

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# **MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získavanie a výber zamestnancov v prostredí strednej školy  
The recruitment and selection process in a high school environment

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

ŘÍJEN 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

ROMAN VANGEL / MF 30

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.  
Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.  
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. 8. 2021 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Rád by som týmto spôsobom poďakoval vedúcej diplomovej práce pani PhDr. Markéte Šnýdrovej, Ph.D. za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytla pri spracovaní mojej diplomovej práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavným cílem této diplomové práce je identifikovat nedostatky v náboře nových pedagogických zaměstnanců na dvou středních školách na západním Slovensku. Čiastočným cíľom je formulovať doporučenia pre zlepšenie náborového procesu.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce obsahuje zhrnutí poznatků z odborné domácí a zahraniční literatury. Teoretická část této práce komparuje názory z odborných zdrojů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v prostředí střední školy. V praktické části charakterizujeme dvě střední školy na základě rozhovorů s zástupci manažmentu. Vzhľadom k pandemickej situácii prebiehali rozhovory online formou. Primárne data boli poskytnuté prostredníctvom troch rozhovorov s manažmentom školy a slúžili ako primárny zdroj k vytvoreniu kvalitatívneho výskumu. Rozhovory boli zaznamenané na nahrávací zariadenie a neskôr prepísané do elektronickej podoby. Pre väčšiu relevanciu šetrenia je v praktickéj časti využito aj kvantitatívnej metódy výskumu prostredníctvom dotazníkového šetrenia, ktorého sa zúčastnilo 45 pedagogických zamestnancov z dvoch stredných škôl. Dotazník bol vytvorený cez internetovú platformu Survio a obsahoval 20 otázok. Dotazníkové šetrenie bolo zložené z dvoch sekcií, prvá sekcia bola venovaná súčasnému systému a druhá sekcia bola tvorená identifikačnými otázkami. Tieto dve sekcie boli následne spojené pomocou tabuliek a vyhodnotené samostatne alebo v závislosti na súvisiacich otázkach.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplnilo že väčšina kandidátov, na teraz už súčasných miestach, bola oslovená priamo školou a to konkrétne 75% respondentov. Výzkum napriek tomu odhalil niekoľko čiastkových nedostatkov, a preto boli navrhnuté vhodné odporúčania s cieľom zdokonaľiť náborový proces. Ako nedostatky náborového procesu môže jednoznačne označiť nejasné rozdelenie povinností v oblasti personálnej agendy manažmentu školy, oblasť online inzercie voľných pracovných miest, ale taktiež rezervy v oblasti komunikácie, a to ako externej taktiež aj internej.

### 4. Závěry a doporučení:

Pre účely diplomové práce boli navrhnuté odporúčania pre prax, čím bol naplnený posledný cieľ diplomovéj práce, ktorá reaguje na zistené nedostatky a ponúkajú vhodné riešenia pre skvalitnenie náborového procesu. Hlavnými odporúčaniami je zaradenie online inzercie medzi primárne zdroje oslovovania nových uchádzačov, definovanie jasnej personálnej stratégie, skvalitnenie internej aj externej komunikácie a hlbšia spolupráca s vysokými školami.

## KLÍČOVÁ SLOVA

získavanie zamestnancov, výber zamestnancov, pedagogický zamestnanec, stredná škola

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to identify shortcoming in the recruitment of new teaching staff at two secondary school in western Slovakia. A partial goal is to formulate recommendations for improving the recruitment process.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the work contains a summary of knowledge from professional domestic and foreign literature. The theoretical part of this work compares opinions from professional sources in the field of recruitment and selection of employees in high school environment. In the practical part we characterize two secondary schools on the basis of interviews with representatives of management. Due to the pandemic situation, the talks took place online. Primary data were provided through three interviews with school management and served as the primary source for the development of qualitative research. The interviews were recorded on a recording device and later transcribed into electronic form. For the greater relevance of the survey, the practical part also uses a quantitative research method through a questionnaire survey, which was attended by 45 staff from secondary schools. The questionnaire was created via the Survey internet platform and contained 20 questions. The questionnaire survey consisted of two sections, the first section was devoted to the current system and the second section was made up of identification questions. The two sections were then tabulated and evaluated separately or depending on related issues.

### 3. Result of research:

The results of the questionnaire survey showed that the majority of candidates, in the current positions, were addressed directly to the school, specifically 75% of respondents. Nevertheless, the research revealed several partial shortcomings, and therefore appropriate recommendations were proposed in order to improve the recruitment process. The shortcomings of the recruitment process can be clearly identified by the unclear division of responsibilities in the area of the school managements personnel agenda, the area of online advertising of vacancies, but also reserves in the area of communication, both external and internal.

### 4. Conclusions and recommendation:

The main recommendations are to include online advertising among the primary sources of reaching new applicants, defining a clear personnel strategy, improving internal and external communication and deeper cooperation with universities.

## KEYWORDS

recruitment, selection of employees, teaching staff, high school

## JEL CLASSIFICATION

O 15 - Human Resources, Human Development

M 12 - Personnel Management

I 25 - Education and Economic Development

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Roman Vangel
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Získavanie a výber zamestnancov v prostredí strednej školy
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Personalistika v prostředí střednej školy</li><li>2.2 Získavanie zamestnancov</li><li>2.3 Výber zamestnancov</li><li>2.4 Metodický postup</li></ol></li><li>3 Prakticko-analytická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Komparácia verejných škôl</li><li>3.2 Súčasný systém získavania a výberu zamestnancov</li><li>3.3 Výskum a jeho vyhodnotenie</li><li>3.4 Doporučenia</li></ol></li><li>4 Záver</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrongs Handbook of Human Resource Management Practice</i>. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 978-0-7494-9828-3.</li><li>• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. et al. <i>Řízení lidských zdrojů - Nové trendy</i>. Praha : Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• LEATHERBARROW, C., FLETCHER, J. <i>Introduction to Human Resource Management</i>. 4th edition. London : Kogan Page, 2018. 568 s. ISBN 978-0-7494-8369-2.</li><li>• ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I. <i>Personalistika v řízení školy</i>. 2. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 10. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 11. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 01. 2021</li><li>• Finální verze do 30. 03. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 23. 9. 2020

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teoreticko-metodologická časť práce .....</b>	<b>4</b>
2.1. Personalistika v prostredí strednej školy.....	4
2.1.1. Legislatívna úprava .....	8
2.1.2. Personálna stratégia .....	12
2.1.3. Plánovanie zamestnancov v prostredí strednej školy .....	16
2.2. Získavanie zamestnancov .....	21
2.2.1. Proces získavania zamestnancov .....	22
2.2.2. Metody a formy získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov .....	26
2.3. Výber zamestnancov.....	28
2.3.1. Kritéria výberu zamestnancov .....	29
2.3.2. Metody výberu zamestnancov .....	29
2.4. Metodický postup.....	34
<b>3. Prakticko-analytická časť .....</b>	<b>37</b>
3.1. Komparácia verejných škôl.....	37
3.2. Súčasný systém získavania a výberu zamestnancov.....	45
3.2.1. Stredná odborná škola Nové Mesto nad Váhom.....	45
3.2.2. Stredná odborná škola Piešťany .....	47
3.2.3. Porovnanie systému získavania a výberu.....	48
3.3. Výskum a jeho vyhodnotenie.....	49
3.4. Doporučenia .....	62
<b>4. Záver .....</b>	<b>65</b>

**Zoznam použitej literatúry**

**Zoznam príloh**

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1 Platové tarify pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov ....	16
Tabuľka 2 Výhody a nevýhody vnútorných a vonkajších zdrojov .....	25
Tabuľka 3 Zamestnanci Strednej odbornej školy v Novom meste nad Váhom .....	38
Tabuľka 4 Vek respondentov .....	50
Tabuľka 5 Pôsobnosť v oblasti školstva .....	51
Tabuľka 6 Vzdelanie pedagogických zamestnancov .....	52

## **Zoznam grafov**

Graf 1 Vývoj počtu zamestnancov na SOŠOaS v rokoch 2016-2020 .....	40
Graf 2 Vývoj počtu zamestnancov na SOŠ v rokoch 2016-2020 .....	43
Graf 3 Informačný kanál pracovnej ponuky .....	54
Graf 4 Účastníci pri osobnom pohovore .....	56
Graf 5 Pravdivosť informácií v pracovnej ponuke .....	58
Graf 6 Poskytnuté doklady pre účely pracovného pohovoru .....	59

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1 Kompetenčný model riaditeľa strednej školy .....	8
Obrázok 2 Personálna stratégia .....	14
Obrázok 3 Personálna stratégia strednej školy .....	18

# 1. Úvod

*„Získavanie pracovníkov spoločne s výberom je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily organizácie a do značnej miery rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii”*(Koubek, 2015, s. 126).

Téma diplomovej práce zahŕňa problematiku získavania a výberu zamestnancov v prostredí strednej školy. Odborná literatúra týkajúca sa problematiky riadenia ľudských zdrojov vo verejnom aj súkromnom sektore všeobecne uvádza, že nábor a výber zamestnancov je kritickou oblasťou získavania kvalitných zamestnancov v akomkoľvek odvetví, nielen v prostredí strednej školy. Doterajšia prax v školskom prostredí a odborná literatúra uvádza, že žiadne množstvo profesijného rozvoja a vzdelávania zamestnancov nemôže kompenzovať nedostatočný nábor a výber zamestnancov, a taktiež zlé rozhodnutia ktoré sú s náborom a výberom zamestnancov spojené. Nesprávne a chybné vykonaný nábor a výber zamestnancov väčšinou nakoniec vedie k fluktuácii a odchodu zamestnancov, napríklad kvôli nesúladu s firemnou kultúrou alebo nezhode s nadriadenými a taktiež môžu existovať aj ďalšie príčiny súvisiace s nespokojnosťou zamestnanca s obsahom práce či finančným ohodnotením na pracovnej pozícii.

Problematika získavania a výberu zamestnancov je v súčasnej dobe veľmi aktuálna. Je dôležité, aby podnik dokázal prilákať vhodných uchádzačov o zamestnanie, a pôsobil na nich pozitívne.

V odbornej literatúre týkajúcej sa riadenia ľudských zdrojov je možno sa stretnúť s obecným stanoviskom, že fluktuácia zamestnancov nie je žiaducim javom a predstavuje pre zamestnávateľa, podnikateľský subjekt aj inštitúciu ďalšie finančné a časové náklady. V praxi stredných škôl je možné uviesť, že fluktuácia pedagógov na stredných školách poškodzuje študentské úspechy, predovšetkým u menej prestížnych škôl a nesúlad sa prejavuje taktiež v pedagogickom kolektíve s adaptáciou nového učiteľa do prostredia danej strednej školy. Záujem o pracovnú pozíciu učiteľa strednej školy, hlavne stredných odborných škôl a stredných škôl bez maturity skôr stagnuje, a to aj s ohľadom postupného zvyšovania ich finančného ohodnotenia. Nižšie finančné ohodnotenie pedagógov na stredných školách znižuje ich spoločenské postavenie, respektívne sociálny status v spoločnosti, ale taktiež má negatívny vplyv na firemnú kultúru organizácie strednej školy, vzťahy medzi pedagógmi navzájom a vzťahy medzi pedagógmi a študentmi na danej strednej škole aj vzťahy s rodičmi študentov.

O nutnosti kvalitných pedagógov na stredných školách všetkých typov a zamerania sa diskutuje dlhodobo, najmä v kontexte reformy štátnych maturít a zavedenie maturity z matematiky, ktorá ale bola aktuálne odložená zrejme na neurčito vzhľadom na epidémiu COVID-19 a nepripravenosť školského systému. Nižšie finančné ohodnotenie aj prestíž na trhu práce odrádza kvalitných pedagógov a od toho sa odvíja aj nábor a výber zamestnancov, kde je nutné voliť zo záujemcov, ktorí prejavujú záujem o danú pracovnú pozíciu, aj keď ich kvality nie sú optimálne. V odbornej literatúre sa všeobecne stretávame s názorom, že by nábor a výber zamestnancov mal byť v súlade so strategickými zámermi organizácie, firmy či inštitúcie. To isté je možné argumentovať tiež v prostredí strednej školy. Ak sú možnosti náboru a výberu v súlade so strategickými cieľmi strednej školy, tak je možné účinnejšie a správne postupovať pri náboře a výbere pedagógov.



Súčasná prax v riadení stredných škôl kladie čoraz väčší dôraz na kvalitné procesy v riadení ľudských zdrojov, a to sa týka získavania a výberu zamestnancov na pracovné pozície pedagógov. Je v záujme strednej školy, aby pedagógovia boli kvalitní, študenti úspešní a stredná škola ako celok mala kvalitné renomé. Je žiadúce, aby stredné školy z hľadiska svojich personálnych kapacít mali k dispozícii kvalitných administratívno-personálnych zamestnancov, ktorý za pomoci postupov riadenia ľudských zdrojov budú s riaditeľom alebo vedením strednej školy na náboru a výberu kvalitných pedagógov, ktorý budú najlepšie zodpovedať požiadavkám, ktoré stredná škola k danému pracovnému miestu špecifikuje. Pedagogický zbor na strednej škole je nutné vnímať ako ľudský kapitál, ktorý je nutné ďalej rozvíjať a podporovať z hľadiska utvárania pozitívnej firemnej kultúry strednej školy.

Odborná literatúra v oblasti riadenia ľudských zdrojov všeobecne uvádza, že ľudský kapitál predstavuje najdôležitejší zdroj v akékoľvek organizácii a zahrnuje vedomosti, skúsenosti, zručnosti, postoje a ďalšie atribúty nielen súčasných zamestnancov strednej školy, ale aj potencionálnych zamestnancov strednej školy. Úroveň požadovaných atribútov sa líši podľa požadovanej pracovnej pozície. Výber a nábor zamestnancov by mal byť transparentný a konkrétne špecifikovať pracovné požiadavky a finančné ohodnotenie, rovnako ako požadované atribúty potencionálneho zamestnanca. Organizácia strednej školy taktiež musí zabezpečiť súlad firemnej kultúry a hodnôt s organizáciou strednej školy. Je nutné, aby zamestnanci strednej školy vnímali organizáciu strednej školy ako pozitívne pracovné prostredie, prostredie vzájomnej podpory a spolupráce.

Správny a efektívny nábor a výber zamestnancov je predpokladom pre ďalšie zlepšovanie kvality pedagógov na danej strednej škole a dlhodobým cieľom je obmedzenie alebo zníženie fluktuácie v organizácii strednej školy. Personálno-administratívny zamestnanci strednej školy majú zodpovednosť v spolupráci s vedením strednej školy vybrať takých potencionálnych pedagógov, ktorí budú podľa stanovených kritérií a postupov kvality efektívne vzdelávať študentov strednej školy. Je však nutné uviesť, že organizácia stredných škôl sa odlišuje socioekonomickým kontextom, sektorom, v ktorom pôsobí a taktiež aktuálnou potrebou náboru a výberu zamestnancov. Súčasnú odbornú literatúru uvádzajú, že s rozvojom informačných technológií a nových prístupov v riadení ľudských zdrojov v školstve je ešte potenciál. Tento potenciál a význam technologických inovácií v strednom školstve sa významne prejavuje v kontexte súčasnej koronavírusovej krízy a nutnosti aktuálnej realizácie online distančného vzdelávania.

Témou tejto záverečnej práce je získavanie a výber pracovníkov v školstve. Téma diplomovej práce bola vybraná preto, že je nesmierne dôležité, aby boli v prostredí školstva vybraní tí najlepší zamestnanci. Pedagogickí zamestnanci sa podieľajú na výchove a vzdelávaní detí a mladých ľudí, ich formovania a dozrievania. Personálna práca v škole je považovaná za systém, ktorý je zložený z jednotlivých personálnych činností a ich prepojenia. Prostredníctvom týchto činností je naplnený hlavný cieľ personálnej práce v škole, čím je zabezpečenie dostatku kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov a s ich pomocou dosiahnutie očakávanej úrovne vzdelávania v škole. Práca učiteľa je poslaním a preto je výber vhodných pracovníkov pre kvalitnú školu kľúčovým.

Nábor pracovníkov spočíva vo vyhľadávaní vhodných uchádzačov na dané pracovné miesto. V súčasných trhových podmienkach dochádza ku náboru pracovníkov z interných aj externých zdrojov. Hlavným cieľom tejto činnosti je zabezpečenie vhodného počtu

uchádzačov pre voľné pozície. Charakteristiky týchto uchádzačov sú zodpovedajúce nárokom obsadzovaných pracovných miest.

Pri získavaní zamestnancov je dôležité uvedomiť si, že sa jedná o obojstrannú záležitosť a o to nakoľko sa zhodnú predstavy školy ako organizácie a uchádzača. Záleží na aktuálnej situácii na trhu práce a načasovaní aktivít oboch strán.

Prvou časťou práce je teoretická časť práce, ktorá je zameraná na definíciu pojmov, ako je nábor zamestnancov, získavanie zamestnancov, metódy získavania zamestnancov v prostredí strednej školy. Pri písaní teoretickej časti práce využijeme metódu rešerše a štúdia literárnych zdrojov, interných zdrojov dvoch stredných škôl. V tejto časti práce si na začiatok charakterizujeme a priblížime dve vybrané stredné školy. Zameriame sa na študijné odbory, ktoré je možno na stredných školách študovať, na množstvo pedagogických zamestnancov, na poslanie oboch stredných škôl a budeme sa zaoberať aj ich porovnaním.

Hlavným cieľom práce je identifikovať nedostatky v náboře nových pedagogických zamestnancov na dvoch stredných školách na západnom Slovensku. Čiastočným cieľom je formulovať doporučenia pre zlepšenie náborového procesu. Pre výskum sú vybrané dve stredné školy a to Stredná odborná škola Nové Mesto nad Váhom a Stredná odborná škola obchodu a služieb v Piešťanoch. Výskum bude vykonaný prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru s riaditeľmi školy, aby sme zistili ako prebieha nábor zamestnancov z ich pohľadu.

Druhá časť výskumu bude uskutočnená kvantitatívnym výskumom a to prostredníctvom dotazníka. Dotazník je vhodným nástrojom pre tento výskum preto, že vďaka nemu je možné získať informácie od veľkého počtu respondentov v priebehu krátkej doby. O vyplnenie dotazníka požiadame pedagogických zamestnancov oboch vybraných stredných škôl. Výsledky dotazníka budú spracované prostredníctvom analýzy a interpretácie výsledkov. Pre lepšiu orientáciu vo výsledkoch budú výsledky znázornené aj graficky a to prostredníctvom grafov. Ako nástroj pre získanie dát o postojoch zamestnancov, ich vzdelanostnej štruktúre aj demografickú príslušnosť som zvolil dotazníkové šetrenie.

Po vyhodnotení výskumu výsledkov budú pre účely záverečnej práce navrhnuté odporúčania pre prax, ktoré by mohli byť prospešné pri náboře pracovníkov na stredných školách v budúcnosti. Tým, že v závere práce budú navrhnuté odporúčania pre prax, bude naplnený aj ďalší čiastkový cieľ a aj posledný cieľ práce a to je formulácia odporúčaní pre prax.

Téma diplomovej práce bola zvolená na základe osobnej motivácie autora k školskému manažmentu a k školstvu ako takovému.

## 2. Teoreticko-metodologická časť práce

V jednotlivých kapitolách teoretickej časti diplomovej práce sú formulované teoretické pojmy a následne jednotlivé problémy týkajúce sa získavania a výberu zamestnancov, ktoré sú následne rozpracované v praktickej časti diplomovej práce. Na spracovanie jednotlivých kapitol sú použité domáce aj zahraničné zdroje, ktoré sú uvedené v zozname použitých zdrojov v závere diplomovej práce.

Diplomová práca bude definovať pojmy ako je personalistika v školstve a personálne činnosti ako sú plánovanie, získavanie a výber zamestnancov. Pozornosť bude zameraná hlavne na samotný proces získavania a výberu zamestnancov, pričom tu budú uvedené konkrétne metódy, ktoré sa v praxi bežne používajú. Záverečná práca je zameraná na personalistiku v prostredí strednej školy a to hlavne na získavanie a prijímanie zamestnancov. Priblíženie personalistiky v rámci školy je teda pre účely tejto práce nevyhnutné.

### 2.1. Personalistika v prostredí strednej školy

Získavanie a výber zamestnancov v prostredí strednej školy súvisí s oblasťou personalistiky a personálnych činností, ako napríklad uvádza Šikýř a kol. v publikácii Personalistika v řízení školy (Šikýř a kol.,2012, s. 15).

Pre pojem personalistika, alebo inak povedané personálna práca, bývajú taktiež použité aj iné synonymá ako personálne riadenie, personálna administratíva, personálna správa alebo aj riadenie ľudských zdrojov.

Personalistika je odvetvie, ktoré sa zameriava na získavanie kvalitných zamestnancov pre organizáciu strednej školy, a to v súlade nielen s pracovnoprávnymi predpismi, ale tiež špeciálnymi právnymi predpismi, ako je školský zákon, zákon o pedagogických zamestnancoch a ďalšie súvisiace zákonné a podzákonné predpisy, ktoré sú uvedené v ďalších kapitolách.

V 20 rokoch 20 storočia sú patrné prvé aktivity smerom ku zamestnancom v podobe starostlivosti o nich a prejavom záujmu o ich osobné potreby. Starostlivosť o zamestnancov bola spočítaná v aktivitách pre vytvorenie bezpečných pracovných podmienok, v snahe upraviť denný pracovný režim s priestorom pre prestávky v práci na občerstvenie a odpočinok, pomoc so vzdelávaním, lekárskou starostlivosťou. Pre túto funkciu boli vyčlenení pracovníci poverení starostlivosťou o zamestnancov tak zvaní tajomníci sociálnych vecí. (Kocianová, 2012, s. 74).

Vtedajšie poňatie personalistiky je však podľa Kocianovej (2012, s. 74) označované za takzvaný pasívny prístup - teda, že podniknuté kroky smerom k zamestnancom boli primárne vynucované legislatívou. Obrat k aktívnemu prístupu prichádza neskôr, v druhej polovici 20. storočia. Toto poňatie personálnej práce sa začalo objavovať od druhej polovice 60. rokov vo veľkých organizáciách s rozsiahlou organizačnou štruktúrou.

Dvořáková (2012, s. 5) s Koubkem (2007, s. 15) sa zhodujú, že moderné personálne riadenie vychádza z uznania práve aktívnej role personálnej práce, ktorá je založená na poznatku, že významnú rolu pre zabezpečenie prosperity a úspešnosti organizácie má jej dobre vybraný, sformovaný, organizovaný a motivovaný personál.

Vývoj poznatkov vplyvu ľudí a ich vzťahov na fungovanie organizácie je cez jednotlivé vývojové etapy meniaceho sa pohľadu teórie a praxe posunutý až na súčasnú podobu personálnej práce, kde je prijímaný význam personálnej práce, ako predpokladu pre dosiahnutie úspechu organizácie. V personalistike sú v súčasnej dobe zahrnuté všetky pojmy z predchádzajúcich vývojových etáp. Personalistika je zameraná na plné riadenie a vedenie ľudí, ako najcennejšieho kapitálového vstupu (Armstrong, 2015, s. 46).

Armstrong (2015, s. 47) definuje personalistiku ako „*strategický integrovaný a ucelený prístup k zamestnávaniu, rozvíjaniu a uspokojovaniu ľudí pracujúcich v organizácii*”.

V definícii je vyjadrené spojenie človeka a pracovného procesu, význam a pozícia človeka v pracovnom procese s dôrazom na maximalizáciu optimálneho využitia jedinca prostredníctvom uspokojovania ľudských potrieb. Šafránková a Šikýř (2018, s. 7) túto definíciu ďalej rozširujú o prepojovanie činností a rozvoj. Personálna práca (personalistika) je podľa nich zameraná na všetko, týkajúce sa človeka v pracovnom procese, teda získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepojovanie činností, výsledkov práce a rovnako osobné uspokojenie z vykonanej práce, personálny a sociálny rozvoj.

Dvořáková (2012) chápe personalistiku súhrnne ako označenie pre súbor personálnych činností zahrňajúce organizačné funkcie, personálnu agendu aj činnosti, ktoré sú určené na zabezpečenie prevádzky chodu a rozvoja personálnej stránky strednej školy.

Šikýř (2012, s. 15) ďalej uvádza že personalistika umožňuje vedúcim zamestnancom využívať schopnosti a motiváciu podriadených zamestnancov k dosahovaniu strategických cieľov školy. „*Vedúcim zamestnancom k tomu slúžia jednotlivé personálne činnosti, najmä výber, hodnotenie, odmeňovanie alebo vzdelávanie zamestnancov, ktorých úspešne zvládnutie rozhoduje o úspešnom fungovaní a hospodárení školy*” (Šikýř, 2012, s. 15).

Personálna administratíva, ako uvádza Koubek (2007) je založená v pôvodnom poňatí na získavanie a zhromažďovanie personálnych informácií o zamestnancoch. Management má v tejto oblasti skôr pasívnu úlohu. Existujú organizácie stredných škôl, kde je personálne riadenie a súvisiace činnosti obmedzené na vedenie personálnej agendy a z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov nie je možné ďalšie vzdelávanie a rozvoj.

Podľa Hanzelková a kol. (2013) potom personálny manažment zahŕňa všetky relevantné procesy a činnosti, ktoré sa týkajú zamestnancov v prostredí strednej školy.

Podľa Košťana a Šuleře (2002) je personálny management chápan ako súbor organizačných praktík, ktoré aplikujú aj poznatky psychológie a sociológie s cieľom dosahovať vyššieho pracovného využitia zamestnancov v prostredí strednej školy. Zahrňuje aj vzťahy medzi zamestnancami v organizácii strednej školy a vytvárania pozitívnej firemnej kultúry na strednej škole (Košťan, Šuleř, 2002).

Podľa Koubka (2007) však personálna práca v súčasnej dobe je orientovaná hlavne na vnútrofirmitné problémy v obecnej rovine a v prípade strednej školy na vnútorné problémy v organizácii strednej školy. Absentuje však dlhodobé strategické riadenie pracovnej diely a zamestnanosti v organizácii strednej školy. Personálna práca by mala mať skôr podobu operatívneho riadenia (Koubek, 2007). Podobne ako vo firemnom managemente má tiež v školskom prostredí personálny manažment významné miesto a ak chce vedenie strednej školy mať kvalitné ľudské zdroje, musia úspešne riešiť všetky relevantné problémy v personálnej oblasti, a tiež kvalitne získavať, vyberať a adaptovať zamestnancov strednej školy spoločne

ich rozvojom a vzdelávaním. Je tiež nutné rozvíjať ich prednosti a schopnosti, adekvátne zamestnancov strednej školy odmenovať a motivovať zamestnaneckými benefitmi (Šikýř a kol., 2016).

Zabezpečovanie personálnej práce v škole je súčasťou právomoci a zodpovednosti riaditeľa školy, respektíve každého vedúceho zamestnanca školy povereného riadením a vedením ostatných zamestnancov školy (Šikýř, 2010, s. 6).

Šikýř vo svojej publikácii *Personalistika v riadení školy* (2012, s. 32) ďalej uvádza, že súčasné poňatie personalistiky sa vyznačuje presunom väčšiny právomocí a zodpovedností súvisiacich s riadením a vedením zamestnancov na vedúcich zamestnancov na všetkých stupňoch riadenia organizácie. Každý, kto v organizácii riadi a vedie iných zamestnancov, musí každodenne zvládať radu personálnych činností.

Preto je spolupráca riaditeľa školy s ostatnými vedúcimi zamestnancami pri zabezpečovaní personálnych činností otázkou del'by práce. Riaditeľ školy teda môže delegovať právomoci a zodpovednosti spojené so zabezpečovaním personálnych činností tiež strednému manažmentu školy. (Šikýř, 2012, s. 35).

Agenda vedúcich zamestnancov v tejto oblasti zahrňuje (Šikýř, 2012, s. 32):

- Identifikácia potreby obsadiť voľné pracovné miesto, zváženie alternatívy obsadenia voľného pracovného miesta, zostavenie popisu a špecifikácie voľného pracovného miesta,
- Identifikácia vnútorných a vonkajších personálnych zdrojov, spolurozhodovanie o kritériách a metódach získavania a výberu zamestnancov,
- Spolupráca pri predbežnom výbere vhodných uchádzačov, účasť pri výbere najvhodnejšieho uchádzača, posúdenie životopisov vhodných adeptov na pracovnú pozíciu, viesť pohovory s vhodnými uchádzačmi,
- Rozhodovanie o prijatí, alebo odmietnutí vhodného uchádzača, jedajú s vybranými adeptmi o podmienkach vzniku pracovnoprávneho vzťahu,
- Zodpovednosť za adaptáciu prijatého zamestnanca.

Horváthová, Bláha a kol. (2016) považujú riadenie ľudských zdrojov za základný predpoklad úspešnosti nielen vo firemnom segmente, ale taktiež v prostredí stredných škôl, hlavne súkromné stredné školy môžu získať kvalitou svojich ľudských zdrojov konkurenčnú výhodu na trhu (Horváthová, Bláha, 2016).

Riadenie ľudských zdrojov na mikroúrovni alebo na makroúrovni, je smerované k ich zdokonaľovaniu a to prostredníctvom učenia sa, vzdelávania a vytvárania podmienok pre učiacu sa spoločnosť ako bolo uvedené autormi Prôcha, Walterová, Mareš (1998)(in Barnová, Krásna, 2020, s. 88). Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou komplexnej starostlivosti o pracovníkov, je v ňom zahrnuté utváranie podmienok a rozvoj a využívanie ľudských zdrojov ako bolo uvedené v publikácii autorkou Horváthovou (2004) (in Barnová, Krásna, 2020, s. 88).

Riadenie ľudských zdrojov je zamerané (Barnová, Krásna, 2020, s. 88):

- tvorbu a formovanie personálnej politiky pri využívaní personalistických teórií a využívaní poznatkov z pedagogiky, psychológie, sociológie, práva a ekonomiky

- činnosti súvisiace s personálnym a sociálnym rozvojom (výber, príprava a rozmiestňovanie pracovníkov)
- personálne poradenstvo pre riadiacich pracovníkov.

Personálna práca v školstve je systémom, ktorý je zložený z jednotlivých personálnych činností a ich vzájomného prepojenia a prostredníctvom ktorých je naplnený hlavný cieľ personálnej práce v škole, ako je zabezpečenie dostatku schopných, kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov a s ich pomocou dosiahnutie očakávanej úrovne vzdelávania v škole (Šikýř, 2010, s. 6).

