnanců	68
Tabulka 5: Nedostatek personálu.....	69
Tabulka 6: Vytváření nových pracovních míst.....	72
Tabulka 7: Analýza pracovních míst	73
Tabulka 8: Analýza práce	75
Tabulka 9: Analýza organizace.....	77
Tabulka 10: Požadavky na schopnosti, dovednosti a vlastnosti zaměstnance.....	79
Tabulka 11: Metody získávání zaměstnanců.....	83
Tabulka 12: Metoda analýzy a hodnocení životopisu	86
Tabulka 13: Metoda výběrového pohovoru.....	87
Tabulka 14: Vytváření prvních dojmů.....	88
Tabulka 15: Další metody výběru zaměstnanců	90
Tabulka 16: Způsob přijímání nových zaměstnanců	92
Tabulka 17: Obsah adaptace nových pracovníků	94
Tabulka 18: Obsah adaptace začínajícího učitele.....	97

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst	24
--	----

Zdroje

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARNES, David et al. *Získávání pracovníků a jejich profesní rozvoj*. Praha: Open University Czech Republic, Business School, 2003. 71 s. Moderní a efektivní manažer; kniha 6. Řízení lidí. modul 2. ISBN 80-86717-06-2.

EGER, Ludvík. *Personální řízení: (se zaměřením na školství)*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. 68 s. ISBN 80-7083-799-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester a NEUBAUER, Jiří. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 142 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu ...* Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. xii, 462 s. Praxe manažera. Ekonomie. Business books. ISBN 80-7226-515-6.

FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 217 stran. ISBN 978-80-7552-714-1

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Řízení lidských zdrojů a personalistika ve školství*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010. 84 s. Odborné knižní publikace. ISBN 978-80-7314-186-8.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 437 stran. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. 428 stran. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 1. vydání. Praha: PeopleComm, [2016], ©2016. 377 stran. ISBN 978-80-87917-29-9.

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

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

NELEŠOVSKÁ, Alena a SPÁČILOVÁ, Hana. *Didaktika primární školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. 254 s. Učebnice. ISBN 80-244-1236-5

PRŮCHA, Jan. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2012. 191 s. ISBN 978-80-7178-999-4.

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David a TROJANOVÁ, Irena. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 186 stran. ISBN 978-80-7552-264-1.

ŠVARŤÍČEK, Roman a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TRNKOVÁ, Kateřina, KNOTOVÁ, Dana a ŠKARKOVÁ, Lucie. *Málotřídní školy v České republice: malotřídky*. 1. vyd. Brno: Paido, 2010. 197 s. ISBN 978-80-7315-204-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

MIKÁČ, Jan. *Řízení školy: Obecné právní předpisy v praxi školství*. [online] Centrum celoživotního vzdělání Pardubice 2011 [cit 2018-06-15]. Dostupné také z: www.ccvpardubice.cz/downloads/getFile/160

Organizační struktura (Organizational Structure). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 18.12.2016 [cit. 01.02.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Statutární orgán. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 19.07.2017 [cit. 02.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/statutarni-organ>

Zákony a prováděcí právní předpisy

zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

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

vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

Anotace

Jméno a příjmení:	Šárka Recová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	JUDr. Zdenka Nováková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Vybrané personální činnosti ředitelů malotřídních škol v mikroregionu Konicko
Název v angličtině:	Selected personnel activities of directors of small schools in the Konicko micro-region
Anotace práce:	<p>Bakalářská práce je zaměřena na vybrané personální činnosti, které jsou vykonávány v rámci řízení školy. Cílem práce je na vybraném vzorku ředitelů malotřídních škol vybraného regionu ukázat způsob a průběh výkonu personálních činností vztahujících se k procesu obsazování volných pracovních míst, porozumět mu a představit jednotlivá opatření, která v souvislosti s výkonem těchto činností musejí jednotliví ředitelé zavádět.</p> <p>Teoretická část práce udává teoretický rámec práce a pojednává o souvislostech, které s výkonem vybraných personálních činností souvisí a stává se východiskem pro vstup do zkoumané problematiky. Praktická část na základě využití výzkumných metod popisuje skutečnou praxi výkonu vybraných personálních činností a představuje situace, které v souvislosti s procesem obsazování volných pracovních míst v praxi vznikají.</p>

Klíčová slova:	Řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální činnost, obsazování volných pracovních míst, ředitel, malotřídní škola.
Anotace v angličtině:	<p>The bachelor thesis is focused on selected personnel activities, which are performed within school management. The aim of the thesis is to show the way and the performance of personnel activities related to the process of filling vacancies, to understand and to present the individual measures that have to be implemented by individual directors in connection with the performance of these activities.</p> <p>The theoretical part of the thesis gives a theoretical framework of work and deals with the context that is connected with the performance of selected personnel activities and it becomes the starting point for entry into the studied subject. The practical part, based on the use of research methods, describes the actual practice of performance of selected personnel activities and represents the situations that arise in practice in connection with the process of filling vacant jobs.</p>
Klíčová slova v angličtině:	Human resources management, personnel management, staffing vacancy, director, small school.
Přílohy vázané k práci:	3
Rozsah práce:	149 stran
Jazyk práce:	Český

Přílohy

Rozhovor č. 1 - Rozhovor s respondentem A

Plánování zaměstnanců – ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým

1. Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete potřebovat? Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete krátkodobě potřebovat (na následující školní rok) a dlouhodobě potřebovat (na následující tříleté až pětileté období)?

Jsou dvě takové roviny, jedna je ta, co se týká žáků, jejich množství a množství úvazku, které z toho plynou jak u pedagogických, tak u nepedagogických zaměstnanců, takže to je taková první hlavní důležitá rovina. Potom se do toho musí zahrnout i to, jestli nás v určitém roce podpoří zřizovatel, pokud by chtěl školu zachovat a neměli bysme dostatečný počet, nebo neměli bysme dostatečný počet žáků a tím finance ze státu, tak to stále nemusí znamenat to, že bychom si nemohli nechat všechny zaměstnance, může nám on doplácet mzdy, takže to také musím zvážit u toho, když bych přemýšlel/a kolik nebo jak. A další rovina je to, zda sami zaměstnanci budou chtít zůstat, nebo zda plánují třeba nějakou životní událost, třeba máme zde mladý kolektiv, může se vdát, odstěhovat nebo plánují třeba rodičovství a tak. A co se týká toho krátkodobého nebo dlouhodobého plánování, tak v tom krátkodobějším, tam bych řekla, že jsou ty výhledy, že se dělají i jednodušeji, protože většinou už víme, kolik žáků nastoupí do prvního ročníku, kolik pářáků odejde, a v tom dlouhodobějším je to složitější, protože se to dělá většinou z odhadu těch dětí, které máme v mateřské škole, která také patří pod nás, a i když si ten předpoklad uděláme, tak většinou takhle moc dopředu nevíme, nebo nevím, jestli opravdu ty děti k nám nastoupí, jestli nepůjdou do konkurenčních škol. Takže výhled si sice udělám, nebo můžu něco předpokládat, ale je to opravdu jenom takový nástřel.

A s těmi žáky, kteří třeba půjdou do prvního ročníku, je vám už dopředu jasné, kolik těch žáků budete mít, nemůže se třeba stát, že se to dozvíte až v září a může s tím nastat nějaký problém?

Někdy se nám to stává, ale už jsem to ošetřila. Snažím se víc komunikovat s těmi rodiči právě už v mateřské škole, právě letos budu mít, nebo mívám už v tomto období, v tom březnu, dubnu, nebo v březnu, protože teď zápisy jsou v dubnu, takže ten leden, únor, březen se tam setkávám s těmi rodiči těch předškoláků, ptám se, kam plánují nástup, snažím se prostě už to vědět a říkám jim, že je to důležité, právě pro to moje plánování tady té činnosti a přijímání zaměstnanců.

Takže oni si vlastně tu důležitost uvědomují, tu vaši potřebu?

Ano.

A souvisí třeba počet žáků s počtem nepedagogických pracovníků, které budete potřebovat?

Ano, to také souvisí, i když to... tam se snažíme, aby to nehrálo zase tak úplnou roli, protože ta práce nepedagogických zaměstnanců vlastně i když je daná úvazkově podle počtu žáků, tak když to řeknu úplně obecně, ta školnice musí setřít třídu, ve které běhá pět, deset, nebo patnáct dětí úplně stejně a úplně každý den, takže tam se snažím jim úvazky moc nezkracovat, a opravdu pokud by došlo k nějaké takové krizové situaci, že nemáme finanční prostředky, tak většinou zřizovatel provede ten doplatek, nebo když ho požádám, tak... nebo ještě děláme jednu věc, že máme zde jakoby takové sdružené funkce, že částečný úvazek školnice a částečný úvazek výdeje stravy, a je to jedna paní, aby měla celý pracovní poměr. Takže když pak trošinku by desetinka ubyla, nehraje to tak velkou roli na jejím plati.

2. Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici?

Ano, protože komunikuji s těmi lidmi. Tím, že jsme malá organizace, je to opravdu ten vztah tady je velmi blízký a musí takový být, protože vlastně se vzájemně na sebe můžeme spolehnout, takže věřím a vím i z přechozích zkušeností, že ti zaměstnanci se nebojí mi třeba i hodně dopředu svěřit nějaké osobní věci, které třeba když se potom nepodaří, tak já to беру na vědomí. Mohou být důvody, třeba právě jak jsem už ze začátku uvedl/a, že se chtějí odstěhovat, nebo že plánují rodinu, nepodaří se potom ani jedno ani druhé, takže zase zpátky mohou přijít a říct, ne, mění se to, nemusíš nikoho shánět, ale dosud, pracuji už já nevím přes deset let tady, tak opravdu se mi vždy podařilo, že jsem u pedagogických vždycky věděl/a hodně dopředu, že tato situace může nastat a u nepedagogických, tam teda se mi jednou stalo, že mi jedna paní dala výpověď v podstatě skoro ze dne na den, takže tam to bylo takové trošku složitější, ale zase se nám to teda podařilo pak vyřešit.

3. Plánujete pracovníky na každý nový školní rok? Kdy plánujete?

Většinou už začátek toho druhého pololetí, tady ten leden, únor, březen už o tom přemýšlíme, mluvíme na poradách, mluvíme mezi sebou, je to tady hned začátek toho kalendářního nového roku, protože ono se to nezdá, ale opravdu kdyby potom se měl shánět nový pracovník, tak aby byl čas na to, aby se do výuky podíval, jako aby se připravilo takovéto jakoby výběrové řízení a tak dále. Takže je potřeba už to vědět takhle ze začátku ty plánované změny.

A je pro vás důležitější vědět dopředu, jak to bude s těmi pedagogickými pracovníky, než s těmi nepedagogickými, nebo je to tak jakože vyrovnané?

No ono by se mohlo zdát, že důležitější jsou pedagogičtí, ale sehnat zástup jenom třeba za nepedagogického pracovníka je mnohdy těžší, například do kuchyně. Vždycky říkám, že možná je těžší sehnat kuchařku než učitelku jako tak s nadsázkou, ale myslím si, že takhle jako na těch vesnicích, je jako sehnat pracovníky do obou těch skupin kvalitních, je docela složité.

4. Na základě čeho odhadujete celkovou potřebu zaměstnanců?

Tak opravdu vždycky se odrážím od toho počtu žáků a dětí, protože pod nás patří ještě mateřská škola, a to potom souvisí i s množstvím třeba těch obědů, a s tím že jsou dvě budovy, takže potřebujeme jakoby dvě školnice, tak to je jedna ta rovina. Ve škole potom tam zase ještě kromě toho množství žáků ještě uvažují tím směrem, abychom mohli trošku jakože třeba zkvalitnit výuku nebo inovovat, protože je to ta malotřídní škola, a právě v té jak my říkáme ve velké třídě, kde mám spojený třetí, čtvrtý, pátý ročník už jsou náročnější předměty a právě aby byla zachována kvalita, tak se snažíme některé ty předměty ještě rozdělovat do skupin jo, takže třeba angličtinu učíme zvlášť, a tím nám vznikne potřeba zase další hodiny, to znamená, že některý z těch učitelů může mít víc a když bychom to chtěli úplně vylepšit, tak třeba by mně vznikla potřeba ještě jednoho celého pracovníka jo. K tomu teda zatím nikdy nedošlo, na to finance nemám, ale tady tímhle tahle okolnost tam taky hraje roli, tady tak v uvozovkách takovéto vylepšování a co se týká třeba mimoškolní činnosti nebo družiny a tak dále, tak tam právě když se ještě nabalí třeba nějaké kroužky nebo v tom roce jsou nějaké projekty třeba z evropské unie, tak tam taky vzniká ještě potřeba třeba pracovníků, a když už nejsme schopni to pokrýt tady z našeho, tak zase bych musela přijímat někoho dalšího, takže to je taky taková jedna rovina jo. Ten počet, toho jak dělím ty skupiny a ještě prostě ty kroužky a to mimoškolní nějaké zázemí.

A ve vztahu k těm nepedagogickým pracovníkům?

Tak, no tam to...jak jsem už říkala. Já se to prostě snažím držet na té stejné úrovni. Ten počet by musel opravdu hodně klesnout, třeba by nám muselo ubýt 10 žáků, abych sahala těm nepedagogickým pracovníkům na úvazky, a tím třeba mně ubyla jedna školnice a podobně. Ten stav jednou už jsme tady takový měli. Hned ze začátku mého působení jsme na celé škole měli šestnáct dětí, což bylo v tu dobu jakože limit, že už to nesmělo klesnout pod. Pro srovnání teď máme na celé škole dvacet šest, takže o deset víc, a v tu dobu jsme opravdu uvažovali, že by byla jedna školnice, která by dopoledne uklidila třeba nahoře ve školce a přešla sem do školy. Ale opravdu potom z toho organizačního a vůbec prostě jsme si řekli, že by to nebylo vhodné tady to přejíždění. Vyhodnotili jsme to i se zřizovatelem, že ne, takže myslím si, já pořád já vím, že to opakuju, ale že ten počet žáků, že to je základ všeho a tím to s sebou nese ten počet peněz, které na ty lidi dostanu.

Takže vlastně na základě počtu žáků, nebo z toho základu počtu žáků vám vyplývá ta potřeba zaměstnanců?

Ano.

5. Jak řešíte nedostatek zaměstnanců? Kdy nastává? Jak často nastává?

Tak, v poslední době nastal právě jenom, protože odcházela kolegyně na mateřskou dovolenou, to bylo u pedagogických zaměstnanců a u nepedagogických bylo to tady jednou za těch deset roků a tam jenom to bylo spíše z toho, že si paní...prostě ten plat nebyl tak vysoký, jak potřebovala a našla si lepší místo prostě finančně lépe ohodnocené u těch nepedagogických... a ještě jednou?

Jak řešíte nedostatek?

Nedostatek, takže no opravdu zaměstnanců, kteří by chtěli nastoupit do školství jak pedagogických tak nepedagogických není tolik, jak by se mohlo zdát, takže kontaktujeme pracovní úřady, vyhlásíme tady v okolních obcích, dáme na naše stránky, no dáme určitou lhůtu, do které se mají nahlásit, poslat žádosti případně se přijít podívat, potom provedeme takové buď pohovory, nebo když jsou to pedagogičtí

zaměstnanci vezmeme je do výuky, aby se podívali vůbec jaké mají představy, protože ono je něco jiného třeba si jenom říct v malotřídkách, ale každý třeba pedagog to taky nezvládá. Provedeme prostě pohovory a pak výběr.

6. Jak řešíte nadbytek zaměstnanců? Kdy nastává? Jak často nastává?

No, tak toho se vždycky jakože děsím nebo mám z toho takový v uvozovkách nepříjemný pocit. To právě nemusí úplně, že bych toho člověka úplně musela jako propustit, ale právě už jenom ta situace, že se tím snižuje úvazek, že dojde ke snížení platu, je to opravdu velmi náročné, nepříjemná situace, protože ti lidi třeba pedagogové už bych řekla, že jsou dobře jako ohodnoceni jo, nemůžu říct, že by si někdo tady stěžoval, že nemá peníze, jakože málo, teď už ty tabulky opravdu jsou docela solidně nastavené, i když třeba zase na ty odměny a tak dále, na osobní ohodnocení nemáme tolik financí, ale na velkých školách si myslím, že je to v pohodě, ale také tam tu složku máme, ale u nepedagogických zaměstnanců tam opravdu oni jsou na v podstatě minimálních platech, na ty odměny mně už nezbyvá, takže já se spoléhám na to, že chtějí zde pracovat, mají to třeba v místě nebo mají třeba nějaké zdravotní omezení, že by nemohli dělat náročnější druh práce, i když by na to jinak jako měli, ale bohužel ten zdravotní stav je třeba nějak omezuje a tenhle typ práce jim vyhovuje a zvládají ho, takže já potom když těmto zaměstnancům mám ještě vzít jakoby finance nebo část úvazku, tak je to složité. No řeším to tak no prostě v klidu si s nimi pohovořím, vždycky jim nabídnu to, že prostě okamžitě jak by došlo k tomu, že bych ty peníze měla, tak jim to zase navýším. Jako snažím se prostě motivovat nebo povzbudit tak, aby u nás zůstali, ale musím projevít to, že chápu třeba, že za tady to finanční ohodnocení zde třeba nebudou moci zůstat, že to rozhodnutí opravdu záleží na nich, a že jim i tak, když by chtěli nás opustit, tam jim jakože vyjdu vstříc, že bych jim třeba výpověď dala k datu, kterou by potřebovali jo, ale je to teda fakt situace složitá, obzvlášť fakt když už máme ten tým nebo ty lidi, vím, že jsou kvalitní, že je na ně spolehnouti, jsme na sebe zvyklí a tahle situace nastává, ale naštěstí v poslední době nenastává tak často. Tím počtem žáků a tím, že zřizovatel jako chce tu školu zachovat tak je ta situace taková stabilnější.

Takže počet žáků je tak stále vyrovnaný byste řekla?

Jo, ano, ano. Ve školce trošičku klesá, ale ve škole dvacet tři až dvacet pět to se nám teď drží delší dobu a ve školce teda taky těch 25 máme akorát, teď třeba to půjde na dvacet dva nebo tak.

7. Jaké okolnosti rozhodují v případě, máte-li z důvodu nadbytku zaměstnanců s některým ze zaměstnanců ukončit pracovní poměr?

Tak rozhoduje kvalita jeho práce, to je jakože nejdůležitější, ale je těžko potom když je ten pracovník jakoby sám na tom pracovním místě, je s něčím srovnat jo. U těch pedagogů je to v uvozovkách jednodušší, protože to jsme já a dvě, takže jakoby tři a tam můžu ty kritéria si nastavit nějak lépe. Ale třeba řeknu u školnice nebo u pracovnice pro výdej stravy, pokud mně po celou dobu kvalitně jídlo vydávala, vždycky byla čistá, vždycky chodila včas a já ji přesto potřebuji propustit, tak se mně opravdu ta kritéria na tohle těžko hledají. A zase jako nevím, jestli mám štěstí, ale asi jo, asi štěstí na zaměstnance. Za tu dobu nedošlo k tomu, že bych některého jak pedagogického tak nepedagogického zaměstnance musela propustit vzhledem k neplnění nebo k nekvalitnímu plnění si pracovních povinností, ještě se mně to nestalo.

