

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální plánování ve veřejné správě

Simona Šmejkalová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Simona Šmejkalová

Hospodářská politika a správa

Název práce

Personální plánování ve veřejné správě

Anglický název

Personnel planning in public administration

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření návrhu personální strategie, zaměřené na získávání pracovníků, plánování potřeby zaměstnanců, její pokrytí z hlediska kvality a kvantity a následná verifikace navrhované personální strategie, která je zaměřena na specifické úseky plánování.

Metodika

V práci jsou použity metody deskripce, užití při charakterizování resortu, studium firemních dokumentů a analýza stávajícího stavu, především v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále jsou v práci použity empirické metody poznání, především pozorování a rozhovory a komparace pro srovnávání.

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce techniky vedoucí k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5

KOUBEK, Josef Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

TOTH, D. Personální management. 1. vydání. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4

URBAN, J. Byznys je o lidech. 1. vydání. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan PEF ČZU

V Praze dne 24. 11. 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální plánování ve veřejné správě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Simona Šmejkalová

.....

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce, panu Ing. Mgr. Danielovi Tothovi, Ph.D., za ochotu a připomínky k tvorbě mé práce.

Dále bych ráda poděkovala panu řediteli Základní školy Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, panu Mgr. Jaroslavovi Kuželovi, za poskytnuté informace o škole a jejích pracovnících. Ráda bych také poděkovala, paní Mgr. Jiřině Šnýdlové, za zprostředkování kontaktu s vedením školy i s jejími pracovníky.

Personální plánování ve veřejné správě

Personnel planning in public administration

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

Summary

The thesis „Personnel planning in public administration“ deals with the section of the personnel planning which are the part of the suggested personnel strategy. The work is focused on completely personnel strategy. At the beginning is guess of the need for new employees, then is guess of the coverage this need and proposal of the recruiting, remuneration and training of the employees. In the thesis are described theoretical basis about the human resource management, process and operation of the personnel planning which are the parts of the personnel strategy. The practical part is divided in two parts. The first part which describes the current personnel situation in the school is empirical. The second part which is more important is analytic. This part contains suggestion of the personnel strategy for the future periods and contains the research focused on the personnel training which is regarded as the most important part of the personnel planning.

Keywords: employees, HR strategy, education, training, assessment, teacher, plan

Obsah

1	Úvod	4
2	Cíl práce a metodika.....	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika	6
3	Teoretická východiska	10
3.1	Řízení lidských zdrojů	10
3.2	Personální strategie.....	12
3.2.1	Strategické řízení lidských zdrojů.....	14
3.3	Personální plánování	18
3.3.1	Důvody, cíle a úkoly personálního plánování	19
3.3.2	Proces plánování lidských zdrojů	20
3.3.3	Plánování personálních činností	22
3.3.4	Časová dimenze personálního plánování.....	25
3.3.5	Metody personálního plánování.....	26
3.4	Odhady potřeby zaměstnanců	26
3.5	Odhad pokrytí potřeby zaměstnanců	28
3.6	Výběr a přijímání zaměstnanců	29
3.7	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci	31
3.7.1	Systematické vzdělávání a systém vzdělávání.....	32
3.7.2	Identifikace potřeby vzdělávání.....	34
3.7.3	Plánování a realizace vzdělávání pracovníků	35
3.7.4	Metody vzdělávání pracovníků.....	36
3.7.5	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	39
3.8	Odměňování zaměstnanců	40
3.9	Motivace zaměstnanců	43
4	Praktická část.....	45
4.1	Empirická část.....	45
4.1.1	Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice	45
4.1.2	Legislativní základ školství	47
4.1.3	Personální situace zařízení ve školním roce 2013/2014	49
4.1.4	Vzdělávání pracovníků školy.....	51
4.2	Analytická část	55
4.2.1	Personální strategie na školní rok 2015/2016.....	55
4.2.2	Odhad potřeby pracovníků.....	55
4.2.3	Odhad pokrytí potřeby pracovníků	60
4.2.4	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	62
4.2.5	Odměňování pracovníků.....	64
4.2.6	Vzdělávání pracovníků – předmět výzkumu	65
4.2.7	Výběr respondentů a návratnost dotazníků.....	66
4.2.8	Charakteristika respondentů	66
4.2.9	Výzkum na stanovené otázky – zpracování dat.....	68
5	Zhodnocení výsledků	79
6	Závěr	81
7	Seznam použitých zdrojů	82
8	Seznam	85

8.1	Seznam obrázků.....	85
8.2	Seznam grafů	85
8.3	Seznam tabulek	85
8.4	Seznam příloh	85
9	Přílohy	87

1 Úvod

V současné době je řízení lidských zdrojů nejdůležitější úlohou manažerů, jádrem organizace, jeho nejdůležitější složkou. Řízení lidských zdrojů vyzdvihuje člověka, lidskou pracovní sílu do pozice nejvýznamnějšího vstupu a motoru organizace. Lidé přispívají k dosažení cílů organizace a tvoří konkurenční výhodu, jsou proto jejím nejcennějším statkem.

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. Personální plánování zajišťuje pohyby lidí v organizaci, spojování pracovní síly s úkoly ve správný čas a na správném místě, tvoření pracovních týmů a využívání pracovních schopností lidí.

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. K pokrytí této potřeby dochází především z vnitřních zdrojů organizace, pokud však organizace není schopna pokrýt svou potřebu vnitřními zdroji, je pokryta zdroji vnějšími.

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 žádoucím termínu s přiměřenými náklady. Během výběru pracovníků dochází k filtraci uchazečů. Vybrán je ten uchazeč, který nejlépe vyhovuje požadavkům organizace na obsazované pracovní místo. Vzdělání zaměstnanců je proces celoživotní, jelikož neustále rostou požadavky na dovednosti a schopnosti člověka. Tradiční vzdělávání pracovníků jako je školení a zácvik, kvůli používání novějších metod řízení, již nestačí. 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, další část personálního plánování, již není pouze mzdou či platem. Mezi moderní pojetí odměňování pracovníků náleží například povýšení, formální uznání, ale také zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány organizací nezávisle na pracovním výkonu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem této diplomové práce je vytvoření nové či upravení stávající personální strategie pro vybranou 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. Plán by měl být v souladu s ostatními cíli organizace, ale také s vnějšími podmínkami, zákony a veřejnými zájmy. Strategie je tvořena z důvodu získání a udržení optimálního počtu pracovních sil pro jednotlivá budoucí období, s požadovanými profesními zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi.

Tato diplomová práce je zaměřena na jeden z odborů veřejné správy, a to na školství. Jelikož se v České republice nachází mnoho podobných školských zařízení a zvolené zařízení samo má více než padesátiletou tradici, lze užít již plně funkční a verifikované personální plány jako podklad pro tvorbu nového či úpravu stávajícího systému personálního plánování.

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.

2.2 Metodika

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 vlastní práce je zpracovaná empirická část. 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 práce tvoří vlastní navržená personální strategie na školní rok 2015/2016. 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. Tyto údaje jsou sledovány především na stránkách Českého statistického úřadu. 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. Navržení 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. V prvním kroku se zjišťuje současný stav pracovníků, konkrétněji kolik a jací pracovníci jsou zařazeni na určitých pracovních funkcích v okamžiku odhadu.
2. Ve druhém kroku se identifikují možné ztráty pracovníků, tedy kolik pracovníků by mohlo být propuštěno, převedeno na jinou pracovní pozici či mohlo odejít, odejít do důchodu a zemřít. Tento odhad se vytváří na základě analýzy vývojových trendů.

3. Ve třetím kroku se odhadují zisky pracovníků v každé pracovní funkci. Zdrojem informací bývají především materiály od vedoucích pracovníků, hodnocení pracovníků, plány osobního rozvoje a následnictví.
4. Poslední krok spočívá v konfrontaci výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Z posledního kroku vzejde buď dodatečná potřeba pracovníků, nebo přebytek pracovníků.¹

Třetí částí personální strategie je vytvoření plánu získávání a výběru pracovníků. Tento plán závisí především na předchozích dvou částech. Činnosti získávání a výběr pracovníků nastávají pouze v případě, že není možné pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů. 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 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

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

8. Po dosažení dostačujícího množství dotazníků následuje vyhodnocení – zápis výsledků sběru dat.
9. Vytvoření popisných statistik.
10. Interpretace výsledků a srovnání s hypotézami.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

V současné době ovlivňuje úspěšnost organizace velký počet různých faktorů. Do skupiny těchto faktorů náleží například finanční prostředky, dostupnost informací a efektivní a produktivní řízení organizace. Ovšem mezi nejvýznamnějšími faktory se řadí lidské zdroje organizace, tudíž zaměstnanci, vedoucí pracovníci a manažeři na různých úrovních řízení.²

Pojem lidský kapitál je často probíraným tématem v mnoha odborných literaturách. Lidský kapitál představuje vrozené a získané vědomosti, znalosti a dovednosti obsažené v pracovní síle, které jsou získané vzděláním a praxí. Lidský kapitál je proces sestávající se ze sociálního kapitálu, lidského kapitálu, organizačního kapitálu, intelektuálního kapitálu a komunitní inteligence.³

Dle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“⁴

Řízení lidských zdrojů je koncepcí vycházející z personální práce, která se začala rozvíjet v 50. a 60. letech ve vyspělejších zemích světa. Představuje jádro každé organizace, poněvadž lidé jsou pracovní silou a tudíž tvoří nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Koncepci řízení lidských zdrojů tedy předcházela koncepce personální práce, jinak také personálního řízení. Tyto dvě koncepce se v mnoha ohledech velice podobají, avšak dle více literatur existuje řada odlišností a charakteristik. Klíčovými odlišnostmi mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou: Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace a personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.⁵

Postavení lidí a názory na člověka v personálním řízení se stále vyvíjejí. Již v druhé polovině 19. století se začalo objevovat kolektivní vyjednávání a ovlivňování pracovních

² KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2004. s. 133

³ TOTH, D. *Personální management*. Praha: Nakladatelství: powerprint, 2010. s. 32

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 27.

⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2007, s. 15 - 16

podmínek legislativou. Jako první se začala rozvíjet personalistika v oblasti péče o pracovníky. V období první světové války se začíná rozvíjet personalistka z důvodu lepšího využití lidí. Začínají se provádět testy schopností a IQ testy. Na počátku 20. století vznikají personální oddělení, které pomáhají při náboru zaměstnanců, jejich odměňování, zlepšení pracovních podmínek a morálky, rozvoji zaměstnanců apod. Hlavním úkolem těchto oddělení bylo shromažďování a evidence pracovníků. Ve 30. letech 20. století se vyvíjí základní charakteristika personální práce, její pasivní role **personální administrativa**. Ta představuje práce vycházející z legislativy pracovníprávní oblasti, jež má pouze podpůrnou roli. Zajišťuje v první řadě administrativní práce spojené s přijímáním zaměstnanců, zpracování informací a dokumentů týkajících se pracovníků. Od poloviny 20. století se rozvíjí **personální řízení**, jež lze charakterizovat jako činnosti nad rámec personální administrativy. Vyvíjí se koncepce personální a sociální politiky a zvyšování odbornosti pracovníků. Člověk je nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Personální práce má povahu operativního řízení, které je prováděno specialisty. Od osmdesátých let 20. století je hojně využívaná koncepce **řízení lidských zdrojů**. Koncepce tvoří jádro organizace a důležitou úlohu všech manažerů.⁶ Schéma fází vývoje personální práce v pojetí organizace viz. příloha 1.

Primárním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění, aby organizace úspěšně plnila své cíle, především prostřednictvím lidí. Organizace by měla plnit cíle v jistých specifických oblastech. Jsou to následující oblasti: Zabezpečování a rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků a vztahy. V oblasti zabezpečování a rozvoje pracovníků by měla organizace poskytovat pracovníkům příležitosti k vzdělávání a osobnímu rozvoji schopností, potenciálu, zaměstnatelnosti a též předvídat a uspokojovat potřeby pracovníků. V oblasti ocenění pracovníků organizace motivuje pracovníky prostřednictvím postupů a odměn za práci, dosažené výsledky, dovednosti i schopnosti. Vztahy jsou v organizaci velmi důležitým faktorem. Jde především o vytváření harmonického prostředí a vztahů mezi managementem a pracovníky, především v týmových pracích, které jsou založené na spolupráci, vzájemné důvěře a stejné příležitosti pro všechny.⁷

Řízení lidských zdrojů má dvě podoby, a to podobu tvrdou a měkkou. Tvrdá podoba je založena na principu, že lidé jsou pouze lidský kapitál, do kterého se musí investovat,

⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. s. 73 - 76

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 28 - 29.

aby organizace dosahovala zisku. Lidé jsou řízeni způsobem, aby od nich byla získána přidaná hodnota, a tím byla dosažena konkurenční výhoda. Důraz je kladen na praktické, kvantitativní a strategické stránky řízení lidí, jako je tomu i u jiných ekonomických faktorů. Měkká podoba klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Vychází z tzv. školy lidských vztahů a zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků, jejich srdce a myšlení, prostřednictvím jejich spojení s organizací. Pracovníci se mohou podílet na rozhodování, komunikaci a spoluodpovědnosti. Důležité je, aby zájmy pracovníků a managementu byly ve vzájemném souladu.⁸

Řízení lidských zdrojů má též své úkoly. Tyto úkoly jsou velmi často chápány spíše jako personální činnosti (funkce, služby), které znázorňují výkonnou část personální práce. Těchto činností existuje velmi mnoho, však v každé literatuře se objevuje různý počet a různé pojetí personální práce v závislosti na autorovi. Dle Koubka existuje celkem 14 činností personální práce, a to vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, personální plánování, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků, péče o pracovníky a pracovní vztahy a zdravotní péče o pracovníky. Dalšími důležitými činnostmi organizací je personální informační systém, průzkum trhu práce, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.⁹

3.2 Personální strategie

Strategie organizace se zakládá na předpovědi budoucího vývoje. V průběhu strategického období jsou brány do úvahy odchylky, které mohou mít vliv na původní předpověď. Cílem strategie je, aby organizace byla připravena na budoucí vývoj a byla schopna pohotově reagovat na změny. Tyto změny mohou velmi ovlivnit organizační strukturu, podnikové hodnoty či rozdělení podnikových zdrojů. Personální oblast ovlivňuje strategie organizace stejně jako ostatní oblasti.¹⁰

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 29 - 30

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 20 - 22

¹⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s.

Dle Koubka: „*se personální strategie týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.*“¹¹

Při vytváření personální strategie se využívají různé přístupy, neexistuje jeden správný postup. Přístupy jsou různé v závislosti na způsobu řízení změn v organizaci a na uvedení lidské složky do souladu s cíli organizace. Organizace při vytváření personální strategie musí zvažovat například kvalifikaci a schopnosti, které bude organizace v budoucnu potřebovat, zda je výkonnost dosti vysoká, aby byla možná vyšší produktivita, zvýšena ziskovost, kvalita a služby zákazníkům.¹²

Strategické plánování je rozhodovací proces, jehož podstatnými znaky jsou vize, cíle, strategie, plány a politiky. **Vize** ovlivňují organizace, ale také konkurenci, spotřební chování a blízké okolí firmy. **Cíle** jsou stavy, kterých se snaží organizace dosáhnout a ke kterým celou dobu směřuje. **Strategie** je dlouhodobý program činností nebo také koncept jednání celé organizace. **Plány** jsou způsobem dosažení konceptů, navazují na strategii a jsou zpracovány z důvodu vyjádření rozhodnutí do reálných úkolů. **Politiky** vyjadřují pravidla chování organizace a systém podnikových hodnot a jejich preference.¹³

Personální politika vychází z konceptu personální strategie. Je souborem zásad v oblasti personálního řízení a nástrojů a metod v personální oblasti. Kocianová tvrdí, že personální politika určuje způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních problémů a pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci. Dobře formulovaná personální politika motivuje lidi, jejich vztahy k podniku, ovlivňuje klima v organizaci a mezilidské vztahy.¹⁴

Personální strategie je jednou z dílčích strategií podniku komplexní podnikové strategie. Personální strategie velkých světových firem jsou tvořeny kombinací dvou přístupů, a to explicitního a implicitního. Explicitní přístup určuje a charakterizuje co, jak, kdy a proč má pracovník provést a vytváří mu proto omezený prostor. Implicitní přístup stanovuje co a kdy (většinou také proč) má pracovník vykonat a prostor pro tuto realizaci

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 23

¹² KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 91

¹³ TOTH, D. *Personální management*. Praha: Nakladatelství powerprint, 2010. s. 63 - 64

¹⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – teoretická východiska vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o., 2004. s. 116 - 117

je více otevřený s možností samostatnosti. Personální strategie je vytvářena obvykle celým managementu podniku.¹⁵

Dříve než bude možné definovat personální strategii, musí se uskutečnit analýza řady externích a interních informací. Do skupiny hlavních **externích informací** se řadí populační vývoj a jeho dopad reprodukci pracovních sil, rodiny a sociální potřeby, vývoj trhu, prostorová mobilita obyvatelstva a pracovních sil, změny hodnotových orientací lidí, změny techniky a technologie a pracovní legislativa a politika zaměstnanosti. Do skupiny nejvýznamnějších **interních informací** se řadí komplexní podnikatelská strategie a z jejího rozsahu také podnikatelská filozofie, srovnání s jinými podniky v tuzemsku i v zahraničí, cíle podniku, předpokládané projekty organizačních změn, reakce, rizika a příležitosti, zásady cest, přednosti a nedostatky podniku, analýzy podnikového klimatu, současného personální, profesní a kvalifikační struktury, vnějších i vnitřních možností a analýza důležitých pracovních míst.¹⁶

Z personální strategie a z formulovaných cílů mohou být odvozeny strategické plány. Do skupiny těchto strategických plánů náleží plán perspektivní potřeby pracovníků, krytí potřeby pracovníků a plán lidských zdrojů. Na další personální plány má vliv časová dimenze. Jsou to plány krátkodobé, tj. plány v horizontu do 1 roku a střednědobé plány, tj. plány v horizontu od 1 roku do 2 let.¹⁷

3.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Koncem 20. století, přesněji v 80. a 90. letech, dochází k pokroku ve vývoji personální práce. Řízení lidských zdrojů se prohlubuje do strategického řízení lidských zdrojů, při kterém dochází k zaměření na strategické plány a obchodní cíle. Vrcholový management se soustřeďuje na nákladovou efektivnost a lepší využití lidského zdroje, než tomu bylo dříve. Personální strategie je zainteresována do organizační strategie, tudíž žádná organizační strategie nemůže bez lidských zdrojů vzniknout.¹⁸

Koubek definoval: „*strategické řízení lidských zdrojů jako praktické vyústění*“

¹⁵ TOTH, D. *Personální management*. Praha: Nakladatelství powerprint, 2010. s. 64

¹⁶ TOTH, D. *Personální management*. Praha: Nakladatelství powerprint, 2010. s. 64 - 65

¹⁷ TOTH, D. *Personální management*. Praha: Nakladatelství powerprint, 2010. s. 68

¹⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – teoretická východiska vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o., 2004. s. 142 - 143

personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické dlouhodobé personální plánování.“¹⁹

Strategické řízení lidských zdrojů je řízení integrované a vícenásobně propojené. Je vertikálně integrované se strategií podnikovou a horizontálně integrované mezi sebou. Jde o přístup o plánech, záměrech a rozhodování organizace v oblasti strategie, politiky, zaměstnávání lidí a jejich získávání, rozvoje, vzdělávání a odměňování pracovníků, řízení pracovního výkonu a pracovních vztahů. Z tohoto vyplývá, že strategické řízení lidských zdrojů je velmi provázáno se strategickým řízením organizace, jelikož intelektuální kapitál je zdrojem konkurenční výhody. Tudiž manažeři na strategické (vrcholové) úrovni, kteří strategické plány vytvářejí, musí brát v potaz všechny skutečnosti týkající se lidí. Řízení zahrnuje skutečnosti týkající se celé organizace, a to například efektivnost, strukturu, kulturu a výkonnost organizace, rozvoj specifických schopností, řízení znalostí a změny a přizpůsobování zdrojů potřebám budoucím. Strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na dílčí kroky organizace, které tvoří rozdíly mezi organizací a jejich konkurencí.²⁰

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je strategické získávání oddaných, kvalifikovaných a správně motivovaných pracovníků pro dosažení konkurenční výhody. Strategické řízení by mělo udávat směr v chaotickém prostředí, aby potřeby organizace byly v souladu s kolektivními či individuálními potřebami pracovníků, prostřednictvím programů zaměřených na lidské zdroje a politiku lidských zdrojů. V závislosti na posledních informacích vyvstává otázka, vhodná pro zvážení, a to „Do jaké míry by se měly brát v úvahu zájmy všech zainteresovaných osob v organizaci, tj. vlastníků, managementu organizace a samotných pracovníků. Existují dvě podoby strategického řízení lidských zdrojů. Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů je orientováno na užitek a jeho dosažení prostřednictvím investice do lidského kapitálu. Oproti tomu měkké strategické řízení lidských zdrojů klade důraz na lidi a jejich vztahy, na rozvoj zaměstnanců, jistotu zaměstnání, začleňování pracovníků do procesu rozhodování, na komunikaci a na kvalitu a vyváženost pracovního života. V organizacích je manažery více využíváno tvrdé strategické řízení lidských zdrojů a měkké řízení přechází spíše do pozadí, což někdy může vytvářet problémy v organizaci.“²¹