Autorkou Pruhovou (2017, s. 35) je uvedené, že riaditeľ školy je dôležitým článkom riadenia školského systému. Na jeho pedagogických odborných a riadiacich kapacitách je závislé úspešné či menej efektívne fungovanie školy. Vzhľadom k tomu, že riaditeľ školy je zodpovedný za všetky zložky riadenia školy ako právneho subjektu, je zrejmé, že funkciu riaditeľa školy nemožno vykonávať bez náležitých odborných predpokladov a splnených zákonných podmienok na výkon činnosti riaditeľa školy (Pruhová, 2017, s. 35).

V publikácii autora Šikýřa je uvedené, že pre riaditeľa školy je dôležité uvedomenie si čím je najviac ovplyvnený a následne zlepšený výkon zamestnancov a aj výkon školy. Či sú to schopnosti, motivácia alebo podmienky. Na prvom mieste sú umiestnené pracovné podmienky, predovšetkým pracovné prostredie a technické podmienky (triedy, kabinety vybavené vhodnou technikou i nábytkom, časové podmienky (rozvrhnutie pracovnej doby) a sociálne podmienky (vhodné vzťahy, prostredníctvom ktorých je budovaná kultúra školy). Ďalej je to vhodná stimulácia zamestnancov, ktorá pri dobrej znalosti ich motivačného založenia a motivačnej štruktúry vedie k vnútornej motivácii zamestnancov. Najhoršie ovplyvniteľné sú schopnosti, u zamestnancov je možné čiastočne rozvíjať schopnosti odborné, ale schopnosti správania sú u dospelých jedincov ťažko regulovateľné (Šikýř, 2012, s. 17).

Zo slovenského Zákonníka práce (Zákon č. 311/2001 Z.z) je riaditeľ, ako vedúci zamestnanec, povinný:

- riadiť a kontrolovať prácu zamestnancov,
- utvárať priaznivé pracovné podmienky a zaistovať bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,
- zabezpečovať odmeňovanie zamestnancov podľa všeobecne záväzných právnych predpisov, kolektívnych zmlúv a pracovných zmlúv,
- utvárať priaznivé podmienky na zvyšovanie odbornej úrovne zamestnancov a na uspokojovanie ich sociálnych potrieb,
- zabezpečovať, aby nedochádzalo k porušovaniu pracovnej disciplíny,
- zabezpečovať prijatie včasných a účinných opatrení na ochranu majetku zamestnávateľa.

Zmyslom personálnej práce v školstve je zaistiť prostredníctvom zamestnancov školy, naplnenie je hlavného cieľa a to vzdelávanie a výchovu študentov k životu a k práci v spoločnosti. Tým smeruje personálna práca k uspokojeniu potrieb zainteresovaných strán školy, zriaďovateľov, zamestnancov, detí, žiakov, študentov, rodičov, verejnosti. Naplňovanie obsahu a zmyslu personálnej práce v škole je súčasťou právomoci a zodpovedností riaditeľa

školy, respektívne každého vedúceho zamestnanca školy povereného riadením a vedením ostatných zamestnancov školy (Evropská obchodná akadémia Děčín, 2012, s. 5).

Podľa Šikýře a kol. (2016) je významom personalistiky zabezpečiť v prostredí strednej školy dostatočné množstvo kvalitných a motivovaných zamestnancov. V rámci strednej školy sa jedná o pedagogických aj nepedagogických zamestnancov, ale tiež ďalších zamestnancov technického zamerania, poprípadne kuchárky alebo upratovačky a ďalšie personálne zdroje. Na základe personálneho obsadenia potom riaditeľ strednej školy s ohľadom na svoje kompetencie aj právny rámec dosahuje strategických cieľov školy, ktoré čiastočne vyplývajú aj zo školskej legislatívy a plnenie vzdelávacích a ďalších cieľov stanovených v zákonných a podzákonných právnych predpisoch (Kitzberger a kol., 2012, s. 52). Kompetenčný model riaditeľa strednej školy je uvedený na obrázku 1 nižšie.

**Obrázok 1 Kompetenčný model riaditeľa strednej školy**



Zdroj: Kitzberger a kol., (2012, s. 52)

### 2.1.1. Legislatívna úprava

Základom, ktorý vymedzuje parametry výberového kanania na štátných (nielen) stredných školách, ich zriadovateľom je poväčšinou okres alebo kraj (zriadovateľom však môže byť aj súkromná osoba alebo cirkev), je na území Slovenskej republiky platná legislatíva schválená Národnou radou SR. Jedná sa predovšetkým o zákony a vyhlášky.

V prípade štátnych škôl legislatíva definuje podmienky nielen pre výber pedagogických zamestnancov, ale aj vedúcich pedagogických zamestnancov - v tomto prípade riaditeľov škôl, ich zástupcov či hlavných majstov odbornej výchovy a vedúcich vychovávateľov.

## Výber vedúcich pedagogických zamestnancov školy

Podľa **zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve** riaditeľ školy vymenúva do funkcie zriadovateľ, a to na základe úspešného výberového konania, pričom dĺžka funkčného obdobia je päťročná. Súčasne s vymenovaním zriadovateľ dohodne s vymenovaným kandidátom aj pracovno-právne podmienky v pracovnej zmluve a určí mu platové náležitosti podľa osobitného predpisu, ktoré sú platné po dobu funkčného obdobia.

Výberovou komisiou na výberové konanie na obsadenie funkcie riaditeľa je rada školy. Organizačné zabezpečenie výberového konania a posúdenie kvalifikačných predpokladov kandidátov na obsadenie funkcie riaditeľa zabezpečuje zriadovateľ. Tak, ako zriadovateľ riaditeľa do funkcie vymenováva, rovnako ho aj odvoláva. (Zákon č. 596/2003 Z. z.)

Riaditeľ školy podľa **zákona č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve** musí splňovať nasledujúce požiadavky na menovanie:

- „Kvalifikačné predpoklady na výkon pracovnej činnosti v príslušnej kategórii alebo v podkategórii pedagogického zamestnanca“,
- „Podmienky zaradenia do kariérového stupňa pedagogický zamestnanec s prvou atestáciou, ktorú musí mať v čase keď sa hlási na výberové konanie už splnenú“,
- „Najmenej 5 rokov pedagogickej činnosti ku dňu uskutočnenia výberového konania“

Jedným z dôležitých úloh riaditeľa školy je, v súlade so **zákonom č. 317/2009 Z.z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch**, výber ďalších zamestnancov školy, ktoré zabezpečuje v súčinnosti so zástupcami riaditeľa.

**Zákon č. 138/2019 Z. z.** mimo to ustanovuje aj mnohé povinnosti riaditeľov všetkých druhov škôl, bez ohľadu na ich zriadovateľa. Vo veciach súvisiacich najmä s právami a povinnosťami pedagogických a odborných zamestnancov, so vzdelávaním v profesijnom rozvoji, s hodnotením pedagogických a odborných zamestnancov a so starostlivosťou o pedagogických a odborných zamestnancov.

Zriadovateľ má povinnosť vydat škole alebo školskemu zariadeniu zriadovaciu listinu. (Sústava škôl a školských zariadení - kniha Zriadovateľ školy - práva, povinnosti, kompetencie)

Miesto ďalšieho vedúceho zamestnanca, u ktorého to určí pracovný poriadok zamestnávateľa, sa obsadzujú na základe výberového konania podľa **§ 5 zákona č. 552/2003 Z. z.** Ustanovenia rovnakého zákona sa vzťahujú aj na vyhlásenie a na obsah výberového konania ostatných vedúcich pedagogických a nepedagogických zamestnancov školy alebo školského zariadenia. (§ 5 zákona č. 552/2003 Z. z.)

## Pedagogický zamestnanec školy

Do kategórie pedagogických zamestnancov, ktorý sú aj ústrednou kategóriou tejto diplomovej práce, spadajú pozície ako učiteľ, majster odbornej výchovy, vychovávateľ, korepetitór, školský tréner, pedagogický asistent, zahraničný lektor alebo učiteľ profesijného rozvoja. (Zákon č. 138/2019 Z.z.)

Základným kritériom pro prijatie pedagogického zamestnanca, konkrétne učiteľa alebo majstra odbornej výchovy, je splnenie kvalifikačných predpokladov, ako je zhoda obsahu získaného vzdelania s obsahom školského vzdelávacieho programu.



Na základe **zákona č. 138/2019 Z.z. pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov** ich posudzuje riaditeľ, ako zástupca zamestnávateľa (tzn. školy).

Podľa rovnakého zákona je odborná kvalifikácia pre pozíciu učiteľa strednej školy na území Slovenskej republiky nasledujúca:

- „*vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v študijnom odbore učiteľstvo a pedagogické vedy, v študijnom programe zameranom na učiteľstvo príslušných predmetov podľa štátneho vzdelávacieho programu pre úplné stredné všeobecné vzdelávanie, úplné stredné odborné vzdelávanie, stredné odborné vzdelávanie a nižšie stredné odborné vzdelávanie*”
- „*iné kvalifikačné predpoklady podľa vyhlášky*”

Zákon regulujúci povolanie dopĺňa vyhláška Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky **č. 1/2020 o kvalifikačných predpokladoch pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov**.

Kompetencie učiteľa sú súborom profesijných zručností a dispozícií, ktorými má byť vybavený učiteľ, aby mohol efektívne vykonávať svoje povolanie (Průcha, J., Walterová, E. Mareš, J. 2001, s. 103)

Na účel posúdenia splnenia kvalifikačných predpokladov pedagogický zamestnanec a odborný zamestnanec predkladá doklad o vzdelaní alebo doklad o uznaní odbornej kvalifikácie získanej v inom štáte.

*„Nesplnenie kvalifikačných predpokladov sa oznamuje pedagogickému zamestnancovi alebo odbornému zamestnancovi písomne. Ak pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec nesúhlasí s výsledkom posúdenia splnenia kvalifikačných predpokladov, požiada o preskúmanie posúdenia okresný úrad v sídle kraja. Ak pedagogický zamestnanec alebo odborný zamestnanec nesúhlasí s výsledkom posúdenia okresným úradom v sídle kraja, požiada o preskúmanie posúdenia ministerstvo školstva, ak ide o učiteľa profesijných predmetov strednej zdravotníckej školy, požiada o preskúmanie Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky” (Zákon č. 138/2019 Z.z).*

Okrem kvalifikácie sú ďalšími predpoklady pre výkon pracovnej činnosti pedagogického zamestnanca a odborného zamestnanca sú nasledovné bezúhonnosť, zdravotná spôsobilosť a ovládanie štátneho jazyka.

### **Nepedagogický zamestnanci**

Na stredných školách sa stretávame nielen s pedagogickými zamestnancami ale aj nepedagogickými zamestnancami ako sú školníci, kuchárky, upratovačky, ekonomky a ďalší. Tí však nie sú predmetom tejto diplomovej práce.

### **Osobitné povinnosti pedagogických zamestnancov**

Keďže zmyslom práce v školstve je zaistiť vzdelanie a výchovu žiakov prostredníctvom zamestnancov školy je táto kapitola venovaná osobitým povinnostiam pedagogických zamestnancov.

Ministerstvo školstva v uverejnenom *Pracovnom poriadku pre pedagogických zamestnancov a ostatných zamestnancov škôl a školských zariadení (2005)*, ktorý je základným normatívnym aktom zamestnávateľa v oblasti určenia povinností zamestnancov, ktorý dotvára

podrobnú úpravu práv a povinností, ktoré vyplývajú z pracovného pomeru, uvádza, že pred uzatvorením pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný zisťovať, či uchádzač o jej uzavretie spĺňa predpoklady na vykonávanie práce vo verejnom záujme podľa § 3 zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov.

„V prípade, ak uchádzač spĺňa predpoklady na vykonávanie práce vo verejnom záujme je zamestnávateľ povinný oboznámiť uchádzača s právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplývajú z pracovnej zmluvy, s pracovnými podmienkami a platovými podmienkami, za ktorých má prácu vykonávať” (MŠVVaŠ, 2005).

Rovnaký dokument stanovuje, že zamestnávateľ je pred uzatvorením pracovnej zmluvy povinný vyžiadať od uchádzača príslušné doklady preukazujúce spĺňanie predpokladov výkonu práce vo verejnom záujme a vyplnené tlačivá súvisiace s jeho prijatím do pracovného pomeru. To sú napríklad dotazníky, doklady o vzdelaní, prípadne potvrdenia od príslušného úradu práce o dobe vedenia v evidencii uchádzačov o zamestnanie (MŠVVaŠ, 2005).

Uchádzač ďalej preukáže, **podľa § 3 ods. 3 zákona č. 552/2003 Z. z.**, svoju bezúhonnosť odpisom z registra trestov, ktorý nie je starší ako tri mesiace; predloží potvrdenia o zamestnaní, poprípadne absolvuje vstupnú lekársku prehliadku, ak sa táto vyžaduje a je nutná vzhľadom na prácu, ktorú má zamestnanec vykonávať.

Čo naopak zamestnávateľ nesmie od uchádzača vyžadovať, sú informácie o tehotenstve, rodinných pomeroch alebo politickej príslušnosti, odborovej a náboženskej príslušnosti. Uchádzač je pak povinný informovať zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce alebo ktoré by mohli zamestnávateľovi spôsobiť ujmu (MŠVVaŠ, 2005).

Zamestnávateľ pri prijímaní fyzickej osoby do zamestnania nesmie porušiť zásadu rovnakého zaobchádzania, ak ide o prístup k zamestnaniu. (§ 13 ods. 1 a 2 Zákonníka práce)

„Pracovný pomer sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Vzniká dňom, ktorý bol v pracovnej zmluve dohodnutý ako deň nástupu do práce. Pracovná zmluva sa uzavrie najneskôr v deň nástupu do práce. Zamestnávateľ je povinný uzavrieť pracovnú zmluvu písomne. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.” (MŠVVaŠ, 2005)

Keďže zmyslom práce v školstve je zaistiť vzdelanie a výchovu žiakov prostredníctvom zamestnancov školy, je táto kapitola venovaná aj osobitným povinnostiam pedagogických zamestnancov priamo pri výkone povolania.

Ministerstvo školstva Slovenskej republiky medzi nich napríklad riadi povinnosť (1) ustavične skvalitňovať a prehĺbovať účinnosť výchovno-vzdelávacieho procesu, za výsledky ktorého zodpovedajú. V tomto smere najmä zabezpečujú súlad výchovy a vzdelávania a starostlivosť o zdravý vývoj žiakov a postupujú podľa schválených základných pedagogických dokumentov a pedagogicko-organizačných pokynov. (Ministerstvo školstva Slovenskej republiky, 2005)

(2) Pedagogický zamestnanci rovnako plnia vyučovaciu činnosť a činnosť výchovnej práce v rozsahu vyučovacej činnosti a výchovnej činnosti stanovenej osobitným predpisom a vykonávajú ostatné činnosti súvisiace s pedagogickou prácou. (3) Sú tiež povinní dodržiavať stanovené metodické postupy. (Ministerstvo školstva Slovenskej republiky, 2005).

(4) Ďalšou ich povinnosťou je aj zvyšovanie úrovne svojej práce vzdelávaním, samostatným štúdiom alebo v organizovaných formách ďalšieho vzdelávania pedagogických zamestnancov. “Ak to vyžaduje potreba, sú povinní zúčastniť sa počas prázdnin (zimných alebo jarných) sústreďení alebo konzultácií a podobne.” (Ministerstvo školstva Slovenskej republiky, 2005)

(5) Spolupracujú so zákonnými zástupcami žiakov, s verejnosťou aj s ostatnými zamestnancami školy a školského zariadenia, s triednym učiteľom a výchovným poradcom.

Pedagogickí zamestnanci naopak nie sú povinní viesť agendu, ktorá sa priamo netýka výchovnovzdelávacieho procesu a vykonávať činnosti, ktoré nesúvisia s dohodnutým druhom práce v pracovnej zmluve. Tou je napríklad agenda spojená so zberom odpadových hmôt a liečivých rastlín, s distribúciou tlače a pod. (Ministerstvo školstva Slovenskej republiky, 2005)

*„Zamestnanci školy a školského zariadenia sú povinní dodržiavať všeobecne záväzné právne predpisy, týkajúce sa mlčanlivosti o zdravotnom stave žiaka a hygienické predpisy, týkajúce sa výchovno-vzdelávacieho procesu“* (Ministerstvo školstva Slovenskej republiky, 2005).

### 2.1.2. Personálna stratégia

Lhotský (2010) uvádza, že význam motivovaných a schopných zamestnancov je zásadný pre efektívne fungovanie strednej školy. Kvalitná stredná škola je odvodená od kvalitných pedagogických zamestnancov, ktorí pracujú so študentmi a samozrejme ich pripravujú na ich budúcu pracovnú prax alebo štúdium na vysokej škole. Motivácia podporuje záujem vykonávať dané pracovné činnosti, ale taktiež zlepšuje výkon zamestnancov a ich lojalitu k organizácii strednej školy. Motivovaní a kvalitní zamestnanci potom určujú výkonnosť strednej školy a výsledok jej fungovania aj hospodárenia, a to najmä z hľadiska riadiacich činností riaditeľa strednej školy (Šikýř a kol., 2012).

Riaditeľia stredných škôl si by si mali osvojiť nielen odborné znalosti a právne znalosti, ale taktiež manažérsky prístup k riadeniu zamestnancov. Nový koncept riadenia ľudských zdrojov zahŕňa komplexný súbor činností a ľudského potencialu v širokých systémových a strategických súvislostiach (Horvátová, Bláha, 2016).

Podľa Fotra, Součka a kol. (2012) management strednej školy pristupuje strategicky k personálnemu riadeniu a zabezpečeniu personálneho stavu organizácie strednej školy. V praxi to predstavuje udržiavanie optimálneho stavu personálneho obsadenia, primeranej úrovne motivácie zamestnancov strednej školy a dosahovanie stanovených strategických cieľov organizácie strednej školy (Fotr, Souček, 2012).

Do systému personálnych činností na strednej škole je tak možné zaradiť personálne činnosti, ktoré sú určené k naplneniu personalistiky v organizácii strednej školy. Tieto aktivity umožňujú stredným školám dosahovať strategických cieľov v kontexte pracovnoprávných predpisov aj súvisiacich školských predpisov aj interných smerníc a dokumentov strednej školy. Podstatou úspešnej realizácie personálnej stratégie pri riadení strednej školy medzi stanovenou stratégiou, organizačnou štruktúrou a systémom personálnych činností a najmä sa potom jedná o nasledujúce náležitosti, konkrétne (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013):

- **Strategické aspekty riadenia ľudských zdrojov a personálnej stratégie**, stredná škola by mala mať optimálnu dlhodobú koncepciu riadenia, ktorá je s ohľadom na zhodnotenie súčasného stavu strednej školy zhodnotením jej silných a slabých stránok, príležitostí a

hrozieb, ktoré sú v oblasti personálnej stratégie strednej školy realizované, riaditeľ a vedenie strednej školy musia definovať zmysluplné ciele a optimálny spôsob fungovania strednej školy a zabezpečenie využitia disponibilných zdrojov k rozvoju nielen ľudských zdrojov, ale taktiež k stabilizácii finančného rozpočtu strednej školy, materiálnych a informačných zdrojov k zaisteniu kvality výuky na strednej škole,

- **Organizačná štruktúra strednej školy**, spoločne s riadením ľudských zdrojov a personálnej stratégie strednej školy je dôležité, aby existovalo vhodné organizačné usporiadanie pre výkon jednotlivých personálnych činností, hlavne k tomu, aby zamestnanci strednej školy dosahovali požadovaného pracovného výkonu, základom organizačnej štruktúry strednej školy je vymedzenie pracovných činností a úloh v prostredí strednej školy, pracovné povinnosti a právomoci jednotlivých zamestnancov, podmienok a požiadavok pre výkon pedagogickej práce v prostredí danej strednej školy.

Lynch (2018) vo svojej publikácii *Strategic management* prezentuje prípadovú štúdiu americkej strednej školy a podľa jeho názoru stredná škola potrebuje optimálny systém výberu, hodnotenia, odmeňovania aj vzdelávania zamestnancov vzhľadom k výkonu dohodnutej práce na základe pracovnoprávných vzťahov a požiadaviek na výkon danej pracovnej pozície podľa špecifických školských predpisov. Podľa Lyncha (2018) je v každej organizácii nutné dosiahnuť súlad medzi nastavenou stratégiou, organizačnou štruktúrou a systémom personálnych činností, čo je základná podmienka pre dosahovanie očakávaného a stabilného výkonu strednej školy (Lynch, 2018). Podľa Papuly a Papulovej (2013) je v organizácii danej školskej inštitúcie podstatný systém personálnych činností, a to s ohľadom, že zamestnanci sú dôležitým aktívom strednej školy. Sú rozhodnúcimi zdrojmi pre realizáciu personálnej stratégie strednej školy. Súbor personálnych činností ovplyvňuje pracovný výkon zamestnancov strednej školy. Dosiahnutie optimálneho pracovného výkonu je dané aj súborom právnych predpisov aj interných predpisov strednej školy, podstatné sú tiež schopnosti jednotlivých zamestnancov, ich motivácia a podmienky na výkon ich pracovných činností (Papula, Papulová, 2013).

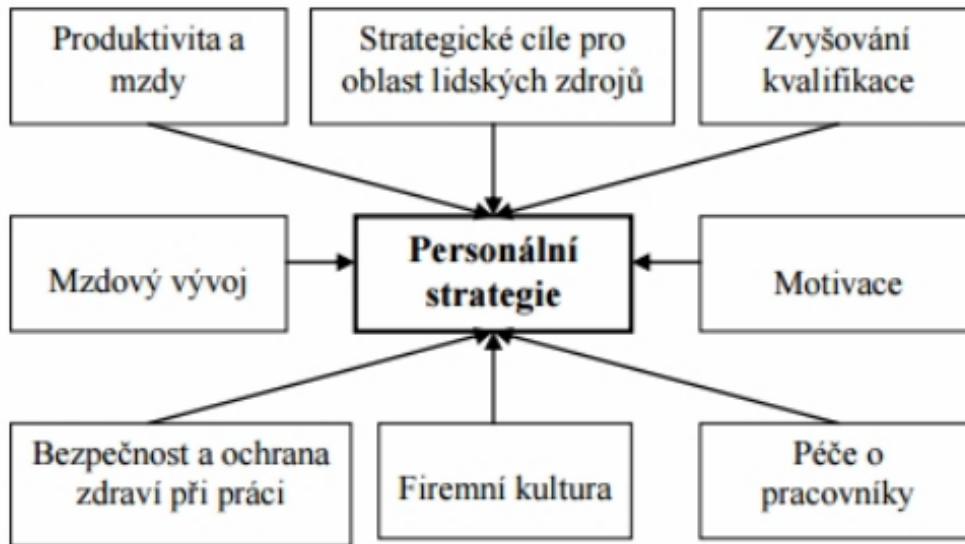
Podľa Pošvara a Chládkovej (2014) sú základom systému personálnych činností v prostredí strednej školy nasledujúce činnosti:

- Výber zamestnancov, stredná škola by mala zabezpečiť schopných a motivovaných zamestnancov pre výkon vzdelávacích a pracovných činností, pracovné výkony by mali byť v súlade so strategickými dokumentmi a cieľmi strednej školy,
- Hodnotenie zamestnancov by malo odrážať hodnotenie skutočného výkonu zamestnancov strednej školy s ohľadom na efektivitu ich riadenia z pozície riaditeľa strednej školy, je nutné nielen efektívne riadiť strednú školu, ale tiež spravodlivo odmeňovať podľa pracovných výkonov a kvality vzdelávacích činností na danej strednej škole, odmeňovanie musí byť nastavené na spravodlivých a transparentných predpokladoch, na základe rozvoja a sústavného vzdelávania zamestnancov, ktoré bude v organizácii strednej školy podporované kontinuálne,
- Odmeňovanie zamestnancov musí byť spravodlivé a transparentné, musí zohľadňovať skutočný pracovný výkon zamestnancov strednej školy, efektívne stimulovať zamestnancov k pracovnému úkonu a k výkonu vzdelávacích činností v rámci dohodnutej pracovnej činnosti aj požadovaného pracovného výkonu,

- Vzdelávania zamestnancov z hľadiska kontinuálneho pokračovania v rozširovaní a získavaní ďalších znalostí a zručností, ktoré sú v súlade s poskytovaním vzdelávacích aktivít, ale aj správanie zamestnancov, ktoré je v súlade s firemnou kultúrou strednej školy.

Keřkovský a Vykypěl (2017) špecifikovali ponatie personálnych činností v rámci ucelenej personálnej stratégie spôsobom, ktorý je uvedený na obrázku 2 nižšie.

**Obrázok 2** Personálna stratégia



Zdroj: Strategické riadenie (2017)

**Podľa vyššie uvedenej koncepcie personálnej stratégie sú špecifikované personálne činnosti, ktoré je možné realizovať aj v organizácii strednej školy.** Mezi ne patří (1.) strategické ciele pre oblasť ľudských zdrojov, (2.) zvyšovanie kvalifikácie, (3.) motivácia pedagogických aj nepedagogických zamestnancov, (4.) starostlivosť o zamestnancov, (5.) firemná kultúra, (6.) BOZP, (7.) mzdový/platový vývoj a (8.) produktivita a mzdy.

Praktickým uplatnením týchto činností sa, na príklade Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom a Strednej odbornej školy obchodu a služieb v Piešťanoch, venuje aj táto diplomová práca.

Vyššie spomenuté (1.) **strategické ciele pre oblasť ľudských zdrojov** vyplývajú nielen s cieľov strednej školy, ale taktiež s súvisiacich právnych predpisov, ktorými sa činnosť strednej školy riadi, internými predpismi strednej školy (napríklad školský poriadok), a ďalšími strategickými dokumentmi v oblasti stredného vzdelávania.

Ďalšou formou personálnej činnosti, ktorú je možné realizovať v prostredí stredného školstva, je takisto (2.) **zvyšovanie kvalifikácie**. Ta zahŕňa rozšírenie a rozvoj doterajších vedomostí a zručností pedagogických, ale i nepedagogických zamestnancov. Môže sa jednať o rozvoj jazykových kompetencií, mäkké zručnosti, ale tiež rôzne školenia a kurzy.

Pre (3.) **motiváciu pedagogických a nepedagogických zamestnancov** platí, že je limitovaná obmedzenými finančnými možnosťami rozpočtu školy a finančných zdrojov, ktoré poskytuje jej zriaďovateľ. Riaditeľ strednej školy môže nastaviť systém zamestnaneckých benefitov. Veľa z nastaveného systému motivácie a odmeňovania je však závislé od jeho schopnosti pracovať s disponibilnými finančnými zdrojmi. Práve na nich sú možnosti motivácie zamestnancov závislé.

V prostredí strednej školy nepredstavuje (4.) **starostlivosť o zamestnancov** tak významný faktor, ako v súkromnom firemnom sektore. Dôvodom je opäť obmedzené množstvo disponibilných finančných prostriedkov z rozpočtu, ktoré má škola a jej vedenie k dispozícii. Obsahové riešenie starostlivosti o zamestnancov je závislé od schopností vedenia a riaditeľa strednej školy.

V prípade (5.) **firemnej kultúry** je žiadúce, aby vedenie strednej školy utváralo pozitívnu firemnú kultúru, a to nielen vo vzťahoch medzi riaditeľom a vedením strednej školy, ale aj medzi zamestnancami. Pozitívna firemná kultúra a atmosféra sa totiž prejavuje tiež prístupom pedagogických pracovníkov k študentom a k výučbe.

(6.) **BOZP** zahŕňa zákonný rámec bezpečnosti a ochrany zdravia a práce zamestnancov v prostredí strednej školy. Riaditeľ školy je povinný zabezpečiť školenie o BOZP pre zamestnancov, a to ako pre pedagogických, tak aj nepedagogických zamestnancov. BOZP je tiež možné rozpracovať z hľadiska vedenia strednej škol do interných smerníc a rámcovo tiež do školského poriadku.

Čo sa týka (7.) **vývoja miezd**, jeho možnosti sú dané tým, ako sa rozhoduje o výške platov na úrovni pedagogických a nepedagogických zamestnancov na politickej úrovni. (Viz tabuľka 4)

Tiež oblasť (8.) **produktivity a miezd** je výraznejšia v súkromnom sektore, a to z dôvodu, že riaditeľ strednej školy nemá zásadný vplyv na vývoj platových možností pedagogických a nepedagogických zamestnancov. Produktivita a kvalita pedagogickej práce je daná najmä osobnosťami predpokladmi každého zamestnanca strednej školy a jeho kvalitami z hľadiska vedomostí, zručností a kvality výuky a prístupu pedagóga k študentom.

**Tabuľka 1 Platové tarify pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov (v eurách)**

Platové tarify		
Platová trieda	Pracovná trieda	Platová tarifa
4	1	612,50
	2	655,50
5	1	678,50
	2	724
6	1	759
	2	810,50
7	1	828,50
	2	883,50
8	1	927,50
	2	990
9	1	1 038,50
	2	1 109

Zdroj: Zákon 553/2003 Z.z.

### 2.1.3. Plánovanie zamestnancov v prostredí strednej školy

Podľa Hanzelkovej a kol. (2013) je plánovanie zamestnancov predpokladom účelného obsadzovania pracovných miest a efektívne implementácie strategických cieľov v prostredí strednej školy. Tieto strategické ciele sú stanovené vedúcimi zamestnancami strednej školy a jednotlivé strategické ciele rozpracované medzi ďalších pedagogických a nepedagogických zamestnancov. Riaditeľ strednej školy okrem stanovovania strategických cieľov vytvára aj súčasnú predikciu a potrebu zamestnancov, predikuje taktiež pokrytie ľudských zdrojov z interných zdrojov strednej školy a externých personálnych zdrojov. Riaditeľ v praxi strednej školy rieši potencionálny nedostatok ľudských zdrojov alebo ich nadbytok. Plánovanie zamestnancov je tak realizované v kontexte obsadzovania pracovných miest s naplňovaním strategických cieľov strednej školy. Podľa kolektivu autorov (2011) zahrnuje plánovanie potreby zamestnancov, a taktiež pokrytie potreby zamestnancov v organizácii strednej školy.

Plánovanie personálnych potrieb z pozície riaditeľa strednej školy predstavuje plánovať poptávku po zamestnancoch, ktorý splňujú požiadavky na pracovné miesta, ktoré sú strednou školou ponúkané. Riaditeľ školy predikuje, koľko a akých zamestnancov bude počas školského roka potrebovať, a to krátkodobe, napríklad učiteľov cudzích jazykov na jeden školský rok, alebo dlhodobe, ako učiteľov maturitných predmetov a ďalších predmetov. Pre pracovné miesto musia byť vhodný uchádzači, ktorý majú odpovedajúce aprobácie a vzdelanie vysokoškolského pedagogického zamerania. Je samozrejme možné zamestnať aj zamestnancov bez pedagogického zamerania, a to v prípadoch nedostatku disponibilných ľudských zdrojov pre dané pracovné pozície na strednej škole. Riaditeľ strednej školy ale musí vyberať a prijímať zamestnancov, ktorý budú splňovať definované kritéria.