8. Máte stanovená kritéria pro setrvání a odchod zaměstnanců? Co zvažujete?

Na papíře je nemám, ale byla by to asi prostě ta kvalita práce, přístup k dětem, k žákům, vůbec ta pozice i třeba v tom kolektivu těch ostatních zaměstnanců.

Nemáte tedy potřebu zatím tady ta kritéria nějak zvažovat?

Zatím nemusím jo. Asi kdybych potom musela, tak bych je stanovila.

9. Co byste ještě doplnil/a k tématu plánování zaměstnanců?

Když je dost peněz, tak se plánuje dobře.

Získávání zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

10. Jak často vytváříte nová pracovní místa? V čem spočívá vytváření nových pracovních míst?

Tak pracovní místo nové jsme vytvářeli jedenkrát a myslím si, že v rámci toho, že je trend inkluze pro děti, se nám tato situace naskytne ještě víckrát. Byla to pozice asistenta pedagoga ve třídě pro jednoho chlapce. Potom do budoucna právě ještě se mohou naskytnout nová pracovní místa, která souvisí se šablonami s projekty EU. Právě teď jsem si vzpomněl/a ještě, že pozice chůvy ještě byla, to právě byla z EU, to bylo nedávno a dále jsme chtěli ještě školního psychologa, ale to se nám nepodařilo, protože jsme na to nedosáhli počtem zase těch žáků, abychom vůbec tady to pracovní místo mohli mít. Takže ta chůva a asistent pedagoga. A v nepedagogických, no vlastně chůva je nepedagogický, ale co se týká jakože bych řekla třeba zahradník nebo tak dále, tak to ne, to se zatím u nás nevyskytlo.

Takže vytvářela jste pracovní místa jenom v rámci pedagogických pracovníků?

Ano.

No a v čem spočívá vytváření nových pracovních míst? Na jaké otázky si třeba odpovídáte?

Tak co se týkalo toho asistenta pedagoga, tak tam jsem hlavně si musel/a zodpovědět tu potřebnost a přínos pro výuku, zda to, že ve třídě bude někdo nový zasáhne do těch vztahů určitým způsobem, jestli to vyváží vlastně ta pomoc, než kdybych třeba já vydal/a více energie a zvládl/a, protože já mám třeba vystudovanou speciální pedagogiku, takže já určité žáky, kteří mají některé problémy nebo jak bych řekla žáky s postižením, tak bych to třeba mohl/a v té výuce zvládnout, takže tam jsem si musela rozhodnout, zda ta potřebnost opravdu je, je taková, abych toho člověka chtěl/a a plus spolupracovat v tomto případě s pedagogicko psychologickou poradnou že, to jsem si nemohl/a jenom tak, i když tam se vždycky jakože hodně konzultuje zda ano či ne, no a potřebnost zase té chůvy tak ta plynula z toho, že ty předpoklady nebo tak byly dané, že tam byly tři dvouleté děti a to jsme věděli, že to, aby potřeby těchto dětí pokryla učitelka, která zabezpečuje tu pedagogickou činnost v té třídě nestačí, takže tam ta potřebnost byla daná jasně.

A je ještě něco jiného, co zvažujete, třeba náklady práce, které mohou souviset se zřízením toho nového pracovního místa?

No ano, na to se vždy taky dívám, ale myslím si, že tady v těchto případech zrovna nebyli nějaké, které by se nedaly z běžného provozu zvládnout.

11. Provádíte analýzy pracovních míst? Pokud ano, v čem analýza pracovních míst spočívá?

Tak to jsem o té potřebnosti hovořil/a jo, potom třeba jaké vzdělání ti lidé třeba budou potřebovat, zda vůbec takového člověka tady v okolí, kvalitního s tou úrovní vzdělání, kterého ze zákona můžu na tuto pozici zaměstnat, vůbec najdu. Třeba by se to zdálo jednoduché právě u té chůvy, ale nebylo to vůbec jednoduché. Na toto místo nejdřív se nám nikdo nehlásil, potom z úřadu práce a podobně a o děvčatech, která jsem si myslela, měla vysokou školu, biomedicínu vystudovanou, myslela jsem si, že na tento post ze zákona opravdu by mohly splňovat, ne ministerstvo řeklo, že ne, takže nemohl tam být tento pracovník, hledali jsme dál, takže nakonec to byla na pozici chůvy třeba důchodkyně, která ale měla někdy dávno vystudovanou střední pedagogickou školu a lépe se na to hodila. Takže možná i opravdu, že hodně uvažuji, co ze zákona abych nic neporušil/a a jako je pravda, že ne vždy to, co třeba zákon stanovuje, je pro nás pro tu praxi úplně nejlepší. Mnohdy ten člověk třeba lidsky tady nějaká maminka, která je výborná k malým dětem by byla lepší, ale třeba bohužel má oděvní průmyslovku, takže nemůže jo a zase člověk, kterého třeba seženeme zvenčí, odpovídá všem těm požadavkům, zákona, ale zase není potom takhle nakloněn té pedagogické práci třeba.

Takže jsou to hlavně nějaké předpisy, které vám poskytují obraz té práce na daném pracovní místě? Tím se řídíte v první řadě?

Ano. Vycházím úplně v tom základu z katalogu prací, co ta pozice má naplňovat a já už potom zase dál z té praxe vím, co ještě dál potřebuji.

12. Provádíte analýzu práce? Pokud ano, v čem analýza práce spočívá?

Tak tam si myslím, že asi bude to, že si prostě sednu a sepišu všechno, co od toho člověka budu požadovat. Každý den od rána, celý týden, školní rok a tak dále, dám si to do určitých kategorií, protože se ty pozice většinou tady opakují, nebo už mám z předchozího období určité třeba náplně práce zpracované a tak dále, tak z těch si prostě беру konkrétní situace a nebo charakteristiky co kdo má dělat a promítám si to do té práce samotné a když je to to nové pracovní místo, tak si tam zařazuji právě ty nové skutečnosti, které vznikly třeba u toho asistenta pedagoga, tam musím to zohlednit, jaký je to typ postižení, jak se to bude dotýkat těch ostatních dětí a tak dále.

A užíváte například jako metodu analýzy práce přímé pozorování pracovníka při výkonu práce nebo osobní pohovor se zaměstnancem či jinou metodu, abyste měla jasnější představu o náplni té práce?

Používám často, jako chodím se dívat nebo na hospitace chodím, mluvím s těmi lidmi, chodím do kuchyně, mluvím se školnicemi. Vznikají nám třeba nové okolnosti, kdy máme třeba nové záhony kolem mateřské školy, takže i to se musím i dopředu zeptat, zda jsou schopni to dělat nebo právě když by vzniklo nové pracovní místo, co by to zahrnovalo. Když jsme ze začátku neměli jak kdyby pomocnou sílu v kuchyni, měli jsme jenom kuchařku, tak vlastně jsme se spolu s tou vedoucí stravovny dávala dohromady to, co to vlastně jaké jsou požadavky na to místo, co by měl ten pracovník dělat a nebo právě po určitém období i on sám vlastně vyhodnotí, co ještě je potřeba dělat a někdy i s těmi nápady přichází zase potom na jenu stranu jako je fajn, že by i někteří třeba mají takové nadšení, že by chtěli dělat spoustu nových věcí a tak dále, ale určitým způsobem jsou ohraničení i pracovní dobou, i když chtěou někdy dělat jakože něco navíc a tak dále, protože potom třeba jsou za to ohodnoceni, ale já si myslím, že musíme myslet pořád i na nějakou takovou tu psychickou pohodu, rodinnou pohodu těch lidí, aby prostě přišli odpočatí, takže mně nepomůže to, že je tady paní učitelka od rána do večera a po půl roce je potom vyřízená a je nemocná a tak dále. Takže já je z některých aktivit nechci říct, že přímo zrazuji, ale radím, aby si je dobře naplánovali, abych jich nebylo moc, aby to pokrylo tu potřebu, aby jasně to přitáhlo rodiče, žáky bavilo, ale abychom nešli přes čáru.

Takže na základě pozorování práce toho daného pracovníka máte jasnější představu, jak by ten výkon práce měl probíhat, v případě že byste třeba hledali nového pracovníka, tak máte o něm jasnější představu?

Ano, ano.

13. Provádíte analýzu organizace? Pokud ano, v čem analýza organizace spočívá?

Ano. Práce na malotřídní škole je opravdu velmi specifická. Pracovala jsem předtím i na běžné organizované škole, takže můžu porovnat. Tak začnu od pedagogických. Tak tam je právě ta práce v těch spojených třídách, kdy musíte zaměstnat obě dvě nebo všechny tři skupiny rovnoměrně, musíte rovnoměrně tu práci prostě protáčet, aby všichni byli aktivní, aby se splnily osnovy a tak dále, vůbec jakože ta pedagogická rovina. Potom co se týče jako by té malotřídní školy a vůbec toho malého kolektivu tak právě práce, které jsou nějakým způsobem nad nebo které přispívají k prezentaci té školy, tak jsou rozděleny mezi málo pracovníků. Takže pokud chceme vánoční besídku, jarní dílny, někdy třeba na větší výlet, škola v přírodě, soutěže, pořád jsou na to dvě nebo tři učitelky. Kromě toho, ty samy učitelky a ten sám i ředitel musí zabezpečit výchovné poradenství, musí se věnovat tady prostě integrovaným žákům. Kromě toho pokud chceme získat nějaké finanční prostředky navíc, musíme jít do projektu třeba z Evropské unie nebo jiných, což zase s sebou nese další činnosti a další čas. Potom ještě bych řekl/a, že to jsou specifika týkající se třeba i té samotné budovy, kdy pomáhají i hodně s výzdobou, kde třeba na velké škole se řekne, že udělá to výtvarnice, ne tady to prostě pořád dělají ti samí učitelé a ti samí třídní učitelé. Takže nese to s sebou jak ta malotřídní, tak vlastně ten malý kolektiv. A co se týče těch nepedagogických, tak mnohdy právě pomáhají třeba i řeknu právě tady s tou výzdobou. Nebo myslím si, že na velkých školách není úplně běžné, když jsou nějaké právě akce venku nebo akce když se prezentuje škola, aby tam ti nepedagogičtí aby tam nějak působili, kdežto u nás je to opravdu běžné. Je den dětí, školnice jdou, rozdělávají oheň, starají se o to, my děláme zase nějaké aktivity, takže právě je škoda, že na tu složku platu, co se týká odměn, kde by mohly být ohodnoceny právě tady za tuto činnost nad a za to velké nasazení, tak tím, že máme ten nižší počet žáků, není právě taková jako možnost. Já vím, že peníze nejsou jediná motivace, ale je to aspoň takový jakože něco za to, že ten čas, který tady strávili a mohou si vybrat volno, jenomže zase tady v tom malém kolektivu nemá kdo druhý za něj jít učit no.

Takže na základě těchto požadavků malotřídní školy jaké by měli mít vlastnosti ti zaměstnanci?

Obětavé, vstřícné.

Třeba nějaké vlastnosti nad rámec, než je to třeba v běžné plnoorganizované škole.

Tak to by měl mít asi pevné nervy. Ne, nemůžu říct, že by to mohlo být úplně jiné, ale musí být jako opravdu velká pružnost v myšlení, to je do toho pedagogického i nepedagogického, že bych doporučovala každému, aby si zkusil učit tři třídy a mít tam třeba ze dva integrované žáky a je to fakt hrozně náročné, takže ten člověk musí být i svým způsobem takový přísný, silný, musí být vzdělaný, ale musí hrozně dobře reagovat na ty situace, které nastanou během toho pedagogického procesu.

A ve vztahu k nepedagogickým?

Tak tam je to, že se nesmí bát nebo musí být připraveni přijmout i některé odbornější činnosti, protože právě to třeba nejsou jenom uklízečky, které jenom uklízí, ale starají se i o okolí těch budov, zajišťují i školnické práce, nějaké údržby. Právě třeba i musí mít proškolení, co se týká obsluhy těch kotlů a podobně. Takže a zase v mateřské škole, tam zase ty školnice musí mít vztah k těm dětem, protože pomáhají i třeba při tom oblékání a tak dále jo. Plyne to prostě z toho, že jsme jakoby jedním zadkem na víc židlí.

Takže můžeme říci, že je potřeba, aby byli takový všestrannější?

Ano.

14. Máte zpracovány popisy a specifikace pracovních míst? Pokud ano, co tyto popisy obsahují?

Ano. Z toho mi vlastně vyjdou pracovní náplně, jsou tam všechny povinnosti v určitých oblastech. Třeba u pedagogů je to oblast přímé pedagogické práce, nepřímé pedagogické práce, oblast zpracování dokumentace, oblast bezpečnosti. U nepedagogických pracovníků tam zase je třeba oblast jak mají dodržovat hygienická pravidla, přímo konkretizace které práce mají dělat, zase bezpečnostní věci, nebo které mají třeba speciální povinnosti, že třeba školnice obsluhují i tady třeba i plynové kotle, topení, takže to jsou taková už potom specifika těch přímo v uvozovkách šitá na míru těch budov, a těch prací a toho, jak zde ta práce probíhá.

Takže máte tam popsány pracovní úkoly a vlastně rozsah odpovědnosti za tyto úkoly?

Ano, ano.

A k čemu dál používáte tyto zpracované popisy práce, pokud je tedy k něčemu dál používáte?

No když se třeba vyskytne a právě přitom pozorování nebo mé kontrole zjistím, že někdo ty pracovní povinnosti neplní, tak zase se zpátky k tomu vracíme, posadíme se, probereme to. Nestalo se mi, že bych musela někdy jako dávat nějaké jako výhrudné něco. Spíš prostě připomenutí toho, že ten člověk souhlasil s tím, že tuto práci v takovém rozsahu bude vykonávat, takže si to třeba jenom neuvědomoval ze začátku. A následně když by se teda potom přijímal nový pracovník, tak je to takové určité zjednodušení, že už se ví, co se od toho dalšího bude, má vlastně požadovat.

15. V jakých případech získáváte zaměstnance z vnitřních zdrojů a v jakých případech získáváte zaměstnance z vnějších zdrojů? Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a z vnějších zdrojů?

No pokud to jde, tak většinou získávám z vnitřních zdrojů, pokud jsou jako ti pracovníci šikovní, tak se snažím to pokrýt třeba zvláště u těch nepedagogických pracovníků lidmi, které zde mám zaměstnané, že navýším jejich úvazek, prostě v uvozovkách jim sice přidám práce, ale přilepším a hlavně výhoda u toho je, že znají prostě provoz, je to jednodušší, znají ten typ práce, znají už třeba děti, znají ostatní, takže to je ta hlavní výhoda a vlastně děje se to i u pedagogických, protože my tady máme takovou jakoby sdruženou funkci, že vychovatelka ještě i učí jako první stupeň a tam jako ta výhoda je také to, že prostě zná ten provoz. Nevýhodou určitou je, pokud se stane to, že to navýšení už je trochu přes úroveň osmihodinové pracovní doby, kdy opravdu než tohle ti zaměstnanci přijmou, pro ně je to ze začátku třeba lákavé, ale právě třeba i u těch nepedagogických i u těch školnic je to, že opravdu potom jsou přetížené, že fakt když někdo pracuje deset hodin třeba denně, je to potom hodně poznat a je ta únavnost prostě vyšší a třeba jsou potom nervóznější někdy na děti a podobně. Takže to je tam takové nebezpečí tady toho, když je to z těch vnitřních a je to přes tu osmihodinovou, ale nestává se to zas tak úplně často a z vnějších zdrojů tam je zase fajn právě třeba pro ten pedagogický kolektiv, že přijdou jakože takové nové inspirační zdroje, nový přístup k práci, takový dalo by se říci nový vítr. Nevýhodou to někdy může být, že třeba zase si nesednou do kolektivu, ale to už se prostě musí vidět.

16. Jak řešíte obsazení pracovního místa, které je nově vytvořeno?

Tak musím si zpracovat, co od toho místa požadují no a potom hledám pracovníka buď různými metodami, inzerují, oslovím úřad práce nebo mě někdo někoho doporučí, nebo už vím o někom, kdo by se na dané místo hodil nebo třeba už v mailu mám nějaké životopisy a tak dále.

Takže převážně z těch vnějších zdrojů?

Ano, ano, pokud už to nejde z těch vnitřních, což u nás většinou nejde, protože každý má už úvazek třeba napnutý, obzvlášť třeba ti pedagogové, tak oslovujeme z vnějších zdrojů.

17. Jak řešíte obsazení pracovního místa, u kterého s předstihem víte, že bude uvolněno?

Tak už mapuji tu situaci, zda by se dalo teda použít někdo z vnitřních zdrojů a pokud vím, že ne, tak opravdu i oslovím i naše pracovníky, aby oni dali vědět, kdyby o někom věděli, a potom zase použijeme tu inzerci a tak dále.

18. Jak řešíte náhlé (neplánované) uvolnění pracovního místa, aby byla v maximální možné míře zajištěna kvalita výuky a chod školy?

No naštěstí také nastává málokdy. Pokud je to krátkodobé, tak se to snažíme pokrýt tady, že prostě protože já mám sníženou ředitelskou vyučovací povinnost, učím deset hodin, takže pokud můžu, jako dotahuju to. Pak třeba co se týká té úřednické práce, tak to hold musím po odpoledni, ale jako prioritu považuju to, aby byla zajištěna ta výuka, takže v první té fázi nastupuji já a učím já a pokud vidím, že to je dlouhodobější, to znamená delší než už třeba fakt těch čtrnáct dní by to bylo, tak už prostě intenzivně hledám někoho na dohodu o provedení práce no.

A ve vztahu k nepedagogickým pracovníkům?

Tak tam se taky snažíme, že buď se domluví ti pracovníci, že právě si to vezmou oni, že si to třeba rozdělí školnice mezi sebe nebo v kuchyni, školnice pomůže v kuchyni a tak dále, jakože tu práci si vezmou oni jako přesčasovou nebo tak anebo také na dohodu o provedení práce, prostě z venku hned někoho přijmem.

A stává se, že z důvodu nedostatku zaměstnanců může pedagogický zastoupit nepedagogického zaměstnance nebo naopak?

No ve škole co se týká třeba toho dohledu u třeba spaní nebo odpoledne a to, ale nemůžu říct jeden, dva dny možná jsme to dělali, ale neděláváme to běžně jo a zase nás je zde opravdu tak málo, že i v dobu, kdy by bylo třeba potřeba vařit a některá paní učitelka by třeba klidně šla, tak ona prostě v tu dobu hold musí učit jo, ale v dřívějším období, kdy jsme měli taky v mateřské škole tu sdruženou funkci vedoucí stravovny a učitelka v mateřské škole, část úvazku to a část to, takže když se stalo a kuchařka nebyla, tak ta paní učitelka, která byla vedoucí stravovny tak šla vařit jo a třeba fakt týden vařila, ale bylo to pravdu jakože pracovně pro ně opravdu je to velká zátěž.

19. Jaké bývají příčiny plánovaného uvolňování pracovních míst?

Tak můžou být i nějaké závažnější operace, závažnější prostě zdravotní problémy nebo to bývají právě ty mateřské dovolené. Potom teda někdy nebo to jsme se setkali, že to bylo to nižší finanční ohodnocení, že prostě získali lepší pracovní místo. A to teda zatím třeba tady úplně nenastalo, ale mohlo by to nastat, protože třeba nám tedy dojíždí paní učitelka třicet nebo pětadvacet kilometrů, takže asi kdyby získala ve svém bližším okolí podobnou práci, tak možná by to mohlo nastat, jakože ten důvod, že jakože to dojíždění, ta dlouhá cesta.

20. Jaké bývají příčiny neplánovaného uvolňování pracovních míst?

To bývá právě nějaký ten úraz, nebo nějaká prostě ta zdravotní věc. S ničím jiným jsme se tady neseťkali.

21. Jak řešíte náhlou a zároveň dočasnou absenci pracovníka?

(Bylo zmíněno dříve).

22. Na základě čeho si stanovujete metody získávání zaměstnanců? Jaké metody získávání zaměstnanců používáte?

Tak já už za to dobu vím, že se mi třeba některé metody více osvědčily. Také záleží potom na typu toho pracovního místa, že třeba když máme právě třeba toho asistenta pedagoga tak to opravdu musí být zodpovědná osoba, takže taková ta kritéria a to, jak ho musím prověřit, jsou asi trochu jiná nebo jsou přísnější nebo jak ho hledat musí být náročnější než třeba když hledám, nechci jako znevažovat třeba to pracovní místo, ale třeba na školnici nebo na úklid jo, tak tam asi je to trochu jiné, i když ve výsledku opravdu co jsem kdy hledala, musela jsem použít většínu těch metod, abych ve výsledku toho pracovníka prostě našla a potom si ho dobře nějak prověřila, otipovala a na to pracovní místo ho měla.

Takže mohou to být rozdíly v tom, jestli hledáte toho pedagogického nebo nepedagogického pracovníka?

Ano, to by mohlo.

23. Používáte jako metodu získávání nových zaměstnanců metodu inzerce? Pokud ano, v jaké podobě?

Ano, používám a co jsme použili tady v místním tisku, v prostějovských novinách jsme měli, když jsme hledali pedagoga, měli jsme to potom tady v obecních listech, tak tam a nevím, jestli to spadá pod tohle, ale třeba vyhlásíme v rozhlase v okolních obcích nebo v naší obci a v okolních obcích. Vyvěsíme plakátky v obchodech a podobně.

A osvědčují se vám tyto metody inzerce?

No, když dlouho nemůžeme už najít pracovníka, tak do těch novin to není špatné, ale když chceme právě tady z bližšího okolí a podobně, tak opravdu jsou nejlepší ten rozhlas, rozhlas v blízkých obcích.

24. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků s agenturami práce? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

To jsem zatím nepoužila tenhle způsob.

A zvažovala byste někdy tuhle metodu?

Ano, asi jo. Když bych neměla opravdu už na výběr jako nikoho, tak bych oslovila.

25. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků s úřady práce? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Ano, tam na pracovním úřadě tam máme dobrou zkušenost jak v Konici, tak v Prostějově. Opravdu doporučí ty pracovníky, o kterých ví, že by se jako na tu pozici hodili. Většinou ty lidi už znají, jsou to lidi z okolí. Ano používám a jako je ta spolupráce dobrá a v pořádku.

26. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků s vzdělávacími institucemi? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Tak to jsem ještě taky ne, ale třeba děvčata nebo chodili k nám třeba i kluci co chodí na praxi, tak třeba když potom si otípují školu, nebo potom bychom zavolali, kdybychom třeba potřebovali, myslím si, že by to šlo, ale konkrétně mně se to u nás ještě taky nestalo.

A třeba, že byste inzerovala na nástěnce konkrétní fakulty?

Ne, to jsem nedělala.

27. Využíváte sociální sítě v rámci procesu získávání nových pracovníků? Proč?

Ano, to jsme už neměli jinou možnost a myslím si třeba právě mladé lidi, jakože to je opravdu rychlá reakce, že to není špatné, ale třeba tam neuvádím úplně všechny konkrétní věci, napíšu, že máme, že hledáme na místo takové a takové, aby se mi už pak konkrétně ozvali.

28. Využíváte metody přímého oslovení konkrétního jedince?

Ano, to pokud o tom člověku vím, jdu za ním, oslovím. Často taky.

A upřednostňujete tuto metodu, pokud máte koho oslovit, před jinou metodou?

Ano, jako řekla bych, že je to pro mě jako jedna z nejlepších možností, že je tam hlavně ta rychlá zpětná vazba, že vím, na čem jsem, jestli vůbec by ten člověk o tom uvažoval, ale rozhodně potom jako nedělám to, že bych ho hned vzal/a, pokud mám tam ještě ostatní, musí prostě projít podobným výběrem, třeba životopis zaslat, přijít na pohovor, prohlédnout si zařízení a tak dále jo. Není to, že bych oslovila a hned ho i přijmula.

Takže oslovíte někoho a ještě k tomu současně i inzerujete třeba to pracovní místo?

Ano, ano.

29. Jsou součástí metod získávání nových pracovníků také běžně metody pasivní – uchazeči se nabízejí sami nebo dochází k doporučení současného zaměstnance?

Ano, životopisy a žádosti přicházejí často do mailu, já na ně hned odpovídám a ještě si je třeba tisknu nebo ukládám bokem do složky, protože potom třeba když je potřeba, tak jednotlivě oslovím. A co se týká doporučení těch zaměstnanců tak také.

30. Formulujete nabídku zaměstnání? Co je obsahem této nabídky?

Tak je to jakoby i charakteristika toho pracovního místa, potom jaké požadujeme vzdělání, jaká je pracovní doba nebo jaký je úvazek. Uvádím tam třeba nějaká specifika nebo něco, co třeba upřednostňujeme, ale co třeba ve výsledku potom třeba přitom výběru úplně nehraje roli. Tak konkrétní případ, že třeba vím, že tady nemáme úplně, teď třeba si vymyslím nejlepšího hudebníka, takže když bych přijímala učitelku a měla dobré jako hudební předpoklady, tak bych ji jakoby uvítala no, ale zas ta kritéria mají určitou posloupnost, že zas když by byla zase protivná na děti a hrála na klavír, tak to asi stejně nevyhraje. Takže musí to být takový soubor všeho jo, ale uvádím tam právě i ty věci, že sice potřebuji to pracovní místo to a to a ještě třeba když v tu dobu cítím potřebu něčeho, co nám ve škole chybí, tak to tam třeba dodám, protože se opravdu nám několikrát stalo, že ten člověk, když jsme ho přijímali, třeba ta paní učitelka na zástup za tu mateřskou dovolenou, potřebovali jsme opravdu angličtinářku, ona se té angličtině fakt věnuje, věnuje se jí do teď a výborně, takže se nám to takhle vyplatilo.

31. Uveřejňujete nabídku zaměstnání? Jakým způsobem ji uveřejňujete, kde?

Tak dáme na webové stránky, na plakátky, zašleme na ten pracovní úřad a teda vyhlásíme třeba tím rozhlasem.

Takže snažíte se využít co nejširší škálu možností?

Ano.

32. Provádíte předběžný výběr uchazečů? V čem předběžný výběr spočívá?

Ano, provádím, no pokud je opravdu více uchazečů. Pokud ne, tak je pozvu rovnou a musím si je prověřit rovnou, ale v tom předběžném se dívám hlavně na věci, které plynou ze zákona, což je právě to vzdělání. Potom se třeba jakože dívám, ale není to také, není to to, že bych zrovna třeba tu žádost nebo ten životopis vyloučil/a, dívám se na vzdálenost od naší školy, protože to vím, že to potom hraje roli jo, když třeba jenom je oslovím, aby se dostavili k pohovoru a třeba se ani nepodívali, jak daleko by denně do práce jezdili, takže to jsou takovy dva hlavní momenty. Nemůžu říct, že bych někdy třeba preferoval/a, jak se třeba v tisku uvádělo, že jestli má děti, nemá děti, svobodná, vdaná, opravdu mi to přijde diskriminační a nikdy bych neřekl/a, že by tady kdo byl zaměstnaný a třeba měl nebo neměl děti, že by tu práci nějak někdo odváděl lépe, nebo méně. I když je to tam většinou uvedeno, zrovna tahle oblast, spíš se dívám na tu šíři toho, co dokážou, jakože, nabídnout.

33. Vyžadujete od uchazečů o zaměstnání nějaké dokumenty? Jaké dokumenty a proč vyžadujete tyto konkrétní dokumenty?

Takže to je doklad o vzdělání, potom pokud mají tak třeba nějaké reference nebo doklady o praxi nebo to musí stejně potom i když bych je přijímal/a, doklad o praxi, kdy byly, výpis z rejstříku trestů a potom vstupní zdravotní prohlídka. Tady tyhle základní. Potom není špatné třeba k pohovorům, když opravdu se jedná o už nějaký konkrétní fakt, že už bych se rozhodoval/a mezi dvěma a nebyl/a bych si úplně jistá, tak když většinou jsou z pedagogických škol, tak třeba i deníky praxe a podobně, pomáhá to fakt při výběru hodně.

34. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu získávání zaměstnanců?

No že je to velmi složité. Že je to složité kápnout na dobrého člověka, někdy se to třeba ani nepovede při těch pohovorech, nebo potom opravdu když už je vybraný nějaký dobrý, lekne se malotřídního systému, opravdu ty požadavky jsou, jakože, vysoké na ty pracovníky, až to třeba vidí v reálu, teprve si to uvědomí. Někdy třeba jsem nabízela, že si můžou třeba zkusit jednu hodinu učít, někdo se i vylekal hned ze začátku, je to náročné a zase co se týká tady těch nepedagogických, také mají zde prostě hodně, hodně práce.

Výběr zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

35. Máte stanovená kritéria výběru zaměstnanců? Jaká kritéria to jsou? Jsou některá z nich přímo specifická pro druh vaší organizace?

Kritéria moje vychází většinou z té pracovní náplně, z toho, co na pracovní místo je požadováno jako ten základ a co se týká potom nějakých specifických pro malotřídní školu, tak tam je to, aby uměli dobře plánovat, organizovat a už jsou to spíš nějaké takové osobnostní rysy, nebo řekla bych, že jsou to věci, které ten člověk už musí mít ne úplně naučené, ale musí mu být nějak dané a takhle.

Takže organizačně schopný?

Ano.

36. Jaké metody výběru zaměstnanců používáte? Proč používáte tyto konkrétní metody?

Tak zase vždycky záleží na tom konkrétním pracovním místě, to tomu přizpůsobujeme, ale vždy používám rozhovor, někdy tomu předchází i to, že hodnotím životopis a také jsem použil/a při výběru asi dvakrát takový určitý dotazník anebo jsem, když jsem se rozhodoval/a mezi některými pedagogickými pracovníky, tak ještě použiji ukázkovou hodinu.

37. Pokud jako výběrovou metodu používáte hodnocení životopisu, co v něm hledáte/analyzujete?

Tak hlavně se zaměřuji na to, jak ten daný uchazeč hodnotí svoji předešlou praxi, jestli provede jenom výčet předchozích zaměstnání nebo jestli tam konkretizuje, jak byl v dané oblasti třeba úspěšný, nebo z jakých důvodů pracovní místa opustil, potom se dívám, jak se dál vzdělával a to jsou takové ty základní asi všechny.

38. Pokud jako výběrovou metodu používáte výběrový pohovor, jak takový pohovor vedete, jak probíhá, jak dlouho probíhá, co v něm sledujete?

Tak většinou probíhá tak do půl hodiny. Jako podklad mívám buď dotazník, o kterém pak budu mluvit za chvíli, anebo právě životopis. Také se ptám na to, jaký má člověk představu o tom pracovním místě, jak vůbec ten systém malotřídní školy vnímá. Snažím se mu to také přiblížit a zeptat se, jak a na co by třeba reagoval a pokud už je to uchazeč, který jako se mi jeví, že by se na tu práci hodil, tak už třeba něco víc zkonkretizují a rovněž se ptám i na takové praktické věci, jak daleko třeba je ochotný dojíždět za zaměstnáním, kolik třeba má času na trávení mimoškolních akcí, které ty aktivity, které jsou nad ten pracovní rámec, by byl schopný přijmout, co by byl schopný takhle dál dělat.

39. Máte vytvořenou standardizovanou strukturu přijímacích pohovorů?

Ne, to nemám, to až těsně potom předtím pohovorem si stanovím.

Takže neplatí pro všechny uchazeče jednotná struktura pohovoru?

No pokud je to potom o jedno to pracovní místo, tak se snažím mít jednu jo, ale pokud by to bylo třeba až zase jindy a tím, že je to jakože jiné, tak zas bych to udělala podle potřeby.

Takže podle aktuálních požadavků?

Ano, ano.

40. Do jaké míry je pro vás důležitý první dojem při osobních setkáních s uchazeči?

Tak vím, že se jako máme od toho odpoutat, ale určitě to zanechává nebo hodnotím si to vnitřně. Ono to opravdu vypovídá, protože se nám stalo, že třeba na pohovor některá dívka se ani nedostavila, pak když jsme i volali, kde teda je, že na ni tady čekáme, tak že jí nefungovalo auto, ale ani nezavolala, neomluvila se, takže to jsme jí hned bohužel už jako řekli jsme, že se má potom dostavit později, ale opravdu i potom z dalšího projevu vyplynulo, že třeba není úplně zodpovědná a tak dále. Co se týká třeba právě tady toho oblékání, nebo té vhodnosti, protože přece jenom na ten první stupeň musí učitelka určitým způsobem reprezentovat, musí se slušně vyjadřovat a podobně takže to také je důležité. Jsou to taková základní pravidla, jak by měl člověk prostě vystupovat.

Takže třeba způsob komunikace je pro vás důležitý?

Ano, ano je.

A způsob neverbální komunikace sledujete také?

To trochu jo.

Navázání očního kontaktu?

Ano, ano.

41. Používáte v rámci výběrového pohovoru tzv. behaviorální přístup, který spočívá v simulaci konkrétní situace? Pokud ano, popište prosím způsob průběhu rozhovoru.

Jako úplně tady v tom rozsahu, jak asi otázka je míněna ne, ale někdy se třeba zeptám, když vidím, že třeba ten člověk ten uchazeč není úplně jako do praxe zaměřen, tak třeba použiju třeba jenom nějaký malý příklad toho a zeptám se, jak by situaci řešil.

Takže spíše tak teoreticky, ne úplně prakticky?

Ne, ne, ne.

42. Používáte v rámci výběrového pohovoru tzv. stresový rozhovor, který je postaven na zkoušce reagování ve stresu? Pokud ano, popište prosím způsob průběhu rozhovoru.

Ne, to nepoužívám.

43. Používáte jako výběrovou metodu testování uchazečů? Jak uchazeče testujete? Prostřednictvím čeho uchazeče testujete? Jak testování vyhodnocujete?

Použil/a jsem dvakrát. Uzpůsobil/a jsem si trochu ten test. Já nevím, jak se přesně jmenuje, protože nemůžu že testy si jenom takhle vzít a použít, takže byl to spíše takový soubor otázek, který určitým způsobem rozkrýval, jestli je ten uchazeč spíše týmový hráč, nebo vedoucí osobnost, nebo takový tvůrce týmu a podobně a bylo to spíše takové, že nemůžu říct, že by se sám testoval, ale odpověděl si před tím pohovorem na určité otázky, které jsme potom dále rozebírali a kde jsem potom viděl/a, že když jsem potřeboval/a spíš nějakého jakože dotahovače a toho, kdo bude ty úkoly jako tlačit dokonce a už jsem tam měla nějakého řeknu kreativce, tak aby prostě ten tým mně lépe vytvořili, takže asi něco takového

A jak to testování vyhodnocujete?

No nemůžu říct, že bych ho vyhodnotila přímo podle kritérií, která byla předepsaná, ale spíš potom v tom rozhovoru tím, že jsem měla stanoveno to kritérium, že potřebuju, řeknu dotahovače úkolů, tak jsem se zaměřil/a při tom rozhovoru jestli opravdu ty otázky, které potom odpověděl, byly tímto směrem a dál jsme vlastně o tom mluvili, jestli je tento typ pracovníka.

Takže v rámci toho pohovoru jste si ověřila, zda to tak je?

Ano.

A osvědčilo se vám to tak v praxi, že to pak takto fungovalo ty výsledky testu?

Ano, jo, opravdu ano.

44. Používáte jako výběrovou metodu tzv. assessment centre, která spočívá ve zkoumání výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů? Pokud ano, popište prosím, jak metodu aplikujete.

To asi ne. Ne, neděláme.

45. Používáte jako výběrovou metodu v rámci výběru pedagogických pracovníků některou ze specifických metod? Například metodu ukázkové hodiny?

Ano, to jsme použili a dokonce jenomže potom z té hodiny jako to vzešlo, jako že to bylo v pořádku a tak, ale i některé ty uchazečky do toho jakoby nechtěli ani jít a odmítli a takže vlastně se sami z toho výběru už vyloučili dopředu.

A v rámci nepedagogických pracovníků máte nějaké specifické metody?

Tak tam většinou jdeme, protože mi máme takové dvě oblasti, že je to ta oblast toho úklidu a je to oblast toho vaření a v té kuchyni, tak v té kuchyni opravdu tam přímo do toho pracovního procesu, zkusili vařit, zkusili pomáhat, takže tam si je jakoby vedoucí stravovny a já jsme nad nimi jakoby dohlíželi a ukázali se v praxi, případně jsme ještě je měli nebo jsme je měli třeba na dohodu na krátkou dobu zaměstnané a potom jsme vyhodnotili tu jejich práci, že jsme nedávali třeba rovnou smlouvu a zkušební dobu jo, souhlasili třeba i s tímto postupem a co se týká potom té práce těch školnic, tak tam v mateřské škole, tak tam si ověřujeme vždycky ten vztah k těm dětem, tam si je paní učitelka taky vezme chvíli, dívá se, jak ta paní pracuje. No a tady ve škole co se týká školnice, tak to spíš jenom, aby zvládla ten rozsah těch pracovních povinností. Ukázat ten terén, jak by to dokázala a tak dále. A také se třeba ptáme na to, nebo se ptám na ta předchozí zaměstnání, abych náhodou tady třeba nenarazil/a na někoho, komu se třeba nechce pracovat a tak.

46. Vyžadujete a zkoumáte reference uchazeče? Pokud ano, do jaké míry jsou pro vás důležité, hodnotné?

No někdy ano, protože třeba s některým uchazečem opravdu jde špatná pověst, ale potom když si ji ověřím třeba na tom místě předchozím jako třeba s jeho svolením, ne, že bych si tam zavolal/a nebo tak, anebo třeba i s rodiči tam z toho místa, kde ho znají a podobně, tak třeba to vyjde dobře, anebo když mi přímo řekne, komu můžu zavolat a podobně.

47. Jaké okolnosti jsou rozhodující pro jasnou volbu uchazeče? Čím je určen nejvhodnější uchazeč?

No kvalitou svých jako odborných schopností, to prostě je základ a dále potom musí být i prostě taková osobnost. Já nevím, jak bych to nazvala přesně, aby prostě to byl takový rovný člověk, abych věděla, co od něho můžu očekávat.

Takže takový otevřený?

No, ano.

48. Jakých jiných zásad se držíte v průběhu získávání a výběru zaměstnanců?

Tak o těch dotaznících třeba ještě můžu mluvit?

Ano, můžete.