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 24

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 51 - 52

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 52 - 53

Při realizaci strategického řízení lidských zdrojů se management organizace musí věnovat zejména těmto otázkám: Kolik pracovníků bude organizace potřebovat a jakou budou tvořit strukturu v budoucnosti?, Jaké dovednosti, schopnosti a kvalifikaci by měli zaměstnanci mít?, Je výkonnost pracovníků dostatečně vysoká s ohledem na zvyšování efektivnosti podnikových procesů?, Využívá organizace dostatečně kvalifikaci a schopnosti pracovníků?, Může současná struktura pracovníků zabezpečit budoucí požadavky organizace vyplývající ze strategie?, Investuje organizace do rozvoje podniku a kvalifikace svých zaměstnanců?. Všechny tyto otázky, které si musí pokládat vedení organizace, jsou pro podnik důležité, ba dokonce klíčové.²²

Aby bylo možné dostat na tyto otázky spolehlivé a pravdivé odpovědi, musí se strategické řízení organizace věnovat především vnějším podmínkám organizace, ale také i vnitřními podmínkami. Mezi nejvýznamnější vnější podmínky, které mohou působit na organizaci, patří vývoj trhu práce, populační vývoj, prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, změny techniky a technologie, změny hodnotových orientací lidí, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti, ale také průběh průmyslového cyklu, změny v míře otevřenosti národní ekonomiky a možné změny v poptávce po výrobcích či službách. Vnější podmínky by měla organizace zkoumat především v blízkosti sídla organizace či sídel většiny jejich zaměstnanců, avšak neměla by zcela opomíjet ani ostatní regiony či dokonce zahraničí. Dále existují tři skupiny vnitřních podmínek, jež souvisí s organizací, pracovníky a prací. Do skupiny podmínek souvisejících s organizací náleží například prostorová a organizační struktura, kultura, produkce, velikost organizace, technika a technologie a personální politika. Skupina, zvaná pracovníci, skýtá například jejich počet, schopnosti, dovednosti a znalosti, mobilitu, hodnotové orientace, ekonomickou, sociální a demografickou strukturu, životní podmínky, rodinné zázemí a další. Do skupiny, která souvisí s prací, spadá například autonomie, rozmanitost, úroveň a formy organizace práce, individuální či týmový charakter, podnětnost a charakter a obsah práce.²³

Strategického řízení lidských zdrojů a k němu přístupů založených na zdrojích se týká především rozvoj schopností zdrojů a dosažení strategického souladu. Přístup zaměřený na schopnosti zdrojů se věnuje získávání, stabilizaci a rozvoji intelektuálního

²² STÝBLO, J. A KOL. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 81 - 82

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 25 - 26

kapitálu, který je považován za zdroj konkurenční výhody. Tato výhoda spočívá v tom, že organizace rozvíjejí specifické schopnosti lidských zdrojů, které vyplývají ze vztahů organizace s jejími zákazníky, pracovníky a dodavateli. Přístup strategického souladu bývá také často označován „modelem propojení či přizpůsobení“, jelikož strategické řízení lidských zdrojů je nástrojem propojení řízení lidských zdrojů se strategií podnikání. Cílem strategického souladu je dosažení logického přístupu k řízení lidí, v němž se různé činnosti navzájem prolínají. Také existují tři hlavní přístupy vytváření strategií řízení lidských zdrojů, a to přístup, který vychází z nejlepšího postupu (nejlepší praxe, nejlepšího výsledku), přístup nejlepšího přizpůsobení neboli „šití na míru“ a přístup konfigurační. Přístup **nejlépšího postupu** vychází z přesvědčení, že v řízení lidských zdrojů se nachází soubor nejlepších postupů, které vedou ke zlepšení výkonu organizace. Nejlepší postupy uvedl například *Guest, Patterson a kol., Pfeffer, US Department of Labor*, avšak je těžce akceptovatelné považovat tyto postupy za univerzální. Jelikož mají organizace jiné strategie, styly řízení, techniky a technologie a kulturu, nemusí tyto postupy fungovat celoplošně na všechny organizace. Přístup **nejlépšího přizpůsobení neboli „šití na míru“** je charakterizován jako tvoření personální politiky a praxe, tak aby přesně odpovídalo potřebám organizace. Pro politiku a praxi neexistují univerzální předpisy, jelikož jsou závislé na podmínkách a prostředí organizace. Dle mnoha názorů by se organizace neměly ve velké míře zaměřovat na přístupy nejlepšího přizpůsobení a nejlepšího postupu, ale spíše by měly věnovat více pozornosti procesu změny organizace, aby nedošlo k pádu do pastí logiky racionální volby. Poslední přístup **konfigurace neboli vytváření souborů postupů** je zavádění a vytváření postupů v oblasti lidských zdrojů společně tak, aby vzniklo vzájemné propojení a postupy se vzájemně podporovaly a doplňovaly. Tento přístup bývá často označován různými termíny jako například „konfigurační způsob“, použití „komplementarit“ či jednoduše „soubor“. Problémem vytváření souborů postupů je rozhodnutí o nejlepším sladění a propojení různých postupů. Není totiž dokázáno, že jeden soubor postupů je lepší než soubor jiný.²⁴

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 54 - 58

3.3 Personální plánování

Dříve než se zaměříme na samotné personální plánování, objasníme si obecnou podstatu plánování jako takového. Dle Šuleře je plánování: „*rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných ve stanoveném čase a požadované úrovni.*“²⁵ Plánování často představuje základní východisko pro ostatní manažerské techniky a funkce, mezi které náleží organizování, vedení lidí a kontrola. Pro dosažení stanovených cílů a tím i efektivity organizačních činností, snižování rizika, rozvoj manažerů i samotné organizace, výkonnost organizace a celkové prosperity organizace, je plánování nejdůležitějším nástrojem. Základními prvky plánování je stanovení cílů, postupů, úkolů, výběr zdrojů a také kontrola, jež by měli činit manažeři na všech stupních řízení. V procesu plánování by měly vždy následovat stejné kroky. Postup by měl začínat rozpoznáním potřeby či příležitosti pro stanovení cílů, uvážení předpokladů plánování, přes zpracování alternativ postupů a jejich hodnocení, směřující k výběru jednoho z nich. Dále následuje formulace plánů, realizace a pozorování zvolených postupů až po případné přijetí nápravných opatření a vyhodnocení. Na plánování mohou mít vliv různé faktory (bariéry). Tyto bariéry spočívají především v měnícím se prostředí a nedostatečné znalosti organizace, v osobních zájmech manažerů a času a nákladech potřebných k plánování. Obecně se plány rozlišují například z hlediska jejich stupně obecnosti, oblasti řízení či délky období, na které je plán vymezen. Efektivní plánování je ze zásady takové, které je podporováno vrcholovým managementem, kde probíhá efektivní komunikace v podniku a kde je zařazena participace širokého okruhu pracovníků, sledování, flexibilita, variantnost, srozumitelnost, integrace a kontrola. Zvláštní úlohu v tomto plánování zastává plánování personální.²⁶

Dle Kociánové: „*personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.*“²⁷ Dle Koubka: „*personální plánování slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*“²⁸

²⁵ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 9 – 12, 14 – 16, 18 - 20

²⁶ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 9 – 12, 14 – 16, 18 - 20

²⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 73

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 93

Dle Armstronga: „*Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.*“²⁹

Personální plánování je proces stanovení cílů, předvídání, realizace opatření v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správný čas a na pravém místě, v oblasti pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace, v oblasti formování pracovních týmů a využívání pracovních schopností lidí a v oblasti sociálního a personálního rozvoje lidí.³⁰

3.3.1 Důvody, cíle a úkoly personálního plánování

Důvodů, proč se organizace angažují v personálním plánování, existuje celá řada. Mnoho autorů shrnuje tyto důvody do tří skupin. První skupinou je plánování ze skutečných a podstatných důvodů. Plánování má praktický dopad, utváří a rozvíjí dovednosti, identifikuje možné problémy, snižuje možnosti provedení špatného rozhodnutí a optimalizuje užívání zdrojů či je činí flexibilnějšími. Druhou skupinou je plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu. Plánování zahrnuje pochopení současnosti s cílem odhadnout a konfrontovat budoucnost, ohlížení se dozadu a přemýšlení o dlouhodobé perspektivě, a nikoli ovládnutí krátkodobými hledisky. Třetí skupinou je plánování z organizačních důvodů. Plánování zahrnuje skloubení či propojení personálních plánů s plány organizace (podnikovými plány) a informování o plánech z důvodu podpory a jejich dodržování lidmi.³¹

Personální plánování se snaží, aby organizace nejen v současnosti, ale také v budoucnosti měla pracovní síly v potřebném množství, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ve správný čas, s přiměřenými náklady a flexibilní a připravené na změny.³²

Cíle personálního plánování jsou v organizacích různé, v závislosti na zaměření organizace, na stanovených specifických cílech organizace a dalších hlediscích. Typickými

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 329

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 93

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 331

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 93

cíli plánování bývá zlepšení využití pracovníků zavedením flexibilnějších systémů práce, utváření dobře vycvičeného a flexibilního personálu, předejití problémům souvisejících s nedostatkem či přebytkem personálu, snižování závislosti organizace na vnějších zdrojích pomocí rozvoje a stabilizace personálu a získání a udržení potřebných počtů lidí s potřebnými kompetencemi.³³

Úkoly personálního plánování velice úzce souvisí s cíli organizace, ba dokonce definování úkolů je závislé na stanovených cílech, proto aby byla prostřednictvím řízení lidských zdrojů dosažena prosperita a konkurenceschopnost organizace. V první řadě je úkolem dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo organizaci. Personální plánování identifikuje a prognózuje potřebu pracovních sil v organizaci a zdroje pokrytí této potřeby. Dalším úkolem je sladování a prolínání individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a zároveň zajišťování a zvyšování perspektivního rozvoje pracovníka, uspokojování jeho sociálních potřeb a uspokojení z vykonané práce.³⁴

3.3.2 Proces plánování lidských zdrojů

Na proces personálního plánování má stejně jako v ostatních oblastech plánování rozhodující vliv prognózování a předvídání. V případě personálního plánování se jedná zejména o prognózování potřeby pracovníků v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, pomocí které lze tuto potřebu pokrýt. Pokud je kvalitní prognóza, je kvalitní i proces plánování. Prognóza by měla být v odpovídající kvalitě a hloubce příslušných analýz, které jsou závislé na detailním zkoumání dostupných informací. Základní páteř procesu plánování má lineární charakter. Samotné personální plánování vychází ze dvou prognóz a to prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. Tyto dvě prognózy ovlivňují charakter procesu. Proces personálního plánování poté má spíše kruhový či nepřímý charakter.³⁵ Schéma základních fází plánování a schéma procesu plánování lidských zdrojů viz. příloha 2 a příloha 3.

³³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. s. 74

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 93 - 94

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 98

Proces plánování lidských zdrojů, který je uveden výše, je v této podobě nepřímý. Jednotlivé kroky jsou klíčové v procesu personálního plánování, proto nelze většinu jednotlivých bodů vyřadit z procesu. Podnikové strategické plány spočívají v definování budoucích činností, které budou vést k předem určeným cílům organizace a vytváření nových či prohlubování starých dovedností. Strategie zabezpečování lidských zdrojů probíhá za účelem získání konkurenční výhody. Tato výhoda vzniká pomocí rozvíjení intelektuálního kapitálu. Cílem organizace je zaměstnávat schopnější pracovníky než její konkurence, kteří budou rozvíjet své dovednosti a schopnosti prospěšné pro organizaci. Plánování pomocí scénáře je návrhem, který vyjadřuje, kam organizace směřuje a jaká bude potřeba lidských zdrojů. Prognózy poptávky a nabídky lidských zdrojů jsou předpovědi budoucí potřeby pracovníků, jejich počty a příslušná kvalifikace. Proces také obsahuje analýzy, které ovlivňují samotné plány lidských zdrojů. Analýza pohybu pracovníků analyzuje současné trendy a faktory fluktuace pracovníků pro účely předvídání nabídky pracovních sil. Analýza pracovního prostředí analyzuje prostředí, ve kterém pracovníci působí, kde mohou rozvíjet své dovednosti a kde mohou dosáhnout spokojenosti se svou prací. Analýza operační efektivity analyzuje produktivitu práce, podmínky pro růst flexibility a využívání lidí.³⁶

Jak už bylo dříve řečeno, proces personálního plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz, a to prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. Obě analýzy jsou založeny na vlastním okruhu analýz a informací. Prognóza potřeby pracovních sil je založena například na informacích o výrobní orientaci, situaci o možných změnách na trhu, o stavu a vývojových tendencích v oblasti techniky a technologie využívané v organizaci, o demografické struktuře pracovníků v organizaci a o mobilitě pracovníků a jejich vývojových tendencích v organizaci. Druhá prognóza zdrojů pracovních sil se neobejde zejména bez informací o současné profesně kvalifikační struktuře pracovníků organizace, o populačním vývoji ve státě i v zázemí organizace, o současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovních sil a o tendencích v oblasti vzdělávání.³⁷

Prvním krokem každého plánování je formulace strategických cílů organizace, z nichž vyplývají cíle strategického personálního řízení. Dlouhodobé personální cíle obsažené ve strategických personálních plánech se konkretizují v následujících krocích

³⁶ TOTH, D. *Personální management*. Praha: Nakladatelství powerprint, 2010. s. 46

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 99

personálního plánování, kde lze rozpoznat jednotlivé fáze či etapy. Po určení cílů organizace jsou rozepsány jednotlivé úkoly dle jednotlivých organizačních jednotek. Následná fáze skýtá odhady pracovníků, jež budou potřební ke splnění plánovaných úkolů. Odhaduje se celková potřeba lidských zdrojů. V další fázi se odhaduje počet a struktura pracovníků organizační jednotky, kteří budou pro plnění úkolů k dispozici. Odhadují se existující vnitřní zdroje pracovní síly. V následné fázi dochází k porovnání dvou předchozích odhadů dle níže uvedeného vzorce.

$$\text{celková potřeba} - \text{vnitřní zdroje} = \text{čistá potřeba}$$

Čistá potřeba může být kladná, nulová či záporná. Kladná potřeba znamená nedostatek pracovníků a záporná značí přebytek pracovníků v organizaci. Organizační jednotky zasílají personálnímu útvaru podklady, který je sumarizuje. Personální útvar v závislosti na zaslaných podkladech vypracovává plány personálních činností, které by měly zabezpečit vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v organizačních jednotkách, ale i v celé organizaci.³⁸

Nejobtížnější fází celého plánovacího procesu je odhad celkové potřeby pracovníků. Pracovníci musí splňovat požadavky na znalosti a dovednosti, které jsou pro organizaci a plnění plánovaných úkolů klíčové. Jednodušší fází je odhad možností pokrytí potřeby pracovníků lidskými zdroji. Tyto odhady se konfrontují a dle výsledků konfrontace se například přizpůsobují výrobní plány či plány činností. Plán není zákon, který je za každou cenu nutno dodržet. Proces personálního plánování musí poskytovat prostor pro případnou změnu a požadavky na trhu.³⁹

3.3.3 Plánování personálních činností

Plány personálních činností jsou řešeny dle problémů s pokrytím čisté potřeby pracovníků a dle strategií zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci. Plány by měly být krátkodobé, aby dokázaly pružně reagovat na změny, a tak spolehlivěji předpovídat

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 100 - 101

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 102

potřebu pracovníků. Plány personálních činností bývají zpracovány pro oblasti zabezpečování pracovníků, flexibility, stabilizace a snižování počtu pracovníků.⁴⁰

Zabezpečování lidských zdrojů může probíhat z řad pracovníků organizace či z vnějších zdrojů. Organizace v prvním kroku analyzuje vhodnost svých lidí. Organizace analyzuje dovednosti a hodnotí potenciál pracovníků, který organizace potřebuje. Organizace se dále rozhoduje o rozmístění, o povyšování pracovníků, o prohlubování vzdělání a prohlubování zkušeností zaměstnanců. Pokud organizace získává pracovníky z vnějších zdrojů, musí se nejprve rozhodnout, jaký počet a typ pracovníků potřebuje k pokrytí jakéhokoli nedostatku v jakémkoli čase, kdy jsou zapotřebí. Organizace řeší také otázky typu: Jaký bude zdroj získávání pracovníků?, Zda budou pracovníci vybíráni přes internet, inzerci, úřady práce či přímo z vysokých či středních škol?, Nebude výhodné zaměstnávat pracovníky na částečný úvazek či na dohody o provedení práce a o pracovní činnosti?. Plánování personálních činností v oblasti zabezpečování lidských zdrojů není zaměřené jen na získávání zaměstnanců, ale také na plány jejich vzdělávání, plány rozmisťování apod.⁴¹

Plán flexibility je plánem, který by měl zabezpečit větší flexibilitu v organizaci, zlepšit užívání dovedností a schopností pracovníků a snižovat náklady spojené se zaměstnáváním lidí. Plán se zaměřuje především na netradiční režimy zaměstnávání.⁴²

Pracovníci na částečný úvazek jsou v současné době už méně využívaným režimem zaměstnávání oproti dohodám o provedení práce či o pracovní činnosti. Částečný úvazek u pracovníků je výhodný pro možnost uplatnění flexibilní pracovní doby, pro vyšší produktivitu u monotónní práce, kvůli nižším nákladům na jednotku výroby a kvůli lepšímu využití budov a zařízení. Naopak nevýhodný je kvůli zvýšené míře frustrace a menší oddanosti pro práci. Lidé na částečný úvazek jsou méně ochotni pracovat odpoledne či ve večerních hodinách.⁴³

Práce doma a distanční práce je další netradičním režimem zaměstnávání. Distanční práce představuje práci vykonávanou pracovníky doma, ovšem za předpokladu, že jsou propojeni prostřednictvím terminálu s organizací či jinými distančními pracovníky. Cílem distanční práce je dosažení větší flexibility a udržení kvalifikovaných pracovníků.