Koubek (2011) v tejto súvislosti hovorí o stanovení konkrétnych kritérií, Šikýř a kol. (2012) následne špecifikuje požiadavky na učiteľov predmetov na strednej škole nasledovne:

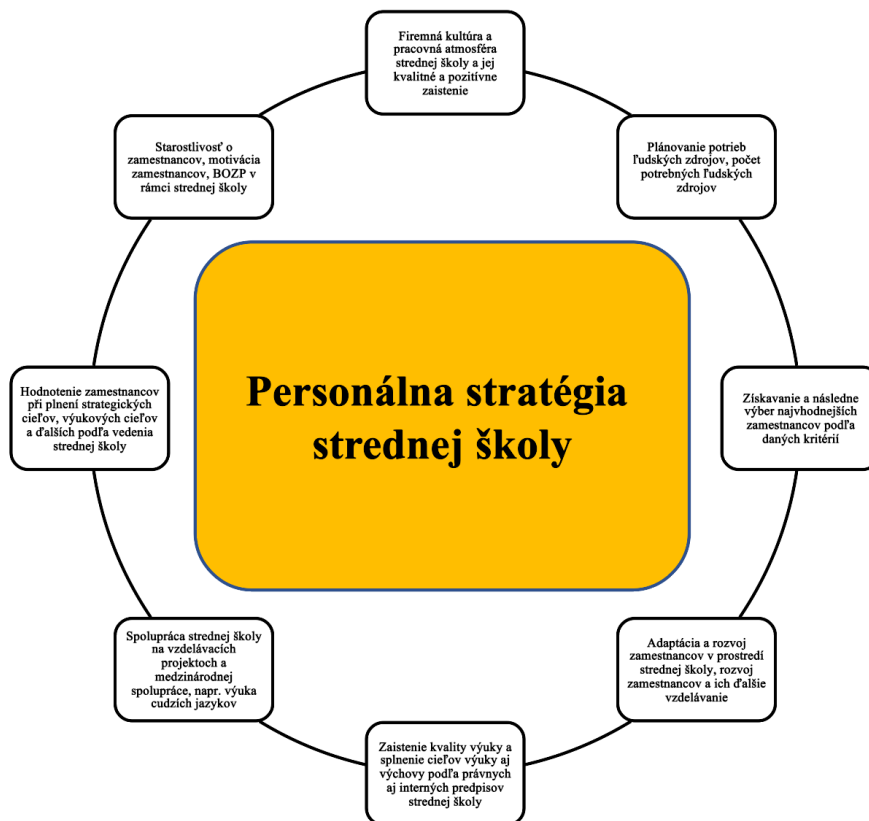
- Odpovedajúce vzdelanie s ohľadom na požadovanú výuku daného predmetu na strednej škole,
- Doterajšie skúsenosti a znalosti aj ďalšie zručnosti niesú vždy podmienkou, ale sú minimálne pozitívom pri výberovom pohovore na pracovnú pozíciu na strednej škole
- Dosahovanie a napĺňovanie očakávanej úrovne výchovy a vzdelania študentov na strednej škole podľa platných právnych predpisov, ako je školský zákon a ďalšie podzákonné právne predpisy v oblasti stredného školstva
- Požadovaný obsah pedagogickej aj administratívnej činnosti, ktorá je spojená s výukou daného predmetu na danej strednej škole,
- Predpokladané počty študentov, ktoré budú v danom školskom roku na strednej škole a k tomuto odpovedajúce personálne pokrytie výuky na strednej škole
- Súčasný a predpokladaný počet zamestnancov v rámci daného školského roka na strednej škole.

Zamestnanci sú prijímaní pre daný školský rok na strednej škole aj s ohľadom na stanovené strategické ciele v oblasti výuky a na špecifické podmienky strednej školy, ktoré umožňujú požadovaný rozsah ľudských zdrojov. Podľa kolektívu autorov (2011) by optimálnym stavom bolo, keby mal riaditeľ strednej školy k dispozícii schopných a motivovaných zamestnancov pre kvalitné zaistenie výuky. Reálna situácia však môže byť odlišná aj v kontextu súčasnej epidemiologickej situácie s COVID-19 a prístupmi a možnosťami k distančnej online elektronickej výuky. Súčasnú možnosť výuky tak vyžadujú technické znalosti a zručnosti v ICT oblasti od pedagogických zamestnancov strednej školy a taktiež kladie aj nové požiadavky na zaistenie online distančnej elektronickej výuky aj na učiteľov stredných škôl. Predikcie počtov zamestnancov zahrnuje aj uvedené pedagogické a nepedagogické zamestnancov, preto je nutné špecifikovať, aké činnosti v rámci strednej školy budú zamestnanci realizovať, a to nielen pedagogicko-výchovne činnosti, ale taktiež technické zaistenie výuky či stravovanie alebo úklid v prostredí strednej školy. McGee a kol. (2010) uvádza, že vedúci zamestnanci majú v organizácii danej inštitúcie rolu v zabezpečení hlavných a vedľajších činností, a taktiež všetkých činností, ktoré sa týkajú realizácie výuky v prostredí strednej školy.

Plánovanie potrieb zamestnancov na strednej škole predstavuje plánovanie zamestnancov a riaditeľ strednej školy musí predikovať, koľko a akých zamestnancov bude mať v rôznych časových horizontoch, od krátkodobého, strednodobého až po dlhodobý časový horizont a aké činnosti budú títo zamestnanci v provoze strednej školy realizovať a zaistovať. Na základe uvedeného je možné s ohľadom na odborné zdroje graficky znázorniť personálnu stratégiu strednej školy s vymedzením hlavných činností, ktoré by mal riaditeľ strednej školy realizovať. Je uvedená na obrázku 3 nižšie.



Obrázok 3 Personálna stratégia strednej školy



Zdroj: vlastné spracovanie podľa odbornej literatúry (2020)

Pokiaľ sa s tohto obrázku 3 vyššie zameriame na plánovanie potrieb ľudských zdrojov a počet potrebných ľudských zdrojov, tak už Armstrong a Taylor (2015) uvádzajú, že je možné využiť interné aj externé zdroje. Ako interné zdroje môžeme v personálnej oblasti použiť súčasné ľudské zdroje v organizácii strednej školy. Teda pridanie konkrétnemu pedagógovi výučby v určitých ročníkoch alebo predmetoch, v ktorých má aprobáciu, prípadne ďalšie činnosti v pedagogickej a výchovnej oblasti, napríklad triedníctvo a ďalšie. Pokiaľ ale riaditeľ strednej školy využíva externých ľudských zdrojov, tak je nutné realizovať získavanie a nábor ľudských zdrojov na základe stanovených kritérií, ktoré určí riaditeľ či vedenie strednej školy na základe analýzy potrieb požadovaných pracovných miest a týka sa možnosti výučby v predmetoch, ktoré je nutné personálne obsadiť. Požiadavky na takého uchádzača a kritéria k nemu z externého prostredia už boli uvedené vyššie.

Podľa McGee a kol. (2010) má zabezpečenie personálnych potrieb pozitíva najmä vzájomná znalosť a skúsenosti, čo uľahčuje výber aj adaptáciu zamestnanca v danej pracovnej pozícii. Zamestnanec tiež pozná už interné prostredie strednej školy a pracovnú atmosféru, a to tiež uľahčuje jeho kvalitu a rýchlosť pedagogickej práce. Za negatívum možno uviesť, že dochádza k strate a získanie nových a potenciálne kvalitných ďalších ľudských zdrojov, ktoré by mohli kolektív zamestnancov obohatiť a doplniť aj navýšiť celkovo kvalitu pedagogickej práce. Podľa McGee a kol. (2010) môže nový zamestnanec do organizácie strednej školy vniesť nový pohľad na pedagogickú prácu, nové skúsenosti a znalosti z prostredia iných

stredných škôl. V praxi úplne odlišný prístup na strednej škole majú napríklad učitelia cudzích jazykov, ktorí učili v zahraničí a prinášajú do výučby na danej strednej škole nové pohľady na výučbu, nové možnosti a metódy vo výučbe nielen stredných jazykov, ale tiež nové skúsenosti s výučbu a v pedagogických prístupoch k študentom.

Faktom je, že v súčasnom strednom školstve nie je dostatok kvalitných pedagógov a to hlavne v oblasti cudzích jazykov, a to rodených. Hlavným dôvodom je, že nie sú kvalitne zaplatení a lepšie sa uplatnia vo firemnom sektore, kde sú aj lepšie zaplatení. Podobný problém majú aj jazykové školy, ktoré sú tiež zriaďované štátom a nemôžu si dovoliť kvalitné a zodpovedajúce platové ohodnotenie. Preto v niektorých predmetoch jednoducho riaditelia stredných škôl nie sú schopní zaistiť kvalitné ľudské zdroje a musia sa uspokojiť s tým, aké ľudské zdroje budú ochotné na danej strednej škole pracovne pôsobiť. Skutočnosťou je tiež, že sa Vláda SR snaží, podľa svojho programového vyhlásenia, medziročne navyšovať platy učiteľov stredných škôl, čo sa ale s ohľadom na súčasnú situáciu a výške deficitu verejných financií pre rok 2021 bude realizovať veľmi ťažko (Vláda SR, 2020).

Podľa Hroníka (2007) externé ľudské zdroje zahŕňujú zamestnancov o zamestnanie na trhu práce, ale aj uchádzačov a zamestnancov, ktorí nemajú pedagogické vzdelanie a príslušnú aprobáciu, ale môžu to byť odborníci z praxe príkladne s pedagogickým minimom či ďalšími relevantnými kvalifikáciami získanými napríklad v zahraničí. Pri skutočnom nedostatku personálnych zdrojov to môžu byť aj absolventi škôl či osoby na rodičovskej dovolenke alebo dôchodcovia len na záskok. Podľa Hroníka (2007) externé zdroje ponúkajú široké možnosti a nové pohľady na výuku a prístupy k výuke, rovnako ako nové skúsenosti, nápady a podnety k výuke, aj nové prístupy k výchove študentov v prostredí danej strednej školy. Vzhľadom k súčasnému postavení učiteľov stredných škôl je celkom ľahké získať aj menej kvalitné ľudské zdroje, ktoré sú ale do budúcnosti problémom. Náročné je vychovať a udržať kvalitné ľudské zdroje s obmedzenými finančnými možnosťami riaditeľmi škôl, pretože kvalitný a skúsený pedagóg sa rýchlo uplatní aj vo firemnej praxi.

Problémom a negatívom externých ľudských zdrojov podľa Dvořákové (2012) je v mnoha prípadoch nedostatok relevantných informácií o uchádzačoch o pracovné miesto a o externom pracovnom trhu a záujemcoch o pracovné pozície na strednej škole ako tak v pedagogickej aj nepedagogickej oblasti. Riaditeľ strednej školy vynakladá konkrétne úsilie a finančné prostriedky, ktoré sú spojené s inzerciou a ďalšími činnosťami pre zaistenie relevantných a kvalitných ľudských zdrojov v organizácii strednej školy. McGee a kol. (2010) uvádza, že modelový postup plánovania ľudských zdrojov obecné neexistuje. Vždy je nutné vychádzať zo strategických cieľov a kapacít danej strednej školy a naplnení cieľov výchovy a vzdelávania plynúcich z právnych predpisov upravujúcich riadenie stredných škôl z pozície riaditeľa strednej školy. Rovnako dôležité sú ciele v oblasti daného vzdelávacieho programu pre vyučovaný predmet na strednej škole.

Pri riadení strednej školy dochádza z pozície riaditeľa strednej školy k situáciám, kedy je v danom predmete nedostatok pedagógov a riaditeľ by mal tento nedostatok predikovať pre daný či budúci školský rok a realizovať konkrétne opatrenia a prístupy k obmedzeniam tohto problému. Ako už bolo uvedené, riešenie je najskôr vhodné hľadať u interných personálnych zdrojov a následne využiť relevantné externé zdroje. Ak sú využívané interné ľudské zdroje, tak je možné uviesť, že je možné aplikovať nadčas aj ďalšie inštitúty pracovného práva, zvýšený výkon zamestnancov je možné finančným spôsobom motivovať a tým odmeňovať aj posilňovať kvalifikáciu zamestnancov ich rozvojom a vzdelávaním v organizácii strednej

školy. Ako uvádza Šikýř a kol. (2012) a Zákonník práce (2020) tak pri pretrvávajúcej potrebe zamestnancov je možné využiť interné zdroje v rámci strednej školy, konkrétne:

- V pracovnom pomere na dobu neurčitú, poprípadne na dobu určitú podľa ustanovenia § 48 Zákonníka práce v rozsahu určenom týždenným rozvrhnutím pracovného času podľa ustanovenia § 79 Zákonníka práce, alebo skrátený pracovný úväzok podľa ustanovenia § 80 Zákonníka práce,
- Na základe Dohody o vykonaní práce alebo DPČ možno tiež využiť existujúce personálne zdroje nad rámec pracovného pomeru, u Dohody o vykonaní práce je to rozsah nie viac ako 350 hodín v jednom kalendárnom roku, a to podľa ustanovenia § 226 Zákonníka práce, DPČ je potom upravená podľa ustanovenia § 228 Zákonníka práce.

Riaditeľ strednej školy môže voľné pracovné miesto obsadiť taktiež dočasne pridelenými zamestnancami, konkrétne podľa Zákonníku práce (2020):

- Agentúry práce podľa ustanovenia § 58 Zákonníku práce,
- Iným zamestnávateľom podľa ustanovenia § 58 Zákonníku práce.

Požadované pracovné pozície môže riaditeľ strednej školy taktiež zabezpečiť dodávateľským spôsobom, a to ako u pedagogických, tak nepedagogických zamestnancov strednej školy. Predpokladom je, že pedagogický pracovník musí byť podľa ustanovenia § 1 odst. 2 zamestnancom právnickej osoby, ktorá vykonáva činnosti školy alebo školskeho zariadenia. Pokiaľ dochádza k situácii, kedy je nadbytok zamestnancov v rámci strednej školy, tak riaditeľ môže riešiť zníženú potrebu zamestnancov v súlade s Koubkem (2011) následovne:

- Obmedzenie obsadzovania voľných pracovných miest z externých zdrojov, poprípadne voľné pracovné pozície sú obsadené internými zdrojmi v rámci strednej školy,
- Úprava pracovného času, obmedzenie práce nadčas a kratší pracovný čas, čo je napríklad relevantné v súčasnej koronavirovej kríze, kedy je nutné realizovať distančnú formu vzdelávania a prideliť pracovné povinnosti všetkým zamestnancom strednej školy,
- Ukončenie pracovných pozícií zamestnancov v skúšobnej dobe, ukončenie pridelenia práce od iných zamestnávateľov a ďalšie opatrenia,
- Zrušenie prípadne existujúcich dohôd o vykonávaní práce, ak ich riaditeľ strednej školy musel realizovať, ukončenie nebráni prípadnému pokračovaniu a uzavretie nových dohôd pri vzniku po dopyte po ľudských zdrojoch,
- Posledným krokom je skončenie pracovných pomerov, a to pracovný pomer v skúšobnej dobe a následne pracovný pomer na dobu určitú, poprípadne výpovede predstavujú posledné a zásadné riešenie zo strany riaditeľa strednej školy.

## 2.2. Získavanie zamestnancov

Cieľom tejto časti práce je charakterizovať a bližšie priblížiť proces získavania zamestnancov v prostredí strednej školy.

Nábor pracovníkov spočíva vo vyhľadávaní vhodných uchádzačov o zamestnanie. Metódy náboru sú rozmanité. Reklama je považovaná za jednu z metód náboru pracovníkov. Príkladom môžu byť letáky, plagáty, internetová reklama.

Pod pojmom nábor zamestnancov je možné rozumieť všeobecné určenie pravidiel a postupov pri získaní zamestnancov do organizácie. Výber zamestnancov je zameraný predovšetkým na konkrétne rozhodovanie sa pre jednotlivých adeptov. Proces náboru a výberu zamestnancov je logickým postupom, ktorého účelom je identifikácia správnych ľudí, ktorí budú v organizácii v budúcnosti pracovať (Koubek, 2014, s. 94). Získavanie zamestnancov z externých a teda vonkajších zdrojov. V súčasnosti je však razený nový trend a filozofia lojality a kariérneho rastu a preto je častým javom zmena na pozíciách aj v rámci organizácie a teda hľadanie zamestnanca aj v rámci súčasných zamestnancov organizácie. Nábor je teda, v súčasných trhových podmienkach, možné chápať aj ako získavanie zamestnancov z interných a externých zdrojov (Sources of Recruitment of Employees: Internal and External sources, 2015).

Hlavným cieľom náboru zamestnancov, je zaobstaranie vhodného počtu uchádzačov pre voľné pozície, ktorých charakteristiky zodpovedajú nárokom obsadzovaných pracovných miest. Za dôležité faktory náboru zamestnancov sú považované náklady, ktoré musí organizácia vynaložiť, a čas, ktorý je na to potrebný (Bajžíková et al. 2011, s. 53).

Proces získavania a výberu zamestnancov vyplýva z nutnosti plánovania ľudských zdrojov. Je potrebné zvážiť personálne potreby organizácie, školy v závislosti na strategických cieľoch, predovšetkým z pohľadu produktivity a očakávaných organizačných a racionalizačných opatrení. Okrem kvantitatívnych požiadaviek na plán personálnych kapacít je dôležité zvážiť kvalitatívne požiadavky zamestnancov, teda aké schopnosti a kvalifikácia zamestnancov bude pre dosiahnutie cieľov organizácie, školy potrebná (Urban, 2013 In Čopíková et al. 2015, s. 19).

Zabezpečovanie ľudských zdrojov, alebo často používaný pojem zabezpečovanie zamestnancov je pojem, ktorý sa používa na označenie činnosti zamestnávania ľudí, s cieľom zabezpečiť organizácii potrebnú pracovnú silu a rieši problémy fluktuácie zamestnancov a ich absencie (Armstrong, Stephen, 2014, s. 207). Podľa autorky Dvořákovéj je „získavanie zamestnancov personálna činnosť, ktorej cieľom je identifikovať, pritiahnúť a najatť kvalifikovanú pracovnú silu“ (Dvořáková, 2012, s. 145).

Horváthová (2014) aj Čopíková (2015) sa zhodujú, že pri získavanie a výberu zamestnancov by riaditeľ postupovať nasledovne. Prvou úlohou je (1) *plánovanie ľudských zdrojov*. Ďalej to sú (2) *vykonanie analýzy práce*, (3) *spracovanie popisu pracovných miest* a (4) *špecifikácia požiadaviek na zamestnanca na danom pracovnom mieste* - napríklad: identifikácia znalostí, schopností, zručností a iných osobnostných charakteristík.

Potej by malo nasledovať (5) *spracovanie stratégie získavania a výberu zamestnancov*. To napríklad znamená definovať, akú pracovnú silu riaditeľ hľadá, za aké náklady a v akom časovom horizonte. Pre výber je pak dôležité určiť, aké typy dokumentov a informácií od uchádzačov vyžaduje, aké sú spôsoby hodnotenia efektívnosti pri získavaní a výberu

zamestnancov. V neposlednom rade je to aj stanovenie zodpovednosti všetkých zúčastnených osôb.

Teraz prichádza na radu (6) *získavanie zamestnancov* a potej (7) *ich výber*. Výsledkom je (8) *rozhodnutie o najvhodnejšom kandidátovi*. Nasleduje už len (9) *hodnotenie efektivity procesu získavania a výberu zamestnancov*. (Horváthová et al., 2014 In Čopíková et al., 2015, s. 20).

Podľa Dvořákově (2012) sú ľudské zdroje kľúčovou premennou, bez korej sú ostatné aktivity vzťahujúce sa k organizácii dané strednej školy bez pridanej hodnoty. Cieľom riaditeľa strednej školy, ako kompetentnej osoby v oblasti riadenia ľudských zdrojov je získať pre danú pracovnú pozíciu správneho zamestnanca, so správnou odbornou kvalifikáciou a efektívne potom danú osobu začleniť do prostredia strednej školy aj do pracovného kolektívu. Mimo kvalifikáciu sú určite žiaduce aj skúsenosti s výučbou v daných predmetoch s aprobáciou na strednej škole. Všeobecne sa každý riaditeľ strednej školy snaží analyzovať a vyhodnotiť problém náboru, výberu a adaptácie zamestnancov do inštitúcie stredoškolského vzdelávania s cieľom nájsť možné riešenia ako bude novo prijatý zamestnanec v organizácii strednej školy pracovať.

### **2.2.1. Proces získavania zamestnancov**

Získavanie zamestnancov je dvojstrannou záležitosťou. Na jednej strane stojí organizácia, škola a konkuruje si s ostatnými zamestnávateľmi o žiadanú pracovnú silu. Na druhej strane vystupujú potenciálni zamestnanci, ktorí hľadajú prácu a vyberajú si medzi rôznymi ponukami. Nakoľko sa zhodnú predstavy školy ako organizácie a uchádzača, záleží na aktuálnej situácii na trhu práce a načasovaní aktivít oboch strán (Dvořáková, 2012, s. 145).

Proces získavania zamestnancov by mal prebiehať so s vytvorenou stratégiou získavania a výberu zamestnancov. Dôležitým momentom pri získavaní zamestnancov je identifikácia zdrojov a metód procesu ich získavania. Pribeh získavania zamestnancov a voľba metód závisí na tom, či bude pracovné miesto obsadené z vnútorných alebo vonkajších zdrojov (Čopíková et al., 2012, s. 21).

Vnútorné zdroje, respektíve vnútorný trh práce sú zamestnanci danej organizácie v škole, ktorí môžu byť povýšení, vzdelávaní alebo lepšie rozmiestnení k uspokojeniu budúcich potrieb organizácie“ (Armstrong, 2002, s. 332).

K tomu Čopíková ešte dodáva, že pokiaľ sú v organizácii pracovné miesta obsadené z radov vlastných zamestnancov, teda interných zdrojov, je to výrazom personálnej politiky organizácie. Pre zamestnanca je podľa nej motivujúca možnosť postupu v organizácii, čím je zaistená stabilizácia kľúčových ľudí. Vlastné zdroje potom objavujeme na základe výsledkov hodnotenia zamestnancov, kariérneho plánovania a rozvoja talent managementu. (Čopíková et al., 2015, s. 21).

Mattová definuje interné zdroje práve ako vlastné zamestnancov školy, ktorí môžu postúpiť na voľné pracovné miesto alebo môžu byť priradení na základe plánu rozmiestnenia zamestnancov. (Mattová, 2020)

K ich výhodám podľa nej patria nižšie náklady na získavanie zamestnancov, rýchlejšie obsadenie pracovného miesta, možnosť pracovného postupu zamestnancov, vyššia motivácia zamestnancov a podobne. Nevýhodou potom sú vyššie náklady na vzdelávanie zamestnancov,

obmedzený výber uchádzačov, prehliadanie chýb vlastných zamestnancov, chýbajú nové pohľady na riešenie podnikových problémov a podobne (Mattová, 2020).

Vonkajšie zdroje respektíve vonkajší trh práce je vonkajší lokálny, regionálny, národný a medzinárodný trh práce, kde je možné získať rôznych pracovníkov. Niektoré organizácie dávajú prednosť pri zaraďovaní pracovníkov získaných zvonku do najnižších funkcií a pri uspokojovaní budúcich potrieb spoliehajú predovšetkým na povyšovanie pracovníkov z vnútorných zdrojov (Armstrong, 2002, s. 332). Autorkou Dvořákovou je doplnené „že pracovná sila z vonkajšieho trhu prináša organizácii „novú krv“, ktorej iný pohľad na vec a odlišné prístupy k riešeniu problémov môžu byť pre organizáciu a školu inšpiráciou a viesť ku zmenám. Ľudskými zdrojmi sú absolventi škôl, ženy vracajúce sa z materskej dovolenky a rodičovskej dovolenky, uchádzači o zamestnanie vedení v evidencii úradu práce, občania so zdravotným postihnutím, občania v poproduktívnom veku a cudzinci (Dvořáková, 2012, s. 146).

Podľa kolektívu autorov (2011) má riaditeľ strednej školy záujem o optimálne využitie ľudských zdrojov v organizácii strednej školy a usilovať aj o zlepšenie v oblasti nábora ľudských zdrojov a s týmto personálnych činností na strednej škole. S tým súvisia aj skutočnosti vytvárať programy spolupráce s vysokými školami a poskytovať študentom posledných ročníkov vysokých škôl ich študijné vysokoškolské praxe a potencionálne tak s vhodnými a kvalitnými študentmi nadviazať spoluprácu končiace náborom na pracovnú pozíciu do danej strednej školy.

Hroník (2007) v rámci nábora zamestnancov uvádza niekoľko doporučujúcich ustanovení, konkrétne tak:

- Pro náboru nového zamestnanca je nutné nastaviť niekoľko relevantných kritérií výberu k získaniu správnych zamestnancov na danú pracovnú pozíciu,
- Určite by malo byť zohľadnené vzdelávanie záujemca o pracovné miesto, tak ako skúsenosti vo výuke daných aprobačných predmetov,
- Záujem, referencie a skúsenosti by mali mať špecifický význam rozhodujúci pri prijatí nového zamestnanca do organizácie danej strednej školy.

Proces nábora so zreteľom na štúdiu odbornej literatúry, uvedené v zozname použitej literatúry, zahŕňa päť integrovaných krokov, ako je:

1. Plánovanie ľudských zdrojov,
2. Vypracovanie stratégie nábora v rámci personálnej stratégie strednej školy,
3. Vyhľadávanie vhodných uchádzačov o pracovné pozície v rámci strednej školy,
4. Screening relevantných uchádzačov z hľadiska vzdelávania, skúsenosti, záujmu o aprobované predmety,
5. Vyhodnotenie nových potencionálnych zamestnancov náborovým programom, najmä vzhľadom uspieť v náborovom procese a prijať pracovnú kultúru danej organizácie strednej školy.

Hroník (2007) taktiež uvádza, že získavanie zamestnancov odkazuje na proces identifikácie a podpory potencionálnych zamestnancov, výber je proces výberu jednotlivcov, a to zo skupiny uchádzačov o zamestnanie s požadovanými predpokladmi týkajúcich sa ich kvalifikácie a

kompetencií k obsadeniu pracovných miest v organizácii danej strednej školy. Nábor nových zamestnancov na pracovné miesta potencionálnych uchádzačov o pracovné miesto pritahuje, ale výber sa snaží eliminovať potencionálnych zamestnancov, ktorý nie sú pre danú prácu kvalifikovaný. Podľa Horváthovej a Bláhy (2016) je kľúčom v náboe a následne výbere zamestnancov do organizácie strednej školy zvyliť tých zamestnancov, u ktorých je najv)čšia pravdepodobnosť, že budú svoju prácu vykonávať na najvyššej možnej úrovni a ukáže sa ich efektívnosť v ich pracovnej činnosti a majú tendenciu zostať v organizácii na základe špecifikácie jednotlivých pracovných činností v rámci danej pracovnej pozície.

Využitie interných zdrojov organizácie strednej školy obecne dokazuje na systém hodnotenia a výberu pre zamestnancov, kde podľa tohto prístupu sú obsadzované voľné pracovné pozície v rámci strednej školy. Šikýř a kol. (2012) uvádza, že interné využitie ľudských zdrojov je schopná organizácia strednej školy realizovať s vlastnými personálnymi zdrojmi a u externých ľudských zdrojov je to využitie všetkých relevantných externých možností k náboru a výberu nového zamestnanca. Následne zaradenie zamestnanca na danú pracovnú pozíciu je spojené taktiež s vymedzením obsahu pracovných činností a zodpovednosť zamestnanca, učiteľov na strednej škole, za plnenie pracovných úloh týkajúcich sa výuky v aprobovaných predmetoch. Zamestnanec sa musí na danej pracovnej pozícii ďalej rozvíjať, čo so sebou nesie požiadavky nielen na odbornú úroveň zamestnancov, ale také jeho predpoklady týkajúcim sa osobnostných aj ďalších kvalifikačných požiadaviek zamestnancov.

**Tabuľka 2 Výhody a nevýhody vnútorných a vonkajších zdrojov**

<b>Zdroje</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Vnútorné	Uchádzač pozná organizáciu.	Prevádzková slepota.
	Manažéri poznajú svojich zamestnancov.	Obmedzený výber.
	Nízke náklady na získavanie ľudí.	Automatické povyšovanie.
	Poznanie spolupracovníkov.	Súťaživosť a kariérny postup nemusí vždy pozitívne ovplyvňovať medziľudské vzťahy a morálku.
	Rýchlejšie obsadenie miesta.	Odmietnutie povýšeného zamestnanca členmi jeho tímu či oddelenia.
	Zvýšenie motivácie a lojálnosti zamestnancov aj ďalších členov organizácie.	Náklady na vzdelávanie a rozvoj.
	Lepšia návratnosť investícií vložených do rozvoja zamestnancov.	Potreba obsadenia uvoľneného pracovného miesta zamestnanca, ktorý bol vybratý z vnútorných zdrojov
	Posilňuje sa istota zamestnania.	
	Rýchlejšia adaptácia.	
Vonkajšie	Širšia možnosť výberu.	Vyššie náklady na proces získavania zamestnancov.
	Prísun nových myšlienok a nápadov.	Obsadenie pracovného miesta trvá dlhšie (časovo náročné na prípravu i samotný proces získavania).
	Nový zamestnanec má spravidla vysoké pracovné nasadenie.	Vyššie riziko nesprávnej voľby.
	Prichádzajúci zamestnanci je rýchlejšie uznaný.	Blokovanie šance postupu.
		Dlhšia adaptácia.
	Predstava vyššieho finančného ohodnotenia.	
	Zvyšuje sa fluktuácia.	
	Stres z prechodu na nové pôsobisko.	

Zdroj: Horváthová et al., 2014 In Čopíková et al., 2015, s. 22



Vyššie sme uviedli tabuľku 1 výhod a nevýhod vnútorných a vonkajších zdrojov pri procese získavania zamestnancov.

### 2.2.2. Metody a formy získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov

Voľba metód získavania pracovníkov vychádza z toho, že je nutné dať vhodným ľuďom na vedomie existenciu voľných pracovných miest v organizácii a motivovať ich k tomu, aby sa o tieto miesta uchádzali. Pretože sa jedná o praktickú agendu, jej vymedzenie autórmí, ako sú Čopíková a Koubek, sa v prevážnej väčšine nelíši.

