

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Personální plánování ve veřejné správě**

**Simona Šmejkalová**

© 2014 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Diplomová práce „Personální plánování ve veřejné správě“ pojednává o oblastech personálního plánování, které jsou součástí navrhované personální strategie. Práce je zaměřena na personální strategii v kompletní podobě, od odhadu potřeby nových pracovních sil, přes odhad pokrytí potřeby pracovních sil a přijímání potřebných pracovníků, až po odměňování a vzdělávání pracovníků. V práci jsou rozebrána teoretická východiska řízení lidských zdrojů, postupů a činností personálního plánování, tudíž tvorby personální strategie. Praktická část práce je rozdělena na dvě části. První část je empirická, která popisuje současnou situaci školského zařízení, z hlediska personálního. Větší pozornost je věnována druhé části, analytické, která je věnována tvorbě personální strategie na budoucí období. Součástí je také výzkum, který je zaměřený na vzdělávání pracovníků v zařízení, které je v současnosti považováno za stěžejní část personálního plánování.

## **Klíčová slova**

zaměstnanci, personální strategie, školství, vzdělávání, odhad, pedagog, plán

## **Úvod**

V současné době je řízení lidských zdrojů nejdůležitější úlohou manažerů, jádrem organizace, jeho nejdůležitější složkou. Obecně je pro organizaci klíčové stanovení cílů a též stanovení metod a cest pro dosažení těchto cílů. Tato stanovení jsou úkolem plánování, které je nástrojem řízení organizace. Zvláštní součástí plánování je personální plánování, jež slouží k naplnění cílů organizace prostřednictvím odhadů vývoje a realizace opatření směřujících k zajištění úkolů pracovní silou. Nejdůležitějším úkolem personálního plánování je zajištění pracovní síly v potřebném množství, motivované, flexibilní a s potřebnými znalostmi a zkušenostmi v současnosti, ale i v budoucnosti.

Plánování potřeby pracovních sil v organizaci je založeno na odhadech budoucího vývoje a vytváření opatření v oblasti pohybu pracovních sil v organizaci, do organizace a z organizace. Úkolem organizace je zajistit pracovní síly v odpovídajícím množství tak, aby v současnosti, ale i v budoucnosti bylo dostatek pracovních sil k zajištění plnění cílů organizace. Součástí personálního plánování je samozřejmě také získávání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání a pracovní rozvoj, jejich motivování a odměňování. Získávání zaměstnanců je proces, při kterém dochází k zaplňování volných pracovních míst odpovídajícími uchazeči v žádaném termínu s přiměřenými náklady. Vzdělání zaměstnanců

je proces celoživotní, jelikož neustále rostou požadavky na dovednosti a schopnosti člověka. V současné době se jedná spíše o rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na znalosti a dovednosti pracovníků, na formování osobnosti pracovníků a jejich hodnotových orientací. Odměňování pracovníků již není pouze mzdou či platem. Mezi moderní pojetí odměňování pracovníků náleží například povýšení, formální uznání, ale také zaměstnanecké výhody.

## **Cíl práce**

Primárním cílem této diplomové práce je vytvoření nové či upravení stávající personální strategie pro školskou organizaci, zaměřenou na určené personální činnosti. Personální strategie je cílena na přijímání (získávání) pracovníků, plánování potřeby pracovních sil a pokrytí této budoucí potřeby, ale především na vzdělávání zaměstnanců a jejich osobní rozvoj. Strategie by měla sloužit organizaci jako varovný prostředek k předcházení problémů spojených s nedostatkem či přebytkem pracovníků. Strategie je tvořena z důvodu získání a udržení optimálního počtu pracovních sil pro jednotlivá budoucí období, s požadovanými profesními zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi.

Sekundárním cílem této diplomové práce je vypracování výzkumu o vzdělávání pracovníků ve zvoleném školském zařízení a na jeho základě zhodnotit přístup školského zařízení k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků z pohledu pracovníků, úroveň vzdělávání pracovníků a úroveň seminářů, kurzů či školení.

## **Metodika práce**

Prvním krokem vypracování uvedené diplomové práce je zformování teoretické části práce. Tato část je vytvořena na základě podrobného prostudování veškerých literárních podkladů týkajících se lidských zdrojů, personálního plánování jako celku, jednotlivých částí personálního plánování, jako je odhad potřeby a pokrytí pracovních sil, výběr a přijímání pracovníků, odměňování a vzdělávání pracovníků. Zde byly použity metody deskripce a klasifikace dané problematiky, tedy metody popisu a utřídění problematiky personálního plánování. Poté je možné přistoupit k vlastní práci.

V úvodu praktické části práce je zpracovaná empirická část práce. Její součástí je charakteristika organizace, personální situace zařízení ve školním roce 2013/2014 a součástí je také vzdělávání pracovníků školy v tomto roce. Empirická část je zpracována na základě studia internetových stránek školy, almanachu 50 let školy a výročních zpráv o činnosti školy. Opět je zde použita metoda deskripce.