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 344

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 344 - 345

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 345 - 346

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 346

Úspěšnost práce závisí na angažovanosti a vzdělání těchto pracovníků. Práce doma se svou formou velice podobá distanční práci. Práce doma je vhodná pro návrháře, programátory, administrativní pracovníky, konzultanty apod. Režim je pro organizaci výhodný především kvůli menším nákladům. Organizace pomocí tohoto režimu zaměstnávání snižuje režijní náklady či náklady na zaměstnání lidí.⁴⁴

Režim sdílení pracovního místa představuje sdílení pracovního místa, tudíž i práce, dvěma či více pracovníky. Pracovníci si dělí mzdu či plat a zaměstnanecké výhody dle odpracovaných hodin, ale také odpovědnost za provedenou práci. Sdílení pracovního místa může mít podobu střídání po týdnech a děleného pracovního týdne či dne. Podnik musí mít potencionálně k dispozici více zdrojů pracovních sil. Dalšími flexibilnějšími režimy je subcontracting, flexibilní pracovní doba, systém přesčasů či systém směnové práce.⁴⁵

Plán, který je založen na strategii stabilizace a řeší problémy stabilizace a cesty k řešení problémů, se nazývá stabilizace pracovníků. Skutečností je, že trh determinuje pohyby pracovníků a nikoli podnik. Je velmi složité odporovat vlivu trhu, jelikož lidé se vždy mohou dozvědět o atraktivnějších pracovních místech či pozicích. Organizace může této situaci předcházet například analýzou rizika, analýzou důvodů odchodů pracovníků či definovat oblasti, v nichž je možné podnikat kroky. Analýza rizika nejprve identifikuje rizikové jednotlivce či skupiny lidí, kteří mohou z organizace odejít. Dále odhaduje pravděpodobnost, že tato skutečnost nastane, dopady, které by měly vliv na podnik při ztrátě těchto pracovníků a nakonec, jak složité bude získat adekvátní náhradu za tyto pracovníky. Odhady by měly být vyjádřeny pomocí stupnice, aby bylo hned zřejmé, zda se mají podniknout příslušné kroky k udržení klíčových osob. Z analýzy rizika vychází analýza důvodů odchodů pracovníků. S odcházejícími pracovníky jsou vedeny rozhovory, kde se rozebírají důvody odchodu a spokojenost pracovníků, jejich názory a postoje. Získané informace jsou zakomponovány do plánu stabilizace pracovníků. V závislosti na všech získaných informacích organizace definuje oblasti, kde lze zvýšit stabilitu pracovníků. Kroky podniknuté ke stabilizaci pracovníků mohou přispět ke snížení ztrát, ale asi nebudou schopné zabránit odchodu klíčových pracovníků, pokud jim bude dána atraktivnější pracovní nabídka. Možností, jak se přizpůsobit ztrátě pracovníků, je změna systému práce, a to využitím outsourcingu.⁴⁶

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 346

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 346 - 348

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 349 - 350

Důležitým plánem personálních činností je snižování počtu pracovníků. Pokud v organizaci nastává situace, kdy vznikly nepříjemné náklady na zaměstnávání lidí či přebytek pracovníků, organizace řídí své činnosti dle plánu snižování počtu pracovníků. Tento plán je založen na časovém plánu snižování a na prognózách. Tohoto cíle lze dosáhnout prostřednictvím dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků či pomocí přirozených ztrát. Plán by měl určovat počty lidí, kteří by měli odejít, systém jednání a informování odborů, odhady budoucí velikosti přirozených ztrát a počtu dobrovolných odchodů pracovníků, kroky vedoucí k pomoci nadbytečným pracovníků a stimuly pro pracovníky, kteří odejdou dobrovolně. Všechny plány činností, které organizace vytváří, jsou důležité. Jednotlivé plány jsou zpracovávány v závislosti na problémech s pokrytím čisté potřeby pracovníků. Jak už bylo výše uvedeno, tyto problémy lze řešit různými způsoby dle konkrétní potřeby pracovníků. Pracovníků může být nedostatek, tudíž se lidé přijímají, přebytek, kdy se lidé propouštějí či je potřeba nulová, kdy se zabezpečuje větší flexibilita a stabilita pracovníků.⁴⁷

3.3.4 Časová dimenze personálního plánování

Časová dimenze personálního plánování představuje časový horizont, na který jsou personální plány navrženy. V závislosti na délce časového horizontu se v praxi setkáváme se třemi druhy plánů, a to s plány krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými. Časové vymezení těchto plánů bývá různé, avšak v zahraničí se nejčastěji využívá časový horizont půl roku až rok pro krátkodobé plány, střednědobé plány jsou vymezeny časovým horizontem rok a půl až dva roky, a dlouhodobé plány jsou rozvrženy do horizontu příštích pěti let. Plány jsou dle více literatur nazvány též jako operativní (krátkodobé), taktické či manažerské (střednědobé) a strategické (dlouhodobé). Časový horizont personálního plánování nebývá vždy stejný pro různé skupiny pracovníků. Například potřeba nedělnických pracovníků s řídicí funkcí se plánuje na období tří až pěti let, a naopak potřeba dělníků na dobu dosti krátkou, přibližně tří měsíců. Pokud je časový horizont plánování krátký, plány jsou detailnější a konkretizované. Naopak nesmí být časový horizont plánování příliš dlouhý, jelikož plány mají obecnější charakter. Délka časového horizontu není dána pouze kategoriemi či kvalifikačními skupinami pracovníků, ale také na

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. s. 349 - 351

kolísajícím prodeji výrobků či služeb. Organizace, jejichž výrobky mají krátkodobý životní cyklus, plánují především krátkodobě. Naopak například organizace s monopolním postavením na trhu, která využívá kvalifikovanou pracovní sílu a zaměřuje se na vývoj a výzkum, plánuje především dlouhodobě. Jak už bylo uvedeno výše, v organizaci existuje mnoho faktorů, které ovlivňují časový horizont plánů. Tyto faktory mohou pocházet z organizace, od pracovníků, ale i z vnějšího prostředí.⁴⁸

3.3.5 Metody personálního plánování

Všeobecně personální plánování zahrnuje odhady potřeby personálu pro další období, schémata obměn personálu a přípravu inventáře znalostí, dovedností a schopností. Vhodně odhadnout potřeby personálu, které mohou nastat v budoucnosti, nebývá vždy snadné. V současnosti se používají jednodušší a složitější metody odhadu budoucích potřeb personálu. Jednoduššími metodami jsou například indexní metody, plánovací a rozpočtové analýzy a statistická sledování údajů. Složitější metody vycházejí ze změn postavení konkurence na trhu, změn spotřebitelské poptávky, změn řídicí či výrobní technologie a inovací. Jsou to například odborné predikce založené na úsudku odborníků. Jak už bylo výše řečeno k odhadu budoucí potřeby pracovníků a hodnocení současného personálního plánu se užívají ukazatele a metody. První skupinou těchto metod je **měkké plánování**, které vychází z nových metod personálního řízení a motivace pracovníků. Druhou skupinou metod je **tvrdé plánování**, které se zakládá na tradičních kvantitativních prognózách.⁴⁹

3.4 Odhady potřeby zaměstnanců

K odhadu potřeby pracovníků jsou v organizacích používány dva druhy metod, a to metody intuitivní a metody kvantitativní. Intuitivní metody mají základ ve znalosti vazby mezi úkoly, pracovní silou a technikou a též vyžadují rozsáhlé zkušenosti od pracovníků,

⁴⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 123

⁴⁹ STÝBLO, J. A KOL. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 40

kteří odhad provádějí. Do skupiny intuitivních metod se řadí všechny druhy expertních metod, avšak nejčastěji je používaná metoda delfská či metoda manažerských odhadů.⁵⁰

Delfská metoda se zakládá na předpokladu, že existuje skupina expertů, kteří se snaží dosáhnout shody názorů na budoucí vývoj všech možných faktorů, jež by mohly mít vliv na budoucí potřebu pracovních sil v organizaci. Z důvodu zajištění nezávislosti názorů probíhá diskuze přes prostředníka. Úkolem tohoto prostředníka je shromažďovat a sumarizovat informace a tyto informace dále zprostředkovávat ostatním expertům. Tato metoda skýtá relativně hodnověrnou představu o potřebě pracovníků na časové období jednoho až dvou let.⁵¹

Kaskádová metoda je velice blízká metodě delfské. Metoda je založena na rozdělování úkolů do stále nižších organizačních úrovní. Celý proces končí u vedoucího pracovníka, tedy na nejnižším organizačním stupni. Vedoucí pracovník musí být dostatečně kvalifikovaný, aby dokázal odhadnout kde, kdy, kolik a jaké pracovníky bude potřeba, musí tedy odhadnout potřebu pracovních sil, ale také pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Odhady se na nejbližší vyšší úrovni sumarizují. Vedoucí pracovníci této úrovně přidávají své odhady. V konečném důsledku získává vedení organizace sumární odhady potřeby pracovníků a jeho pokrytí. **Metoda manažerských odhadů** je poslední zmíněnou intuitivní metodou. Je velmi podobná metodě kaskádové, s rozdílem, že do odhadu potřeb pracovníků jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace.⁵²

Do druhé skupiny kvantitativních metod se řadí metoda založená na analýze vývojových trendů a metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků.⁵³

Metoda založená na analýze vývojových trendů vyjadřuje snahu o kvantitativně určitější určení perspektivní potřeby pracovníků organizace. Jelikož existuje mnoho faktorů, které potřebu pracovníků ovlivňují, musí být vybrán pokud možno jediný rozhodující faktor. Pokud je takový faktor zjištěn, studuje se jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je dále základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.⁵⁴ Více viz. metodika práce.

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 96 - 99

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 99

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 99

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 96

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 99 - 102

Velmi podobná předchozí metodě je **metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků**. Tato metoda je nejvíce užívána, pokud jde o obsluhu osob, například ve školství či zdravotnictví. Metoda je založena na ideálu počtu například žáků či pacientů připadajících na jednoho pracovníka. Dle těchto údajů se dále odhaduje potřeba pracovníků. Kromě těchto metod jsou také využívány metody založené na pracovních normách, regresní analýze či na grafické analýze.⁵⁵

3.5 Odhad pokrytí potřeby zaměstnanců

Organizace může svou potřebu pokrýt jednak z vnitřních zdrojů a jednak z vnějších zdrojů. V úvahách o perspektivním pokrytí potřeby pracovníků hrají rozhodující roli vnitřní zdroje organizace, avšak nelze-li pokrýt potřebu vnitřními zdroji, obrací se organizace na zdroje vnější. Základem je dokonalá znalost současného počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni, znalost zákonitostí pohybu a proměnlivosti obou skupin během poměrně dlouhé retrospektivy.⁵⁶

Pro perspektivní **odhad vnitřních zdrojů pracovních sil** organizace se nejčastěji využívá **bilanční metoda**.⁵⁷ Více viz. metodika práce.

Druhá metoda odhadu vnitřních zdrojů pracovních sil je založena na **tzv. markovovské analýze**. Jedná se o kvantitativní metodu, která kvantifikuje pravděpodobnost zákonitostí pohybu pracovníků z organizace a uvnitř organizace, a vkládá je do predikcí. Prvním krokem metody je konstrukce přechodové matice, která znázorňuje pravděpodobnost odchodu pracovníka z organizace či přechod pracovníka. Druhý krok spočívá v nasazení přechodové pravděpodobnosti na výchozí počty pracovníků, a získání tak odhadu počtu pracovníků v roční perspektivě. Tato metoda je velmi složitá, a pokud se jedná o organizaci s velkým kolísáním intenzity pohybu pracovníků, může dojít ke zkreslení hodnot.⁵⁸

Odhad vnějších zdrojů pracovních sil organizace je jednodušší a více spolehlivý. Organizace může vycházet ze statistik zaměstnanosti, obyvatelstva a školské statistiky, které jsou velmi spolehlivé. Státní orgány také zpracovávají mnoho statistik, které mohou

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 102

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 109 - 111

⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 111 - 112

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 113 - 114

organizacím pomoci s odhadem vnějších zdrojů pracovních sil. Jedná se například o populační prognózy, kde jsou zahrnuty také údaje o obyvatelstvu, tudíž o jejich produktivním věku, ekonomických a demografických charakteristikách. Velmi užitečné jsou také statistiky poskytnuté úřady práce a resortem práce a sociálních věcí, z kterých lze získat údaje o uchazečích o zaměstnání, jejich kvalifikaci a povolání. Pro perspektivní odhad bývá tak významná analýza pracovních sil ve spádovém území organizace, průzkum lokálního trhu práce apod.⁵⁹

3.6 Výběr a přijímání zaměstnanců

Samotný výběr a následné přijímání pracovníků předchází tzv. získávání pracovníků, jež je činnost, která se zakládá na rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, sdílení informací o volných pracovních místech v organizaci, provádění nabídky těchto pracovních míst, jednání s uchazeči, ale také na získávání přiměřených informací o uchazečích a na administrativním a organizačním zajištění všech dříve zmíněných činností.⁶⁰

Základem výběru pracovníků je umění rozeznat, který z uchazečů o dané pracovní místo, shromážděných v průběhu procesu získávání pracovníků, bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, a zároveň pomůže k vytváření zdravých mezilidských vztahů, je schopen přijmout hodnoty příslušné pracovní skupiny, přispěje k vytváření požadované organizační a týmové kultury, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál.⁶¹

Před samotným výběrem pracovníků musí být vyřešeno několik problémů. Musí se stanovit požadovaná odborná způsobilost pracovníka na obsazované pracovní místo, tj. stupeň, obor, druh a zaměření vzdělání, praxe. Též se musí stanovit kritéria úspěšnosti práce a faktory, které budou použity k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě, celoo organizační, útvarová a skupinová kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka. Dále si musí organizace či pracovník v personálním oddělení určit metody a faktory, které budou použity ke zjišťování a predikování charakteristik

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 114 - 115

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 117

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 156

osobnosti. Poslední problém spočívá v informacích, a to v získání informací objektivních, věrohodných, dostatečně podrobných a přiměřených jejich účelu.⁶²

Výběr pracovníků je možné rozdělit do dvou fází. **Fáze předběžná** vzniká potřebou obsadit volné pracovní místo a dále následují tři kroky. Prvním krokem je definování daného pracovního místa a stanovení pracovních podmínek. Následuje zkoumání kvalifikace, schopností, dovedností, znalostí a osobních vlastností, které by měl uchazeč mít. Poslední krok souvisí s krokem předchozím. Spočívá v přesné specifikaci požadovaného vzdělání, kvalifikace a praxe. Před započítím druhé fáze výběru pracovníků dochází v procesu k shromažďování dostatečného množství uchazečů o pracovní místo. Následuje **fáze vyhodnocovací**, jež se též skládá z několika kroků. Tyto kroky není nutné vždy podstoupit, vše závisí na okolnostech a charakteru pracovního místa, ale zároveň se často kombinují, jelikož k výběru pouze jeden krok nestačí. Součástí vyhodnocovací fáze může být zkoumání dotazníků, předběžný pohovor, testování pomocí testů pracovní způsobilosti, zkoumání referencí, výběrový pohovor či lékařské vyšetření. V poslední řadě je předloženo rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí.⁶³

Při procesu výběru pracovníků je využíváno několik metod. První metodou je **dotazník**, který uchazeči vyplňují ve všech organizacích a který se zakládá do osobního spisu pracovníka. Později slouží jako zdroj informací pro vedoucího pracovníka. **Zkoumání životopisu** se často používá v kombinaci s jinou metodou. Vypovídací schopnost mají především informace týkající se vzdělání a praxe. **Testy pracovní způsobilosti** mají různé zaměření a existuje jich mnoho. Při výběru pracovníků mohou být považovány za mocný či doplňkový nástroj. Nejčastěji se vyskytují tyto testy pracovní způsobilosti: Testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti, ale také skupinové metody výběru pracovníků, grafologie, polygraf, testy čestnosti či drogové testy. Další metodou je například **výběrový pohovor či rozhovor**, který je často považován za nejvhodnější a klíčovou metodu výběru pracovníků. Hlavními cíli pohovorů jsou získání hlubší a dodatečné informace o uchazeči, poskytnutí uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posouzení osobnosti uchazeče a založení přátelských vztahů. Výběrový pohovor může mít mnoho podob, jako například pohovor vedený jedním členem organizace, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor, jež je kombinací dvou

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 157 - 159

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 162 - 163

předchozích variant či skupinový pohovor, kterého se účastní více uchazečů. Pohovory, v závislosti na průběhu a obsahu, mohou mít formu strukturovanou, nestrukturovanou a polostrukturovanou. Posledními, častěji využívanými, metodami jsou zkoumání referencí, lékařské vyšetření a přijetí pracovníka na zkušební dobu.⁶⁴

Po procesu výběru pracovníka, kdy je uchazeč informován o jeho vybrání a kdy akceptuje nabídku organizace, dochází k procesu přijímání pracovníka. Nejdůležitější náležitostí přijímání pracovníka je vytvoření a podepsání pracovní smlouvy. Pracovník personálního oddělení musí pracovníka seznámit s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a zařazení na pracovní pozici. Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence. Pracovník musí být seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a sociálně hygienickými podmínkami při práci. Též je pracovník seznámen s pracovníky dané organizační jednotky a zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci a kde mu nadřízený předá zařízení potřebné k výkonu své práce. V poslední fázi je pracovníkovi přidělen první pracovní úkol.

3.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

V současné společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka stále mění. Člověk jako pracovní síla a jako zaměstnanec musí své dovednosti a znalosti stále rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělávání a rozšiřování schopností se stává celoživotním procesem. V současném moderním světě je základem úspěšnosti organizace flexibilita a připravenost na změny. Flexibilní společnosti vytvářejí její flexibilní pracovníci, kteří jsou připraveni na změnu, a zároveň ji akceptují a podporují ji. Vzdělávání pracovníků je personální činností pojímající několik aktivit, a to prohlubování pracovních schopností, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy v organizaci, formování pracovních schopností stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, technice, technologii a stylu práce.⁶⁵

Formování pracovních schopností člověka představuje formování schopností v průběhu celého jeho života bez ohledu kde, kdy a z čí iniciativy se uskutečňuje. Naopak

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 164 - 172

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 237 - 239

formování pracovních schopností pracovníka vyjadřuje formování schopností pracovníka konkrétní organizace. V systému tohoto formování se zpravidla odlišují tři oblasti, a to oblast odborného vzdělání, všeobecného vzdělání a oblast rozvoje. V **oblasti všeobecného vzdělání** se přetvářejí základní znalosti a dovednosti člověka. Oblast se tudíž zaměřuje na sociální rozvoj člověka a na jeho osobnost. **Oblast odborného vzdělání** bývá také často označována oblastí odborné či profesní přípravy a training. Oblast je zaměřena na zaměstnání, konkrétněji na základní přípravu na povolání a prohlubování kvalifikace, ale často také na rekvalifikaci a orientaci pracovníků. Poslední oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje**. Oblast se orientuje na rozšiřování palety dovedností a znalostí, které jsou nezbytně nutné k vykonávání nejen současného povolání. Pozornost je soustředována na kariéru pracovníka, spíše než na současně vykonávanou práci. Formuje se pracovní potenciál, a tak se z pracovníka stává adaptibilní pracovní zdroj.⁶⁶

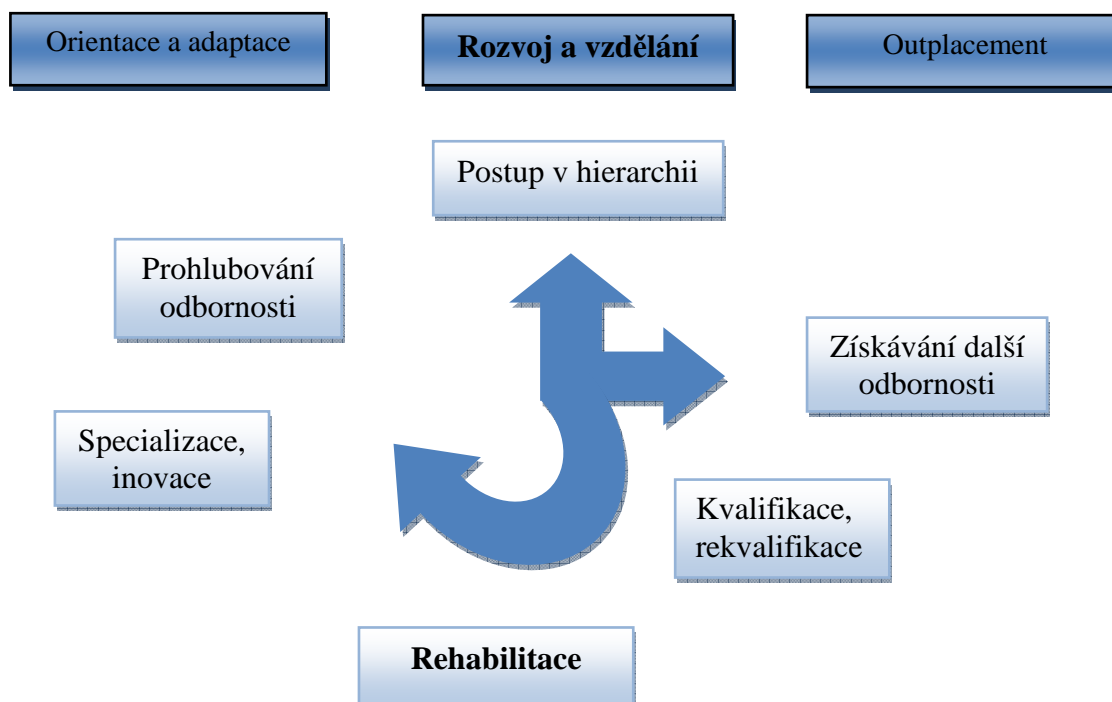
3.7.1 Systematické vzdělávání a systém vzdělávání

Systematický přístup zohledňuje různě široké souvislosti a problémy jsou vnímány spíše nelineárně. Tento přístup vnáší do různých systémů větší přehlednost a pořádek. Nezbytná je pro systematickost příhodná organizační struktura. Vzdělávání má několik funkcí dle jeho obsahového a procesního charakteru. Jsou to funkce kvalifikační, integrační, specializační, motivační, inovační, orientační a adaptační. Funkce vzdělávání lze uspořádat dle časové osy a průběhu kariéry.⁶⁷

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 239 - 242

⁶⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 127 - 128

Obrázek 1 Funkce vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2007.