Čopíková (2015, s. 22-23) uvádza pri získavaní zamestnancov z vonkajších zdrojov nasledujúce formy a metódy:

- (1) **Spolupráca s úradmi práce** – jedná sa o formu získavania, ktorá je pre organizáciu lacná, ale jej úspešnosť je závislá na situácii na trhu práce v príslušnom regióne.
- (2) **Inzerovanie** – inzerovať voľné pracovné miesta je možné v tlači, v rozhlase i v televízii, a to v celoštátnych aj lokálnych médiách, Organizácia môže inzerovať sama, alebo môže spolupracovať pri inzerovaní s profesionálnou agentúrou. Pri inzerovaní je potrebné zvážiť voľbu médií vzhľadom k typu pozície.
- (3) **Internetová inzercia** – inzercia na internete je v súčasnosti veľmi obľúbenou a vo veľkej miere využívanou metódou získavania zamestnancov. Internet umožňuje zasielať životopisy uchádzačov a ďalšie dokumenty, vyplňovanie požadovaných dotazníkov a korešpondenciu medzi organizáciou a uchádzačmi. Internet je lacnejší a rýchlejší než tradičná inzercia a iné spôsoby získavania zamestnancov.
- (4) **Sprostredkovateľské agentúry** – tieto organizácie väčšinou ponúkajú okrem získavania zamestnancov aj ich pred výber. Ďalšou možnosťou sú tak zvaní headhunteri, ktorí hľadajú kandidátov na vyššie pracovné pozície.
- (5) **Pútače vývesky a billboardy** - medzi formy inzercie patrí tak zvaná vonkajšia reklama, do ktorej patria hlavne rôzne pútače, vývesky a billboardy. Tá sa umiestňuje na frekventované miesta, napríklad zastávky mestskej hromadnej dopravy.
- (6) **Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami** – spolupráca so školami a ďalšími vzdelávacími inštitúciami prináša efekt v dlhšej časovej perspektíve.
- (7) **Career days a burzy práce** – množstvo organizácií pripravuje rôzne dni kariéry a burzy práce.
- (8) **Odporúčenie zamestnancom** – ide o pomerne lacný a frekventovaný spôsob získavania zamestnancov hlavne v menších organizáciách. Súčasný zamestnanec dáva tip na vhodného zamestnanca, na ktorého sa organizácia môže priamo obrátiť, poprípade sám zamestnanec informuje svojho známeho o voľnom pracovnom mieste v organizácii.
- (9) **Sami sa hlásiaci uchádzači** – po väčšinou sa jedná o tvorbu databázy uchádzačov, ktorí sú v prípade potreby vyzvaní k účasti na výberovom konaní.
- (10) **Oslovenie bývalých zamestnancov** – medzi bývalých zamestnancov, ktorých je možné osloviť patria predovšetkým tí, s ktorými bol pracovný pomer rozviazaný v období recesie, reštrukturalizácie, a následného zoštíhľovania organizácie. Je možné rovnako osloviť zamestnancov, ktorí odišli do dôchodku.

(11) **Využívanie sociálnych sietí** – sociálne siete sú stále častejšie využívané ako nástroj pri získavaní zamestnancov (Čopíková et al., 2015, s. 22-23).

S prevážnej časti s rovnakými metódami pracuje aj Koubek (2008, s. 135-142). Na rozdiel od Čopíkovej ich však dopĺňa aj ich výhodami a nevýhodami:

- (1) **Uchádzači ponúkajú sami** – výhoda tejto metódy je v eliminácii nákladov, a nevýhoda v nepresnej predstave uchádzačov o potrebách organizácie, väčšina z nich je pre organizáciu nevyužiteľných, neposkytujú dostatočnú možnosť výberu.
- (2) **Odporúčenie súčasného pracovníka organizácie** – výhoda je spočítaná v nízkych nákladoch na získavanie pracovníkov a uchádzači bývajú väčšinou vhodní odborne aj osobnostnými charakteristikami. Nevýhody sú autorom uvedené ako obmedzená možnosť výberu, nebezpečenstvo vytvárania kľučiek v organizáciách.
- (3) **Priame oslovenie vyhladnutého jedinca** – výhody sú autorom spočítané v tom, že oslovení ľudia sú spravidla vhodní z hľadiska odborného aj osobnostného profilu. Ďalšou výhodou je, že sa jedná o operatívnu metódu s nízkymi nákladmi. Nevýhodou je možnosť zhoršenia vzťahov s organizáciami odkiaľ je snaha odlákania pracovníkov. Oslovený pracovník si uvedomuje svoju cenu a vyjednáva o pracovných podmienkach aj odmene.
- (4) **Vývesky (v organizácii, alebo mimo nej)** – Výhodou je, že na výveskách sú obsiahnuté dostatočné informácie pre uchádzača, počet nevhodných uchádzačov je tak redukovaný. Ďalšou výhodou sú nízke náklady a širšia možnosť výberu vhodných pracovníkov. Nevýhodou tejto metódy získavania zamestnancov je oslovenie menšieho počtu uchádzačov a to väčšinou z najbližšieho okolia organizácie.
- (5) **Letáky vkladané do poštových schránok** – výhody sú takmer rovnaké ako pri výveskách, ale táto metóda je drahšia. Nevýhodou môže byť, že táto metóda je vhodná skôr k získavaniu pracovníkov pre menej kvalifikovanú prácu a efektívnosť tejto metódy je závislá na množstve rôznych letákov, ktoré sú do schránok vložené.
- (6) **Inzercia v médiách** – výhodou je rýchly transport informácií k adresátovi, a informácia je odovzdaná veľkému počtu ľudí. Nevýhodou je cena takejto inzercie.
- (7) **Spolupráca organizácie so vzdelávacími inštitúciami** – výhodou je, že škola odporučí vhodného študenta, či absolventa. Nevýhodou tejto metódy je sezónnosť nástupu absolventov do zamestnania a teda nemožnosť ich obsadzovania počas celého roka.
- (8) **Spolupráca s odborními a využívanie ich informačného systému** – výhodné je udržiavanie dobrých vzťahov medzi organizáciami a odborními a zaistenie, že uchádzač bude mať požadovanú kvalifikáciu a znalosť. Nevýhodnými sa môžu zdať obmedzené možnosti výberu.
- (9) **Spolupráca so združeniami odborníkov, stavovskými organizáciami, vedeckými spoločnosťami a využitie ich informačných systémov** – plusom je, že všetci vyhladení jedinca sú odborne spôsobilí a táto metóda je lacná. Nevýhodou je, že získavanie je náročné pretože títo ľudia sú väčšinou zamestnaní a pre ich získanie je potrebné ponúknuť výhodnejšie podmienky a zaujímavejšiu prácu.
- (10) **Spolupráca s úradmi práce** – výhodné je, že sa jedná o veľmi lacnú metódu a to, že úrad práce sám zaisťuje potrebné informácie o uchádzačovi. Nevýhodou je obmedzený výber

z uchádzačov a väčšinou ide o osoby s nižšou kvalifikáciou alebo inak ťažko umiestniteľné osoby.

- (11) **Metóda využívania služieb komerčných sprostredkovateľov** – plusom je, že majú väčšiu znalosť trhu práce a vlastnú databázu potenciálne vhodných jedincov. Pod nevýhodami sú autorom uvedené náklady na získavanie pracovníkov sú vysoké, sprostredkovateľovi chýba spätná väzba od organizácie čo môže mať dopad na kvalitu ich služieb.
- (12) **Používanie počítačových sietí a teda internetu, známa aj ako elektronické získavanie pracovníkov** – výhody sú nízka cena, operatívnosť a možnosť uviesť podrobnejšie informácie o organizácii, požiadavkách na pracovné miesto a aj pracovníka. Nevýhodou je nedostatočné rozšírenie užívania počítačových sietí všetkými kategóriami pracovníkov.

Špecifickou podmienkou bola v dobe vzniku tejto záverečnej práce pandémia koronavírusu, ktorá nastavila špecifické podmienky na pracovnom trhu. Súčasná technologická a technická možnosti však umožňujú celkom účinne reagovať na reštriktívne obmedzenia vplyvom COVID-19 a v prijímaní zamestnancov do organizácie strednej školy je možné využiť aj moderných technologických prostriedkov a metódy prijímania zamestnancov, ktoré zodpovedajú aktuálnym potrebám a požiadavkám organizácie strednej školy. epodobnosť úspechu zamestnanca v jeho pracovnej pozícii v organizácii strednej školy.

### 2.3. Výber zamestnancov

Cieľom získavania bolo zabezpečenie dostatočného počtu vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesto. Vo chvíli kedy má organizácia/škola k dispozícii dostatočné množstvo uchádzačov so zodpovedajúcimi požiadavkami, nastáva čas na pozvanie uchádzačov na pohovor a ďalšie možné preverovacie skúšky. V tejto chvíli je organizácia škola zameraná na hľadanie najvhodnejšieho uchádzača, ktorý bude najvhodnejším kandidátom v oblasti znalostí a schopností.

Šikýř (2012, s. 62) hovorí o výbere zamestnancov ako o druhej etape obsadzovania voľných pracovných miest. Nadväzuje na získavanie zamestnancov a účelom je rozhodnúť, ktorý z vhodných uchádzačov o zamestnanie pravdepodobne najlepšie spĺňa požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste. Táto definícia je Čopíkovou (2015, s. 23) ešte doplnená o poznatok, že výber zamestnancov je obojstranným procesom, a teda nielen organizácia si vyberá uchádzača, ale aj uchádzač si vyberá organizáciu.

Úlohou výberu zamestnancov je podľa Čopíkovej (2015, s. 23) zvoliť tých, ktorí najlepšie vyhovujú zámerom organizácie. S tým súhlasí aj Bláha (2013, s. 56), podľa ktorého je účelom zistenie, ktorý z vhodných uchádzačov o zamestnanie najlepšie spĺňa požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste. Hoci sa definície Čopíkovej a Bláhu vo svojej forme líšia, nosná myšlienka však zostáva rovnaká.

Čopíková (2015, s. 23) tiež dodáva, že podstata výberu zamestnancov spočíva v porovnaní vlastností a predpokladov človeka s nárokmi práce, ktorú má vykonávať. Výber je tak vždy obojstranný proces. Nielen organizácia si vyberá, ale zároveň aj uchádzač si vyberá organizáciu.

### 2.3.1. Kritéria výberu zamestnancov

Ako uvádza Kachaňáková, kritéria pracovného miesta sú determinované popisom práce a špecifikáciami požiadaviek na zamestnanca, ktoré súvisia s konkrétnym voľným pracovným miestom. (Kachaňáková et al., 2008, s. 92) Kritérium úspešnosti práce na pracovnom mieste, ktoré je obsadzované, sa potom zameriava na pracovný výkon teda na kvalitu, efektívnosť plnenia úloh, normy, a na správanie – teda na absenciu zamestnancov, dodržiavanie pracovného času (Kachaňáková et al. 2013, s. 48). Spomenuté vymedzenie je Šikýřom (2012, s. 62-63) doplnené ešte aj o rozvojový potenciál pre odborný rast.

Kritéria výberu zamestnancov podľa nej zahŕňajú nevyhnutné, žiaduce, vítané i okrajové požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste, ktoré zamestnávateľ stanovuje jednak podľa vlastných potrieb (dosiahnuté vzdelanie, odborná prax, špecifické znalosti a schopnosti) a jednak podľa zvláštnych právnych predpisov (spôsobilosť k právnym úkonom, trestnoprávna bezúhonnosť, zdravotná spôsobilosť. (Šikýř et, al., 2012, s. 62-63)

Z hľadiska úspešného a dlhodobého pôsobenia zamestnanca v organizácii je pak podľa Šikýřa (2012, s. 62-63) dôležité, aby najvhodnejší uchádzač o zamestnanie preukázal ako nevyhnutnú spôsobilosť pre výkon práce, tak aj potrebný rozvojový potenciál pre odborný rast a funkčné postupy v organizácii.

Medzi hlavná kritéria pri výbere zamestnancov patrí to, aby si organizácia stanovila vlastná kritériá, ktorými budú prognózované budúce pracovné výsledky potenciálnych zamestnancov. Ich naplnenie by malo zároveň viesť k uzatvoreniu zmluvy. (Bajžíková et al., 2013, s. 63-64).

### 2.3.2. Metody výberu zamestnancov

Metódy výberu zamestnancov sú charakteristickým postupom pri skúmaní a posudzovaní kvalifikácie uchádzačov o zamestnanie vykonávať požadovanú prácu (Šikýř, 2014, s. 102).

Pri porovnávaní literatúry je možné dospieť k istým rozdielom v ich ponímaní a chápaní. Zatiaľ čo Šikýř (2012. s. 63) metódy výberu zamestnancov delí iba na (1) *hodnotenie životopisu*, (2) *výberový pohovor*, (3) *testovanie uchádzačov*, (4) *assessment centre* a (5) *skúmanie referencií*, Pospíšilov prístup je v mnohých ohľadoch sofistikovanejší.

Metódy sú Pospíšilom rozdelené do dvoch veľkých skupín, a to na individuálne metódy a skupinové metódy výberu. Individuálne metódy výberu sa volia v prípadoch kedy je výhodnejšie sa venovať každej osobe zvlášť. Pospíšil (2019, s. 60) medzi nich radí (1) *štúdium dokumentácie uchádzača*; (2) *testovanie pracovnej spôsobilosti*; (3) *skúmanie referencií z predchádzajúceho zamestnania*; (4) *prijatie do pracovného pomeru na dobu určitú* a (5) *lekárske vyšetrenie, kamerové skúšky a podobne*.

Šiestou kategóriou sú pak rôzne formy (6) rozhovorov, ako je výberový rozhovor, rozhovor „one to one“, rozhovor pred panelom, postupný rozhovor; skupinový rozhovor – a to buď štruktúrovaný, pološtruktúrovaný, alebo aj neštruktúrovaný; stresový rozhovor, situačný rozhovor alebo behaviorálny rozhovor.

Naopak skupinové metódy je možné použiť pre skupinu uchádzačov, a to buď jednotlivu, alebo ako batériu metód, ktorej typickým príkladom je assessment centre (komplexný diagnosticko-výcvikový program založený na sérii typických manažérskych pracovných činností) alebo development centre (rozvojový program).

Medzi skupinové metódy patria niektoré testy a aj projektívne metódy. V praxi sú najčastejšie využívané (1) *skúmanie dotazníkov a životopisov*; (2) *výberové rozhovory (pohovory)*; (3) *posudzovanie referencií*; (4) *testy pracovnej spôsobilosti*; (5) *testy znalostí a skúseností* alebo (6) *skupinové metódy výberu, assessment centre a iné*.

V nasledujúcej časti práce sú charakterizované vybrané metódy výberu zamestnancov.

### **Hodnotenie životopisu**

Životopis vypovedá o osobnom a profesijnom vývoji uchádzača. Očakáva sa, že je stručný, prehľadný, systematický a logický (Dvořáková, 2012, s. 152). Aj preto je, ako uvádza Šikýř (2012, s. 63), hodnotenie životopisu uchádzačov o zamestnanie základnou a univerzálnou metódou výberu zamestnancov, a to ako pre predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie, tak aj pre výber najvhodnejšieho uchádzača.

Pri takto zostavenom životopise je možné sledovať (1) *či uchádzač ukončil zahájené štúdium*; (2) *ako často menil uchádzač vzdelávacie inštitúcie a zamestnávateľov*; (3) *či sú zmeny cieľavedomé a kontinuálne*; (4) *ako dlho trval pracovný pomer u jednotlivých zamestnávateľov*; (5) *aké boli dôvody zmien v rôznych funkciách*; (6) *či neboli pracovné pomery ukončené v neobvyklých termínoch* alebo (7) *či sa zhodujú časové údaje uvedené v život*. Ďalším parametrom je aj to, (8) *či sa zodpovednosť a právomoc v pracovných činnostiach rozširovali alebo zužovali, či existujú medzi úsekmi vzdelávania a zamestnania medzery*.

### **Výberový pohovor**

Výberový pohovor je osobné stretnutie zodpovedných reprezentantov zamestnávateľa s vhodnými uchádzačmi o zamestnanie, ktorí prešli procedúrou predbežného výberu na základe hodnotenia životopisu a spĺňajú nevyhnutné požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste. (Šikýř et al., 2012, s. 64)

Jeho hlavným účelom je podľa Šikýřa (1) *overovanie a doplnenie údajov o uchádzačoch*; (2) *posúdenie spôsobilosti, správania a motivácie uchádzačov*, (3) *informovať uchádzača o podmienkach práce a zamestnania* a (4) *zistiť predstavu uchádzačov o podmienkach práce a zamestnania*. (Šikýř et al., 2012, s. 64).

Naopak Pospíšilov záber je o veľa širší. Cieľom výberového pohovoru je podľa nej zistiť (1) *aký je skutočný záujem uchádzača o pracovnú pozíciu*; (2) *aké sú skutočné predpoklady uchádzača o danú prácu*; (3) *ako by uchádzač zvládol prácu na danom pracovnom mieste a aký pracovný výkon by bol schopný podať*; (4) *ako by bol schopný sa prispôsobiť sociálnemu prostrediu organizácie*; (5) *aké sú predpoklady pre ďalší rozvoj* alebo (6) *akú pracovnú životnosť je možné predpokladať*. (Pospíšil, 2019, s. 64)

Výberový pohovor je potom Dvořákovou (2012, s. 154) ďalej rozlíšený na (1) *štruktúrovaný*, (2) *neštruktúrovaný* a (3) *pološtruktúrovaný*. Práve posledný spomínaný nesie prvky oboch zvyšných prístupov – štruktúrovaného a neštruktúrovaného.

Ako Dvořáková (2012, s. 154) uvádza, neštruktúrovaný pohovor je vedený pracovníkom, ktorý sa len zaučí vo výberovom pohovore, alebo naopak veľmi skúseným hodnotiteľom,

ktorý vie plánovať, organizovať a kontrolovať proces pohovoru a je schopný spoľahlivosť výpovedí posúdiť pomocou konfrontácie verbálnej komunikácie s neverbálnymi signálmi.

Pri štruktúrovanom pohovore sú otázky dopredu pripravené k identifikácii profilu kandidáta. To podľa Dvořákovéj (2012, s. 154) umožňuje porovnanie všetkých uchádzačov podľa rovnakých kritérií. Na druhej strane sú však otázky obecné známe a uchádzač si môže dopredu pripraviť odpovede.

*„Obranou pred nacvičenými odpoveďami môže byť, polozenie neočakávanej otázky v priebehu pohovoru, ktorá ho vyvedie z role a jeho inštinktívna reakcia niečo napovie o jeho osobnosti.“* (Dvořáková, 2012, s. 154).

Neštruktúrovaný pohovor je buď vedený pracovníkom, ktorý sa len zaučí vo výberovom pohovore, alebo naopak veľmi skúseným hodnotiteľom, ktorý vie plánovať, organizovať a kontrolovať proces pohovoru a je schopný spoľahlivosť výpovedí posúdiť pomocou konfrontácie verbálnej komunikácie s neverbálnymi signálmi (Dvořáková, 2012, s.154).

Autorom Šikýřom boli uvedené možné otázky pri výbere pedagóga (Šikýř et al. 2012, s. 67):

- *„Prečo ste sa rozhodli, pre štúdium učiteľstva?*
- *Akú ste absolvovali prax v priebehu štúdia (akú máte skúsenosť ako učiteľ)?*
- *Aké predmety ste vyučovali?*
- *Boli ste triednym učiteľom? V akom ročníku?*
- *Aké sú vaše znalosti v oblasti ICT (jazykov)? Viedli ste elektronickú matriku?*
- *Podieľali ste sa na tvorbe školského vzdelávacieho programu? Ktoré oblasti ste garantovali?*
- *Máte skúsenosti s projektami väčšieho rozsahu? Na akých ste sa podieľali?*
- *Ste zvyknutý pracovať v rámci metodických orgánov?*
- *Ako ste sa dozvedeli o našej škole?*
- *Pozerali ste sa na naše webové stránky? Čo vás zaujalo?*
- *Aké predmety by ste chceli učiť? V akých triedach? Prijali by ste rolu triedneho učiteľa?*
- *Prijali by ste vedenie krúžkov? Akých?*
- *Ako si predstavujete budúcnosť na našej škole?*
- *Čo by ste očakávali od vedenia školy, aby sa vám lepšie pracovalo?*
- *V akých ďalších oblastiach sa chcete ďalej vzdelávať?*
- *Chcete sa zamerať na nejakú špecializáciu?*
- *Ako si predstavujete vaše ďalšie pôsobenie v školstve? Uvažujete o kariérom postupe?“.*

## **Testovanie uchádzačov o zamestnanie**

Podľa autorky Čopíkovej et al. (2015) môžu byť v rámci pohovoru uplatnené psychologické testy, ktoré sú rôzneho druhu a sú najčastejšie zaradené do dvoch skupín. Prvou skupinou sú testy mentálnych schopností alebo výkonové testy, medzi ktoré patria testy inteligencie, testy špeciálnych schopností a jednotlivých psychických funkcií, testy vedomostí. Druhou skupinou sú testy osobnosti, v ktorých ide o zachytenie typického prejavu daného jedinca, toho ako obvykle reaguje“ (Čopíková et al. 2015, s. 26). Na rozdiel od Čopíkovej, autorka Dvořáková (2012) testy rozdeľuje do troch skupín. Prvou skupinou sú testy zamerané na mentálne alebo kognitívne schopnosti, alebo aj označované ako testy inteligencie, druhou skupinou sú testy zamerané na špecifické zručnosti a schopnosti, a treťou skupinou sú testy osobnosti“ (Dvořáková, 2012, s. 153).

Pri výbere pedagogických zamestnancov sa začala používať ako metóda výberu ukázková hodina. Výhody tejto metódy podľa autora Šikýřa spočívajú v tom, že je možné sledovať prvotnú reakciu uchádzača (nadšenie, neochotu, strach a iné), že je možné hodnotiť spoluprácu s pedagógom, u ktorého má hodina prebiehať (oslovenie, komunikácia, otázky na žiakov, vyžiadanie materiálov, požiadavky na výpočtovú techniku a iné). Samotné prevedenie hodiny umožňuje posúdiť pedagogické zručnosti učiteľa (okrem vyučujúceho je vhodná účasť vedenia školy a vedúceho metodického orgánu) a vlastná spätná väzba uchádzača poskytuje lepšiu predstavu o jeho ďalších znalostiach (schopnosť sebareflexie)“ (Šikýř et al. 2012, s. 68-69).

## **Assessment Centre**

Ide o metódu, ktorá sa využíva pri výbere, ale aj vnútornej mobility, povyšovaní, prípadne i pri vzdelávaní a rozvoji manažérov a špecialistov, ale vtedy sa hovorí o development centre. Assessment centre znamená štandardizované hodnotenie toho, ako človek jedná. K tomu slúži viac stranné pozorovanie účastníkov pri plnení rôznych cvičení, riešení prípadových štúdií, skupinovej diskusii bez rozdelenia rolí alebo s rozdelením rolí a iné. Pozorovatelia majú rôzny profesný profil a využívajú rad navzájom sa doplnujúcich techník (Dvořáková, 2012, s. 153).

Medzi najčastejšie používané skúškové situácie patria (Čopíková et al., 2015, s.26):

- „skupinové modelové situácie,
- *individuálne situácie – prezentácia, hranie rolí, riešenie prípadových štúdií, rozhovor,*
- *psychodiagnostické testy“.*

## **Skúmanie referencií**

Referencie poskytujú osoby, ktoré uchádzačov o zamestnanie poznajú zo zamestnania, zo školy a iné. Tieto osoby sú oslovované len so súhlasom uchádzača o zamestnanie. Prostredníctvom referencií sú skúmané a posudzované len výsledky práce a správania uchádzača o zamestnanie, nikdy nie jeho osobný život (Šikýř et al., 2012, s. 69). Referencie sú autorkou Čopíkovou, na rozdiel od autora Šikýřa, charakterizované ako hodnotenia zamestnanca inou osobou, hlavne jeho nadriadeným z predchádzajúceho zamestnania. Má

podobu písomného odporúčenia, alebo telefonického rozhovoru. Referencia je používaná na overenie informácií získaných inými metódami, alebo k doplneniu ďalších informácií (Čopíková et al. 2015, s. 26-27). Autor Pospíšil (2019) dodáva, že validita referencií nebýva vysoká, pretože zdroje informácií podliehajú rôznym mylným predstavám a skresleniam. Môže sa jednať o prílišnú miernosť, referujúci sa nemusí cítiť byť schopným podať objektívne hodnotenie, alebo nechce uchádzačovi uškodiť a tak sa snaží uvádzať len pozitívne skutočnosti (Pospíšil, 2019, s. 62).

Stanovenie počtu a výber zamestnancov súvisí so strategickým plánovaním ľudských zdrojov v danej organizácii, ale aj v súkromnom firemnom sektore, je to určovanie počtov zamestnancov podľa ponuky a dopytu na danom trhu, podľa rozsahu poskytovaných služieb a vzhľadom na ďalšie relevantné skutočnosti, ktoré je nutné pokryť personálnymi zdrojmi nielen vo firme, ale aj v inštitúcii strednej školy. Výber zamestnancov je niektorými zahraničnými zdrojmi označovaný ako výber vhodných kandidátov a je to proces hľadania nového zamestnanca, ktorý sa najlepšie hodí pre danú pracovnú pozíciu v organizácii danej firmy či inštitúcie. Podľa Lyncha (2018) kroky v procese výberu zamestnancov závisia na pracovnej pozícii zamestnanca, na ktorú je zamestnanec v organizácii inštitúcie strednej školy prijatý, na možnostiach finančného rozpočtu a na náboru nových zamestnancov, senioritu danej pracovnej pozície, dostupných zdrojoch a aktuálnych organizačných potrebách.

Skôr ako sa spoliehať na jednu metódu ako jediné kritérium pre výber alebo odmietnutie vhodných kandidátov, mali by byť jednotlivé metódy výberu z oprímálneho hľadiska kombinované, aby bolo možné urobiť čo najviac informované a objektívne rozhodnutia. Je možné napríklad kombinovať testy a skúšobné dni v danom prostredí inštitúcie strednej školy s cieľom presne zhodnotiť a predikovať ďalšiu úspešnosť zamestnania a kultúrne prispôsobenie zamestnanca na jeho pracovnú pozíciu. V kontexte uvedeného tématu výberu zamestnancov je možné uviesť niekoľko prakticky najlepších metód výberu zamestnancov na získanie kvalitných zamestnancov, prípadne tiež talentov pre riadiace pracovné pozície v organizácii strednej školy, konkrétne ako výchovný poradca, zástupca riaditeľa a riaditeľ strednej školy (Dvořáková a kol., 2012).



## 2.4. Metodický postup

Predmetom skúmania diplomovej práce je postup získavania a výberu pedagogických zamestnancov na Strednej odbornej škole v Novom Meste nad Váhom a Strednej odbornej škole obchodu a služieb v Piešťanoch. Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je identifikovať nedostatky v náboře nových pedagogických zamestnancov na dvoch stredných školách na západnom Slovensku. Čiastočným cieľom je formulovať doporučenia pre zlepšenie náborového procesu.

Štruktúra diplomovej práce bola spracovaná na základe informácií získaných z „Pokynov pre písanie odborných prác“ vydaných VŠEM. Záverečná práca je rozdelená do štyroch celkov, a to úvod, teoreticko-metodologická časť, prakticko-analytická časť a záver.

Pre potreby teoretickej časti sa autor záverečnej práce zameril na rešerši prevažne aktuálnych domácich aj zahraničných akademických textov, ktoré sa vzťahujú k danému tématu. Názory jednotlivých autorov sú v práci ďalej komparované tak, aby práca poskytla komplexnejší pohľad na skúmanú problematiku a aby bol predmet výskumu, tj. náborový proces na dvoch verejných stredných odborných školách na západnom Slovensku, zasadený do teoretického, ale aj praktického kontextu.

Teoretická časť sa tak vzťahuje nielen k teórii v oblasti získavania nových zamestnancov a ich výberu, ale taktiež legislatívnym podmienkam na území Slovenskej republiky, ktorá je nepriamym zriaďovateľom oboch škôl. Tie spadajú do dikcie samosprávnych krajov - konkrétne Trenčianskeho a Trnavského kraja.

V teoretickej časti diplomovej práce sú použité analytické a komparatívne metódy, ktoré sú založené na štúdiu odbornej domácej aj zahraničnej literatúry, ktorá je uvedená v zozname použitej literatúry na konci diplomovej práce. Medzi zdroje odbornej literatúry patrí napríklad vzdialený prístup AVČR, zákony Slovenskej republiky ale aj internetové zdroje.

Praktická časť práce navazuje na získané znalosti z teoretickej časti, uvádza doporučenia, a zahrňuje metódy kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu. Samotný výskum, ktorý je popísaný v prakticko-analytickom úseku práce, sa skladá z niekoľkých častí. Primárnym zdrojom informácií sú pritom štrukturované a pološtrukturované rozhovory so zástupcami vedenia oboch škôl, ktoré boli realizované od septembra 2020 do konca augusta 2021, a to, v závislosti na podmienkach súčasnej pandémie COVID-19, buď online/písomne, alebo osobne. Tento výskum prebiehal ako medzi riaditeľmi, tak aj medzi ďalšími vedúcimi pracovníkmi školy, ktorých sa náborový proces priamo či nepriamo týka. Ako Sedláková (2014, s. 208) uvádza, výskumný rozhovor je stav, kedy autor získava informácie týkajúce sa respondenta a jeho presvedčenia, stanovisk, zmýšľania alebo iného hľadiska.

Na strednej odbornej škole obchodu a služieb v Piešťanoch boli odpovede respondentov stručnejšie, a preto boli rozhovory kratšie. Výskumný rozhovor bol vedený podľa predom zostavených otázok, ktoré sa v priebehu doplňovali o ďalšie otázky. Vedenie SOŠOaS nesúhlasilo so spojením cez Skype a preto otázky k tématu získavaniu a výberu pedagogických zamestnancov poskytlo písomnou formou. Na niektoré otázky riaditeľka SOŠOaS v Piešťanoch neodpovedala. Zoznam otázok pre rozhovor s riaditeľmi stredných škôl je uvedený v prílohe tejto záverečnej práce.