Druhou část vlastní práci tvoří vlastní navržená personální strategie. Prvním krokem je vytvoření odhadu potřeby pracovníků ve školním roce 2015/2016. V této části je nejdříve použita jednodušší metoda personálního plánování, a to statistická sledování údajů, které jsou potřebné pro následující analýzu. K odhadu perspektivní potřeby pracovníků je využita kvantitativní metoda analýza vývojových trendů. Tato analýza se skládá z několika důležitých kroků.

1. Je nutné nalézt faktor, na kterém závisí potřebný počet pracovníků.
2. Sestavení tabulky, kde je vedle sebe vyjádřen vývoj nalezeného faktoru a vývoj počtu pracovníků.
3. Výpočet produktivity práce jednoho pracovníka na rok.
4. Vyjádření hypotézy o budoucí úrovni produktivity práce.
5. Navrzení vývoje k cílovému roku.

Další částí personální strategie je vytvoření odhadu pokrytí potřeby pracovníků.

V závislosti na velikosti potřeby pracovníků je nejdříve upřednostňováno pokrytí vnitřními zdroji, pouze v případě nedostačujícího pokrytí je uvažováno o pokrytí vnějšími zdroji. Z tohoto důvodu je nejdříve provedena bilanční metoda, která náleží mezi metody odhadu pokrytí pracovních sil z vnitřních zdrojů. Celý proces se skládá z několika kroků.

1. Zjišťuje se současný stav pracovníků, konkrétněji kolik a jací pracovníci jsou zařazeni na určitých pracovních funkcích v okamžiku odhadu.
2. Identifikují se možné ztráty pracovníků, tedy kolik pracovníků by mohlo být propuštěno či mohlo odejít, odejít do důchodu a zemřít. Tento odhad se vytváří na základě analýzy vývojových trendů.
3. Odhadují se zisky pracovníků v každé pracovní funkci. Zdrojem informací bývají především materiály od vedoucích pracovníků a hodnocení pracovníků.
4. Konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Následně vzejde buď přebytek, nebo nedostatek pracovníků.<sup>1</sup>

Třetí částí personální strategie je vytvoření plánu získávání a výběru pracovníků. Tento plán závisí především na předchozích dvou částech. Metody, které jsou použity pro získávání pracovníků, jsou využití počítačových sítí a elektronické získávání pracovníků.

Poslední částí vlastní práce a zároveň personální strategie je vzdělávání pracovníků. Jelikož je vzdělávání ve školství velmi důležité, bude na toto téma proveden výzkum. Je zde použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Prvním krokem výzkumu tedy je vytvoření dotazníku. Dotazník by měl poskytnout informace o úrovni vzdělávacích aktivit, o

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 111 - 112

spokojenosti pracovníků, o výhodách a nevýhodách seminářů a o celkovém dalším vzdělávání ve škole. Dotazníkové šetření se stává z několika částí.

1. Pochopení účelu dotazníku a vytvoření seznamu informací, které bychom chtěli zjistit.
2. Určení způsobu otazování. Zda bude dotazování písemné, telefonické či elektronické.
3. Určení cílové skupiny – koho se budeme ptát.
4. Sestavení otázek – jakým způsobem otázku sestavit, aby splnila svůj účel. Součástí musí být také tzv. rozřazovací otázky typu pohlaví, věk, povolání, vzdělání apod.
5. Sestavení celého dotazníku – struktura dotazníku, smysluplné seřazení otázek. Každý dotazník by měl obsahovat úvod, ve kterém je dotazovanému sděleno téma dotazníku, obsah, kým byl dotazník sestaven, za jakým účelem, jakým způsobem se bude nakládat s výsledky dotazníku a příslib anonymity.
6. Pilotáž – ověření srozumitelnosti dotazníku na menším vzorku lidí
7. Uveřejnění dotazníku a sběr dat
8. Po dosažení dostačujícího množství dotazníků následuje vyhodnocení – zápis výsledků sběru dat.
9. Vytvoření popisných statistik.
10. Interpretace výsledků a srovnání s hypotézami.

## **Zhodnocení výsledků**

V předchozích několika kapitolách proběhlo dotazníkové šetření na téma „vzdělávání pracovníků Základní školy Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. Šetření bylo zaměřené na tři oblasti zkoumání, a to na přístup školského zařízení ke vzdělávání pracovníků z pohledu samotných pracovníků, úroveň dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a úroveň seminářů, kurzů či školení.

Přístup školského zařízení ke vzdělávání pracovníků z pohledu samotných pracovníků můžeme hodnotit za velmi dobrý. Vzdělávání pedagogických pracovníků ve školském zařízení je nepovinné. Většině pedagogů tato skutečnost vyhovuje a nechtěli by ji měnit. Skutečnost, že vzdělávání není povinné, neznačí, že by zaměstnanci školení nenavštěvovali. Zaměstnanci se cítí školou být motivováni, přestože odpovědi, kterými své tvrzení odůvodnili, značí, že se motivují spíše sami. Pracovníci, získávají informace o nabízených seminářích především prostřednictvím zástupců ředitele, což pokládají také za způsob motivace. Škola se také zajímá o vědomosti, které zaměstnanci na seminářích nabili. Převážná většina respondentů konstatovala, že se škola o průběh a informace ze školení a kurzů zajímá.