Oblasti vzdělávání jsou vymezeny a výuka v nich probíhá v různé formě. Dle Hroníka existuje několik oblastí vzdělávání, a to oblast funkční, doplňková funkční, manažerská, jazyková, IT, účelová a školení ze zákona.⁶⁸

Systematické vzdělávání je neustále opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání společnosti a cílů strategie vzdělávání, rovněž se zakládá na pečlivě vytvořených organizačních a institucionálních předpokladech vzdělání. Důležitým předpokladem je existence skupiny či skupin pracovníků podněcujících vzdělávání a zajišťujících jeho organizační a odbornou stránku, ale také existence standardních a speciálních programů vzdělávání a patřičně vybavených vzdělávacích zařízení.⁶⁹

Do systému vzdělávání je zapojeno nejen personální oddělení, ale také speciální vzdělávací útvar pracovníků a všichni vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení pracovníků. Při činnosti vzdělávání pracovníků se často objevuje úzká spolupráce společnosti s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.⁷⁰

⁶⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 128 - 129

⁶⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 243 - 246

⁷⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 243 - 246

Cyklus vzdělávání se skládá z několika fází. První fází je identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, v níž se rozebírají otázky týkající se metod vzdělávání, pracovníků, jež se bude proces vzdělávání týkat, dále otázky rozpočtu a časový plán. Třetí fází je realizace procesu vzdělávání a poslední fází procesu je vyhodnocení výsledků vzdělávání a posouzení účinnosti vzdělávacího programu a uplatněných metod.⁷¹

3.7.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Kvalifikace a vzdělávání jsou složitě kvantifikovatelné vlastnosti člověka, tudíž identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém. Analýza potřeb vzdělávání se opírá o shromažďování informací o současném stavu schopností, znalostí a dovedností pracovníků, o výkonnosti týmů, jednotlivců a podniku, a o srovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.⁷²

Zdroje pro analýzu potřeb vzdělávání se získávají z běžného podnikového informačního systému či ze zvláštních šetření. Nejčastěji se jedná o celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o pracovníkovi. **Celopodnikové údaje** zahrnují cíle organizace a podnikové plány, personální statistiku, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, počet, struktura a pohyb pracovníků, výrobní program podniku, marketingové plány apod. **Údaje o pracovním místě** obsahují informace o stylu vedení, popisy pracovních míst a jejich specifikace, konzultace s vyššími manažery, požadavky manažerů na vzdělávání apod. Poslední skupina **údajů o pracovníkovi** zahrnuje záznamy o vzdělání, kvalifikaci, o hodnocení pracovníka, absolvování vzdělávacích programů, výsledky testů, záznamy o pohovorech s pracovníkem, plnění kvalifikačních požadavků apod. Pro identifikaci věrohodných vzdělávacích potřeb by měly být využity všechny tři výše uvedené zdroje informací. U analýzy vzdělávacích potřeb se odlišují tři úrovně zkoumání, a to komplexní analýza, jež zjišťuje všechny aspekty daného zaměstnání, analýza klíčových otázek, která zkoumá a identifikuje základní a klíčové otázky týkající se zaměstnání, a poslední úrovní je analýza zaměřená na problémy, ve které se soustřeďuje pozornost na hlediska současného výkonu, jež se pohybuje pod požadovanou úrovní.⁷³

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 244 - 246

⁷² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 85 - 86

⁷³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 119 - 121

Základní způsoby analýzy jsou kvalitativní sociologický výzkum a aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Podstatou kvalitativního sociologického výzkumu je šetření v terénu. Nejčastěji se zde využívají techniky pozorování, dotazníkového šetření a rozhovorů, jež jsou velmi náročné na metodickou přípravu a realizaci. Základem kompetenčního modelu je práce s dokumenty a literaturou. V praxi je využíván, pokud jsou předem definovány úkoly, pozice a funkce pracovníků, proto se volí především u manažerských pozic. Analýza může využívat několik metod a technik, v závislosti na různých kritériích a požadavcích organizace. Nejvhodnější variantou je využití více technik současně. Jedná se například o brainstorming, dotazníky, analýzu budoucích trendů a možností, benchmarking, personální audit, stanoviska expertů, komparace, kariérový plán, rozhovory, testy a zkoušky, sebehodnocení, analýzu problémů apod.⁷⁴

3.7.3 Plánování a realizace vzdělávání pracovníků

Plánování vzdělávání pracovníků je fáze, jež plynule vychází z fáze identifikace potřeb vzdělávání. Vzdělávání pracovníků se plánuje v několika fázích. V přípravné fázi je důležité stanovení cílů projektu, analýza účastníků a specifikace potřeb vzdělávání. Ve fázi realizační probíhá zpracování jednotlivých kroků vzdělávacího projektu, určení úkolů a stanovení pořadí témat. Jsou též stanoveny techniky vzdělávání, v závislosti na intelektuálních schopnostech, vzdělání, motivace a jejich zařazení v organizaci. Poslední fáze zdokonalování představuje hodnocení jednotlivých kroků ve vzdělávacím programu vzhledem ke stanoveným cílům, vhodnost zvolení vzdělávacích technik a zhodnocení přínosů celého programu. Dobře zpracovaný vzdělávací program by měl přesně definovat téma vzdělávání, cílovou skupinu, metody a techniky, které budou použity, zvolenou vzdělávací instituci, časové období, ve kterém se bude vzdělávat, místo konání, způsoby hodnocení vzdělávacích aktivit a plánu a náklady na vzdělávání.⁷⁵

Oblast plánování dále přechází do fáze realizační. V oblasti realizace vstupuje několik faktorů, které podstatným způsobem ovlivňují podobu realizace vzdělávací akce.

⁷⁴ BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 122 - 130

⁷⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 96 - 98

Jsou to program, cíle, metody, motivace, lektori a účastníci, ale také organizační a finanční zabezpečení. Realizace vzdělávací akce se prolíná třemi fázemi.⁷⁶

Fáze přípravy přímo vychází z plánování vzdělávání. V této fázi je třeba zajistit přípravu lektora a účastníků, pracovních pomůcek a materiálů a celou akci organizačně. Lektor by měl být osobou důvěryhodnou a věrohodnou, vedoucím v pravém slova smyslu, naopak by neměl rivalizovat s druhými a mít potřebu si něco dokazovat. Některá témata vedou lektora zaměřit se spíše na obsah, jiné na proces a některá vyžadují jejich propojení. Učební materiály a pomůcky jsou nezbytné prostředky lektora, bez nichž se ocitá v náročné situaci. V učebních materiálech se objevují hotové informace a učební pomůcky slouží ke zvýraznění určité části programu a lepší zapamatovatelnosti. Součástí přípravy je také přesné organizační zajištění v podobě uspořádání školící místnosti a vybavení, seznámení účastníků se základními informacemi o vzdělávací aktivitě a případné seznámení s lektorem či podrobné seznámení s aktivitami v internetovém prostředí.⁷⁷

Vlastní realizace je zahájena příjezdem lektora na místo konání a opětovné seznámení účastníků s programem. V průběhu vzdělávací aktivity lektor vytváří atmosféru, řídí tempo a rytmus aktivity, povzbuzuje a motivuje účastníky, případně řeší nenadálé situace. Mezi nenadálé situace může patřit například přítomnost rušiče, nevyvážená skladba účastníků, pasivní účastníci, nepřesná analýza individuálních potřeb a poznámky vůči nepřítomným.⁷⁸

Poslední fází je transfer, který následuje po skončení vzdělávací akce. Všechny poznatky ze vzdělávací akce je třeba pečlivě zapisovat, popřípadě pořídit fotodokumentaci a po skončení vzdělávací akce je všechny znovu prostudovat a použít v praxi. Transfer znalostí a dovedností může být podpořen například realizací domácích úkolů, referencemi kolegům, provedením workshopů či výcvikových bloků.⁷⁹

3.7.4 Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání je možné zařadit do dvou velkých skupin, a to metody vzdělávání na pracovišti, které jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků, a metody vzdělávání

⁷⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 161 - 162

⁷⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 162 - 172

⁷⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 172 - 174

⁷⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 174 - 175

mimo pracoviště, které jsou určeny spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.⁸⁰ Mezi metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce patří:

Coaching představuje dlouhodobější školení, vysvětlování a sdělování připomínek, ale i pravidelnou kontrolu pracovníka vedoucím pracovníkem či vzdělavatelem. Jedná se o neustálé směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Je využívána při zácvičení nového či nezkušeného pracovníka, kdy nadřízený či zkušený pracovník předvádí pracovní postupy a vzdělávaný pracovník si je osvojuje, a to nejčastěji pozorováním a napodobováním.

Mentoring je velmi podobný coachingu. Vzdělávaný si sám volí mentora, kterého považuje za vzor a který ho usměrňuje, stimuluje a radí mu. Odpovědnost zde zcela spočívá na vzdělávaném pracovníkovi.

Asistování náleží mezi tradiční metody vzdělávání. Vzdělávaný pracovník je přidělen k již plně vzdělanému pracovníkovi. Napomáhá mu s plněním jeho úkolů, a tím si osvojuje pracovní postupy. Postupně se věnuje plnění úkolu stále více a samostatněji, až do doby, kdy je schopen pracovní úkoly plnit zcela samostatně. Metoda je využívána také při vzdělávání specialistů a manažerů.

Counselling je novou metodou v oblasti formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné ovlivňování a konzultování, které mění jednosměrný vztah mezi nadřízeným a podřízeným a mezi vzdělávaným a vzdělavatelem na obousměrný.

Pověření úkolem je metodou využívanou spíše u řídicích a tvůrčích pracovníků a často navazuje na předcházející metody. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol, avšak je pečlivě sledován.

Pracovní porady jsou též pokládány za metodu vzdělávání pracovníků. Během porad jsou pracovníci obeznámeni s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště, ale i jiných pracovišť či celé organizace.

Rotace práce je metoda vzdělávání, kdy vzdělávaný pracovník je pověřen, na stanovené období, plněním určitých úkolů v různých částech organizace (pracovištích).⁸¹

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou velmi podobné režimu školnímu. Jedná se o metody určené k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Patří sem:

⁸⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 111 - 113

⁸¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 252 - 254

Demonstrování umožňuje získávání znalostí a dovedností názorným způsobem za využití počítačů, audiovizuální techniky, trenažérů, předvádění pracovních postupů ve výukových dílnách či vývojových pracovištích. Metoda je založena na praktickém využívání schopností.

Přednáška zprostředkovává faktické informace či teoretické znalosti. Může být spojena s diskusí.

Případová studie je metodou využívanou především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Vzdělávání studují určitý skutečný či smyšlený organizační problém, snaží se problém diagnostikovat a doporučit řešení problému.

Brainstorming je jednou z variant případových studií. Vzdělávání jsou vyzváni, aby jednotlivě navrhli řešení daného problému. Návrhy jsou předloženy a začíná diskuze o navrhovaných řešeních, hledá se optimální návrh či jejich kombinace.

Workshop je též variantou případových studií. Problémy se v tomto případě řeší komplexněji a týmově.

Hraní rolí je metoda orientovaná na osvojení určité sociální role a požadovaných sociálních vlastností. Jednotlivci na sebe berou určitou roli, v níž poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů.

Simulace je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Vzdělávání obdrží velmi podrobný popis určité situace a v daném období mají za úkol provést řadu rozhodnutí. Často se jedná o řešení běžných životních situací v práci vedoucích pracovníků. Složitost scénáře se postupem času zvyšuje.

Outdoor training jsou hry určené pro manažery, kdy se manažeři formou hry učí základním manažerským dovednostem. Základními dovednostmi může být umění koordinovat činnosti, hledání optimálního řešení nějakého úkolu, vedení pracovníků, komunikace se spolupracovníky apod. Proces vzdělávání se může odehrávat v přírodě, tělocvičně a učebně.

Assessment centre je vysoce hodnocená metoda vzdělávání manažerů. Jednotlivci řeší různé úkoly a problémy tvořící pracovní naplň manažera. Úkoly jsou generovány počítačem často v různých frekvencích z důvodu vytváření různých úrovní stresu. Účastníci mohou při vyhodnocování porovnávat své řešení s optimálním řešením počítače, a tím dosáhnout požadovaných schopností.

Vzdělání pomocí počítačů je metodou velmi účinnou, jelikož je v současné době k dispozici velké množství počítačových vzdělávacích programů z různých oborů lidské činnosti. Též velmi důležitá je pro vzdělávání možnost připojení k internetu.⁸²

3.7.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Před zahájením procesu hodnocení vzdělávacího programu je nutné zvážit několik hledisek. Hodnocení by se nemělo příliš orientovat na nejnižší úroveň vyhodnocování, jelikož by se mohly přehlížet jiné účely vyhodnocování vzdělávání. Personální oddělení by mělo znát názory účastníků na vzdělávání a měřit dopad na individuální výkonnost. Při vyhodnocování by měli být použity různé zdroje údajů.⁸³

Vyhodnocování výsledků vzdělávání může provádět, ve spolupráci s personálním oddělením, několik subjektů. Vrcholový management se do vyhodnocování zapojuje především jako symbol, aby vyhodnocování bylo důkladné. Ostatní manažeři představují ústřední osoby při vyhodnocování vzdělání. Jejich pozice jsou nevhodnější k hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování. Účastníci pomáhají prostřednictvím formulářů zpětné vazby a testů. Externí odborníci vnášejí do hodnocení objektivitu a vytvářejí expertízy. Interní a externí zákazníci hodnotí, do jaké míry byly splněny jimi požadované cíle.⁸⁴

Vyhodnocování ve velké míře ovlivňují zvolená kritéria posuzování, proto je vhodné vybrat vyšší počet kritérií. Lze je třídit do dvou větších skupin, a to vnitřní kritéria, která přímo souvisí s obsahem vzdělávacího programu, a vnější kritéria, která jsou aplikovaná ke konečnému cíli procesu. Na vyhodnocování se dá pohlížet z několika úhlů, a tím sledovat výkonnost, zájem, chování a spokojenost účastníků před, po, v průběhu a po skončení vzdělávací akce.⁸⁵

⁸² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 254 - 258

⁸³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 125 - 130

⁸⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 130 - 132

⁸⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 135 - 137

Proces vyhodnocování se skládá z několika kroků. Prvním krokem je určení kritérií, v závislosti na druhu požadovaných informací. Dále výběr vhodného modelu dle typu vzdělávací akce, délky trvání, cíle a zkušeností lektorů a manažerů s modelem. Posledním krokem je výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu. V procesu vyhodnocování může být použito několik modelů. Příkladem mohou být Simmondsův model a Hamblinův pětiúrovňový model. Simmondsův model se skládá ze tří kroků. Cílem interní validace je posouzení, zda program dosáhl svých cílů ve změně chování a kvalitě vzdělávacích aktivit. Druhým krokem je externí validace, jejímž cílem je hodnocení, zda cíle zaměřené na změnu chování byly realisticky založené a zda byly důsledkem vstupní identifikace potřeb. Hodnocení je zaměřeno na zlepšení výkonu účastníka vzdělání. Poslední krokem je evaluace, jež představuje zhodnocení celkové hodnoty vzdělávací akce v sociálních a ekonomických kategoriích. Detailní vyhodnocování vzdělávací akce je velmi složité, proto většina organizací realizuje hodnocení na nižších úrovních.⁸⁶

3.8 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je personální činností nejstarší. V organizaci vyžaduje mimořádnou pozornost vedení, ale i pracovníků. Odměňování je proces, kterým si organizace zabezpečuje uznání a odměňování lidí, kteří organizaci přispívají, a to peněžní i nepeněžní formou. Usiluje o uspokojování potřeb organizace, ale také jejich pracovníků. Odměňování se netýká pouze peněžních odměn, ale též zaměstnaneckých výhod, nepeněžních či nehmotných odměn, možností vzdělání a rozvoji schopností, pravomoci a odpovědnosti. Cílem odměňování v organizaci je odměňovat lidi dle hodnot, které vytvořili, propojit cíle organizace s cíli pracovníků, získávat a udržovat si kvalitní pracovníky, motivovat a získat si oddanost a angažovanost. Odměňování má být slušné, spravedlivé, důsledné, zásadové, nestranné, rovné a vytvářet kulturu vysokého výkonu. Za těchto a dalších podmínek by měla organizace dosahovat svých cílů, jak z hlediska

⁸⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 137 - 139

odměňování, tak hlediska strategií organizace, jelikož mezi činnostmi existuje strategická provázanost.⁸⁷

System odměňování není u všech organizací jednotný. Organizace si vytváří strategie odměňování a v závislosti na této strategii realizuje politiky, procesy, postupy a praxe odměňování. System odměňování má své prvky a vazby, jež vychází z podnikové strategie a politiky odměňování.⁸⁸ Schéma s prvky a vazbami systému odměňování viz příloha č. 4.

Ze schématu uvedeného v příloze č. 4 vyplývá, že celý system odměňování vychází z podnikové strategie, která určuje hnací síly podnikání a také podnikové cíle. Strategie a politika odměňování definuje dlouhodobé záměry například v oblastech mzdové struktury, zaměstnaneckých výhod, a tím zvyšuje angažovanost a oddanost. Politika odměňování definuje a zajišťuje stejné odměny za práci stejné hodnoty, úrovně peněžních odměn, zásluhové peněžní odměny, užití hodnocení práce a analyzování tržních sazeb. Základní peněžní odměna je dána politikou odměňování a zároveň je výchozí hodnotou pro získání celkové odměny. Vyjadřuje množství peněz, které tvoří sazba za určitou práci či pracovní místo. Výši odměny ovlivňují vnější faktory, které jsou sledovány na trhu práce, a vnitřní faktory, které jsou posuzovány pomocí forem hodnocení práce. K základní peněžní odměně lze přidat zásluhovou odměnu či různé příplatky. Zásluhová odměna je odměnou, jež se vztahuje k pracovnímu výkonu, přínosu, schopnostem, dovednostem a délce praxe. Celkovou odměnu tvoří také příplatky, které jsou připočítávány k základní peněžní odměně. Příplatky mohou být poskytovány v případě zvláštních okolností, a to například při práci v noci, o víkendech, či o svátcích. Nepeněžní odměny jsou formou odměn, které se na výši celkové odměny neprojeví. Představují například uznání, autonomie, rozvoj dovedností, rozvoj kariéry, pocit úspěšnosti a další. Zaměstnanecké výhody jsou formou odměn, jež jsou poskytovány navíc k celkové odměně. Představují například penzi, nemocenské dávky, služební auta, telefony, slevové karty a další. Z výše uvedeného vyplývá, že celková odměna je tvořena peněžními i nepeněžními odměnami.⁸⁹

Jak už bylo dříve řečeno, politika odměňování vychází z podnikové strategie. Politika odměňování je často ovlivňována různými faktory, a to nejen vlivy, které ovlivňují celou podnikovou strategii. Politiku odměňování ovlivňuje například vnitřní a vnější

⁸⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 20 - 23

⁸⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 23 - 24

⁸⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 24 - 27

prostředí, celková odměna, motivace, psychologická smlouva, řízení lidského kapitálu, angažovanost a oddanost, strategické řízení a faktory ovlivňující úroveň peněžní odměny.⁹⁰

Z vnitřního prostředí organizace působí na politiku odměňování podniková kultura, podnikání organizace, technika a technologie, lidé, podniková strategie a hledisko pracovníků. Podnikovou kulturu tvoří postoje, domněnky, sdílené hodnoty a normy, které ovlivňují jednání lidí a způsoby děláních věcí. Podnikání organizace vyjadřuje vliv, jaký může mít druh podnikání organizace, který určuje její charakter a základní hodnoty. Druh podnikání ovlivňuje typ lidí, které bude organizace zaměstnávat a které se budou přizpůsobovat změnám. Technika a technologie, při jejím novém zavádění, má značný vliv na již zavedené systémy a procesy. Dochází k rozšiřování kvalifikační základny pracovníků, vzniká potřeba odlišných dovedností, schopností a víceoborovosti, a dokonce jsou vytvářeny nové metody práce, tudíž i odměňování pracovníků za vykonanou práci. Typy lidí, jež organizace zaměstnává a jež odměňuje, záleží na druhu podnikání, používané technice a technologii. Lidé jsou konkurenční výhodou organizace, jelikož tvoří odlišnosti, specifika a zvláštnosti organizace. Organizace posuzuje lidi dle jejich vůdcovských schopností. Těmito schopnostmi jsou například bystrost, nápaditost, emoční energie, vyznávání hodnot a práce s lidmi.⁹¹

Vnější prostředí může ovlivňovat politiku odměňování několika faktory. Značný vliv mají v současné době globalizace, trendy v zaměstnávání a v populačním vývoji, tržní mzdové sazby a scény ústřední vlády, kolektivních pracovních vztahů a scéna místní správy. Globalizace v současnosti vyžaduje, aby organizace vysílaly nápady, produkty, informace a lidi do celého světa. Roste poptávka po manažerech a specialistech, po pracovnících se znalostmi a informacemi, po technickém a kancelářském personálu. V budoucnosti se bude muset strategie odměňování a lidských zdrojů vyrovnat s demografickými změnami. Lidský život se stále prodlužuje, porodnost se v posledních letech snižovala a úmrtnost je také v poklesu. Soubor pracovních zdrojů se postupně zmenšuje, především z důvodu stávajících tradičních praktik v odměňování pracovníků a také z důvodu předčasného penzionování, ke kterému docházelo především v 90. letech. Vnější prostředí, a to především trh, má značný vliv na mzdové sazby a úpravy mezd. Organizace musí být konkurenceschopná, proto bere v úvahu tržní či běžné sazby. Tyto sazby mohou ovlivnit také celostátní dohody s odbory. Odbory vyjednávají o peněžních

⁹⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 27

⁹¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 27 - 37

odměnách, vyvíjejí tlak na dodržování rovného odměňování pracovníků a poskytují poradenské služby. Značný vliv na politiku odměňování má také vláda, která vytváří politické směrnice a ministerstva či vládní agentury, jež mohou vytvářet vlastní platové struktury.⁹²

Celková odměna je dalším, důležitým faktorem, který může působit na politiku či praxi odměňování. Celková odměna se skládá z hmotných i nehmotných, vnitřních i vnějších odměn. Celková odměna nevěnuje pozornost pouze jednomu či dvěma mechanismům, ale snaží se věnovat pozornost každému způsobu odměňování lidí, tak, aby pracovníci našli uspokojení prostřednictvím práce. Celková odměna nevyjadřuje zasypávání lidí penězi, ale naopak získávání a stabilizaci pracovníků.⁹³

3.9 Motivace zaměstnanců

Lidé, ze své podstaty, nevykonávají činnosti bezdůvodně. V každém člověku je zakořeněná potřeba být užitečným, avšak v závislosti na schopnostech a dovednostech člověka získává tato potřeba konkrétní obsah. Lidem je vlastní potřeba seberealizace a potřeba smyslu našeho konání. Tímto způsobem lze charakterizovat obecnou motivaci. Vedoucí pracovníci hledí na své podřízené jako na nemotivované lenochy, které je třeba nutit jasným zadáním či kontrolou. Specifická motivace je dána konkrétním obsahem. Lidé se identifikují s cílem organizace a základem jsou subjektivní potřeby a hodnoty.⁹⁴

Pojem motivace je určen lidskou psychikou, na kterou působí uvědomované i ne vždy vědomé hybné síly neboli motivy, pohnutky a stimuly.