V závislosti na forme komunikácie prebiehala ďalšia analýza a následná komparácia dát. V prípade pološtrukturovaných rozhovorov bola zvolená metóda kódovania, jej výstupy, spolu s výstupmi doplnkových ankiet, následne poslúžili k popisu súčasnej situácie na jednotlivých školách v oblasti získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov. Data boli priebežne dopňované o informácie s prebiehajúcich náboroch. Výberové konanie na oboch školách pritom boli v priebehu celého výskumu vypsané až v priebehu júla a augusta 2021 - teda na samom sklone výskumu.

Pri vypracovaní praktickej časti boli rovnako využité interné dokumentácie škôl ako sú správy o činnosti školy, výročné správy a iné interné dokumenty.

Ďalšou výskumnou metódou bolo dotazníkové šetrenie. Jadrom kvantitatívneho výskumu záverečnej práce je dotazníkový prieskum medzi pedagogickými zamestnancami stredných škôl a medzi manažmentom oboch stredných škôl, ktorý sa týka získavania a výberu zamestnancov na stredných školách. S ohľadom na súčasnú koronavírusovú krízu bude dotazníkové šetrenie realizované v elektronickej forme na webovej platforme survio s tým, že aj komunikácia týkajúca sa realizácie dotazníkového šetrenia bude v elektronickej podobe.

O vyplnenie dotazníka boli požiadaní pedagogickí zamestnanci Strednej odbornej školy Nové Mesto nad Váhom, ktorá pôsobí v Trenčianskom samosprávnom kraji a Strednej odbornej školy obchodu a služieb v Piešťanoch pôsobiaca v Trnavskom samosprávnom kraji. Dotazníkové šetrenie bolo anonymné, a uskutočnilo sa koncom roka 2020. Dotazník bol podľa informácií riaditeľov zaslaný 88 pedagogickým zamestnancom. S ohľadom na súčasnú koronavírusovú krízu bolo dotazníkové šetrenie realizované v elektronickej forme na webovej platforme survio.com s tým, že aj komunikácia týkajúca sa realizácie dotazníkového šetrenia bude v elektronickej podobe. Dotazník pozostával z 16 dotazníkových a 4 socio-demografických otázok. Dotazník bol vyplnený 28 pedagogickými zamestnancami z jednej strednej školy a 15 pedagogickými zamestnancami z druhej vybranej strednej školy. Návratnosť dotazníku bola 52%.

Do anonymného dotazníku boli zaradené identifikačné otázky, ktoré charakterizujú respondenta podľa pohlavia, veku, najvyššieho dosiahnutého vzdelania a dĺžky pôsobenia v školstve. Pri vyhodnotení výsledkov z dotazníka bola použitá aj grafická metóda a výsledky sú zobrazené prostredníctvom grafov a tabuliek. Táto metóda bola použitá pre jednoduchšiu orientáciu v texte a pre interpretáciu výsledkov.

V rámci nášho dotazníkového šetrenia nás zaujímalo pohlavie respondentov, preto sme poprosili respondentov aby uviedli svoje pohlavie. Ako sme už vyššie uviedli, nášho elektronického prieskumu sa zúčastnilo celkovo 43 respondentov, pričom sa zistilo že väčšina respondentov bolo ženského pohlavia. Do výskumu sa zapojilo 21 žien a 7 mužov zo Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom a 14 respondentov ženského pohlavia a 1 respondent mužského pohlavia zo Strednej odbornej školy obchodu a služieb v Piešťanoch. Z hľadiska pohlavia môžeme konštatovať, že sa v rámci daného prieskumu na stredných školách nachádzajú prevažne ženy.

Vekovú štruktúru respondentov sme zistovali v otázke č. 19. Ako vyplýva z nášho prieskumu, najpočetnejšiu skupinu respondentov tvoria pedagogickí zamestnanci v rozmedzí veku 50 až 64 rokov. Do tejto skupiny zamestnancov môžeme zaradiť ľudí s dlhoročnou praxou v

školstve. Nasledujúcimi najpočetnejšími vekovými skupinami boli respondenti vo veku 30 až 39 a 40 až 49 rokov. Najmenej početnou skupinou tvorí vekové rozmedzie 18 až 29 rokov.

Otázka číslo 20 sa zaoberala vzdelaním. Otázka znela: “Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?”. S možnosťou variant: vysokoškolské prvého stupňa, vysokoškolské druhého stupňa, vysokoškolské tretieho stupňa, stredoškolské vzdelanie, vyššie odborné vzdelanie. V otázke na vzdelanie zodpovedalo najviac respondentov, že má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa 25 respondentov (79,1 %). Z výsledkov výskumu prevažuje vysokoškolské vzdelanie, čo zodpovedá charakteru pracovnej pozície a zamerania.

Súčasťou demografických otázok bolo aj pôsobenie v oblasti školstva. Viac ako pätnásť ročná pôsobnosť v oblasti školstva bola uvedená 18 respondentmi zo Strednej odbornej školy, 10 – 15 rokov pôsobenia v oblasti školstva bolo uvedených 6 respondentmi z tejto školy. Pôsobnosť v oblasti školstva v dĺžke 2 – 4 roky bola uvedená 1 respondentom zo Strednej odbornej školy a pôsobnosť menej ako 2 roky bola v dotazníku uvedená od 1 respondenta z tej istej školy. Pôsobnosť viac ako 15 rokov v oblasti školstva bola uvedená 10 respondentmi zo Strednej odbornej školy obchodu a služieb, pôsobnosť 10 – 15 rokov bola uvedená 4 respondentami a pôsobnosť 5 – 9 rokov bola uvedená 1 respondentom zo Strednej odbornej školy obchodu a služieb.

Z dát ktoré vzišli z praktickej časti následne vychádzajú jednotlivé odporúčania, ktorá by pomohla zefektívniť výberový proces na oboch verejných stredných školách na západnom Slovensku, a to v rámci možností, ktoré im umožňuje legislatíva Slovenskej republiky.

### **3. Prakticko-analytická časť**

Praktická časť diplomovej práce je zameraná na výskum agendy získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov na dvoch stredných školách na západnom Slovensku, kde prebehla séria rozhovorov a dotazníkových šetrení ako s manažmentom školy, tak aj s radovými zamestnancami. Týmito školami sú Stredná odborná škola v Novom Meste nad Váhom a Stredná odborná škola obchodu a služieb v Piešťanoch.

V prvej kapitole sa zameriame na súčasnú personálnu situáciu na oboch skúmaných stredných školách a jej vzájomnej komparácii, ktorá bude východiskom pre ďalšie časti kapitoly. V nasledujúcej časti bude práca zameraná na súčasnú situáciu získavania a výberu nových pedagogických pracovníkov, tak ako ich na svojich školách popisujú zástupci manažmentu. Popis súčasnej situácie vychádza z rozhovorov s riaditeľmi a zástupcami riaditeľa skúmaných škôl, ich pohľady sú v texte komparované.

Podkapitola Výskum a jeho vyhodnotenie túto problematiku ďalej analyzuje, a poskytnuté informácie overuje na základe dotazníku medzi súčasnými pedagogickými zamestnancami školy. Východiskom sú pritom takzvané výskumné predpoklady vychádzajúce z predchádzajúcej kapitoly, ktoré sú zamerané na, ako sa zdá, problematické body náborového procesu na týchto verejných školách na Slovensku.

Na základe záverov výskumu sú spracované doporučenia, ktoré by mali viesť k zefektívneniu náborového procesu na skúmaných školách, a to aspoň v tých oblastiach, ktoré nie sú striktné determinované platnou legislatívou Slovenskej republiky.

#### **3.1. Komparácia verejných škôl**

Pre naplnenie cieľa diplomovej práce boli vybrané dve stredné školy. Prvou vybranou strednou školou je Stredná odborná škola obchodu a služieb v Novom Meste nad Váhom a druhou vybranou školou je Stredná odborná škola obchodu a služieb v Piešťanoch. Stredná odborná škola v Novom Meste nad Váhom je jednou z najväčších odborných stredných škôl v regióne. Na základe primárnych zdrojov môžeme jednoznačne povedať, že Stredná odborná škola v Novom Meste nad Váhom zastáva v porovnaní so Strednou odbornou školou obchodu a služieb v Piešťanoch pozíciu väčšej vzdelávacej inštitúcie, alespoň čo do počtu žiakov, učiteľov, ale aj ponúkaných študijných odborov. Napriek tomu však môžeme najst' medzi oboma školami určitú disproporciu, a to v počtu otvorených tried. Zatiaľ čo v Novom Meste na Váhom je na 380 žiakov a 47 pedagogických zamestnancov v školskom roku 2019/2020 otvorených iba 23 tried, v Piešťanoch ich je vo rovnakom období otvorených 31. A to pri stave 37 pedagogických zamestnancov na 285 žiakov. Počet nepedagogických zamestnancov je potom nasledujúci: SOŠ v Novom Meste nad Váhom - 26, SOŠOaS v Piešťanoch - 24.

**Tabuľka 3 Zamestnanci Strednej odbornej školy v Novom meste nad Váhom (2019/2020)**

<b>Pracovný pomer</b>	<b>Počet pedagogických zamestnancov</b>	<b>Počet nepedagogických zamestnancov</b>
Trvalý pracovný pomer	44	23
Dočasný pracovný pomer	3	3
Celkový počet zamestnancov	47	26

Zdroj: vlastné spracovanie na základe internej dokumentácie školy, (2021)

Vyššie uvedená tabuľka č. 3 nám ukazuje, že v oboch prípadoch, ako pedagogických, tak aj nepedagogických zamestnancov, prevažujú trvalé pracovné pomery, a to s výraznou prevahou, nad dočasnými pracovnými pomermi a zníženými úväzkami. Z celkového počtu 73 zamestnancov ich na iný ako trvalý úväzok pracuje len 11 zamestnancov, v šiestich prípadoch sa potom jedná o pedagogických zamestnancov.

V prípade druhej zo skúmaných - SOŠOaS v Piešťanoch pomer pedagogických zamestnancov so zníženým úväzkom ešte nižšia, a to 1 ku 36 s trvalým pracovným pomerom. Počet nepedagogických zamestnancov školy potom činí 26.

Hoci SOŠ v Novom Meste nad Váhom ponúka viac ako trojnásobok študijných odborov SOŠOaS v Piešťanoch - pomer je 25:7, a to bez nadstavbových odborov - podstatná časť z nich nie je otvorená, alebo sú zlúčené do spoločných tried s iným odborom. Napr. v prípade triedy I.AW sú to odbory (1) manažment regionálneho cestovného ruchu a (2) obchodná akadémia.

Hlavnými študijnými odbormi Strednej odbornej školy v Piešťanoch sú študijné odbory: čašník - servírka, kuchár, kozmetik, obchod a podnikanie. Škola má úzku špecializáciu a už dlhé roky vzdeláva a vychováva odborníkov pre širokú oblasť hotelierstva. Na škole v súčasnosti pracuje 36 pedagogických zamestnancov.

Stredná odborná škola v Piešťanoch má v porovnaní so Strednou odbornou školou v Novom Meste nad Váhom jednoduchšiu zamestnaneckú štruktúru a užšiu špecializáciu. Nasledujúca kapitola je venovaná charakteristike oboch vybraných stredných škôl. Stredná odborná škola bola zvolená, pretože vychováva zručných absolventov v tomto regióne a taktiež preto, že autor bol študentom tejto odbornej školy.

Rozdiel môžeme najst' aj v počte vedúcich pedagogických zamestnancov, ktorý sú v prípade SOŠOaS v Piešťanoch iba dvaja - riaditeľ školy a jeden zástupca riaditeľa (ten zároveň zastáva pozíciu výchovného poradcu). Stredná odborná škola v Novom Meste nad Váhom je to primárne riaditeľ školy s ďalšími štyrmi vedúcimi zamestnancami školy. Sú to traja zástupcovia riaditeľa školy, ekonóm, výchovný poradca, kariérový poradca, školský špeciálny psychológ a dvaja hlavný majstri odborného výcviku.

V Rade školy, ktorá plní funkciu verejnej kontroly, posudzuje a vyjadruje sa k činnosti školy z pohľadu školskej problematiky a zároveň podľa §24 ods. 12 zákona 596/2003 Z.z. hrá dôležitú rolu vo výbere riaditeľa školy, je v oboch prípadoch zastúpený rovnaký počet aktívnych členov. Medzi nich patria zástupcovia zriadovateľa, pedagogických aj

nepedagogických zamestnancov školy, rodičov aj žiakov. Predseda školskej rady sa volí z ich radov.

Pomer finančného a hmotného zabezpečenia je s čiastkou 1 391 718 eur v školskom roku 2019/2020 väčší na SOŠ v Novom Meste nad Váhom, ktorého zriaďovateľom je Trenčiansky samosprávny kraj, zatiaľ čo SOŠOaS v Piešťanoch (Trnavský samosprávny kraj) v rovnakom období boli normatívne prostriedky v sume 1 070 974 eur. Medzi tie sa zahrňujú mzdy a odvody zamestnancov, prevádzka školy, maturity a záverečné skúšky.

SOŠOaS v Piešťanoch má uzatvorené zmluvy v systéme duálneho vzdelávania s rôznymi zamestnávateľmi v okolí, konkrétne ich je sedem, a patria medzi nich napríklad aj Slovenské liečebné kúpele. Pre potreby odborového výcviku má SOŠOaS uzavreté zmluvy s dvadsiatimi zmluvnými partnermi.

Rovnako je na tom aj druhá zo skúmaných škôl, Stredná odborná škola v Novom Meste nad Váhom, ktorá v školskom roku 2019/2020 spolupracovala so sedemnástimi zmluvnými partnermi, medzi ktorými sú aj zamestnávateľi ako Lidl a Kaufland Slovenská republika, alebo sieť drogérií DM. V nasledujúcom školskom roku im pak zmluvní partneri mali poskytnúť navyše 20 miest pre žiakov prvých ročníkov.

Obe školy zaznamenali v posledných rokoch znatelný pokles počtu zamestnancov, spôsobený demografickým vývojom v oboch regiónoch. (viď Tabuľka 3 vyššie).

### **Stredná odborná škola - Nové mesto nad Váhom**

Začiatky Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom siahajú až do roku 1920, kedy v Novom Meste nad Váhom vznikla obecná učňovská škola, ktorá poskytovala aktuálne vzdelanie učňom, orientujúcim sa na robotnícke povolania a život v živnostenskom stave. V priebehu života školy sa z učňovskej školy stala Stredná odborná škola, ktorá je jednou z najväčších škôl v regióne. Poslaním školy je poskytovať, v súlade s požiadavkami doby a klientov, odbornú prípravu v trojročných učebných odboroch, štvorročných a päťročných odboroch pre profesie z oblasti obchodu a služieb, ako aj v nadstavbovom dvojročnom štúdiu končiaceho maturitou (História školy, 2020).

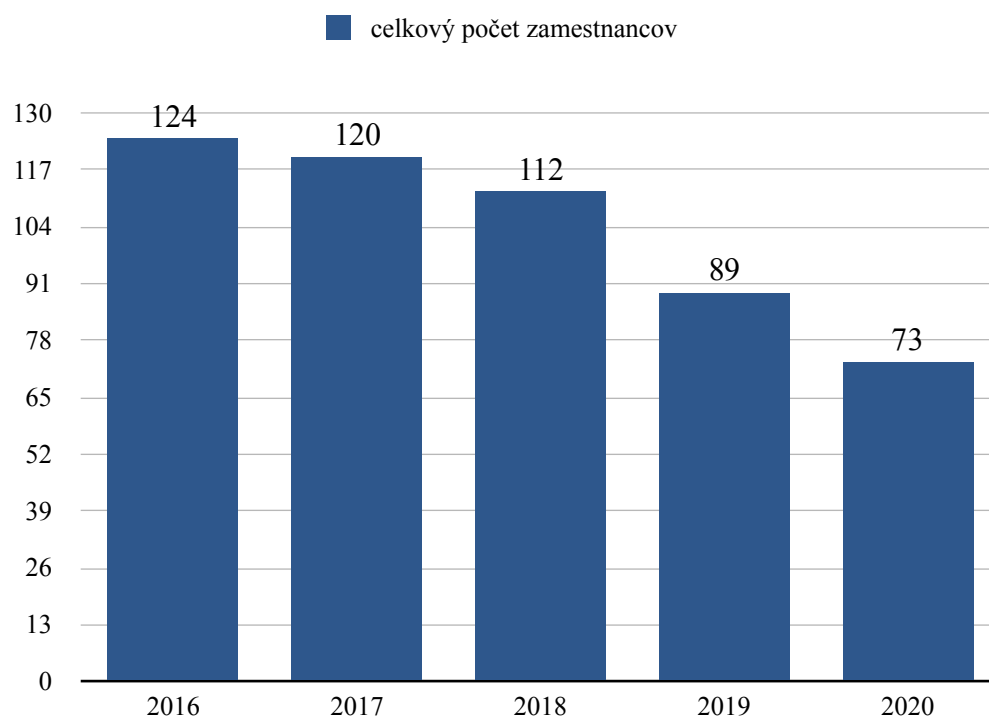
Vedúcimi zamestnancami školy sú riaditeľ školy, ktorý je zároveň aj štatutár, zástupca riaditeľa školy pre teoretické vyučovanie všeobecnovzdelávacích predmetov, zástupca riaditeľa školy pre teoretické vyučovanie odborných predmetov, zástupca riaditeľa školy pre praktické vyučovanie, ekonóm školy, výchovný poradca, kariérový poradca, školský špeciálny pedagóg, hlavní majstri odborného vyučovania. V škole pôsobí aj rada školy, ktorá je zostavená z predsedu, zástupcu zriaďovateľa, pedagogických zamestnancov, ostatných zamestnancov, zástupcov rodičov a zástupcu žiakov. Poradnými orgánmi školy sú predmetové komisie. V školskom roku 2019-2020 mala stredná škola 23 tried kde študovalo 380 žiakov (Správa o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach za školský rok 2019/2020, SOŠ, s. 3-6).

Primárnym cieľom Strednej odbornej školy v Novom meste nad Váhom je vytvárať podmienky práce a vzdelávania, aby zodpovedali vysokým kritériam kvality tak v odbornej príprave, ako aj v hodnotovej orientácii.

Posláním jednej z najväčších škôl v Trenčianskom regióne je poskytovať v súlade s požiadavkami doby a klientov, odbornú prípravu v trojročných učebných odboroch, štvorročných a päťročných študijných odboroch pre profesie z oblasti obchodu a služieb, ako aj v nadstavbovom dvojročnom štúdiu končiaceho maturitou. Základnou filozofií školy je prepojenie teórie s praxou, modernizácie vo všetkých smeroch a ambície byť školou tretieho tisícročia so všetkým, čo k tomu patrí. (História školy, 2020).

S poklesom počtu zamestnancov sa rovnako ako SOŠOaS v Piešťanoch potýka aj SOŠ v Novom Meste nad Váhom. V priebehu štyroch rokov táto stredná škola stratila viac ako tretinu z pôvodných 120 zamestnancov v roku 2017, kedy ich počet klesol k roku 2020 iba na 73 (platí k 31. 9. 2020). Nasledujúci graf č. 1 ukazuje vývoj počtu zamestnancov za posledných 5 rokov.

**Graf 1 Vývoj počtu zamestnancov na Strednej odbornej škole v rokoch 2016-2020**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných dokumentov školy, (2021)

Podľa správy o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach za školský rok 2019/2020 môžeme konštatovať pokles zamestnancov na Strednej odbornej škole v Novom Meste nad Váhom za posledných 5 rokov. Výrazný pokles zamestnancov môžeme pozorovať od roku 2018 a má viac dôvodov. K najväčšiemu úbytku zamestnancov strednej školy došlo v roku 2018, kde boli viaceré štrukturálne zmeny, a počet zamestnancov klesol. Stredná škola má rôzne pracovné pomery zamestnancov, ale typ dohody ponuka minimálne.

Výrazný pokles súvisí predovšetkým so zrušením štvorročného odboru "čaišník/servírka" a trojročného odboru "cukrár/kuchár". K poklesu však došlo nielen v prípade pedagogických, ale aj nepedagogických zamestnancov. To súvisí predovšetkým so zrušením školskej jedálne a internátu, čo bolo zapríčinené nízkym záujmom študentov o stravovanie a služby internátu.

Kuchárky, vedúca kuchyne, vratníčky aj upratovačky tak dostali výpoveď. K 31.9.2020 pracuje na SOŠ 47 pedagogických a 26 nepedagogických zamestnancov.

Stredná odborná škola v Novom Meste nad Váhom poskytuje svojim žiakom v študijných odboroch kvalitné vzdelávanie a prípravu na vykonávanie širokého spektra profesií v oblasti obchodu a služieb (Stredná odborná škola, 2020):

Manažment regionálneho cestovného ruchu – študijný odbor bol otvorený prvýkrát v školskom roku 2003/2004. Absolvent tohto odboru je kvalifikovaný pracovník, ktorý je schopný vykonávať pracovné činnosti v regionálnom cestovnom ruchu, najmä prispievať k rozvoju služieb cestovného ruchu v cieľovom mieste. Štúdium je denné a určené pre absolventov základnej školy. Jedná sa o úplné stredné odborné vzdelanie ukončené maturitnou skúškou.

Obchodná akadémia – absolvent štúdia je stredoškolsky vzdelaný pracovník, schopný vykonávať ekonomické činnosti spojené so získavaním a spracúvaním informácií pre výkon obchodno-podnikateľských funkcií vo výrobných podnikoch, v tuzemskom a medzinárodnom obchode, v peňažníctve, cestovnom ruchu a ďalších službách v štátnej a verejnej správe. Jedná sa o denné štúdium pre absolventov základnej školy. Štúdium je úplným stredným vzdelávaním ukončeným maturitnou skúškou.

Hotelová akadémia – päť ročné štúdium s rozšíreným vyučovaním cudzích jazykov. Absolvent má zručnosti pri práci s informačnými a komunikačnými technológiami. Je schopný vykonávať profesionálnu pracovnú činnosť na úseku prípravy a podávania jedál, obsluhy, prípravy a podávania nápojov, ekonomických, právnych a administratívnych činností, riadenia manažmentu, marketingu a animácií v cestovnom ruchu. Študijný odbor je denným štúdiom určeným pre absolventov základnej školy. Jedná sa o úplne stredné vzdelanie ukončené maturitnou skúškou.

Obchodný pracovník – absolvent odboru je kvalifikovaný pracovník, schopný vykonávať pracovné činnosti v obchodno-prevádzkových alebo vybraných technicko-hospodárskych funkciách prevádzkového charakteru. Štúdium je určené pre absolventov základnej školy, jedná sa o úplne stredné odborné vzdelanie ukončené maturitnou skúškou.

Kontrolór potravín – absolvent študijného odboru je kvalifikovaným odborníkom schopným kontrolovať kvalitu potravín, kontrolovať produkciu rastlinných druhov a živočíšnych produktov, kontrolovať skladovanie a transport nespracovaného materiálu, kontrolovať spracovanie a ošetrovanie nespracovaného materiálu, kontrolovať distribúciu a marketing produktov, kontrolovať skladovanie a prepravu surového materiálu, preveriť kvalitu produktov v reťazcoch, kontrolovať kvalitu produktov v priestoroch predaja. Jedná sa o senné štúdium pre absolventov základných škôl. Študijný odbor je štvorročným úplným stredným odborným vzdelaním ukončeným maturitnou skúškou.

Čašník – Servírka – absolvent štúdia je kvalifikovaný odborník, schopný samostatne pracovať v oblasti spoločného stravovania ako pracovník v reštauráciách, hoteloch, v ostatných zariadeniach spoločného stravovania a ako samostatne zárobkovo činná osoba. Jedná sa o denné štúdium vhodné pre absolventov základných škôl. Vzdelanie je úplným stredným odborným vzdelaním zakončeným maturitnou skúškou.

Kozmetik – absolvent je kvalifikovaný odborník, schopný samostatne vykonávať činnosti súvisiace s kozmetickými službami v odbore. Je schopný vykonávať práce súvisiace



i s riadením a organizovaním. Pozná sortiment, vlastnosti materiálov a vie ich použiť. Dokáže zostaviť ponuku služieb a aplikovať ich v praxi. Je otvorený novým trendom a metódam v praxi. Štúdium je denným štúdiom pre absolventov základných škôl, jedná sa o úplné stredné odborné vzdelanie ukončené maturitnou skúškou.

Pracovník marketingu – absolvent je kvalifikovaný a schopný samostatne vykonávať činnosti súvisiace s praktickým marketingom, riadením a organizovaním. Dokáže aplikovať nástroje marketingu, vie využívať výsledky prieskumu trhu, ovláda hospodársku korešpondenciu, obsluhu, využitie informačných technológií a základy účtovnej evidencie. Jedná sa o úplne stredné odborné štúdium ukončené maturitnou skúškou.

Operátor potravinárskej výroby – absolvent je kvalifikovaný prevádzkový pracovník, schopný samostatne vykonávať práce súvisiace s technologickým postupom výroby potravinárskych výrobkov, pozná chemické zloženie a vlastnosti spracovávaných surovín, polotovarov a hotových výrobkov. Jedná sa o štvorročné úplné stredné odborné vzdelanie ukončené maturitnou skúškou.

Hodnotiaca správa za školský rok 2019/2020 SOŠ v Novom Meste nad Váhom uvádza ako silné stránky inštitúcie predovšetkým duálne vzdelávanie, záujem zamestnancov o osobný rast a vzdelávanie, tímová spolupráca, dobrý image školy. Nedostatky naopak vidí treba v narastajúce výchovné problémy, slabá podpora žiakov v škole a nízky záujem študentov o mimoškolsku činnosť.

### **Stredná odborná škola obchodu a služieb - Piešťany**

Začiatky Strednej odbornej školy v Piešťanoch siahajú až do roku 1885, kedy bola na základe nariadenia Ministerstva kultúry Uhorska založená obecná Učňovská škola v Piešťanoch. Stredná odborná škola obchodu a služieb poskytuje pre absolventův základných škol štvorročné maturitní odbory končiace maturitní skúškou a trojročné maturitní odbory končiace záverečnou skúškou a taktéž nadstavbové studium. Škola spolupracuje s Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny v Piešťanoch za účelom čo najlepšieho uplatnenia absolventov na trhu práce. Škola má 37 pedagogických zamestnancov ako sú učitelia a majstri odborného výcviku a dvoch odborných zamestnancov ako je školský špeciálny psychológ. Z interných dokumentov vyplynulo že škola poskytovala vzdelanie v zmysle školského vzdelávacieho programu, ktorého heslom je “Moderná stredná škola - cesta k uplatneniu na trhu práce (Historia školy, 2020).

**Vízia školy** vychádza z dôslednej znalosti školského prostredia, sociálnej klímy a zloženia žiackeho kolektívu, odbornosti a kvalifikovanosti pedagogických zamestnancov, odborných zamestnancov, požiadaviek rodičov, ale aj ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú vonkajší aj vnútorný život školy. V personálnej oblasti išlo o tieto zámery (Správa o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach za školský rok 2019/2020, SOŠOAS):

- Podpora vzdelávania pedagogických zamestnancov a kariérny postup
- Vzdelávanie nepedagogických zamestnancov a podpora ako zvládať kumulované funkcie
- Podmienky pre zdravú pracovnú klímu

**Vízia školy** sa dá vyjadriť nasledovne (interné materiály školy, 2021):

*“Sme škola, v ktorej neexistujú prekážky, iba riešenia”*

*“Sme škola v systéme duálneho vzdelávania”*

*“Sme škola, v ktorej nám záleží na spokojnosti všetkých”*

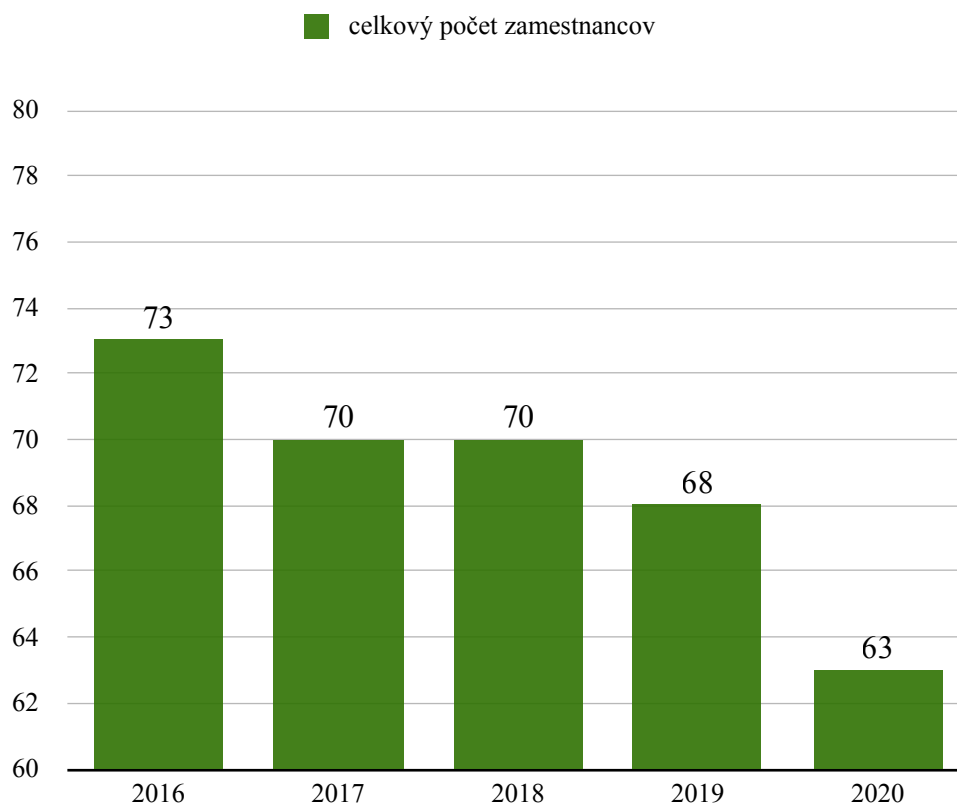
**Poslanie školy** (interné materiály školy, 2021):

Vytvárame stimulujúce prostredie pre komplexný rozvoj žiaka, aby dosiahol požadovanú úroveň kompetenčného profilu absolventa SOŠ a získal uplatnenie na trhu práce. Vytvárame príležitosti pre spoluprácu medzi rodinou, školou a zamestnávateľmi.

Vedúcimi zamestnancami školy sú riaditeľ, dvaja zástupcovia riaditeľa školy, a zástupca riaditeľa školy. V škole pôsobí aj rada školy, ktorá je zložená z predsedu, pedagogického zamestnanca, nepedagogického zamestnanca, zástupcu žiakov, troch zástupcov rodičov a štyroch zástupcov zriaďovateľa. Poradnými orgánmi školy sú predmetové komisie a metodické združenie. V školskom roku 2019/2020 bolo na škole 31 tried v ktorých študovalo 285 žiakov (Správa o výchovno-vzdelávacej činnosti, jej výsledkoch a podmienkach za školský rok 2019/2020, SOŠOAS, s. 3-4).