No že bylo důležité, protože jsme věděli, že na to pracovní místo bude hodně zájemců a právě jsme si nebo jsem se snažil/a si stanovit kritéria, která by jako odpovídala vlastně tomu, co potřebujeme. A právě tím, že jsme si to všechno analyzovali a přemýšleli o tom a věděla jsem, že to bude jako druhá do toho týmu, která opravdu musí dobře spolupracovat a musí tam fakt být, jakože, musí být moc šikovná ta paní učitelka, tak jsme nastavili tady nebo jsme zkusili dát tady ten dotazník, který se nám potom ve výsledku opravdu osvědčil. A ještě můžu říct, že jsme tam, nevím, jestli to bylo to samé výběrové řízení nebo to bylo ještě nějaké jiné, že měli si přinést zpracovanou přípravu činností do mateřské školy na určité téma, takže jsme jim zadali z ŠVP, co se má probrat a tak dále a opravdu i na tom, se hodně ukázalo, to bych nevěřila, myslela jsem si, že to bude jednoduché, že každý přinese nějakou takovou tvořivou tu přípravu, že tam budou správně použity odborné názvy a podobně, ale nebylo to tak, takže už i to hrozně moc ukázalo to, že ne každý se na tu práci úplně hodí a vím, že tenkrát jsme si dali já nevím, že byli jsme tři jakoby u toho výběrového řízení, každá jsme si dali od nula do pěti bodů nebo od jedné do pěti jako ve škole třeba známky a takhle trošku nám to napovědělo a pak při tom pohovoru se nám i ukázalo, jak to teda je, není a ještě jsme si zase třeba tu přípravu nechali vysvětlit jo a tady ale třeba, když jsme přijímali za mateřskou dovolenou tady učitele, tak nebylo zas tak kolik vhodných zájemců, protože někteří právě se zalekli jakoby toho malotřídního systému a potom jsme se rozhodovali mezi dvě paní učitelkami a v podstatě jsme v tom případě dali na takový dojem právě ne no asi dojem, jakože že bylo víc té paní učitelky vidět, ta její taková akčnost, větší taková energičnost a to, že byla připravená jako pro větší nasazení v té výuce, tak to jsme upřednostnili a opravdu se nám to taky jako potvrdilo, že to bylo dobře.

49. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu výběru zaměstnanců?

Tak asi už ne.

Přijímání zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

50. Využíváte v rámci vzniku pracovního poměru statut zkušební doby? Jestli ano, tak proč?

Ano, využívám, protože je to doba, kdy mohu prostě proustit opravdu třeba i ze závažných důvodů, které jsem neodhalil/a v tom přijímacím řízení, takže využívám.

Můžete uvést nějaký konkrétní příklad, kdy jste třeba ukončila pracovní poměr v rámci zkušební doby?

Ne, myslím si, že jsem ukončil/a, ale vím, že bych třeba už během těch během toho prvního, nebo prvních dvou měsíců fakt bych poznala, že třeba se nechová korektně k těm žákům, to by jako fakt bylo hlavní jakože takový důvod.

Ale nestalo se to?

Ne, nestalo se to.

51. V jakých případech uzavíráte pracovní poměr na dobu určitou, v jakých případech na dobu neurčitou?

Pokud můžu a jsem s tím pracovníkem jakože potom spokojen/á, většinou postupuju tak, že vždy dám na určitou na rok a po roce prodlužuju potom na neurčito jo. Takže pokud nepropustím během zkušební doby, pokud se dál osvědčí celý ten rok, protože v tom školství je důležité jak se zvládne celý ten rok jo, ono to tam hned není úplně vidět třeba v té pracovní, v té zkušební době, a ale nedělám to, že bych propustila jakože po roce a pak zase zaměstnala a tak. Většinou potom prodloužím na dobu neurčitou automaticky, pokud jsou vlastně šikovní pracovníci. A na určitou uzavírám i tehdy, když vím, že už se třeba ten kantor bude vracet po mateřské, nebo když to prostě z těch provozních nějakých důvodů, že už vím, že se ten třeba ten předchozí bude vracet, ale pokud jsou to noví pracovníci, tak většinou беру na určitou a potom po roce prodlužuju na neurčitou.

52. Uzavíráte s některými zaměstnanci dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr? Jestli ano, tak proč?

Ano, máme zde. Když jsou to z projektu ještě navíc činnosti a musí to být, musí to být vlastně činnosti, které jsou odlišné od těch, že co to by ani dohoda jinak nešla uzavřít, než to, co mají v náplni práce a potom ještě, když právě máme třeba ty zástupy někoho zvenčí, tak to jsou tady tyhle dohody.

Adaptace zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

53. Máte zavedené nebo uplatňujete konkrétní procedury spojené s adaptací nového pracovníka na nové pracovní místo?

Tak, no my ho přivítáme, dáme mu hrnek nový a tak, ne nebudu si z toho dělat legraci. Tak snažíme se vždycky dopředu tu práci vysvětlit, ukázat, nutíme ho, aby se pořádkem ptal, ale současně já se snažím, aby si každý i nastolil nějaký, jakože svůj režim. Myslím si, že ani mně by se nelíbilo, kdyby mně někdo diktoval, že takhle si musím tu přípravu dělat a takhle to, takže snažím se v rámci nějak té jeho osobní svobody, aby on si nastavil nějaká pravidla. Pokud zjistím, že je něco mimo rámec toho, jak nějak školu chceme vést nebo jak by se děti měly učit, upozorním na to, probereme a podobně. My tady jsme opravdu na malé ploše v malém kolektivu, takže se snažíme, aby konzultoval, co se děje, co se děje se žáky, osvětlíme mu vůbec vždycky i rodinné poměry žáků, protože ti žáci třeba v těch hodinách reagují i podle toho, když jsou z těch nějakých jako problémovějších rodin, tak že jo, když je ta paní učitelka neznala, tak může třeba říct, že třeba zlobil, ale my řekneme, hele ale on zlobil proto, protože zrovna byl přes víkend u tatínka a on se s ním moc nesnáší, musí tam být, takže i musíme nastínit tu situaci vlastně těch dětí. No potom chodím na hospitace, snažím se nějak jako povzbuzovat ty nové pracovníky i jakože k té činnosti, aby zařazovali nějaké nové prvky, aby se toho nebáli, aby nějak zvládli třídu. Oni se můžou přijít podívat do hodin zase ke mně, nebo k té druhé paní učitelce. No a co se týká nepedagogických pracovníků, tak tam zase se snažím, když třeba to se nám třeba taky stalo, že když to byla ta vedoucí stravovny, která pak už šla dělat jenom paní učitelku a máme novou vedoucí stravovny, tak spolu třeba často konzultovali co a jak, nebo když přišlo na nějaký problém, tak protože ta předchozí měla už zkušenosti s tím, tak je řešila. Takže je to spíš taková doba, kdy se snažíme, aby si hodně vyměňovali zkušenosti a sdělovali, v čem cítí problém nebo jim také říkáme, že prostě to naskočí, že se to změní, že opravdu to chce usadit a chce se jakoby to adaptovat.

54. Myslíte si, že proces adaptace je důležitou součástí procesu obsazování nových pracovních míst? Jestli ano, tak proč?

No určitě, protože on se může opravdu někdo po týdnu vylekat, že třeba tu práci nezvládne, jak tu třídu, tak ty pracovní povinnosti, ale jak v tom získá určitou rutinu a určitým způsobem se ta situace zajede, tak najednou zjistí, že opravdu má úspěchy v tom zaměstnání a ten problém potom není. A když ta podpora jakoby je mu poskytnuta, tak si myslím, že to většinou jako dobře zvládne.

55. Jak probíhá adaptace začínajícího učitele?

No tak tam narážíme na to, že absolventi třeba neumí dobře vyplnit pedagogickou dokumentaci, že se ještě neumí úplně zorientovat, co vytáhnout musí z toho ŠVP, jak plán, sestavit. Někdy jakoby to svým způsobem v uvozovkách přepálí, že chtějí třeba i do těch hodin nacpat hodně činností a to se musí prostě usměrňovat a hlídat jo, musí se jim říct, že opravdu učebnice není základ všeho, že když je tam milion poznatků, že dítě nemůže všech milion poznatků znát, takže je potřeba prostě do té reality uvést no, připomínat to a zase pořádko o tom mluvit, konzultovat nebo třeba po týdnu vždycky vyhodnotit celý týden. My tady spíš tím, že se vždycky vidíme o velké přestávce a stejně děti musíme hlídat a jsme tam většinou všechny tři spolu, tak prostě konzultujeme to, co se v těch hodinách děje. Takže když ta učitelka nastoupila a pokud to bylo to, co se týká té dokumentace, no tak uvádějící učitel to většinou bývá já, sedne s ní, vysvětlí, když je špatně, musí přepracovat, musí to vydržet, ale opravdu po roce není problém.

Další doplňující otázky - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

56. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu rozhovoru?

Já myslím, že už jsem to tam zmínila, že opravdu to na té malotřídní škole musí být hrozně jako ta všestrannost všech těch pracovníků, a že musí být obětavi a že je škoda, že třeba na to ohodnocení tam není trošku větší prostor, což s sebou nese ten současný způsob toho financování na počet těch dětí, kterého my jako nemůžeme nikdy dosáhnout.

57. Zapojujete ostatní zaměstnance do výkonu některých personálních činností, o kterých jsme hovořili? Delegujete nějaké úkoly související s výkonem těchto personálních činností? Jaké úkoly? Proč tyto úkoly?

Tak někdy ano, i když takovou tu první práci dělám já, že třeba pročtu životopisy a podobně, ale tím, že jsme malý tým a potřebuji, aby ti lidé si sedli do toho kolektivu, tak třeba potom vedoucí učitelka nebo i učitelka a vedoucí učitelka když by si třeba v mateřské škole vybíraly školnici, tak já jim třeba nabídnu tři a ony se k tomu opravdu musí vyjádřit, musí ty lidi vidět, protože ony tam s nimi budou pracovat. To samo my tady, že třeba já jako první životopisy pročtu a paní učitelka se zase k tomu vyjadřují nebo třeba i u toho rozhovoru sedí, nebo sami třeba přivedou někoho, nebo někoho doporučí.

58. Jsou zde ještě nějaká specifika v oblasti personálního řízení malotřídní školy? Jaká specifika?

No jsou, že se prostě v určité období po roce devadesát tři dělalo to, že se jakoby snižoval počet ředitelů, takže se slučovaly pod sebe jak mateřské školy pod základní a tak třeba více školek. To se stalo i tady u nás, že pod moje řízení spadala základní škola a dvě mateřské školy a i když ten počet hodin, kdy já učím, což je deset hodin, byl snížený, přesto jako jsem nebyla úplně schopna pokrýt tak, jak bych si představovala řízení té druhé mateřské školy, takže už i zřizovatel tenkrát uvažoval o tom, že tu školu dáme, protože ona byla v jiné vesnici, takže zpátky jejich jako zřizovateli. Oni se pořád bránili, ale potom zde byla inspekce a vlastně znova to doporučila, protože viděla, že já vlastně tu další práci dělám ve svém volném čase, což jako je špatně, takže se nám to nakonec povedlo, takže teď už je to, že já jsem ředitelka a mám tady školu a kousek ve stejné vesnici mateřskou školu s jedním oddělením, tam je kvalitní vedoucí učitelka a učitelka, jídelna, tady máme družinu, dvě třídy, takže tohle jsem schopná jakože tímto způsobem uřídit, ale je hrozná škoda, že prostě nemám na malotřídní škole nárok na zástupkyni nebo sekretářku, protože veškerá ta agenda jakože je na mně.

Rozhovor č. 2 - Rozhovor s respondentem B

Plánování zaměstnanců – ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

1. Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete potřebovat? Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete krátkodobě potřebovat (na následující školní rok) a dlouhodobě potřebovat (na následující tříleté až pětileté období)?

No tak k tomu asi tak toto. Protože každá škola má vypracovaný dlouhodobý plán a potom krátkodobý plán, takže já už v tom dlouhodobém plánu mám zahrnuto, zda bud přijímat zaměstnance nebo ne no a pokud je to už na rok, tak samozřejmě to vím dopředu, takže v tomto je to zahrnuto, jestli smím takto odpovědět.

A co třeba ve vztahu k tomu krátkodobějšímu plánování, třeba když řešíte ten roční plán?

Třeba zástup za mateřskou a podobně, tak to myslíte?

No něco v tom krátkodobějším předstihu.

Tam je to jako na rok. Já samozřejmě, když jako už vím dopředu, že toho zaměstnance budu potřebovat, tak v tom duchu už musím učinit patřičné kroky, že jo.

2. Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici?

Ano, předvídám. Zaměstnanci mě zatím vždy dopředu dostatečně o změně informovali. Společně jsme našli řešení, kdy je pro ně nejlepší odejít a pro organizaci zase nabrat nového zaměstnance.

3. Plánujete pracovníky na každý nový školní rok? Kdy plánujete?

Nene, protože já to řeknu takto, jsem tady třicet let a většinou když ten zaměstnanec odchází, tak on mi to nahlásí, protože je i výpovědní lhůta, dopředu, takže já třeba už vím půl roku dopředu, že budu muset od září přijímat nového pracovníka. Takže já to vím jako půl roku, můžu se s dostatečným předstihem na to nachystat že. Jako nestane si mi to ze dne na den.

Takže jak to zjistíte, tak hned začnete plánovat, hned to začnete řešit, nenecháváte to na to třeba až, když to zjistíte v lednu, že byste to řešil v dubnu až?

Ne, ne, ne, říkám hned, jak vlastně se to dozvím jako, tak většinou ti lidi jsou takhlenc chápaní taky, že když odejdou, že bude nějaký problém, takže oni to nahlásí většinou dopředu.

4. Na základě čeho odhadujete celkovou potřebu zaměstnanců?

Tak třeba nadbytek jsme ještě nikdy neměli, že bych musel/a propouštět a většinou teda když už sháním zaměstnance, tak v tom případě buďto odchází do důchodu, nebo z důvodu nějakých mateřských dovolených a podobně, já říkám tam to vím teda s dostatečným předstihem a můžu na to jako včas reagovat.

5. Jak řešíte nedostatek zaměstnanců? Kdy nastává? Jak často nastává?

No, ta obměna je asi jednou tak za pět let, co jsem tady, tak vím, že po pěti letech třeba ta učitelka odchází, jednou mně odešla do důchodu, jednou jsme měli jako problémy, bohužel to vyhoření u ní nastalo, tak ta odešla no a říkám tedy tak stávající stav tady no, asi takto.

6. Jak řešíte nadbytek zaměstnanců? Kdy nastává? Jak často nastává?

No to jsem tady ještě neměl/a no.

7. Jaké okolnosti rozhodují v případě, máte-li z důvodu nadbytku zaměstnanců s některým ze zaměstnanců ukončit pracovní poměr?

No to se nám právě nestalo, to jako bohužel teda jako.

A kdyby taková situace nastala? Třeba byste se měl rozhodnout mezi dvěma pracovníky, tak co by rozhodovalo co?

No samozřejmě asi jako délka praxe, potom kvalita toho učitele.

A ve vztahu k těm nepedagogickým pracovníkům?

Zase to samé de facto nebo jako já mám tady dva že, takže ono na té malotřídce se rozhodnout, to je takový těžký že.

Jsou to stálí zaměstnanci?

Stálí zaměstnanci no.

8. Máte stanovená kritéria pro setrvání a odchod zaměstnanců? Co zvažujete?

Ne, nemám, nejsou zpracovány, nic takového nemáme. Buď zaměstnanec odchází na vlastní žádost, nebo nedodrží zákoník práce, potom je propuštěn.

A může nastat i jiná situace, kvůli které by byl zaměstnanec propuštěn? Jiná než to, že nedodrží zákoník práce, nebo odchází na vlastní žádost?

To se mi zatím nestalo.

9. Co byste ještě doplnil/a k tématu plánování zaměstnanců?

Asi nic.

Získávání zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

10. Jak často vytváříte nová pracovní místa? V čem spočívá vytváření nových pracovních míst?

No my jsme vytvářeli jenom zatím jedno a to byla ta chůva v mateřské škole. No říkám, tam jsme řešili to tímto způsobem, že napřed si musíme zjistit náplň práce, co ten člověk musí splnit, jaky kvalifikační předpoklady, na základě toho potom jsme vypsalí takové konkurzní řízení, přihlásili se tři lidi no a vybrali jsme jednoho, který měl odpovídající vzdělání, že teda už pracoval ve školce jo a byl přímo aprobovanej jako učitel školky, takže pro tu chůvu to bylo ideální no.

11. Provádíte analýzy pracovních míst? Pokud ano, v čem analýza pracovních míst spočívá?

Ne, neprovádím, nic takového nedělám, ne.

12. Provádíte analýzu práce? Pokud ano, v čem analýza práce spočívá?

Mám na mysli, že sledujete nějaké konkrétní nebo dáváte si dohromady nějaké konkrétní požadavky na pracovníka, co by měl ten daný člověk splňovat.

No to už při tom pohovoru přijímacím samozřejmě musím mu nastavit určitá pravidla, jestli on je schopen je splnit.

Takže stanovujete si to už nějak dopředu?

Ano, ano. No formou dialogu, říkám potom my se domluvíme, vy přinese, povykládáme si, ano jsou schopni, nejsou schopni, vyhovíme si, nevyhovíme no.

13. Provádíte analýzu organizace? Pokud ano, v čem analýza organizace spočívá?

Ptám se na to, jestli vlastně vaše organizace vyžaduje třeba nějaké specifické nároky na zaměstnance, které vy analyzujete.

Já myslím, že ne, ne. Jde o klasickou náplň učitele, vychovatele že a tak dále.

Myslím třeba ve srovnání s plnoorganizovanou školou, jestli nějaké specifické nároky vaše organizace vyžaduje.

Tak tam jsou spojené ročníky že, takže já říkám, když už při tom pohovoru vlastně ten člověk přijde tak já mu musím nastínit, do čeho jde vlastně že, co bude učit, který ročníky. Máme třeba výuku šachů od první třídy, takže ten člověk musí umět hrát šachy že.

Takže to jsou specifické?

Angličtinu máme taky od první třídy povinnou, takže říkám já je vlastně s tímto seznámím při tom pohovoru a buďto ten člověk je schopen toto akceptovat, nebo ne že.

A v rámci nepedagogických pracovníků? Myslíte si že, musí splňovat nějaké zvláštní kritéria zvlášť pro vaši organizaci?

No tak tam je takový to nadšení no a to je všude, že jako aby vlastně ten školník musí zase dělat víc věcí, než by měl, že jako, úklid před školou, výzdobu pomáhá, mimoškolní akce, teď tady nějaký kroužky a tak dále zajišťují, takže mají toho samozřejmě víc no.

Takže je tam důležitější to, že si musí ne jenom udělat tu svoji práci, ale musí mít nějaký ten vztah k těm dětem a k té škole jako takové?

Přesně, ano.

14. Máte zpracovány popisy a specifikace pracovních míst? Pokud ano, co tyto popisy obsahují?

Ano, máme náplně práce. Jsou zpracovány pro každou pracovní pozici. Musí být v souladu se zákoníkem práce.

Využíváte dále k něčemu tyto zpracované popisy pracovních míst?

Ne. Zaměstnanci jsou s nimi seznámeni při nástupu do práce.

15. V jakých případech získáváte zaměstnance z vnitřních zdrojů a v jakých případech získáváte zaměstnance z vnějších zdrojů? Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a z vnějších zdrojů?

No z vnitřních to máme tak, že třeba vychovatel nám tady i učí, že nebo jako někdy na zkrácený úvazek někdo může i uklízet a podobně. Výhodou je, že toho člověka už znáte, víte, co od něho můžete očekávat. No a z těch vnějších říkám to je vždycky riziko, protože když někoho přibíráte, tak nikdy nevíte, jak to dopadne že.

Takže upřednostňujete v první řadě ty vnitřní zdroje?

Když to jde, tak přesně, ano.

16. Jak řešíte obsazení pracovního místa, které je nově vytvořeno?

Jako to jsme neměli.

Ale tak říkal jste, že jste vytvářel.

Jenom tu chůvu třeba jo, tak tu chůvu no. A to prosím co?

Jak řešíte obsazení pracovního místa, které je nově vytvořeno?

No normálně jsme vyhlásili konkurz na místo chůvy, a kdo se přihlásil, takže jsme to tímto způsobem ošetřili, stanovili podmínky a jako uchazeči byli tři říkám, takže takto.

17. Jak řešíte obsazení pracovního místa, u kterého s předstihem víte, že bude uvolněno?

Jestli se vám tato situace někdy stala, že jste někdy s předstihem věděl, že bude nějaké pracovní místo uvolněno?

To už jako vím jako když ta učitelka jako, myslíte, odchází jako třeba?

No, že už to víte s nějakým předstihem.

No to já vím vždycky, to už jsme si říkali, že vlastně že já už vím třeba z půl roku dopředu, že paní, když jde do důchodu, už to vím rok dva dopředu že. Pokud jde na mateřskou dovolenou, tak vždycky to vím třeba s půlročním předstihem a mohu se na to připravit.

Začnete to řešit hned?

Hned, ano, ano.

18. Jak řešíte náhlé (neplánované) uvolnění pracovního místa, aby byla v maximální možné míře zajištěna kvalita výuky a chod školy?

To se zase říkám, ještě teda za mě tady nestalo no.

Takže vždycky to víte s tím předstihem?

Vždycky jsem to jako...každý mně to nahlásí, minimálně říkám půl roku jsem věděl/a dopředu, že odchází.

19. Jaké bývají příčiny plánovaného uvolňování pracovních míst?

No většinou je to teda...v našem případě to byl odchod do důchodu, mateřská dovolená a v jednom případě to bylo vyhoření no, že ten člověk jako už nechtěl dělat ve školství no.

20. Jaké bývají příčiny neplánovaného uvolňování pracovních míst?

To jsme taky neměli tady, ne, ne.

21. Jak řešíte náhlou a zároveň dočasnou absenci pracovníka?

No když nastane, tak to je trochu potíž, protože na té malotřídce zkrátka někdo z nás to musí tu práci udělat za něho no, protože jako těžko seženu na čtrnáct dní tady zástup nebo na tři týdny, takže zkrátka musí to někdo vzít za něho.

Takže rozdělujete si tu práci v rámci těch vnitřních zdrojů?

Přesně, ano, ano. Takže učitel zkrátka ještě odpoledne jde do družiny zase třeba, když učitel je nemocnej, tak vychovatel to vezme za něho a podobně.

A stává se, že třeba pedagogičtí zaměstnanci nahrazují práci těch nepedagogických nebo naopak?

I to se může stát no. No samozřejmě je to jako v omezené míře, říkám stalo se to jako asi dvakrát, třikrát za třicet let jo. Čili většinou ti lidi jsou jako zdraví, nebo jako není to jako zase, že by to bylo dnes a denně.

Můžete uvést třeba v jakém případě?

No školnice měla třeba jít na operaci že, tak jako říkám a věděla, že jenom s kolenem, že to bude třeba čtrnáct dní, tak to jsme jako vzali za ní že.

Takže jste si to rozdělili jako pedagogičtí pracovníci?

Rozdělili no.

22. Na základě čeho si stanovujete metody získávání zaměstnanců? Jaké metody získávání zaměstnanců používáte?

Jako když sháním jako myslíte nového zaměstnance, tak říkám, tak oslovím jednak tady okolní školy, ředitele, ředitelky že a dostanu doporučení, učitelka odchází, tam je volná a podobně, popřípadě tady v Konici je odbor školství, tak tam si zavolám a webovy stránky potom Olomouckého kraje, ale zatím říkám většinou jsem skončil/a přiznám se u té první možnosti, že stačilo obvolat tady okolní ředitele a dostal/a jsem kontakty na nějakou učitelku a nebo někoho koho jsem potřeboval takto.

23. Používáte jako metodu získávání nových zaměstnanců metodu inzerce? Pokud ano, v jaké podobě?

Ne, zatím jsem teda nepotřeboval, ne.

24. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků s agenturami práce? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Ne.

25. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků s úřady práce? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Jo tak ano samozřejmě. V Konici co třeba tak bylo, třeba jsme potřebovali obsadit nějakého nepedagoga, tak jsem si tam zavolal, že jestli mají nějaký. Na úřad práce, tak to ano.

26. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků se vzdělávacími institucemi? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Ne.

27. Využíváte sociální sítě v rámci procesu získávání nových pracovníků? Proč?

Ne, ne.

28. Využíváte metody přímého oslovení konkrétního jedince?

Ano.

A v jakých případech?

No když se třeba uvolnilo tady místo a paní učitelka je třeba místní že, takže já jsem ji oslovil/a přímo, aby nemusela dojíždět, jestli nechce působit na naší škole že a chtěla působit, takže takto.

A preferujete to před jinými metodami?

Tak je rozhodně lepší, když jsou jako místní ti učitelé že, nebo všichni zaměstnanci jsou tady z blízkého okolí.

Takže když máte koho oslovit, tak je to první věc?

Tady z okolí no. Potom to dojíždění opravdu na těch vesnicích je problém, že když máte třicet kilometrů dojíždět a spoje nejsou, tak buďto je to mět osobní auto a jinak se nedá.

Ale v rámci těch metod získávání pracovníků, tak oslovení konkrétního uchazeče je pro vás na prvním místě?

Jistě, ano.

Pak až jdete k dalším metodám?

Přesně.

29. Jsou součástí metod získávání nových pracovníků také běžně metody pasivní - uchazeči se nabízejí sami nebo dochází k doporučení současného zaměstnance?

I to se stává, ano, ano. Zase byla tady paní učitelka, která je odsud, takže přišla, že se dozvěděla, že bude volný místo, jestli by tady nemohla působit, takže asi takto.

30. Formulujete nabídku zaměstnání? Co je obsahem této nabídky?

Já jsem zatím nepotřeboval/a, protože většinou, já říkám, já jsem oslovil.

Takže přímo jste oslovil a nemusel jste formulovat žádnou nabídku?

Ne, ne, ne.

31. Uveřejňujete nabídku zaměstnání? Jakým způsobem ji uveřejňujete, kde?

Taky ne.

32. Provádíte předběžný výběr uchazečů? V čem předvýběr spočívá?

No říkám, tam je těch uchazečů většinou tak málo, že mezi dvěma třema když se rozhoduje, říkám tam je potom důležité ten osobní pohovor a na základě toho jaksi vyjdeme vstříc.

Takže ta metoda předvýběru je pro vás osobní pohovor?

Ano, takhle by se to dalo říci.

33. Vyžadujete od uchazečů o zaměstnání nějaké dokumenty? Jaké dokumenty a proč vyžadujete tyto konkrétní dokumenty?

Tak tam je to jasně ze zákona, protože vlastně mět zdravotní stav že, trestní bezúhonnost, délka praxe, požadovány vzdělání, to jsou dokumenty, která já musím mít že.

A vyžadujete nějaké jiné dokumenty, než které jsou zákonem stanovené?

Ne, ne, ne. Tam potom samozřejmě už na základě toho osobního pohovoru se domluvíme, on mi sdělí jako co, v čem se preferuje nebo co umí navíc a podobně že takto.

34. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu získávání zaměstnanců?

Ne.

Výběr zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

35. Máte stanovená kritéria výběru zaměstnanců? Jaká kritéria to jsou? Jsou některá z nich přímo specifická pro druh vaší organizace?

No tam jde o to, že my jsme malotřídní škola, máme spojené ročníky, takže vyjma to, že ten uchazeč musí splňovat dany podmínky, úroveň vzdělání a podobně, tak samozřejmě potom musí přistoupit na ty specifika, zda vůbec je ochoten učit třeba ty spojeny ročníky a s tím vlastně ta spojená práce a všechno navíc že na těch malotřídkách no.

Zažil jste někdy, že by někdo měl problém s těmi požadavky učitele malotřídní školy?

No každé, protože nikdo na těch malotřídních školách bohužel nechce moc učit no, protože to je zdvojená práce, ale bohužel, tady jsou všechny ročníky spojeny, takže nemůžu nabídnout jinou alternativu že, takže buďto souhlasí nebo ne.

A stává se vám spíše, že souhlasí nebo nesouhlasí?

No, já teď ty, co jsem oslovil/a, tak jako souhlasili že. Jako to jsme takhle domluvili tady z těch místních no.

36. Jaké metody výběru zaměstnanců používáte? Proč používáte tyto konkrétní metody?

My to děláme tímto způsobem, že ten uchazeč samozřejmě pošle nějaký osobní údaj o sobě, že má teda zájem o to místo. My se domluvíme, nějaký pohovor no a na základě toho pohovoru si potom buďto padneme do oka nebo ne, takže tak se dá říci že. Takže on vlastně přijde ten uchazeč, jinak se seznámí se školou, taková forma dialogu, já mu ukážu celou školu, ať ví, do čeho jde, kde bude učit, ročníky, které bude mít, teďka jaky máme požadavky, on zase má určity požadavky, třeba kdy může on, kdy nemůže odpoledne, že další vzdělávání a podobně a na základě toho se buďto vykrystalizuje, že buďto ano, nebo ne.

37. Pokud jako výběrovou metodu používáte hodnocení životopisu, co v něm hledáte/analyzujete?

Tak pro mě je důležitý jako jenom víceméně to vzdělání že, potom aby měl vztah k těm dětem, říkám ale to se potom ale velice rychle u toho pohovoru ukáže.

Takže v tom životopise se díváte především ne vzdělání?

Vzdělání je prioritá. A délka praxe třeba no.

38. Pokud jako výběrovou metodu používáte výběrový pohovor, jak takový pohovor vedete, jak probíhá, jak dlouho probíhá, co v něm sledujete?

No to je individuální, na to jsem vlastně odpovídal/a před chvílí že. Říkám, je to spíš taková forma dialogu no, že uchazeč přijde, říkám já mu ukážu školu, celý to zázemí, jak nám to tady vypadá, jak to tady u nás funguje, co od něho očekávám, zase on mi sdělí, jaky on má představy nebo jak by se chtěl realizovat no a základě toho potom buďto ano nebo ne.

39. Máte vytvořenou standardizovanou strukturu přijímacích pohovorů?

Ne, ne, ne.

40. Do jaké míry je pro vás důležitý první dojem při osobních setkáních s uchazeči?

Tak rozhodně člověk jako, protože tam opravdu musí být dochvilnej, takže když někdo přijde pozdě, tak trochu mě to zviklá že, jinak jako potom je to už jedno říkám, tak důležitý je takový ten vztah k dětem.

Nějaká ta zodpovědnost?

Přesně.

A ve vztahu k těm nepedagogickým pracovníkům?

Tam je to podobny, no zase musí být ta určitá svědomitost tam být že.

41. Používáte v rámci výběrového pohovoru tzv. behaviorální přístup, který spočívá v simulaci konkrétní situace? Pokud ano, popište prosím způsob průběhu rozhovoru.

Ne, ne, ne.

42. Používáte v rámci výběrového pohovoru tzv. stresový rozhovor, který je postaven na zkoušce reagování ve stresu? Pokud ano, popište prosím způsob průběhu rozhovoru.

Taky ne.

43. Používáte jako výběrovou metodu testování uchazečů? Jak uchazeče testujete? Prostřednictvím čeho uchazeče testujete? Jak testování vyhodnocujete?

Ne, ne, já dělám všechno vážně jenom ten pohovor, protože těch uchazečů je tak málo, jakože nemůžu tam třeba z pěti šesti, říkám no nejvýš jeden, dva, většinou stejně su rád, když přijde ten jeden, tak to asi řeknu přímo.

44. Používáte jako výběrovou metodu tzv. assessment centre, která spočívá ve zkoumání výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů? Pokud ano, popište prosím, jak metodu aplikujete.

Taky ne, ne.

45. Používáte jako výběrovou metodu v rámci výběru pedagogických pracovníků některou ze specifických metod? Například metodu ukázkové hodiny?

Ne.

A jinou specifickou metodu? Nemáte vlastní nějakou?

Ne.

46. Vyžadujete a zkoumáte reference uchazeče? Pokud ano, do jaké míry jsou pro vás důležité, hodnotné?

Přiznám se, že ano. Většinou jakože si zavolám třeba na poslední působiště a hned se dozvím, jakože ředitelka byla spokojená, nebo jakože tam byl takovej a takovej problém a už s tím jako počítám.

A do jaké míry se nimi necháte ovlivnit, do jaké míry jsou pro vás důležité, hodnotné tyto reference?

No záleží, říkám pokud je ředitelka spokojená, tak tam problém není, horší pokud je nějaký problém, tak potom už je to na zvážení, zda přijmout, nebo nepřijmout.

Ale důležitý je pro vás ten přijímající pohovor, ten je rozhodující?

Přesně no.

46. Jaké okolnosti jsou rozhodující pro jasnou volbu uchazeče? Čím je určen nejvhodnější uchazeč?

Říkám musí splňovat podmínky kvalifikace. Ideální je, když je fakt tady z okolí, místní no, a vztah k dětem, k práci, nadšení.

V čem je to ideální, že je tady místní?

No říkám, jednak je to dojíždění, protože to je vždycky problém, tady se nedostane, takže jediné osobní doprava, nebo v zimě když napadne cesty sněhem, nedostanete se sem taky že, takže když jsem měl/a paní učitelku z Olomouce, co chvíli volala na půl osmou nepřijedu že, protože někde zůstala viset a přijede o půl deváté no a zrovna tak potom na té malotřídce máte spoustu dalších mimoškolních aktivit, který potom už ona není schopna jako naplňovat že, takže z toho důvodu.

47. Jakých jiných zásad se držíte v průběhu získávání a výběru zaměstnanců?

No vadí mi jako kdyby kouření, alkohol a takový tohlenc to, tak to mají smůlu. Takže to jsou takovy už specifika, že si myslím, že učitel musí jít příkladem, takže jako že když jako je vidět, že učitelka tam někde popíjí tak asi to není vhodná učitelka tady pro naši školu, takže takto.

48. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu výběru zaměstnanců?

Ne.

Přijímání zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

49. Využíváte v rámci vzniku pracovního poměru statut zkušební doby? Jestli ano, tak proč?

Jo, je tam uvedeno...čili vlastně ono v každé pracovní smlouvě je na dobu jako na tři měsíce zkušební doba že, ale zatím jsem jako nikdy nevyužil/a, že bychom se jako rozešli. Takže tam uvedeno ve smlouvě to jako máme.

Takže zkušební dobu jste využil, ale nikdy jste ji nemusel realizovat?

Přesně, nemusel realizovat, praktikovat takto. V každé smlouvě tam taková pojistka tam vždycky je uvedena no.

50. V jakých případech uzavíráte pracovní poměr na dobu určitou, v jakých případech na dobu neurčitou?

Tak pokud vím, že to je třeba zástup za mateřskou dovolenou, ta nemocnost nebo nějaký vím, že budu potřebovat jenom na dva roky tak v tom případě, jinak je víceméně na dobu neurčitou.

51. Uzavíráte s některými zaměstnanci dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr? Jestli ano, tak proč?

Ne, ne, to ne.

Adaptace zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

52. Máte zavedené nebo uplatňujete konkrétní procedury spojené s adaptací nového pracovníka na nové pracovní místo?

No tak tam je to, říkám, postupny takovy začleňování, že nemůže člověk chtít hned jako zaráz hnedka všechno první den, ale postupně jako se na něho nabalují jednotlivé úkoly, povinnosti a vlastně aby se tak nějak sžil s tou školou no, s těmi problémy, co jsou potřeba řešit no.

A jak probíhá taková tedy adaptace?

No říkám víceméně se s tou učitelkou, nebo s tím jakýmkoliv pracovníkem domluví, že když cokoli bude potřebovat, přijde za mnou, domluvíme se, řekneme si po vyučování, ukážeme si, že například musí třeba se zorientovat, kde tady máme učební pomůcky že, nebo i ten školník on zase neví, kde co je, takže takhle postupně.

Takže kdykoli se vás může na cokoli tady zeptat?

Přesně no. V těch našich počtech sedmi lidí na pracovišti, jako to je malej kolektiv, takže ho tak vezmeme mezi sebe.

53. Myslíte si, že proces adaptace je důležitou součástí procesu obsazování nových pracovních míst? Jestli ano, tak proč?

Tak rozhodně ano.

Proč?

Každá práce, pozice má svá specifika. Musí se s nimi postupně každý nový zaměstnanec seznámit, tedy adaptovat.

Vidíte zvlášť nějakou významnost a důležitost právě v adaptaci nových pracovníků ve vaší organizaci? Je adaptace něčím specifická než by tomu mohlo být v organizaci jiné?

Tak v práci na malotřídce. Nesmíte hledět na čas, práce vás musí bavit, spousta úkolů, které nemáte v popisu práce.

54. Jak probíhá adaptace začínajícího učitele?

No měl/a jsem taky no. Říkám no tak to sami, jak to předešly no, tak jako přiznám se, že nechodím, že bych pořád se nějak vnucoval/a, ale pokud ten zaměstnanec přijde, tak víceméně mu poradím.

Ale je to nějak specifické, pokud je to začínající učitel, absolvent?

Ne, co jsem měl, tak jako byla tam jedna učitelka a byl jsem velice spokojenej, nebylo potřeba až tak něco, tam spíš třeba jsou ty specifika říkám ty spojeny ročníky, takže poradit spíš nějaký takový figle, nebo jak to praktikovat, jinak ne.

Další doplňující otázky - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

55. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu rozhovoru?

Tam říkám jediné to už jsem se zmínil/a, že vážně těch lidí je víceméně nedostatek jo, takže jako pokud odejde pedagog, tak je problém ho jako sehnat no.

Takže setkáváte se často tady s touto situací, že máte nedostatek?

No tak říkám, zatím jsem měl/a já osobně štěstí, že vždycky jsem si jakože sehnal/a ale jo, ale všeobecně se ví, jakože učitelé nejsou no, tady na ty malotřídky že nikdo nechce jít no.

Takže pokud hledáte nového zaměstnance, tak jak dlouho?

Já říkám, už jsme o tom mluvili, že vám do toho skáču, třeba z půl roku dopředu, a že už pozvu nějakýho, kdybych jako řekl/a, že do týdne seženu učitelku, neseženu že.

Takže vždycky jste to věděl/a s předstihem a vždycky jste se na to stihl/a připravit? Nestalo se vám, že by vám třeba dva měsíce chyběl třeba nějaký zaměstnanec?

Ne, to se nestalo. Ale říkám víceméně si vždycky říkám, že je to takový i hodně o štěstí no takže sehnat učitelku je problém no.

56. Zapojujete ostatní zaměstnance do výkonu některých personálních činností, o kterých jsme hovořili? Delegujete nějaké úkoly související s výkonem těchto personálních činností? Jaké úkoly? Proč tyto úkoly?

Pokud je to myšleno takto, jestli se vyjadřují všichni u přijímání nových zaměstnanců, tak samozřejmě taky že. Například ve školce, když jako přibíráme novou zaměstnankyni do školky, tak tam vlastně je vedoucí školky a tyto dvě si musí hlavně rozumět, takže víceméně i já nechávám třeba volnou zase ruku, aby se domluvili oni sami na pracovišti, abych tam jako neurčil/a třeba nějakého člověka.

A je zde ještě nějaká spolupráce s ostatními zaměstnanci v rámci jiné části obsazování pracovních míst, v rámci třeba získávání pracovníků?

Tak samozřejmě pokud oni ví, znáte to, tak jako já když řeknu, nemáme učitele nebo školníka sháníme, takže každé třeba se snaží někoho doporučit, sehnat a takhle celou kolektiv.

Takže není to celé úplně na vás?

Ne, ne, ne.

57. Jsou zde ještě nějaká specifika v oblasti personálního řízení malotřídní školy? Jaká specifika?

Já myslím, že jsme už tak zmínili, no asi ne.

Rozhovor č. 3 - Rozhovor s respondentem C

Plánování zaměstnanců – ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

1. Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete potřebovat? Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete krátkodobě potřebovat (na následující školní rok) a dlouhodobě potřebovat (na následující tříleté až pětileté období)?

Takže ty krátkodobé, to je jediná věc, kterou teda řešíme, protože jsme na konci okresu vlastně a kraje, takže máme nedostatek pedagogů a vždycky částečný úvazek musíme řešit z roku na rok, takže mám tady paní učitelku, která je nekvalifikovaná a každý rok vlastně obnovuju smlouvu, hledám. V současné době je to tak, že vlastně musíme dát žádost na pracovní úřad, pracovní úřad buď řekne ano máme, většinou je to, že nemáme, takže musíme zaměstnat lidi třeba i nekvalifikované a potom je to teda horší no. Jinak co se týká těch dlouhodobých věcí, tak to většinou řeším, pokud teda někdo odchází na mateřskou, takže mám tady paní učitelky, které odcházely na mateřskou, takže to je vlastně na ty tři roky většinou, většinou teda ten člověk teda odchází a hledám někoho na ty tři roky. Jinak takže co se týká těch nepedagogických zaměstnanců, tak tam většinou nic neřeším, protože tam jsou smlouvy na dobu neurčitou a my zas těch nepedagogických pracovníků tolik nemáme, protože jsme malá škola, takže tak asi.

Takže máte v podstatě stále ty nepedagogické pracovníky?

Ano, mám stále. Měla jsem tady paní, která tady pracovala třeba třicet let nepřetržitě, teďka mám druhou paní, ta už je tady asi pět let a nevypadá to, jakože, by měla odcházet. Jsou to všechno moji zaměstnanci, jsou všichni jakoby většinou místní lidé a hlavně vybírám z místních, protože vždycky je to nejlepší, nejspolehlivější lidi, protože jim záleží na tom, jak ta škola funguje a učitelé taky, vlastně já jsem místní jako ředitelka, učitelka je taky místní, takže máme všechny zaměstnance většinou z místa bydliště anebo v okruhu i těch dvanácti kilometrů, takže to je asi tak k tomu všechno. Jakože bych někoho, jakože bych někomu ukončovala pracovní poměr tím, že jsem někoho propouštěla, to se mi zatím nestalo. Jsem teda ve funkci ředitele od roku devadesát šest, takže už mám za sebou pár roků a nestalo se mně, že bych měla, jakože, někoho nadbytečného, že bych uzavírala smlouvu, to ne.

2. Předvídáte, kolik a jaké zaměstnance budete mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici?

Ano, předvídám no. Jediný problém je s tou paní učitelkou na ten krátký úvazek, tam to teda většinou řeším. Teďka v posledních letech jsme to řešili tak, že jsme měla tady v okruhu tady těch dvanácti kilometrů paní učitelky, které byly na mateřské dovolené, takže při té mateřské mně vlastně odučili těch pár hodin, co potřebuju, no ale teď už pracují na plný úvazek, tak jsem musela zaměstnat neaprobovanou paní učitelku. Takže to je akorát a jinak jakože zůstáváme několik let všichni teda tady na jednom místě no. Já jsem tady od roku devadesát tři, paní učitelka druhá to bych se musela podívat, ta už je tady taky několik roků.

3. Plánujete pracovníky na každý nový školní rok? Kdy plánujete?

Plánuju vždycky už koncem školního roku, během května, června, abych už vědě/la, kdo v září nastoupí. Nikdy to nenechávám na hlavní prázdniny, nikdy to nenechávám na hlavní prázdniny, vždycky už to prostě plánuju, vždycky se snažím, aby to bylo během toho května, června abych to měl/a zabezpečené, a aby ty prázdniny už byly v klidu, abychom věděli, co bude v září.

Takže před koncem školního roku už víte, jak to bude následující školní rok.

Ano, vždycky už hledám tu paní učitelku, která nám chybí, nebo když někdo v průběhu roku někdo oznámí, že ukončí pracovní poměr, ale to se mně nestává no.

4. Na základě čeho odhadujete celkovou potřebu zaměstnanců?

Zaměstnance odhadujeme hlavně podle normativu, který nám zadává krajský úřad, protože my si nemůžeme stanovit počet zaměstnanců, jaký bychom chtěli. Prostě to je dané normativem, který stanovuje krajský úřad, a my se podle toho musíme řídit a do toho se vlastně musíme, musíme vlézt. Prostě musíme splnit ten požadavek počtu zaměstnanců a my ho jako příspěvková organizace vlastně nesmíme překročit, to se sleduje vlastně každý rok, každým rokem dostáváme rozpočet, kde jsou dané, jakože, mzdové prostředky a jsou tam dané úvazky, jak učitelů a pedagogů, tak jako těch správních zaměstnanců, takže to si nemůžeme dělat, jak chceme.

Takže ty normativy jsou stanovené jak na ty pedagogické tak na ty nepedagogické?

Ano, to máte přesně na počet žáků. Vlastně každý školní rok máme určitý počet žáků vlastně a kraj na to stanoví úvazky a do toho se prostě musíme vlézt, jakože to nemůžeme překročit, to se musí splnit.

5. Jak řešíte nedostatek zaměstnanců? Kdy nastává? Jak často nastává?

Nedostatek zaměstnanců tak jak říkám, už jsem vlastně jednou to tady zmínil/a. Jediný problém mám tady s tou paní učitelkou na ten menší úvazek, protože jsme na konci okresu, tak je to docela problém sehnat a trochu je to taky problém, protože tady máme děti se speciálními vzdělávacími potřebami, sehnat asistenty pedagoga, protože asistenti pedagoga mají středoškolské vzdělání a k tomu buď kurz na asistenta, nebo mají střední pedagogickou školu, tak to je docela taky problém. To jsem teďka řešila, protože v průběhu roku vlastně se mně změnili asistentky a byl to docela problém no.

Takže ten nedostatek řešíte nekvalifikovanými pracovníky?

Ano nekvalifikovanými, ale prostě u toho asistenta musí splnit ty kritéria že.

6. Jak řešíte nadbytek zaměstnanců? Kdy nastává? Jak často nastává?

No to už jsem taky vlastně tady zmínila, že prozatím co jsem tady ve funkci, tak nenastal tento stav, takže jsem to zatím nikdy neřešil/a no. Asi bych to nechtěla řešit, protože to je hodně nepříjemná věc řešit vlastně toho nadbytečného zaměstnance, protože musíte dát výpověď a v dnešní době jakoby to člověk musel ošetřit velmi tou právní cestou, protože v současné době dneska dochází k takovým sporům potom mezi zaměstnavatelem a tím pracovníkem, takže si prostě nedovolím, bych si nedovolila prostě nějaký krok udělat bez nějaké odborné konzultace, ale nikdy jsem to neřešila, takže tak no.

7. Jaké okolnosti rozhodují v případě, máte-li z důvodu nadbytku zaměstnanců s některým ze zaměstnanců ukončit pracovní poměr?

No právě to je asi velmi složitá věc, jak říkám, po té právní stránce a také po té osobní, protože jak říkám, všichni zaměstnanci většinou jsou tady místní a bylo by to docela problém, fakticky pro mě takové nepříjemné už z té morální stránky prostě to řešit, ale pokud by ta situace nastala, tak bych to řešit musel/a že, jako nic jiného by mně nezbylo, než to prostě pořešit a obrátit se na odborníky, aby teda to bylo všechno v pořádku podle právní legislativy no.

8. Máte stanovená kritéria pro setrvání a odchod zaměstnanců? Co zvažujete?

To nemám. Máme teda kritéria pro různé věci, ale pro odchod zaměstnanců ne. Máme třeba pro osobní příplatky, pro příplatky za vedení, za třídnictví, máme kritéria, ale jakože pro odchod zaměstnanců, to nemáme. To by se muselo řešit zase jak říkám tou právní cestou, kdy vlastně ten zaměstnanec třeba udělá nějakou věc, jakože vlastně poruší, poruší nějaké své povinnosti, takže jediné na základě toho potom by se ten pracovník propustil, ale neseťkal/a jsem se s tím.

A kdybyste měl/a rozhodnout mezi dvěma pracovníky jenom z důvodu nadbytku a neporušil by žádné třeba ty předpisy?

No tak to by byla velmi složitá teda věc, protože, pokud jsou, pokud by byli opravdu oba dva vlastně stejně na výši, jakože co se týká splnění těch pracovních povinností, tak by se to strašně špatně rozhodovalo, nevím, jak bych to teda rozhodl/a a co bych s tím dělal/a, jak bych to vyřešil/a no.

9. Co byste ještě doplnil/a k tématu plánování zaměstnanců?

Co bych doplnil/a, nevím, teďka mně tak nenapadá, možná v průběhu ještě budeme spolu mluvit.

Nebo nějaký příklad z praxe, s čím jste se potýkal/a v rámci plánování zaměstnanců?

Trošku jsem měla problém, protože jsem tady měl/a paní učitelku, která studovala střední pedagogickou školu a ta škola je na určitý počet roků, asi na čtyři roky a paní učitelka si to stále prodlužovala, což mě docela trápilo a vlastně studovala to já nevím, protahovala si to asi třikrát, než tu školu dostudovala, což byl jako problém. Informoval/a jsem se teda u právníka, co se s tím dá dělat a bylo mi řečeno, že pokud ten člověk studuje, i když si to odloží třeba několikrát, takže v podstatě ho můžu zaměstnat na dobu neurčitou a není to problém, takže měl/a jsem to potvrzené vlastně po konzultaci s odborníkem jako co se týká uzavírání

pracovních smluv. Nechtěl/a jsem to nechávat jakože jenom tak, abych jako i ochrana jako zaměstnavatele, který sepisuje pracovní smlouvy, ale ochrana i toho pracovníka, protože člověk neví že, musí se informovat, dneska se všechno mění a ta legislativa je čím dál složitější a těžko se v tom orientuje no. V podstatě jako ředitel vlastně máme pedagogické vzdělání a musíme vlastně ovládat i tyto právní předpisy, musíme sledovat veškeré vyhlášky, nařízení, co se děje, takže pro toho ředitele je to docela náročné a vemte si ředitel vlastně, neříkám, má pedagogickou fakultu, ale musí znát i tyhle věci, takže to studium těch věcí a těch nařízení, vyhlášek, zákonů to je velmi důležité no, potom se kryjete, protože v dnešní době se musíte krýt že. Dneska někteří lidé, i když jsme se tím nikdy nesetkala jakože, že by mně někdo tady prostě dělal nějaké problémy nebo stížnosti nebo bych něco takového řešil/a, ale co teda jsem slyšel/a od paní inspektorky, měli jsme tady inspekci, tak říkal/a, že velmi mnoho problémů jako na té bázi jakože rodiče si stěžují, zaměstnanci si stěžují, pak se to řeší, volá se česká školní inspekce, jako tady toto je problém v dnešní době no a jediné studium, které teda je, tak ředitel musí absolvovat studium ředitelské vlastně a to když máte vlastně na několik přednášek, to vám stejně všechno nedá.

Takže se učíte až v té praxi?

Musíte si to dostudovat. Prostě když narazím na nějaký problém, tak musím si zjistit podmínky vlastně, a co platí, jak to sepsat, jaké paragrafy, podle kterého zákona, jestli podle občanského, podle školského nebo podle čeho vlastně to vyřešíme, takže je to náročné no.

A využíváte teda k tomu nějaké právní konzultace, jak jste říkala?

Využívám právní konzultace, opravdu využívám, protože v dnešní době to nejde bez toho, musí se člověk jistit, aby ty zákony znal a trochu bránit no.

Získávání zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

10. Jak často vytváříte nová pracovní místa? V čem spočívá vytváření nových pracovních míst?

Takže nová pracovní místa nevytváříme, akorát vytváříme pozici asistenta pedagoga a to vždycky každým rokem vlastně uzavíráme pracovní smlouvu na jeden rok, protože vlastně finanční prostředky dostáváme na asistenty na jeden školní rok. Jinak místa nevytváříme, jsou vlastně daná rozpočtem krajským, normativem, takže ta místa zůstávají přibližně stejná, protože u nás se rapidně počty žáků nemění a vlastně je to podle počtu žáků.

Takže ta potřeba vytváření nových pracovních míst souvisí akorát s potřebou asistenta?

Ano, jenom potřebou asistenta, jinak ve veškerých součástech školy vlastně ty pracovní pozice zůstávají přibližně stejné jak v základní škole, tak v mateřské škole, ve školní družině, školní jídelně, tam se to mění opravdu v desetinkách, takže nic jiného se tam nemění.

11. Provádíte analýzy pracovních míst? Pokud ano, v čem analýza pracovních míst spočívá?

Analýzy pracovních míst děláme hlavně podle katalogu prací, protože vlastně tam jsou daná obecná kritéria, podle kterých vlastně každý pracovník zařazen do platového stupně, platové třídy vlastně. Takže zařazujeme ty lidi podle toho a potom vlastně našich speciálních podmínek v naší škole, vlastně přizpůsobujeme pracovní náplně všech zaměstnanců.

12. Provádíte analýzu práce? Pokud ano, v čem analýza práce spočívá?

Tak provádíme analýzu práce, protože vždycky se snažím prostě, aby ten člověk když tady nastoupí a pracuje u nás, tak aby ta práce byla efektivní, aby to pro tu školu byl maximální přínos, aby všechno, co ti pracovníci vlastně dělají, bylo užitečné a nebylo to zbytečné.

A využíváte třeba jako metodu analýzy práce přímé pozorování pracovníka při výkonu práce, nebo osobní pohovor se zaměstnancem či jinou metodu?

Obě dvě. Obě dvě metody používám, konzultace, dennodenní vlastně řešení problémů. Pokud se něco vyskytne, okamžitě řešíme a snažíme se, pokud to nevyhovuje ta pracovní náplň, tak se snažíme to měnit, prostě aby to bylo co nejlepší. Jako každý z těch pracovníků, které tady mám, tak se snaží pracovat co nejlépe a prostě někdy se stává, že sami ti pracovníci přijdou s nápadem, toto by se ještě dalo udělat jinak a tohle by bylo lepší, kdyby se to zorganizovalo tak a tak, takže vždycky to konzultujeme, nejsem zastáncem toho

direktivního nařízení, ale vždycky se snažím nějakou konzultaci, prostě problém jakýkoliv problém řešit, aby to bylo vlastně ku prospěchu všech, jak zaměstnanců, tak dětí ve školce nebo žáků.

13. Provádíte analýzu organizace? Pokud ano, v čem analýza organizace spočívá?

Tak analýzu provádíme, protože jak říkám mění se počty dětí, vždycky se snažíme, abychom to prostě dělat tak, aby to bylo pro ty děti co nejlepší no. Takže na konci vlastně školního roku si řekneme, kdo bude pokračovat dál nebo jestli se někdo ze zaměstnanců bude měnit a tak. U těch pracovníků pokud se někdo mění, nebo přijde s tím třeba někdo z paní učitelek, jde na mateřskou, tak to prostě řeším a snažím se to vyřešit.

A vyžaduje vaše organizace nějaké specifické nároky nebo požadavky na zaměstnance?

Specifické hlavně jediné takové kritérium, které pro mě je, tak samozřejmě na prvním místě, aby byli kvalifikovaní všichni, aby splňovali to, co mají a vzdělání nebo vždycky se snažím prostě vybírat z těch místních zaměstnanců, protože to se mně osvědčilo ze všeho nejvíc. Takže osvědčilo se mi prostě, že vybírám z těch místních zaměstnanců anebo z blízkého okolí no.

A proč nebo co je tak pro vás důležité, aby to byl z blízkého okolí nebo místní zaměstnanec?

No protože jsme škola daleko od města, tak aby to dojíždění pro ně bylo. Když je to dojíždění z dálky, tak je za prve neekonomické, a když ten člověk je z dálky někde třeba z Prostějova, z Olomouce, tak spěchá z té práce domů a už ty úkoly nesplní no. Tady je důležitá vlastně na té vesnické škole ta vazba na tu obec, protože škola je vlastně základem života v té obci a pokud ta škola v té malé obci není, tak ta obec je taková mrtvá si myslím, tam je jako strašně důležitá ta vazba na to žití v té obci, na ten život jo i pro ty obyvatele je to takový základní požadavek vlastně pro ty mladé lidi. Pokud v té obci není škola, tak většinou se stěhují potom do měst, takže si myslím, že udržet školu v obci je hlavní takový cíl jak obce, tak nás že, bez toho by to bylo bez života. Je to takový základní cíl vlastně všech nás tady, kteří žijeme na vesnici, aby ta škola se udržela a ti žáci, kteří vlastně tady v té naší škole jsou, tak pořád se pohybujeme tak plus minus pět těch žáků, takže v návaznosti i na ty pracovní místa, jak jste o tom mluvila předtím, tak vlastně ta místa jsou skoro pořád stejná no, ono se to v podstatě nemění no.

Takže je pro vás u těch zaměstnanců důležité, aby měli nějaký i vztah třeba k té obci, ne jenom, že si udělají svoji práci a pak už se dál nezajímají?

Ano, přesně tak no. Protože to není jenom o škole, to je i o těch věcech, které teda ta škola zabezpečuje, kulturní život v obci, přednášky, besídky, vítání občánků, setkání seniorů jo, masopust, karnevaly, kácení máje, to jsou všechno akce, bez kterých se ta obec vlastně neobejde a ta škola tam vždycky něco nějakou činností vyvíjí, něco pomáhá při organizování a zabezpečuje nějaký program, takže vlastně se zúčastňujeme, dá se říci, v podstatě všeho že.

Takže pro vás je důležité, aby ten zaměstnanec byl ochotný se na takových i mimoškolních akcích podílet?

Ano, přesně tak. Aby měl zájem prostě spolupracovat a to vám ten zaměstnanec, který přijede z Olomouce, těžko bude dělat.

14. Máte zpracovány popisy a specifikace pracovních míst? Pokud ano, co tyto popisy obsahují?

Tak máme zpracované popisy pracovních míst. Máme přesně konkrétně rozepsáno co, kde a jak, jak dlouho a kterou dobu ten pracovník bude dělat jak u učitelek, tak vlastně u správních zaměstnanců.

A k čemu používáte zpracované práce? Pokud je tedy ještě k něčemu dalšímu používáte.

Tak používají se hlavně k organizaci školy, protože bez toho by škola nemohla fungovat, kdyby ti zaměstnanci nevěděli, kdy co mají dělat a používá se to taky k tomu platovému zařazení. Pracovníci podle náplně práce vlastně podle nejvyšší práce, kterou vykonávají, nejsložitější, se zařazují, takže jsou tam dvě základní věci teda, že vlastně co se týká toho prostředí, ve kterém pracují, v té škole přímo na tom místě a dál kvůli té legislativě, vlastně kvůli zařazení a kvůli platu vlastně musí ta náplň být zpracovaná.

15. V jakých případech získáváte zaměstnance z vnitřních zdrojů a v jakých případech získáváte zaměstnance z vnějších zdrojů? Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a z vnějších zdrojů?

Z vnitřních zdrojů zaměstnance téměř nezískáváme, protože většina osob ve škole má úvazek 1,00. To lze využít jen u pracovních poměrů na menší úvazek, kdy můžeme úvazky sčítat. Například vedoucí školní jídelny má úvazek 0,3 a účetní má úvazek také 0,3 a oba úvazky má jedna fyzická osoba. Nebo asistentka pedagoga má úvazek 0,47 a jako učitelka I. stupně úvazek 0,3. Na ostatní úvazky přijímám zaměstnance z vnějších zdrojů.

A vidíte zde nějaký ty výhody nebo nevýhody?

Výhoda z vnitřních zdrojů je to, že zaměstnance znám. Umím lépe odhadnout, zda nový pracovní poměr zvládne. Kdežto z vnějších zdrojů lze těžko odhadnout, jak se nový pracovník vyrovná s novou pozicí. Někdy se stane, že očekávání se nenaplní, a pracovník ve zkušební době odejde.

16. Jak řešíte obsazení pracovního místa, které je nově vytvořeno?

Tak nově vytvořeno, to jsme se bavili o té pozici asistenta pedagoga, takže dávám žádost třeba na městský úřad do Konice, dávám žádost na pracovní úřad anebo od kolegů získávám informace, že třeba se setkáme někde, tak víme o pracovnících, kteří třeba hledají pracovní místo nebo o studentech, kteří ukončí studium, tak vím o nich, máme aspoň takové základní informace, takže si je předáváme vlastně s těmi řediteli tady v okolí. Třeba si řekneme, ano tam já nevím v Brodku u Konice teďka vystudovala nová paní učitelka, hledá místo, takže si tahle pomáháme jako ředitelé v tom obsazování.

17. Jak řešíte obsazení pracovního místa, u kterého s předstihem víte, že bude uvolněno?

Jak to řeším, no tak řeším to stejně, jak jsem říkala teďka před chvilkou s tím, že s tím rozdílem, že když některý pracovník přijde říct, že bude potřebovat ukončit pracovní poměr, takže to řeším okamžitě, okamžitě co nejrychleji prostě, nikdy to nenechávám na poslední chvíli a snažím se prostě hledat toho nejlepšího pracovníka, který by ty kritéria splnil a v té škole by teda fungoval podle našich představ.

18. Jak řešíte náhlé (neplánované) uvolnění pracovního místa, aby byla v maximální možné míře zajištěna kvalita výuky a chod školy?

No to je velmi složitá situace, když náhle někdo odejde nebo se něco stane. Je to velmi těžké, to vyřešit. Já vždycky se snažím prostě někoho najít. Jakože bych to řešil/a ze dne na den, jsem zatím neřešil/a, to se přiznám, ale řešil/a jsem to třeba během té dvouměsíční výpovědní lhůty, to jsem řešil/a, bylo to docela náročné no. Tam je to spíš o štěstí, jestli opravdu na někoho narazíte nebo najdete někoho. Pokud nenajdu, tak mám tady v místě vlastně bývalé paní učitelky, které jsou v důchodu, takže teď zrovna tady jednu mám, která teda, protože jsem nikoho nenašl/a, tak vlastně nastoupila a jakože jsem spokojená s ní, je to všecko v pořádku, ale když se naskytne někdo, kdo třeba nemá práci, tak raději vezmu mladého člověka, který tu práci nemá, než toho důchodce no. Takže pokud je úplně nejhůř, tak to řeším tím, že člověk zaměstná důchodce.

A třeba když byste to řešil/a nějak z vnitřních zdrojů, že byste třeba kumulovala nějaká pracovní místa?

Mohl/a bych to i řešit z vnitřních zdrojů, ale vzhledem k tomu, že každý máme té práce hodně na té malé škole, takže tady nikdo jakože takové úvazky úplně nejmenší nemá a za druhé nemůžu to řešit z místních jako z vlastních zaměstnanců, protože to ani nejde skloubit že, když třeba učitelka v mateřské škole učí dopoledne a v základní škole taky, tak těžko můžete to nějak skloubit. Když mám vedoucí jídelny, která musí být v provozu, tak nemůže mně dělat asistentku pedagoga. Taky jsem o tom přemýšlela, ale to nejde skloubit, protože ona musí objednávat zboží, to se všecko objednává dopoledne že, to jako nejde prostě, aby to dělala jedna osoba. Třeba zrovna té paní vedoucí školní jídelny by se to nabízelo, protože má středoškolské vzdělání, ale vzhledem k těm povinnostem, která má, to nejde skloubit no. Je to škoda, ale bohužel no.

19. Jaké bývají příčiny plánovaného uvolňování pracovních míst?

Tak to je, plánované uvolnění, tam teda, tam by možná připadalo v úvahu akorát ten odchod na tu mateřskou dovolenou, kde já vlastně půl roku dopředu asi vím, že ten pracovník odejde, ale jinak takhle, že plánovaně, s tím jsem se nesešla jakože. Většinou, když teda třeba se měnili i učitelé třeba, tak to bylo s tím, že to bylo vždycky na ten konec školního roku, že vždycky každý učitel pokud trošku teda je morální, tak většinou během školního roku neodchází že. Jakože pokud se stane a nějaké místo se uvolní, může se stát že, a teďka jsem tam měl/a paní asistentku vlastně a uvolnilo se tady v Konici ve škole místo, tak přišla, jestli bych ji teda propustil/a, tak jsem říkal/a, že pokud teda někoho najdu, tak že ji propustím, ale bylo to teda na dohodě

vlastně, protože já jsem ji nemohla ze dne na den propustit, protože to nelze jako zabezpečit že, takže asi tak no. Víc bych k tomu asi neřekl/a, protože my jsme malá škola, takže těch zaměstnanců zase tolik nemáme.

Takže většinou ten odchod je vždy ke konci školního roku?

Ano. Pokud to jde a pokud ten člověk trošičku jakože je slušný, tak většinou to tak je no. Stane se třeba ten případ, jak jsme teďka říkal/a, to se stane. To je asi tak všechno, co bych k tomu řekl/a.

20. Jaké bývají příčiny neplánovaného uvolňování pracovních míst?

To nevím. K tomu asi ani nemůžu nic říct. Jakože bych se s nikým nedohodl/a, že by mě dal výpověď jako ze dne na den, se mně nestalo. Vždycky když jsme něco takového řešili, tak vždycky to bylo dohodou, že jsme se dohodli nebo pracovník odcházal do důchodu, tak mi to přišel říct, že si požádal třeba o důchod, ale že bych nějak ze dne na den to řešil/a, to ne.

Takže vždy jste to věděl/a s nějakým předstihem?

Ano, vždycky to bylo s předstihem. Vždycky to bylo po dohodě, že jsme se dohodli vlastně no. Takže ten pracovní poměr se uzavíral dohodou, s tím že třeba já nevím, se dohodneme, že až někoho najdu toho pracovníka, takže potom teda.

21. Jak řešíte náhlou a zároveň dočasnou absenci pracovníka?

No s těmi absencemi to je velmi složité na té malé škole, protože je nás tady málo, a když jeden pracovník onemocní, tak je to docela problém. Tak většinou to řešíme tak, že pokud je to krátkodobá nějaká třeba pracovní neschopnost, tak se snažíme to nějakým způsobem zabezpečit z vlastních zdrojů a pokud už je to delší, tak se musí vzít někdo třeba na dohodu nebo na krátký pracovní poměr no.

A u těch nepedagogických?

No to je obdoba vlastně. Pokud je to krátkodobá absence, třeba dejme tomu týden, čtrnáct dní nějaká chřipka nebo něco, tak se snažíme to vyřešit jakože z vlastních zdrojů no. Nepřijímáme okamžitě hned nové pracovníky.

A stává se třeba, že ten pedagogický může zastoupit toho nepedagogického nebo naopak, pokud je to třeba nějaká jenom dočasná záležitost?

No většinou je to tak, že pedagogy zastoupí paní učitelky jako vzájemně, protože těch pedagogů tady máme víc a ty nepedagogové nezastupují učitelky, to ne, to neděláme.

A pedagogický zastoupí ty nepedagogické?

To ano, jakože se nám stalo, že paní uklízečka třeba onemocněla, čtrnáct dní nebo týden byla nemocná, tak jsme si to každá rozdělili a každá jsme uklidili něco, jako to šlo, ale že by paní uklízečka šla k dětem, to jsem zatím, jakože, ten případ neměla.

22. Na základě čeho si stanovujete metody získávání zaměstnanců? Jaké metody získávání zaměstnanců používáte?

Tak používám v prvé řadě vždycky...když se teda někdo hlásí o pracovní místo, tak po něm chci základní informace buď českou poštou nebo mailem nebo dopisem doporučeným a potom teda vždycky když mám zájem o nějakého pracovníka a splňuje ta požadovaná kritéria, co se týká vzdělání, tak vždycky trvám na tom, abychom udělali takový nějaký rozhovor, abych toho člověka viděla.

Ale já myslím spíše ještě tu fázi před, jak se k němu vůbec dostanete?

Jak se k němu dostanu. Tak máme mailovou adresu školní a na tu chodí spousta nabídek, jakože co se týká učitelů, učitelů třeba úplně jiných aprobací, jakože studenti nebo lidé, kteří třeba nemají práci, tak obesílají školy, tak to si vždycky zakládám a když potom hledám, tak můžu do toho sáhnout, obvolat, kontaktovat ty lidi a taky využívám portálu nebo využívám stránek třeba krajského úřadu, kde je seznam zaměstnanců jak pedagogických, tak nepedagogických. Jsou tam jakože nabídky, která škola nabízí volné místo a jsou tam přímo i konkrétní pedagogové, kteří tam mají nějaký odkaz a můžete na to zavolat třeba nebo napsat mail nebo nějakým způsobem kontaktovat.

23. Používáte jako metodu získávání nových zaměstnanců metodu inzerce? Pokud ano, v jaké podobě?

Inzerce teda přes ten městský úřad v Konici, kdy vlastně obešlu veškerá podobná zařízení, jako jsme my, tak obešlu, že hledáme někoho a potom třeba přes ten pracovní úřad. Dával/a jsme třeba i požadavek na ten krajský úřad do toho jejich seznamu, taky jsem tam měl/a jedna dobu, že hledáme, ale přesto se mi to nepovedlo nikdy.

A třeba inzerce na vašich webových stránkách?

I na webové stránky to taky vyvěšuju, že hledáme třeba paní kuchařku nebo paní uklízečku.

Nebo na nějaké místní úrovni?

Vyvěším třeba ve škole plakátek, nebo na úřadě.

Místní rozhlas?

Místním rozhlasem nebo na vývěsním štítu v obchodě, kde se většinou vyvěšují jako plakáty, to ano taky.

24. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků s agenturami práce? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Akorát s tím pracovním úřadem no, jinak ne.

25. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků s úřady práce? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Ano, s úřadem práce v Konici ano.

A proč? Vidíte v tom nějaké výhody nebo pomohla vám někdy ta spolupráce?

Tak chodí tam spousta lidí, takže tam ta informace o tom volném pracovní místě si myslím, že je v pořádku, takže pokud se tam něco objeví, tak myslím, že to není špatná věc, že to je jako dobrá věc.

26. Spolupracujete v rámci získávání nových pracovníků se vzdělávacími institucemi? Pokud ano, v čem spolupráce spočívá?

Nespolupracuji.

27. Využíváte sociální sítě v rámci procesu získávání nových pracovníků? Proč?

Ne, jediné ty webové stránky no.

28. Využíváte metody přímého oslovení konkrétního jedince?

Ano, využívám.

A je to pro vás přednostnější metoda, pokud máte koho oslovit?

Určitě je pro mě lepší ten osobní kontakt, osobní konzultace, telefonát.

Ale pokud třeba víte koho oslovit, jestli upřednostníte to, že oslovíte konkrétní osobu, než abyste zveřejnila prostřednictvím inzerce nebo na úřadu práce?

Radši oslovím konkrétní osobu, pokud se mně líbí nebo vím o ní nějaké informace.

29. Jsou součástí metod získávání nových pracovníků také běžné metody pasivní - uchazeči se nabízejí sami nebo dochází k doporučení současného zaměstnance?

Dostávám i ty doporučení nějakého zaměstnance, což je pro mě jakože docela takové dobré kritérium, jestliže dostanu doporučení od své kolegyně, měla tam třeba paní učitelku a řekne mi, že s ní byla spokojená, tak to je pro mě důležité kritérium.

A že se uchazeči nabízejí sami, s tím se setkáváte?

Setkávám se s tím, že se nabízejí sami, že mně zavolají, že hledají místo nebo napíší. Jakože stává se to docela často.

A pak si je nějak zakládáte?

Zakládám si to, a když potřebuju, tak si to z těch rezerv tahám no.

30. Formulujete nabídku zaměstnání? Co je obsahem této nabídky?

Vždycky tam uvádím, co to je za místo, jaký je to úvazek a takové nějaké úplně ty nezákladnější informace. A až potom, když toho pracovníka si pozvu na tu konzultaci, tak mu to upřesním. Jakože do toho základního jenom ty základní informace.

31. Uveřejňujete nabídku zaměstnání? Jakým způsobem ji uveřejňujete, kde?

No uveřejňuji, jak už jsem říkala, tak vlastně tady na té místní rovině, potom v té rovině vlastně toho Konicka a vlastně dál asi ne, protože to nemá smysl. Opravdu jako nemám dobrou zkušenost s lidmi, kteří tady u nás pracovali třeba z Olomouce nebo z větší vzdálenosti. Mám špatnou zkušenost s tím, a proto to nedělám teďka, že bych zaměstnal/a lidi z takové dálky.

32. Provádíte předběžný výběr uchazečů? V čem předvýběr spočívá?

Tak vybírám hlavně, samozřejmě musí člověk splňovat to požadované vzdělání a pak další kritérium je, pokud o něm vím nějaké další informace, třeba od těch kolegů anebo potom samozřejmě to kritérium je, že ten člověk je z blízka no.

Mám na mysli, že třeba máte nějakou skupinu uchazečů a třeba k tomu osobnímu pohovoru si nepozvete všechny.

Pokud už mám vybranou nějakou skupinu, tak si pozvu všechny k tomu pohovoru. Samozřejmě každého zvlášť a potom na základě toho rozhovoru, na základě té konzultace jakési potom vlastně rozhodnu.

Takže nestává se, že byste třeba na základě analýzy životopisů se rovnou rozhodla, že tohle člověka nepozvete k rozhovoru?

Ne, to ne.

33. Vyžadujete od uchazečů o zaměstnání nějaké dokumenty? Jaké dokumenty a proč vyžadujete tyto konkrétní dokumenty?

Ty dokumenty vlastně vyžaduju, až pokud se domluvíme na to, že uzavřeme pracovní smlouvu, jinak ty dokumenty nevyžaduju. Vyžaduju teda ten takový ten životopis, ten strukturovaný, co se dneska uvádí, to vyžaduju. Pokud se někdo hlásí nebo uchází o to místo, tak vyžaduju ten životopis, kde vlastně jsou zapsané údaje o vzdělání, jaký je zdravotní stav toho člověka a kdy se narodil, kolik má roků, kolik má praxe, jaké kurzy absolvoval, to mě zajímá.

34. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu získávání zaměstnanců?

Nevím, co bych ještě doplnila no. Snažím se prostě vybírat hlavně mladé absolventy, protože vím, že ta příležitost k té práci kolikrát není, takže snažím se vybírat ty mladé. Máme tady poměrně mladý kolektiv teďka, i když pro nás třeba je to náročnější, když ten mladý člověk nezkušený přijde do kolektivu, tak to trvá rok, dva, než se zapracuje, než si zvykne na režim toho pracoviště. Je to poměrně složité. Ta škola je sice malá, ale jednoduché to není.

Myslíte si, že to je právě tím specifikem vaší školy?

Je to právě to specifikum no.

Té malotřídní školy?

Ano, že je maličká, přestože je tady pár lidí, tak ta organizace musí fungovat na sto procent. Prostě každý musí vědět kde, co a jak, kolik, kolikrát, kdy jo, to je přesně na minuty rozplánováno, která hodina, kdy začíná, v kolik končí, kdy je přestávka, kdy má jít na oběd, kdy jsou jaké kroužky, kdy je školní družina, kdy si paní

vychovatelka odvede děti, kdy je zase vrátí, kdy chodí na kroužky. To musí prostě fungovat ta škola, tam je to přesně prostě rozplánované na minuty.

A ve vztahu k nepedagogickým pracovníkům a jejich získávání byste něco doplnil/a?

Těch nepedagogických máme málo, ale zase uplatňujeme to kritérium teda to, jak jsem říkala, první to vzdělání a potom toho člověka většinou ty lidi, které tady mám z těch správních, tak je znám osobně, protože sama vlastně pocházím tady odtud, z této oblasti a spoustu lidí tady znám, takže vybírám i podle toho, jak ty lidi znám no.

Výběr zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

35. Máte stanovená kritéria výběru zaměstnanců? Jaká kritéria to jsou? Jsou některá z nich přímo specifická pro druh vaší organizace?

Takže nemáme žádná kritéria stanovená, ale vždycky vybíráme podle těch základních informací v životopise, který vyžadujeme při obsazování nového místa. Takže kritéria nemáme. První linie je ta, že vlastně vybereme podle toho životopisu, zda ten člověk má odpovídající vzdělání a potom následuje vlastně ústní pohovor a potom teda podle výsledků toho rozhovoru se vlastně rozhodujeme, kterého z těch zaměstnanců vybereme.

Takže si ta kritéria stanovujete až tehdy, když zveřejňujete třeba tu nabídku té práce?

Ano.

36. Jaké metody výběru zaměstnanců používáte? Proč používáte tyto konkrétní metody?

Tak používám hlavně ten rozhovor vlastně nebo tu konzultaci s tím pracovníkem, promluví s ním, zeptám se ho, proberu s ním vlastně ten základní životopis, ještě se na to zeptám, jaké to vzdělání, jaké kurzy, proč se rozhodl tu žádost podat nebo z jakých důvodů vlastně třeba mění zaměstnání, nebo jestli je ještě student a hledá svoje první zaměstnání, to jsou pro mě důležitá kritéria vlastně toho výběru potom.

Vidíte zde nějaké výhody nebo nevýhody třeba u té konkrétní metody?

Někdy je nevýhodou to, že člověk kolikrát dá na ten první dojem. Jako je to velmi těžké toho pracovníka odhadnout po krátkém rozhovoru. Pokud ho neznám samozřejmě, tak je to velmi těžké se rozhodnout. Jednou jsem takhle rozhodoval/a vlastně, co se týká pozice učitelky v mateřské škole. Tam jsem měla několik těch žádostí a strašně těžce se mně to rozhodovalo, koho vybrat, jestli mladou učitelku, která je po škole a je taková, že se bude snažit, ale nebude mít tu zkušenost, anebo straší paní učitelku, která už má zkušenosti, ale zas třeba má dojíždění z větší dálky, pak se to těžko prostě vybírá no.

A můžu se zeptat, co teda rozhodlo, co pro vás bylo důležitější?

Nakonec jsem rozhodl/a, že jsem vybral/a tu mladou paní učitelku, která to má blíž i s tím rizikem, že třeba odejde na mateřskou dovolenou. Starší paní učitelku jsem nevzala, ale potom jsem se dozvěděl/a, že dostala místo, jakože, v blízké tady mateřské škole, takže nakonec to dopadlo dobře no.

37. Pokud jako výběrovou metodu používáte hodnocení životopisu, co v něm hledáte/analyzujete?

Tak hledám hlavně to kritérium toho vzdělání a potom samozřejmě pokud je tam nějaká praxe, pokud jsou tam nějaké kurzy, nějaké další vzdělávání pedagogických pracovníků mě zajímá, jestli ten člověk třeba má vzdělání ještě v jiném oboru nebo třeba paní učitelky mě zajímají, jestli třeba absolvovali základní uměleckou školu nebo jaké má zájmy, jestli třeba se zajímá o nějaké specifické oblasti. Třeba my tady máme keramickou dílnu, máme tady keramickou pec, tak jestli třeba by byla schopná jako s tímhle pracovat, jestli třeba má schopnosti třeba já nevím, měl/a jsem třeba tady paní učitelku, která byla velmi šikovná a vedla tady kroužek, že děti chodili a hráli na hudební nástroje, vyučovala tady flétnu, vyučovala kytaru, takže to bylo takové, jakože pro tu školu velmi přínosné.

Takže důležité je něco, co má ten pracovník navíc, jenom kromě toho nutného vzdělání?

Ano. Ta všestrannost.

A u těch nepedagogických pracovníků také vyžadujete životopisy?

Taky vyžaduju životopisy. Tam mě zajímá hlavně zase to vzdělání a ta jejich praxe, kde pracovali, jaké mají zkušenosti. Vlastně tady v tomto případě jsem bral/a spíš v poslední době pracovníky, kteří měli už delší zkušenost, to znamená, že to byli paní, které mají odrostlé děti, tak mě zajímala ta jejich zkušenost a taky mě zajímaly jejich povahové vlastnosti, protože každý člověk je jiný a každý k těm povinnostem přistupuje trošku jinak, takže vybíral/a jsem si ty lidi, kteří se mně zdáli poctiví, takový pracovní a taková slušní, protože ve školství nemůže pracovat člověk, který nesplňuje tady ty morální věci no.

38. Pokud jako výběrovou metodu používáte výběrový pohovor, jak takový pohovor vedete, jak probíhá, jak dlouho probíhá, co v něm sledujete?

V prvním kroku požádám uchazeče o písemný životopis, který si předem důkladně prostuduji. Poté si domluví schůzku a vedu pohovor s uchazečem. Je to volný rozhovor, kdy se ptám, jako zástupce zaměstnavatele, na různé otázky k nové pracovní pozici. Vysvětluji pracovní náplň pozice. Dávám prostor také uchazeči na případné dotazy. Pohovor probíhá většinou asi 30 minut. Sleduji vyjadřování, chování, dochvilnost domluvené schůzky, vnější vizáž.

39. Máte vytvořenou standardizovanou strukturu přijímacích pohovorů?

Nemám vytvořenou žádnou. Vzhledem k tomu, že jsme malé zařízení a ti zaměstnanci se za tak často nemění, takže já žádnou takovou strukturu nemám.

40. Do jaké míry je pro vás důležitý první dojem při osobních setkáních s uchazeči?

První dojem je hodně zajímavá věc, protože kolikrát na první dojem se vám zdá, že ten člověk může být schopný, zdá se vám příjemný, sympatický, ale nemusí to vždycky tak být no. Někdy třeba některý člověk má takovou slupku, pod kterou se těžko dostává, ale potom se ukáže, že je třeba mnohem poctivější. Jako těžko, těžko odhadnout. I když můžu říct, že pracuji s lidmi už tolik roků, že jako většinou toho člověka odhadnu, ale nemusí to být, jakože, stoprocentní. Někdy se člověk mylí, ten člověk je mu sympatický a nakonec se z toho vyklube člověk, který třeba práci odbyde nebo ho to nějak nezajímá a nechce udělat jako všechno, co by měl, nebože udělá jenom práci, kterou musí a víc ho to nezajímá, to prostě nemám rád/a no. Na té malé škole to je strašná potřeba prostě, aby ti lidi byli vstřícní, aby si pomáhali, aby to fungovalo. Nejsme velká fabrika, kde si vlastně každý oddělá osm hodin a odchází že, tam v té škole to tak ani nemělo být že.

Tak co třeba sledujete v tom prvním setkání? Třeba je pro vás důležitý včasný příchod, způsob oblékání, nějaký vzhled toho člověk a tak dále?

Tak jak říkáte no, ten způsob, jak se domluví, jakým způsobem jedná, jak se ohlásí, jestli přijde včas i oblečení samozřejmě, o tom, jak mluví, jak se vyjadřuje, jak se chová. Těžko to jakože posoudit, je to velmi složité tato věc no.

41. Používáte v rámci výběrového pohovoru tzv. behaviorální přístup, který spočívá v simulaci konkrétní situace? Pokud ano, popište prosím způsob průběhu rozhovoru.

To nedělám. Ne.

42. Používáte v rámci výběrového pohovoru tzv. stresový rozhovor, který je postaven na zkoušce reagování ve stresu? Pokud ano, popište prosím způsob průběhu rozhovoru.

Ne.

43. Používáte jako výběrovou metodu testování uchazečů? Jak uchazeče testujete? Prostřednictvím čeho uchazeče testujete? Jak testování vyhodnocujete?

Ne, to nedělám.

44. Používáte jako výběrovou metodu tzv. assessment centre, která spočívá ve zkoumání výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů? Pokud ano, popište prosím, jak metodu aplikujete.

Ne.

45. Používáte jako výběrovou metodu v rámci výběru pedagogických pracovníků některou ze specifických metod? Například metodu ukázkové hodiny?

Ne.

A nějakou jinou specifickou metodu, třeba vaši vlastní metodu, nebo jinou než o které jsme mluvili?

Ne.

46. Vyžadujete a zkoumáte reference uchazeče? Pokud ano, do jaké míry jsou pro vás důležité, hodnotné?

Ano, to se dívám na to.

Pokud ano, do jaké míry se nimi necháte ovlivnit, do jaké míry jsou pro vás důležité?

Jsou pro mě důležité. Dívám se na to, jaké má reference, to se dívám no, vždycky se dívám a to si studuju vždycky podrobně a někdy se informuju i na těch místech vlastně, kde ten pracovník pracoval.

47. Jaké okolnosti jsou rozhodující pro jasnou volbu uchazeče? Čím je určen nejvhodnější uchazeč?

Vybírám podle toho, který je vlastně nejvhodnější pro ty naše podmínky specifické v té malotřídce no.

48. Jakých jiných zásad se držíte v průběhu získávání a výběru zaměstnanců?

Já myslím, že jsme zmínili všechno, že snad na nic jsme nezapomněli.

49. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu výběru zaměstnanců?

Já myslím, že už asi nic, že jsme všechno řekli. My jsme taková malá škola, takže asi je to všechno, co bych k tomu řekl/a.

Přijímání zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

50. Využíváte v rámci vzniku pracovního poměru statut zkušební doby? Jestli ano, tak proč?

Používáme zkušební dobu, protože nikdy člověk neví, jestli se opravdu trefil do toho zaměstnání, jestli mu to bude vyhovovat, jakým způsobem se k tomu postaví, takže využíváme, využíváme ty tři měsíce. Stalo se mně, že mně pracovník vlastně, se kterým jsem uzavřel/a pracovní smlouvu, po třech měsících, že si to rozmyslel a odešel, takže stalo se mi i tohle.

A naopak, že byste vy ukončil/a pracovní poměr ve zkušební době?

Z mé strany to nebylo, bylo to spíš ze strany toho pracovníka. Jinak co se týká té doby, vlastně kdy ten člověk se zapracovává, tak na to dbám teda velmi. Třeba teďka v poslední době jsme zapracovávali paní účetní, která tady pracuje, tak to bylo asi dva měsíce vlastně, jak se zapracovávala, takže měla tady paní, která ji zapracovala, delší dobu, aby se všechno naučila, aby ji všechno vysvětlila, co se týká těch nepedagogických. A co se týká pedagogických, tak vždycky je stanovený nějaký pracovník, který má toho nového pracovníka na starosti.

K tomu se ještě dostaneme. Takže tu zkušební dobu využíváte i k tomu, aby se nějak ten zaměstnanec adaptoval a rozhodl se třeba, jestli tu práci chce dělat nebo ne?

Ano.

Ale vy jste z vaší strany vlastně nikdy neukončila pracovní poměr ve zkušební době?

Ne.

A ten důvod tedy nastal, že někdo ukončil pracovní poměr?

Ano, nastal. Jako stalo se mi to jednou, že pracovník ukončil, že si to rozmyslel a přišel za mnou. Potom to bylo složitější, protože vlastně to zapracování proběhlo, ten starý zaměstnanec byla to paní, která odešla do důchodu, tak vlastně už skončila pracovní poměr, tak jsem ji musel/a znovu oslovit, aby se vrátila, protože účetní školy je docela náročná pozice, ten člověk musí ovládat spoustu věcí, i když jsme malá organizace, tak musí ovládat spoustu takových těch úkonů všelijakých, různých, které se opravdu za pár dní člověk nenaučí a musí tu zkušenost mít a musí mít trochu taky znalost co se týká té ekonomiky, to ekonomické vzdělání, takže

tam do bylo docela problémové, tak ta paní důchodkyně se mi vrátila vlastně a potom jsem během prázdnin zase hledal/a novou paní a zase vlastně dva měsíce se zaučovala. To byla docela teda takové náročné období, taky náročné finančně, protože vlastně škola platila dva pracovníky současně. Platila jakože jak toho starého zaměstnance, tak toho nového no.

51. V jakých případech uzavíráte pracovní poměr na dobu určitou, v jakých případech na dobu neurčitou?

Na dobu určitou uzavírám u těch asistentů pedagoga, protože tam to jinak ani nejde, protože to doporučení pro žáky se speciálně vzdělávacími potřebami je vždycky jenom na jeden rok, takže tam to jinak nejde. Jinak pracovní smlouvu na dobu určitou uzavírám ještě u zaměstnanců, pokud je přijímám jako nové, protože nevím, jak ten zaměstnanec se zachová. I když ten pohovor proběhne, prostě ten člověk se zapracuje, má vytvořené teda podmínky pro to, aby se dobře začlenil, tak vždycky se nechávám ještě takové to místečko vlastně, kdyby náhodou prostě se mně ten pracovník nezdál, takže vlastně po tom roce bych ho mohl/a obměnit. Ale většinou pokud už ten pracovník tady je rok, tak má zájem na to, aby ta smlouva byla prodloužená na dobu neurčitou, jakože nestalo se mi to, jakože když už potom tady je a když ten člověk nový vlastně nastupuje, tak už dopředu mu říkám jakože máme o něho zájem, že potřebujeme takového člověka třeba s tím vzděláním, a že výhledově jakože vždycky dávám smlouvu na jeden rok a potom podle toho, jak ten člověk že může se mu naskytnout jiná pracovní pozice, anebo já kdybych s ním byl/a třeba nespokojená/y jakože zaměstnavatel takže vlastně bych to mohl/a ukončit, aniž by tam byl nějaký problém že. Potom už je horší, když člověk není spokojený s tím zaměstnancem, jak jsme se o tom bavili předtím vlastně a potom nějakým způsobem dávat výpověď ze strany zaměstnavatele je velmi teda složité, to už jsme o tom mluvili že.

Takže s tím jakoby i chráníte kvalitu té práce?

Chráním kvalitu a chráním vlastně i sebe, protože potom je to mnohem složitější.

52. Uzavíráte s některými zaměstnanci dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr? Jestli ano, tak proč?

Dohody neuzavírám. Měla jsem dohodu někdy dávno kdysi, když tady učila paní katechetka náboženství, ale teďka učí pan farář, takže tam neuzavíráme dohody že.

Adaptace zaměstnanců - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

53. Máte zavedené nebo uplatňujete konkrétní procedury spojené s adaptací nového pracovníka na nové pracovní místo?

Tak tam je nejdůležitější část vlastně zapracování nového pedagogického pracovníka, protože tam je to náročnější, takže tam vždycky se stanoví, kdo z učitelů vlastně má toho nového zaměstnance na starosti, kdo mu jaksi vysvětlí no. Když já mám paní asistentku ve třídě, tak je takové na správném místě vlastně to, že ji mám na starosti já, já ji vysvětlím co, kde, jak bude dělat. Když je v druhé třídě, tak ji má na starosti zase paní učitelka. Takže vždycky se domluvíme, když nastupuje ten nový pracovník, tak každý z nás, protože je nás tady málo, tak se snažím mu pomoci a poradit mu, když něco potřebuje a ví taky o tom, že se může na cokoli zeptat, a že mu každý z nás poradí vlastně.

A platí to tak i u těch nepedagogických?

Platí to i u nepedagogických, když tady mám novou paní kuchařku třeba, tak vždycky je tam ta překlenovací doba jak už jsem říkal/a třeba i u té paní účetní, že určitou dobu ti dva, ten odcházející pracovník a ten nový nastupující, že tam jsou současně, že si ty procesy, ty pracovní poměry vlastně prolínají a tím vlastně se od sebe naučí, nebo ten člověk, který odchází, vlastně řekne, jak tu práci vykonával, na co si dát pozor, co je potřeba pohlídat a podobně no.

54. Myslíte si, že proces adaptace je důležitou součástí procesu obsazování nových pracovních míst? Jestli ano, tak proč?

Určitě, určitě. Velmi důležitý, protože to je vlastně takový základ. Jestliže ten člověk cítí, jakože na tom pracovišti, že mu někdo pomůže, že se může na cokoli zeptat, že se může na kohokoli obrátit s prosbou, a že ten kolektiv těch pracovníků, že mu pomůže, tak pak je to úplně v pořádku.

55. Jak probíhá adaptace začínajícího učitele?

No to už jsem vlastně říkala že, protože pořád mluvíme o těch stejných pracovnících, takže snažíme se pomáhat.

Jako myslím začínajícího učitele, jako čerstvého absolventa.

Tak jak říkám prostě že vlastně všechno mu vysvětlíme, řekneme, co, kde a jak se seznámíme ho s režimem školy, se školním řádem, se všemi dokumenty, je proškolený ten člověk a potom třeba během dne jakože člověk třeba za ním zajde, zajdu, zeptám se ho, jestli je potřeba něco, rozumíte všemu, chcete se na něco zeptat, jako tímto stylem jakože takovou to zvýšenou komunikaci, jakože kdykoli ten pracovník může přijít, zeptat se, protože třeba tady bývám celý den od rána vlastně až třeba do těch třech, do čtyřech hodin, takže má prostor vlastně kdykoli se na cokoli zeptat. Ale není to jako jednostranné, je to oboustranné, jakože vzájemné, že jak ten nový pracovník, tak jako ten učitel, buď ten dohlížející, nebo já vlastně, takže že se toho zaměstnance zeptáme, jestli mu to je jasné, děláme nějaké porady taky, kde vlastně se o tom radíme. Pokud vidím, že to nějak jakože neví, nebo že v tom tápe, tak se snažím to vysvětlit zase znova, takže tímto způsobem no, takovou tou komunikací mezi těmi lidmi.

Takže ví, že má možnost se kdykoli na cokoli zeptat?

Ano.

Další doplňující otázky - ve vztahu k pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům

56. Je zde ještě něco, co byste doplnil/a k tématu rozhovoru?

Já myslím, že snad jsme asi probrali všechno. Nic mě nenapadá.

57. Zapojujete ostatní zaměstnance do výkonu některých personálních činností, o kterých jsme hovořili? Delegujete nějaké úkoly související s výkonem těchto personálních činností? Jaké úkoly? Proč tyto úkoly?

No pokud se jedná o ty pedagogické pracovníky, tak se snažím to s nimi konzultovat, protože samozřejmě víc hlav víc ví a pokud třeba některý z těch pracovníků zná toho nového zaměstnance, já ho třeba neznám, ten druhý ho zná, tak samozřejmě mně o něm může informovat, říct nějaké informace. Samozřejmě je můžu vzít nebo brát na ně ohled jakože větší nebo menší, ale to rozhodnutí je stejně potom na mě, ale radím se. Radím se samozřejmě. Mám tady tři paní asistentky, tuhle znám, tuhle neznám, tahle je z Kladek, tahle je z Konice.

A s nepedagogickými pracovníky nějakým způsobem spolupracujete v rámci výkonu vašich personálních činností?

Taky se ptám tak jak jsem to říkala u těch pedagogických, jenže tam se ta místa tak často nemění no, takže tady máme vlastně jenom dva pracovníky a pak máme topiče a jinak je to asi všechno.

58. Jsou zde ještě nějaká specifika v oblasti personálního řízení malotřídní školy? Jaká specifika?

Je to velmi náročné s těch pár zaměstnanci vlastně tu školu řídit, protože těch pracovníků je velmi málo a každý z nás má nějakou povinnost ještě navíc prostě, něco prostě dostane jako na starosti, protože těch starostí kolem té školy je hodně. Škola přestože je malá, tak musí splnit veškeré náležitosti jak velká škola, třeba v menší míře, to je pravda, ale musíte udělat všechno jak na velké škole, takže co se týká účetnictví, školní jídelny, všechno musí být v pořádku jako na velké škole. Takže rozdíl je akorát v tom rozsahu, takže pro ty pracovníky je to mnohem náročnější, protože musí znát víc věcí vlastně.

A máte pocit, jakože, vás těch zaměstnanců je tady málo, že by bylo pro vás přínosné nějaké pracovní místo zřídit, třeba nějaká vaše sekretářka? Nebo ještě nějaký jiný post, který by vám pomohl zkvalitnit třeba ten chod školy?

Nám by spíš pomohlo, kdyby nám krajský úřad přiznal víc těch úvazků, že bych třeba mohla rozšířit někomu tu pracovní dobu že. Někteří pracovníci nemají pracovní dobu osmihodinovou, třeba vedoucí školní jídelny jenom na zkrácený úvazek, tak to by bylo lepší, kdyby tam nějaký ten úvazek přidali no, ale bohužel no. Právě že v současné době platí legislativa taková, že se to vlastně odvíjí od toho počtu žáků, a když máme málo žáků, tím menší máme úvazky no. Zas na té velké škole potom řeší to, jak jsme se o tom bavili, že když třeba jim tam ubyde třicet žáků, že musí zrušit jednu třídu a potom vlastně řeší ten úbytek těch zaměstnanců, což já jsem třeba neřešil/a že. I když nám třeba žáci chyběli, tak vlastně obecní úřad nám něco doplácel na mzdy,

takže jsme to řešit nemuseli jo, ale na té velké škole určitě tady tuto situaci řeší. Pokud třeba ta třída jedna ubyde, tak to musí nějakým způsobem řešit.