Motivy představují určité vnitřní psychické síly, jež jsou spojeny s cíli. Cílem motivu je vždy dosažení jistého finálního psychického stavu neboli nasycení, jímž bývá například vnitřní uspokojení či pocit naplnění. Motiv velkých způsobem ovlivňuje lidskou činnost a určuje její směr, intenzitu a stálost. Směr, stálost a intenzita jsou tři roviny nebo také dimenze, ve kterých motivace působí. **Dimenze směru** motivaci a tím i činnosti lidí zaměřuje či orientuje určitým směrem, a naopak od jistých směrů odvrací. Činnosti člověka, v závislosti na **intenzitě** motivace, jsou propojené se snahou o dosažení cílů. Lidé proto vynakládají různé množství energie. Třetí charakteristikou motivace je **dimenze**

⁹² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 37 - 40

⁹³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 42 - 43

⁹⁴ DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 63

stálosti, jež vyjadřuje schopnost člověka překonávat nejrůznější vnější a vnitřní překážky, které se objevují při motivované činnosti.⁹⁵

Stimuly jsou často zaměňovány za motivy. Stimulace však představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, především prostřednictvím jednání druhého jedince. Jedná se o ovlivňování činností jedince vnějšími zásahy, jež vedou ke změně jeho motivace. Stimulace je procesem vědomého a záměrného ovlivňování činností, a tím i motivace, druhého jedince. Stimuly mohou mít různé podoby a formy, ale zásadně je to podnět, který vyvolává změny v motivaci.⁹⁶

⁹⁵ BEDRNOVÁ, E. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 227

⁹⁶ BEDRNOVÁ, E. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 227 - 228

4 Praktická část

4.1 Empirická část

V empirické části této diplomové práce je použita metoda deskripce, která vychází ze studia dokumentů školského zařízení. Těmito dokumenty jsou především výroční zprávy o činnosti školy.

4.1.1 Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice

Pro analytickou část této diplomové práce byla zvolena Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, jež je institucí náležející do systému veřejné správy. Základní škola byla založena v září roku 1961 pod názvem Základní škola Neratovice nacházející se ve Školní ulici v Neratovicích v okrese Mělník. Dne 1. 9. 2008 byla škola přejmenována z původního názvu na Základní školu Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. Funkci ředitele školy vykonává od 1. 8. 1997 Mgr. Jaroslav Kužel a jeho zástupci pro první a druhý stupeň jsou Mgr. František Štěrba a Mgr. Kateřina Kořanová. Od roku 2000 si škola prošla mnoha změnami. Změny započaly otevřením tříd se sportovním zaměřením a rekonstrukcí sportovního areálu, zaváděním interaktivních tabulí a získáním nového objektu, kde se nyní nachází areál prvních tříd. Součástí školského zařízení je též školní družina a jídelna. Školní družina je v současné době rozdělena na devět oddělení, kde čtyři oddělení se nacházejí v hlavní budově školy a zbylých pět v areálu prvních tříd. Od roku 2010 se do školského zařízení řadí též nová přístavba, financovaná z fondů Evropské unie, kde se nachází pavilony jazyků, pracovní výpočetní techniky a cvičný byt s vybavenou kuchyní. Jako jedna z dvanácti škol Středočeského kraje zabezpečuje bezplatnou jazykovou přípravu pro žáky, kteří jsou příslušníky jiného členského státu Evropské unie. Škola spolupracuje, v rámci vzdělávání žáků, s několika institucemi. S Gymnáziem Jana Palacha v Mělníce škola spolupracuje na projektu Nevšední Matematika Všedního Dne (NMVD), kde je cílem projektu vytvoření doplňkové online učebnice matematiky a cvičebnice pro testování a domácí přípravu žáků. Další spolupráce probíhá s Evropskou kosmickou agenturou (ESA). Základem projektu je představení a využití geoinformačních systémů. Škola je též partnerem projektu V technice je budoucnost, kde realizátorem projektu je Národní technické muzeum Praha. Cílem projektu je zvyšování motivace žáků ke vzdělávání se v technických oborech a začlenění technických témat do výuky jednotlivých předmětů. Škola spolupracovala také na

projektech „Pomáháme školám k úspěchu“, „Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy“ a projektu „Šíření metody VOBS v matematice“. Od roku 2008, kdy byla škola přejmenována, bylo zařízení přiděleno na dotacích od KÚ Středočeského kraje celkem 152 296 715,- Kč a od MÚ Neratovice celkem 49 146 840,- Kč. Z dotací KÚ Středočeského kraje byly hrazeny různé neinvestiční náklady, kde nejvýznamnější položkou byly náklady osobní. Prostředky, které byly zařízení přiděleny MÚ Neratovice, byly použity z velké části na úhradu energií a nákup surovin (potravin). Od založení v roce 1961 do června roku 2014 školu navštěvovalo celkem 47 124 žáků, kdy největší počet žáků byl zaznamenán ve školním roce 1980 – 1981, a to 1255 žáků, a naopak nejnižší počet byl zaznamenán v roce 2011 – 2012, a to 768 žáků. Zařízení je mezi dětmi a jejich rodiči velmi oblíbené, proto je, v závislosti na počtu žáků, druhou největší školou Středočeského kraje. Škola za její existenci zaměstnávala celkem 298 pracovníků, z toho 223 pedagogů, 34 pracovníků družiny a 41 ostatních pracovníků (školník, hospodář, účetní, úklid). Škola se velmi zajímá o školení a další vzdělávání svých pracovníků. Za posledních šest let celkem pět učitelů dokončilo předepsané vzdělání absolvováním na vysoké škole pedagogického zaměření a dva pedagogové si doplnili pedagogické minimum. Pedagogičtí pracovníci se též zúčastňují mnoha vzdělávacích aktivit, z nich některé jsou povinné a jiné dobrovolné. Od roku 2008 se pracovníci zúčastnili celkem 71 školení či kurzů, které škola z větší části financovala z dotací KÚ Středočeského kraje, a to celkovou částkou 223 187,- Kč. Zaměstnanci jsou ve školství hlavním pilířem, jelikož mají vliv na formu a strukturu vyučovaných předmětů, ale i své žáky. Vedení školského zařízení by se proto mělo zaměřit na personální strategii a především na oblast vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož se v současnosti rychle mění nejen využívané technologie, výukové materiály a forma výuky, ale též chování žáků a způsoby jednání.^{97 98}

⁹⁷ KOLEKTIV UČITELŮ ZŠ Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Almanach 50 let od založení Základní školy Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice*. Neratovice: HADAPrint, 2011

⁹⁸ ZÁKLADNÍ ŠKOLA Ing. M. PLESINGERA – BOŽINOVA NERATOVICE. *Výroční zprávy o činnosti školy, školní roky 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014*. Neratovice: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, Neratovice: 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

4.1.2 Legislativní základ školství

Nejvyšší zákonná norma, která upravuje vzdělání ve školství, je **Zákon č. 561/2004 Sb.**, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). „*Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova (dále jen „vzdělávání“) uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávající státní správu a samosprávu ve školství.*“⁹⁹ Tento zákon byl již několikrát novelizován.

Pro personální plánování jsou důležité následující normy:

- **Zákon č. 563/2004 Sb.**, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. „*Tento zákon upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém. Tento zákon se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení (dále jen "škola"), a na pedagogické pracovníky v zařízeních sociálních služeb.*“¹⁰⁰
- **Zákon č. 179/2006 Sb.**, o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).
„*Tento zákon upravuje*
 - a) systém ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání,*
 - b) kvalifikace,*
 - c) kvalifikační standardy dílčí kvalifikace,*
 - d) hodnotící standardy dílčí kvalifikace,*
 - e) Národní soustavu kvalifikací,*
 - f) pravidla udělování, prodlužování platnosti a odnímání autorizace k ověřování výsledků dalšího vzdělávání,*
 - g) práva a povinnosti účastníků dalšího vzdělávání,*

⁹⁹ Česká republika. Zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 19.11.2004. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>

¹⁰⁰ Česká republika. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 11.3.2013. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>

h) působnost orgánů vykonávajících státní správu v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

*Ustanovení zvláštních právních předpisů upravující vzdělávání, hodnocení a ověřování výsledků vzdělávání, profesní přípravu nebo podmínky způsobilosti a hodnocení a uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti pro zahájení závislé nebo nezávislé regulované činnosti a pro její výkon na území České republiky nejsou tímto zákonem dotčena.*¹⁰¹

- **Zákon č. 262/2006 Sb.**, zákoník práce v platném znění., který upravuje pracovně právní vztahy.
- **Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.**, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
- **Nařízení vlády č. 222/2010 Sb.**, o katalogu prací ve veřejných službách a správě.
- **Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.**, o stanovení rozsahu přímé vyučovací činnosti pedagogických pracovníků.¹⁰²
- **Vyhláška č. 263/2007 Sb.**, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol.
- **Vyhláška č. 329/2013 Sb.**, o dalším vzdělávání pedagog, pracovníků a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412 /2006 Sb.¹⁰³

Personální plánování a obor školství obecně se řídí i dalšími právními předpisy. Problém spočívá v neustálých změnách a novelizacích. Ředitelé škol a pracovníci, kteří mají ve školách na starosti personální plánování a personál obecně, musejí dbát na svou preciznost a znalosti zákonů, vyhlášek a nařízeních vlády si neustále doplňovat.

¹⁰¹ Česká republika. ZÁKON Č. 179/2006 SB., O OVĚŘOVÁNÍ A UZNÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A O ZMĚNĚ NĚKTERÝCH ZÁKONŮ (ZÁKON O UZNÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ). In: *Sbírka zákonů*. 3.10.2006. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>

¹⁰² Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ČESKÁ REPUBLIKA. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Dokumenty - Nařízení vlády* [online]. Česká republika: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 29.7.2013 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady>

¹⁰³ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ČESKÁ REPUBLIKA. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Dokumenty - Vyhlášky* [online]. Česká republika: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 3.10.2013 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaslky>

4.1.3 Personální situace zařízení ve školním roce 2013/2014

Jelikož byla praktická část této diplomové práce psána již před začátkem nového školního roku, jsou v práci použita data z předchozího školního roku.

Struktura zaměstnanců v zařízení je vcelku stálá, změny nastávají jen zřídka v podobě odchodu zaměstnance. Nejčastější případy přijímání nových zaměstnanců jsou z důvodů úmrtí zaměstnanců, započetí mateřské dovolené učitelek či přijetí velkého počtu nových žáků. Zaměstnanci školy jsou přijímáni především na plný pracovní úvazek, který je 22 hodin týdně. Zaměstnanci v důchodovém věku jsou přijati na úvazek částečný, ve kterém musejí odpracovat 10 hodin týdně. Ředitel školy musí ve své funkci odpracovat 8 hodin týdně a jeho zástupci 12 hodin týdně. Množství celkem odpracovaných hodin se tedy liší počtem pracovních dnů v daném měsíci. Existuje zde také výjimka, kdy mezi zaměstnavatelem, tedy školou a zaměstnancem vzniká Dohoda o provedení práce. Dohoda je uzavírána, pokud zaměstnanec vytváří pro svého zaměstnavatele nějaký projekt, který nelze započítat do předepsané pracovní doby, jelikož přesčasové hodiny jsou zakázané především z důvodu hodnoty této hodiny. Tyto projekty se vytváří jen velmi zřídka, proto se nenevidují v žádných statistikách. Zaměstnanci jsou dále rozděleni do dvou skupin, a to na pracovníky pedagogické a nepedagogické. Do skupiny pedagogických pracovníků náleží pedagogové na prvním a druhém stupni a pracovníci ve školní družině. Do druhé skupiny nepedagogických pracovníků patří zaměstnanci jídelny, uklízečky, hospodářka, ekonomka a školník. Ve školním roce 2013/2014 ve škole pracovalo celkem 74 zaměstnanců, z toho 23 pedagogů na prvním stupni, 24 pedagogů na druhém stupni, 7 pracovníků ve školní družině, 9 pracovníků ve školní jídelně, 8 uklízeček, hospodářka (sekretářka), ekonomka (mzdová účetní), školník a 3 pracovnice jsou na mateřské dovolené. Počty zaměstnanců se v průběhu roku, pokud nedojde k nenadálé situaci, nemění. Počty totiž nejsou ovlivňovány trendy, nezaměstnaností, prázdninami apod. jako je tomu v jiných oborech. Od začátku července do první poloviny srpna pracovníci školy uplatňují nárok na dovolené. Níže jsou uvedeny charakteristiky pedagogických a nepedagogických pracovníků školy.

Tabulka 1 Trvání pracovního poměru ve školství pedagogických pracovníků

Doba trvání	Počet	Procenta (%)
Do 5 let	4	8
Do 10 let	6	11
Do 15 let	6	11
Do 20 let	6	11
Nad 20 let	32	59
Celkem	54	100

Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zpráva o činnosti školy školní rok 2013/2014*. Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

Z tabulky uvedené výše vyplývá, že škola zaměstnává velmi kvalifikovaný personál s mnohaletými zkušenostmi v oboru školství, jelikož 70% pedagogů pracuje ve školství déle než 15 let.

Tabulka 2 Struktura pedagogů dle pohlaví a věkové skladby

	Ženy	Muži	Celkem	Procenta (%)
Do 20 let	-	-	-	-
21 až 30 let	3	-	3	6
31 až 40 let	15	1	16	29
41 až 50 let	18	1	19	35
51 až 60 let	12	1	13	24
61 a více let	3	-	3	6
Celkem	51	3	54	100
Procenta (%)	94,4	5,6	100	X

Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zpráva o činnosti školy školní rok 2013/2014*. Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

Z tabulky znázorňující strukturu pedagogů dle pohlaví a věkové skladby vyplývá, že naprostá většina pedagogů jsou ženy v produktivním věku, a to mezi 31 až 50ti lety. U pracovníků ve věku od 31 do 40 let je možnost ohrožení personální strategie z důvodu

těhotenství a následného odchodu na mateřskou dovolenou. Výhodou je ovšem delší časová prodleva mezi oznámením o situaci a odchodem, kdy je možné nalézt adekvátní náhradu. U pracovníc ve věku od 41 do 50 let věku lze očekávat, že mají již odrostlé děti a odchod do penze až za dlouhá léta.

4.1.4 Vzdělávání pracovníků školy

Praktická část práce je nejvíce zaměřena na jednu z částí personálního plánování, a to na vzdělávání pracovníků. Důvodem tohoto zaměření je současná uspěchaná doba, ale také skutečnost, že legislativa velkým způsobem ovlivňuje ostatní oblasti personálního plánování.

V teoretické části už bylo zmíněno jaké činnosti a fáze procesu náleží do oblasti vzdělávání pracovníků. S přijímáním pracovníků na volnou pracovní pozici nedílně souvisí první fáze vzdělávacího procesu, a to je adaptace.

Ve fázi adaptace, vzdělávání pracovníků probíhá prostřednictvím vstupních školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), PO (Požární ochrana) a školního řádu. Školení BOZP a školního řádu jsou následně prováděna vždy na začátku nového školního roku a školení PO je prováděno ve stejném období ale pouze jednou za dva roky. Odpovědné osoby za školení jsou ředitel školy Mgr. Jaroslav Kužel (školní řád), bezpečnostní technik M. Černý (BOZP) a požární preventiva Z. Kratochvíl. Vedení školy si vede statistiku dosaženého vzdělání svých pracovníků. Za školní rok 2013/2014 je uvedena v tabulce níže.

Tabulka 3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a dosaženého vzdělání

	Pedagogičtí pracovníci		Nepedagogičtí pracovníci		Celkem	%
	Ženy	Muži	Ženy	Muži		
Základní	-	-	4	-	4	5,4
Vyučen	-	-	2	1	3	4
Střední odborné	-	-	9	-	9	12,2
Úplné střední	9	-	4	-	13	17,6
Vyšší odborné	-	-	-	-	-	-
Bakalářské	5	-	-	-	5	6,7
Vysokoškolské nepedagogické	-	-	-	-	-	-
Vysokoškolské pedagogické	37	3	-	-	40	54,1
Celkem	51	3	19	1	72	100

Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zpráva o činnosti školy školní rok 2013/2014*. Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že většina pedagogů má dosažené vysokoškolské vzdělání se zaměřením na pedagogiku. Dále 7 pracovníků školní družiny má dosažené úplné střední vzdělání, 3 pedagogové si doplňují předepsané vzdělání studiem na vysoké škole a dvě pracovnice na prvním stupni nesplňují požadavky předepsané zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, avšak jedná se o učitelky s dlouholetou praxí v oboru školství s výbornými výsledky. Nepedagogičtí pracovníci mají nejčastěji dosažené střední odborné vzdělání. Úplné střední vzdělání má dosažené například hospodárka a ekonomka.

Další formy vzdělávání jsou v zařízení shrnuty pod název DVPP (Další vzdělávání pracovníků). Další vzdělávání pracovníků je ve škole dobrovolné, avšak motivující, především z důvodu získání vyšších peněžních odměn. Zaměstnanci si mohou daný kurz či školení vyhledat osobně nebo využít nabídek, jež jsou rozesílány zaměstnancům na jejich školní e-maily zástupci ředitele školy. Všechny zvolené kurzy a školení musí být akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Škola upřednostňuje a také doporučuje svým zaměstnancům kurzy pořádané dvěma institucemi, a to Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy či Národním institutem pro další vzdělávání. Zařízení hradí svým zaměstnancům školení a s ním spojené cestovné z dotací přidělených škole KÚ Středočeského kraje.

Ve školním roce 2013/2014 se zaměstnanci zúčastnili celkem deseti vzdělávacích aktivit. Druhy aktivit a počty zúčastněných pracovníků jsou vyobrazeny v následující tabulce. Všechny vzdělávací aktivity, kterých se pracovníci zúčastnili od školního roku 2008/2009 do roku 2013/2014 lze nalézt v příloze č. 5

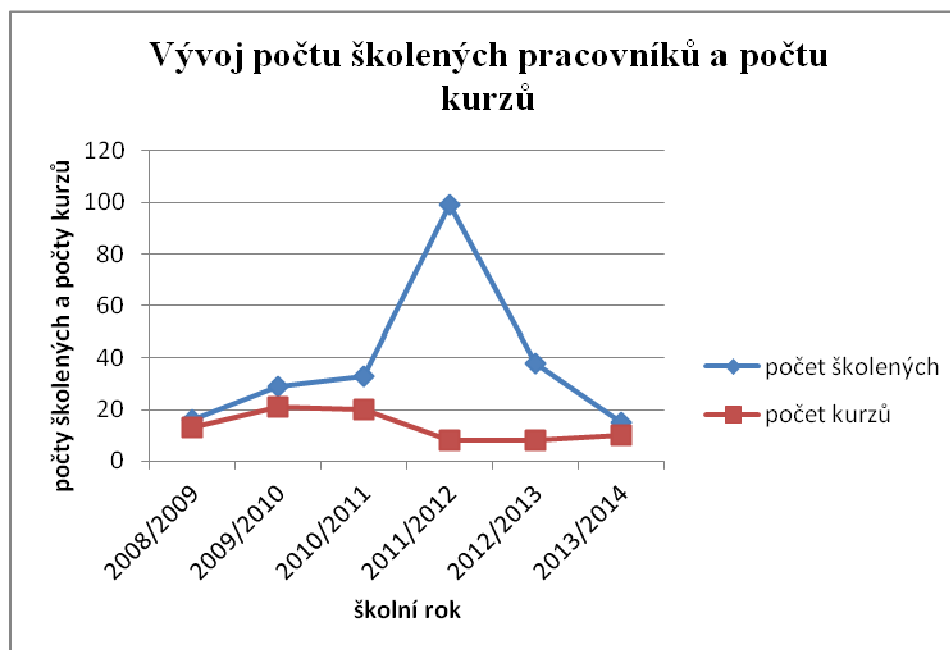
Tabulka 4 Další vzdělávání pracovníků

Název aktivity	Počet zúčastněných pracovníků
Začínáme mluvit anglicky	2
Kurz anglického jazyka pro pedagogické pracovníky	2
Využití programu GeoGebra ve výuce matematiky	2
Nové pojetí matematiky na 1. Stupni	1
Matematické prostředí Krokování a Schody	1
Interaktivní tabule činnostně – matematika ve 4. Ročníku	1
Nápadník do hodin českého jazyka	1
Konference pro učitele 1. Stupně	2
Finanční vzdělávání pro 2. Stupně	1
Výjezdní seminář pro ředitele škol	2

Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zpráva o činnosti školy školní rok 2013/2014*. Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

Pro názorné zobrazení jsou níže uvedeny grafy s vývojem počtů zaměstnanců, kteří kurzy absolvovali od školního roku 2008/2009 až po rok 2013/2014 a s počty kurzů, které byly navštíveny.

Graf 1 Vývoj počtu školených zaměstnanců



Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zprávy o činnosti školy školní roky 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.* Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v letech 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 a 2013/2014 byl skoro stejný počet navštívených kurzů jako jejich návštěvníků. Velký zlom přišel ve školním roce 2011/2012, kdy bylo navštíveno nejméně kurzů, ale naopak nejvíce pracovníky. K podobnému výkyvu došlo také v roce 2012/2013, ale v menším měřítku.

4.2 Analytická část

4.2.1 Personální strategie na školní rok 2015/2016

Personální strategie ve škole se vytváří vždy v období měsíců května a června, kdy už jsou známy klíčové informace pro plánování. Tyto informace se týkají především počtu žáků, kteří ze školy odejdou a kteří nastoupí na první a druhý stupeň. Jelikož není tato diplomová práce psána v tomto období, jsou zatím dostupné pouze informace o žácích, kteří školu opustí. Pro počet žáků, kteří do školy nastoupí, existuje prozatím pouze odhad.

4.2.2 Odhad potřeby pracovníků

Odhad potřeby pracovníků je vždy sestavován v měsíci květnu nebo červnu, po získání dostupných informací. Pokud je zjištěn nedostatek pracovníků, výběrová řízení probíhají vždy v období prázdnin. Personální plán se vytváří na celý školní rok, tudíž od začátku září do konce června. Odhad potřeby pracovníků bude v tomto případě prováděn pomocí metody založené na analýze vývojových trendů. Prvním krokem v analýze je výběr rozhodujícího faktoru. V tomto případě jím jsou žáci školy, protože počet žáků, který školu navštěvuje, nastoupí do prvních tříd či školu opustí, má nejvýznamnější vliv na počty pedagogických pracovníků školy. Aby byl tento vliv lépe pochopen, je níže vypracovaná tabulka.

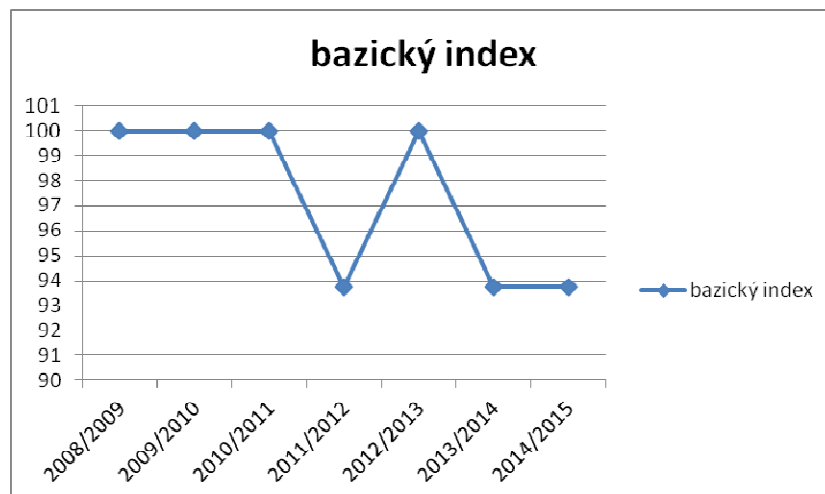
Tabulka 5 Počty žáků, počty pracovníků (přepočtených) a produktivita práce ve škole

Školní rok	Počet žáků	Počet pedagogických pracovníků (přepočtených)	Počet žáků na jednoho pracovníka		
			Počet žáků	Index	
				bazický	řetězový
2008/2009	773	47,77	16	100	x
2009/2010	758	46,23	16	100	100
2010/2011	769	47,546	16	100	100
2011/2012	768	48,55	15	93,75	93,75
2012/2013	773	48,45	16	100	106,7
2013/2014	770	49,8	15	93,75	93,75
2014/2015	825	54,9	15	93,75	100

Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zprávy o činnosti školy školní roky 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014*. Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

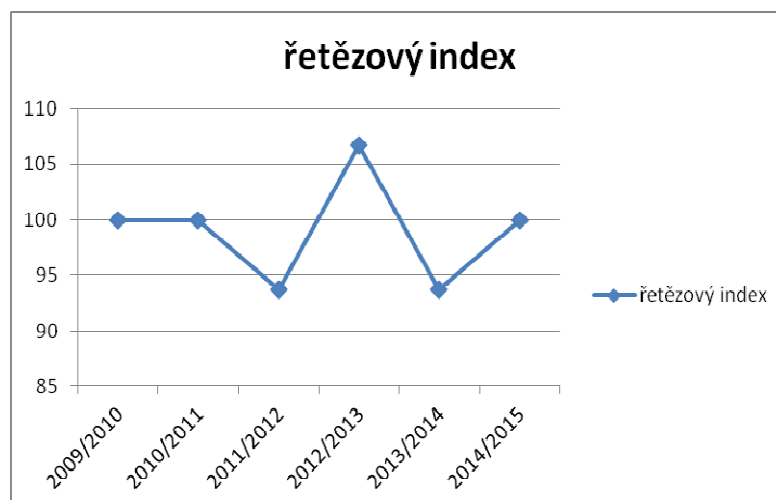
Odhad potřeby pracovníků lze v tuto chvíli provést několika způsoby. Prvním způsobem je odhad na základě dosavadního vývoje počtu pracovníků. Tento způsob však není příliš vhodný. Dalším způsobem je odhad založený na analýze trendu produktivity práce. Tudíž může být odhad založen na analýze počtu žáků na jednoho pracovníka či na analýze bazických a řetězových indexů. Jelikož se nejlépe sestavují hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce pomocí řetězových indexů, jsou v práci níže použity právě ony. Níže jsou uvedeny grafy bazického a řetězového indexu, které by měly lépe vyjádřit vývoj produktivity práce, a tím usnadnit vyslovení hypotézy o jejím budoucím vývoji.

Graf 2 Zobrazení vývojového trendu pomocí bazického indexu



Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zprávy o činnosti školy školní roky 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.* Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

Graf 3 Zobrazení vývojového trendu pomocí řetězového indexu



Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zprávy o činnosti školy školní roky 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.* Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

V tomto případě z výše uvedeného grafu řetězového indexu vyplývá, že ve školních letech 2009/2010, 2010/2011 a 2014/2015 se pohybuje produktivita práce na základní

úrovni a je stabilní. Naopak je tomu v letech 2011/2012 a 2013/2014, kdy produktivita práce klesá pod základní úroveň, a to o celých 6,25%. Tento stav mohl být způsoben například nedokonalým personálním plánem, kdy škola zaměstnávala více zaměstnanců, než bylo třeba. Ve školním roce 2012/2013 se naopak produktivita práce rapidně zvyšuje. Oproti základní úrovni se zvyšuje o 6,7% a oproti předcházejícímu školnímu roku se zvyšuje dokonce o 12,95%. V následujícím roce se objevuje podobný výkyv, ale opačným směrem. Z úrovně 6,7% přírůstků klesá nyní produktivita práce o 12,95%, tudíž 6,25% pod základní úroveň. Tento jev byl nejspíše vytvořen špatným personálním plánováním. Tato myšlenka vyplynula především z výše uvedené tabulky počtu žáků a počtu pracovníků. V závislosti na údajích výše lze říci, že v roce 2011/2012 škola zaměstnávala příliš mnoho pracovníků, proto je produktivita práce klesající. V následujícím roce byl některý z pedagogů na částečný úvazek propuštěn či sám odešel, tudíž se přepočtený počet pedagogických pracovníků snižuje. V tomtéž roce se také zvyšuje počet dětí navštěvujících školu o pět žáků, tudíž produktivita velkým skokem stoupá. V následujícím roce dochází k opačnému průběhu. Škola přijímá nové pracovníky a ubývá žáků ve škole, z toho důvodu produktivita velice klesá.

Tato skutečnost signalizuje, že nelze sestavit hypotézu o průměrném ročním přírůstku produktivity práce, jelikož se ve vývoji nevyskytuje pravidelný roční přírůstek. Přírůstky a úbytky se značnými procenty mění. Proto bude hypotéza sestavena na základě počtu žáků ve škole v roce 2015/2016.

Jelikož nelze dohledat statistiku počtu dětí, které se budou v příštím roce hlásit ke vzdělávání na Základní škole Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, bude hodnota zjištěna výpočtem průměrné hodnoty počtu žáků, kteří se již do školského zařízení přihlásili a byli přijati, a to od školního roku 2008/2009 až po současnost. V Neratovicích se nachází celkem čtyři mateřské školky, které v tomto roce hlásí nižší počet předškolních dětí, než tomu bylo v minulém roce.

Tabulka 6 Počet dětí přijatých do 1. tříd školského zařízení

Školní rok	Počet přijatých dětí
2008/2009	100
2009/2010	111
2010/2011	107
2011/2012	107
2012/2013	77
2013/2014	128
∅	105

Zdroj: Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. *Výroční zprávy o činnosti školy školní roky 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.* Neratovice: 2014 – vlastní zpracování

Podle dostupných informací se v příštím školním roce budou rušit celkem dvě třídy, a to třídy 6.D a 9.C. Třída 6.D bude zrušena z důvodu odchodu třiceti dětí na gymnázia. Dále třída 9.C nebude naplněna z důvodu velkého počtu dětí, které v průběhu studia propadly a nechtějí dále školu navštěvovat, tudíž skončí výuku v 8. ročníku. V tomto případě se jedná o 14 žáků. V současnosti školu navštěvuje 825 žáků, z nichž 72 v červnu ukončí školní docházku absolvováním všech devíti ročníků. Školské zařízení by tedy mělo v příštím roce vzdělávat přibližně 814 žáků, což je o jedenáct žáků méně než v minulém roce.

Nejdříve je nutné zjistit počet žáků na jednoho učitele při zachování současného počtu pracovníků. Pokud by se ve škole vzdělávalo celkem 814 žáků a vyučovalo by je celkem 54,9 přepočtených pedagogických pracovníků, počet žáků na jednoho pracovníka by odpovídal hodnotě 14. Bazický index by měl hodnotu 93,33 a hodnota řetězového indexu by byla 99,5. Z výše uvedeného tudíž vyplývá, že při snížení počtu žáků a zachování počtu pedagogických pracovníků by produktivita práce opět klesala pod základní úroveň.

Odhad potřeby pracovníků pro školní rok 2015/2016 je následující: Aby bylo dosaženo rostoucí produktivity práce, počet žáků na jednoho přepočteného pedagogického pracovníka by musel mít hodnotu 15. Jestliže by ve školním roce 2015/2016 ve škole studovalo 814 žáků, škola by měla zaměstnávat 54,2 přepočtených pracovníků (814 : 15). Jelikož nyní ve školském zařízení pracuje celkem 54,9 přepočtených pedagogických

pracovníků a podmínkou zvyšování produktivity práce je maximální počet 54,2 pracovníků, školské zařízení bude muset některé pracovníky propustit. Nejvhodnější variantou je propuštění dvou pracovníků na částečný úvazek. V případě propuštění by hodnota produktivity práce byla následující: Při počtu 814 žáků a 54,1 přepočtených pedagogických pracovníků, by na jednoho pedagoga připadalo 15 žáků. V závislosti na předchozích letech, by bazický index měl hodnotu 100 a řetězový index hodnotu 106,7. Tudíž by hodnota produktivity práce vzrostla o 6,7% nad základní úroveň a zároveň o 6,7% oproti školnímu roku 2014/2015.

V průběhu roku 4 zaměstnankyně v důchodovém věku oznámily, že v příštím školním roce již nenastoupí. Všechny čtyři zaměstnankyně byly ve škole zaměstnány na částečný úvazek. Počet přepočtených pedagogických pracovníků klesl na hodnotu 53,3. Ve školním roce 2015/2016 bude nutné pokrytí potřeby 0,9 přepočteného pracovníka.

4.2.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků

V předchozí kapitole bylo zjištěno, že je třeba pokrýt potřebu 0,9 přepočteného pracovníka. Pokrytí této potřeby může pocházet buď z vnitřních zdrojů školy, nebo z vnějších zdrojů. Nejdříve bude vyvozen odhad z vnitřních zdrojů školy, a to pomocí intuitivní metody tzv. bilanční metody.

Nejdříve je nutné zjistit současný stav pracovníků. Je důležité znát, kolik a kteří pracovníci vyučují jednotlivé předměty ve škole. Dále je třeba zjistit, jaké předměty vyučují pracovnice, které odcházejí do penze, a zda je možné vyučované hodiny převést na jiného pedagoga.

Do penze odchází čtyři pracovnice, a to Mgr. Marcela Kudrnová a Mgr. Milena Priatková, které obě vyučují český jazyk a dějepis, a Eva Brchelová a Miroslava Vaňková, které vyučují výtvarnou výchovu, pracovní činnosti, ruský jazyk a výchovu ke zdraví.

V níže uvedené tabulce se nacházejí údaje o pracovnících a předmětech, které vyučují.

Tabulka 7 Bilanční metoda odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů školy

Vyučovaný předmět	Výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Rozdíl	
						Přebytek	Nedostatek
Matematika	5	0	0	5	0	0	0
Český jazyk	8	2	0	6	0	0	0
Anglický jazyk	6	0	0	6	0	0	0
Aprobace pro 1. stupeň	16	0	0	16	0	0	0
Dějepis	3	2	0	1	1	0	1
Občanská výchova	1	0	0	1	0	0	0
Fyzika	2	0	0	2	0	0	0
Chemie	1	0	0	1	0	0	0
Přírodopis	2	0	0	2	0	0	0
Zeměpis	4	0	0	4	0	0	0
Hudební výchova	2	0	0	2	0	0	0
Výtvarná výchova	3	1	0	2	0	0	0
Tělesná výchova	3	0	0	3	0	0	0
Pracovní činnosti	3	1	0	2	0	0	0
Rodinná výchova	1	0	0	1	0	0	0
Informatika	2	0	0	2	0	0	0
Ruský jazyk	2	1	0	1	0	0	0
Německý jazyk	2	0	0	2	0	0	0
Společenské vědy	1	0	0	1	0	0	0
Finanční matematika	1	0	0	1	0	0	0
Výchova ke zdraví	2	1	0	1	0	0	0

Zdroj: Osobní rozhovor s ředitelem školy Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.

18.11.2014, Neratovice – vlastní zpracování

Výše zmíněné pracovnice, které se chystají v příštím roce odejít do penze, jsou zaměstnány na částečné úvazky a ve škole vyučují vždy dva předměty. Zaměstnankyně pracují průměrně 8 hodin týdně.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že prvním stěžejním předmětem je český jazyk. Tento předmět ve škole vyučuje celkem 8 pracovníků, včetně 2 pracovníc, které budou odcházet. V příštím školním roce by tedy ve škole mělo vyučovat celkem 6 češtinářů.

Pracovníci s aprobací na český jazyk jsou ve škole zaměstnáváni na plný pracovní úvazek. V tomto případě lze jednoduše přidělit vyučovací hodiny odcházejících pracovníků jiným pracovníkům. Druhým předmětem, kde dochází k úbytku pracovníků, je výtvarná výchova. Výtvarnou výchovu ve škole v současnosti vyučují 3 pracovníci. V příštím roce by mělo dojít k úbytku o jednu pracovníci. Také v tomto případě lze vyučovací hodiny rozdělit mezi dva zbývající pracovníky. Třetím předmětem jsou pracovní činnosti, které nyní vyučují 3 pracovníci. Zde je opět možné přidělit neobsazené vyučovací hodiny dvou zbývajícím pracovníkům. Ruský jazyk je čtvrtým stěžejním předmětem. V současnosti předmět vyučují 2 pracovníci, z nich jeden v příštím roce odejde. V příštím školním roce by předmět vyučoval pouze jeden pracovník, což není problém. Ruský jazyk se ve škole vyučuje pouze jako volitelný předmět. Jelikož se jedná o předmět volitelný, je možné určit kapacitu tohoto kurzu. Dalším problematickým předmětem je výchova ke zdraví. Tento předmět v tomto školním roce vyučují dva pedagogové, a to zástupce ředitele a výše zmíněná paní učitelka. Nebude tudíž problematické převzít celkem 2 vyučovací hodiny tohoto předmětu na zástupce ředitele školy.

Posledním více sledovaným předmětem je dějepis. U tohoto předmětu vyvstává velký problém. V letošním školním roce předmět vyučují pouze tři pedagogické pracovnice, kdy dvě z nich se chystají k odchodu do penze. Zbývající pracovnice je též důchodkyně a ve škole pracuje pouze na částečný úvazek. Ve školském zařízení se bohužel nenachází již žádný pedagogický pracovník, který by měl aprobací na předmět dějepis. Vzniklá potřeba 0,9 pracovníků tedy náleží předmětu dějepis a bude muset být pokryta z vnějších zdrojů školského zařízení. Zaměstnanec bude muset být přijat na plný úvazek.

4.2.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Proces získávání pracovníků má několik kroků. První krok, kterým je identifikace potřeby pracovníků, byl vypracován v předchozích dvou kapitolách.

Nyní je možné přistoupit k druhému kroku, kterým je popis a specifikace pracovního místa. Jedná se o volné pracovní místo pedagogického pracovníka s aprobací k předmětu dějepis. Pracovník bude zařazen do skupiny netřídních učitelů. Dále bude pracovat na plný úvazek, který činí 22 hodin týdně. Vyučovat bude žáky 6. – 9. ročníků. Místem výkonu práce bude hlavní budova Základní školy Ing. M. Plesingera – Božinova

Neratovice. Volné pracovní místo vyžaduje samozřejmě perfektní znalosti dějepisu pro základní školy. Osnova předmětu je následující: Pravěk, Starověk, Starověké Řecko a Řím, Středověk, Novověk, Systematizace poznatků od počátku novověku do 70. let 19. století, dějiny od konce 19. století do současnosti, systematizace poznatků o nejnovějších dějinách.¹⁰⁴ Pracovník bude odpovědný za žáky při vyučování, ale také za učební pomůcky a materiály do hodin dějepisu. Samozřejmě může využívat programu DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků). Platové podmínky budou záviset na době, kterou osoba pracuje v odboru školství.

Dalším krokem procesu získávání je zvážení alternativ. Jisté alternativy již byly zváženy v kapitole odhad pokrytí potřeby pracovníků. Dané pracovní místo nelze zrušit, jelikož se jedná o povinný předmět, a také není možné pokrytí práce na částečný úvazek, z důvodu množství vyučovaných hodin. Pracovník bude muset vyučovat minimálně 10 tříd, ve kterých je dějepis probírán 2 hodiny týdně.

Informace o potřebě nového pracovníka s žádostí o zasílání životopisů bude uveřejněna prostřednictvím počítačových sítí. Tato zpráva bude vložena na webové stránky Základní školy Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice a na webové stránky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Zveřejňování nabídky by mělo probíhat koncem předchozího školního roku, ihned po vypracování personálního plánu a zjištění dodatečné potřeby pracovních sil. Uchazeči by měli mít dostatečný prostor na reakci na nabídku volného pracovního místa. Následně bude probíhat shromažďování dokumentů o uchazečích a tzv. předvýběr. Součástí předvýběru je výběr uchazečů, kteří se zdají být vhodní na volné pracovní místo, a to na základě předložených dokumentů. Na volnou pracovní pozici se mohou hlásit například osoby s jinou aprobační, než je požadováno. Z předvýběru vznikne seznam uchazečů, kteří budou pozváni na výběrové řízení.

Nyní následuje již samotné výběrové řízení. Výběrem nového pracovníka je pověřen ředitel školy, spolu se svými zástupci. Výběr bude probíhat prostřednictvím zkoumání životopisu a porovnávání jej s požadavky školy. Po uchazeči bude vyžadováno lékařské vyšetření, aby nemohlo dojít k ohrožení zdraví dětí. Na konci výběrového bude vybrán nejvhodnější kandidát.

¹⁰⁴ Národní ústav pro vzdělávání: školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. *Učební plán základní školy* [online]. Praha, 2011 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: www.nuv.cz/file/194_1_1/

V další fázi, přijímání pracovníka, bude vypracovaná pracovní smlouva na dobu určitou. Pracovník bude, jak již bylo řečeno, zaměstnán na plný úvazek. Pracovník bude zařazen do personální evidence a bude mu pořízen mzdový výměr, evidenční list důchodového zabezpečení, bezpečnostní karta pracovníka školy. Dále je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list a podat přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Zaměstnanec musí být seznámen se školním řádem a absolvovat školení BOZP a PO. Následuje již jen seznámení s nejbližšími spolupracovníky a předání pracovního stolu, klíčů od školy, popř. počítač apod.

4.2.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se řídí zákony a nařízeními vlády. Viz. kapitola legislativní základ školství. V resortu školství převažuje odměňování platem.

Tabulka 8 Kvalifikační předpoklady pro platové účely

Nadále jsou stanoveny v § 2 odst. 1 NV č. 564/2006 Sb. kvalifikační předpoklady vzdělání alternativně od 4. do 12. platové třídy:

1.a 2. plat. třída:	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. plat. třída:	střední vzdělání
4. plat. třída:	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5. plat. třída:	střední vzdělání s výučním listem
6. plat. třída:	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7.–8. plat. třída:	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. plat. třída:	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. plat. třída: nebo	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu vyšší odborné vzdělání
11.–12. plat. třída:	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. a vyšší plat. třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Metodický pokyn k odměňování*

pedagogických pracovníků [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z:

www.msmt.cz/file/11930_1_1/

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pedagogičtí pracovní školy s výjimkou pracovníků školní družiny budou náležet do 10. až 13. platové třídy. Pracovnice školní družiny budou náležet do 6. až 9. platové třídy. Nepedagogičtí pracovníci jsou rozděleni do platových tříd následujícím způsobem: Školník a devět pracovníků školní jídelny náleží do 3. až 6. třídy, čtyři paní na úklid náleží do 1. a 2. platové třídy a dvě do 3. až 6. Třídy a v poslední řadě školní ekonomka a hospodářka náleží do 5. až 8. platové třídy.

Někteří pedagogičtí pracovníci mají také tzv. nadtarifní složky. Mezi tyto složky náleží například příplatek za třídnictví a osobní příplatek, který zaměstnanec obdrží za vykonávané funkce, jako například za funkci výchovného poradce, bezpečnostního technika, správce ICT, požárního preventisty, kronikáře, metodika prevence a další. Na konci roku může zaměstnanec obdržet také odměny. Odměny bývají individuální a jsou určeny zaměstnancům za přínos škole nad rámec jejich povinností.

4.2.6 Vzdělávání pracovníků – předmět výzkumu

Předmětem tohoto výzkumu je část personálního plánování, a to vzdělávání pracovníků, na Základní škole Ing. M. Plesingera - Božinova Neratovice. Vzdělávání ve škole je pouze dobrovolné, proto je nutné zjistit, jak je vnímáno samotnými pracovníky školy.

Cílem výzkumu je definice tří oblastí týkajících se vzdělávání pracovníků ve škole. Důležité je určit tyto oblasti:

- úroveň dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- přístup školského zařízení ke vzdělávání pracovníků z pohledu samotných pracovníků,
- úroveň seminářů, kurzů či školení.

V této části předkládám výsledky vlastního dotazníkového šetření a rozhovorů s některými pedagogy.

4.2.7 Výběr respondentů a návratnost dotazníků

Pro tento výzkum byli respondenti zvoleni z řad pedagogických pracovníků Základní školy Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, s výjimkou pracovníků družiny, které jsou však ve škole také zařazeny mezi pedagogické pracovníky.

Respondenti byli osloveni e-mailem, který byl přeposílán pedagogickou pracovnící, která zprostředkovávala kontakt s vedením školy. Dotazník byl vytvářen na webové stránce vyplnto.cz, kde bylo možné vyplňování dotazníku respondenty on-line.

Celkem bylo osloveno 45 respondentů, tedy pedagogů 1. a 2. stupně Základní školy Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice. Z celkového počtu oslovených osob vyplnilo dotazník 31 respondentů. Dotazník tudíž vyplnilo přibližně 69% všech dotázaných. Návratnost dotazníků, tedy poměr vyplněných a zobrazených dotazníků, je 84,2%. Dotazník byl publikován celkem na 4 dny.

Důvodem nižší návratnosti je zřejmě neochota některých pracovníků o vyplnění dotazníku, ale také vyšší věk některých pracovníků, pro které je práce s neznámými servery obtížné.

4.2.8 Charakteristika respondentů

Jak již bylo výše řečeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 31 respondentů. Tito respondenti byli pouze ženského pohlaví. Ve škole jsou zaměstnání celkem tři mužští pedagogičtí pracovníci, z nichž jeden je současně ředitelem školy a druhý jeho zástupce. Těmto osobám nebyl dotazník předložen k vyplnění. Věková struktura dotazovaných byla následující:

Graf 4 Věková struktura respondentů



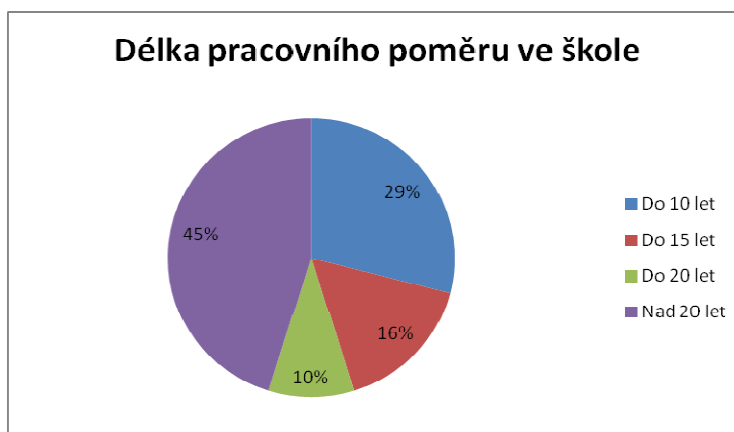
Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Nejmladšímu respondentovi je 25 let a nejstaršímu je 63 let. Průměrný věk všech respondentů je 43,5 roků.

Výzkumu se zúčastnili pedagogové vyučující většinu vyučovaných předmětů ve škole. Nejčastěji dotazník vyplňovali učitelé matematiky, českého jazyka a 1. stupně, ale také zeměpisu, pracovních činností, anglického jazyka, fyziky, občanské výchovy a dalších.

V dotazníku byla položena otázka: Jak dlouho pracujete ve škole? Tato otázka požadovala vypsání kladného čísla. Odpovědi byly rozděleny do 4 skupin, viz. graf níže.

Graf 5 Délka pracovního poměru ve škole



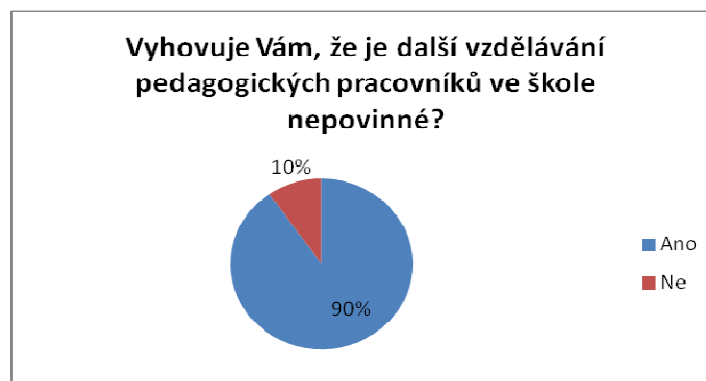
Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Z grafu výše je zřejmé, že škola si své pracovníky dokáže udržet. Skoro polovina respondentů pracuje ve škole více jak 20 let.

4.2.9 Výzkum na stanovené otázky – zpracování dat

Otázky v dotazníku byly strukturované do tří okruhů. Prvním okruhem je přístup školského zařízení ke vzdělávání pracovníků z pohledu samotných pracovníků.

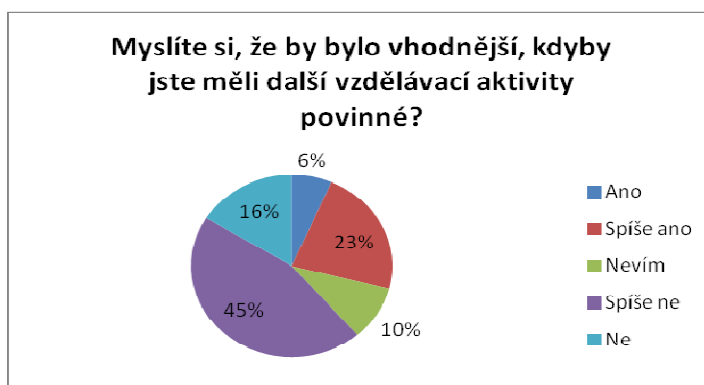
Graf 6 1. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Graf výše popisuje, zda pracovníkům školy vyhovuje, že jsou školení nepovinná. Celých 90% respondentů odpovědělo, že jim situace vyhovuje, zbylým 10% situace nevyhovuje. Když jsem se zeptala jednoho z respondentů, proč je tomu tak, odpověděl, že kdyby byla školení povinná, musel by chodit častěji. Nyní absolvuje průměrně jedno školení za rok.

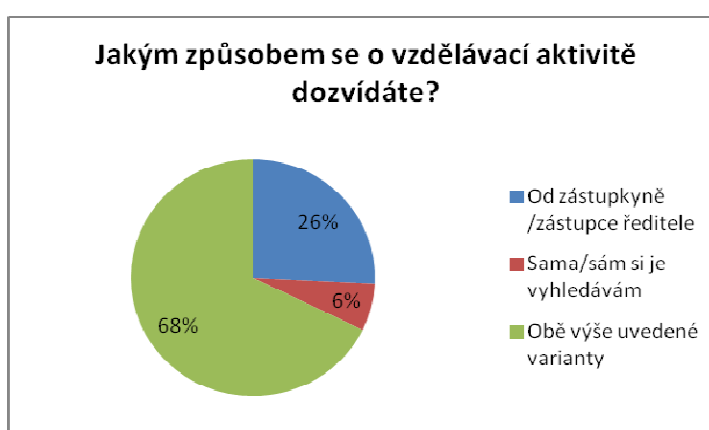
Graf 7 2. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

U 2. výzkumné otázky se respondent mohl rozhodnout pro právě jednu variantu z nabídky. U této otázky se již názory rozcházejí. Největší podíl zaznamenala odpověď „spíše ne“, a to 45%. 16% respondentů si myslí, že by nebylo vhodné, aby byly vzdělávací aktivity povinné. Když jsem se ptala jednoho z respondentů, kteří odpověděli spíše ne, proč. Bylo mi řečeno, že pokud se pracovníci nechtějí vzdělávat, tak je povinné vzdělávací aktivity stejně nedonutí, a naopak pokud se chtějí vzdělávat, nepotřebují důvod. Dále 23% respondentů si myslí, že by aktivity měly být spíše povinné a 6% respondentů, že by měly být povinné. 10% respondentů nemá názor.

Graf 8 3. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Z grafu výše je zřejmé, že se zaměstnanci o vzdělávacích aktivitách dozvídají převážně prostřednictvím zástupce ředitele, ale také si je sami vyhledávají (68%). Pouze od

zástupce ředitele se dozvídá o vzdělávacích aktivitách přibližně 26% respondentů. Tato hodnota značí, že 26% procent respondentů nejeví příliš velký zájem o vzdělávání. Nejeví snahu o prozkoumání nabídky kurzů, případně zvolení kurzu pasující jeho osobě. 6% respondentů, rádo zkoumá nabídky kurzů, novinky apod., proto si vzdělávací aktivity vyhledávají sami.

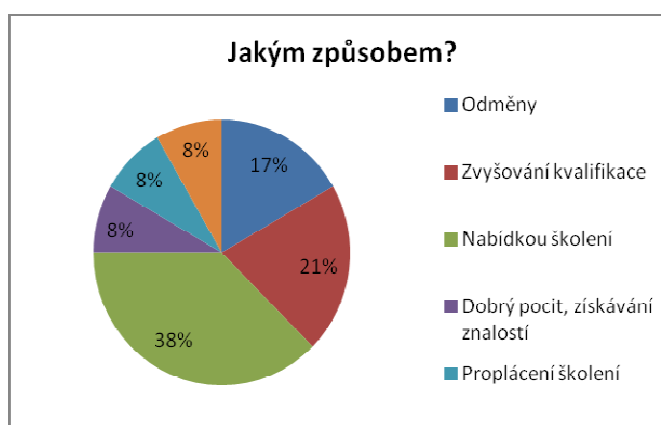
Graf 9 4. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Dle grafu 4. výzkumné otázky je patrné, že se škola snaží své zaměstnance motivovat. Motiv ze strany školského zařízení pociťuje celkem 81% všech dotazovaných. Naopak 19% respondentů odpovědělo, že je škola k dalšímu vzdělávání nemotivuje.

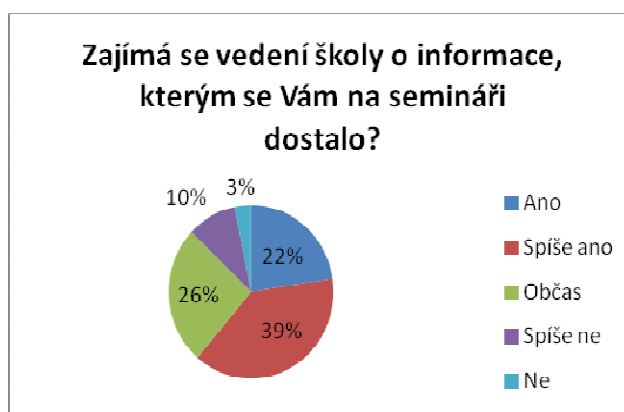
Graf 10 5. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Pokud respondent v předchozí otázce odpověděl „ano“, že ho škola motivuje, následuje otázka „Jakým způsobem?“. Tato otázka měla popisný charakter. Respondent musel vlastními slovy popsat způsob motivace. Odpovědi musely být následně upraveny a vzniklo šest skupin odpovědí. Nejpočetnější část respondentů (38%) škola motivuje již samotnou nabídkou seminářů, kurzů či školení. 21% respondentů je motivováno možnostmi zvyšování kvalifikace a 17% odměnami. 8% respondentů je motivováno dobrým pocitem, získáváním znalostí, proplácením školení či doporučeními.

Graf 11 6. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Výzkumná otázka č. 6 by měla odpovědět na otázku, zda škola posílá své zaměstnance na školení, aby splnila povinnost, nebo se také zajímá o jejich nově přijaté znalosti a možnost uplatnění ve škole. Většina respondentů (39%) odpovědělo, že se vedení školy spíše zajímá o informace získané na školení a 22% respondentů zodpovědělo, že se vedení zajímá o nabyté znalosti. Dle 26% respondentů se vedení občas informuje o školení a zbytek respondentů vyjadřuje záporný názor, tudíž že se škola neinformuje.

Graf 12 7. výzkumná otázka

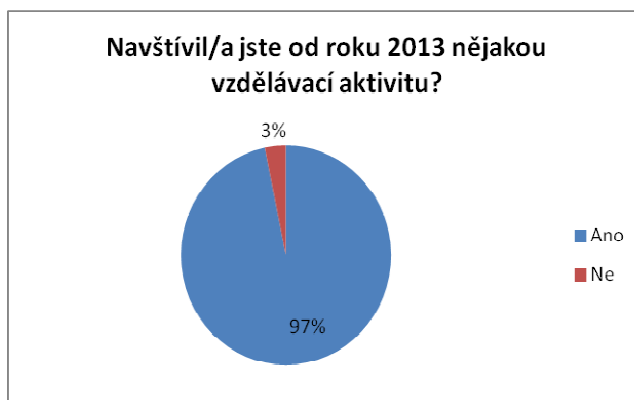


Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

V 7. výzkumné otázce měli respondenti uvést vlastními slovy alespoň 2 slabé stránky současného vzdělávání pracovníků. Odpovědi byly různě naformulované, proto se musely nejdříve upravit. Nejvíce respondentů (25%) uvedlo, že za slabou stránku považují vysokou cenu kurzů, ale také nízké příspěvky státu na další vzdělávání pedagogických pracovníků a finance obecně. 23% dotázaných odpovědělo, že je slabá kvalita seminářů. Semináře jsou velmi zaměřené na teorii místo praxe, jsou nezáživné a mnoho z nich nic nového nepřináší. Jeden respondent uvedl, že kurzy pořádané MŠMT jsou na nízké úrovni. Dále 18% respondentů zvolilo slabou stránkou úroveň školitelů. Školitelé prý nemají dostatečné znalosti o prostředí škol. V přehledu se také často objevovala, jako slabá stránka, nabídka kurzů. Dle respondentů je nabídka malá a jednotvárná. Respondenti dále zvolili za slabé stránky čas, délku a místo konání, ale také délku školení a uvolňování z výuky.

Následuje druhý okruh výzkumných otázek, který by měl definovat úroveň dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Graf 13 8. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Na otázku Navštívil/a jste od roku 2013 nějakou vzdělávací aktivitu, mohli respondenti odpovídat buď „ano“, nebo „ne“. Tato otázka je rozřazovací. Pokud respondent odpověděl „ano“, zobrazila se mu otázka „Kolik vzdělávacích aktivit jste od té doby přibližně absolvoval/a?“. V druhém případě, pokud byla zadaná odpověď „ne“, respondentovi se zobrazila otázka „Z jakého důvodu jste semináře neabsolvoval/a?“. Od roku 2013 celkem 97% všech dotázaných navštívili alespoň jednu vzdělávací aktivitu. Pouze jeden respondent (3%) žádnou aktivitu neabsolvoval.

Graf 14 9. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Dle výše uvedeného grafu absolvovaných kurzů vyplývá, že nejvíce respondentů navštívilo celkem 4 kurzy (33%). Dále 20% respondentů absolvovalo 2 kurzy, 17%

respondentů 3 kurzy a 1 kurz. Celkem 2 respondenti absolvovali 5 kurzů. Šesti a osmi kurzů se zúčastnil vždy jeden pracovník. Dotazovaní od roku 2013 absolvovali průměrně 3,1 kurzů či seminářů. Modus těchto hodnot je 4 a medián se rovná hodnotě 3.

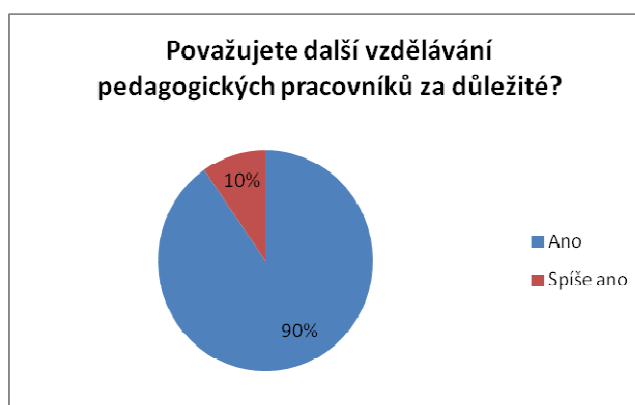
Graf 15 10. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Žádného kurzu se od roku 2013 nezúčastnila pouze jedna zaměstnankyně, a to z důvodu dokončování vysoké školy.

Graf 16 11. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Na 11. výzkumnou otázku bylo možné zvolit jednu z více variant, a to „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“. Z grafu výše je zřejmé, že dle respondentů je další vzdělávání pedagogických pracovníků důležité, jelikož varianta „spíše ne“ a „ne“ nemají v grafu žádné zastoupení. Na tuto otázku 90% respondentů odpovědělo, že je další

vzdělávání pedagogických pracovníků důležité a 10% respondentů určilo, že je „spíše“ důležité.

Graf 17 12. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Dle výsledků dotazníkového šetření, 81% všech dotázaných uvedlo, že do konce školního roku 2014/2015 má v plánu navštívit ještě alespoň jednu vzdělávací aktivitu. Naopak 19% respondentů již nemá v plánu navštívit další vzdělávací aktivitu.

Graf 18 13. výzkumná otázka

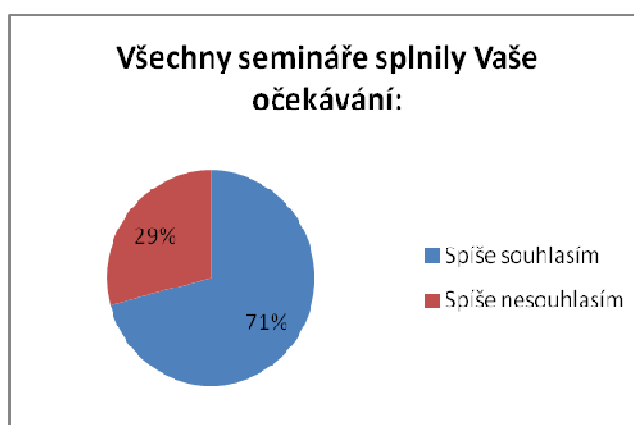


Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Výzkumná otázka č. 13 měla zjistit, jakými formami se nejčastěji pedagogové vzdělávají. Tato otázka má polootevřenou formu. Dotázaní mohli zvolit jednu a více

variant či doplnit svou vlastní formu vzdělávání, pokud byla nabídka nedostačující. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 24 osob se nejčastěji vzdělává na seminářích, kurzech či školeních. Patnáct respondentů se vzdělává prostřednictvím odborných časopisů a 7 respondentů prostřednictvím knih. Pouze jeden respondent zvolil všechny nabízené varianty. Žádný z respondentů nezvolil vlastní odpověď.

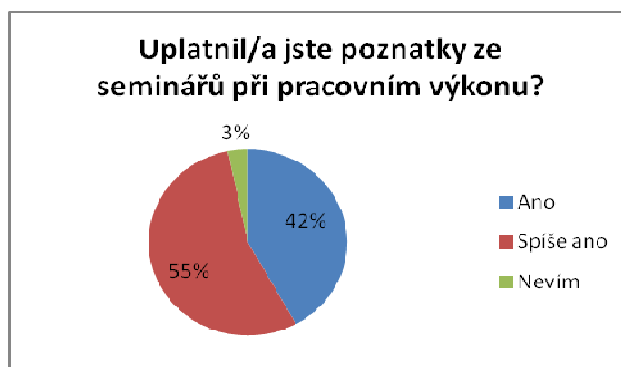
Graf 19 14. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

U této výzkumné otázky měli respondenti zvolit jednu z navržených variant, a to „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“. Jak je zřejmé z grafu výše respondenti zvolili pouze varianty „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“. Většina respondentů (71%) odpověděla, že všechny semináře spíše splnily jejich očekávání. Naopak 29% respondentů zvolilo variantu, že semináře spíše nesplnily jejich očekávání. Jeden z respondentů zdůvodnil svou volbu. Semináře spíše nesplnily jeho očekávání z důvodu nekvalitních školitelů a četné teorie v obsahu semináře.

Graf 20 15. výzkumná otázka

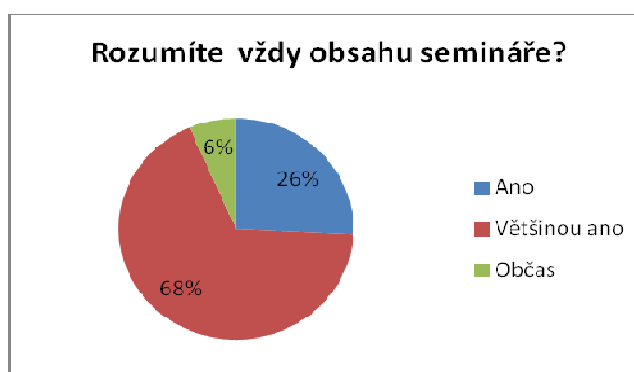


Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Výše uvedená výzkumná otázka měla určit, zda pracovníci uplatňují nabyté vědomosti při výuce žáků. Respondenti označovali právě jednu z nabízených variant. Dle grafu výše, nadpoloviční většina (55%) respondentů odpověděla, že znalosti získané na seminářích „spíše“ uplatnila při pracovním výkonu. Znalosti získané z kurzů uplatnilo také 42% respondentů, jelikož označili variantu „ano“. 3% respondentů neví, zda poznatky uplatnily. Dotazovaným byly nabídnuty také varianty „spíše ne“ a „ne“. Tyto varianty však nebyly nikým označeny.

Třetí oblastí, na kterou bylo dotazníkové šetření zaměřeno, je úroveň seminářů, kurzů či školení.

Graf 21 16. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Tato výzkumná otázka měla určit úroveň kurzů či seminářů. Většina respondentů na tuto otázku odpověděla, že většinou rozumí obsahu semináře. Jednoho z respondentů jsem se zeptala na důvod označení této varianty. Bylo mi sděleno, že struktura seminářů je často velmi nepřehledná a vyskytují se informace, které s daným tématem nemají mnoho společného. Také 26% respondentů zvolilo variantu „ano“, tudíž obsahu semináře vždy rozumí. Pouze 6% respondentů odpovědělo, že obsahu semináře rozumí pouze občas. Respondentům byla nabízena také varianta „téměř nikdy“, avšak nebyla nikým zvolena.

Graf 22 17. výzkumná otázka



Zdroj: Dotazníkové šetření, vyplnto.cz – vlastní zpracování

Již ve výzkumné otázce „Uvedl/a byste alespoň 2 slabé stránky, které ve vzdělávání pracovníků pozorujete?“ bylo řečeno, že pracovníci často shledávají úroveň školitelů za jednu ze slabých stránek. V grafu výše je označeno, jakými známkami by respondenti ohodnotili školitele. Jelikož jsou respondenti pedagogové, myslím, že mohou objektivně posoudit jejich profesionalitu. Nadpoloviční většina všech respondentů (55%) ohodnotila školitele známkou dobrý. Respondenti hodnotili školitele touto známkou především z důvodu vykládání spíše teorie než praxe a nevcítění se do prostředí škol a jejich žáků. Hodnocení známkou chvalitebný, provedlo celkem 35% všech dotázaných. Výjimečně se v odpovědích objevila také varianta „dostatečný“, která značí špatnou úroveň a profesionalitu školitelů. Respondenti mohli dále zvolit také variantu „výborný“ a „nedostatečný“. Tyto varianty se však mezi odpověďmi nevyskytly, tudíž profesionalita školitelů není nejlepší ani nejhorší.

5 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 zhodnotit 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 motivovaní, 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.

6 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 pracovníků musely být pokryty některé z hodin, které pracovníce 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.

7 Seznam použitých zdrojů

1. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky.* Praha : Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. **Kocianová, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
4. **Šuleř, Oldřich.** *Manažerské techniky III.* Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.
5. **Kocianová, Renata.** *Personální řízení - Teoretická východiska a vývoj.* Praha : Eurolex Bohemia s.r.o. , 2004. ISBN 80-86432-97-7.
6. **Toth, Daniel.** *Personální management.* Praha : Nakladatelství: powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
7. **Kocianová, Renata.** *Personální řízení - východiska a vývoj 2., rozpracované a přepracované vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
8. **Tureckiová, Michaela.** *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
9. **Stýblo, Jiří, Urban, Jan a Vysokajová, Margerita.** *Personalistika.* Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
10. **Armstrong, Michael.** *Odměňování pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
11. **Daigeler, Thomas.** *Vedení lidí v kostce - Techniky vedoucí k úspěchu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
12. **Bedrnová, Eva, Jarošová, Eva a Nový, Ivan a kol.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
13. **Hroník, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
14. **Bartoňková, Hana.** *Firemní vzdělávání - Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
15. **Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

16. **Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.** *Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2008/2009.* Neratovice : Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, 2009.
17. **Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.** *Almanach 50 let od založení Základní školy Ing. M. Plesingera - Božinova Neratovice.* Neratovice : HADAPrint, 2011.
18. **Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.** *Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2009/2010.* Neratovice : Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, 2010.
19. **Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.** *Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2010/2011.* Neratovice : Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, 2011.
20. **Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.** *Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2011/2012.* Neratovice : Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, 2012.
21. **Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.** *Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2012/2013.* Neratovice : Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, 2013.
22. **Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice.** *Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2013/2014.* Neratovice : Základní škola Ing. M. Plesingera – Božinova Neratovice, 2014.
23. **Česká republika.** *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.* [Online] 19. listopad 2004. [Citace: 10. 11 2014.] <http://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon>.
24. **Česká republika.** *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.* In: *Sbírka zákonů.* 11.3.2013. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>.
25. **Česká republika.** *ZÁKON Č. 179/2006 SB., O OVĚŘOVÁNÍ A UZNÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A O ZMĚNĚ NĚKTERÝCH ZÁKONŮ (ZÁKON O UZNÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ).* In: *Sbírka zákonů.* 3.10.2006. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>
26. **Česká republika.** *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Dokumenty - Nařízení vlády* [online]. Česká republika: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 29.7.2013 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady>

27. **Česká republika.** *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Dokumenty – Vyhlášky* [online]. Česká republika: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 3.10.2013 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlasky>

8 Seznam

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Funkce vzdělávání.....	33
----------------------------------	----

8.2 Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu školených zaměstnanců	54
Graf 2 Zobrazení vývojového trendu pomocí bazického indexu.....	57
Graf 3 Zobrazení vývojového trendu pomocí řetězového indexu	57
Graf 4 Věková struktura respondentů.....	67
Graf 5 Délka pracovního poměru ve škole	67
Graf 6 1. výzkumná otázka	68
Graf 7 2. výzkumná otázka	69
Graf 8 3. výzkumná otázka	69
Graf 9 4. výzkumná otázka	70
Graf 10 5. výzkumná otázka	70
Graf 11 6. výzkumná otázka	71
Graf 12 7. výzkumná otázka	72
Graf 13 8. výzkumná otázka	73
Graf 14 9. výzkumná otázka	73
Graf 15 10. výzkumná otázka	74
Graf 16 11. výzkumná otázka	74
Graf 17 12. výzkumná otázka	75
Graf 18 13. výzkumná otázka	75
Graf 19 14. výzkumná otázka	76
Graf 20 15. výzkumná otázka	77
Graf 21 16. výzkumná otázka	77
Graf 22 17. výzkumná otázka	78

8.3 Seznam tabulek

Tabulka 1 Trvání pracovního poměru ve školství pedagogických pracovníků.....	50
Tabulka 2 Struktura pedagogů dle pohlaví a věkové skladby	50
Tabulka 3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a dosaženého vzdělání.....	52
Tabulka 4 Další vzdělávání pracovníků.....	53
Tabulka 5 Počty žáků, počty pracovníků (přepočtených) a produktivita práce ve škole	56
Tabulka 6 Počet dětí přijatých do 1. tříd školského zařízení.....	59
Tabulka 7 Bilanční metoda odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů školy .	61
Tabulka 8 Kvalifikační předpoklady pro platové účely.....	64

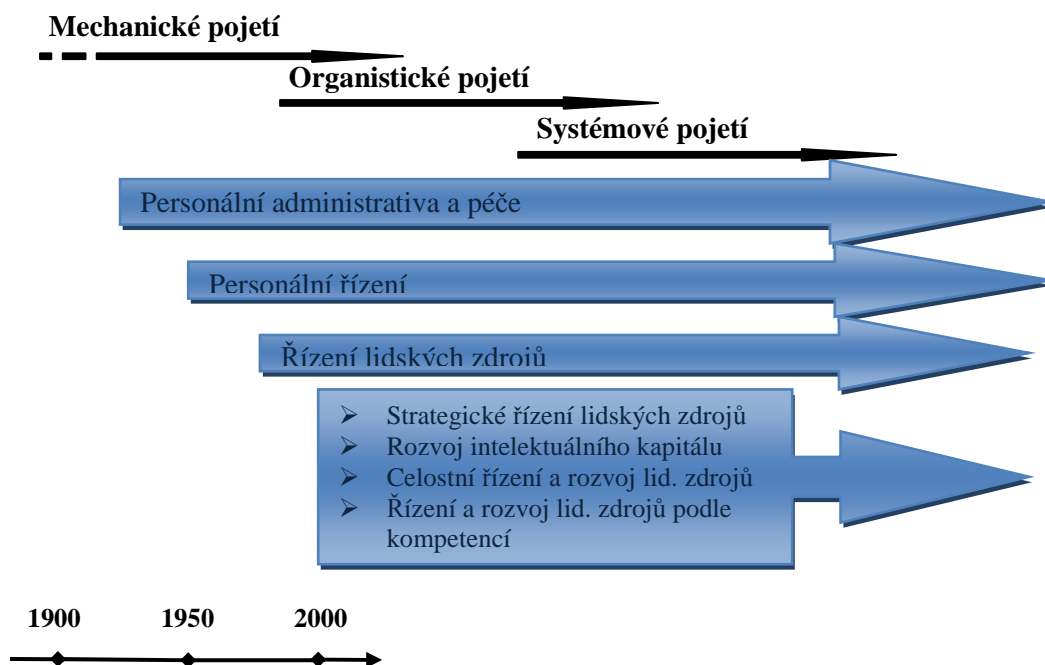
8.4 Seznam příloh

Příloha 1 Schéma fází vývoje personální práce v pojetí organizace.....	87
Příloha 2 Základní proces plánování	88

Příloha 3 Proces plánování lidských zdrojů.....	88
Příloha 4 Schéma prvků a vazeb v systému odměňování pracovníků.....	89
Příloha 5 Seznam vzdělávacích aktivit od školního roku 2008/2009 až do roku 2013/2014	89

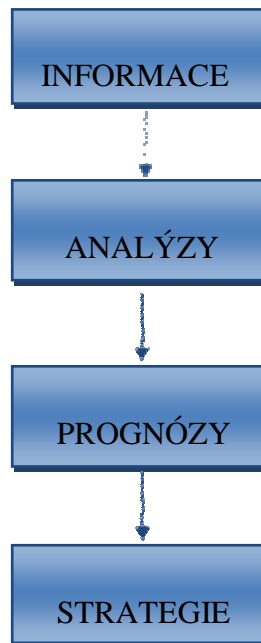
9 Přílohy

Příloha 1 Schéma fází vývoje personální práce v pojetí organizace



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 22 – vlastní zpracování

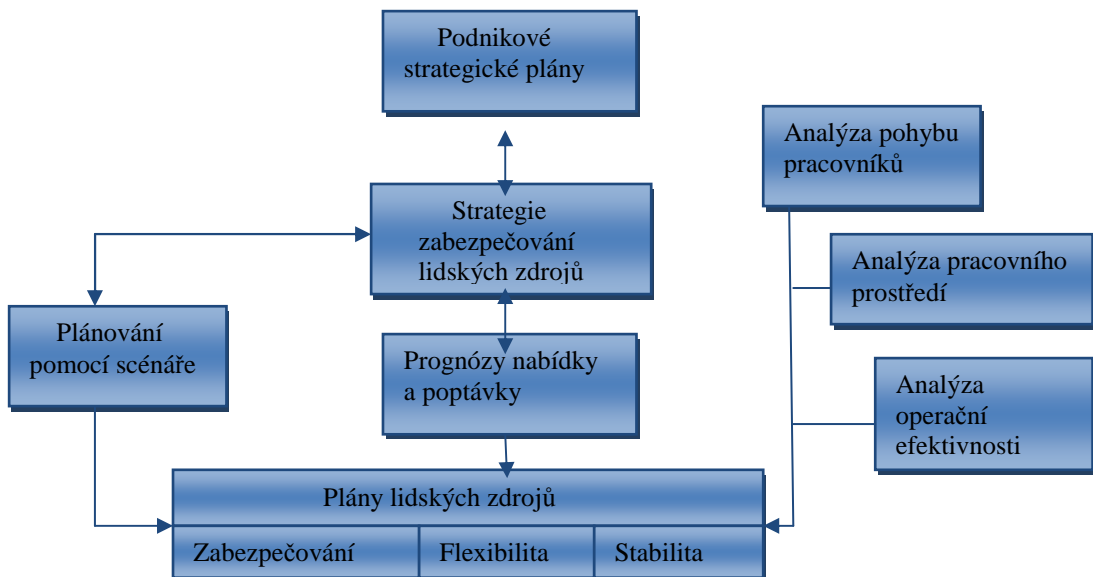
Příloha 2 Základní proces plánování



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 98

– vlastní zpracování

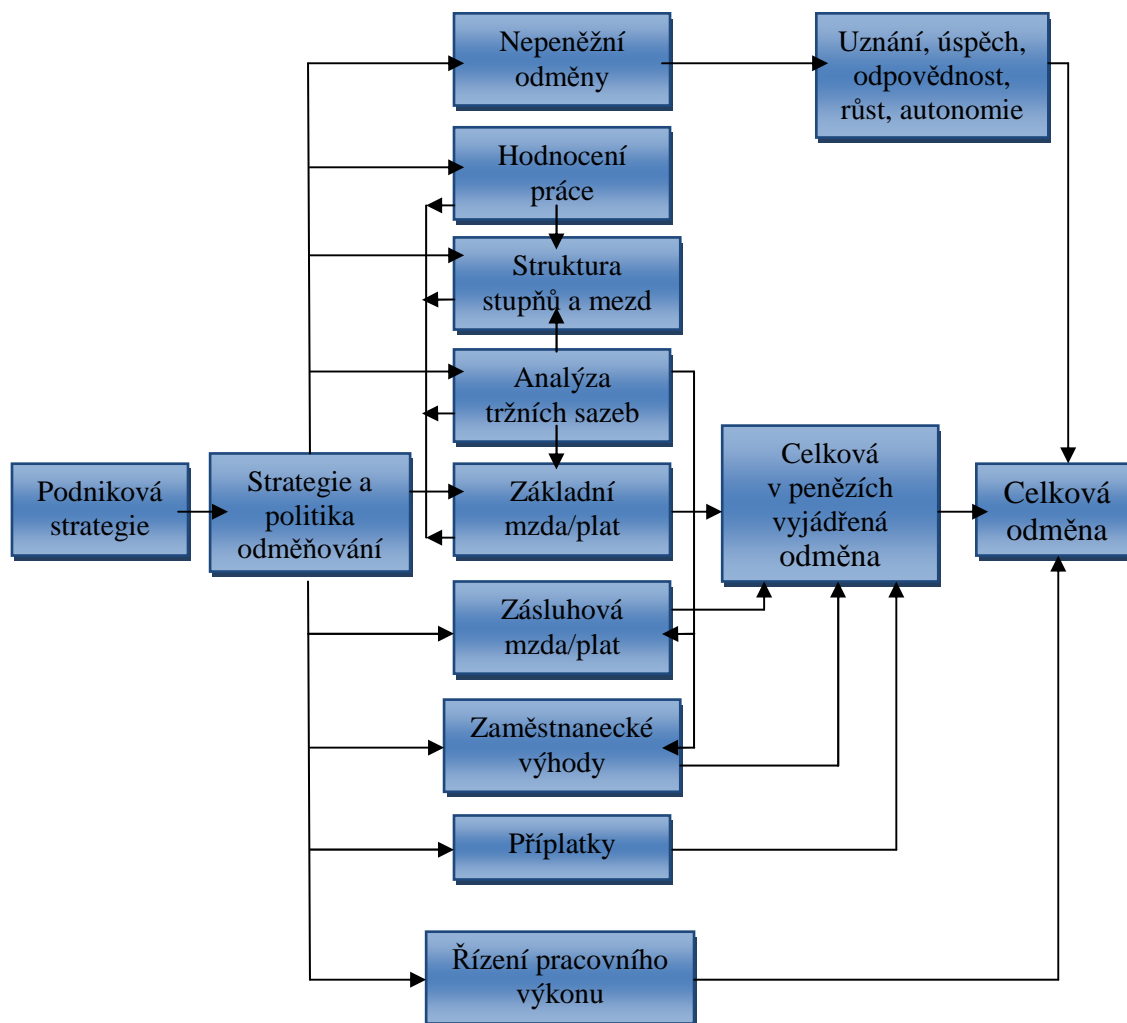
Příloha 3 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: TOTH, D. *Personální management*. Praha: Nakladatelství powerprint, 2010. s. 46

– vlastní zpracování

Příloha 4 Schéma prvků a vazeb v systému odměňování pracovníků



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 20 – 23 – vlastní zpracování

Příloha 5 Seznam vzdělávacích aktivit od školního roku 2008/2009 až do roku 2013/2014

Bakaláři – rozvrh, suplování, úvazky, třídní kniha
 Bakaláři – Co by měl znát správce
 Čtenářská gramotnost a pravopis
 Dětské písmo a výchovné vzdělávací problémy
 Dokumentace výchovného poradce
 Efektivní metody výuky v počátečních ročnících
 Finanční gramotnost II
 Finanční a ekonomická gramotnost v Občanské výchově
 Inovativní formy a metody pro rozvoj přírodovědné gramotnosti

Interaktivní tabule a její využití při výuce
Interaktivní tabule a software pro výuku
Jak vyučovat finanční gramotnost
Kurz Aj pro pokročilé
Kurz Aj pro středně pokročilé
Kritické myšlení
Legislativní změny v roce 2008 a dokumentace školy
Moderní didaktika matematiky II
Metodický seminář pro učitele informatiky
Nástroje Lesson Activity Toolkit
Nebojte se učit jinak
Nevšední projekty do všedních dní
Nové pojetí výtvarné výchovna I. stupni ZŠ
Nové trendy v TV – Sestava podle L. Mojžíšové
Právní a environmentální výchova občana
Primární prevence proti šikanování
Přemýšlení a matematika 1 – aneb nebojme se učit jinak
Přemýšlení a matematika 2 – aneb geometrie v novém pojetí matematiky
Příběh Pražského hradu
Rozvíjení grafomotoriky
Software Bakaláři – kompletní školení
Studium k výkonu pec. činností – koordinace v oblasti ICT
Studium pedagogiky B – vychovatel
Tvoříme s Ekoateliérem – podzimní listí
Tvořivá škola – činnostní učení
Výchova ke zdravým stravovacím návykům a poruchy
Výjezdní seminář pro ředitele škol
Výjezdní seminář pro ředitele škol a školských zařízení zřizovaných obcemi
Výuka prvouky nově
Využití ICT v hodinách zeměpisu
Základy pedagogiky nadaných