V priebehu piatich rokov došlo k poklesu počtu zamestnancov o desať ľudí - a to z pôvodných 73 v roku 2016 na 63 v roku 2020. Data vychádzajú z hodnotiacej správy za rok 2019/2020.

**Graf 2 Vývoj počtu zamestnancov na Strednej odbornej škole obchodu a služieb v rokoch 2016-2020**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných dokumentov školy, (2021)

Za trendom stojí predovšetkým zrušenie študijného odboru “obchod a podnikanie”, demografický vývoj a s tým čiastočne súvisejúci nižší záujem o študijné odbory. To spôsobilo stagnáciu a neskôr od roku 2018 aj mierny pokles zamestnancov. Manažment školy sa tak potýka s otázkou, ako získať nových študentov zo základných škôl.

Študijné odbory, ktoré táto škola ponúka, jasne nadväzujú na jej obecné zameranie - tým sú práve obchod a služby. (Stredná odborná škola obchodu a služieb, 2021):

Obchod a podnikanie - absolvent denného školského vzdelávacieho programu obchod a podnikanie je vo svojej špecializácii pripravený založiť si a úspešne prevádzkovať vlastný súkromný podnik v podmienka h voľného trhu a v oblasti obchodu a služieb alebo na samostatný výkon v podnikateľských subjektoch, v rozpočtových a príspevkových organizáciách. Absolvent pozná základné ekonomické zákonitosti s možnosťou ich využitia v praxi. Po ukončení štúdia žiak získava vysvedčenie o maturitnej skúške.

Čašník - Servírka - absolvent študijného odboru je vo svojej špecializácii pripravený založiť a úspešne prevádzkovať vlastný súkromný podnik v podmienkach voľného trhu v oblasti spoločného stravovania, ako aj uplatniť sa v podnikoch poskytujúcich tieto služby. Odbor je zaradený do školského vzdelávacieho programu a po ukončení štúdia žiak získava vysvedčenie o maturitnej skúške.

Kuchár - absolvent študijného odboru je vo svojej špecializácii pripravený založiť a úspešne podnikat' v zariadeniach reštauračného stravovania, ako aj uplatniť sa v podnikoch poskytujúcich tieto služby. Odbor je zaradený do školského vzdelávacieho programu a po ukončení štúdia žiak získava vysvedčenie o maturitnej skúške.

Kozmetik - absolvent študijného odboru je vo svojej kozmeticko - vizážistickej špecializácii pripravený založiť a úspešne prevádzkovať vlastný súkromný podnik v podmienkach voľného trhu v oblasti spoločného stravovania, ako aj uplatniť sa v podnikoch poskytujúcich tieto služby. Po ukončení štúdia získava absolvent výučný list a vysvedčenie o maturitnej skúške.

Nadstavbové štúdium - absolvent nadstavbového štúdia podnikanie v remeslách a službách je kvalifikovaný pracovník, pripravený pre samostatnú prácu v rôznych oblastiach podnikateľských subjektoch v oblasti obchodu a služieb. Výhodou je, že v tomto študijním odbore môžu pokračovať absolventi všetkých učebných odborov. Po ukončení štúdia žiak získava vysvedčenie o maturitnej skúške.

Hodnotiaca správa za školský rok 2019/2020 SOŠOaS v Piešťanoch uvádza ako silné stránky inštitúcie predovšetkým kvalifikovanosť pedagogického zboru, stabilné a silné postavenie v Piešťanoch. Svoje slabiny naopak vidí v zhoršujúcej sa pozícii na trhu, chýbajúce moderné učebnice, zvyšujúci sa vekový priemer pedagógov.

## **3.2. Súčasný systém získavania a výberu zamestnancov**

Nasledujúca podkapitola praktickej časti je zameraná na identifikáciu systému získavania a výberu pedagogických zamestnancov na dvoch skúmaných školách na západnom Slovensku. Pre získanie informácií ohľadne súčasného systému získavania pracovníkov na vybraných stredných školách boli realizované štruktúrované rozhovory s riaditeľmi a zástupcami oboch vybraných stredných škôl. Na oboch školách bol s riaditeľmi uskutočnený štruktúrovaný rozhovor, a so zástupcami bol realizovaný pološtruktúrovaný rozhovor. V tejto kapitole vychádzame z rozhovorov s manažmentom školy, ktoré sa líšia vo svojich parametroch.

### **3.2.1. Stredná odborná škola Nové Mesto nad Váhom**

#### **Získavanie zamestnancov**

Na strednej odbornej škole v Novom Meste nad Váhom sa môžeme stretnúť s viacerými prístupmi k získavaniu a výberu zamestnancov. Preferovanou metódou je však v súčasnej situácii priame oslovenie uchádzačov.

Ako dôvody pre preferovanie tejto metódy uvádza vedenie školy obmedzené personálne zdroje v regióne, všeobecne nízku mobilitu pracovnej sily na Slovensku a zákonné podmienky, ako je finančné ohodnotenie vychádzajúce z tabuliek ministerstva školstva. Určitú rolu podľa neho hrajú rovnako špecifické nároky v rámci niektorých pedagogických pozícií na Strednej odbornej škole.

Škola sice zverejňuje novo vypísané pozície na svojich vlastných webových stránkach, k využitiu pracovných portálov však Stredná odborná škola v Novom Meste nad Váhom podľa zástupcu pristupuje výnimočne, a to väčšinou v situáciach, keď vyčerpá možnosti priameho oslovenia:

„Momentálne máme podaný jeden inzerát, pretože skutočne nemôžeme nájsť žiadneho slovenčinára, vyčerpali sme možnosti priameho oslovenia. Možno je to čiastočne aj našou lenivosťou, že nevyužívame pracovné portály. Ako štátna škola navyše nemáme toľko administratívnych zamestnancov, ktorí by sa touto agendou zaoberali.“ (Interview A2)

Medzi pracovné portály, ktoré inštitúcia v minulosti využila na uverejnenie inzerátu, sa vedľa vlastného webu školy radí portál Edujobs.sk, internetové stránky ministerstva školstva SR a lokálne médiá. Stredná odborná škola Nové Mesto nad Váhom v minulosti taktiež nadviazala spoluprácu s pedagogickými fakultami. Stredná odborná škola v súčasnosti využíva sociálne siete len na propagáciu školy, nie však pre potreby získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov.

Podľa slov riaditeľa škola zároveň eviduje databázu uchádzačov o jednotlivé pracovné miesta, kde sú pedagogickí zamestnanci vedení podľa aprobácie. S tým však nesúhlasí oslovený zástupca riaditeľa, podľa ktorého škola uchádzače neeviduje.

Na základe rozhovorov so zástupcami manažmentu školy môžeme konštatovať, že na škole chýba stabilné a systematické rozdelenie rolí v procese získavania a zo strany riaditeľa školy často dochádza k delegovaniu povinností na zástupcu riaditeľa školy alebo na vedúceho ekonomického úseku. To platí napríklad pri tvorbe inzerátov na webe školy či prípadne na pracovných portáloch, ktoré bývajú strohé a jednoduché. Ich úloha je navyše zo strany vedenia školy marginalizovaná a finálnej podobe nie je prisudzovaný taký význam.

Táto agenda je navyše opomíjaná ako zo strany riaditeľa, tak aj zástupcov strednej odbornej školy. Z dotazníka vyplýva, že management SOŠ v Novom Meste nad Váhom jednohlasne hodnotí podobu online inzerátov školy ako dostatočnú, pričom ako problém nevnímajú ani absenciu kariérnych stránok, ktoré sú v prípade súkromných škôl v bežnej praxi.

Pracovné ponuky Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom bývajú postavené na jednotnej forme. Vedenie školy ako odôvodnenie udáva fakt, že pedagogické pozície na verejných stredných školách majú veľmi podobné a všeobecne známe parametre. Uchádzač teda vie do čoho ide.

V radoch uchádzačov o pozíciu pedagogických zamestnancov dlhodobo platia za marginálnu skupinu muži, ktorí v radoch pedagogického zboru sú zastúpení vo výrazne menšom počte ako ženy. Tí preto môžu byť pri výbere potencionálne zvýhodnení. Na škole môžeme tiež pozorovať malé zastúpenie čerstvých absolventov pedagogických fakúlt.

### **Výber zamestnancov**

Vedenie Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom vopred overuje praktické aj teoretické kompetencie adeptov na pozíciu pedagogického zamestnanca. A to predovšetkým na základe referencií predchádzajúceho zamestnávateľa, ktorým je vo väčšine prípadov niektorá zo škôl v blízkom okolí.

Ak riaditeľ takto osloví väčší počet uchádzačov, nasleduje jednokolové výberové konanie, z ktorého vzíde jeden úspešný uchádzač, ktorý musí následne predložiť všetky potrebné dokumenty ako sú doklady o trestnej bezúhonnosti, doklady o zdravotnej spôsobilosti, zápočet rokov alebo vysokoškolský diplom, ktorého kópia sa následne zakladá do osobného spisu zamestnanca, alebo aj tzv. pedagogická spôsobilosť.

Pokiaľ je uchádzač vybraný, mal by absolvovať ešte navyše priamy pohovor s riaditeľom školy, ktorému vo väčšine prípadov stačí už len podpis zmluvy. Zmluvy s novo prijatými pedagogickými zamestnancami za normálnych okolností škola uzatvára až na začiatku nadchádzajúceho školského roka - teda k 1. septembru. (V letných mesiacoch sa tak škola vyhne vyplácaniu výplaty v čase, keď majú učitelia dovolenku. Rizikovým faktorom takéhoto postupu je, že daný uchádzač nakoniec v danom období na pracovnú pozíciu nenastúpi.)

Výnimkou však nie je ani situácia, kedy riaditeľ prijme nového pedagogického zamestnanca bez riadneho výberového konania na základe priameho oslovenia. Ako jednu z hlavných príčin pritom zástupca riaditeľa školy vníma nedostatočnú ponuku pedagogických zamestnancov na trhu práce.

Špecifikom strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom, ktorá sa líši od druhej zo skúmaných škôl, je pomerne silné zastúpenie vedúcich pedagogických zamestnancov (zástupcov riaditeľa školy) - konkrétne 4. Platí však, že nikdy nie sú výberovému konaniu prítomní všetci. Pri pohovore je prítomný riaditeľ školy a to buď sám, alebo v doprovode povereného zástupcu riaditeľa či hlavného ekonóma.

Za získavanie a výber zamestnancov je zodpovedný riaditeľ školy - to potvrdzuje vyjadrenie riaditeľa školy, tak aj jeho zástupcu. Súvisiacu agendu v prípade Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom riaditeľ častokrát deleguje práve na zodpovedného zástupcu.

Agenda získavania a výberu zamestnancov však nemá na Strednej škole v Novom Meste nad Váhom jasne nastavené pravidlá ani štandardizované postupy.

„Bud' má riaditeľ už dopredu niekoho vytipovaného a nájdeného, a potom nás ako zástupcu postaví pred hotovú vec - alebo keď nemá, tak poverí mňa, aby som hľadal. Zamestnankyňa na personálnom oddelení (tzn. Ekonomický úsek) s tým nema nič spoločné a má na starosti iné dôležitejšie veci.“

Zástupcovia, ktorí riaditeľovi s personálnou agendou pomáhajú, hrajú často zásadnú úlohu v oblasti komunikácie s uchádzačmi. Iba dvaja z piatich oslovených zástupcov riaditeľa SOŠ v Novom Meste nad Váhom však v dotazníku uviedli, že by mali na personálu agendu nimi vedeného vzdelávacieho úseku mali skutočný vplyv.

### **3.2.2. Stredná odborná škola Piešťany**

#### **Získavanie zamestnancov**

S podobným prístupom k získavaniu zamestnancov, ako na SOŠ v Novom Meste nad Váhom, se môžeme stretnúť taktiež na SOŠ v Piešťanoch.

Škola sa snaží čerpať uchádzačov predovšetkým z interných zdrojov. A to napríklad v prípade, keď je niektorý z pedagogických pracovníkov mimo službu len dočasne. Škola pre také prípady takisto udržiava dobré vzťahy s bývalými zamestnancami v dôchodku, ktorí ho môžu prípadne dočasne nahradiť.

Preferovanou metódou získavania zamestnancov je priame oslovenie uchádzačov, a to predovšetkým z širšieho okolia SOŠ, kde sa učitelia navzájom veľakrát poznajú. Dôležité sú referencie vedúcich pedagogických zamestnancov škôl, kde tito učitelia predtým pôsobili.

Môžeme pritom predpokladať, že motivácia vedenia SOŠ v Piešťanoch je totožná s motiváciou na SOŠ v Novom Meste nad Váhom. A to predovšetkým na základe vyjadrenia súčasného zástupcu riaditeľa SOŠ v Novom Meste nad Váhom, ktorý predtým pôsobil práve na SOŠ v Piešťanoch a ktorý považuje tento prístup označuje ve slovenskom školstve za zavedený.

Za marginálne môžeme označiť oblasť online inzercie, ku ktorej škola pristupuje len v krajných prípadoch, keď nemôže nájsť vhodného uchádzača takpovediac “z vlastných zdrojov”.

Inzeráty je možné nájsť na webových stránkach školy, sociálne siete nie sú pre tieto potreby školou využívané. Mezi využívané metódy získavania nových pedagogických zamestnancov patrí inzercie na webových stránkach školy a regionálnom periodiku. Sociálne siete škola na získavanie a výber zamestnancov nevyužíva, tak ako k svojej propagácii.

Rovnako ako na Strednej odbornej škole v Novom Meste nad Váhom, aj tu pristupuje vedenie k využitiu tejto metódy až vo chvíli, keď sa mu nedarí získať uchádzača metódou priameho oslovenia.

Škola si vedie vlastnú evidenciu minulých uchádzačov o pozíciu pedagogických pracovníkov, ktoré prípadne oslovuje predovšetkým s ohľadom na ich aprobáciu, ale aj ďalšie základné schopnosti a zručnosti.

## **Výber zamestnancov**

Takisto agenda získavania zamestnancov spadá čisto do kompetencií riaditeľky školy, ktorá vyberá najvhodnejšieho uchádzača, podľa svojich slov, “na základe schopností a kvalifikácie” a ktorá sa bez výnimky účastní výberového pohovoru.

Ešte pred pohovorom uchádzači predložia potrebné dokumenty, ako je životopis, doklad o beztrestnosti, zdravotné osvedčenie a doklady o vzdelaní. Tie následne, ešte pred samotným výberovým pohovorom, prechádza riaditeľka a kontroluje splnenie všetkých požiadaviek. Riaditeľka sa vo väčšine prípadov takisto snaží nadviazať kontakt s bývalými zamestnávateľmi uchádzača, s cieľom získať jeho osobné referencie.

Všetci uchádzači prejdú jednokolovým osobným pohovorom, bez využitia akýchkoľvek testov, ktorý je vedený riaditeľkou školy. Tá skúma predovšetkým aspekty kvalifikácie a vlastnej motivácie uchádzačov o danú pozíciu pedagogického pracovníka. Zástupca riaditeľa, ktorého má SOŠOaS v Piešťanoch práve iba jedného, sa pritom pohovoru vo väčšine prípadov nezúčastňuje.

Z výberového konania vzíde jeden úspešný kandidát, ktorý je následne pozvaný na ďalší schôdzku s vedením školy, pri ktorej je bližšie zasvätený do fungovania školy. Následne dochádza k podpisu pracovnej zmluvy.

### **3.2.3. Porovnanie systému získavania a výberu**

V prípade náboru nových pracovníkov na obe vybrané stredné školy preferujú osobný pohovor, na ktorom sa zúčastňuje riaditeľ školy. Na Strednej odbornej škole sú prítomní aj iní zamestnanci, ktorí sú do výberového konania zahrnutí. Je to z dôvodu väčšieho množstva študijných odborov, ktoré je možné na škole študovať.

Obe stredné školy požadujú od uchádzačov žiadosť o prijatie do zamestnania, životopis a doklady o vykonanej praxi. Na Strednej odbornej škole sú požadované aj doklady o trestnej bezúhonnosti, zdravotnej spôsobilosti a zápočet rokov.

Inzercia je uverejňovaná na webových stránkach stredných škôl, sociálne siete nie sú pre potreby náboru nových pracovníkov školami využívané. V inzercii sú obomi školami uvádzané len základné informácie, ostatné potrebné informácie sú poskytnuté v priebehu osobného pohovoru.

Ako je z uvedeného zjavné obe školy majú podobný prístup ku náboru nových pracovníkov. Je možné badať minimálne rozdiely, ako je viac vyžadovaných dokladov, a viac prítomných pracovníkov na pohovore a to v prípade Strednej odbornej školy Nové Mesto nad Váhom.

### 3.3. Výskum a jeho vyhodnotenie

V sekcii “Výskum a jeho vyhodnotenie” sa zameriame na hlbšiu analýzu dát, uvedených zástupcami manažmentu dvoch skúmaných škôl na západnom Slovensku, tak aby bolo možné poukázať na prípadné nedostatky systému získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov a navrhnúť také odporúčania, ktoré by mohli celý proces zefektívniť.

Výskumné otázky, ktoré budú v tejto podkapitole skúmané a verifikované, vzišli z výsledkov kvalitatívnych rozhovorov z manažmentom školy oboch škôl. Sú to najzásadnejšie alebo najproblematickejšie body v rámci náborového procesu na týchto inštitúciach, ktoré je potrebné ďalej preskúmať.

K hlbšiemu porozumeniu preto boli využité dotazníkové šetrenie medzi rádovými pedagogickými pracovníkmi školy, zamerané na aspekty ich vlastného výberového pohovoru na súčasnú pozíciu v pedagogickom zbore danej školy. To poslúži k verifikácii výsledkov kvalitatívnych rozhovorov so zástupcami manažmentu oboch skúmaných škôl, ktoré prezentujú súčasnú podobu získavania a výberu v týchto inštitúciach pohľadom manažmentu.

Dotazníkové šetrenie, ktoré je aj súčasťou príloh tejto diplomovej práce, bolo anonymné, a uskutočnilo sa v elektronickej forme na webovej platforme survio.com koncom roka 2020. Získané údaje z elektronického prieskumu boli spracované do záverečnej podoby v priebehu marca 2021.

Dotazník bol zaslaný riaditeľom stredných škôl prostredníctvom internetovej platformy survio. Dotazník bol podľa informácii riaditeľov zaslaný 88 pedagogickým zamestnancom. Na Strednej odbornej škole Nové Mesto nad Váhom je v účasti zamestnaných 52 pedagogických zamestnancov, z čoho 28 z nich bolo ochotných zapojiť sa do výskumu. Na Strednej odbornej škole obchodu a služieb v Piešťanoch je v súčasnosti zamestnaných 36 pedagogických zamestnancov, z čoho ochotných zapojiť sa do výskumu bolo 15. Návratnosť dotazníku bola 52 %.



## Vek respondentov

Vekovú štruktúru respondentov sme zistovali v otázke č. 19. Ako vyplýva z nášho prieskumu, najpočetnejšiu skupinu respondentov tvoria pedagogický zamestnanci v rozmedzí veku 50 až 64 rokov (tj. 67,44%). Do tejto skupiny zamestnancov môžeme zaradiť ľudí s dlhoročnou praxou v školstve. Nasledujúcimi najpočetnejšími vekovými skupinami boli respondenti vo veku 30 až 39 (tj.9,30%) a 40 až 49 rokov (tj.18,6%). Najmenej početnou skupinou tvorí vekové rozmedzie 18 až 29 rokov (tj.2,32%). Iba jeden respondent (tj.2,32%) je vo veku viac ako 65 rokov. Respondenti tohto dotazníkového šetrenia boli najviac zastúpení vo vekovej skupine 50-64 rokov, ktorá predstavuje 67,44% všetkých respondentov. Ide zároveň o kategóriu osôb, ktorá v strednodobom horizonte, maximálne do 14 rokov, odíde do dôchodku. Tento vekový interval nám vo výskume vychádza ako modus a rovnako tak medián, keďže sa v tomto intervale nachádza prostredné pozorovanie.

Tabuľka 4 Vek respondentov

N = 43	Absolutná četnosť	Relevantná četnosť	Kumulatívna četnosť - absolutná	Kumulatívna četnosť - relativná
<b>18-29</b>	1	2,32 %	1	2,3 %
<b>30-39</b>	4	9,30 %	5	11,6 %
<b>40-49</b>	8	18,6 %	13	30,2 %
<b>50-64</b>	29	67,44 %	42	97,64 %
<b>65 a viac</b>	1	2,32 %	43	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie (2021)

## Pôsobnosť v oblasti školstva

Položením tejto otázky pedagógom som chcel zistiť, aká je časová pôsobnosť pedagógov v školstve. Predpokladám, že studentov vyučujú skúsení pedagógovia, prevažne s viac ako desaťročnou alebo viac ako pätnásťročnou praxou.

Na tuto otázku odpovedalo 28 respondentov (tj.65,11%), že ich pedagogická prax je dlhšia ako 15 rokov. Prax v rozmedzí 10-15 rokov má 10 respondentov (tj.23,25%). 3 respondenti (tj.6,97%) uviedli, že ich pedagogická prax je 5–9 rokov. Len 1 respondent (tj. 2,32%) odpovedal, že jeho pedagogická prax nie je viac ako 2 roky, a 1 respondent (tj. 2,32%) má prax v školstve v rozmedzí 2 až 4 roky. Zároveň skupinou s najväčším zastúpením v oblasti dĺžky praktických skúseností je 15 rokov a viac, ktorá je zastúpená v 65,11% prípadov, čo súvisí s priemerným vekom pedagogických zamestnancov škôl. Modus je 15 rokov a viac, pretože to je najviac zastúpená skupina. Medián je prostredné pozorovanie v usporiadanom súbore, tj. tiež 15 rokov a viac. V tomto prípade sa modus rovná medián.

**Tabuľka 5 Pôsobnosť v oblasti školstva**

<b>N = 43</b>	<b>Absolutná četnosť</b>	<b>Relevantná četnosť</b>	<b>Kumulatívna četnosť - absolutná</b>	<b>Kumulatívna četnosť - relatívna</b>
<b>2 roky a menej</b>	1	2,32 %	1	2,32 %
<b>2 až 4 roky</b>	1	2,32 %	2	4,65 %
<b>5 až 9 rokov</b>	3	6,97 %	5	11,62 %
<b>10 až 15 rokov</b>	10	23,25 %	15	34,88 %
<b>15 rokov a viac</b>	28	65,11 %	43	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie (2021)

### **Porovnanie škôl v závislosti na rokoch pôsobnosti**

Keďže máme intervaly pôsobnosti na škole, pre účely výpočtu musíme nájsť stredy intervalov, aby šlo počítať priemery. (tj. miesto intervalu 10-15 budeme uvažovať 12,5; miesto 2-4 budeme uvažovať 3; miesto 15+ budeme uvažovať 17,5).

Priemer pôsobnosti v rokoch pre školu A vychádza 14,61; priemer pôsobnosti v rokoch pre školu B vychádza 15,47.

Otestujme štatisticky, že priemer pôsobnosti pre školu B je vyšší než priemer pre školu A (ako sa to na prvý pohľad aj zdá). Použijeme dvojitý t-test.

*H0: priemer pôsobnosti na škole A = priemer pôsobnosti na škole B*

*H1: priemer pôsobnosti na škole A < priemer pôsobnosti na škole B*

### **Testová štatistika:**

$$U = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \quad U \approx N(0,1)$$

X s pruhom sú aritmetické priemery pre školu A a B, S1 je výberová smerodajná odchýlka pôsobnosti pre školu A, výberová smerodajná odchýlka pôsobnosti pre školu B

*X1 s pruhom = 14,61; X2 s pruhom = 15,47; S1 = 4,66; S2 = 3,25; n1 = 28; n2 = 15*

*U = -0,71*

### Kritický odbor:

$$W_{\alpha} = \{u; u \leq -u_{1-\alpha}\}$$

$-u_{0,95} = -1,645$  (tabuľková hodnota – 95%-ný kvantil normálneho rozdelenia)

Pretože neplatí, že  $-0,71 \leq -1,645$ , tak nejde zamietnuť  $H_0$  na hladine  $\alpha = 0,05$ . Štatisticky sa nám teda nepodarilo dokázať, že by priemer pôsobnosti na škole B bol štatisticky signifikantne vyšší než priemer pôsobnosti na škole A, aj keď sme to na prvý pohľad očakávali.

### **Vzdelanie pedagogických zamestnancov**

Z tabuľky č.7 Vzdelanie pedagogických zamestnancov vyplýva, že z celkového počtu 43 respondentov má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa 34 pedagogických zamestnancov (tj.79,1%). Bakalárske vzdelanie absolvovali 3 pedagogický zamestnanci (tj.6,97%). Len 1 pedagogický zamestnanec (tj.2,32%) uvádza vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa. Ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou uviedli dvaja zamestnanci (tj.4,65%) A vyššie odborné vzdelanie uviedli 3 pedagogický zamestnanci (tj.6,97%). Z výsledkov je zrejmé, že najčastejšie zastúpením najvyšším vzdelaním pedagogických zamestnancov je vzdelanie magisterské. Z výsledkov výskumu prevažuje vysokoškolské vzdelanie, čo zodpovedá charakteru pracovnej pozície a zamerania.

**Tabuľka 6 Vzdelanie pedagogických zamestnancov**

<b>N = 43</b>	<b>Absolutná četnosť</b>	<b>Relatívna četnosť</b>	<b>Kumulatívna četnosť absolútna</b>	<b>Kumulatívna četnosť relatívna</b>
<b>VŠ 3. stupeň</b>	1	2,32 %	1	2,32 %
<b>VŠ 2. stupeň</b>	34	79,06 %	35	81,39 %
<b>VŠ 1. stupeň</b>	3	6,97 %	38	88,37 %
<b>Vyššie odborné vzdelanie</b>	3	6,97 %	41	95,34 %
<b>Maturita</b>	2	4,65 %	43	100 %

Zdroj: vlastné spracovanie (2021)

Nejčastějším dostihnutím stupněm vzdelania medzi respondentkami je vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa - teda magisterský titul. Modus je kategórie VŠ 2. stupeň. Keby sme chceli určiť medián, tak zohľadníme si nasledovne: maturita, vyššie odborné vzdelanie, VŠ 1. stupňa, VŠ 2. stupňa, VŠ 3. stupňa, a prostredné pozorovanie je v skupine VŠ 2. stupňa, čo je teda medián. V tomto prípade sa modus a medián zhodujú.

Pre získanie obecných dát o fungovaní manažmentu v oblasti získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov neskôr prebehol doplnené dotazníkové šetrenie medzi vedúcimi pedagogickými pracovníkmi oboch skúmaných škôl. Ten sa zamerával predovšetkým na znalosť personálnej problematiky a budovanie schopností práve v oblasti získavania a výberu zamestnancov.

### **Výskumný predpoklad č.1:**

***“Priame oslovenie je preferovaným spôsobom oslovenia nových uchádzačov na pozícií pedagogických pracovníkov na oboch skúmaných školách”***

V rámci prvej otázky bolo u respondentov zisťované, ako sa dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii v stredoškolskom vzdelávacom zariadení. Výsledky dotazníkového šetrenia medzi pedagogickými pracovníkmi potvrdili priame oslovenie ako preferovanú metódu oslovenia uchádzačov na pozíciu pedagogického zamestnanca na oboch skúmaných školách na západnom Slovensku.

Celých 75 percent (tzn. 21 členov pedagogického zboru) všetkých respondentov zo SOŠ v Novom Meste nad Váhom bolo vedením školy oslovených priamo. Ďalší dvaja zo súčasných pedagogických zamestnancov boli na vypísanú pozíciu upozornení vďaka osobnej známosti s iným pedagógom. Stretávame sa aj s úspešnými uchádzačmi, ktorí vedenie školy oslovili sami s cieľom ponúknuť svoje schopnosti a skúsenosti. To platí v prípade troch respondentov z rad pedagógov SOŠ v Novom Meste nad Váhom.

Cez inzerát sa o pracovnej ponuke dozvedeli iba dva zo všetkých respondentov, pričom v jednom prípade bol inzerát označený ako vyhovujúci, v druhom ho respondentka označila ako skôr nevyhovujúci. V oboch prípadoch sa jednalo o inzerát na webových stránkach školy.

Cez pracovný portál sa o novo vypísanej pozícii nedozvedel žiadny z respondentov z rad pedagogického zboru. Táto forma oslovenia pritom nie je podľa výskumu striktné viazaná na konkrétnu vekovú skupinu. Naopak aj najmladší prírastok do pedagogického zboru - absolvent prvého stupňa vysokoškolského vzdelania s menej ako dvoma rokmi praxe v oblasti školstva vo veku 18-29 rokov - bol vedením školy oslovený priamo.

Rovnako ako na SOŠ v Novom Meste nad Váhom, tak aj na SOŠOaS v Piešťanoch prevažuje priame oslovenie. V dotazníku tento postup potvrdili dve tretiny z celkovo 15 respondentov, ktorí sa výskumu zúčastnili. Iba dvaja z respondentov sa o pozíciu dozvedeli vďaka inzerátu. Ten bol v oboch prípadoch publikovaný na webových stránkach školy.

Ani tu pritom neplatí, že by online inzeráty boli výsadou skôr mladších uchádzačov. Oboja pedagogickí pracovníci spadajú do vekovej kategórie 50 až 64 rokov s pedagogickou praxou dlhšou ako 15 rokov, kam spadá prevažná väčšina všetkých respondentov. Zhodne pritom inzerát označili za vyhovujúci.