Úroveň dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků lze ohodnotit též za velmi dobrou. Většina respondentů za necelé dva poslední roky absolvovala 3 a více kurzů, což je vcelku dobrý výsledek. V tomto případě musí být brán ohled na skutečnost, že většina zaměstnanců pracuje ve škole více jak 15 let, za kterých absolvovali nespočet kurzů a seminářů. Osmdesát procent respondentů také plánuje, že se ještě do konce tohoto školního roku bude dále vzdělávat, čímž úroveň dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků dále poroste. Zaměstnanci se nejčastěji vzdělávají prostřednictvím seminářů, kurzů či odborných časopisů, což jsou nejspolehlivější a nejúčinnější formy vzdělávání. Prostřednictvím nich nezískávají pouze teorii, ale též praxi, kterou dále uplatňují při svých výukách. Většina seminářů splnila očekávání pedagogů. Zde vyvstává doplňková otázka: Jaká očekávání pracovníci měli? Tuto otázku jsem položila deseti dotázaným formou rozhovoru. Výsledky byly následující: 5 respondentů očekávalo klasický průběh školení, což je výklad teorie i praxe. 4 respondenti předpokládali, že bude školení zaměřené na určité téma a poslední respondent odpověděl, že raději nikdy nemá velká očekávání. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že 19% respondentů se očekávání nesplnilo, a to prý z důvodu nedodržení předpokládané struktury kurzu.

Úroveň seminářů, kurzů či školení byla hodnocena nejhůře. Lze ji shledat za dobrou. Dle mého názoru, pokud se jedná o školení a školitele pedagogických pracovníků, měla by být úroveň vždy na výborné úrovni. Je jisté, že pedagogové jsou velmi náročnou skupinou posluchačů, jelikož sami vědí, o čem se jedná. Dle respondentů není úroveň školitelů, tak dobrá, jak by měla být. Školitelé byli hodnoceni průměrnou známkou, což dle mého názoru v tomto případě není dostačující.

Celkově lze vzdělávání pracovníků ve škole Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice považovat velmi dobré. Pracovníci se zajímají o své další vzdělávání a školské zařízení se jim snaží být nápomocné. Úroveň školitelů, která je problémovou částí, bohužel škola nemůže nijak ovlivnit. Doporučení lze uvést pouze pro Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, a to v tom znění, že by mělo své pracovníky, popř. externí pracovníky, samo více školit.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo vytvoření personální strategie pro Základní školu Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, která bude zaměřena na jednotlivé části personálního plánování, především pak na vzdělávání pracovníků. Zpracování personální strategie vycházelo z velké části z praktických znalostí, které autorka získala při práci, kde nějakou

dobu vypracovávala plány směn pracovníků. Zpracování vycházelo samozřejmě také z teoretických znalostí, které byly získány studiem na škole. Pro perspektivní odhady a vytvoření reálné personální strategie bylo nejdříve nutné provést důkladný rozbor současné personální situace.

V navržené personální strategii byla zařízení nejdříve odhadnuta hodnota nižší než je současný počet pracovníků, tudíž by školské zařízení muselo v příštím školním roce propouštět. V průběhu školního roku nastala nenadálá situace v podobě oznámení odchodu do penze 4 zaměstnankyň, tudíž musela být personální strategie přepracována. Původní záporná hodnota se změnila na kladnou a vznikla potřeba 0,9 přepočteného pracovníka. Odchodem pracovnic musely být pokryty některé z hodin, které pracovnice vyučovaly, ale také zajištění dodatečné pracovní síly. Většina volných hodin byla pokryta z vlastních zdrojů organizace. Pouze hodiny dějepisu není možné pokrýt z vlastních zdrojů, tudíž byly pokryty zdroji vnějšími. Z důvodu získávání pracovníků byla vypracována popisná analýza volného pracovního místa, kde byly také definovány požadavky na pracovníka. Další částí personální strategie bylo odměňování pracovníků, které se ve školství řídí tabulkami s platovými třídami. Pracovníci školy by v závislosti na dosaženém vzdělání rozřazeni do těchto tříd. Pro určení úrovně vzdělávání pracovníků bylo vypracováno dotazníkové šetření, ze kterého bylo zjištěno, že vzdělávání pracovníků ve škole je na velmi dobré úrovni. Problematická je pouze úroveň školitelů a seminářů, jenž nelze ovlivnit školským zařízením.

Školství je velmi perspektivní sektor, ve kterém je naše budoucnost, proto by vedení škol mělo dbát na personalistiku, zejména na personální plánování. Pokud je to možné, nemělo by docházet k velkému snižování produktivity práce.

## Použité zdroje

1. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky.* Praha : Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
2. **Toth, Daniel.** *Personální management.* Praha : Nakladatelství: powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
3. **Stýblo, Jiří, Urban, Jan a Vysokajová, Margerita.** *Personalistika.* Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
4. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
5. **Hroník, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.