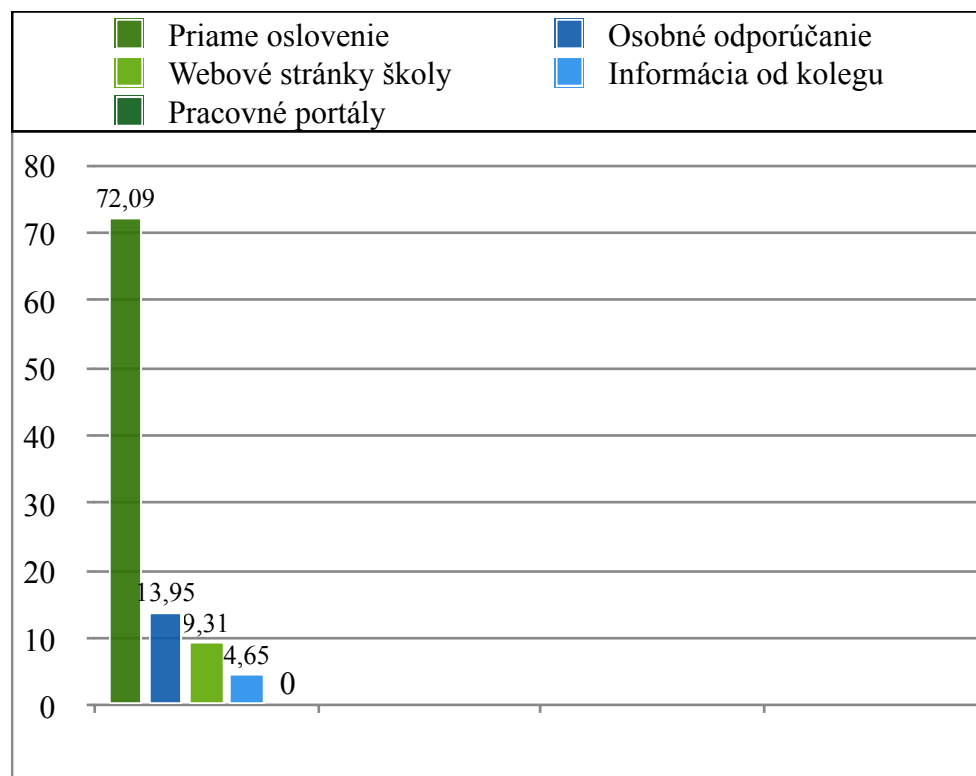
V druhej polovici augusta 2021 došlo na SOŠOaS v Piešťanoch k neočakávanému výpadku jedného z učiteľov (z dôvodu smrti), ktorý musela riaditeľka s blížiacim sa začiatkom školského roka urýchlene riešiť. K získaniu nového uchádzača, ktorý by na pozícii nahradil zosnulého pedagóga, tak aby mohla byť výuka plynulo zahájená, preto opäť využila možnosť priameho oslovenia s využitím siete kontaktov medzi učiteľmi v regióne.

S ponukou pracovného úväzku sa preto obrátila aj na jedného zo zástupcov riaditeľa SOŠ v Novom Meste nad Váhom, ktorý na škole v minulosti pôsobil. Ten však ponuku odmietol. Riaditeľka ho následne oslovila s otázkou, či nevie o inom vhodnom kandidátovi na pozíciu pedagóga a garanta v oblasti gastronomických predmetov - teda so zameraním, ktoré je pomerne špecifické a medzi pedagógmi má malé zastúpenie. Riaditeľka nakoniec nenašla vhodného adepta na pozíciu a preto rozdelila jej pracovný úväzok medzi súčasných zamestnancov školy.

V lete 2021 hľadala nového pedagogického pracovníka takisto SOŠ v Novom Meste nad Váhom, a to konkrétne na pozíciu učiteľa slovenského jazyka. Prvou zvolenou formou oslovenia bolo opäť priame oslovenie, ktoré sa však v tomto prípade ukázalo ako nedostatočne efektívne, keď sa vedeniu školy nepodarilo získať žiadneho vhodného uchádzača o túto pozíciu. Preto škola pristúpila k osloveniu ďalších uchádzačov formou inzerátu, ktorý bol publikovaný výhradne na webových stránkach školy. Na ten reagovali celkom 3 uchádzači, z ktorých riaditeľ vybral jedného uchádzača, ktorý nastúpi k 1.9.2021

Z výsledkov je možné konštatovať, že vybrané stredné školy sa vo veľkej miere spoliehajú pri výbere pracovníkov na priame oslovenie kandidáta. Uvádza to graf č.3 nižšie.

**Graf 3 Informačný kanál pracovnej ponuky**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dát z výsledkov prieskumu, (2021)

### **Štatistický test výskumného predpokladu:**

Z dat vidíme, že priame oslovenie je to v 31 z 43 prípadov, tj. v 72,09%. Očakávame, že to bude teda preferovaný spôsob, početnosť je väčšia než 50%.

Na otestovanie tohto predpokladu použijeme test o parametri alternatívneho rozdelenia.

Stanovíme si nulovú hypotézu, alternatívnu hypotézu, spočítame testovú štatistiku a vyhodnotíme záver. Testovanie prebehne na štandardnej hladine  $\alpha = 0,05$  (chyba prvého druhu).

H0: proporcia  $\pi = 50\%$

H1: proporcia  $\pi > 50\%$  (tzn. preferovaným spôsobom je priame oslovenie)

### **Testová štatistika:**

$$U = \frac{P - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \quad U \approx N(0,1)$$

$P=0,7209$ ;  $\pi=0,5$ ,  $n=43$

$U = 2,90$

### **Kritický odbor:**

$$W_\alpha = \{u; u \geq u_{1-\alpha}\}$$

$u_{0,95} = 1,645$  (tabuľková hodnota – 95%-ný kvantil normálneho rozdelenia)

Platí, že testová štatistika  $U$  je väčšia než tabuľková kritická hodnota, tj. zamietame  $H_0$  a platí  $H_1$  na hladine  $\alpha = 0,05$ . Tj. dokázali sme štatisticky, že preferovaným spôsobom je skutočne priame oslovenie.

### **Výskumný predpoklad č.2:**

*“Riaditeľ je spravidla prítomný pohovoru s uchádzačmi na pozíciu pedagogického pracovníka”*

Z výskumov medzi pedagogickými zamestnancami školy vyplýva, že celkovo v piatich prípadoch bol pri pohovore na SOŠ v Novom Meste nad Váhom prítomný okrem riaditeľa taktiež jeho zástupca. Rovnako tak toto číslo platí aj pre hlavného ekonóma školy. Zástupca riaditeľa bol prítomný necelým 40 % všetkých pohovorov, hlavný ekonóm školy potom v necelých 18 %. Ich účasť sa pritom čiastočne prekrývala.

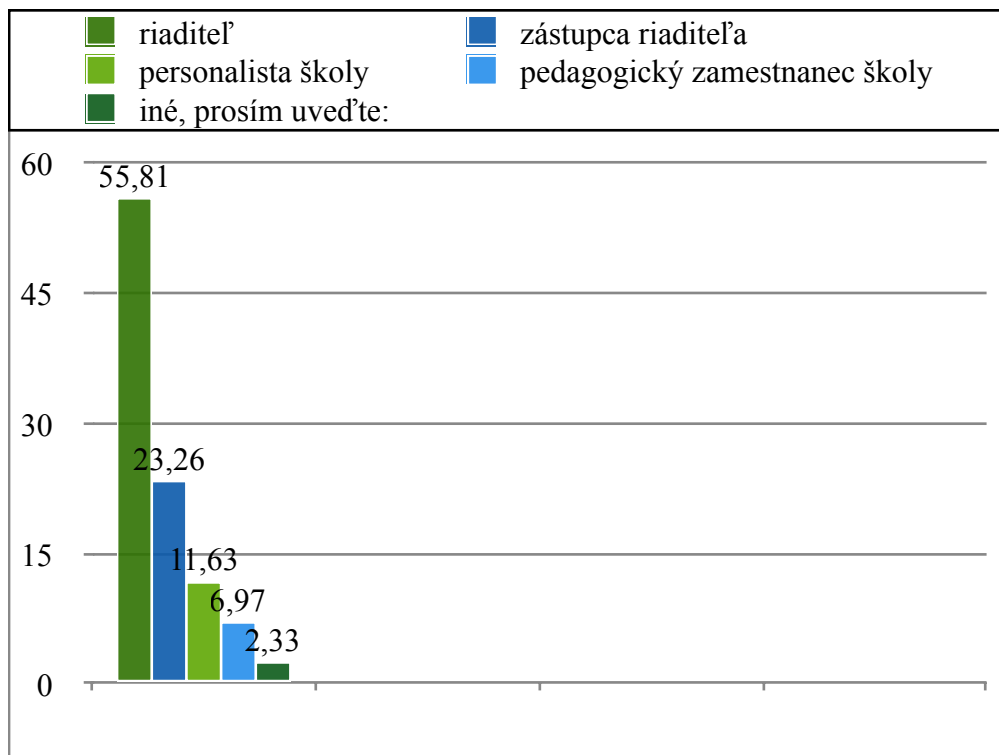
Zaujímavým zistením, ktoré je v rozpore s výsledkami interview so zástupcami manažmentu školy, je však fakt, že v šiestich prípadoch bol pohovoru prítomný iba zástupca riaditeľa

školy. Riaditeľ školy teda nebol prítomný v prípade 21 % pohovorov so súčasnými pedagogickými zamestnancami školy, ktorý sa dotazníkového šetrenia zúčastnili.

Výskum potvrdil tvrdenie manažmentu SOŠOaS v Piešťanoch, ktoré predpokladá stabilnú účasť riaditeľky školy na prijímacích pohovoroch. Dotazníkový prieskum zistil, že takmer v polovici prípadov bol pohovoru prítomný ďalší zo zamestnancov školy. Konkrétne zástupca riaditeľa (26,7 %), hlavný ekonóm (26,7 %) alebo iný pedagogický pracovník školy (33,3 %). Ich účasť sa pritom čiastočne prekrývala.

Aktuálnemu prijímaciemu pohovoru na pozícii učiteľa slovenského jazyka na SOŠ v Novom Meste nad Váhom bol prítomný len riaditeľ školy, bez doprovodu zástupcov či iných zamestnancov školy.

**Graf 4 Účastníci osobného pohovoru na strednej škole**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dát z výsledkov prieskumu, (2021)

### **Výskumný predpoklad č.3:**

#### ***“Uchádzačom sú počas pohovoru poskytované relevantné a pravdivé informácie”***

Ďalším aspektom procesu získavania a výberu nových pedagogických pracovníkov, na ktorý sa výskum zamerlal, je pravdivosť a relevantnosť poskytnutých informácií uchádzačom. Tento faktor je dôležitý predovšetkým preto, aby si uchádzač mohol urobiť o fungovaní konkrétnej inštitúcie bližší obraz a pochopiť vnútorné procesy školy.

Väčšina oslovených respondentov sa pritom zhoduje na tom, že im boli počas výberového konania poskytnuté pravdivé a relevantné informácie. Za úplne pravdivé a relevantné ich označilo 25 % všetkých respondentov na SOŠ v Novom Meste nad Váhom. Väčšina respondentov, dosahujúca zastúpenie 68 %, označila informácie poskytnuté počas svojho pohovoru za viac pravdivé a relevantné.

Len jeden respondent označil poskytnuté informácie ako zavádzajúce či dokonca nepravdivé. Ten istý respondent rovnako v dotazníku uviedol, že mu počas pohovoru neboli poskytnuté všetky potrebné informácie pre výkon danej pozície. Rovnako ako jediný z oslovených pedagogických pracovníkov školy.

Jednalo sa pritom o pedagogického pracovníka vo vekovej kategórii 50 rokov a viac s praxou dlhšou ako 15 rokov, ktorý bol pre pozíciu oslovený priamo riaditeľom školy. Podobnú skúsenosť pritom potvrdzuje aj jeden zo zástupcov riaditeľa školy, ktorý sa však dotazníku vedeného medzi radovými pedagogickými zamestnancami neúčastnil.

Rovnako jeden z respondentov pôsobiacich na SOŠOaS v Piešťanoch uviedol, že mu počas pohovoru neboli poskytnuté všetky potrebné informácie. Tie, ktoré mu poskytnuté môžeme označiť ako skôr nepravdivé. Zvyšných 14 respondentov odpovedalo, že počas pohovoru dostali všetky potrebné informácie. Tie boli v šiestich prípadoch úplne pravdivé a relevantné, vo zvyšných ôsmich prípadoch skôr relevantné a pravdivé.

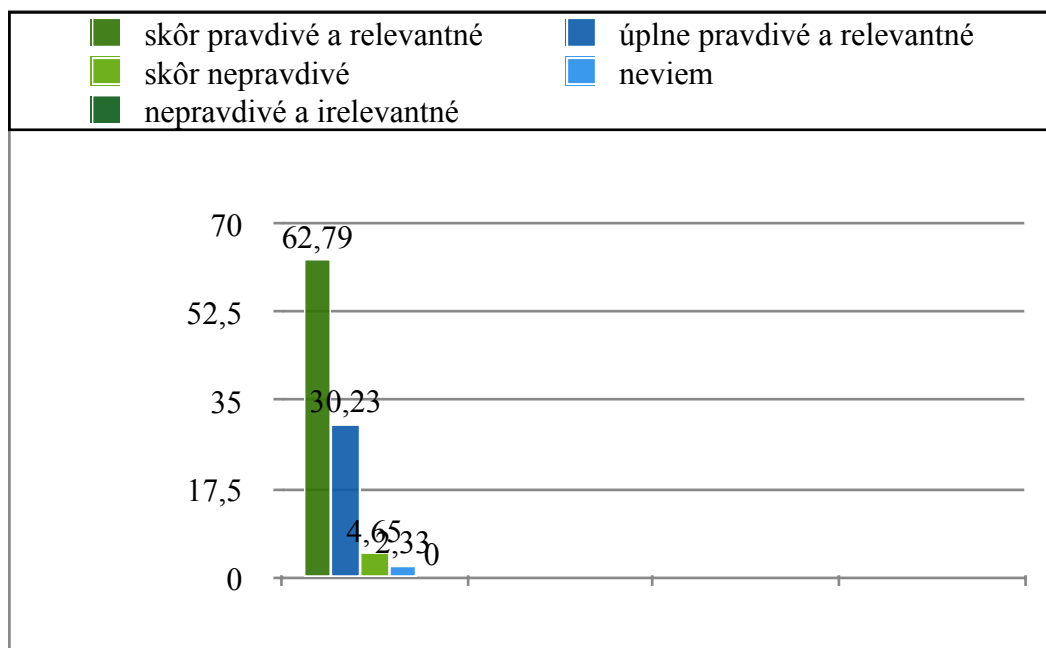
Z výsledkov dotazníka je viditeľné, že odpoveď skôr áno bola označená necelými 49 % zo všetkých opýtaných a teda túto možnosť si zvolilo 21 respondentov zo Strednej odbornej školy. Odpoveď áno označilo viac ako 46 % zo všetkých opýtaných. Výsledok otázky je uvedený v grafe č. 5. Z výsledkov je možné konštatovať, že v prevažnej väčšine prípadov, boli respondentom v priebehu osobného pohovoru poskytnuté všetky potrebné informácie.

V rámci dotazníka sme sa respondentov taktiež pýtali na to, aké je ich subjektívne hodnotenie výberového pohovoru, ktoré absolvovali na skúmaných školách. Z tohto porovnania pritom vychádza lepšie SOŠOaS v Piešťanoch, kde uchádzači hodnotia priebeh pohovoru v 53 % skôr kladne a v ďalších 20 percentách úplne kladne. Na SOŠ v Novom Meste nad Váhom taktiež prevažuje skôr kladné hodnotenie, a to totožným zastúpením 53 %. Druhou najpočetnejšou odpoveďou je však neutrálne bodové hodnotenie číslom 3, ktoré respondenti uviedli v 26 percentách. Plným počtom bodov pohovor hodnotilo len 5 percent respondentov z radov pedagogických zamestnancov SOŠ v Novom Meste nad Váhom.

Medzi výhrady, ktoré zamestnanci k pohovorom na svojej škole uviedli, patrí napríklad rezervy v oblasti komunikácie, nedostatočná znalosť HR procesov, nedostatočná prezentácia školy aj zvolené prostredie pohovoru.



**Graf 5 Pravdivosť poskytnutých informácií**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dat z dotazníkového šetrenia (2021)

### **Korelačný koeficient medzi pôsobnosťou a hodnotením posledného ústneho výberového pohovoru:**

Keďže máme intervaly pôsobnosti na škole, pre účely výpočtu musíme nájsť stredy intervalov, aby šlo počítať priemery. (tj. miesto intervalu 10-15 budeme uvažovať 12,5; miesto 2-4 budeme uvažovať 3; miesto 15+ budeme uvažovať 17,5).

Korelačný koeficient medzi pôsobnosťou a známkou pohovoru spočítaný v exceli pomocou funkcie CORR vychádza -0,107. To znamená veľmi slabú zápornú lineárnu závislosť. Znamená to, že čím ohodnotil človek nižšou známkou pohovor, tým má vyššiu pôsobnosť – ale táto závislosť je veľmi slabá, priam až nepatrná (zrejme spôsobené malým počtom pozorovaní, ale celkovo je to tak slabá závislosť, že sa to dá považovať za nezávislé pre tieto účely).

### **Výskumný predpoklad č.4 :**

***“Školy po svojich uchádzačoch požadujú počas pohovoru predloženie rovnakých dokumentov a potrebných potvrdení”***

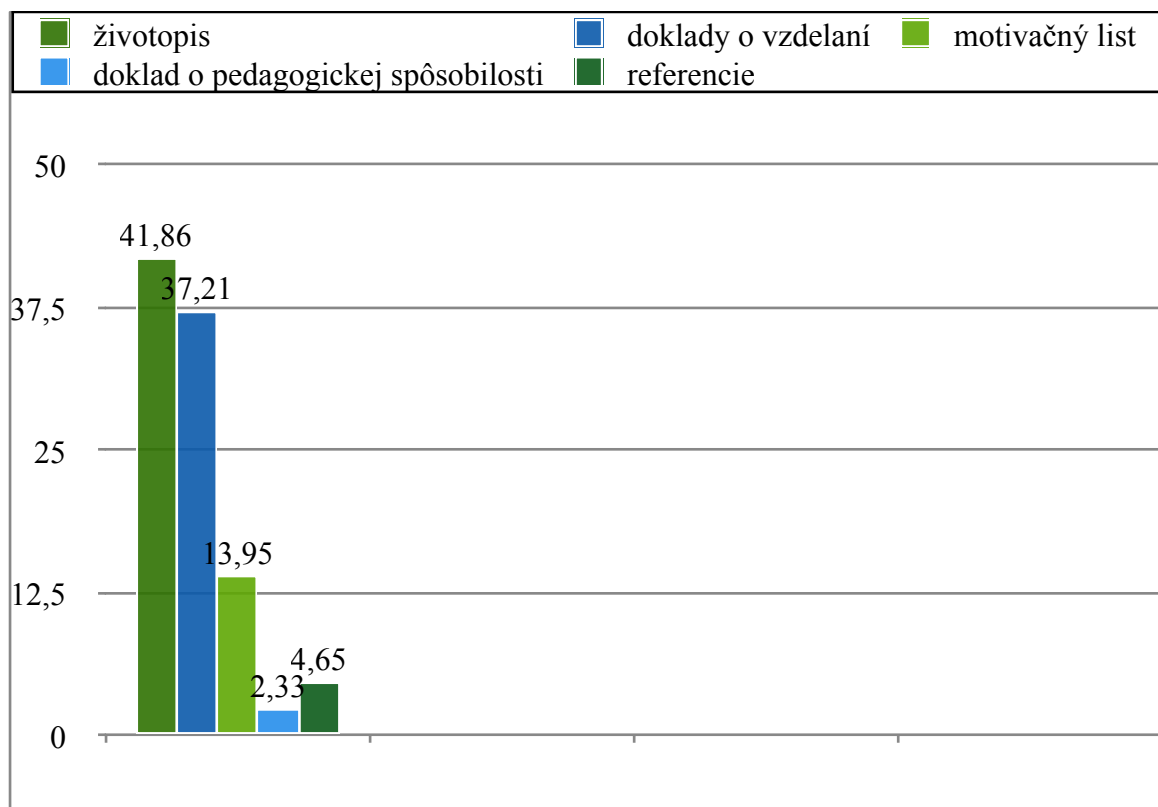
Ako dokumenty, ktoré sú požadované od uchádzačov na pozícií pedagogických pracovníkov školy, manažment uviedol v prípade oboch inštitúcií žiadosť so životopisom, doklady o vzdelaní, doklady o bezúhonnosti, zdravotnú spôsobilosť, prax a zápočet odpracovaných rokov.

Ich doloženie vyžaduje taktiež zákon o pedagogických zamestnancoch, ktorý stanovuje jasné podmienky, ktoré musia uchádzači o pozíciu pedagogického pracovníka spĺňať.. Z týchto údajov sa tiež vychádza pri výpočte mzdy na základe takzvaných tabuliek. Nie je teda

prekvapením, že požiadavok ich predloženia potvrdil tiež prieskum medzi pedagogickými zamestnancami oboch škôl.

Školy sa však líšia v tom, kedy predloženie týchto dokumentov požadujú. Kým na SOŠOaS v Piešťanoch je potreba ich predložiť už počas pohovoru. Na SOŠ v Novom Meste nad Váhom je ich predloženie vyžadované až počas podpisu pracovnej zmluvy. To zástupcovia manažmentu školy vysvetľujú všeobecným predpokladom splnenia požadovaných podmienok aj vlastným zisťovaním referencií uchádzačov zo strany predchádzajúceho zamestnávateľa.

**Graf 6 Poskytnuté doklady pre účely pracovného pohovoru**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dát z výsledkov prieskumu, (2021)

#### **Výskumný predpoklad č.5:**

***“Zástupcovia manažmentu školy sa aktívne vzdelávajú v oblasti personalistiky a HR, tak aby mohli viesť prijímacie pohovory ”***

Samostatný výskum medzi zástupcami riaditeľa ukázal na to, že žiadny zo štyroch oslovených vedúcich pedagogických zamestnancov školy neabsolvoval školenie priamo zamerané na oblasť personalistiky a HR. A to ani dobrovoľne, ani na popud zamestnávateľa.

Všetci vedúci zamestnanci školy však musí do dvoch rokov od prijatia do funkcie absolvovať program “Funkčného vzdelávania”, ktorý je ukončený povinnou skúškou. Jeho súčasťou sú aj základy personalistiky a teórie výberu zamestnancov v súlade s právnymi predpismi Slovenskej republiky. Agende manažmentu ľudských zdrojov je pritom vyčlenená časová dotácia 4 hodiny.

Keďže z výskumu ďalej vyplýva, že všetci oslovení zástupcovia riaditeľa na SOŠ v Novom Meste nad Váhom a na SOŠOaS sú vo svojej pozícii už dlhšie ako dva roky, majú všetci tento kurz už za sebou. Najdlhšie slúžiaci zástupca pritom pôsobi na svojej pozícii už rovných 15 rokov. Vedúci pracovníci školy pritom musia tento kurz znovu absolvovať každých 5 rokov.

## **Diskusia k výsledkom dotazníka**

V priebehu výskumu a jeho vyhodnocovanie boli zistené isté rozdiely medzi prístupom k náboru a výberu zamestnancov medzi vybranými strednými školami a dokonca aj medzi informáciami, ktoré boli poskytnuté zo strany riaditeľov škôl v porovnaní s odpoveďami ich zamestnancov.

Podľa autora Koubeka (2014, s. 94) je nábor pracovníkov všeobecne určenie pravidiel a postupov pri získaní zamestnancov do organizácie. Výber zamestnancov je zameraný predovšetkým na konkrétne rozhodovanie sa pre jednotlivých adeptov. Proces náboru a výberu zamestnancov je logickým postupom, ktorého účelom je identifikácia správnych ľudí, ktorí budú v organizácii v budúcnosti pracovať.

Pri náboře potenciálnych zamestnancov je na oboch školách aplikovaný rovnaký prístup a väčšinou dochádza k priamemu osloveniu kandidáta. Na oboch školách je vedená databáza uchádzačov o jednotlivé miesta, v prípade pedagogických zamestnancov je databáza vedená podľa aprobácie na oboch vybraných stredných školách. K výberu dochádza aj z týchto databáz.

Jednou z metód získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov je podľa autorky Čopíkovej et al. inzerovanie. Inzerovať voľné pracovné miesta je možné v tlači, v rozhlase, televízii. Internetová inzercia je vo veľkej miere využívaná. Internet umožňuje zasielať životopisy uchádzačov a ďalšie dokumenty. Internet je lacnejší a rýchlejší než tradičná inzercia a iné spôsoby získavania zamestnancov. (Čopíková et al., 2015, s. 22-23).

V prípade vybraných stredných škôl je inzercia využívaná, ale len v slabej miere. Podľa výsledkov dotazníka sa o pracovnej pozícii dozvedelo z webových stránok škôl len viac ako 9% opýtaných respondentov. Z dotazníkového prieskumu tak isto vyplýva, že viac ako 44% opýtaných respondentov nešlo cez inzerát. Inzertné ponuky boli väčšinou respondentov hodnotené ako vyhovujúce. Je však možné pozorovať aj nespokojnosť s relevanciou informácií, pretože boli hodnotené aj ako skôr nepravdivé.

Po náboře zamestnancov dochádza k nasledujúcemu kroku a to ku výberu zamestnancov. Autorka Čopíková et al. uvádza: „*Úlohou výberu zamestnancov je zvoliť tých, ktorí najlepšie vyhovujú zámerom organizácie. Podstata výberu zamestnancov spočíva v porovnaní vlastností a predpokladov človeka s nárokmi práce, ktorú má vykonávať. Výber je tak vždy obojstranný proces. Nielen organizácia si vyberá, ale zároveň aj uchádzač si vyberá organizáciu*“ (Čopíková et al. 2015, s. 23).

Kritérium úspešnosti práce na pracovnom mieste, ktoré je obsadzované sa zameriava na pracovný výkon a teda na kvalitu, efektívnosť plnenia úloh, normy, a na správanie a teda na absenciu zamestnancov, dodržiavanie pracovného času (Kachňáková et al. 2013, s. 48).

Pre zistenie kritérií výberu kandidátov bol prieskum zameraný aj na jednotlivé kritéria výberu dokonca z oboch strán a to zo strany riaditeľa školy a z pohľadu učiteľov. Z výsledkov

prieskumu vyplýva, že zo strany riaditeľov škôl bol záujem prejavovaný zo strany budúceho zamestnávateľa hlavne o predošlú prax kandidátov a aprobáciu.

V prípade hľadania pracovnej pozície kandidátmi bola vo väčšine prípadov uvedená ako najdôležitejšia pracovná náplň na oboch vybraných stredných školách. Z výsledkov je zjavné, že pedagogické zamestnanie je učiteľmi volené ako poslanie. Čo bolo potvrdené aj v nasledujúcej otázke, tým, že respondenti uviedli, že si vybrali pracovné miesto podľa toho, že sa môžu venovať práci v školstve, pedagogickej práci a práci s mladými ľuďmi.

Dotazník bol zameraný aj na to, že čo kandidáti považujú za dôležité uviesť v kvalitnom životopise. Odpovede boli podobné v prípadoch oboch stredných škôl, a respondentami sú za dôležité považované vzdelanie, odborné znalosti a pracovné skúsenosti.

Jednou z metód výberu zamestnancov je výberový pohovor. „Výberový pohovor je osobné stretnutie zodpovedných reprezentantov zamestnávateľa s vhodnými uchádzačmi o zamestnanie, ktorí prešli procedúrou predbežného výberu na základe hodnotenia životopisu a spĺňajú nevyhnutné požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste“ (Šikýř et al., 2012, s. 64).

Pre porovnanie s teóriou bol dotazníkový výskum zameraný aj na informácie o tom, kto sa na pohovore zúčastnil. Rovnaká otázka bola položená aj riaditeľom stredných škôl v priebehu štruktúrovaného rozhovoru. V prípade Strednej odbornej školy bol najčastejšie prítomný riaditeľ, zástupca riaditeľa, personalista školy, a pedagogický zamestnanec. Títo sa však nezúčastňovali všetkých pohovorov. Podľa informácií od riaditeľa školy by mal byť na každom pohovore prítomný riaditeľ, personalista a vedúci zamestnanec, ktorý bude nadriadeným úspešnému uchádzačovi.

V prípade Strednej odbornej školy obchodu a služieb v Piešťanoch bol najčastejšie prítomný riaditeľ, zástupca riaditeľa, personalista školy, pedagogický zamestnanec a hlavná majsterka. Riaditeľom Strednej odbornej školy obchodu a služieb bolo uvedené, že sa na pohovoroch zúčastňuje iba riaditeľ školy.

Odpovede v tomto prípade nie sú zhodné. Je možné, že prístup k pohovorom sa počas rokov menil, alebo že bola potreba zastúpenia riaditeľa.

Všetky potrebné informácie počas pohovoru boli poskytnuté väčšine respondentov zo Strednej odbornej školy obchodu a služieb v Piešťanoch a odpoveď skôr áno bola použitá vo väčšine prípadov respondentov zo Strednej odbornej školy. Tu je možné pozorovať rozdiel v spokojnosti s priebehom pohovoru na oboch školách.

Pri hodnotení osobného pohovoru zamestnancami stredných škôl je možné pozorovať podobnú situáciu. Zamestnanci zo Strednej odbornej školy obchodu a služieb v Piešťanoch sú viac spokojní s pohovormi ako zamestnanci zo Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom.

### 3.4. Doporučenia

Z výsledkov výskumu je možné konštatovať, že priebeh výberu zamestnancov v prostredí vybraných stredných škôl je v mnoha ohľadoch na dostatočnej úrovni. Boli ale zistené aj nedostatky, a to hlavne z pohľadu pedagogických zamestnancov, ktorý upozornili na uvádzanie informácií, ktoré boli neúplné alebo aj nepravdivé. Nielen v návaznosti na tieto nedostatky prichádzam s niekoľkými návrhmi, ako skvalitniť oblasti získavania a výberu nových zamestnancov na týchto stredných školách.

#### A/ Online inzercia

Z výskumu vyplýva, že školy majú zásadné rezervy v oblasti inzercie voľných pracovných miest. Priame oslovenie, ktoré je preferovanou metódou získavania zamestnancov na oboch stredných školách, nie je vždy dostatočne efektívne a môže sa stať, že manažment nenájde vhodného uchádzača. V takýchto prípadoch nasleduje využitie metód online inzercie na serveri Edujobs, ktorá sa zdá vo väčšine prípadov ako efektívna.

Školy by mali zväziť zaradenie možnosti inzerovať voľné pracovné miesta na online platformách ako ďalší z primárnych zdrojov získavania nových pedagogických zamestnancov - súbežne s metódou priameho oslovenia. A to predovšetkým na stránkách školy a webu Edujobs, ktorý sa zameriava na inzerciu pozíc práve ve školstve a ktorého používanie je bezplatné. Jeho používanie by teda pre školu neznamenal žiadne náklady navyše. Navyše by sa zvýšil zásah potencionálnych uchádzačov o danú pracovnú pozíciu, a to napríklad aj naprieč regiónmi. Portál management oboch škôl v určitých prípadoch využíva už dnes.

Inzercia by mala mať presnú štruktúru:

- Popis a charakteristika školy,
- Popis a charakteristika pracovného miesta,
- Platová kategória pracovného miesta,
- Požadované vzdelanie uchádzača,
- Požadovaná prax uchádzača,
- Požadované vlastnosti uchádzača,
- Benefity

Pri takto štrukturovanom inzeráte budú uchádzačom poskytnuté všetky potrebné informácie pred prijímacím pohovorom.

V budúcnosti by sa mohlo vyplatiť aj využívanie sociálnych sietí pre uverejnenie ponuky práce, ktoré sú predovšetkým u mladých využívané. S cieľom zabezpečenia kvalitných zamestnancov na stredných školách je možná aj spolupráca s vysokými školami pedagogického zamerania. V rámci spolupráce by bolo vhodné organizovanie dní otvorených dverí stredných škôl, s cieľom osloviť budúcich absolventov vysokých škôl pedagogického zamerania.

Podľa výsledkov výskumu je zjavné, že ani jedna škola nevykonáva online pracovný pohovor. Doba sa mení, pandémie zmenila svet, a tak sa bude musieť zmeniť aj prístup k vykonávaniu pohovorov. Realizácia pohovoru online je flexibilná, šetrí čas a pohovoru sa môžu zúčastniť aj kandidáti, ktorí sa momentálne nenachádzajú v lokalite školy, ale majú záujem sa presťahovať v prípade zamestnania.

## **B/ Personálna stratégia**

Ďalším doporučením, ktoré by zefektívnilo proces získavania a výberu pedagogických zamestnancov, je vypracovanie jasnej personálnej stratégie v tejto oblasti. Hoci je agenda získavania a výberu plne v rukách riaditeľa školy a jeho právomoci čiastočne upravuje legislatíva, v prípade oboch skúmaných škôl chýbajú štandardizované postupy a delenie povinností.

V tomto ohľade vychádza o niečo horšie SOŠ v Novom Meste nad Váhom, kde je štruktúra manažmentu školy komplikovanejšia, zatiaľ čo na škole druhej má personálnu agendu pevne v rukách riaditeľka školy.

Za dôležitý bod možno pritom označiť podporu ďalšieho vzdelávania manažmentu školy v oblasti HR a personalistiky, tak aby mohli tieto skúsenosti uplatniť aj v praxi. Väčšina zástupcov manažmentu školy sa totiž na pozíciu dostala z pozície radového pedagogického pracovníka, bez predchádzajúcej skúsenosti s problematikou získavania a výberu nových uchádzačov.

## **C/ Skvalitnenie komunikácie**

Za dôležitý bod, na ktorý by sa mal manažment škôl zamerať, je skvalitnenie komunikácie - externej a internej.

Malá skupina respondentov označila informácie o fungovaní školy poskytnuté počas pohovoru za nedostatočné či dokonca nepravdivé. Hoci sa jedná o úplne marginálnu skupinu, nemalo by vedenie skúmaných škôl tieto výhrady nechať bez odozvy. Uchádzači by počas pohovoru mali získať relevantné informácie o škole ako aj o jej ďalšom fungovaní.

Za takýto prípad môžeme označiť aj skúsenosť nového učiteľa slovenského jazyka na SOŠ v Novom Meste nad Váhom, ktorý nebol prizvaný k poradám pedagogického zboru pred začiatkom školského roku a nastúpi do školy až k prvému školskému dňu. Na problémy vo vnútornej komunikácii školy, aj v rámci manažmentu, taktiež upozornil jeden ze zástupcov riaditeľa školy, ktorý ešte deň pred návratom z letnej dovolenky v druhej polovici augusta, nemal informácie, aký kandidát bol na pozíciu učiteľa slovenského jazyka vybraný.

Rovnako v rámci prijímacích pohovorov sa stretávame s kritikou relevantnosti a pravdivosti poskytnutých informácií. Z prieskumu medzi pedagogickými zamestnancami oboch skúmaných škôl vyšlo, že dvaja respondenti označili poskytnuté informácie o fungovaní školy za nedostatočné a zavádzajúce. Hoci sa jedná o marginálnu skupinu zamestnancov, malo by vedenie školy brať na tieto výhrady zreteľ.

V rámci pohovoru je potrebné na úvod poskytnúť uchádzačovi dostatočné a pravdivé informácie o škole, o pracovnom mieste, o podmienkach práce. Prijímací pohovor by pak mal prebiehať v malej skupine ľudí, aby uchádzač nemal pocit, že je pod drobnohľadom. Pri pohovore by mal byť vždy prítomný riaditeľ školy, HR pracovník a budúci priamy nadriadený uchádzača, ktorý má presný prehľad o práci na danej pozícii.

Pohovor je dobré rozdeliť na dve časti z čoho jedna bude ústny osobný pohovor a druhá časť bude praktická. V praktickej časti bude ukázková hodina, ktorá bude vedená uchádzačom. Praktickej časti pohovoru sa zúčastnia len tí uchádzači, ktorí prejdú uspokojivo ústnou časťou pohovoru. Informácie ohľadne ukázkovej hodiny budú uchádzačovi poskytnuté po absolvovaní prvej časti pohovoru.

Po ukončení pohovoru je dôležitá spätná väzba a to nie len pre úspešného uchádzača. Je dôležité poďakovať sa za účasť na pohovore aj uchádzačom, ktorí v pohovore neuspeli a uviesť dôvod prečo pri pohovore neuspeli, alebo prečo bol vybraný iný kandidát.

Dôležité je aj opýtať sa uchádzačov, ktorí neuspeli, či je možné uchovať si ich osobné údaje v prípade iných voľných pozícií.

#### **D/ Spolupráca s vysokými školami**

S cieľom zabezpečenia kvalitných zamestnancov na stredných školách je vhodná aj spolupráca s vysokými školami pedagogického zamerania. V rámci spolupráce by bolo vhodné organizovanie dní otvorených dverí stredných škôl, s cieľom oslovit' budúcich absolventov vysokých škôl pedagogického zamerania.

Dni otvorených dverí by sa mohli konať raz ročne, a budúci absolventi by sa oboznámili s priestormi školy, z priebehom vyučovania, so vzťahmi na pracovisku. Takto by bolo možné doviesť mladých kvalifikovaných učiteľov na stredné školy, prostredníctvom ktorých by do školy zavítali aj nové trendy, prístupy a názory na vyučovanie. Prínosom pre budúcich absolventov by bola realita stredných škôl s ktorou by sa dostali do kontaktu.

## 4. Záver

Diplomová práca, zameraná na proces získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov na verejných stredných odborných školách na Slovensku, zistila na konkrétnych príkladoch SOŠ v Novom Meste nad Váhom SOŠOaS v Piešťanoch čiastočné nedostatky či rezervy náborového procesu. V niektorých prípadoch sa pritom dá predpokladať, že sa jedná o nedostatky systémové, platné pre podstatnú časť verejných škôl na Slovensku.

Tieto rezervy identifikujeme napríklad v oblasti metód oslovovania nových uchádzačov, interná komunikácia či chýbajúca personálna stratégia, ktorá sa výrazne prejavuje na efektívite náborového procesu. Žiadny z oslovených vedúcich pedagogických zamestnancov školy napríklad neabsolvoval školenie priamo zamerané na oblasť personalistiky. A to ani dobrovoľne, ani na popud zamestnávateľa.

Voľné prenášanie povinností medzi jednotlivými vedúcimi zamestnancami školy v oblasti náboru demonštruje zistenie, že sa riaditeľ SOŠ v Novom Meste nad Váhom v pätine prípadov neúčastnil samotného výberového pohovoru. To je pritom v priamom rozpore s tvrdením manažmentu, ktoré uviedlo, že je riaditeľ prítomný vždy.

Dôležitým bodom práce je taktiež potvrdenie priameho oslovenia, ako preferovanej metódy oslovenia uchádzačov na pozíciu pedagogického zamestnanca na oboch skúmaných školách na západnom Slovensku. To bolo využito vo viac ako troch štvrtinách prípadov a ktoré sa na aktuálnych prípadoch ukazuje ako nedostatočne efektívne.

Na základe skúseností so zástupcami skúmaných škôl možno podotknúť, že sa v prostredí školského manažmentu stretávame s neochotou inovovať dlho zabehnuté procesy, a to nielen v oblasti získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov, ale aj v iných sektoroch. To je možné z časti prikladať faktu, že sa jedná o školy verejné, a teda absenciu štandardných trhových mechanizmov.

Napriek tomu sa však stretávame s radou čiastočných oblastí, v ktorých je posun smerom k zefektívneniu procesu získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov plne v moci riaditeľov a manažmentu oboch skúmaných škôl. Preto sme navrhli niekoľko odporúčaní, vychádzajúcich z predchádzajúceho výskumu, ktorá v prípade skúmaných škôl povedú k zefektívneniu ich náboru.

Týchto doporučení je celkom päť:

1. Zaradenie online inzercie medzi primárne zdroje oslovovania nových uchádzačov, vedľa existujúceho priameho oslovenia.
2. Definovanie jasnej personálnej stratégie a rozdelenie povinností v oblasti personálnej agendy a tým aj náboru.
3. Skvalitnenie komunikácie navonok aj vo vnútri školy. Poskytnutie relevantných informácií o fungovaní školy uchádzačom aj novo prijatým zamestnancom.
4. Hlbšia spolupráca s vysokými školami



Odporúčania boli ďalej doplnené o vzorový inzerát, ktorý môže školám poslúžiť ako vzorový materiál pri ďalšom náboru.

Výskum prebiehal primárne na vzorke manažmentu školy, formou kvalitatívnych rozhovorov, a ďalej bol rozšírený pomocou kvantitatívneho dotazníkového šetrenia medzi rádovými pedagogickými pracovníkmi školy a doplnkového dotazníka medzi zástupcami manažmentu škôl.

Na základe kvalitatívneho výskumu bolo definovaných päť výskumných predpokladov zameraných na oblasť získavania a výberu nových pedagogických zamestnancov v prostredí školy, ktoré boli pomocou kvantitatívnych metód ďalej verifikované a následne skomparované. Z výsledkov výskumu vychádzajú navrhnuté, obecne platné odporúčania (viz vyššie) pre obe zo skúmaných škôl na západnom Slovensku.

## Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, přel. KOUBEK, J.* Praha : Grada Publishing, 2002. 876 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human resource management practice. 13th edition.* London : Kogan Page, Ltd, 2014. 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAJZÍKOVÁ, L., a kol., *Manažment ľudských zdrojov, 4. vydanie.* Bratislava : Univerzita Komenského, 2011. 216 s. ISBN 978-80-223-2989-7.

BAJZÍKOVÁ, L., et al., *Manažment ľudských zdrojov, 5. vydanie.* Bratislava : Univerzita Komenského, 2013. 213 s. ISBN 978-80-223-3472-3.

BARNOVÁ, S., KRÁSNA, S., *Manažment a organizácia škôl.* Dubnica nad Váhom : VŠ DTI, 2020. 133 s. ISBN 978-80-89732-96-8.

BLÁHA, J., a kol., *Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vydanie,* Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P., *Řízení lidských zdrojů. 1. vydanie.* Ostrava: VŠB-TU, 2015. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol., *Řízení lidských zdrojů.* C.H.Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-3479.

FOTR, J., SOUČEK, I., a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování 1. vydanie.* Teorie pro praxi. Praha : Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-398-4.

HANZELKOVÁ, A., a kol., *Personální strategie. Teorie pro praxi. 3. vydanie.* Praha : C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., a kol. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* Praha : Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, K., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KACHAŇÁKOVÁ, A., a kol., *Personálny manažment.* Bratislava : Lura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A. et al., *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciach pôsobiacich na Slovensku.* Bratislava: Lura Edition, 2013. 132 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení: východiská a vývoj. 2 přeprac. a rozš. vyd.* Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J., *Praktická psychologie pro manažery a personalisty.* Brno : Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2012. 104 s. ISBN 978-807357-899-2.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vydanie. Praha : Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

LYNCH, R. *Strategic Management*. 8. edition. London : Pearson Education Limited, 2018. 704 s. ISBN 9781292211404.

MCGEE, J., WILSON, D., THOMAS, H. *Strategy: Analysis and Practice*. McGraw- Hill Education - Europe, 2010. 820 s. ISBN 978-00-77-126-919.

PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment: Ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 2. vydanie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2013. 280 s. ISBN 978-80-8078-655-7.

POSPÍŠIL, R., *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava : Ostravská univerzita, 2019. 213 s. ISBN 978-80-7599-106-5.

POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H., *Management*. 2. vyd. Brno : Mendelová univerzita v Brne, 2014. 261 s. ISBN 978-80-7509-127-7.

PUHROVÁ, B., P., *Základy školského managementu a řízení školy*, Zlín, 2017. 79 s.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií - Neužívané metody a techniky*, Praha, 2014, 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika v řízení školy*: měsíčník, květen 2010. č.5 s. 6-7. ISSN 1214-8679.

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika v řízení školy*: měsíčník, červenec 2010. č.7 s. 6-7 ISSN 12148679.

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVA, I., *Personalistika v řízení školy*. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 188 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

## **Zákony**

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení zákona č. 365/2004

Zákon č. 596/2003 Z. z. Zákon o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 317/2009 Z. z. Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch

Zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 553/2003 Z. z. Zákon o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov

## Internetové zdroje

GAVORA, P. Et. al. *Elektronická učebnice pedagogického výskumu* [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>

HIGH, R., STŘIBRSKÁ, J., *Řízení lidských zdrojů ve vzdělávacích institucích* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné na: <http://kuhv.vscht.cz>

MATTOVÁ, A., *Získavanie a výber zamestnancov, O škole*, [online]. 2020 [cit. 2020-12-11]. Dostupné na: <https://oskole.detiamy.sk/clanok/ziskavanie-a-vyber-zamestancov>

Ministerstvo školstva Slovenskej republiky, *Pracovný poriadok pre pedagogických zamestnancov a ostatných zamestnancov škôl a školských zariadení, 2005, 37 s.* [online]. 2020 [cit. 2020-12-11]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk>

Rozvoj klíčových kompetencí zástupcu ředitele na školách a školských zařízeních, Evropská obchodní akademie Děčín [online]. 2020 [cit. 2020-12-11]. Dostupné na: <http://www.eozastupci.cz/data/files/000024.pdf>

Sources of Recruitment of Employees: Internal and External Sources [online]. 2020 [cit. 2020-12-11]. Dostupné na: <https://www.slideshare.net/sokamkuila/sources-of-recruitment-of-employees-internal-and-external-sources-recruitment>

Stredná odborná škola - Nové mesto nad Váhom, *História školy*, [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné na: <http://www.prvasosnmnv.sk/historia-skoly/historia-skoly>

Stredná odborná škola - Nové mesto nad Váhom, *Hodnotiaca správa* [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné na: <http://www.prvasosnmnv.sk/dokumenty-skoly/dokumenty-skoly>

Stredná odborná škola obchodu a služieb - Piešťany, *História školy*, [online]. 2021 [cit. 2021-03-27] Dostupné na: <https://sosoasmojmira.edupage.org/a/historia-skoly>

Stredná odborná škola obchodu a služieb - Piešťany, *Hodnotiaca správa*, [online]. 2021 [cit. 2021-03-27] Dostupné na: <https://sosoasmojmira.edupage.org/a/hodnotiaca-sprava>

ŠAFRÁNKOVÁ, J., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha : Vysoká škola regionálního rozvoje a bankovní institut, 2018 [online]. 2020 [cit. 2021-10-03]. Dostupné na: <http://www.ambis.cz>

## **Zoznam príloh**

Príloha 1 - Interview A

Príloha 2 - Interview B

Príloha 3 - Interview C

Príloha 4 - Návrh inzerátu pre stredné školy

## **Príloha 1 - Interview A**

Prepis rozhovoru s riaditeľom Strednej odbornej školy – Nové Mesto nad Váhom

**1. Koľko pedagogických zamestnancov má Vaša stredná škola?**

Na našej strednej škole pracuje 52 pedagogických zamestnancov.

**2. Kto je zodpovedný za získavanie a výber zamestnancov na Vašej strednej škole?**

Riaditeľ školy

**3. Ako prebieha plánovanie ľudských zdrojov na Vašej strednej škole? Viedete si nejakú formu databázy pracovných činností na Vašej strednej škole? Obsahuje aj detailné popisy práce?**

Áno evidujeme databázu uchádzačov o jednotlivé miesta. Pedagogických zamestnancov vedieme podľa aprobácie a nepedagogických podľa potreby.

**4. Dochádza na Vašej strednej škole k fluktuácii zamestnancov? Ste schopný obratom nahradiť zamestnanca, pri jeho náhlom odchode alebo absencii?**

Na našej škole existuje zastupiteľnosť z kmeňových zamestnancov.

**5. Uprednostňuje Vaša škola interné alebo externé zdroje získavania pracovníkov?**

To záleží na okolnostiach.

**6. Aké spôsoby externého získavania pracovníkov uprednostňujete?**

Využívame inzerciu a zameriavame sa na osobné poznatky a vedomosti uchádzača.

**7. Aké dokumenty žiadate od záujemcov o pracovné miesto na Vašej strednej škole?**

Vyžadujeme žiadosť o prijatie do zamestnania spolu so životopisom uchádzača. Ďalej vyžadujeme doklady o vzdelaní, doklady o trestnej bezúhonnosti, doklady o zdravotnej spôsobilosti, prax, a zápočet odpracovaných rokov.

**8. Myslíte si, že v inzercii s ponukou voľného pracovného miesta na Vašej strednej škole uvádzate všetky relevantné informácie? Ako hodnotíte informácie, ktoré sú v inzeráte poskytnuté z hľadiska relevancie?**

V inzeráte vždy uvádzame len základné informácie, uprednostňujeme osobný pohovor.

**9. Zverejňuje Vaša stredná škola voľné pracovné miesta na webových stránkach školy?**

Áno samozrejme, túto možnosť využívame.

**10. Využíva Vaša stredná škola sociálne siete pre získavanie pedagogických zamestnancov?**

Nie sociálne siete nevyužívame pre získavanie nových zamestnancov.

**11. Ktorú metódu pri nábore nových zamestnancov používate?**

Osobný pohovor

**12. Ako prebieha samotný výberový proces na vašej strednej škole? Kto sa zúčastňuje výberového konanie?**

Pri pohovore sú prítomný riaditeľ školy, personalista a príslušný vedúci zamestnane, ktorý bude úspešnému uchádzačovi nadriadeným.

**13. Aké kritéria zohľadňujete pri výbere nového pedagogického zamestnanca pre vašu strednú školu?**

Zohľadňujeme hlavne záujem o prácu a rešpektovanie potrieb školy.

**14. Akými prostriedkami sa snažíte zaujať potenciálnych zamestnancov?**

Snažíme sa zaujať hlavne klímou našej školy, no a potom ide o ochotu pracovať.

**15. Aké druhy vstupných pracovných pohovorov preferujete s uchádzačom o voľnú pracovnú pozíciu. Uprednostňujete pohovor s jedným uchádzačom, alebo s viacerými uchádzačmi súčasne? Využívate nejaký druh testu pri výberovom konaní?**

Preferujeme pohovor s jedným uchádzačom, a bez testov.

**16. Ako prebieha výberové konanie v období pandémie COVID – 19? Využili by ste aj možnosť Online pohovoru?**

Momentálne nemáme potrebu riešiť takúto situáciu. A ak by bolo potrebné tak by sme sa priklonili k výberu uchádzača z databázy a osobný pohovor, ktorého podmienkou by bolo samozrejme dodržanie hygienických zásad.

**17. Aký spôsobom sa pripravujete na vstupný pohovor s uchádzačom o voľnú pracovnú pozíciu na vašej strednej škole?**

Príprava spočíva v preštudovaní žiadosti a životopisu uchádzača, a popripade zisťovanie referencií.

**18. Využívate referencie o uchádzačoch na voľnú pracovnú pozíciu, ako zdroj informácií?**

Áno využívame aj túto možnosť.

**19. Ako sa rozhodujete o prijatí alebo neprijatí uchádzača? Čo je hlavným kritériom pre Vaše kladné alebo záporné rozhodnutie?**

Najdôležitejší je vzťah k požadovanej práci a ochota podieľať sa na činnosti školy.

## Príloha 2 - Interview B

Prepis rozhovoru s riaditeľom Strednej odbornej školy obchodu a služieb - Piešťany

**1. Koľko pedagogických zamestnancov má Vaša stredná škola?**

Na Hotelovej Akadémii pôsobí 36 pedagogických zamestnancov.

**2. Kto je zodpovedný za získavanie a výber zamestnancov na Vašej strednej škole?**

Samozrejme riaditeľ školy.

**3. Ako prebieha plánovanie ľudských zdrojov na Vašej strednej škole? Viedete si nejakú formu databázy pracovných činností na Vašej strednej škole? Obsahuje aj detailné popisy práce?**

Evidujeme si databázu uchádzačov o jednotlivé pracovné miesta. Pedagogických evidujeme podľa aprobácie no a nepedagogických podľa našej potreby.

**4. Dochádza na Vašej strednej škole k fluktuácii zamestnancov? Ste schopný obratom nahradiť zamestnanca, pri jeho náhlom odchode alebo absencii?**

Máme výborné kontakty s bývalými zamestnancami, ktorí sú na dôchodku a môžeme ich osloviť v prípade potreby.

**5. Uprednostňuje Vaša škola interné alebo externé zdroje získavania pracovníkov?**

Uprednostňujeme interné zdroje.

**6. Aké spôsoby externého získavania pracovníkov uprednostňujete?**

V prípade externého získavania pracovníkov využívame inzerciu.

**7. Aké dokumenty žiadate od záujemcov o pracovné miesto na Vašej strednej škole?**

Vyžadujeme žiadosť o prijatie do zamestnania spolu so životopisom uchádzača a doklady o vzdelaní.

**8. Myslíte si, že v inzercii s ponukou voľného pracovného miesta na Vašej strednej škole uvádzate všetky relevantné informácie? Ako hodnotíte informácie, ktoré sú v inzeráte poskytnuté z hľadiska relevancie?**

V inzerátoch uvádzame nevyhnutné informácie, ostatné informácie poskytneme uchádzačovi na pohovore.

**9. Zverejňuje Vaša stredná škola voľné pracovné miesta na webových stránkach školy?**

Áno zverejňujeme ponuku voľných pracovných miest na našich webových stránkach.

**10. Využíva Vaša stredná škola sociálne siete pre získavanie pedagogických zamestnancov?**

Nie, sociálne siete pre takýto druh inzercie nevyužívame.

**11. Ktorú metódu pri nábore nových zamestnancov používate?**

Využívame osobný pohovor.



**12. Ako prebieha samotný výberový proces na vašej strednej škole? Kto sa zúčastňuje výberového konanie?**

Pri pohovore je prítomný iba riaditeľ školy.

**13. Aké kritéria zohľadňujete pri výbere nového pedagogického zamestnanca pre vašu strednú školu?**

Zameriavame sa hlavne na kvalifikáciu a motiváciu uchádzača.

**14. Akými prostriedkami sa snažíte zaujať potenciálnych zamestnancov?**

Zaujať sa snažíme hlavne zázemím aké naša škola ponúka a tradíciou školy.

**15. Aké druhy vstupných pracovných pohovorov preferujete s uchádzačom o voľnú pracovnú pozíciu. Uprednostňujete pohovor s jedným uchádzačom, alebo s viacerými uchádzačmi súčasne? Využívate nejaký druh testu pri výberovom konaní?**

Nevyužívame testy, len klasický osobný pohovor.

**16. Ako prebieha výberové konanie v období pandémie COVID – 19? Využili by ste aj možnosť Online pohovoru?**

Momentálne takúto situáciu neriešime.

**17. Aký spôsobom sa pripravujete na vstupný pohovor s uchádzačom o voľnú pracovnú pozíciu na vašej strednej škole?**

Kontrolujeme žiadosti a ostatné požadované dokumenty.

**18. Využívate referencie o uchádzačoch na voľnú pracovnú pozíciu, ako zdroj informácií?**

Áno využívame aj referencie.

**19. Ako sa rozhodujete o prijatí alebo neprijatí uchádzača? Čo je hlavným kritériom pre Vaše kladné alebo záporné rozhodnutie?**

Rozhodujeme sa na základe kvalifikácie, skúseností uchádzača a ochote pracovať.

### **Príloha 3 - Interview s pedagogickým zamestnancom školy**

#### **1. Absolvovali ste výberový pohovor?**

*Ano.*

#### **2. Ako ste osobne vnímal prístup riaditeľa k výberovému riadeniu? Bol Vám sympatický? Súhlasili ste s metódami a prístupmi ktoré používal?**

*Na výberovom konaní pred 7 rokmi bol riaditeľ školy až veľmi chválenkársky, kládol dôraz na úspechy školy pod jeho vedením, a mal odomňa veľké očakávania.*

#### **3. V akom časovom horizonte ste dostal odpoveď na Vašu žiadosť o pracovné miesto?**

*Odpoveď som dostal ihneď po výberovom pohovore, v ten istý deň.*

#### **4. Stretli ste sa počas výberového pohovoru s klientelistickými praktikami? Prijali Vás na základe známosti?**

*Vo svojej pedagogickej praxi som sa s podobným prístupom nestretol, v daný čas škola potrebovala obsadiť pozíciu kvalifikovaným pedagógom z praxe.*

#### **5. Zistovali ste si o danej škole informácie, pred tým ako ste sa do výberového konania prihlásili?**

*Pri uvažovaní som kládol dôraz na pozitíva školy a zázemie, vyhovovala mi hlavne kratšia vzdialenosť do zamestnania (čas-peniaze, a zamestnanecký kolektív ktorý z mojich informácií bol kolegiálny.*

#### **6. Akú rolu pre Vás pri výbere zamestnania hrá zameranie školy?**

*Zameranie školy je pre mňa čiastočne dôležité z dôvodu predmetov ktoré sa tam vyučujú, kvôli vyplneniu pracovného úväzku ako pre kvalifikovaného pedagóga, z môjho pohľadu je nevýhoda pre zamestnanca aj zamestnávateľa ak je učiteľ nekvalifikovaný, čiže nemá primerané vzdelanie k výuke daných predmetov na škole.*

#### **7. Je pre Vás dôležitý vo Vašom zamestnaní kariérny postup? Uvažovali by ste o zmene pozície na pozíciu riaditeľa školy alebo zástupcu školy?**

*Dlhodobo uvažujem nad kariérnym postupom na tejto strednej škole, aj z dôvodu praxe ktorú mám vo vedení školy, ale vzhľadom na problémy ktoré v súčasnosti stredná škola má, by bola pozícia vedúceho pedagogického zamestnanca viac záťažou ako benefitom.*

## **Príloha 4 - Návrh inzerátu pre stredné školy**

Informácia o voľnom pracovnom mieste

### **ZÁSTUPCA RIADITEĽA PRE TEORETICKÉ VYUČOVANIE**

Riaditeľ Strednej odbornej školy v Novom Meste nad Váhom, **prijme do pracovného pomeru učiteľa s menovaním do vedúcej funkcie - zástupca riaditeľa.**

**Veľkosť úväzku : plný**

**Termín nástupu: 1.8.2021**

**Pracovný pomer : na dobu určitú**

**Platová kategória: v zmysle nariadenia vlády 338/2019 Z.z.**

**Termín na podanie žiadosti: do 10.05.2021**

**Požadovaná kvalifikácia (v zmysle vyhlášky MŠVVaŠ SR č. 1/2020 Z.z.):**

- Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa v učiteľskom smere alebo v neučiteľskom smere s DPŠ

**Požadované vlastnosti od uchádzača:**

- znalosť zákona č.138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch
- znalosť zákona č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní
- znalosť práce s PC,
- spoločenský rozhľad,
- ovládanie štátneho jazyka,
- flexibilita,
- ochota spolupracovať na projektoch školy,
- komunikatívnosť.

**Popis pracovného miesta:**

- Riadiť a kontrolovať prácu a pravidelne hodnotiť pracovné výsledky zamestnancov spadajúcich podľa organizačnej štruktúry pod jeho priame riadenie.
- Podieľať sa na tvorbe odbornej koncepcie školy.
- Pravidelne kontrolovať pridelenú základnú pedagogickú dokumentáciu. Zabezpečovať tvorbu úväzkov a tvorbu rozvrhu školy.
- Zabezpečovať zastupovanie za neprítomných vyučujúcich.
- Zabezpečovať podklady pre mzdovú učtáreň (evidencia dochádzky, nadčasy pre pedagogických zamestnancov, náhradné voľno).

- Kontrolovať úplnosť učebných osnov a ich súlad s učebným plánom školy.
- Zabezpečovať výber a realizáciu voliteľných a nepovinných predmetov.
- Zabezpečovať denný chod školy a program mimovyučovacích aktivít v spolupráci s pedagogickými zamestnancami školy.
- Riadiť a kontrolovať prácu triednych učiteľov, vykonávať kontrolu vedenia pedagogickej dokumentácie.
- Pripravovať podklady pre Správu o výchovno-vzdelávacej činnosti za uplynulý školský rok za teoretické vyučovanie.
- Pripravovať podklady pre Ročný plán práce školy za všeobecno-vzdelávacie činnosti  
Vypracovávať vnútorné smernice týkajúce sa zvereného úseku
- Vykonávať hospitačnú a kontrolnú činnosť
- Organizačne zabezpečovať proces prijímacieho konania
- Organizačne zabezpečovať maturitné skúšky – koordinátor maturitných skúšok (zabezpečovať komplexnú pedagogickú dokumentáciu týkajúcu sa maturitných skúšok).
- Formou hospitačnej činnosti kontrolovať stav vyučovania a činnosť pedagogických zamestnancov (podľa schválenej organizačnej štruktúry).
- Spracovávať štatistiky týkajúce sa žiakov a vyučovacích výsledkov (Eduzber, RIS).
- Organizovať, koordinovať a kontrolovať záujmovú činnosť žiakov.
- Podávať návrh na vylepšenie vybavenia školy, na realizáciu nutných opráv a prípadných zmien v budove školy.

### **Požadované doklady:**

- žiadosť o prijatie do zamestnania a motivačný list,
- profesijný životopis,
- doklady o vzdelaní, (vysokoškolský diplom)
- čestné prehlásenie potvrdzujúce požadovanú odbornú prax s uvedením pracoviska, bezúhonnosť podľa § 15 zákona č.138/2019 Z.z. o pedagogických a odborných zamestnancoch (čestné prehlásenie),
- zdravotná spôsobilosť podľa § 16, ods.2 zákona č.138/2019 Z.z. o pedagogických a odborných zamestnancoch (vyžaduje sa až od prijatých uchádzačov),
- ovládanie štátneho jazyka ( v prípade uchádzačov s inou ako slovenskou národnosťou),
- súhlas uchádzača na použitie osobných údajov pre potreby prijatia do zamestnania v zmysle zákona č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov.