

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra sociologie a andragogiky**

Barbora Chalupová

**VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI ŘEDITELE ŠKOLY
(ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ)**

Selected personnel activities of a school director (school facility)

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto předkládanou bakalářskou práci vypracovala samostatně za použití literatury a zdrojů v ní uvedených.

V Mohelnici dne 28. března 2012

Poděkování

Mé poděkovat patří paní RNDr. Ing. Lence Cimbálníkové, Ph.D., za všechny podněty, odborné vedení, čas, cenné rady a připomínky, které mi během psaní bakalářské práce poskytla. Poděkování směřuje i ke všem blízkým, kteří mi vytvořili pro studium a zpracování bakalářské práce dostatečné zázemí. Osobně si toho velmi vážím. Závěrem děkuji ředitelům mohelnických škol, kteří mi poskytli do mé bakalářské práce rozhovory a cenné informace.

OBSAH	4
ÚVOD	6
I TEORETICKÁ ČÁST BP	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.1 Pojetí a význam personální práce (personalistiky)	8
1.2 Lidské zdroje	9
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	10
1.4 Personální útvar	11
1.5 Personalista a jeho profil	12
1.6 Personální řízení	13
1.7 Personální strategie.....	13
1.8 Personální politika	14
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	15
2.1 Základní personální činnosti (služby, funkce)	15
2.2 Vybrané personální činnosti.....	18
3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	19
3.1 Pracovní místo versus pracovní role.....	20
3.2 Vytváření pracovních míst	20
3.3 Vytváření pracovních úkolů.....	21
3.4 Analýza pracovního místa.....	22
4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	25
4.1 Cíle personálního plánování	26
4.2 Oblasti personálního plánování	27
4.3 Plánování potřeby pracovníků	28
4.4 Plánování pokrytí potřeby pracovníků.....	28
4.5 Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků	29
5 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	30
5.1 Získávání pracovníků	30
5.2 Proces získávání pracovníků	31
5.3 Výběr pracovníků.....	35
5.4 Fáze výběru pracovníků	36
5.5 Metody výběru pracovníků.....	37
5.6 Přijímání pracovníků.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST BP	40
6 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	42
6.1 Státní správa ve školství.....	42
6.2 Právní subjektivita	43

6.3 Postavení ředitele školy	44
7 CHARAKTERISTIKA MOHELNICKÝCH ŠKOL	45
7.1 Postavení mohelnických škol.....	45
7.2 Charakteristika mohelnických škol.....	46
7.3 Organizační struktura a personální zajištění mohelnických škol	48
8 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	51
8.1 Vytváření a analýza pracovních míst – metoda rozhovor.....	51
8.2 Souhrnné vyhodnocení metody rozhovor	56
9 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	58
9.1 Povinnosti a pravomoci statutárního zástupce školy.....	58
9.2 Personální plánování – metoda rozhovor	60
9.3 Souhrnné vyhodnocení metody rozhovor	64
10 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	66
10.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků – metoda rozhovor	66
10.2 Souhrnné vyhodnocení metody rozhovor.....	71
11 VYHODNOCENÍ ANALÝZY A NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	73
12 ZODPOVĚZENÍ POLOŽENÝCH OTÁZEK.....	78
ZÁVĚR.....	80
ANOTACE	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	85
SEZNAM ZKRATEK	87
SEZNAM PŘÍLOH	88
PŘÍLOHY	89

ÚVOD

Ústředním tématem předkládané bakalářské práce se stává dvojice ředitel a zaměstnanec školy, kteří spolu v organizaci kráčí ruku v ruce od výběru, přijetí až po ukončení pracovního poměru. Lidské zdroje se stávají pro každou organizaci největším bohatstvím, proto je důležité věnovat jim patřičnou pozornost a náležitě se o ně starat, protože každý člověk podílející se na chodu organizace do ní vkládá své úsilí a energii. Získat, rozvíjet a udržet kvalitní pracovníky je v zájmu každé organizace.

Personalistika, řízení lidských zdrojů, personální práce nebyla na školách dříve praktikována. Tuto oblast v minulosti zajišťovaly okresní úřady, odbory školství a později školské úřady. Získáním právní subjektivity byly na ředitele škol přeneseny i kompetence a odpovědnost za personální práci. Ředitelé škol si mohou dle možností utvářet vlastní kolektiv, protože především kolektiv kvalitní a stabilní je velkou výhodou zvláště v době, která je poznamenána populačními změnami, úbytkem žáků a reorganizací škol a školských zařízení, jejich slučováním nebo dokonce zavíráním. Výběr nových zaměstnanců a udržení stávajících ve škole patří mezi klíčové personální činnosti ředitele každé školy.

Personální práci jako téma bakalářské práce jsem si zvolila z důvodu rozšíření svých dosavadních znalostí. Od roku 1989 pracuji na pozici referenta odboru školství. Nejprve jsem pracovala na Okresním úřadě v Novém Jičíně na odboru školství, se vznikem školských úřadů jsem nastoupila na Školský úřad v Novém Jičíně na oddělení práce a mzdy a nyní se věnuji kontrole personální práce na pozici referenta odboru školství a kultury Městského úřadu v Mohelnici, pouze však u neškolských příspěvkových organizací, které Město Mohelnice zřizuje. Personální práce patří k důležitým činnostem ředitelů škol, především oblasti výběru nových zaměstnanců je nutné věnovat náležitou pozornost. V současné době hlavně znalost a profesionalita provádění personálních činností umožňuje ředitelům škol získat ty nejlepší pracovníky do svého týmu a společně s nimi pak dosáhnout stanovených cílů.

Cílem předkládané bakalářské práce je pokusit se s využitím teoretických poznatků najít odpověď na otázku, zda ředitelé škol, které zřizuje Město Mohelnice, vykonávají vybrané personální činnosti, kterými jsou: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků

v souladu s doporučením v odborné literatuře, silné a naopak slabé stránky ředitelů těchto škol ve vybraných personálních činnostech a odhalení případných nedostatků v této oblasti. Na základě zjištěných skutečností jsem následně provedla návrh doporučení, který by mohl sloužit ředitelům škol pro zefektivnění jejich personální práce. Ke zpracování bakalářské práce jsem použila metodu analýzy dokumentů, vnitřních směrnic, předpisů platných ve zkoumaných organizacích a u zřizovatele a osobní strukturovaný rozhovor s řediteli škol pro doplnění získaných informací.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou, s celkovým počtem dvanácti kapitol, které jsou dále členěny do podkapitol. Teoretická část nabízí přehled základních poznatků z odborné literatury, která se zabývá danou problematikou. V první kapitole popisují krátce historii, význam personalistiky a snažila jsem se o přiblížení pojmů v této oblasti. Další kapitola popisuje personální činnosti, které se v organizaci provádějí. Navazující třetí, čtvrtá i pátá kapitola bakalářské práce podrobněji popisuje již vybrané personální činnosti, které jsou pro úspěch celé organizace důležité, a to vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků.

Úvodní kapitola praktické části bakalářské práce definuje právní vymezení a obecné principy příspěvkové organizace a pojmy jako státní správa ve školství, právní subjektivita a postavení ředitele školy, navazující sedmá kapitola popisuje charakteristiku zkoumaných příspěvkových organizací. Další tři kapitoly již analyzují vybrané personální činnosti ředitelů škol, a to na základě zkoumaných dokumentů, vnitřních směrnic, předpisů platných pro příspěvkové organizace a především na podkladě získaných praktických informací z provedeného rozhovoru s řediteli škol v návaznosti na teoretický koncept. Pro spolupráci jsem oslovila ředitele škol, které zřizuje Město Mohelnice. Ředitelé mi s ochotou věnovali čas při rozhovorech, pozorováních i analýze dokumentů v souvislosti s vybranými personálními činnostmi. Následuje kapitola vyhodnocení analýzy a návrh doporučení pro praxi pro splnění prvního stanoveného cíle. V poslední dvanácté kapitole shrnuji a zodpovídám položené otázky pro splnění druhého stanoveného cíle bakalářské práce a vše je shrnuto v závěru. Za textem je uvedena anotace, použitá literatura a zdroje, seznam zkratk a příloh.

Při vypracování své práce jsem vycházela z prostudované odborné literatury, interních materiálů vybraných škol a zřizovatele, návštěv škol a rozhovorů s jejími řediteli. Platný stav právních předpisů uváděných v práci je k 1. 1. 2012.

I TEORETICKÁ ČÁST BP

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jakákoliv organizace může fungovat jen za předpokladu, že shromáždí, propojí, uvede do pohybu a bude využívat zdroje materiální, zdroje finanční, zdroje lidské a zdroje informační. Hlavním úkolem řízení organizace by měla být snaha o neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů. Zdroje materiální a finanční jsou zdroje neživé a samy o sobě nejsou k ničemu. Z tohoto důvodu je tu právě lidský faktor, který je ožíví a uvede do pohybu. A tento lidský faktor zase potřebuje nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje, tedy znalosti a dovednosti vybudované na základech znalosti lidí (Koubek, 2007, str. 13).

Armstrong řízení lidských zdrojů v organizaci definoval jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího v každé organizaci, a to lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení stanovených cílů každé organizace (Armstrong, 2007, str. 27). „Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“ (Armstrong, 2007, str. 30).

1.1 Pojetí a význam personální práce (personalistiky)

Personální práce, jinými slovy personalistika, tvoří tu část řízení v každé organizaci, která se zaměřuje na samotného člověka v souvislosti s pracovním procesem. Zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, je personální práce nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. V praxi a odborné literatuře termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují již jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a následně její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2007, str. 13-14).

- **Personální administrativa (správa)** je historicky nejstarší pojetí personální práce, kde byla personální práce chápána jako služba, která zajišťovala v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací informací a dokumentů týkajících se zaměstnanců a v neposlední řadě jejich činností a poskytováním těchto získaných informací řídicím složkám organizace.

Toto pojetí personální práci přisuzovalo výhradně pasivní, dalo by se říci pouze podpůrnou roli v organizaci (Koubek, 2007, str. 14).

- **Personální řízení** se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou, a to převážně v podnicích, které měly progresivní a dynamické vedení, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Vedení těchto podniků si začalo postupně uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti, a to zdroj s názvem člověk, lidská síla. Začaly vznikat personální útvary nového typu, ve kterých se formulovala personální politika organizace, a začaly se rozvíjet metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala a stala se záležitostí specialistů v organizaci, ale v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2007, str. 15).
- **Řízení lidských zdrojů** již představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v průběhu 50. a 60. let začala ve vyspělém zahraničí formovat. Řízení lidských zdrojů se stává pomyslným jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se význam člověka, lidské pracovní síly, vyjadřuje jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace a zároveň se dovršuje vývoj personální práce, a to od administrativní činnosti, až k činnosti koncepční, skutečně řídící (Koubek, 2007, str. 15).

1.2 Lidské zdroje

Především manažeři malých a středních podniků velmi často podceňují význam práce s lidmi. V našich myslích stále převládá myšlenka, že když lidem za přidělenou a vykonanou práci zaplatí, bude to stačit. V dnešní uspěchané době to v mnoha případech už neplatí, a to z důvodu, že lidé chtějí a potřebují daleko více. Výrokem daleko více je myšlena například motivace ke své práci, perspektiva nebo vzdělávání se. Jedním slovem můžeme říci, že se chtějí cítit jako součást celku. Pokud se jim toho nedostává, schopní a zdatnější se pokusí najít jinou práci a ti méně zdatní přestanou být iniciativní, budou pracovat jen „do výšky svého platu“ (Stýblo, 2003, str. 13).

Dnes je význam pracovníků pro úspěch celé organizace pocíťován velice silně. Mnozí manažeři otevřeně přiznávají, že i přes veškerou moderní techniku jsou

lidské zdroje pro úspěch firmy tím nejpodstatnějším. Dnešní manažeři si jsou velmi dobře vědomi skutečnosti, že nové inovace nejsou jen pojmem z oblasti vědeckotechnického rozvoje, ale již dnes neodmyslitelně zdomácněly ve slovníku manažera a podnikatele. Uvědomují si, že ve strategickém řízení právě lidské zdroje sehrávají jednu z klíčových úloh a právě proto lidské zdroje získávají před ostatními značný náskok (Stýblo, 1993, str. 25-26).

Armstrong uvádí, že lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství každé organizace. Aby zajistila své přežití a růst, musí organizace do tohoto bohatství investovat. Lidský faktor je kombinací inteligence, dovedností a získaných zkušeností. V organizaci je lidský kapitál tvořen lidmi, kteří v ní pracují a na kterých závisí i úspěšnost celé firmy. Cílem každé organizace by měla být snaha o získání a následné udržení kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků (Armstrong, 2007, str. 31).

Lidskými zdroji se přímo nezabývá žádná vědní odvětví jako nosnou linií, jsou však reflektovány v souvislostech a vnímání světa řady vědních oborů, jako je např. sociologie, psychologie či praktických oborů – personalistika či management. Lidské zdroje slouží k intenzifikaci ostatních zdrojů, z tohoto důvodu plyne i zvýšený zájem o jejich rozvoj. Při snaze o komplexní uchopení lidských zdrojů je můžeme charakterizovat jako souhrn vlastností, znalostí a dovedností lidí, jejich fyzických a psychických charakteristik (Bakoš, Binek, Póč, 2006, str. 12). „Kvalita lidských zdrojů je obvykle vyjadřována dosaženou úrovní vzdělání, i když je zřejmé, že znalosti a dovednosti si lidé osvojují i v rámci neformálního a informálního učení. Důležité je nejen dosažení příslušné certifikované úrovně vzdělání, ale neméně důležitá je také kvalita tohoto vzdělání“ (Bakoš, Binek, Póč, 2006, str. 13).

Eger uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je jednak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů, jako je počet, věková struktura, profesní struktura a formální kvalifikace zaměstnanců, tak rovněž stránky kvalitativní, což je výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy (Eger, 2004, str. 8).

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit především tomu, aby byla organizace jednak výkonná, a jednak aby se její výkon neustále zlepšoval.

Koubek uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- zařadit správného člověka na správné pracovní místo v organizaci a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2007, str. 16-18).

První tři úkoly sledují především zájmy celé organizace, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy pracovníka. Ukazuje, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj zaměstnanců v organizaci není možné dobře plnit předcházející tři úkoly. Úkol pátý sleduje jednak zájmy organizace, a jednak zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení (Koubek, 2007, str. 18).

1.4 Personální útvar

Podle Armstronga hraje personální útvar, nebo by měl hrát, hlavní roli v neustálém zlepšování výkonu organizace i pracovníků a v personálních procesech, které toto zlepšování podporují, a v této souvislosti se musí zaměřit i na usnadňování změn. Personální útvar může být zapojen do iniciování změny, ale také může v situacích, kdy by změna byla na škodu, hrát roli stabilizující síly (Armstrong, 2007, str. 66).

Personální útvar můžeme označit specializovaným pracovištěm, které se zabývá řízením lidských zdrojů. Zajišťuje činnost odbornou, tj. koncepční, metodologickou, usměrňovací, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce v organizaci. Zároveň v této oblasti poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům v organizaci. Zpravidla personální útvar mnohdy plní i některé úkoly směrem k vnějším institucím, proto v těchto souvislostech musí personální útvar plnit i některé specifické úkoly (Koubek, 2007, str. 32).

„Personální útvar plní tyto úkoly: sumarizuje a posuzuje požadavky vedoucích jednotlivých útvarů, porovnává je průřezově se záměry a možnostmi firmy v oblasti personální strategie, provádí úpravy a projednává je s navrhovateli původních požadavků s cílem dosáhnout pro firmu optima a zpracovává souhrnný firemní personální plán“ (Stýblo, 2003, str. 35).

Walker a kolektiv vysvětluje středisko personálních služeb jako centralizovanou skupinu personalistů, kteří jsou zaměřeni na poskytování škály personálních služeb, a to jinou formou než osobním kontaktem. K tomuto účelu jsou střediska vybavena náležitými technologiemi. Současně rozsah poskytovaných služeb může pokrývat téměř všechny personální plány a programy, v závislosti na přání vrcholového managementu organizace. I přesto, že v personálních střediscích najdeme celou řadu různých druhů pracovních rolí a pracovních míst, třemi nejzákladnějšími jsou pracovník oddělení zákaznických služeb, funkční specialista a zpracovatel transakcí. V malých organizacích bude většina pracovníků schopna zastávat všechny tyto tři role. Pokud je v organizaci jen hrstka pracovníků, není luxus specializace v organizaci obvykle možný (Walker a kolektiv, 2003, str. 182-187).

1.5 Personalista a jeho profil

V současné době bývá vedoucí pracovník personálního útvaru členem nejužšího vedení organizace, podílí se na prosazování podnikové personální politiky a personální strategie, a to v oblasti lidských zdrojů. Pojem moderní personalista je v literatuře nazýván člověk, který musí mít nejenom teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale zároveň se musí orientovat i v ostatních problémech organizace. Musí mít nejenom rozsáhlé znalosti v oblasti legislativy, techniky používané v organizaci, ale zároveň být trochu právníkem i psychologem. Důraz je kladen především na umění jednat s lidmi, rozvíjet organizační schopnosti, vnímat vnější faktory, které mají vliv na chod organizace, současně se neustále vzdělávat a učit se (Koubek, 2007, str. 34-35).

Vzrůstající význam, jakou je oblast řízení lidských zdrojů, má za následek, že je pochopitelně doprovázen změnou profilu samotného personalisty (Koubek, 1997, str. 21). „Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí“ (Koubek, 1997, str. 21).

1.6 Personální řízení

Personální řízení, a s ním spojená personální práce, nabývá v dnešní době stále většího významu na efektivitu a výsledky práce zaměstnanců. Cílem personálního řízení je snaha o zajištění souladu kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců v organizaci. Kvantitativní stránkou může být v praxi například počet pracovníků, jejich věkové složení nebo získaná kvalifikace. Stránkou kvalitativní pak může být například motivace, tvořivost nebo samotné uspokojení z práce, kterou pracovník v organizaci vykonává (Stýblo, 2003, str. 14).

Úloha manažerů v personálním řízení je nepřehlédnutelná. V každodenním pracovním procesu vystupují manažeři jako hlavní aktéři řízení. V personální oblasti je jejich úkolem zejména vybírat své spolupracovníky, podílet se na jejich rozvoji, hodnotit výsledky práce, vytvářet pracovní vztahy a v neposlední řadě sbírat, zpracovávat a komunikovat informace (Stýblo, 2003, str. 19).

1.7 Personální strategie

„Personální strategie organizace vychází z její celkové strategie a z formulování vize“ (Eger, 2004, str. 8).

Koubkova definice personální strategie zní: „Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnou“ (Koubek, 2007, str. 23).

„Kdekoliv je strategie danou organizací přijata, dospívá se k poznání toho, že nevyhnutelným fenoménem dnešních pracovních míst je neúprosný a stoupající podíl změn. Z tohoto vyplývá, že zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní“ (Foot, Hook, 2002, str. 29).

Mění se pracovní metody proto vedou k nárůstu požadavků na nové dovednosti a hlavně na flexibilitu stávajících zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo při přijímání nových metod práce. Tyto požadavky staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů v organizaci, odpovídající této situaci z dlouhodobého

hlediska. Zároveň směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s budoucími požadavky a dosahováním jejích strategických cílů. Informace, které jsou získané při plánování lidských zdrojů, tvoří základ pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů (Foot, Hook, 2002, str. 29).

Stýblo uvádí, že „Východiskem pro optimální určení kvantitativních a kvalitativních požadavků na zaměstnance je personální strategie. Hlavní její zásadou je, že lepší lidé dosahují lepších výsledků“ (Stýblo, 2003, str. 14).

Eger definuje, že personální strategie určují záměry organizace, jež se týkají směru, kterým hodlá postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postojů. Přesně definují, co je třeba měnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace. Podle autora jsou hlavními oblastmi formování podnikové pracovní síly rozvoj a odměňování pracovníků a rovněž zaměstnanecké vztahy“ (Eger, 2004, str. 10).

1.8 Personální politika

Personální politika je systém stabilních zásad a soubor opatření, jimiž se organizace řídí při rozhodování, které se týkají řízení lidských zdrojů. Zásadní význam pro úspěšnost podniku je dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná personální politika. Respektuje zájmy jak organizace, tak jejich zaměstnanců. Dává pocit jistoty, perspektivy, snaží se o příznivé klima v organizaci a o kvalitní pracovní vztahy uvnitř organizace. „Personální strategie jsou obvykle dílem celého vedení podniku“ (Stýblo, 1993, str. 26).

Pojem personální politiky organizace může být chápán dvojnásobem. Jednak jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky, její vedení a personální útvar řídí při rozhodování, která se buď přímo, nebo naopak nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele. A jednak může být chápán jako soubor opatření, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele, usměrňovat chování a jednání lidí takovým způsobem, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace (Koubek, 2007, str. 23).

„Politika lidských zdrojů, čili personální politika, jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat“ (Armstrong, 2007, str. 141).

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

„Personální činnosti jsou pojítkem, ale stejně tak dobře mohou být i dělítkem mezi pracovníky a managementem“ (Stýblo, 1993, str. 233). Proto se personální činnosti týkají obou zúčastněných stran bez rozdílu a měřit někoho více či méně by bylo pošetilé. Personální činnosti by proto neměly být chápány jako něco, co se manažera netýká, na co má v organizaci vlastní personální specialisty (Stýblo, 1993, str. 233).

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti. Úkoly řízení lidských zdrojů v každé organizaci nacházejí právě svůj konkrétní výraz v těchto personálních činnostech, tj. službách, funkcích (Koubek, 2007, str. 20).

2.1 Základní personální činnosti (služby, funkce)

Hlavní náplní práce personálního útvaru jsou personální činnosti, kdy personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje a koordinuje. Koubek uvádí personální činnosti (služby, funkce) v následující podobě:

1. „Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnost a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.

4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníka na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

6. Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

7. Vzdělávání pracovníků, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.

8. Pracovní vztahy, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.

9. Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.

10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti (služby, funkce) bývají zařazovány:

11. Průzkum trhu práce, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj. Tato personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snah o poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu při hledání a získávání těch nejlepších pracovníků. Jde vlastně o součást personálního informačního systému, která se vzhledem k významu trhu práce pro strategické řízení lidských zdrojů poněkud osamostatnila.

12. Zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod. Jde opět o určité osamostatnění činností normálně obsažených v personálním informačním systému, které je odrazem snah organizací zajišťovat si samostatně stále se rozšiřující okruh pro organizaci specifických informací potřebných k efektivnímu řízení lidí.

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientaci apod. Zmíněná personální činnost (služba, funkce) nemá za úkol pouze ochraňovat pracovníky, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého

pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv“ (Koubek, 2007, str. 20-22).

2.2 Vybrané personální činnosti

Koubek upozorňuje na první desítku personálních činností (služeb, funkcí), kde si můžeme všimnout určité logičnosti v jejich pořadí. Základní a v mnoha ohledech klíčovou personální činností je vytváření a analýza pracovních míst. Abychom mohli efektivně provádět všechny ostatní personální činnosti, musejí být nejprve vytvořena a definována pracovní místa v organizaci. Logicky poté následuje plánování potřeby pracovníků a s tím související fáze jejich získávání, výběru a přijímání do organizace. Teprve následně může dojít k pracovnímu výkonu, jeho zkoumání a hodnocení, které je s přihlédnutím k povaze pracovních míst a práce do nich zařazené výsledkem pro rozmísťování pracovníků, ukončení pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky i pro vytváření zdravých pracovních vztahů (Koubek, 2007, str. 22).

„Lze tedy říci, že klíčovými personálními činnostmi (službami, funkcemi), bez nichž nelze efektivně zabezpečovat další činnosti, je vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení jejich pracovního výkonu. Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se“ (Koubek, 2007, str. 22-23).

V malých organizacích paleta personálních činností bývá přece jen užší a některé z výše uvedených personálních činností se neprovádějí pravidelně, ale mnohdy až v případě potřeby. Naopak ve velkých organizacích škála personálních činností bývá široká a mnoho z těchto činností jsou na denním pořádku. Velké organizace dokonce zaměstnávají specializované personalisty, a to na určitý úsek personální práce. Mnohdy na některé personální činnosti, které provádějí jen čas od času, najímají externí specialisty (Koubek, 2007, str. 23).

3 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Pro každou organizaci i samotného pracovníka v této organizaci představuje práce prostředek k dosažení jejich cílů a k uspokojování jejich potřeb. Každá organizace má jednoznačně zájem na tom, aby práce v ní byla vykonávána efektivně, aby při ní docházelo k optimálnímu využívání všech dostupných zdrojů, a to včetně pracovních sil a zároveň, aby tomuto optimálnímu využívání zdrojů sloužila i organizace práce a spojování člověka s jeho pracovními úkoly (Koubek, 2000, str. 94). „Mimořádnou roli v této souvislosti hraje jedna z nejdůležitějších personálních činností, jakou je vytváření a analýza pracovních úkolů a pracovních míst. Bez nich nelze efektivně provádět většinu zbývajících personálních činností“ (Koubek, 2000, str. 94).

Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností v organizaci. Kvalita první personální činností rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, následně o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání ostatních následujících personálních činností i o úspěšnosti personální práce v celé organizaci vůbec. Můžeme říci, že je základním kamenem, na kterém je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností. Aby bylo možné vykonávat ostatní personální činnosti, musejí být předtím vytvořeny a analyzovány pracovní úkoly a pracovní místa v organizaci (Koubek, 2007, str. 43).

„Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst a analýza pracovních úkolů a pracovních míst jsou spojené nádoby. Jedno nemůže existovat bez druhého“ (Koubek, 2000, str. 94). Personální činnost, kterou je analýza pracovních úkolů a pracovních míst, přitom plní nejenom úlohu poznávací, ale zároveň i úlohu zpětné vazby. Její výsledky velmi často směřují k přetváření pracovních úkolů a pracovních míst. Její produkty, tj. popisy a specifikace pracovních míst, jsou základem, na kterém jsou vybudovány takové personální činnosti, jako je personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení, rozmísťování, vzdělávání i odměňování pracovníků. Lze tedy říci, že prostě vše, co se týká formování pracovní síly v organizaci a řízení pracovního výkonu v ní (Koubek, 2000, str. 94).

V České republice není detailní zpracování popisů práce v našem školství neobvyklé, můžeme říci, že se setkáváme s určitým popisem, který je na některých

školách uveden v organizačním řádu či v pracovním řádu školy, školského zařízení (Eger, 2004, str. 20).

3.1 Pracovní místo versus pracovní role

Koubek uvádí, že v poslední době dochází k určitému odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí pracovní role. V současném vysoce nejistém prostředí je kladen důraz na flexibilitu a připravenost na změny, proto používání významu slova pracovních míst s přesně definovanými úkoly a povinnostmi je určitou překážkou flexibilnějšího přístupu k vykonávání a organizaci práce. Od lidí v organizaci se často vyžaduje flexibilní přístup, aby uměli využívat a rozvíjet své nabyté dovednosti a současně uměli reagovat na nové požadavky, s nimiž se setkávají každý den. Proto pojem role vyjadřuje tuto realitu lépe než pojem, kterým je pracovní místo (Koubek, 2007, str. 45).

Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí každý jedinec hrát při plnění určitých požadavků na svou práci. Můžeme říci, že role vyjadřuje specifické formy chování potřebné k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Samotný pojem role zdůrazňuje skutečnost, že lidé v organizaci při práci vždy hrají určitou úlohu. S pojetím rolí se objevují i jiné odlišnosti od pojetí pracovních míst, a to popis pracovního místa nahrazuje profil role, který uvádí očekávání v podobě výstupů a výsledků a současně požadavky na schopnosti v podobě znalostí, dovedností a chování, která jsou potřebná ke splnění zmíněných očekávání. Druhou odlišností je specifikace pracovního místa, kterou nahrazuje pojem schopností potřebných pro výkon dané individuální nebo generické role. Pojem schopností do personalistiky vnáší určité zmatky. Jsou definovány dvojím způsobem. Jako odborné schopnosti, způsobilost a kvalifikace („tvrdé“ schopnosti) a schopnosti chování či odpovídajícího, žádoucího chování („měkké schopnosti“) (Koubek, 2007, str. 45-46).

3.2 Vytváření pracovních míst

Koubkova definice pracovních míst je uvedena jako proces, během kterého se definují konkrétní pracovní úkoly každého jedince (popřípadě skupiny jedinců), které se seskupují do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst. Tato pracovní místa musejí zabezpečit nejenom efektivní uspokojování potřeb celé

organizace, ale i samotné uspokojování potřeb jednotlivých pracovníků zařazených na tato pracovní místa (Koubek, 2007, str. 43).

Pracovní místo je základním prvkem organizační struktury každé organizace, které určuje místo jedince v organizaci, jeho místo v dělbě práce uvnitř organizace, následně určuje jeho postavení v řetězci pracovního procesu i jeho postavení v hierarchii funkcí (Koubek, 2000, str. 95). Lze jej tedy charakterizovat jako nejmenší prvek organizační struktury, které představuje nejen zařazení každého jedince do organizační struktury organizace, ale současně mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti, které jsou přiměřené jeho schopnostem (Koubek, 2007, str. 45).

3.3 Vytváření pracovních úkolů

Při vytváření pracovních úkolů se pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) definují přesně a poté se seskupují do základních prvků organizační struktury organizace (Koubek, 2000, str. 96). Konkrétně je třeba při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst zajistit, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace, aby přinášely uspokojení samotným pracovníkům a současně pracovníky motivovaly. Aby pracovní úkoly neměly negativní dopad na fyzické a zároveň duševní zdraví pracovníků v organizaci, byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků a v neposlední řadě s předepsanými zákony a dalšími předpisy (Koubek, 2007, str. 47).

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze charakterizovat jako docela složitý proces. Než začneme spojovat jednotlivé pracovní úkoly do pracovních míst, je nezbytné odpovědět na následující otázky:

1. Co?	Úkol (úkoly), které je třeba splnit.
2. Kde?	Umístění organizace a umístění pracoviště.
3. Kdy?	Časový interval během dne, čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.
4. Proč?	Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol, cíle a motivace pracovníka.
5. Jak?	Metody práce, jak se práce provádí.
6. Kdo?	Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

Zdroj (Koubek, 2000, str. 97)

Odpovědi na tyto položené otázky determinují charakteristiky organizace (jako jsou např. cíle organizace, organizační struktura), charakteristiky pracovníků (např. znalosti a dovednosti) a vnější faktory (např. zákony a předpisy).

Samotný proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst můžeme rozdělit do čtyř fází:

- specifikace jednotlivých úkolů,
- specifikace metod provádění každého úkolu,
- kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům,
- stanovení vztahu pracovního místa, a to k jiným pracovním místům (Koubek, 2007, str. 48).

„První a třetí fáze determinují obsah práce, povinnosti pracovního místa, druhá fáze ukazuje, jak se má práce dělat, a čtvrtá fáze pak determinuje odpovědnost pracovního místa“ (Koubek, 2000, str. 97).

Základní požadavek, kterým je efektivní vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, může být splněn jen za předpokladu, podílejí-li se na něm jak vedoucí pracovník, tak držitel pracovního místa nebo jiná osoba důkladně seznámena s prací na pracovním místě a v neposlední řadě specialisté. Zde hovoříme o specialstech z organizací nabízejících novou techniku a technologii, specialstech na organizaci práce, specialstech na organizaci a řízení výroby, kteří mívají jasnější představu o tom, jak má nová technika nebo nové procesy změnit obsah práce a pracovní postup v organizaci (Koubek, 2000, str. 105).

3.4 Analýza pracovního místa

Definice analýzy pracovního místa nám podle Koubka poskytuje obraz práce na pracovním místě v organizaci, a tím nám vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na daném pracovním místě v organizaci pracovat. Dále uvádí, že při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a v neposlední řadě o analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce v organizaci vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Můžeme říct, že podle Koubka je cílem analýzy zpracování všech těchto získaných informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa v organizaci je pak podkladem pro určení

požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Jde tedy o zpracování tzv. specifikace pracovního místa v organizaci (Koubek, 2007, str. 43).

„Analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání mnoha dalších personálních činností a tedy o úspěšnosti podnikové personální práce vůbec. Je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností“ (Koubek, 1997, str. 72).

Podle Stýbla spočívá analýza pracovních míst v organizaci v těchto následujících čtyřech krocích:

- popis pracovního místa, tj. získání údajů o tom, co a jak dělat a proč je to na daném místě v organizaci nezbytné udělat,
- hodnocení pracovního místa, tj. hodnocení získaných poznatků nutných k určení významu daného pracovního místa v organizaci. Na tomto základě se pak odvozuje i mzdové ohodnocení a pracovní místo se zařazuje do soustavy odměňování,
- určení náležitosti pracovního místa, tj. popis pracovního místa v organizaci, pracovních funkcí, podfunkcí a činností, které jsou náplní pracovního místa,
- stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa v organizaci (Stýblo, 1993, str. 237-238).

Koubek uvádí, že analýza pracovního místa se tedy rozpadá na dva problémové okruhy, a to na otázky, které se týkají pracovních úkolů a podmínek, a na otázky, které se týkají samotného pracovníka v organizaci. Uvádí následujících dvanáct otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek.

- Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
- Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
- Jak se práce provádí?
- Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou?
- Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
- Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
- Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické upřádání z hlediska obtížnosti, frekvence a důležitosti?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?

- Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
- Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, pokud jde o fyzikální, sociální či platové souvislosti práce?

Základními otázkami analýzy jsou otázky jedna až šest. Otázky sedm až dvanáct nám poskytují již detailnější pohled. Následné odpovědi na všechny otázky tvoří popis pracovního místa v organizaci a samotných pracovních podmínek na něm.

Otázky týkající se samotného pracovníka.

- Fyzické požadavky.
- Duševní požadavky.
- Dovednosti.
- Vzdělávání a kvalifikace.
- Pracovní zkušenosti.
- Charakteristiky osobnosti a postojů.

Druhá skupina otázek je již zaměřena na charakteristiky schopností, chování a osobnosti pracovníka, které jsou žádoucí pro práci na daném pracovním místě. Odpovědi na otázky tvoří tzv. specifikaci pracovního místa v organizaci (Koubek, 1997, str. 74-76).

„Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích. S tím ovšem souvisí požadavek maximální přesnosti a periodické aktualizace popisu specifikace pracovních míst“ (Koubek, 1997, str. 76).

Je tedy přirozené, že v každé organizaci existuje logická návaznost jednotlivých pracovních míst v její organizační struktuře na jejich počet a potřebu. Jedná se o vazbu na personální plánování v organizaci a na strategii rozvoje firmy, resp. na tu její část, která vyjadřuje potřebu pracovních míst v organizaci. Jde tedy o první krok, a tím je ujasnit si, jinak řečeno, koho a pro co budeme v organizaci potřebovat (Stýblo, 1993, str. 238).

4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování optimálního stavu pracovníků v organizaci je pro ni stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů, tj. materiálních, finančních, technologických, technických apod. Dnešní personální plánování vyžaduje průběžné přizpůsobování změnám firemních záměrů a cílů. Současně musí odrážet i nestabilní personální prostředí organizace, např. pohyb v požadavcích na obsazování pracovních míst, tlaky konkurence na odměňování pracovníků, regionální výkyvy na trhu práce a zaměstnanosti atd. (Stýblo, 2003, str. 36).

Personální plánování se u nás tradičně zaměřilo spíše jen na plánování potřeby pracovníků. Moderní personální plánování se ale zaměřuje i na plánování zdrojů pokrytí této potřeby, jinými slovy řečeno, personální plánování musí odpovědět na otázku, kde potřebné pracovníky organizace vezme (Koubek, 2000, str. 143).

Personální plánování je procesem předvídání, stanovování cílů a následného navrhování opatření v oblasti pohybu pracovní síly do organizace, z organizace a uvnitř samotné organizace. Moderní personální plánování má zajišťovat plnění úkolů nejen z hlediska pracovních sil, ale musí stále mít na paměti, že lidé jsou největším bohatstvím každé organizace. Z toho vyplývá skutečnost, že samotná úspěšnost organizace do značné míry závisí na tom, jak jsou uspokojovány sociální potřeby lidí a jaké uspokojení lidé z práce, kterou pro organizaci vykonávají, mají (Koubek, 2000, str. 145). „Personální plánování nesmí opomíjet individuální cíle, zájmy a potřeby pracovníků“ (Koubek, 2000, str. 145).

Úkolem plánování pracovníků je především usilování každé organizace o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a s žádoucími osobnostními charakteristikami, pracovníky vhodně motivované, s žádoucím poměrem k práci, potřebně flexibilní a připravené na změny v organizaci. V neposlední řadě by měla organizace usilovat o optimálně rozmístěné pracovní síly do pracovních míst i organizačních celků organizace, a to ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2000, str. 145).

Armstrong uvádí, že plánování lidských zdrojů se odehrává v kontextu dané organizace (Armstrong, 2007, str. 308).

Koubkova definice personálního plánování zní, že personální plánování, tj. plánování pracovníků, slouží k uskutečňování cílů organizace tak, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a následně realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace odpovídající pracovní silou. Konkrétně personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly ve své organizaci

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny v organizaci,
- optimálně rozmístěné v organizaci do pracovních míst i organizačních celků,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (Koubek, 2007, str. 93).

4.1 Cíle personálního plánování

Personální plánování, které představuje plánování lidských zdrojů a plánování pracovníků, slouží k uskutečnění podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření organizace směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů v organizaci odpovídající pracovní silou (Koubek, 1997, str. 31).

„Cílů organizace není možné dosáhnout bez přispění lidí“ (Koubek, 2000, str. 144). Koubek uvádí, že lidská pracovní síla je motorem, který organizaci uvádí do pohybu. Motorem, který zabezpečuje její fungování a zároveň rozhoduje o tom, zda bude úspěšná, zda vytyčené cíle organizace budou dosaženy či nikoliv. V odborné literatuře se často zdůrazňuje, že vytyčené cíle organizace mají být reálné. Samotný pojem reálnosti se pohybuje v poměrně širokém pásmu možností. Mnohdy bývají úspěšné organizace, v jejichž čele stojí lidé, kteří se nebojí snít, klást si cíle, a to na samotné hranici reálnosti nebo i kousek za ní. Organizace, které jsou úspěšné, si mnohdy kladou o kousíček větší cíle, než jaké jsou všeobecně považovány za reálné (Koubek, 2000, str. 144).

„Personální plánování nesmí opomíjet individuální cíle, zájmy a potřeby pracovníků“ (Koubek, 2000, str. 145).

Armstrong uvádí, že hlavními a typickými cíli personálního plánování v organizaci je:

- získat a udržet si takové počty lidí, které potřebuje a současně tito lidé mají požadované zkušenosti, dovednosti a schopnosti,
- předcházet problémům, které souvisejí s potenciálním přebytkem nebo i nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu, a tím přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovníků s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce (Armstrong, 2007, str. 309).

4.2 Oblasti personálního plánování

V odborné literatuře se uvádí, že stejně jako v případě plánování jiných oblastí pro oblast personálního plánování je rozhodující předvídání, prognóza (Koubek, 2007, str. 98). Personální plánování se neobejde bez velkého množství hodnověrných, detailních nebo aktuálních informací. Bez nich není možné formulovat reálné cíle a následně předvídat vývoj činitelů ovlivňujících dosažení těchto cílů (Koubek, 2000, str. 147).

Koubek uvádí, že personální plánování se zaměřuje na tři oblasti:

- 1. plánování potřeby pracovníků**, které je založeno na perspektivních odhadech této potřeby,
- 2. plánování pokrytí potřeby pracovníků**, které je založeno na předvídání zdrojů pracovních sil uvnitř i mimo organizaci,
- 3. plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků**, které je založeno na zkoumání cílů, zájmů a potřeb a na porovnání těchto cílů, zájmů a potřeb s perspektivními cíli organizace (Koubek, 2000, str. 145).

Personální plánování musí odpovědět na následující otázky:

- jaké pracovníky a jaké množství pracovníků bude organizace podle profesní struktury potřebovat k vykonávání odpovídajícího objemu práce,
- jakou kvalifikační úroveň mají tito lidé splňovat,

- kolik z nich v organizaci již v současné době zaměstnáváme a na jakých pozicích,
- jak organizace bude řešit nesoulad mezi předvídanou potřebou pracovníků a skutečností,
- které úkoly budou muset být na daných pracovních místech v organizaci plněny a v jaké kvalitě,
- jaké budou pracovní a osobní způsobilosti potřebné k plnění těchto úkolů,
- jaké nastanou pravděpodobně změny na vnějším trhu práce a jaké důsledky budou mít pro formování pracovní síly v organizaci apod. (Stýblo, 2003, str. 33-34).

4.3 Plánování potřeby pracovníků

Plánování potřeby pracovníků v sobě zahrnuje plánování pracovních míst, tedy plánování poptávky po pracovních silách. Plánování pokrytí potřeby pracovních sil v organizaci je předvídaním nabídky pracovních sil v organizaci, ale i mimo ni, a stanovením cest, jak pro organizaci zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil (Koubek, 2007, str. 96).

„Úvahy o perspektivní potřebě pracovních sil v organizaci musejí být založeny na prognózách vývoje celé ekonomiky státu s přihlédnutím k možnostem zapojení do světové ekonomiky a na možném dopadu tohoto vývoje na činnost a potřebu zdrojů v organizaci“ (Koubek, 2007, str. 96). Každá organizace musí počítat i se skutečností, že budoucí potřebu pracovníků ovlivní i míra využívání fondu pracovní doby, která může souviset s pracovní neschopností z důvodu nemoci nebo úrazu, nekázní pracovníků, úrovní organizace práce či jinými příčinami jako je např. čas, který je věnován podnikovému vzdělávání pracovníků apod. (Koubek, 1997, str. 36).

4.4 Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Úvahy o pokrytí perspektivní potřeby pracovních sil v každé organizaci musejí být podloženy důkladnou znalostí budoucího vývoje trhu práce, především trhu práce uvnitř organizace a trhu práce v bezprostředním zázemí dané organizace. Předpokladem je znalost zákonitostí populačního vývoje, jeho dopad na budoucí reprodukci pracovních sil, ale i znalost zákonitostí formování ekonomických

a sociálních struktur obyvatelstva a současných i budoucích trendů tohoto formování (Koubek, 2007, str. 97).

Důležité jsou rovněž informace o migrační a rezidenční atraktivitě území, kde se daná organizace nachází, a v neposlední řadě i o možném vlivu zákonů či jiných možných zásahů do oblasti práce a zaměstnávání lidí, tzn. respektování státní politiky zaměstnanosti, v současné době rovněž respektování předpisů Evropské unie. Následně jen tak bude možné odpovědět na otázku, kde, kdy a jak bude možné získat uchazeče s pracovními schopnostmi, které bude organizace požadovat, v níž se budou pracovní místa nacházet (Koubek, 2007, str. 97).

Protože je mnohdy velmi obtížné získat do organizace nového uchazeče, který by měl požadované pracovní schopnosti, nabízí se zde otázka potřeby vzdělávání pracovníků, která by se měla zahrnout do plánů organizace (Koubek, 2000, str. 148).

4.5 Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

Úvahy o perspektivních potřebách personálního rozvoje pracovníků v organizaci by měly vycházet jak ze současné struktury organizace, jako je demografické a ekonomické charakteristiky, postavení v povolání, vzdělávání, rodinný stav, životní podmínky, úroveň mezd a platů apod., tak ze současných pracovních podmínek, ale také z důkladného zkoumání názorů, postojů a také potřeb pracovníků organizace. Zde můžeme uvést, že v této souvislosti jsou důležitým zdrojem informací materiály hodnocení pracovníků a dále velmi vhodným zdrojem informací jsou také výsledky různých anket a jiných šetření v organizaci mezi jejími pracovníky (Koubek, 2007, str. 97).

Koubek uvádí, že v poslední době se mimo hodnotících rozhovorů v zahraničních organizacích provádějí tzv. konzultační a podpůrně rozhovory, které mají za úkol především zhodnotit současnou úroveň kvalifikace pracovníka a jeho kvalifikační potenciál, jsou tedy zaměřeny na další kariéru pracovníka. Dále jde o rozhovory zaměřené na stanovení pracovních cílů, na řešení problémů nebo rozhovory zlepšující komunikaci a informovanost mezi podřízeným a nadřízeným. Všechny vedené rozhovory jsou významným zdrojem informací pro další plánování personálního rozvoje pracovníků v organizaci (Koubek, 2000, str. 148).

5 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jedna z podstatných úloh personální práce spočívá v získávání a výběru dostatečně kvalifikovaných pracovníků na obsazení pracovního místa. Cílem získání a výběru pracovníků do organizace je získat a rovněž zapojit do procesu ty pracovníky, kteří co možná nejvíce přispějí k úspěšnosti celé organizace. V souladu s tím lze popsat hlavní cíl jako výrok, který zní „správneho muže nebo správnou ženu na správné pracovní místo“ (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 378-380).

„Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici“ (Koubek, 2007, str. 126). Rozhoduje tedy o tom, zda bude uskutečňování cílů organizace zajištěno potřebnými pracovníky, dále rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a také konkurenceschopnosti dané organizace (Koubek, 2007, str. 126).

5.1 Získávání pracovníků

Pojem získávání pracovníků je podle Koubka činnost k zajištění volných pracovních míst v organizaci dostatečným množstvím odpovídajících uchazečů o tato volná pracovní místa, a to jednak s přiměřenými náklady a zároveň v požadovaném čase. Jde především o rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních sil, informování a nabízení těchto volných pracovních míst v organizaci, o jednání s potencionálními uchazeči, o získávání potřebných informací o nových uchazečích a v neposlední řadě o organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2007, str. 126).

Kasper a Mayrhofer uvádějí, že pojem získávání personálu je hledání a dodání lidských zdrojů pro pokrytí potřeby personálu. Proto získávání pracovníků v sobě zahrnuje potřebné aktivity, které slouží k získání nejkvalifikovanějších uchazečů tak, aby stav pracovníků v organizaci byl sladěn jak z hlediska kvalitativního, tak z hlediska kvantitativního, místního a v neposlední řadě časového, a to vše v souladu s aktuální potřebou personálu (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 380).

Získávání pracovníků je proto vícestupňovým procesem. Zároveň uvádějí, že cílem tohoto procesu je oslovit vhodné uchazeče pro stávající volné pracovní pozice

a dovést je k tomu, aby byli aktivní v navázání kontaktu s organizací, aby se o volné pracovní místo ucházeli. Zodpovědní pracovníci si musí v průběhu získávání pracovníků položit různé otázky, které se týkají jednak způsobu postupu a jednak toho, jaké učiní nakonec rozhodnutí (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 383).

Proces získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale propracovaný postup, který je dobré proto dodržovat. Organizace se tímto může vyhnout časovým a jiným ztrátám, zároveň se minimalizuje i doba, po kterou zůstává příslušné pracovní místo neobsazeno. Předpokladem, aby proces získávání pracovníků byl efektivní, je proto perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst v organizaci, kterou nám přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování (Koubek, 2007, str. 131).

5.2 Proces získávání pracovníků

„Tímto procesem by se měl zabývat každý personalista za účelem obsazení pracovních míst kvalitními specialisty, kvalifikovanými odborníky či flexibilními pracovníky ochotnými se rekvatifikovat či dále vzdělávat“ (Klementová, Hronek, Jouza, 2005, str. 14).

Samotný proces při získávání pracovníků se skládá z několika kroků, které na sebe bezprostředně navazují. Těmito kroky jsou:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

Při identifikaci potřeby získávání pracovníků musíme vycházet z plánů organizace a také z momentální, operativní potřeby. Plány činnosti (výroby), investic, technického rozvoje aj. jsou základnou pro personalisty, ze které spolu s liniovými manažery vycházejí při odhadu potřebného počtu a kvalifikační struktury pracovníků v organizaci, schopných pokrýt potřebu pracovníků v organizaci. Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před samotnou realizací vlastního získávání pracovníků a ještě s větším předstihem vzhledem k době, kdy bude potřeba dodatečných pracovníků skutečně v organizaci aktuální.

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Abychom věděli, koho nabídkou oslovit, musíme zde znát všechny potřebné informace o volném pracovním místě v organizaci, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. Nejdůležitější

charakteristiky pracovního místa a specifikace se stávají součástí informací, které jsou obsaženy v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči o zaměstnání se rozhodnout, zda na nabídku reagovat, či nikoliv.

3. Zvážení alternativ

Mimořádný důraz v moderním řízení lidských zdrojů je kladen na hospodaření s pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce. Zde je zapotřebí důkladně zvážit následující alternativní možnosti, kterými jsou zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, pokrytí práce formou částečného pracovního úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru, pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, pokrytí práce pomocí externího dodavatele nebo práce vyžaduje plný pracovní úvazek.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

V této fázi musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly případnému uchazeči o zaměstnání skutečný obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a zároveň jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění by nebyl uchazeč způsobilý pro výkon práce na tomto pracovním místě v organizaci. Které charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa vybereme, bude záležet na povaze pracovního místa, ale pravděpodobně by se nemělo zapomenout na následující body popisu pracovního místa, kterými jsou název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání, za co bude pracovník zodpovědný, místo výkonu práce, možnost vzdělávání při výkonu práce a pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky. Požadavky na pracovníka, jako jsou vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristika osobnosti roztřídíme na nezbytné (nelze z nich slevit), žádoucí (přispívají k dobrému výkonu), vítané (zvyšují využitelnost pracovníka) a okrajové (nejsou nutné pro výkon práce).

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se rozhodne, zda při získávání pracovníků se zaměří organizace na zdroje vnitřních nebo vnějších pracovních sil nebo zda bude tyto zdroje navzájem kombinovat. Pokud jde o vlastní identifikaci zdrojů pracovní sil, je získání informací o vnitřních zdrojích mnohem snadnější, poněkud obtížnější je získání informací o uchazečích o zaměstnání, kteří přicházejí do organizace zvenku.

6. Volba metod získávání pracovníků

Musí vycházet ze skutečnosti, že je dobré dát vhodným lidem vědět o existenci volných pracovních míst v organizaci a přimět je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Metod, jak získávat pracovníky, je celá řada a obvykle se organizace neomezují jen na některou z nich, ale snaží se využívat více možností. Jako příklad z častěji používaných metod můžeme uvést uchazeče, kteří se nabízejí sami, na doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince v organizaci, jakékoli vývěsky, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdruženými odborníky, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen a v neposlední řadě nesmíme opomenout používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků. Z literatury je doporučení v podobě kombinace několika uvedených metod.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Jde o krok, který může mnohdy ovlivnit celkovou úspěšnost pozdějších fází samotného výběru uchazeče. Nejčastěji od uchazečů o zaměstnání požadujeme doklady o vzdělání a praxi, životopis (volný, polostrukturovaný nebo strukturovaný), výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, vyplněný speciální dotazník organizace (jednoduchá nebo otevřená forma dotazníků), popř. hodnocení či reference z předchozího zaměstnání nebo průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětlí, proč se vlastně o zaměstnání uchází. V poslední době organizace mnohdy přistupují na grafologickou metodu výběru pracovníků a požadují, aby průvodní dopis byl psán vlastní rukou uchazeče o zaměstnání.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Zpracovává se na základě popisu pracovního místa, jeho specifikace a také se přihlíží k tomu, zda se pracovníci získávají z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Zároveň se přihlíží k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků, ale i k volbě dokumentů a informací, které jsou požadovány od uchazeče. Zde nestačí jen dobrý obsah nabídky, důležitá je forma nabídky a její umístění. Organizace by neměly nabízet zaměstnání anonymně, jak se to někdy děje. V samotné nabídce zaměstnání by neměly být uvedeny jen požadavky na pracovníka, ale zároveň by organizace měla případnému

uchazeči o zaměstnání také něco nabízet. U všech forem nabídky zaměstnání na těchto skutečnostech záleží, ale zvlášť důležitá je u inzerátů.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem uveřejnění nabídky začíná běžet období, kdy je možné se ucházet o zaměstnání. Jde o období, během kterého se jedná s potencionálními uchazeči a shromažďují se o uchazečích potřebné dokumenty a informace. Stále více se upřednostňuje uveřejňovat nabídku několika způsoby, kombinovat všechny nebo vybrané metody získávání pracovníků, jež mohou přinést úspěch organizaci a které si také v neposlední řadě může samotná organizace dovolit. Období, po které je možné se o zaměstnání ucházet, by mělo být přiměřené. To znamená, že by nemělo být ani příliš krátké, ani příliš dlouhé.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Jde o období mezi uveřejněním nabídky a ukončením doby, která je potřebná k tomu, aby byli uchazeči schopni zareagovat a mohli doručit potřebné dokumenty. Při shromažďování dokumentů od případných uchazečů o zaměstnání by se měla kontrolovat hned jejich úplnost a úplnost informací v nich obsažených. V případě neúplnosti dokladů ihned uchazeče vyzvat o jejich doplnění. Doporučuje se tyto materiály přehledně uspořádat.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr je významná fáze získávání pracovníků, během které se z celého souboru uchazečů o zaměstnání, převážně na základě předložených dokumentů, vybírají ti uchazeči, kteří se jeví jako vhodní pro zařazení do samotného procesu výběru. Zpravidla se porovnává způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky na pracovní místo, které má být obsazeno, nejde o samotné porovnávání uchazečů mezi sebou. Výsledkem samotného předvýběru je rozdělení uchazečů do tří skupin, a to uchazeči velmi vhodní, vhodní a uchazeči nevhodní. V literatuře i v samotné praxi se můžeme setkat i s tříděním pouze do dvou skupin, a to na uchazeče vhodné a nevhodné.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Sestavení takového seznamu je závěrečný krok procesu získávání pracovníků. Jako ideální počet sestaveného seznamu uchazečů o zaměstnání se uvádí pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Pokud jde o obsazování vedoucích funkcí nebo

míst vysoce kvalifikovaných specialistů, v literatuře se doporučuje pozvat k výběrovému řízení větší počet uchazečů. Výsledný seznam bývá zpravidla uspořádán podle abecedy, aby se při vytváření jakéhokoli pořadí nemohlo předem ovlivnit případné rozhodování o výběru pracovníků (Koubek, 2007, str. 131-155).

V literatuře popsany postup při získávání pracovníků je v podstatě univerzální, v detailech se mohou v různých organizacích vyskytnout modifikace nebo odchylky z důvodu specifčnosti politiky získávání pracovníků i z důvodu specifčnosti práce v dané organizaci (Koubek, 2007, str. 155).

5.3 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z možných uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých již předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům nejen na obsazení pracovního místa, ale zároveň přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Který bude schopen akceptovat hodnoty organizace, bude přispívat k vytváření týmové a organizační kultury a v neposlední řadě bude dostatečně flexibilní. Bude mít rozvojový potenciál pro to, aby se mohl přizpůsobit předpokládaným změnám na pracovním místě v organizaci (Koubek, 2007, str. 166).

Z hlediska významu pro organizaci je klíčovou personální činností pravděpodobně výběr samotných pracovníků. Proto při výběru pracovníků je nutné vymezit:

- co by měl pracovník organizace znát a vědět,
- co by měl pracovník umět, jaké pracovní postupy a metody by měl ovládat,
- jaké specifické schopnosti a vlastnosti by měl pracovník mít, jako např. rychlé rozhodování, odolnost proti psychické zátěži apod.,
- další osobnostní charakteristiky pracovníka jako je např. věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
- povahové a postojevé charakteristiky pracovníka, které jsou významné z hlediska jeho začlenění do pracovního kolektivu v organizaci (Stýblo, 1992, str. 63).

Rozeznáváme tři druhy kritérií při výběru pracovníků, a to:

1. Celoorganizační (celopodniková) kritéria se týkají důležitých vlastností, které organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité, a proto ovlivňují posuzování předpokladu uchazeče, že bude úspěšný. Vhodný je písemný výčet těchto kritérií a ti, kteří posuzují způsobilost uchazeče, k němu přihlížejí.

2. Útvarová (týmová) kritéria se týkají vlastností, které by měl mít člověk pracující v konkrétním týmu. Důležité je, aby uchazeč svými schopnostmi a charakterem zapadl do zaběhlého kolektivu a byl schopen přijmout hodnoty pracovního týmu.

3. Tradiční kritéria pracovního místa odpovídají specifikaci pracovního místa, na pracovní schopnosti a další potřebné vlastnosti pracovníka zařazeného na pracovní místo. Stále častěji je prosazován názor, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a tým než pro samotné pracovní místo. Roste význam slova týmová práce a je kladen důraz na mezilidské vztahy na pracovišti (Koubek, 2007, str. 170).

K nejdiskutovanějším problémům soudobé teorie i praxe personální práce je problém validity a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich založených metod výběru pracovníků do organizace (Koubek, 2007, str. 170). „**Validita** se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. **Spolehlivost faktorů** používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. při opakování“ (Koubek, 2007, str. 171).

5.4 Fáze výběru pracovníků

U procesu samotného výběru pracovníků se v zásadě rozlišují dvě fáze, a to:

1. Předběžná fáze začíná, když se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Bezprostředně následují tři kroky charakterizující tuto fázi:

- definuje se dané pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky,
- zkoumá se, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč o volné pracovní místo mít,
- konkrétně se již specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné, aby byl uchazeč vhodným adeptem na volné pracovní místo.

2. Vyhodnocovací fáze následuje po fázi předběžné, ale s odstupem času. Musí dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I tato fáze se skládá z několika kroků. Ve většině případů se používá kombinace dvou nebo více kroků.

Zpravidla se jedná o následující kroky:

- zkoumání dotazníků a jiných předložených dokumentů uchazečem,
- předběžný pohovor, který má doplnit skutečnosti uvedené v dotazníku a v písemných dokumentech,
- testování uchazečů pomocí např. tzv. testů pracovní způsobilosti,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- rozhodnutí o výběru již konkrétního uchazeče o volné pracovní místo,
- informování uchazečů o konečném rozhodnutí (Koubek, 1997, str. 135-136).

5.5 Metody výběru pracovníků

Nejpoužívanější metody a skupiny metod výběru pracovníků podle Koubka jsou následující:

1. dotazník

vyplňuje uchazeč o zaměstnání většinou ve všech větších organizacích, v minulosti se u nás používal celostátně jeden platný vzor dotazníku,

2. životopis

jde zpravidla o informace vypovídající o nejvyšším dosaženém vzdělání a praxi uchazeče a o přehled ostatních osobních údajů uchazeče,

3. testy pracovní způsobilosti

tvorí paletu testů nejrůznějšího zaměření, jejich používání mnohdy podléhá módě. Bývají považovány za pomocný nebo doplňkový nástroj výběru. Jde např. o testy inteligence, testy schopností, testy vzdělanosti, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody nebo v poslední době vzrůstá používání tzv. assessment centre, při výběru pracovníků do manažerských funkcí. Testy bývají používány s jinými metodami, nikdy samostatně.

4. pohovor

je nejpoužívanější a podle názorů odborníků i nejlepší metodou výběru pracovníků. Mimo obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče má posoudit tři hlavní cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
- posoudit osobnost uchazeče.

Pohovor s uchazeči může vést jeden nebo více posuzovatelů. Pohovor může být nestrukturovaný (málo spolehlivý, může sklouznout k otázkám osobního charakteru nebo do soukromí uchazeče, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci) nebo strukturovaný (považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, podrobně dokumentován a archivován, předem vypracovaná osnova).

5. reference

z předchozích pracovišť nebo ze školy jsou v dnešní době poměrně častou využívanou metodou při výběru pracovníka,

6. lékařské vyšetření

především tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. potravinářský průmysl),

7. přijetí pracovníka na zkušební dobu

je jednou z nejefektivnějších metod, i když je pro organizaci poněkud nákladnou a organizačně náročnou (Koubek, 1997, str. 137-146).

Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí zasahovat do jejich lidských práv a důstojnosti. Důležité je, aby osoby na straně organizace, které se účastní výběrových procedur, byly důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky ve všech směrech. Samotný proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a zároveň nenáročný na administrativní práce (Koubek, 1997, str. 147-148).

5.6 Přijímání pracovníků

„Většina lidí, když začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity. I když se mohou navenek tvářit velmi sebevědomě, přece jen si asi budou klást otázky jako: „Co je to vlastně za podnik? Jak se ke mně bude chovat můj nadřízený? Shodnu se s ostatními pracovníky? Budu schopen tu práci dělat?“ (Armstrong, 2007, str. 397).

Koubek definici přijímání pracovníků vidí jako řadu procedur následujících poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o skutečnosti, že byl vybrán, s tím akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a následně je nutné vyřízení všech

formálních náležitostí. Uvádí, že nejdůležitější formální náležitosti přijetí pracovníků je vyhotovení a podepsání pracovní smlouvy, se kterou musí mít pracovník možnost se předem seznámit. Většinou před podpisem smlouvy absolvuje pracovník vstupní lékařskou prohlídku, po ní následuje zařazení pracovníka do personální evidence, k níž je důležité dát souhlas se zpracováním osobních údajů pracovníka (Koubek, 2007, str. 189-190).

Další krok spočívá seznámení pracovníka s všeobecnými i podnikovými předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. To provede bezprostřední nadřízený pracovníka, seznámení s ostatními pracovníky dané organizační jednotky a s jeho nejbližšími spolupracovníky. Informuje ho rovněž o sociálně hygienických podmínkách práce a na závěr celé procedury zavede nového pracovníka na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce. Na začátek je vhodně nového pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci (Koubek, 2007, str. 191).

Armstrong uvádí, že pro účely uvádění nových pracovníků do organizace, se vytváří užitečná příručka pracovníka, hlavně ve větších organizacích, která obsahuje vše, co by měl pracovník znát. Jde o brožuru, někde se jedná o orientační balíček či informační balíček, který může být uspořádán podle následujících bodů:

- stručná charakteristika organizace, tj. historie, výrobky, vedení apod.,
- základní pracovní podmínky, tj. pracovní doba, dovolená, pojištění apod.,
- odměňování, tj. mzdové/platové třídy, srážky ze mzdy či platu apod.,
- nemoc a pracovní neschopnost, tj. hlášení absence, doklady apod.,
- udělování volna,
- podniková pravidla,
- disciplinární postupy,
- postupy pro přiznávání kvalifikace,
- postupy při vyřizování stížností,
- možnosti vzdělávání a výcviků,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o pracovníky,
- pravidla pro telefonování, korespondenci, používání elektronické pošty,
- cestovné a diety apod. (Armstrong, 2007, 397-398).

II PRAKTICKÁ ČÁST BP

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na školské příspěvkové organizace, které zřizuje Město Mohelnice, kde pracuji na pozici referenta odboru školství a kultury. Vybranými **objekty zkoumání** budou dvě plně organizované základní školy a dvě mateřské školy. Konkrétně to jsou:

Základní škola Mohelnice, Vodní 27 A.

Základní škola Mohelnice, Mlýnská 1 B.

Mateřská škola Mohelnice, Na Zámečku 10 C.

Mateřská škola Mohelnice, Hálkova 12 D.

Jednotlivé školy jsem označila velkými písmeny A – D, takto budou značeny pro lepší orientaci odpovědi ředitelů škol v textu níže.

Předmětem zkoumání byly vybrané personální činnosti vykonávané řediteli škol, statutárními zástupci příspěvkových organizací. V předkládané bakalářské práci jsme se zaměřili na klíčové personální činnosti, bez kterých nelze efektivně zabezpečit další činnosti v organizaci, k nimž řadíme:

- **vytváření a analýza pracovních míst,**
- **personální plánování,**
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků.**

V úvodu teoretické části jsme stručně objasnili pojem příspěvková organizace, pojetí státní správy ve školství, právní subjektivitu a popis funkce ředitele školy, tj. postavení ředitele školy. Dále následuje charakteristika vybraných objektů zkoumání, tj. mohelnických škol, jejich postavení, stručná charakteristika, celou kapitolu uzavírá slovní popis všech organizačních struktur jednotlivých škol a personálním zajištěním ve všech příspěvkových organizací. Původně jsme zamýšleli přiložit pro větší názornost organizační schémata všech škol. Jelikož každá škola uvádí jiné zpracování, zvolili jsme pouze slovní popis. Proto příloha č. 1 obsahuje alespoň organizační strukturu Základní školy Mohelnice, Vodní 27.

V následujících kapitolách uvádíme analýzu vybraných personálních činností prováděných ve školských příspěvkových organizacích zřizovaných Městem Mohelnice. Konkrétně se jedná o vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků. Metodou zkoumání vybraných personálních činností jsme zvolili analýzu dokumentů, vnitřních směrnic a předpisů

platných pro příspěvkové organizace, které mi poskytli ředitelé škol a jejich zřizovatel.

Pro dokreslení všech získaných informací jsme uplatnili metodu rozhovoru se všemi řediteli mohelnických školských příspěvkových organizací, které proběhly v období od 30. 1. 2012 do 14. 2. 2012 na jednotlivých školách, vždy na stejném místě, v ředitelně školy. Všechny odpovědi ředitelů škol, kteří v osobním strukturovaném rozhovoru odpovídali celkem na 21 položených otázek, jsme uvedli v jednotlivých kapitolách. Jde o stručný písemný záznam odpovědí všech ředitelů PO. Jak již bylo uvedeno, pro lepší orientaci v textu jsou stručné odpovědi ředitelů škol zaznamenány pod velkými písmeny A – D, a to pod každou položenou otázkou, vždy ve stejném pořadí. Každá ze tří kapitol, ve které jsou zaznamenány rozhovory s řediteli PO, je souhrnnými odpověďmi všech ředitelů škol.

Prvním cílem bakalářské práce bylo analyzovat vybrané personální činnosti ve vybraných školských příspěvkových organizacích zřizované Městem Mohelnice. Analýza probíhala na základě zkoumání dokumentů, vnitřních směrnic, předpisů platných pro příspěvkové organizace a v neposlední řada na základě získaných praktických informací z provedeného rozhovoru s řediteli škol. Všechna získaná zjištění jsme porovnávali s teoretickým konceptem. Poté jsme navrhli doporučení, která by mohla sloužit ředitelům mohelnických škol pro zefektivnění jejich personální práce ve zkoumaných organizacích. Tento první cíl bakalářské práce se stal hlavním obsahem předposlední kapitoly.

Druhým cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit odpovědi na následující dvě otázky:

1. Jsou vybrané personální činnosti ředitelů mohelnických škol plněny v souladu s doporučením v odborné literatuře?
2. Jaké mají ředitelé mohelnických škol silné a naopak slabé stránky ve vybraných personálních činnostech?

Šetření opět proběhlo na základě zkoumání dokumentů, vnitřních směrnic, předpisů platných pro příspěvkové organizace a na základě získání praktických informací z provedeného rozhovoru s řediteli škol. Druhý cíl bakalářské práce je zpracován v poslední kapitole.

6 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Příspěvková organizace je právnickou osobou, která vzniká nebo zaniká rozhodnutím zřizovatele. Samotné rozhodnutí o zřízení příspěvkové organizace a samotné schválení zřizovací listiny, stejně jako následných dodatků ke zřizovací listině, je výhradní pravomocí zastupitelstva obcí. Příspěvkové organizace zřizuje územní samosprávný celek ve své působnosti pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové, a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Zřizovatel svěruje příspěvkové organizaci k hospodaření svůj majetek a vymezuje práva, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel, k němuž byla zřízena. Příspěvková organizace hospodaří se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou.

Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat všechny náležitosti uvedené v § 27, odst. 2, zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Ve zřizovací listině je vymezen hlavní účel a tomu odpovídající předmět činnosti, okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření, vymezení práv, která organizaci umožní se svěřeným majetkem plnit hlavní účel, pro který byla zřízena, označení statutárních orgánů nebo vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.

Příspěvková organizace hospodaří s finančními prostředky z rozpočtu zřizovatele, má k územnímu samosprávnému celku rozpočtový vztah, který je upraven zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s finančními prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob. Zároveň si příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy, a to rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

6.1 Státní správa ve školství

Na samotném řízení školství se dle zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, podílejí státní správní

orgány na různých úrovních i samospráva. Stádiu reformy státní správy, která byla nazvaná jako druhá etapa, s účinností od 1. 1. 2003 vykonávají podle § 1 **státní správu** ve školství:

- ředitel školy, předškolního zařízení, školského zařízení,
- obecní úřady obcí s rozšířenou působností, vedoucí útvaru obecního úřadu obce s rozšířenou působností,
- krajské úřady, kdy vedoucího odboru krajského úřadu, odpovědného za výkon státní správy v oblasti školství, mládeže a tělovýchovy v kraji, jmenuje a odvolává rada kraje se souhlasem ministerstva,
- Česká školní inspekce,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR,
- jiné ústřední orgány státní správy, pokud tak stanoví zvláštní zákon.

Samosprávu ve školství pak vykonávají podle § 2:

- obec,
- kraj v samostatné působnosti,
- rady škol, jsou-li ustanoveny (Prášilová, 2003, str. 52).

6.2 Právní subjektivita

Právní subjektivita nám představuje způsobilost být účastníkem, subjektem právních vztahů. Právní subjekt do právních vztahů vstupuje vlastním jménem a plně nese za ně odpovědnost. V samotné školní praxi to znamená:

- větší samostatnost ředitele školy při rozhodování o rozpočtových a finančních záležitostech,
- odpovědné hospodaření ředitele s majetkem své školy v rozsahu, který mu určí zřizovatel ve schválené zřizovací listině,
- samostatné rozhodování ředitele školy v pracovněprávních záležitostech,
- možný rozvoj doplňkové činnosti školy, pokud má škola doplňkovou činnost schválenou a nakládání s hospodářským výsledkem,
- požadavek na vybudování samostatné účetní jednotky (Prášilová, 2003, str. 54).

„Ředitel škol v právní subjektivitě má možnost autonomně rozhodovat, ovšem v souladu s platnými předpisy a ve shodě s požadavky zřizovatele i zmocněnými orgány státní správy. Ředitelé si často stěžují, jak jim „byrokracie“ znesnadňuje

výkon funkce. Myslí tím „přehnanou“ administrativu a „zbytečné papírování“, které je spojeno se správou školy“ (Prášilová, 2003, str. 54).

V souvislosti s reformou státní správy, a to na základě zákona č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, bylo v § 24, odst. 4 citovaného zákona obci nebo kraji uloženo, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, jež nemá právní subjektivitu, zajistit změnu právní formy v souladu s § 14, odst. 2 a 7 a § 16 tohoto zákona do 1. 1. 2003. Proto s účinností od 1. 1. 2003 musely všechny mateřské a základní školy, které doposud v právní subjektivitě nebyly, povinně do právní subjektivity přejít.

6.3 Postavení ředitele školy

Ředitel dle § 131, odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů je statutárním orgánem školské právnické osoby a rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak. Dle § 164, odst. 1 a 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, řediteli zákon ukládá, o čem rozhoduje, za co zodpovídá, co vytváří, zajišťuje a co zřizuje.

Do funkce ředitele školy může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení dle § 5, zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Samotného ředitele do funkce může jmenovat pouze zřizovatel PO, a to na základě jím vyhlášeno konkurzního řízení podle § 166 odst. 1 a 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 33 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Jmenováním do funkce ředitele školy se vybraný uchazeč stává statutárním zástupcem příspěvkové organizace, ale současně i jejím zaměstnancem. V případě odvolání z funkce jeho pracovněprávní vztah k organizaci nekončí, ale musí se postupovat podle § 73 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

7 CHARAKTERISTIKA MOHELNICKÝCH ŠKOL

Město Mohelnice zřizuje čtyři školské příspěvkové organizace. Konkrétní výčet škol v sobě zahrnuje dvě plně organizované základní školy, součástí jedné z nich je odloučené pracoviště přímo ve městě. Dále Město Mohelnice zřizuje dvě větší mateřské školy, z nichž jedna má opět odloučené pracoviště ve městě, a to v bezprostřední blízkosti této mateřské školy.

Zásadní ustanovení o předškolním vzdělávání má zákonnou normu, a to v § 33, 34 a 35 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, která pojednává výhradně o problematice mateřských škol. Školský zákon stanoví základní rámec fungování škol a školských zařízení, upravuje právní postavení mateřských škol a mimo jiné hovoří i o tom, že vzdělávání poskytované dle § 2, odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, je službou veřejnou.

Vzdělávání v mateřských a základních školách se uskutečňuje na základě školních vzdělávacích programů zpracovaných v souladu se vzdělávacími programy rámcovými, podle § 3, odst. 2, 3 a 5 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

7.1 Postavení mohelnických škol

A. Základní škola Mohelnice, Vodní 27

Základní škola je právnickou osobou s účinností od 1. 1. 1993 s právem vystupovat v pracovněprávních vztazích svým jménem a nést odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Základním dokumentem existence základní školy je zřizovací listina, která byla vydána dne 11. 12. 1992. Dodatkem č. 2 ke zřizovací listině ze dne 15. 12. 1995 jí byla povolena hospodářská činnost s účinností od 1. 1. 1996. V síti škol, předškolních zařízení a školských zařízení je škola zařazena s účinností od 1. 9. 1997, pod č.j. 1/98-B-00.

B. Základní škola Mohelnice, Mlýnská 1

Jako příspěvková organizace Města Mohelnice byla základní škola zřízena s účinností od 1. 1. 1993, a to zřizovací listinou ze dne 14. 12. 1992 s vymezením úkolů. Dodatkem č. 2 ke zřizovací listině ze dne 13. 12. 1996 byla škole povolena hospodářská činnost s účinností od 1. 10. 1997. Novou zřizovací listinou ze dne 29. 10. 1997 dochází ke sloučení dvou základních škol a s účinností od 1. 10. 1997 vzniká nový subjekt s odloučeným pracovištěm. Dne 11. 8. 1997, pod č.j. 13/97-B-01, byla škola zařazena v síti škol, předškolních zařízení a školských zařízeních, a to s účinností od 1. 9. 1997.

C. Mateřská škola Mohelnice, Na Zámečku 10

Zřizovací listinou ze dne 3. 11. 1995 byla s účinností od 1. 1. 1996 podle ustanovení § 14, odst. 2 zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství a na základě ustanovení § 36, odst. 1, písm. d) zákona č. 367/90 Sb., o obcích zřízena mateřská škola spolu s jednou speciální třídou pro děti s vadami řeči a se školní jídelnou. S účinností od 1. 1. 2008 bylo škole pod č.j. KUOK 121087, ze dne 5. 12. 2007, povoleno místo poskytovaného vzdělávání na Zámecké 11. V síti škol, předškolních zařízení a školských zařízení je mateřská škola zařazena s účinností od 29. 2. 1996, pod č.j. 5/96-M-00.

D. Mateřská škola Mohelnice, Hálkova 12

Spolu se školní jídelnou byla mateřská škola zřízena zřizovací listinou ze dne 3. 11. 1995 podle ustanovení § 14, odst. 2 zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství a na základě ustanovení § 36, odst. 1, písm. d) zákona č. 367/90 Sb., o obcích s účinností od 1. 1. 1996 na dobu neurčitou. Rozhodnutím ze dne 30. 7. 2008, pod č.j. KUOK 73598/2008 bylo ukončeno místo poskytovaného vzdělávání na odloučeném pracovišti Mohelnice – Řepová, a to s účinností od 1. 9. 2008. Pod č.j. 6/96-M-00 je MŠ s účinností od 29. 2. 1996 zařazena v síti škol, předškolních zařízení a školských zařízení.

7.2 Charakteristika mohelnických škol

A. Základní škola Mohelnice, Vodní 27

Základní škola byla postavena uprostřed panelové zástavby a zahájila svou výchovně vzdělávací činnost dne 1. 9. 1986. Ve škole je celkem 24 tříd, do kterých chodí 500 žáků, má devět ročníků a člení se na první a druhý stupeň. První stupeň ZŠ je tvořen 14 třídami 1. – 5. ročníku, druhý stupeň 10 třídami 6. – 9. ročníku.

V budově školy je umístěno odborné učiliště a praktická škola. Do 30. 6. 2010 probíhala v budově školy výuka nižšího gymnázia, dislokovaného pracoviště Gymnázia Zábřeh. Základní škola sídlí v moderní, třípodlažní budově. Od 1. 9. 1997 je koncepčně řešena jako bezbariérová a pohyb žáků mezi jednotlivými patry umožňuje vybudovaný výtah. Na škole je nyní jeden tělesně postižený žák. Škola zřizuje třídy pro skupinovou integraci žáků a v současné době je ve třech třídách integrováno 35 žáků. Součástí školy je pět oddělení školní družiny, školní klub, dvě tělocvičny a od 1. 1. 1995 je v provozu školní jídelna. K areálu školy patří školní hřiště a školní pozemek. Ve škole je ze zákona zřízena Školská rada se zastoupením rodičů, učitelů a odpovědných pracovníků Města Mohelnice. Město Mohelnice, jako zřizovatel příspěvkové organizace, jí k jejímu lepšímu využití hospodářských možností povolil vykonávat doplňkové činnosti.

B. Základní škola Mohelnice, Mlýnská 1

Plně organizovanou, klasickou městskou školou je ZŠ, která v roce 1997 vznikla sloučením dvou samostatných úplných škol v rámci optimalizace školství okresu a města. ZŠ je úplná s 1. – 9. postupným ročníkem, která má dvě pracoviště. Budovy školy se nacházejí na opačném konci města, obě však leží v blízkosti autobusového nádraží, proto má škola větší počet dojíždějících žáků ze širokého okolí. V hlavní budově na ulici Mlýnské je soustředěno 6 tříd 1. – 5. ročníku a 12 tříd 6. – 9. ročníku. V budově na Masarykově ulici je zřízeno pět tříd tvořených pouze žáky prvního stupně. Škola za obě pracoviště vykazuje 23 tříd a vzdělává 484 žáků. Mezi priority školy patří péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami ve specializovaných třídách a integrace žáků. K 30. 9. 2011 bylo ve škole integrováno 37 žáků ve 4 třídách. Součástí školy je pět oddělení školní družiny, školní klub, školní jídelna, na odloučeném pracovišti výdejna. Škola disponuje čtyřmi tělocvičnami, má sportovní areál, školní pozemky, keramickou dílnu a vlastní v Moravském Karlově školní chatu, kde jsou organizovány např. lyžařské kurzy. Škola má ze zákona zřízenou Školskou radu, zastoupenou zřizovatelem, rodiči a učiteli. Zřizovatel k lepšímu využití hospodářských možností povolil příspěvkové organizaci vykonávat doplňkové činnosti.

C. Mateřská škola Mohelnice, Na Zámečku 10

Mateřská škola je tvořena dvěma pracovišti na Zámečku 10 a Zámecká 11, která se nacházejí na rozhraní sídliště a staré zástavby města a jsou od sebe vzdáleny cca 100 m. Škola Na Zámečku je budova pavilonového typu, kdy ve dvou pavilonech sídlí pět běžných tříd a třída speciální pro děti s vadami řeči. Ve třetím pavilonu

školy se nachází hospodářské zázemí, tj. školní kuchyň, sklady, kancelář vedoucí školní jídelny, účetní a ředitelna. Pavilony jsou jednoposchodové a jsou propojeny dlouhou spojovací chodbou. V minulosti již odloučené pracoviště na ul. Zámecká mělo v provozu dvě třídy, ale v roce 2001 došlo ke zrušení pracoviště kvůli úbytku dětí. Z důvodu potřeby zřizovatel v roce 2007 zrekonstruoval prostory bývalé školy na odloučeném pracovišti a připravil tak opět dvě třídy. Od 1. 1. 2008 bylo znovu otevřeno odloučené pracoviště na ul. Zámecká s polodenním provozem a výdejnou stravy, od 1. 9. 2009 je provoz celodenní. Dne 1. 1. 2012 bylo otevřeno druhé oddělení MŠ s celodenním provozem. Podle stavu k 30. 9. 2011 navštěvuje obě pracoviště celkem 175 dětí ve věku od 3 do 6 let. Kapacita mateřské školy je 206 dětí.

D. Mateřská škola Mohelnice, Hálkova 12

Jedná se o čtyřtřídní mateřskou školu s celodenním provozem, s vlastní školní jídelnou, která je umístěna ve sklepních prostorách školy. Třídy jsou umístěny ve dvou patrech nad sebou, ve druhém patře má zázemí ředitelka a ekonomka školy. Škola je umístěna v blízkosti centra města. Součástí školy bylo do 30. 6. 2008 odloučené jednotřídní pracoviště v obci Řepové s výdejnou stravy. Odloučené pracoviště mateřské školy bylo z důvodu dlouhodobě nízké naplněnosti a z důvodu nerentability k tomuto datu zrušeno. V současné době mateřskou školu navštěvuje 112 dětí ve věku od 3 do 6 let. Povolena kapacita mateřské školy je 120 dětí.

7.3 Organizační struktura a personální zajištění mohelnických škol

Organizační schéma je v podstatě formální rozčlenění organizace do organizačních jednotek a vymezení vzájemných vztahů nadřízenosti a podřízenosti, rozdělení povinností a pravomocí jednotlivých pracovníků školy. Z uvedených organizačních schémat jednoznačně vyplývá skutečnost, že ředitel školy řídí ostatní pracovníky školy a koordinuje práci při zajišťování funkcí jednotlivých jednotek. Na základě zjištěných skutečností ředitelé škol svou koordinaci pracovníků školy uskutečňují zejména prostřednictvím pravidelných porad a pedagogických rad.

Dle předložených schémat mají všechny mohelnické školy jednoduchou organizační strukturu. Liniovou organizační strukturu mají obě mateřské školy. Základní školy mají organizační struktury liniově-štabní. Vzhledem k velikosti všech školských příspěvkových organizací zde není vytvořena pracovní pozice personálního

pracovníka, tj. personalisty nebo dokonce celého personálního oddělení, jak bývá často vidět ve větších organizacích. Proto veškerou personální práci ve všech čtyřech školách vykonávají statutární zástupci, tj. ředitelé škol sami ve spolupráci se svými zástupci, kterého každý ředitel ve své škole má.

A. Základní škola Mohelnice, Vodní 27

Základní škola má organizační strukturu liniově-štabní, kde vidíme rozdělení pravomocí a odpovědnosti, vyjasnění pozice nadřízenosti a podřízenosti. V organizaci pracuje ředitel, jeden jeho zástupce, výchovný poradce, 14 učitelů I. stupně, učitelé II. stupně jsou rozděleni na deset třídních učitelů a devět učitelů, vedoucí vychovatelka ŠD, čtyři vychovatelky, asistentka pedagoga, ekonom školy, hospodářka, školník, čtyři uklízečky, vedoucí školní jídelny, vedoucí kuchařka, zástupce vedoucí kuchařky, dvě kuchařky a šest pomocných pracovníků ŠJ. Celkem chod školy zabezpečuje 60 fyzických osob. Někteří zaměstnanci mají kumulované funkce, jako např. asistentka pedagoga vykonává současně funkci vychovatelky, ve školství je to zcela běžná záležitost. Pracovníci jsou zaměstnáni na plné nebo zkrácené pracovní úvazky. Ve většině případů se jedná o trvalý pracovní poměr, ale u učitelů starobních důchodců je pracovní poměr sjednán na dobu určitou, tj. do 30. 6. 2012. U nových zaměstnanců je pracovní poměr sepsán na dobu určitou, a to na dobu jednoho roku. Pokud nedojde k žádné změně, pracovník je dobře hodnocen a pracovní pozice trvá, je s ním pracovní poměr prodloužen již na dobu neurčitou. U zaměstnanců, kteří jsou přijímáni jako zástup např. za nemoc nebo za mateřskou dovolenou, je pracovní poměr sjednán vždy na dobu určitou, s uvedením důvodu do pracovní smlouvy po dobu této nepřítomnosti.

B. Základní škola Mohelnice, Mlýnská 1

Jde o srovnatelně stejně velkou základní školu jako je ZŠ Vodní, organizační struktura je rovněž liniově-štabní. I tady jsou jasně určeny kompetence nadřízenosti a podřízenosti, komu je zaměstnanec školy odpovědný. Škola celkem zaměstnává 66 pracovníků, uvedeno ve fyzických osobách. Pedagogický sbor tvoří ředitelka, zástupce ředitele, výchovný poradce, celkem 40 učitelů, z toho 14 učitelů I. stupně a 26 učitelů II. stupně, vedoucí školní družiny, pět vychovatelek ŠD a ŠK. Pedagogický sbor je smíšený s většinovou převahou žen. Na ZŠ je 100 % učitelů plně kvalifikovaných. Správní zaměstnanci pracují ve škole ve složení dvě THP pracovnice, tj. účetní a ekonomka, školník, sedm uklízeček, vedoucí školní jídelny a šest kuchařek. Noví zaměstnanci ZŠ jsou přijímáni na trvalý pracovní poměr, zpravidla vždy s uvedením zkušební doby, starobní důchodci vždy na dobu určitou,

většinou na školní rok. Pokud se jedná o zástup, jako např. za mateřskou dovolenou nebo za nemoc, je nový zaměstnanec přijat pouze jako zástup po dobu mateřské dovolené nebo nemoci.

C. Mateřská škola Mohelnice, Na Zámečku 10

Na základě předloženého organizačního schématu má MŠ liniovou organizační strukturu jako většina předškolních zařízení tohoto typu a velikosti. Ředitelce MŠ jsou podřízeni všichni pracovníci školy. V mateřské škole je zaměstnáno celkem 26 fyzických pracovníků. Celý kolektiv školy tvoří pouze ženy. Všichni zaměstnanci mají pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou, jde o stálý kolektiv. Složení pedagogického sboru tvoří ředitelka školy, její zástupkyně, 13 učitelek, jedna asistentka pedagoga, celý pedagogický sbor je 100 % plně kvalifikovaný. Správní zaměstnanci jsou ve složení účetní, školnice, čtyři uklízečky, vedoucí školní jídelny a tři kuchařky ŠJ. Jediná účetní školy má pracovní poměr sjednán na dobu určitou do 31. 8. 2012, z důvodu výplaty starobního důchodu. V letošním roce s ní již nebude znovu uzavřen pracovní poměr a ředitelka bude od 1. 9. 2012 přijímat novou pracovníci na tuto pozici do školy. Z důvodu, že jde o zkrácený pracovní úvazek v rozsahu 12 hodin týdně, jak uvedla sama ředitelka školy, bude shánění nové účetní náročné. Rovněž zde v MŠ jsou funkce kumulované, jako např. asistentka pedagoga vykonává tuto funkci jen na 50% pracovní úvazek a na 50% pracovní úvazek vykonává funkci učitelky MŠ.

D. Mateřská škola Mohelnice, Hálkova 12

Mateřská škola má organizační strukturu liniovou, všechny pracovníce školy jsou podřízeny ředitelce. Personál mateřské školy je tvořen pedagogickým sborem a správními zaměstnanci. V současné době se o vzdělávání předškolních dětí stará sedm pedagogů včetně ředitelky a zástupkyně. Provozní zaměstnanci školy jsou ve složení ekonomka, školnice, uklízečka, vedoucí školní jídelny a dvě kuchařky. Celkový počet zaměstnanců vyjádřený v počtu fyzických osob je 14. Všechny zaměstnankyně mají uzavřené pracovní poměry na dobu neurčitou, pouze ekonomka z důvodu titulu starobní důchodkyně na dobu určitou, tj. do 31. 8. 2012. Na konci loňského roku byla přijata nová uklízečka z důvodu odchodu stávající do starobního důchodu, byl s ní sepsán pracovní poměr na dobu neurčitou se zkušební dobou. Podle slov ředitelky není důvod u zaměstnanců v produktivním věku uzavírat pracovní poměr na dobu určitou. Rovněž ředitelka MŠ bude v letošním roce od 1. 9. 2012 hledat novou účetní, se stávající nebude znovu pracovní poměr uzavřen. Opět se jedná o zkrácený pracovní úvazek a předpokládá se, že to bude problém.

8 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Ve školství je vytváření pracovního místa v porovnání se soukromým sektorem limitováno předepsanými legislativními opatřeními, jako je např. zařazování pracovníků na základě katalogu prací, požadavky na kvalifikaci a vzdělání nebo závazný ukazatel v podobě stanoveného limitu pracovníků, který musí ředitel školy respektovat a dodržovat. Z tohoto důvodu je školství specifické a ve školách často vidíme kumulované funkce nebo zkrácené pracovní úvazky na pracovních pozicích.

8.1 Vytváření a analýza pracovních míst – metoda rozhovor

Personální činnost jako je vytváření a analýza pracovních míst ve zkoumaných školských příspěvkových organizacích byla zmapována na základě analýzy dokumentů, předpisů a vnitřních směrnic organizací, doplněna o poznatky z provedeného rozhovoru s řediteli všech škol. Všem ředitelům škol bylo položeno v oblasti vytváření a analýzy pracovních míst sedm následujících otázek. Odpovědi jednotlivých ředitelů příspěvkových organizací jsou stručně popsány pod písmeny A – D pod každou otázkou.

1. Máte definovány ve vašem školském zařízení pracovní úkoly? Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?

A. Samozřejmě, u každé pracovní funkce ve škole máme vypracovanou konkrétní pracovní náplň, kterou při nástupu do pracovního poměru, hned při podepisování pracovní smlouvy, zaměstnanec obdrží. Zde jsou přesně definovány činnosti, které musí plnit a dodržovat, a komu je ve škole přímo podřízený. Nově byly pracovní náplně vytvořeny ve škole v prosinci 2006 a všichni zaměstnanci obdrželi pracovní náplně nové s účinností od 2. 1. 2007.

B. Ano, máme definovány úkoly v pracovní náplni u každého zaměstnance školy. Každý náš pracovník má pracovní náplň vypracovanou na svou funkci, kterou ve škole vykonává, a komu je podřízený, ta je nedílnou součástí jeho PS.

C. Pracovní úkoly má každý zaměstnanec naší školy uvedeny ve své pracovní náplni, kterou podepisuje při nástupu do pracovního poměru současně s pracovní smlouvou. Zde je i uvedeno, komu je pracovník podřízený.

D. Máme definovány úkoly v pracovních náplních jednotlivých pracovníků naší organizace, každý má svou vlastní pracovní náplň, kterou obdrží při sepisování pracovní smlouvy při přijímání do pracovního poměru.

2. Máte s pracovními úkoly spojené pravomoci? (komu je pracovník odpovědný?)

A. Ano, v každé pracovní náplni a současně i v organizačním řádu školy máme uvedeno, komu je zaměstnanec přímo podřízen, jak jsem uvedl již v odpovědi v předešlé otázce.

B. V pracovních náplních máme uvedeno, komu je každý zaměstnanec ve škole přímo podřízen. Současně to máme uvedeno i v organizačním řádu školy.

C. Každý pracovník to má uvedeno přímo ve své pracovní náplni a současně máme uvedeno i v organizačním řádu školy. Příloha č. 2 vzor organizačního řádu MŠ.

D. Vše je uvedeno v pracovních náplních zaměstnanců a současně i v organizačním řádu naší školy.

3. Máte ve vašem školském zařízení jasně definovány popisy všech pracovních míst, včetně pracovní náplně práce? (co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?)

A. Máme přesný popis pracovního místa popsáný v pracovní náplni u každého zaměstnance školy, opravdu jsme si dali na přesném popisu záležet a všem pracovníkům školy jsme nově vydávali pracovní náplně s účinností od ledna 2007.

B. Ano, máme přesný popis v každé pracovní náplni, máme přesně specifikováno, co každá práce vyžaduje apod.

C. V pracovních náplních máme přesně popsáno, co vyžaduje daná práce, i jaká je její povaha.

D. Při mém nástupu do funkce v roce 2009 jsem všem zaměstnancům naší školy vypracovávala nově náplně, kde je vše přesně uvedeno, tzn. co vyžaduje daná práce i její povaha.

4. Máte ve vašem školském zařízení popsáno, kde se úkoly a povinnosti vykonávají? (v jaké lokalitě či na jakém pracovišti?)

A. U všech zaměstnanců školy máme uvedeno místo výkonu práce Mohelnice, noví zaměstnanci tuto informaci mají přímo v PS, u dlouhodobě zaměstnaných jsme to ošetřili dodatkem k pracovní smlouvě.

B. Ano, přímo uvedeno to je v pracovní smlouvě u každého nového zaměstnance. U zaměstnanců, kteří jsou u nás v pracovním poměru delší dobu, jsme to doplnili dodatkem k pracovní smlouvě. Místem výkonu práce je u všech zaměstnanců školy uvedeno Mohelnice.

C. Uvedeno přímo v pracovní smlouvě, místo výkonu práce Mohelnice. Vzhledem k tomu, že pedagogové jsou u nás v pracovním poměru delší dobu, dříve měly

uvedeny i obvody, dodatkem k pracovní smlouvě jsme to u nich změnily na místo výkonu práce pouze Mohelnice. Všichni mají výkon práce Mohelnice.

D. Místem výkonu práce je u všech pracovníků uvedeno Mohelnice. Museli jsme to upravit dodatkem k pracovní smlouvě. Ano, máme uvedeno u všech Mohelnice.

5. Máte ve vašem školském zařízení popsány obvyklé pracovní podmínky? (fyzikální prostředí – teplota, hluk, nečistota, práce ve stísněném prostoru, vybavení pracoviště atd., sociální prostředí – zda je pracovník izolován od ostatních nebo sdílí pracoviště s ostatními pracovníky, zda pracuje individuálně nebo v týmu atd., platové podmínky – základní tarify, mzda či plat, odměny a prémie, motivování pracovníka, možnost vedlejších příjmů atd.?)

A. Popsány všechny vyjmenované pracovní podmínky nemáme, ale dodržujeme je v rámci BOZP. Ve vnitřním platovém předpisu máme popsána kritéria pro přiznání osobního příplatku a pro přiznání odměn dle zákoníku práce. Zaměstnanci, kteří jsou zařazováni podle odpracovaných let, jako pedagogové, ekonom, vedoucí ŠJ, kuchařky a školník jsou tak zařazení a podle toho odměňováni. Ostatní provozní zaměstnanci jsou zařazení v rámci platového rozpětí, platová třída jednotlivých pracovních pozic je uvedena ve vnitřním platovém předpisu školy.

B. Na naší škole máme vnitřní platový předpis, již vloni jsem musela u správních zaměstnanců přistoupit k tomu, že jsem účetní a ekonomku zařadila o dva stupně níže, než by byly podle odpracovaných let z důvodu mzdového rozpočtu naší školy. U pedagogických pracovníků máme zařazení podle odpracovaných let, stejně tak u kuchařek, vedoucí ŠJ a školníka. Ve vnitřním platovém předpisu máme dále uvedena kritéria pro přiznání osobních příplatků a odměn. Ostatní uvedené pracovní podmínky nemáme nijak ve škole popsány, ale musíme je dodržovat v rámci BOZP.

C. Z uvedených pracovních podmínek máme pouze popsány platové, a to z části v organizačním řádu. Ve vnitřním platovém předpisu máme uvedena kritéria k přiznání osobních příplatků a odměn. I přes všechny změny zachovávám přiznání platu u pedagogů, ekonomky, vedoucí ŠJ a kuchařek podle odpracovaných let, u správních zaměstnanců školy mám stanovenou třídu a rozpětí, ve kterém se pohybují. Oblast BOZP máme popsanou v organizačním řádu školy.

D. Ve škole máme zpracovaný vnitřní platový předpis, ve kterém jsou popsána kritéria pro přiznání osobního příplatku a odměn. Zařazení pracovníků máme ve škole podle odpracovaných let u pedagogů, ekonomky, vedoucí ŠJ a kuchařek, ostatní podle platového rozpětí v dané platové třídě, stanovené ve vnitřním

platovém předpisu. Ostatní uvedené podmínky musíme dodržovat v souladu a v rámci BOZP.

6. Co se týká samotných pracovníků, máte ve vašem školském zařízení předepsané požadavky, jako např. fyzické (vzhled, zdraví, pracovní doba, manuální zručnost), duševní (požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti = celková vzdělanost, jazykové znalosti, organizační schopnosti) nebo dovednosti (psychomotorické – týkající se rychlosti a přesnosti, sociální – schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat atd.)

A. Tyto požadavky předepsané a specifikované nemáme, ale při výběru nového uchazeče o zaměstnání k nim, aspoň u pedagogů, zčásti přihlížíme. U pedagogů je nejvyšší dosažené vzdělání předepsané. Když přijímám učitele jazyků, musí mít jazykové schopnosti. V organizačním řádu školy je stanovena pracovní doba. Jinak se při výběru nového pracovníka snažíme, proto je nás při pohovoru více, abychom vybrali člověka, který některými vlastnostmi uvedenými disponuje. I když je to při jednom setkání těžko rozpoznatelné, ale zatím jsme vždy při výběru měli, jak se říká „čuch“ na lidi, a vždy jsme vybrali k nám do školy dobře, za což jsem velmi rád. Pracovní dobu má každý pracovník uvedenou v pracovní smlouvě.

B. V organizačním řádu školy máme uveden rozpis pracovní doby a její dodržování. Každý zaměstnanec má v pracovní smlouvě fond pracovní doby. Pokud bych přijímala do pracovního poměru jazykáře, musí mít jazykové znalosti. Jiné zde uvedené schopnosti písemně specifikovány nemáme. Přiznávám, že při přijímání nového pracovníka do školy si spousty vlastností zkouším všímat, i když při jednom nebo dvou setkáních to není zcela možné odhadnout. U pedagogů je vzdělání jasně předepsané, o tom není pochyb. U ostatních pracovníků ke vzdělání přihlížím.

C. Dvě věci z výše vyjmenovaných požadavků máme písemně stanoveny, a to pracovní dobu, v bodě 4 organizačního řádu školy a u pedagogů je to předepsané vzdělání. Současně i každý zaměstnanec školy má ve své pracovní smlouvě uvedenou pracovní dobu. Ostatní uvedené požadavky v otázce ve škole písemně předepsané určitě nemáme. Ale musím se přiznat, že při samotném výběru nového pracovníka do naší organizace k některým vlastnostem přihlížím a zaměřuji se na ně. I když vždy jako např. vzhled nemusí být pro přijetí rozhodující. Uvedu ve stručnosti příklad z poslední mé vlastní zkušenosti. Na praxi se mi hlásil student střední školy. Při prvním pohovoru s ním jsem byla trochu na vážkách, protože měl na hlavě dredy, a tak jsem si nechala krátký čas na rozmyšlenou. Ale nakonec jsem si řekla, přece účes nemůže být důvodem, aby u nás nemohl dotyčný provést praxi.

Přijala jsem ho a závěr byl takový, že všechny děti z něho byly nadšené, byl prostě perfektní. Tady se mi potvrdilo pravidlo, že člověk nesmí vždy dát na první pohled.

D. Písemně z výše vyjmenovaných požadavků na pracovníka organizace máme u pedagogů vzdělání a dodržování pracovní doby, která je uvedena v organizačním řádu naší školy a každý pracovník ji má i konkrétně uvedenou ve své pracovní smlouvě. Pokud přijímám nového pracovníka do školy, a v poslední době tomu tak i bylo, přihlížím k uvedeným vlastnostem, protože přece jen pedagog i nepedagogický pracovník by měl těmito vlastnostmi být obdařen, protože je v neustálém kontaktu s lidmi a především s malými dětmi. A kolektiv ho provází na každém kroku.

7. Máte ve vašem školském zařízení předepsané podmínky vzdělání a kvalifikace (nezbytné k vykonávání dané práce, stupeň dokončeného vzdělání) a pracovních zkušeností (např. zkušenosti získané na podobném pracovním místě)?

A. Jak jsem již uvedl v odpovědi u předešlé otázky, u pedagogických pracovníků je nejvyšší dosažené vzdělání předepsáno. Nikde nemáme písemně předepsáno, že musí mít uchazeč zkušenosti, ale samozřejmě k nim při přijímání nového pracovníka přihlížíme a jsou vítány. Předepsané dokončené vzdělání požadujeme i u ekonoma, vedoucí ŠJ, kuchařek i školníka.

B. Jednoznačně u pedagogů je předepsaný stupeň dokončeného vzdělání přímo v zákoně. Stejně postupujeme u ekonomky, školníka, kuchařek a vedoucí ŠJ. Ke zkušenostem získaných u jiných zaměstnavatelů pouze přihlížíme, ale jsou vítány, jako zrovna teď při vybírání nové ekonomky jsme si stanovili, že by měla mít zkušenosti s účtováním v příspěvkové organizaci.

C. Stupeň dokončeného vzdělání jednoznačně požadujeme a máme předepsaný u pedagogických pracovníků. Stejně je tomu u vedoucí ŠJ, ekonomky a kuchařek ŠJ. Pracovní zkušenosti jednoznačně definovány nikde písemně nemáme, ale při přijetí nového člena do našeho kolektivu k nim mnohdy přihlížíme. Není to ale pravidlem. V letošním roce budu přijímat novou účetní, proto zkušenosti v této oblasti budou vítány a budu je vyžadovat. Ale např. u uklízečky zkušenosti nejsou tak důležité.

D. U pedagogických pracovníků vzdělání samozřejmě požadujeme. U ekonomky, vedoucí ŠJ a kuchařek máme předepsaný stupeň dokončeného vzdělání. Pracovní zkušenosti písemně předepsané nemáme, ale vítáme je, protože jsme malý kolektiv a každá zkušenost je, jak se říká, „dobrá“. V letošním roce budu zkušenosti požadovat např. u účetní, kterou budu vybírat a přijímat nově od 1. 9. 2012.

8.2 Souhrnné vyhodnocení metody rozhovor

1. Máte definovány ve vašem školském zařízení pracovní úkoly? Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?

Ředitelé shodně odpověděli, že pracovní úkoly mají jasně definovány v pracovních náplních u každého zaměstnance své školy. Každý zaměstnanec při sepisování PS obdrží a podepisuje pracovní náplň, která je nedílnou součástí PS. V pracovních náplních a organizačním řádu školy je uvedeno, komu je pracovník přímo podřízený.

2. Máte s pracovními úkoly spojené pravomoci? (komu je pracovník odpovědný?)

V odpovědích se všichni ředitelé škol opět shodli, že v každé pracovní náplni mají uvedeno, komu je zaměstnanec ve škole přímo podřízený. Současně tuto informaci obsahuje i organizační řád školy.

3. Máte ve vašem školském zařízení jasně definovány popisy všech pracovních míst, včetně pracovní náplně práce? (co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?)

Opět všichni uvedli, že přesně definovaný popis pracovního místa mají jasně a přehledně popsány v pracovních náplních u každého zaměstnance samostatně. Přesně je popsáno, co každá pracovní pozice vyžaduje. Ředitel A nově zpracoval pracovní náplně ke dni 2. 1. 2007 a ředitelka D také vypracovala svým zaměstnancům nové pracovní náplně, a to při jmenování do funkce v roce 2009.

4. Máte ve vašem školském zařízení popsáno, kde se úkoly a povinnosti vykonávají? (v jaké lokalitě či na jakém pracovišti?)

Také u této položky v rozhovoru jsme zaznamenali shodné odpovědi. Místem výkonu práce je u všech zaměstnanců škol Mohelnice. U nově přijatých ředitelů vždy uvádí Mohelnici, u dlouhodobě zaměstnaných pracovníků místo výkonu zaměstnavatelé ošetřili dodatkem k pracovní smlouvě. Ředitelka C dodala, že v letech minulých se často u pedagogů uváděly i obvody.

5. Máte ve vašem školském zařízení popsány obvyklé pracovní podmínky? (fyzikální prostředí – teplota, hluk, nečistota, práce ve stísněném prostoru, vybavení pracoviště atd., sociální prostředí – zda je pracovník izolován od ostatních nebo sdílí pracoviště s ostatními pracovníky, zda pracuje individuálně nebo v týmu atd., platové podmínky – základní tarify, mzda či

plat, odměny a prémie, motivování pracovníka, možnost vedlejších příjmů atd.?)

Všichni uvedli platové podmínky, které jsou popsány ve vnitřním platovém předpisu školy, v němž mají uvedena kritéria pro přiznání osobních příplatků a odměn. Zde je uvedeno i rozpětí platové třídy pro zařazování správních zaměstnanců. Ředitelé A, C, D mají zaměstnance, u kterých je zařazování do platových tříd podle odpracovaných let takhle zařazené (pedagogy, ekonomy, účetní, školníky, vedoucí ŠJ, kuchařky), pouze ředitelka B využila možnosti a od loňského roku z důvodu mzdového rozpočtu musela účetní a ekonomku zařadit v platové třídě o dva stupně níže. Ostatní vyjmenované pracovní podmínky popsány samostatně nikde nemají, ale všichni je dodržují v rámci BOZP.

6. Co se týká samotných pracovníků, máte ve vašem školském zařízení předepsané požadavky, jako např. fyzické (vzhled, zdraví, pracovní doba, manuální zručnost), duševní (požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti = celková vzdělanost, jazykové znalosti, organizační schopnosti) nebo dovednosti (psychomotorické – týkající se rychlosti a přesnosti, sociální – schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat atd.)

Předepsané požadavky pro přijímání nových zaměstnanců nemá žádný z ředitelů. V organizačním řádu školy je proveden rozpis pracovní doby, jinak každý pracovník má svou individuální pracovní dobu uvedenou v PS. U pedagogů vzdělání je podmínkou, k jiným požadavkům uvedeným pouze při výběru nového pracovníka přihlížejí, ale nemusí být vždy rozhodující, např. vzhled není rozhodující, ale jazykové schopnosti u učitele jazyků v každém případě ano apod.

7. Máte ve vašem školském zařízení předepsané podmínky vzdělání a kvalifikace (nezbytné k vykonávání dané práce, stupeň dokončeného vzdělání) a pracovních zkušeností (např. zkušenosti získané na podobném pracovním místě?)

Nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání musí být ze zákona a jej mají i předepsané u pedagogických pracovníků všichni ředitelé. U ostatních THP jako např. účetních, vedoucí ŠJ, kuchařek, školníka atd. mají podmínky rovněž předepsané, k pracovním zkušenostem při výběru nového pracovníka do školy přihlížejí jen v některých případech, např. u účetní ano, ale u uklízečky rozhodně nepřihlížejí apod.

9 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální činnost v podobě personálního plánování vychází ze skutečnosti, že lidé jsou pro každou organizaci opravdu jejím nejdůležitějším bohatstvím, v případě školství to platí dvojnásob. Škola svým posláním a specifickým zaměřením je na kvalitě svých pracovníků přímo závislá. Ve školství je personální plánování opravdu velmi složité, a to především z důvodu stanového závazného ukazatele, kterým je limit počtu pracovníků na kalendářní rok. Určitě snahou každého ředitele školy je plánovat svůj kolektiv, ovšem ve škole to jde pouze s omezenými možnostmi. Jedna věc je plánovat a mít představu o tom, jakého pracovníka do školy chci získat, na druhé straně je realita mnohdy zcela odlišná a ředitel v této oblasti má svázané ruce stanovým limitem počtu zaměstnanců. Získat do svého kolektivu jen ty nejlepší spolupracovníky je určitě snahou a snem každého ředitele, ať už jde o školu menší nebo naopak školu velkou. Každý ředitel by jistě chtěl mít nejlepší kolektiv.

9.1 Povinnosti a pravomoci statutárního zástupce školy

Ve školství dvojí role vedoucího pracovníka spočívá v tom, že jednak vykonává řídicí funkci, a jednak pracuje nebo je stále vnímám jako pedagogický pracovník. Proto pro získání neformální autority, která je nutná pro naplnění funkce lídra, musí naplňovat co nejlépe obě role. Získání neformální autority závisí jak na osobních vlastnostech řídicího pracovníka a jeho charisma, tak na jeho odborných schopnostech. Sám musí být dobrý profesionál a musí si uvědomit skutečnost, že vede skupinu jiných profesionálů (Světlík, 2006, str. 242-243).

„Požadavky na osobu ředitele jako profesionála jsou vysoké. Měl by umět dát směr dalšímu vývoji školy, inspirovat všechny kolem sebe, budovat tým, který bude jeho vize naplňovat, být příkladem v pracovním nasazení a v morálce ostatním pracovníkům. Na straně druhé učitelé jako vysokoškolsky vzdělaní profesionálové vyžadují a potřebují pro svou práci určitou míru autonomie a bývají v některých případech velmi citliví na jakékoliv projevy autoritářství“ (Světlík, 2006, str. 242).

Statutární zástupce, tj. ředitel školy, jedná ve všech záležitostech jménem školy. Všichni ředitelé škol byli do svých funkcí jmenováni na základě řádného konkurzního řízení a následného jmenování Radou města Mohelnice. Pan/paní byla do funkce ředitele/ředitelky školy jmenována s účinností ode dne:

- ředitel Základní školy Mohelnice, Vodní 27, ve funkci od 1. 7. 1993,
- ředitelka Základní školy Mohelnice, Mlýnská 1, ve funkci od 1. 8. 2000,
- ředitelka Mateřské školy Mohelnice, Na Zámečku 10, ve funkci od 1. 9. 2003,
- ředitelka Mateřské školy Mohelnice, Hálkova 12, ve funkci 1. 9. 2009.

Náplně práce ředitelům škol při jmenování do funkce zřizovatel nevydal, v osobních spisech vedených u zřizovatele založeny nejsou. Zřizovatel ani u nově jmenovaných ředitelů, jako např. u posledního jmenování v roce 2009 u ředitelky MŠ Hálkova náplň práce nevydal. Dle dostupných informací zřizovatel pro ředitele PO pracovní náplně nevytváří a pracovní náplně ředitelům nevydává. Veškeré jejich pravomoci a povinnosti vyplývají z platných právních předpisů a ze samotné zřizovací listiny školy. Následně z analýzy poskytnutých dokumentů jednotlivých ředitelů, vnitřních směrnic a v neposlední řadě na základě informací poskytnutých samotnými řediteli škol byl sestaven následující výčet personálních činností, které ředitelé PO vykonávají:

- plánuje počty pracovníků a s tím související pracovní úvazky,
- provádí nábor nových pracovních sil do organizace,
- provádí všechny personální činnosti související s přijímáním a uvolňováním pracovníků, uvádí nové pracovníky,
- následně rozhoduje o vzniku, změně nebo zániku pracovního poměru,
- sestavuje náplně práce pracovníků, rozvržení jejich pracovní doby, čerpání řádné dovolené a u pedagogických pracovníků čerpání studijního volna,
- hodnotí práci svých podřízených pracovníků,
- vypracovává zásady pro odměňování pracovníků, následně rozhoduje o rozdělení odměn, vytváří kritéria pro osobní příplatky,
- určuje platové zařazení zaměstnanců dle katalogu prací,
- umožňuje a plánuje další vzdělávání pracovníků atd.

V příloze č. 3 přikládáme pracovní náplň ředitele ZŠ Vodní, kterou nám poskytl v rámci rozhovoru, a sdělil, že svou pracovní náplň zpracoval sám, a to z důvodu, aby byly jasné kompetence nejen učitelů a ostatních zaměstnanců, ale i ředitele a zástupců ve vedení školy, týká se např. kdo odpovídá a podepisuje platební příkazy, kdo může uvolňovat zaměstnance na služební cestu, kdo odpovídá za pedagogickou oblast apod. Důvodem vypracování byla skutečnost, že ČŠI vyžaduje při kontrole náplň práce také ředitele a pokud ji nemá, inspektoři uvádí do zápisu, že škola nemá stanovené náplně práce, proto plánování práce není řešeno koncepčně.

9.2 Personální plánování – metoda rozhovor

Také druhá personální činnost, kterou je personální plánování ve zkoumaných PO, byla zmapována na základě analýzy dokumentů, předpisů a vnitřních směrnic organizací a zřizovatele, doplněna o poznatky z provedeného rozhovoru s řediteli všech škol. Všem ředitelům bylo položeno z oblasti personálního plánování rovněž sedm otázek. Pod písmeny A – D jsou zaznamenány odpovědi jednotlivých ředitelů mohelnických škol, a to pod každou položenou otázkou.

8. Můžete ve vašem školském zařízení vůbec plánovat počet pracovníků, nebo je počet pracovníků stanovený limitem a ten striktně dodržujete?

A. Počet pracovníků je určen závazným ukazatelem, který představuje limit počtu pracovníků. Škola musí tento závazný ukazatel dodržet. To je sledováno na konci roku prostřednictvím výkazu o zaměstnancích P1-04, podle stavu k 31. 12.

B. Každá škola má závazný ukazatel, tj. limit počtu pracovníků, který musí dodržet, případné překročení se musí zdůvodnit, proč byl překročen – jako např. vysoká nemocnost, z tohoto důvodu byly ve škole zástupy a limit pracovníků se zvýšil apod.

C. Počet pracovníků se moc plánovat nedá, je stanoven závazný ukazatel, tj. limit počtu pracovníků. Pracovní úvazky různě kombinujeme, jedna pracovnice vykonává i více pracovních činností, zástupy v rámci organizace, aby nebyl nárůst pracovníků.

D. Máme stanovený limit počtu pracovníků, je to pro nás závazný ukazatel, který musíme dodržet.

9. Sledujete, kolik pracovníků a jací pracovníci vám ze současného personálu zůstanou v důsledku možných odchodů z organizace? (např. lepší pracovní nabídka, odchod do důchodu, propuštění z důvodu nadbytečnosti apod.)

A. Vedeme evidenci potenciálních SD, kteří k určitému datu dovrší důchodový věk, s těmi se domlouváme o ukončení pracovního poměru dohodou z uvedeného důvodu. Pro nadbytečnost jsme za poslední dobu propustili dva pracovníky, kterým bylo vyplaceno odstupné. Jinak odchodů za lepšími pracovními podmínkami nebylo mnoho, konkrétně za poslední dobu odešla jedna učitelka jazyků, která chtěla změnu, a provozní zaměstnanci odešli za vyššími příjmy, čemu se nemůžeme v dnešní době divit.

B. Sledujeme pouze odchody do SD, odchody za lepšími pracovními nabídkami pouze evidujeme, to nelze ovlivnit. Za poslední dobu se vystřídal na pozici účetní školy několik pracovníků, a to z důvodu lepší pracovní nabídky, ukončení pracovního poměru na dobu určitou a v současné době jsme měli vypsáno opět

výběrové řízení na tuto pozici kvůli odchodu stávající účetní na mateřskou dovolenou. Z důvodu nadbytečnosti jsme museli propustit v roce 2010 jednoho učitele, jinak v loňském roce jsme ukončili pouze pracovní poměr na dobu určitou s jednou uklízečkou.

C. Pouze sledujeme odchody do SD, dvě pracovnice ukončily pracovní poměr z tohoto důvodu a za ně byly přijaty nové. Nadbytečnost jsme vyřešili tím, že bylo otevřeno odloučené pracoviště, a tím proto jsme nemuseli propustit učitelku, která se vracela z rodičovské dovolené. V letošním roce musíme vyřešit funkci účetní školy, protože stávající je starobní důchodkyně a její pracovní poměr bude k 31. 8. 2012 ukončen.

D. Evidujeme případné odchody do starobního důchodu, za tyto pracovnice přijímáme nové zaměstnance. V letošním roce budeme řešit účetní, která je starobní důchodkyně a za ni bude nově přijata pracovnice od 1. 9. 2012.

10. Máte ve škole zavedeno, že každý pracovník hodnotí sám své individuální schopnosti a stanovuje své pracovní cíle?

A. Ano, hodnocení provádíme s každým pracovníkem nejméně jedenkrát ročně, probíhá individuální pohovor, kterého se zúčastňuji já a má zástupkyně. Že by si každý pracovník stanovoval své vlastní pracovní cíle, to zatím ne, máme stanovený cíl jako celá škola, kterého se snažíme dosáhnout. Budu o této alternativě určitě uvažovat, není to špatný nápad, už jsem o termínu sebehodnocení slyšel.

B. Provádíme klasické hodnocení každého zaměstnance, na sebehodnocení jsme zatím nepřistoupili, ale v budoucnu bychom to chtěli rozhodně zkusit, je to nový trend, který dostane určitě zelenou. Pracovní cíle máme jako celá škola, čeho bychom chtěli dosáhnout a kam bychom chtěli dále směřovat.

C. Plánujeme, hodnotím zatím všechny zaměstnance s tím, že je s hodnocením seznámím. Pracovní cíle každého pracovníka individuálně stanoveny nemáme. Máme stanoveny cíle společné.

D. Sebehodnocení jsme provedli zatím jednou, a to minulý rok, do budoucna bychom chtěli určitě pokračovat a zavést sebehodnocení jednou ročně. Pracovní cíle u každé pracovnice stanoveny nemáme, popřemýšlím, není to špatný nápad.

11. Má vaše škola zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

A. Ano, škola musí plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků mít zpracován povinně ze zákona. Vedeme dokumentaci přehledně a klademe na další vzdělávání pedagogických pracovníků na naší škole velký důraz.

B. Musíme mít zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na základě zákona, je to povinný dokument, který vedeme přehledně. Na každý školní rok zpracováváme ve škole nový přehled jednotlivých pedagogů o účasti na dalším vzdělávání.

C. Povinně musí být ze zákona zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, máme ve škole přehledně tento plán zpracovaný a vedeme ho.

D. Zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ve škole máme, musí být ze zákona povinně.

12. V rámci profesního a osobního rozvoje se zaměstnanci účastní (např. přednášek a seminářů spojených s výkonem zaměstnání, kurzů počítačové gramotnosti, e-learningových kurzů, škola organizuje společná školení pedagogům nebo ostatních zaměstnanců školy ve svých prostorách apod.)

A. Naši pedagogové se účastní školení dle svých individuálních požadavků, které ředitel školy spolu se zástupkyní vyhodnotí, a podle potřeby seminář buď povolí, nebo naopak. Každý má možnost se účastnit školení nebo semináře, který nejlíp vyhovuje jeho potřebám. Naši učitelé si za poslední dobu zvykli, že např. v době volna zveme lektory přímo do školy, takže se může najednou semináře účastnit větší počet a chod školy není omezen, protože je to v rámci volna. Touto formou proběhla již řada různých školení v naší škole, která měla dobrou zpětnou vazbu.

B. Pro naše pedagogické pracovníky organizujeme různá školení dle nabídky. Vybírám je já spolu se zástupkyní. Můžeme pouze uvolnit jen menší skupinky nebo jednotlivce, protože jinak by nemohla být zajištěna výuka, když se učitel školí nebo účastní semináře. Proto jsme se naučili v poslední době školení, kterých se chce účastnit větší počet pedagogů, organizovat i o sobotách a nedělích, což někteří pedagogové moc nevítají. Ale protože se jedná o velmi kvalitní semináře, jsou nakonec rádi, a svůj volný čas vzdělávání obětují. THP pracovnice si školení vybírají a účastní se jich dle potřeby, a to např. v souvislosti se změnou zákona apod.

C. Můžu poslat jen část pedagogického sboru, většinou to řešíme tak, že pošlu jednu nebo dvě učitelky a ty potom následně na společné poradě všem ostatním získané informace sdělí. Tato forma se nám osvědčila. Vybíráme si a preferujeme akreditovaná školení.

D. Každá učitelka se účastní semináře, které se nám již v minulosti osvědčily, proto prostě nezklamou. Protože nabídka je v dnešní době široká, musíme pečlivě vybírat. Účetní a vedoucí školní jídelny jezdí na školení dle potřeby, nabídky na svá školení si hlídají sami, já jen schvaluji jejich účast.

13. Jste ve vaší škole spokojeni s nabídkou kurzů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)

A. Spíše ne, v poslední době finanční nárůst za tyto kurzy výrazně vzrostl, proto jejich nabídky musíme zvažovat. Vybíráme kurzy a semináře, o kterých víme, že nám něco přinesou, vedou je lektoři, které většinou známe z let předešlým.

B. Spíše ano, mnohdy výběr závisí na financích, jejich limit není dostačující natolik, abychom se mohli účastnit jakéhokoli školení, jejich výběr hodně zvažujeme, jestli nám kurz přinese to, co od něho očekáváme.

C. Ano, ale kurzy jsou pro nás dosti finančně náročné, proto musím opravdu zvažovat a vybírat jen ty kurzy, o kterých vím, že je vedou osvědčení lektoři.

D. Ano, jsme spokojeni, ale vše se odvíjí od finančních prostředků na další vzdělávání, které dostáváme přiděleny. Bohužel nejsou vůbec dostačující.

14. Jaké jsou vaše výhrady k současné nabídce a organizaci kurzů dalšího vzdělávání pedagogů? (nemáme výhrady, pedagogům nevyhovuje obsahová skladba kurzů, pedagogům nevyhovuje úroveň kurzů, kurzy jsou příliš časově náročné, kurzy probíhá v době vyučování, kurzy jsou příliš drahé apod.)

A. Kurzy jsou jednak časově náročné, protože probíhají většinou v době vyučování, a jednak příliš drahé, protože máme větší pedagogický sbor a uspokojit všechny pedagogy a poslat každého na kurz, který chce, opravdu nejde. V poslední době jsme proto volili, jak jsem už říkal, semináře přímo u nás ve škole, které probíhaly v době volna, kdy žáci měli např. prázdniny, a tím chod školy nebyl narušen.

B. Jednoznačně, jsou pro nás kurzy finančně i časově velmi náročné, protože probíhají hlavně v době vyučování. V poslední době jsme využili kurzy, které byly pro nás pedagogy připraveny přes víkend, po dobu jednoho měsíce. Sice nebyla narušena výuka ve škole, ale zase pedagogové jezdili na kurzy v době svého volna. Otázka financí tady hraje taky podstatnou roli, protože dobrý kurz stojí v řádu tisíců.

C. Pro nás jsou kurzy příliš drahé, proto to řešíme tak, jak jsem již uvedla, že na kurz nebo seminář pošlu jednu nebo dvě učitelky, které nám následně na poradě sdělí, co se nového dozvěděly. V naší škole využíváme i k dalšímu vzdělávání samostudium, a to formou čtení odborné literatury, každý rok musí pedagogové přečíst dvě knížky s odbornou tematikou, které buď máme u nás v knihovně, nebo si ji vypůjčí, volbu již nechávám na nich. Tuto formu vedeme také písemně.

D. Moje odpověď zní, že semináře jsou pro naše zařízení finančně náročné. Kurzy jsou dnes opravdu výborně připravené, vedené výhradně odborníky v dané oblasti, a proto jejich cena tomu i ve většině případů odpovídá. Z tohoto důvodu vybíráme semináře, o kterých víme, kdo je vede, známe lektora a to je pro nás rozhodující.

9.3 Souhrnné vyhodnocení metody rozhovor

8. Můžete ve vašem školském zařízení vůbec plánovat počet pracovníků nebo je počet pracovníků stanovený limitem a ten striktně dodržujete?

Ředitelé se shodli, že z důvodu závazného ukazatele, kterým je limit počtu pracovníků stanovený pro každou školu na kalendářní rok a škola tento limit počtu pracovníků musí dodržet, je počet zaměstnanců ve škole limitovaný a omezený. Z tohoto důvodu si škola nemůže dovolit hned vždy přijmout někoho na zástup, např. za nemocného pracovníka nebo pracovníka, který čerpá ŘD. Situaci ve většině případů řeší svými vlastními pracovníky, v rámci své organizace.

9. Sledujete, kolik pracovníků a jací pracovníci vám ze současného personálu zůstanou v důsledku možných odchodů z organizace? (např. lepší pracovní nabídka, odchod do důchodu, propuštění z důvodu nadbytečnosti apod.)

Školy sledují a písemně evidují pracovníky, kteří k určitému datu dosáhnou nárok výplaty starobního důchodu, s těmi ve většině případů k datu přiznání starobního důchodu pracovní poměr končí z uvedeného důvodu. V minulých letech jen pár pracovníků škol odešlo dohodou za lepší pracovní nabídkou, jen malý počet zaměstnanců byl propuštěn z důvodu nadbytečnosti. Všechno je řešeno individuálně v rámci školy.

10. Máte ve škole zavedeno, že každý pracovník hodnotí sám své individuální schopnosti a stanovuje své pracovní cíle?

Zde ředitelé odpovídali podobně. Hodnocení zaměstnanců bylo pojmato různými způsoby. Samotné hodnocení pracovníků je prováděno jedenkrát ročně, sebehodnocení proběhlo na škole D, ostatní ředitelé o tom uvažují, nápad se jim líbí a pojem sebehodnocení znají, není jim cizí a v budoucnu by sebehodnocení určitě chtěli zavést. Individuální cíle stanoveny nemají, pouze cíle společné.

11. Má vaše škola zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

Všichni ředitelé se shodli, že plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků mají ve škole zpracovaný podle zákona, vedou ho samostatně, písemně, přehledně a zodpovědně.

12. V rámci profesního a osobního rozvoje se zaměstnanci účastní (např. přednášek a seminářů spojených s výkonem zaměstnání, kurzů počítačové gramotnosti, e-learningových kurzů, škola organizuje společná školení pedagogům nebo ostatních zaměstnanců školy ve svých prostorách apod.)

Na všech mohelnických školách, na nichž šetření probíhalo, se pedagogové účastní seminářů dle potřeby, a to buď přímo za osvědčenými a kvalitními lektory na seminář jedou, nebo v poslední době se osvědčilo si lektora do školy přímo pozvat, jak uvedl ředitel A, který tuto formu seminářů již několikrát ve škole využil. Odpověď ředitelky školy C byla doplněna o sdělení, že na školení jede jedna nebo dvě učitelky, které pak získané informace na poradě předávají ostatním. Všichni pedagogičtí pracovníci se účastní pouze akreditovaných školení. Ostatní pracovníci školy, jako např. účetní, si svá školení vybírají a organizují sami dle potřeby, např. v souvislosti se změnou zákona apod.

13. Jste ve vaší škole spokojeni s nabídkou kurzů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)

Odpovědi ředitelů se v tomto bodě rozhovorů výjimečně různily, ředitelkami škol C a D bylo odpovězeno ano, ředitel A zvolil možnost spíše ne a ředitelka B vybrala spíše ano.

14. Jaké jsou vaše výhrady k současné nabídce a organizaci kurzů dalšího vzdělávání pedagogů? (nemáme výhrady, pedagogům nevyhovuje obsahová skladba kurzů, pedagogům nevyhovuje úroveň kurzů, kurzy jsou příliš časově náročné, kurzy probíhá v době vyučování, kurzy jsou příliš drahé apod.)

Souhlasně na otázku bylo odpovězeno, že kurzy jsou příliš drahé, jejich ceny se neustále zvyšují a přidělené prostředky na DVPP nestačí na jejich pokrytí v takové míře, jak by ředitelé pro své pracovníky potřebovali. Druhý důvod je i časová náročnost kurzů. Najednou na seminář nemůžou vyslat větší počet pedagogů z důvodu zajištění výuky. Proto mnohdy kurzy organizují v době osobního volna, tato forma zase není moc vítána ze strany zaměstnanců. Obsahová stránka kurzů je pestrá, řada z nich je výborně připravená, jezdí na kurzy, o kterých ví, že je vedou skvělí odborníci, řadu z nich znají, a proto se k nim rádi vrací, účastní se kurzů akreditovaných. Škola C využívá i odbornou literaturu jako formu DVPP.

10 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Ve školství je proces, kterým je získávání, výběr a přijímání pracovníků, opět specifický, protože ředitel školy musí pečlivě vybírat vhodné uchazeče, své nové spolupracovníky, a to proto, že nový člověk bude pracovat v kolektivu, který je součástí velkého celku, kde kromě dospělých jedinců jsou hlavně děti. Škola jako instituce je neustále na očích široké veřejnosti, ředitel si proto nemůže dovolit udělat při přijetí nového člena do svého kolektivu žádnou chybu. V případě šlápnutí vedle by se mu to nemuselo vyplatit. Proto je pro samotné ředitele škol tato fáze velmi důležitá a naprosto klíčová. Přece lidé tvoří obraz a pověst školy a z uvedeného důvodu na jejich výběru opravdu velmi záleží.

10.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků – metoda rozhovor

I poslední vybraná personální činnost, a to získávání, výběr a přijímání pracovníků do organizace ve zkoumaných mohelnických školách byla zmapována na základě analýzy dokumentů, předpisů a vnitřních směrnic organizací, doplněna o poznatky z provedeného rozhovoru s řediteli všech škol. Ředitelům bylo i v této oblasti položeno sedm následujících otázek, odpovědi jednotlivých ředitelů jsou uvedeny a vyhodnoceny pod písmeny A – D, pod každou položenou otázkou.

15. Nové zaměstnance získáváte prostřednictvím? (např. spolupráce s úřady práce, spolupráce s vysokými školami, inzeráty v Učitelských novinách nebo jiném periodiku, vývěsek, internetového zprostředkování práce, doporučením zaměstnanců školy, nabízejí se sami apod.)

A. Ze všech uvedených příkladů při získávání a výběru nových zaměstnanců využíváme v poslední době všechny dostupné možnosti, mimo inzerci v Učitelských novinách a jiném periodiku, ani nevyužíváme internetového zprostředkování práce, protože o nové pracovníky, kteří by u nás chtěli pracovat, nouzi opravdu nemáme. Spíše naopak, velký zájem a málo možností, abychom uspokojili všechny uchazeče.

B. Volíme různou formu získávání a výběru nových pracovníků do naší organizace. Využíváme všechny uvedené možnosti, mimo inzerci v Učitelských novinách a internetového zprostředkování práce, protože se získáváním pedagogických pracovníků nemáme problém. Mnohdy se nám na jedno volné pracovní místo hlásí uchazečů více, máme z čeho vybírat. V současné době se nám např. na místo účetní hlásilo 18 potencionálních uchazeček.

C. Preferujeme a využíváme hlavně doporučení zaměstnanců naší školy, zveřejnění na webových stránkách našeho zřizovatele a ve většině případů se nabízejí uchazeči o zaměstnání sami. S obsazováním volného pracovního místa, pokud tato situace ve škole nastane, nemáme v dnešní době vůbec problém. Je tomu právě naopak. Na jedno volné pracovní místo ve škole se nám hlásí větší počet zájemců.

D. Tady spíše zveřejněním na webových stránkách zřizovatele, v místním zpravodaji, uchazeči se nám nabízejí sami a v neposlední řadě doporučením našich zaměstnanců. Ve většině případů máme dostačující počet uchazečů o případné volné pracovní místo ve škole. Nedávno jsem přijímala novou uklízečku a na tuto pracovní pozici se hlásilo deset žen.

16. Vypisujete při obsazování volného pracovního místa vždy výběrové řízení na jeho obsazení?

A. Při obsazování volného pracovního místa výběrové řízení vypisujeme vždy, hlavně kvůli objektivitě, aby dostal šanci každý potenciální uchazeč, který se k nám hlásí na volné pracovní místo. Pouze u krátkodobých zástupů, jako je např. nemoc, výběrové řízení nevypisujeme.

B. Ano, naučili jsme se opravdu vždy vypsát výběrové řízení. Je lepší vybírat z většího počtu vhodných uchazečů. Jen u zástupu, jako je např. za nemoc, výběrové řízení nevypisujeme.

C. Nevypisujeme výběrová řízení, protože většinou se o volném pracovním místě uchazeč, který o něho má zájem, dozví a informuje se u mě a potenciální zájemce k nám podá následně písemnou žádost. Proto z uvedeného důvodu nemám potřebu výběrová řízení vypisovat. Doposud jsme s tímto postupem neměli problém.

D. Nevypisujeme, protože při uvolnění pracovního místa u nás ve škole se potenciální uchazeči o něm dozví, a ptá se mě na možnosti přijetí, proto nemám zatím potřebu výběrová řízení vypisovat. Uvidíme do budoucna, ale zatím se nám náš způsob osvědčil a neměli jsme do dnes s tímto postupem problém.

17. Z došlých přihlášených zájemců nejdříve vybere ty, kteří splňují předepsané požadavky na volné pracovní místo?

A. Jednoznačně, dříve než si pozveme vybrané uchazeče k ústním pohovorům, jde o druhé kolo výběrového řízení, z došlých přihlášek vybereme jen ty uchazeče, kteří splňují předepsané požadavky na volnou pracovní pozici ve škole. Tuto fázi výběru provádím já spolu se zástupkyní školy, při dalším ústním pohovoru již s námi ve výběrové komisi sedí další dva pracovníci naší školy. Většinou ti, kteří danému

oboru rozumí. Naposledy jsme tímto způsobem vybírali vedoucí ŠJ a způsob ústního pohovoru můžu hodnotit kladně a myslím, že jsme vybrali dobře.

B. Ano, nejdříve s mou zástupkyní projdeme všechny došlé přihlášky. Pokud by se jednalo o jinou pozici než pedagogickou, přizveme ještě pracovníka, který danou činnost ve škole vykonává. Společně projdeme všechny došlé přihlášky a do užšího výběrového kola, v našem případě k ústním pohovorům, pozveme opravdu jen ty, kteří splňují předepsané požadavky na volné pracovní místo. Následně je písemně nebo telefonicky pozveme k ústním pohovorům. Jak jsem již uváděla v odpovědích předešlých, v současné době jsme vybírali novou účetní, zástup za mateřskou dovolenou, a zde jsme poprvé zvolili i písemné testy, které se skládaly ze třech částí. Testy připravila sama účetní školy. Tento způsob výběru se nám líbil.

C. Určitě, zvu si na pohovory ke mně do ředitelny už jen ty uchazeče o pracovní místo, kteří splňují stanovené požadavky. Zde u pohovorů s uchazečem se mnou sedí moje zástupkyně, která mi v konečném rozhodnutí pomáhá. Zatím jsme vždy zvolili a vybrali správného člověka, takže v tomto postupu při obsazování volných pracovních míst budeme i nadále tímto způsobem pokračovat.

D. V každém případě, nejprve si projdu došlé přihlášky uchazečů spolu se svou zástupkyní a poté vybereme ty, kteří splňují předepsané požadavky. Všechny, kteří splňují podmínky, následně pozveme k ústním pohovorům, kterých se účastním já se zástupkyní. Spolu vybereme uchazeče, na kterém se shodneme. Jak jsem uvedla už v předešlé odpovědi, v loňském roce jsem tímto způsobem vybírala novou uklízečku a musím říci, že jsme vybrali dobře.

18. Který jev ve školství podle vašeho názoru nejvíce ovlivňuje nábor nových zaměstnanců? (např. omezena možnost kariérního růstu, nízké finanční ohodnocení zaměstnanců, zvýšená psychická zátěž, omezená možnost čerpání dovolené mimo prázdniny apod.)

A. Především otázka financí ve školství je alarmující a tíživá již řadu let, ale to jako ředitel nemohu ovlivnit, protože finanční prostředky jsou nám přiděleny a já s nimi pouze hospodařím. Zatím si nejsem vědom toho, že by nové uchazeče ovlivňoval kariérní růst. Tady uvedu jeden příklad. Od září 2011 jsem do školy přijal pana učitele na I. stupeň, který do té doby pracoval jako ředitel malotřídni školy po dobu devíti let. Jeho snem bylo hlavně učit žáky první třídy, tento sen se mu splnil po devíti letech. Myslím, že to je krásný a jasný příklad toho, že kariérní růst ve školství není na prvním místě. Jde především o poslání, kterým učitelské povolání je. Ani s otázkou čerpání ŘD si myslím nemáme ve škole problém, vždy se snažíme všem zaměstnancům školy vyjít vstříc a oni toho na oplátku nezneužívají.

B. Sama za sebe si myslím, že na prvním místě je finanční ohodnocení pedagogů a především ostatních správních zaměstnanců, protože jejich platy jsou z mého pohledu opravdu velmi nízké. Když opět vezmu jako příklad účetní, která má svou pracovní náplň velmi rozmanitou, nakonec ze všech uchazeček vyberu tu nejlepší a té mám v poslední fázi říct, že za všechnu tu odpovědnou práci jí mohu podle tabulky nabídnout v průměru zhruba 15 tis Kč, tak mně samotné to vadí. I z důvodu, že nově od ledna 2012 se zvýšil plat i učitelkám MŠ i ve škole našim vychovatelkách, které mají stejné středoškolské vzdělání jako účetní, ale v konečné fázi má účetní zhruba o 5 tis Kč méně a přitom zodpovídá za celé hospodaření školy. Smutný úkaz našeho odměňování. K ostatním aspektům není výhrad. Čerpání dovolené ve školství, s tím prostě nelze nic udělat a dnes opravdu není problém si v nejnútnejším případě dovolenou vzít i během roku, vycházíme svým pracovníkům maximálně vstříc a otázka kariérního růstu je kapitola sama o sobě a je na zvážení každého člověka, čeho chce v životě dosáhnout.

C. Tady musím jednoznačně uvést finance a provoz mateřské školy. U nás školnice a uklízečky mají dělené směny, protože provoz MŠ je od 6,30 hod. do 16,00 hod. I ostatní uvedené aspekty mají vliv, ale myslím si, že pokud se uchazeč o místo ve škole zajímá, s těmito jevy je smířen a počítá s nimi. Samozřejmě se snažím své zaměstnance, pokud je to možné, finančně ohodnotit.

D. Aspektem, který podle mého názoru hodně ovlivňuje naše školství, jsou finance, které můžeme nabídnout novému uchazeči o zaměstnání. Ale člověk, který se už k nám přihlásí, je s finančními možnostmi ve školství seznámen. Peníze ve většině případů „mění“ za pohodový kolektiv a čistou práci ve škole, kterou mu nabízíme. Jiné uvedené důvody v naší škole uchazeče o místo neovlivňují.

19. Kterou metodu nejčastěji používáte při výběru nových zaměstnanců? (např. dotazník, strukturovaný životopis, řízený pohovor, testy pracovní způsobilosti, reference od předchozího zaměstnavatel apod.)

A. Vždy strukturovaný životopis, dotazník a někdy opravdu využijeme reference od bývalého zaměstnavatele. V posledních několika letech využíváme také vždy řízený pohovor. Všechny uvedené metody jsme naposledy využili při výběru vedoucí ŠJ a musím přiznat, že se nám tato volba vyplatila. Vybrali jsme dobře.

B. Při výběru nových zaměstnanců, kteří se k nám hlásí do pracovního poměru, používáme strukturovaný životopis, dotazník a v některých případech sáhneme po informaci od předchozího zaměstnavatele. Ve druhé fázi následuje řízený pohovor. Jak jsem již uváděla na příkladu účetní, kterou jsme nově přijali v těchto dnech,

tentokrát jsme poprvé využili testy pracovní způsobilosti, které připravila stávající účetní, a celé je se mnou organizovala a následně vyhodnotila.

C. Z uvedeným metod používáme určité dotazník, strukturovaný životopis, následně řízený pohovor a někdy se obracíme na předchozího zaměstnavatele. To většinou v případě, když přijímáme pedagogického pracovníka.

D. Jako metodu využíváme dotazník, strukturovaný životopis, následuje řízený pohovor s vhodným uchazečem, někdy využijeme reference od předchozího zaměstnavatele, ale to opravdu zcela výjimečně. Testy odborné způsobilosti jsme zatím nevyužili.

20. Výběr nových zaměstnanců nejčastěji provádíte jakým způsobem? (např. sami, ve spolupráci s vlastními zaměstnanci, za pomoci odborníka apod.)

A. Určitě vždy s mou zástupkyní a následně s výběrovou komisí, kterou si sestavuji opět ve spolupráci s mou zástupkyní. Rady zkušených odborníků jsme doposud v žádném výběrovém řízení nikdy nevyužili a myslím si, že ani k tomuto kroku do budoucna nepřistoupíme. Ale musím opět vyjádřit myšlenku a říct ji nahlas, „nikdy neříkej nikdy“. Takže jednou, kdo ví.

B. Vždy vybírám ve spolupráci s mou zástupkyní a nejméně dalšími dvěma spolupracovníky, kteří rovněž mohou posoudit uchazeče a říct svůj názor, jestli se jim jeví pro danou pracovní pozici vhodný nebo naopak.

C. U nás ve škole provádím výběr nového pracovníka sama, ale po poradě s vedením, které je ve složení moje zástupkyně a nově mám vybranou učitelku, kterou zatím zaučuji a v budoucnu by mi měla pomáhat s některými činnostmi, které bych na ni ráda přenesla. Vždy je lepší mít u výběru nejméně dva další nezávislé pozorovatele, zaměstnance školy, kteří dobře znají její chod a mohou přispět svou radou a instinktem při výběru. Rady odborníka jsme dosud nevyužili.

D. Osvědčilo se mi vybírat nového zaměstnance s mou zástupkyní, proto tento způsob preferuji. Většinou ještě přizvu např. účetní nebo pracovníci, která je na stejné pracovní pozici. Zatím nikdy nenastal problém.

21. Na volné pracovní místo ve vašem školském zařízení se nejčastěji hlásí? (jeden uchazeč, dva uchazeči, tři uchazeči, více uchazečů apod.)

A. Doposud se na volné pracovní místo hlásilo více uchazečů.

B. O volné pracovní místo má u nás zájem ve většině případů více uchazečů.

C. Na volné pracovní místo se k nám hlásí dva a tři uchazeči.

D. Na volnou pracovní pozici se ve většině případů hlásí dva, tři i více uchazečů.

10.2 Souhrnné vyhodnocení metody rozhovor

15. Nové zaměstnance získáváte prostřednictvím? (např. spolupráce s úřady práce, spolupráce s vysokými školami, inzeráty v Učitelských novinách nebo jiném periodiku, vývěsek, internetového zprostředkování práce, doporučením zaměstnanců školy, nabízejí se sami apod.)

Z odpovědí vyplývá, že ze všech uvedených možností u získávání a výběru nových zaměstnanců ředitelé využívají všechny dostupné možnosti, mimo inzerce v Učitelských novinách nebo jiném periodiku, ani nevyužívají internetového zprostředkování práce. O nové pracovníky, kteří mají zájem u nich pracovat, totiž nemají nouzi. Zároveň jednohlasně preferují doporučení zaměstnanců své školy, někteří zveřejňují nabídku volného pracovního místa na webových stránkách školy nebo zřizovatele. Ve většině případů se na volné pracovní místo hlásí více uchazečů, proto je z čeho vybírat.

16. Vypisujete při obsazování volného pracovního místa vždy výběrové řízení na jeho obsazení?

Ředitelé obou základních škol uvedli, že se naučili vždy vypsat výběrové řízení na obsazení volné pracovní pozice, tj. pracovního místa. Důvodem je objektivita, stejná šance pro všechny potencionální uchazeče a pro ně je lepší, když mohou vybírat z většího počtu uchazečů. Obě ředitelky mateřských škol naopak stejně sdělily, že výběrová řízení nevypisují, protože se o volném pracovním místě ve škole uchazeč dozví a zeptá se přímo ředitelky. V budoucnu se to možná změní, ale momentálně jim tento způsob vyhovuje.

17. Z došlých přihlášených zájemců nejdříve vybere ty, kteří splňují předepsané požadavky na volné pracovní místo?

Všichni ředitelé shodně sdělili, že nejprve ze všech došlých písemných přihlášek vyberou ve spolupráci se svými zástupci jen ty uchazeče, kteří splňují předepsané požadavky na volnou pracovní pozici ve škole, a ty si písemně nebo telefonicky pozvou na druhé kolo, kterými jsou ústní pohovory. Ředitelé ZŠ tuto fázi výběrového řízení absolvují spolu se zástupcem a dalšími dvěma pracovníky školy, kteří danému oboru rozumí, proto jejich volba většinou záleží na obsazované pracovní pozici. Ředitelka ZŠ poprvé použila i testy odborné způsobilosti a byla velmi spokojena při jejich realizaci. Ředitelky MŠ ústní pohovory s uchazečem provádějí pouze se zástupkyní a s ní vyberou vhodného člověka na volné pracovní místo.

18. Který jev ve školství si myslíte, že nejvíce ovlivňuje nábor nových zaměstnanců? (např. omezena možnost kariérního růstu, nízké finanční ohodnocení zaměstnanců, zvýšená psychická zátěž, omezená možnost čerpání dovolené mimo prázdniny apod.)

Podle mínění všech dotazovaných ředitelů je to především otázka financí. Ani jeden z ředitelů si není vědom toho, že by snad kariérní růst nebo čerpání ŘD pouze v době prázdnin nějakým zásadním způsobem ovlivňoval nové uchazeče. Uchazeči, kteří se do škol hlásí, již dobře znají finanční situaci ve školství. Pokud zaměstnanec chce čerpat ŘD mimo prázdniny, snaží se to ředitelé individuálně řešit. Dalším negativním jevem je nespokojenost s odměňováním správních zaměstnanců, především účetních.

19. Kterou metodu nejčastěji používáte při výběru nových zaměstnanců? (např. dotazník, strukturovaný životopis, řízení pohovor, testy pracovní způsobilosti, reference od předchozího zaměstnavatel apod.)

Všichni ředitelé uvedli metody výběru dotazník, strukturovaný životopis a následně řízený osobní pohovor, často využívají i reference od předchozího zaměstnavatele. Ředitelka ZŠ využila také testy pracovní způsobilosti.

20. Výběr nových zaměstnanců nejčastěji provádíte jakým způsobem? (např. sami, ve spolupráci s vlastními zaměstnanci, za pomoci odborníka apod.)

Na všech školách výběr nových zaměstnanců probíhá vždy ve spolupráci se zástupcem školy, na základních školách ještě i ve spolupráci s výběrovou komisí, ve školách mateřských většinou k výběru ředitelky přizvou další zaměstnance, např. účetní nebo pracovníka ve stejné pracovní funkci. Záleží na pracovní pozici.

21. Na volné pracovní místo ve vašem školském zařízení se nejčastěji hlásí? (jeden uchazeč, dva uchazeči, tři uchazeči, více uchazečů apod.)

Zazněly tyto odpovědi. U ředitelů základních škol jednohlasně více uchazečů o zaměstnání. U ředitelk mateřských škol byly odpovědi dva, tři i více uchazečů o zaměstnání.

11 VYHODNOCENÍ ANALÝZY A NÁVRHY DOPORUČENÍ

Prvním cílem bakalářské práce s názvem „Personální činnosti ředitele školy (školského zařízení)“ byla analýza vybraných personálních činností ve vybraných PO, srovnání získaných informací z praxe s teoretickými poznatky a sestavení návrhu doporučení pro zlepšení kvality personální práce ředitelů těchto PO.

Objektem zkoumání byly školské příspěvkové organizace zřízené územním samosprávným celkem, kterým je Město Mohelnice. Konkrétně to byly dvě plně organizované základní školy a dvě školy mateřské. Jde o organizace, kde všechny vybrané personální činnosti, konkrétně vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování a poslední personální činnost, kterou je získávání, výběr a přijímání pracovníků, vykonává statutární zástupce organizace sám, kterým je ředitel školy. Ve své organizaci žádný z nich nemá vytvořenou funkci personalisty. Jako metodu zkoumání vybraných personálních činností jsem si zvolila analýzu dokumentů, vnitřních směrnic a předpisů pro PO, které mi poskytli ředitelé škol a Město Mohelnice, které příspěvkové organizace zřizuje. Jako druhou metodu jsem si zvolila osobní strukturovaný rozhovor se všemi řediteli škol pro dokreslení všech získaných informací.

Tvorba a samotné vytváření pracovního místa je v našem školství ve srovnání se soukromým sektorem limitováno určitými legislativními opatřeními, např. požadavky na kvalifikaci pracovníků, katalog prací pro zařazování pracovníků, stanovení limitu počtu pracovníků jako závazný ukazatel, který musí ředitel dodržet. Ředitelé škol shodně uvedli, že analýza pracovního místa je nezbytnou součástí personální práce v jejich organizaci, protože je základem pro vytvoření popisu pracovní náplně pro jednotlivé pracovníky a také pro tvorbu organizačního řádu školy. V obou případech určuje vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi, tj. podřízenosti pracovníků. Každá škola má zpracovaný vnitřní organizační řád, který je dle potřeby aktualizován. Dále sdělili, že aktualizace neprobíhají pravidelně, tj. v určitém časovém sledu, ale dochází k nim až v případě potřeby, např. při přijetí nového pracovníka do organizace a s tím může dojít k předání některých pravomocí nebo dojde k výraznější organizační změně, např. vznik nové třídy v MŠ na odloučeném pracovišti. Pracovní náplně jsou rovněž aktualizovány dle potřeby, v tomto případě bylo uvedeno naposledy v roce 2007 a 2009 ve dvou školách.

- Každoročně, nejlépe k určitému datu, např. kalendářnímu nebo školnímu roku, by mohlo vedení školy, u všech škol tedy ředitel se svým zástupcem, projít a v případě potřeby doplnit pracovní náplně všech zaměstnanců škol a zároveň i organizační řád školy. Neměli by pouze čekat na změnu, která vyvolá podnět k přepracování těchto dokumentů.

Shoda panovala i u odpovědí na pracovní podmínky ve školském zařízení, kde opět mají všechny školy vypracovaný vnitřní platový předpis, s uvedením kritérií pro přiznávání osobních příplatků, odměn, u správních zaměstnanců určenou platovou třídu, ve které se mohou pohybovat v rámci rozpětí při přiznávání jejich platů. Většina ředitelů zařazuje pracovníky, kteří jsou odměňováni dle odpracovaných let tímto způsobem (např. pedagogy, účetní, kuchařky apod.), pouze ředitelka ZŠ přistoupila od roku 2011 na možnost zařazení svých dvou THP pracovníc snížením jejich platového stupně v platové třídě směrem dolů, upravila také ve vnitřní platové směrnici.

- Doporučujeme stanovit si také konkrétní datum, např. školní nebo kalendářní rok, ke kterému by vedení školy, tj. ředitel se svým zástupcem, aktualizovali stanovená kritéria pro přiznání osobních příplatků a odměň, protože by se určitě v každém stanoveném časovém termínu našel zajímavý a lákavý důvod pro jejich přiznání. Zvýšila by se tak motivace pracovníků, mohlo by dojít k propojení s otázkou sebehodnocení.

Předepsané požadavky na stupeň nejvyššího dokončeného vzdělání jsou ze zákona požadovány u pedagogických pracovníků, u ostatních pracovních funkcí, jako např. účetní, vedoucí ŠJ, kuchařky nebo školník ředitelé také vyžadují. V pracovních smlouvách mají zaměstnanci uvedenu svou pracovní dobu, v organizačním řádu školy je uveden rozpis pracovní doby. Ostatní vyjmenované pracovní podmínky školy písemně zpracovány nemají, dodržují je v rámci BOZP, k některým ředitelé při výběru pracovníka do organizace přihlížejí, ale nemusí být vždy rozhodující, např. vzhled rozhodující není, ale jazykové schopnosti u učitele jazyků v každém případě, pracovní zkušenosti někdy jsou výhodou atd.

- Navrhujeme zpracovat písemně, např. do organizačního řádu nebo vypracovat samostatnou vnitřní směrnici, kde by byly konkrétně rozpracovány požadavky na všechny pracovní pozice v PO, jako např. zdraví, tj. zdravotní stav při přijetí, který se vyžaduje u všech nových

uchazečů dobrý, rozpis pracovní doby všech funkcí ve škole, která je sice v organizačním řádu uvedena, ale pouze jako doba provozní apod.

V oblasti zařazování pracovníků, která patří do první vybrané personální činnosti, ředitelé uvedli, že funkci personalisty nezastává ani jeden z řad účetních nebo ekonomů, tuto funkci si ředitel ve škole vykonává sám. Ekonomka ZŠ Mlýnská zpracovává mzdy pracovníkům školy, a proto předpokládáme, že by funkci personalisty mohla v budoucnu vykonávat. Vždyť za dob školských úřadů byly tyto funkce propojeny, pracovníci oddělení PaM vykonávali personální činnost a zároveň zpracovávali mzdy.

- Doporučujeme do budoucna zvážit, zda by ekonomka ZŠ Mlýnská nemohla dostat do své pracovní náplně oblast personalistiky nebo aspoň s ředitelkou v této oblasti spolupracovat. Zvýšila by se tím nejen profesionalita personálních aktivit, ale také by ředitelka školy získala větší časovou dotaci na plnění jiných povinností.

Personální plánování je činnost, která s dostatečným předstihem zajišťuje plnit úkoly v organizaci adekvátní pracovní silou a vychází z přesvědčení, že lidé jsou největším bohatstvím každé organizace. Úkolem plánování pracovníků je především usilovat o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale především v budoucnu pracovní síly v potřebném množství, s požadovanými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a s žádoucími osobnostními charakteristikami. Povinností ředitelů škol je zabezpečit škole pracovní sílu, zajistit optimální chod, z čehož vyplývá nezbytnost personálního plánování. Jaká to bude pracovní síla, zvláště její kvalita, kvantita či odborník už není jen jejich povinností, ale především příležitostí každého ředitele, který chce mít úspěšně fungující organizaci. Ředitelé škol jsou dnes představiteli top managementu, dva z nich představiteli liniových a dva organizačně-liniových manažerů dle předložených organizačních struktur škol.

- Doporučujeme ředitelce MŠ Na Zámečku přehodnotit její organizační strukturu z důvodu odloučeného pracoviště, které nově od 1. 1. 2012 posílilo o jednu třídu MŠ, tudíž by mohlo dojít k některým organizačním změnám v rámci kompetencí, protože již nové dvě třídy MŠ vyžadují spoustu práce navíc, kterou by mohly zastat některé pracovnice z řad pedagogů na odloučeném pracovišti.

Ředitelé škol musí umět plánovat. Plánování potřeby pracovníků je ve školství velmi složité, jak všichni ředitelé shodně uvedli, musejí vycházet z objemu přidělených finančních prostředků i z limitu počtu pracovníků na základě výkonů, tj. počtu dětí podle stavu k 30. 9., který je pro ně závazný ukazatel, a proto ho nesmí překročit. Dále ředitelé uvedli, že z výše uvedeného důvodu je pak složité přijmout např. zástup za nepřítomného pracovníka a musí situaci řešit v rámci organizace vlastními zaměstnanci, což je někdy velmi obtížné. Všichni ředitelé shodně uvedli, že ve svých školách sledují a evidují pracovníky, kteří k určitému datu dosáhnou nároku na starobní důchod. Sledování odchodů za lepšími pracovními podmínkami evidují, ale tuto skutečnost neovlivní. Odchody z důvodu nadbytečnosti také evidují, ale ty naštěstí v letech minulých řešili jen v menší míře, snažili se vše vyřešit v rámci organizace, pokud to bylo možné.

- Zde se nabízí doporučení vést a písemně evidovat všechny zaměstnance organizace, stejně tak jak jsou vedeni případní uchazeči o přiznání starobního důchodu, proto stejným způsobem sledovat a evidovat všechny zaměstnance, např. dlouhodobé i krátkodobé zástupy za nemoci nebo ty, kteří se stali pro organizaci nadbytečnými, protože v případě potřeby by ředitel mohl propuštěného pracovníka oslovit znovu, pokud by se mu po čase uvolnilo vhodné pracovní místo a šlo by o pracovníka, se kterým byl spokojený. Pokud ředitel nevede samostatnou a přehlednou evidenci o těchto zaměstnancích, časem se může stát, že na ně zapomene.

Na otázky plánu dalšího vzdělávání pracovníků zazněla shodná odpověď, že plán DVPP ve všech školách ředitelé zpracovávají na základě zákona, vedou ho písemně, přehledně a velmi zodpovědně. Ředitelé v oblasti DVPP kladou vysoké nároky a požadavky na své zaměstnance. Přestože jsou v dnešní době kurzy velmi finančně náročné, snaží se svým pracovníkům vyjít maximálně vstříc. Vybírají semináře s osvědčenými lektory, pokud nemohou poslat všechny zaměstnance najednou, volí např. možnost vyslání jedné nebo dvou pracovníků, které pak následně všechny ostatní pedagogy seznámí se získanými informacemi. Jiná škola již delší dobu využívá možnosti školení přímo ve svých prostorách budovy školy, kde si zve přímo lektory v době volna, aby nebyl narušen chod školy. Semináře jsou převážně organizovány v době vyučování. Z tohoto důvodu se pedagogové jedné ze ZŠ účastní i kurzů, které se organizují v době osobního volna. Obsahové stránky kurzů byly hodnoceny ve dvou případech dobře, s nabídkou jsou spokojeni, další dva ředitelé odpověděli spíše ano a spíše ne.

- Oblast DVPP je velmi precizně ve školách vedena. Pouze doporučujeme, aby DVPP bylo vedeno v každém kalendářním roce samostatně, jak to vede ZŠ Mlýnská. Přehlednějším způsobem, kolikrát se který pedagog v každém roce a jakého kurzu zúčastní, současně ředitelé získají přehled při vyúčtování finančních prostředků, které jsou na DVPP přiznávány na kalendářní rok. Přehled navíc můžou doložit ihned při nesrovnalostech mezi pedagogy, pokud k nim náhodou dojde, kdo se kdy a za kolik peněz kterého semináře zúčastnil.

Moderní personální práce se snaží především o získávání a výběr pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace, kde mají zájem pracovat. Každý ředitel chce do svého sboru získat jen kvalitní pedagogy, do svého kolektivu jen kvalitní spolupracovníky. Každý z ředitelů ví, že je velmi lehké pracovníka přijmout, ale velmi obtížné je s problémovým či neschopným pracovníkem rozvázat pracovní poměr. Při výběru nového pracovníka postupují podle scénáře písemné přihlášky, výběr vhodného uchazeče dle předepsaných požadavků a následně vybraní uchazeči jsou pozváni na ústní pohovor, kterému je přítomen ředitel se zástupcem a zástupce pracovní pozice, na kterou je vypsané výběrové řízení. To však nemusí být pravidlem. Výběrová řízení nevypisují všichni ředitelé. Při získávání nového zaměstnance volí různé možnosti, kromě inzerce v periodiku nebo na webových stránkách, uchazeči se nabízejí sami nebo využívají doporučení ze stran zaměstnanců školy.

- Doporučujeme vypisovat výběrová řízení vždy, a to z důvodů, které uvedli ředitelé základních škol, tj. větší objektivita, šance pro všechny potenciální uchazeče a větší pravděpodobnost výběru nejvhodnějšího uchazeče na volné pracovní místo.
- Jako druhé doporučení v této oblasti vidíme šanci ve využití nových metod, které se ředitelům nabízejí a zatím moc nejsou využívány, např. testy pracovní způsobilosti nebo zavést druhé kolo ústních pohovorů, kde by již byl pozván užší okruh vhodných uchazečů, např. v počtu dvou nebo třech, protože určitě podruhé se budou zase projevovat již uvolněněji, je lepší možnost je blíže poznat a odhalit jejich schopnosti nebo něco z jejich z vlastností.

12 ZODPOVĚZENÍ POLOŽENÝCH OTÁZEK

Druhým cílem bakalářské práce bylo ve vybraných zkoumaných objektech zjistit skutečnost, jak v nich jsou prováděny vybrané personální činnosti jako vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků. To vše jsme zjišťovali na základě analýzy dokumentů, vnitřních směrnic, předpisů platných pro příspěvkové organizace a v neposlední řadě na základě získaných praktických informací z provedeného rozhovoru s řediteli škol. Následně odpovédět na tyto položené otázky:

1. Jsou vybrané personální činnosti ředitelů mohelnických škol plněny v souladu s doporučením v odborné literatuře?

Na základě našeho průzkumného šetření jsme dospěli k závěru, že doporučení v odborné literatuře a ostatní právní předpisy a normy jsou při výkonu personální práce ve všech posuzovaných školách dodržovány. Vybrané personální činnosti spojené s vytvářením a analýzou pracovních míst, personálním plánováním a získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků jsou také v souladu s doporučením v odborné literatuře a s platnými právními normami. Všichni oslovení ředitelé škol si jsou vědomi, které vyplývají z nedodržování předpisů a zákonů, proto se snaží o jejich důsledné dodržování. Neustálé kontroly, které jsou ve školách často realizovány např. ČŠI, hygiena, kontrolami v rámci BOZP atd. nedovolí řediteli, aby některou z personálních činností nevykonával v rámci předpisů, zákonů nebo doporučení. Ředitelé škol v této oblasti udělali obrovské pokroky.

2. Jaké mají ředitelé mohelnických škol silné a naopak slabé stránky ve vybraných personálních činnostech?

U ředitelů škol převažují silné stránky. Především oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je ve školách ze stran ředitelů podporována a je na ni kladen důraz. Jednoznačná podpora vzdělávání pedagogů pramení ze zjištění, že jen neustále vzdělávající se lidé v jejich kolektivech mohou přispět ke kvalitě a dobrému jménu celé školy. Velmi pozitivně na základě zjištěných skutečností hodnotíme oblast, kterou je poslední vybraná personální činnost, a to získávání, výběr a přijímání pracovníků, konkrétně při výběru nového uchazeče o zaměstnání ve škole. Ředitelé si uvědomují, že na výběru samotného pracovníka dnes velmi

záležit, proto této fázi věnují opravdu velkou pozornost. Naučili se ve spolupráci s užším vedením školy, nejprve společně vybrat uchazeče, který splňuje předepsané podmínky výběrového řízení, a následně poté všechny vybrané vhodné uchazeče pozvou do dalšího kola, k ústním pohovorům, kde již jsou do výběrové komise přizváni i další zástupci z řad členů školního kolektivu. Tato forma se všem osvědčila a ředitelé, kteří v nedávné době přijímali nové pracovníky, sdělili, že vybrali kvalitní lidi do svých kolektivů. Jednoznačně se zde prokazuje, že i v malých organizacích, kterými školy jsou, nesmí být tato fáze opomíjena, protože jen v dobře vybraných kolektivech může ředitel plnit a uskutečňovat své cíle a vize, které si předsevzal, když se do funkce ředitele školy hlásil. Po zvládnutí konkurzního řízení a jmenování ředitelem nemůže na tyto cíle a plány zapomenout.

Slabou stránkou je u ředitelů škol oblast hodnocení samotných pracovníků v jejich organizaci. Všichni ředitelé uvedli, že hodnocení svých zaměstnanců provádějí jedenkrát ročně, a jak sami uvedli, tato oblast jim není až tak blízká, i když jsou si vědomi důležitosti hodnocení v souvislosti se stanovenými cíli organizace. Pouze jedna škola uvedla, že provedli tzv. sebehodnocení, ostatní ředitelé však o této alternativě do budoucna uvažují. V organizacích je používáno spíše hodnocení neformální zaměřené na plnění úkolů. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovníci, kterými ředitelé jsou, by si měli uvědomit, že průběžné hodnocení výkonu má porovnávat nejen výsledky jejich dosažené práce, ale v návaznosti na to si stanovit u každého pracovníka cíl, kterého chce za určité období dosáhnout. Na základě toho pak organizace může zvýšit výkon nejen jedince v ní, ale i celého kolektivu, celé organizace. Mělo by se jednat o neustálý proces, protože jen tak bude zajištěna a může být zvyšována kvalita. Je důležité si uvědomit, že hodnocení a sebehodnocení není prostředek ředitele pro vyčítání, nebo dokonce trestání, ale jde o účinný nástroj, který pomůže vyzdvihnout, nebo naopak poučit a vyvarovat se zjištěných chyb. Každý člověk dělá chyby, ale důležité je o chybách mluvit a uvědomit si je, protože jen tak může fungovat dobrý a kvalitní kolektiv, který chce každý ředitel školy mít.

ZÁVĚR

Personální práce je nepostradatelným prvkem řízení každé organizace. Ani příspěvkové organizace, které jsou zpravidla zřizovány pro neziskovou činnost, nejsou v této oblasti výjimkou. Předpokladem pro úspěšnou činnost organizace je využití silného potenciálu, lidských zdrojů, samozřejmě vše v souladu s dostatečným množstvím zdrojů materiálních, technických, finančních a informačních. Je důležité si uvědomit, že každý pracovník, který se podílí na chodu organizace svými schopnostmi a dovednostmi, utváří jeho strukturu a klima celé organizace. Pouze spokojený a kvalitní člen týmu je předpokladem úspěšnosti a rozvoje celé organizace.

Cílem předkládané bakalářské práce s názvem „Vybrané personální činnosti ředitele školy (školského zařízení)“ bylo analyzovat prováděnou personální práci, kterou vykonávají ředitelé škol jako statutární zástupci. Konkrétně jsme se snažili analyzovat vybrané personální činnosti jako je vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků ve vybraných školách, následně praktické poznatky a porovnat je s teoretickými postupy a navrhnout doporučení pro praxi na základě zjištěných odchylek teorie od praxe. Vybranými objekty zkoumání byly čtyři školy, příspěvkové organizace zřizované Městem Mohelnice. Použitou metodou pro praktickou část bakalářské práce byla analýza předpisů, dokumentů, vnitřních směrnic škol a vnitřních dokumentů zřizovatele, doplněné o informace získané přímo od ředitelů škol na základě další zvolené metody, kterou byl osobní strukturovaný rozhovor s řediteli všech škol.

Druhým cílem práce bylo odpovědět opět na základě zvolených metod na otázky, zdali ředitelé škol vykonávají vybrané personální činnosti v souladu s doporučením v odborné literatuře, a zjistit, jaké mají ředitelé těchto škol silné a naopak slabé stránky ve vybraných činnostech, odhalit případné nedostatky a následně na základě zjištěných skutečností provést návrh doporučení, které by mohlo ředitelům mohelnických škol sloužit pro zefektivnění jejich personální práce. Metoda osobních rozhovorů s řediteli škol byla zvolena jako nejvhodnější metoda pro objasnění praktických zkušeností a dokreslení získaných informací z analýzy všech dostupných dokumentů, které jsem měla k dispozici od ředitelů škol a od zřizovatele těchto škol Města Mohelnice.

Na základě zjištěných skutečností mohu konstatovat, že personální činnosti ve vybraných objektech zkoumání, kterými byly školy zřizované Městem Mohelnice různého typu, dvě plně organizované základní školy a dvě školy mateřské, vykonávají sami ředitelé škol, nikdo nemá ve škole vytvořenou funkci personalisty. V oblasti analýzy pracovního místa mají ředitelé pracovní úkoly definovány v organizačním řádu školy a u všech zaměstnanců zpracované pracovní náplně, které ale nejsou pravidelně aktualizovány. V organizačním schématu jsou vidět vazby nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi ve škole. V každé pracovní smlouvě má zaměstnanec uvedeno místo výkonu práce, u dlouhodobě zaměstnaných bylo doplněno v dodatcích k PS. Pracovní podmínky jsou dodržovány v rámci BOZP, samostatně vyjmenované a uvedené v žádném předpisu nejsou. Ve školách jsou k dispozici vnitřní platové předpisy, kde jsou stanovena kritéria pro přiznání nenárokových složek platů a zařazování všech zaměstnanců do platových tříd na základě zákona.

V oblasti personálního plánování jsou ředitelé svázáni závazným ukazatelem, a to limitem počtu zaměstnanců, který je škole přidělen na kalendářní rok. Z tohoto důvodu je samotné plánování pracovníků výrazně omezeno a ředitelé musejí zvažovat, zda přijmou za nepřítomného pracovníka zástup, nebo danou situaci budou řešit vlastními zaměstnanci. Podle odpovědí lze vyzdvihnout oblast DVPP, které ředitelé věnují patřičnou pozornost. Je využíváno jak vlastních prostor v budově, kde jsou zváni lektori a je možno najednou proškolit celý pedagogický sbor v době volna, nebo se zúčastňují akreditovaných seminářů, které si vybírají dle odbornosti lektora. Nabídka kurzů je hodnocena velmi kladně. Problém je ve finančních možnostech škol, protože kvalitní kurzy jsou drahé, a nemůžou se jich účastnit všichni. Nelze opomenout systém hodnocení, které je ve školách prováděno jedenkrát ročně, samotné sebehodnocení provedla jen jedna mateřská škola. Ředitelé však vědí, že tato oblast je velmi citlivá a důležitá, proto uvedli, že do budoucna by sebehodnocení ve školách rádi zavedli, neboť bude důležité pro stanovení pracovního cíle u každého pracovníka, protože cíle jsou doposud stanoveny jen společné. A dobře vědí, že jen cíle individuální mohou vést k naplnění cílů společných.

Poslední sledovanou personální činností byl výběr a získávání pracovníků, která je ve všech školách řešena obdobným způsobem bez ohledu na charakter školy. Ředitelé využívají možnosti, že se uchazeči nabízejí sami nebo na doporučení zaměstnanců školy. Žádná ze škol nevyužívá inzerci v Učitelských novinách nebo

jiném periodiku, ani nikdy nevyužili internetového zprostředkování práce pomocí agentury. V oblasti výběrového řízení pouze ředitelé základních škol vypisují výběrová řízení vždy z důvodu objektivitu, chtějí dát šanci všem potencionálním uchazečům o volnou pracovní pozici, navíc je pro ně lepší vybírat z většího počtu uchazečů. Ředitelky mateřských škol nevypisují výběrová řízení, protože mají dostatečný počet uchazečů, kteří se hlásí sami. Z využívaných metod ředitelé nejčastěji uvedli dotazník, strukturovaný životopis, řízený osobní pohovor a v některých případech reference od předchozího zaměstnavatele. Pouze jedna základní škola využila testy pracovní způsobilosti.

Ředitelé škol se snaží využívat odborné literatury, dostupných materiálů, školení a informací při všech vybraných personálních činnostech, které ve svých organizacích vykonávají. Dobře vědí a uvědomují si, že samotná oblast personálního řízení je jednou z úloh, na jejímž úspěšném zvládnání je práce ředitelů nejvíce vidět. Personální práce by měla zaujímat v práci ředitele školy významné postavení a neměla by být v žádném případě podceňována. Mezi silné stránky rozhodně patří oblast DVPP, můžeme uvést také získávání pracovníků formou výběrových řízení na základních školách nebo i samotné zpracování a definování pracovních pozic. Slabou stránkou je oblast hodnocení pracovníků. Všichni ředitelé provádějí hodnocení jedenkrát ročně, sebehodnocení provedla jedna mateřská škola v loňském roce. Z rozhovorů však vyplynulo, že tuto oblast chtějí stále zlepšovat a do budoucna budou o systému sebehodnocení uvažovat. Oblast hodnocení je neustálý proces, protože jen tak může být zajištěna kvalita.

Domnívám se, že stanovené cíle bakalářské práce byly naplněny a práce by se mohla stát podkladem pro další srovnání, například pro analýzu a srovnání škol jiných zřizovatelů ve správním obvodu Městského úřadu Mohelnice. Práce by mohla být rovněž přínosem pro zkvalitnění a zlepšení personálního řízení ve zkoumaných školách. V neposlední řadě bych chtěla vyzdvihnout ochotu a vstřícnost ředitelů mohelnických škol podělit se o všechny své starosti, problémy i radosti, předat mi své zkušenosti při zpracování bakalářské práce. To vše bylo velkou motivací tuto důvěru nezklamat. Za to jim touto cestou patří ještě jednou mé poděkování.

ANOTACE

Jméno a příjemní autora:	Barbora Chalupová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název BP:	Vybrané personální činnosti ředitele školy (školského zařízení)
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D.
Počet znaků:	175 089
Počet příloh:	4
Počet použitých zdrojů:	29
Klíčová slova:	personální činnosti, personální plánování, řízení lidských zdrojů, vybrané personální činnosti, vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků

Anotace v českém jazyce

Oblast personální práce je nezbytnou součástí řízení každé organizace. Předmětem mé bakalářské práce je popsat personální práci ředitelů škol příspěvkových organizací Města Mohelnice, analyzovat dokumenty, vnitřní směrnice, předpisy platné pro příspěvkové organizace a současně provést s řediteli škol rozhovory, které by zmapovaly problematiku personálního řízení v těchto školách. Konkrétně se jedná o vybrané personální činnosti, jako je vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování a získávání, výběr a přijímání pracovníků.

Práce je rozčleněna do dvou částí. Oblast teoretická se zabývá pohledem do teorie řízení lidských zdrojů a personálních činností. Část praktická již konkrétně popisuje stav personální práce ředitelů škol ve vybraných personálních činnostech. Jako metodu jsem zvolila analýzu všech dostupných interních dokumentů škol a rozhovory s řediteli škol. Praktická část bakalářské práce je doplněna o výsledky z těchto provedených rozhovorů. V závěru práce tyto získané poznatky shrnuji, jsou porovnány s teorií a jsou navržena doporučení pro efektivnější praxi.

ABSTRACT

Key Words: personal operations, personal operations planning and management, human resources management, selected personal operations, creation and analysis of vacancies, selection and recruitment of employees

Abstract in English language

The issue of the personal management is an essential part of the management of every company and organization. The subject of this bachelor's thesis is to depict the personal management skills and work of the head teachers of the state-funded schools of the town of Mohelnice and to analyze the documentation, internal directives and regulations relevant for state-funded institutions and to make dialogues and analyze the issue of the personal operations and human resources with the head teachers themselves. The thesis focuses on a selected set of personal operations, such as the creation and analysis of vacancies, personal operations planning and selection and recruitment of employees.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part focuses on the theory of human resources management and personal operations. The practical part describes the state of personal management skills and work of the head teachers in the selected personal operations. The method chosen for this thesis was the practical analysis of the internal school documentation and the dialogues with the head teachers. The practical part of the thesis is also supplemented by the results of these dialogues. The findings are summarized and compared with the theoretical basis and according to this the recommendations for more effective practice are given.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BAKOŠ, E., BINEK, J., PÓČ, D. *Lidské zdroje*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-013-6.
3. EGER, L. *Personální řízení*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-799-3.
4. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-515-6.
5. JAKUBKA, J., SCHMIED, Z., TRYLČ, L. *Zákoník práce 2012*. 8. vyd. Olomouc : nakladatelství ANAG, 2012, ISBN 978-80-7263-709-6.
6. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení – Organizace*. LINDE nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
7. KLEMENTOVÁ, A., HRONEK, M., JOUZA, L. *Průvodce personální agendou a pracovněprávním minimem*. Praha : říjen 2005. ISBN 80-86140-29-6.
8. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha : LINDE nakladatelství, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. 4. rozšíření a doplněné vydání*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KUBÁTOVÁ, H. *Rukověť autora diplomky*. 1. vyd. Olomouc : vydala Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, ISBN 978-80-244-2314-2.
12. PRÁŠILOVA, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 2003. ISBN 80-244-0676-4.
13. STÝBLO, J. *Manažerské motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
14. STÝBLO, J. *Personální management*. Grada : 1993. ISBN 80-85424-92-4.
15. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
16. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, Praha : ASPI, a. s. , 2006, ISBN 80-7357-176-5.
17. WALKER, J. a kolektiv. *Moderní personální management*. Grada Publishing : 2003. ISBN 80-247-0449-8.

18. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
19. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
20. Zákon č. 284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů.
21. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
22. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnicích a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
23. Zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů.
24. Hodnocení o činnosti mateřských škol za školní rok 2010/2011.
25. Statistické výkazy škol podle stavu k 30. 9. 2011.
26. Vnitřní dokumenty zřizovatele škol Města Mohelnice.
27. Vnitřní směrnice, výkazy a dokumenty základních a mateřských škol zřizovaných Městem Mohelnice.
28. Výroční zprávy o činnosti základních škol za školní rok 2010/ 2011.
29. Internetové zdroje:
www.mohelnice.cz
www.msnazamecku.cz
www.zsm.cz
www.zsmlynska.cz

SEZNAM ZKRATEK

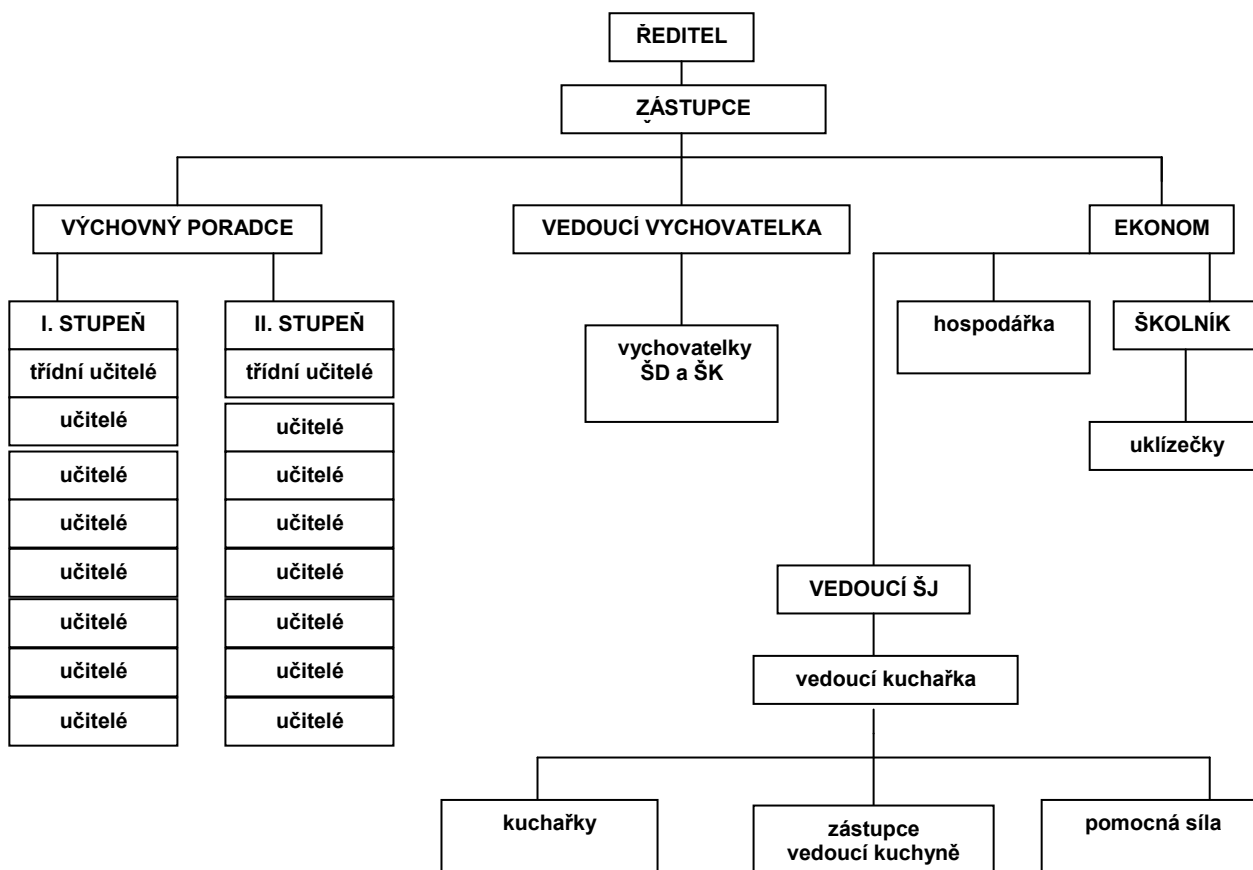
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BP	bakalářská práce
č.	číslo
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
hod.	hodina
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
PaM	práce a mzdy
PO	příspěvková organizace
PS	pracovní smlouva
P1-04	čtvrtletní výkaz o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství a škol v přímé působnosti MŠMT
ŘD	řádná dovolená
Sb.	sbírka zákonů
SD	starobní důchodce
str.	strana
ŠD	školní družina
ŠJ	školní jídelna
ŠK	školní klub
THP	technickohospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
ul.	ulice
UP	Univerzita Palackého
vyd.	vydává
ZŠ	základní škola

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Organizační struktura Základní školy Mohelnice, Vodní 27
- Příloha č. 2 Organizační řád Mateřské školy Mohelnice, Na Zámečku 10
- Příloha č. 3 Pracovní náplň ředitele Základní školy Mohelnice, Vodní 27
- Příloha č. 4 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

ZÁKLADNÍ ŠKOLA MOHELNICE, VODNÍ 27

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ŠKOLY



Organizační schéma školy platné k 1. 9. 2011

ORGANIZAČNÍ ŘÁD

MATEŘSKÉ ŠKOLY MOHELNICE, NA ZÁMEČKU 10

1. Všeobecné ustanovení

a) úvodní ustanovení

Organizační řád MŠ upravuje organizační strukturu a řízení, práva a povinnosti pracovníků školy.

Organizační řád je základní normou školy jako organizace ve smyslu ZP.

Organizační řád je zabezpečuje realizaci především zákona č. 561/2004 Sb., vyhlášky MŠMT ČR č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání a zákona č. 262/2006 Sb., (ZP).

b) postavení MŠ

MŠ Mohelnice, Na Zámečku 10 byla zřízena jako příspěvková organizace zřizovací listinou Města Mohelnice ze dne 3. 11. 1995 dle § 14 odstavce 2, zákona č. 564/1991 Sb., tato zřizovací listina byla zrušena včetně všech vystavených dodatků dne 30. 12. 2003. Od 1. 1. 2004 nabývá účinnosti nová zřizovací listina pod jednacím číslem 04/2003, schválená dne 10. 12. 2003, usnesením Zastupitelstva města Mohelnice. Dodatkem č. 2. ke zřizovací listině bylo rozšířeno místo poskytovaného vzdělávání a školských služeb o MŠ Zámeckou – odloučené pracoviště a o zařízení školního stravování-výdejnu a to s účinností od 1. 1. 2008.

MŠ je v síti škol KÚ vedena pod číslem jednacím: KUOK 121089/2007

Byla zřízena s účinností od 1. 1. 1996 jako právní subjekt na dobu neurčitou. Součástí MŠ je školní jídelna, která zajišťuje stravování dětí a zaměstnanců školy a odloučené pracoviště MŠ Zámecká 11 se dvěma odděleními a výdejnou stravy. Škola nemá doplňkovou činnost.

Název a sídlo organizace: Mateřská škola Mohelnice, Na Zámečku 10

IČ: 63696380

MŠ Na Zámečku IZO: 600147401

MŠ Zámecká, ŠJ - výdejna IZO: 172103819

c) předmět činnosti školy

Hlavním účelem zřízení organizace je poskytování podmínek pro uspokojování přirozených potřeb dítěte a rozvoj jeho osobnosti ve spolupráci s rodinou.

MŠ zabezpečuje všestrannou péči o děti předškolního věku v návaznosti na výchovu v rodině a v součinnosti s rodinou, zabezpečuje předškolní výchovu. Tato výchova směřuje k podpoře zdravého tělesného, psychického a sociálního vývoje dítěte a vytváří optimální podmínky pro jeho individuální a osobnostní rozvoj a její činnost je vymezena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání/školský zákon/, vyhláškou č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání a vyhláškou č. 43/2006 Sb.

V MŠ je zřízena speciální třída pro děti s vadami řeči.

2. Organizační členění

a) útvary školy a funkční místa

V čele školy jako správního subjektu stojí ředitelka školy-vedoucí organizace, která odpovídá za plnění úkolů organizace. Zástupkyně školy a vedoucí školní jídelny mají příplatky za vedení sobě podřízených zaměstnanců.

MŠ se člení na pedagogické a provozní zaměstnance.

Organizační schéma školy je vypracováno.

3. Řízení školy – kompetence

Statutárním orgánem školy je ředitelka.

a) ředitelka školy

- řídí, organizuje a kontroluje provoz celé MŠ
- stanoví pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků formou pracovní náplní
- stanovuje rozvržení pracovní doby
- zpracovává ŠVP na škole a odpovídá za pedagogickou a odbornou úroveň a jeho dodržování
- přijímá a propouští zaměstnance školy
- rozhoduje o zásadních otázkách mzdové politiky a hospodaření, FKSP, pečuje o dodržování smluvní, finanční, rozpočtové a evidenční kázně
- pečuje o odborný růst a pracovní podmínky všech zaměstnanců školy
- odpovídá ze vedení předepsané dokumentace
- má plán kontrolní činnosti
- je nejen řídicím, ale i pedagogickým pracovníkem školy
- dodržuje stanovenou pracovní náplň
- odpovídá za BOZP a PO na škole

b) zástupkyně ředitelky

- zastupuje ředitelku školy v době její nepřítomnosti po stránce organizační a správní, není však oprávněna provádět rozhodnutí, která by měla zásadní vliv na chod zařízení, ŠVP, nerozhoduje v otázkách personálních a nemůže vystupovat jménem školy jako zástupce statutárního orgánu
- kontroluje, popisuje evidenci majetku školy, archív školy
- řídí, organizuje a kontroluje práci učitelek dle organizačního schématu
- provádí kontrolní činnost
- plní samostatně úkoly stanovené pracovní náplní, rozdělením úkolů na škole
- podílí se na přípravách a vedení pedagogických rad
- účastní se porad vedení školy-dle potřeby, úzce spolupracuje s vedením školy

c) vedoucí školní jídelny

- řídí, organizuje a kontroluje provoz školní jídelny, výdejny
- řídí, kontroluje práci kuchařek a zaměstnanců ŠJ
- kontroluje evidenci majetku
- účastní se svolaných porad

4. Práva a povinnosti zaměstnanců

Všeobecné povinnosti a práva pracovníků, jsou dány ZP, školským zákonem, vyhláškou o předškolním vzdělávání, vyhláškou č. 263/2007 Sb., pracovním řádem, organizačním řádem a dalšími závaznými normami:

- dodržovat ustanovení ZP, práva a povinnosti zaměstnanců
- plnit příkazy ředitele školy a vedoucích pracovníků
- dodržovat pracovní kázeň a plně využívat pracovní dobu, před začátkem pracovní doby být včas na pracovišti a odcházet z něj po skončení pracovní doby, svůj příchod i odchod zapisovat do knihy docházky
- dodržovat předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, protipožární předpisy

- zvyšovat soustavně svoji odbornou úroveň
- ohlašovat ředitelce školy neprodleně všechny změny v osobních poměrech
- chránit majetek školy, řádně zacházet s inventářem školy
- obdržet za vykonanou práci mzdu dle platných předpisů
- seznámit se s organizačním řádem, pracovním řádem, platovým řádem, zákonem č. 561/2004 Sb., vyhláškou č. 14/2005 Sb., a dalšími školskými předpisy
- pedagogické pracovníky jsou povinni dbát na bezpečnost dětí po celou dobu pobytu dětí v MŠ, předcházet úrazům, upozorňovat děti na případná nebezpečí, neodcházet od dětí (ve výjimečných případech však musí být zajištěn dozor)
- nevynášet z objektu organizace předměty inventáře školy a používat je k osobním účelům
- nezdržovat se bez povolení ředitelky školy v objektu školy mimo pracovní dobu
- telefon používat jen k služebním účelům, soukromý hovor si zapsat a zaplatit příslušný obnos
- nepřijímat v pracovní době soukromé návštěvy, ohlásit každou návštěvu ředitelce školy
- dodržovat přísný zákaz kouření ve všech prostorách školy
- dodržovat směrnici o ostraze majetku
- dodržovat zákaz používání alkoholických nápojů na pracovišti i před nástupem do práce
- dodržovat náplně práce v jednotlivých pracovních zařazeních

Pracovní doby zaměstnanců jsou rozepsány ve členění pedagogové + provozní zaměstnanci.

zastupitelnost zaměstnanců

Při krátkodobých nepřítomnostech se jednotliví zaměstnanci zastupovat dle pokynů ředitelky školy při dlouhodobých nepřítomnostech budou jednotlivé zástupy řešeny jednotlivě.

5. Povinnosti zaměstnavatele

Jsou dány ZP, školským zákonem, vyhláškou o předškolním vzdělávání, vyhláškou č. 263/2007 Sb., pracovním řádem, organizačním řádem a dalšími závaznými normami.

Základní povinnosti vedoucích zaměstnanců:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců, hodnotit jejich výkonnost a pracovní výsledky
- co nejlépe organizovat práci
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat BOZP a PO na škole
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců v souladu se ZP a platovým předpisem
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně/DVPP/
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů
- zabezpečovat opatření k ochraně majetku

6. Funkční členění

a) strategie řízení

- kompetence pracovníků v jednotlivých oblastech jsou stanoveny v pracovních náplních

b) finanční řízení

- vykonává ředitelka školy
- vedení účetnictví a správu majetku zajišťuje účetní školy, mzdovou oblast zajišťuje externí firma – Ivana Gollová, Šumperk

c) personální oblast

- vede v plném rozsahu ředitelka školy, mzdová účetní
- platové postupy a nároky sleduje ředitelka školy

d) materiální vybavení

- vstupní evidenci, odpisy provádí účetní školy /spolu s ředitelkou/
- za ochranu majetku odpovídá ředitelka školy

e) řízení výchovy a vzdělávání

- organizace výchovně vzdělávacího procesu se řídí platnými školskými předpisy, školním řádem, ŠVP

f) dokumentace

- předepsaná dokumentace dle zákona č. 561/2004 Sb., § 28
- organizační a provozní řád školy
- školní řád
- spisový řád
- směrnice o oběhu účetních dokladů
- operativní evidence majetku
- vnitřní platový předpis
- plán práce školy – ŠVP
- přehledy výchovné práce, docházka dětí, evidenční listy
- kronika a foto kronika školy
- evidence úrazů
- záznamy kontrol provedených na škole
- záznamy BOZP, PO
- personální a účetní evidence bezprostředně související s provozem školy
- pedagogové vedou dokumentaci dle pokynů ředitelky školy, kontrolu provádí průběžně zástupkyně školy v rámci kontrolní činnosti

Personální a účetní agendu zajišťuje škola svými pracovníky, mzdová agenda je zajišťována smluvně firmou GOLLOVÁ IVANA, Vančurova 10, Šumperk.

7. Hospodaření

Budovy a pozemky předalo město Mohelnice MŠ Na Zámečku do správy k jejímu využití ke dni 1. 1. 2004. K ostatnímu majetku má škola právo hospodaření dle zřizovací listiny a její příloh. Budovu a pozemky na MŠ Zámecká 11 má škola ve výpůjček od města Mohelnice na základě smlouvy vždy na dobu určitou.

Příspěvková organizace vede podvojný účetnictví, používá účetní program KALKUL. Financování školy je zabezpečeno normativním příspěvkem ze státního rozpočtu, který je poskytován prostřednictvím KÚ Olomouckého kraje. Provozní náklady poskytuje zřizovatel-Město Mohelnice.

a) pokladní služba

Je prováděna účetní školy. Odebírá a přejímá peníze z banky, připravuje výčetky, provádí výplatu peněz, zabezpečuje uložení peněz v trezoru školy. Dodržuje stanovený pokladní limit, vede pokladní knihu. S účetní, vedoucí ŠJ je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti, s účetní je sepsáno pověření k výkonu pokladní služby. Zaměstnankyně, která vybírá hotovost za telefonní poplatky má taktéž podepsanou dohodu o hmotné odpovědnosti.

b) účetní evidence

Je prováděna účetní školy dle samostatné směrnice - podléhá aktualizaci.

8. Plán činnosti

Výchovně vzdělávací práce v MŠ vychází z Rámcového programu pro předškolní vzdělávání (RPPV).

Od roku 2003 byl sestaven Školní vzdělávací program (ŠVP), který se řídí RPPV a měl by s ním být v souladu. Na základě ŠVP pedagogové zpracovávají třídní programy ve svých třídách. Na tyto programy navazují týdenní plány, které umožňují plánování užšího charakteru.

ŠVP vznikl jako výsledek spolupráce pedagogických pracovníků školy a dle potřeb školy se aktualizuje.

9. Obsah plánování

ŠVP je společný pro obě pracoviště. Je tvořen ze dvou částí, a to 1 část – všeobecná – se týká představení školy, obsahu vzdělávání, cílů, metod práce, 2 část se týká podmínek na obou pracovištích a personálního obsazení.

Tento organizační řád nabývá účinnosti dnem 1. 9. 2011.

Jana Pospíšilová,
ředitelka MŠ Mohelnice, Na Zámečku 10

ZÁKLADNÍ ŠKOLA MOHELNICE, VODNÍ 27

PRACOVNÍ NÁPLŇ – ŘEDITEL

PRACOVNÍ NÁPLŇ			
Útvar	Správní	Platová třída	13
Funkce	Ředitel	Katalog prací	
Jméno			

Řízení organizace

1. Je vedoucím zaměstnancem statutárního orgánu školy. Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesl svoji pravomoc na jiné pracovníky.
2. Řídí školu, a pokud je právnickou osobou, plní povinnosti vedoucího organizace. Odpovídá za chod školy ve všech oblastech.
3. Řídí ostatní pracovníky školy a koordinuje jejich práci. Koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím porad, pedagogické rady, metodických sdružení, předmětových komisí aj.
4. Je zodpovědný za chod organizace, za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených.
5. Schvaluje organizační strukturu školy.
6. Zpracovává koncepci školy a dohlíží na její plnění.
7. Zpracovává roční a měsíční plány.
8. Provádí kontrolní činnost na základě obecně závazných pokynů a kontroluje chod školy ve všech oblastech.

Výchovně vzdělávací proces

1. Vykonává přímou výchovně – vzdělávací práci se žáky.
2. Sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků.
3. Odpovídá za plnění učebních plánů a učebních osnov.
4. Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně – vzdělávací práce školy.
5. Může podle místních podmínek a na základě požadavků orgánů, které školu zřídily, upravit výchovně-vzdělávací proces v rozsahu stanoveném učebními plány.
6. Zjišťuje a hodnotí personální a materiálně-technické podmínky výchovně – vzdělávací činnosti.
7. Vytváří pedagogickým pracovníkům podmínky při realizaci dalších akcí školy, které navazují na výuku.
8. Zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán.
9. Rozhoduje o odkladu povinné školní docházky a dodatečném odkladu školní docházky, převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy a přeřazení žáka do vyššího ročníku.
10. Rozhoduje o individuálním vzdělávání, rozhoduje o uvolňování žáků z výuky (§ 50, zákon č. 561/2004).

11. Povoluje individuální vzdělávací plán pro nadané nebo pro žáky vyžadující zvláštní péči.
12. Může žákovi povolit opakování ročníku po splnění povinné školní docházky.
13. Rozhoduje o zařazení dětí do školní družiny a školního klubu, pokud počet přihlášených dětí nepřesahuje počet dětí, které lze přijmout.
14. Zřizuje speciální a specializované třídy a třídy s rozšířeným vyučováním předmětů.

Pracovně právní problematika

1. Přijímá pracovníky do pracovního poměru, zabezpečuje personální obsazení školy.
2. Určuje v souladu s pracovní smlouvou a se zřetelem ke konkrétním podmínkám školy věcnou náplň pracovních činností zaměstnanců.
3. Uzavírá dohody o změně podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě.
4. Rozvazuje pracovní poměr.
5. Při přijímání nových pracovníků rozhoduje o zápočtu doby předcházející praxe.
6. Určuje dobu čerpání dovolené zaměstnanců podle plánu dovolených.
7. Nařizuje práci přesčas, rozhoduje o čerpání náhradního volna.
8. Poskytuje pracovní volno z důležitých důvodů při osobních překážkách v práci.
9. Uzavírá dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.
10. Stanovuje odměny a další pohyblivé složky platu. Zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferenciovanému odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce.
11. Rozhoduje o platových postupech pracovníků.
12. Sjednává v kolektivní smlouvě, popřípadě stanoví v platových předpisech podmínky pro přiznání nenárokových složek platu.
13. Jmenuje a odvolává z funkce vedoucí pracovníky školy.
14. Pověřuje pracovníky školy dalšími úkoly (vedení školy v přírodě, lyžařského kurzu, aj.)
15. Vysílá zaměstnance na pracovní cesty.
16. Zodpovídá za dodržování pracovně právních předpisů.
17. Projednává výsledky kontrolní činnosti s příslušnými zaměstnanci.
18. Seznamuje podřízené zaměstnance s pracovně právními předpisy a kontroluje jejich dodržování.
19. Seznamuje podřízené zaměstnance s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy, kontroluje jejich dodržování.
20. Zabezpečuje uvádění začínajících pedagogických pracovníků do praxe a jejich pracovní adaptaci.

Materiální a ekonomická oblast

1. Zajišťuje efektivnost využívání finančních prostředků.
2. Zabezpečuje správu svěřeného majetku.
3. Sleduje efektivnost využívání prostorů a materiálně technického zabezpečení.
4. Uzavírá hospodářské smlouvy.
5. Rozhoduje o výši provozní zálohy.
6. Schvaluje objednávky školy.
7. Vyhlašuje veřejné soutěže a výběrová řízení (po dohodě se zřizovatelem).
8. Uzavírá zákonné pojištění organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.

Dokumentace

1. Odpovídá za vedení dokumentace školy, školní družiny a školního klubu.

2. Schvaluje všechny dokumenty a materiály, které tvoří výstupy ze školy.
3. Vydává vnitřní školní normy, zajišťuje jejich projednání a kontroluje jejich plnění.
4. Odpovídá za zpracování výroční zprávy o činnosti školy a výroční zprávy o hospodaření školy.

Zajišťuje externí vztahy

1. spolupráci s nadřízenými složkami.
2. Odpovídá za vytvoření podmínek pro činnost rad školy.
3. Odpovídá za vytvoření podmínek pro činnost školní inspekce. Projednává výsledky kontroly, zajišťuje odstranění zjištěných nedostatků.
4. Zajišťuje, aby zákonní zástupci byli informováni o koncepci výchovně vzdělávací práce školy, o podmínkách zabezpečení školy v oblasti materiální a personální, o průběhu vzdělávání a výchovy.
5. Projednává se zřizovatelem koncepci rozvoje školy, rozpočet a materiální podmínky pro činnost školy.
6. Zajišťuje, aby zřizovatel byl informován o čerpání rozpočtu a dalších provozních záležitostech.
7. Zajišťuje zpracování statistických výstupů ze školy pro MŠMT ČR, Českou správu sociálního pojištění, zdravotní pojišťovny a statistický úřad.

Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana (dále jen PO) a civilní obrana

1. Odpovídá za plnění úkolů BOZP, PO. Plánuje, kontroluje úkoly a opatření, směřující k zabezpečení činnosti školy v této oblasti.
2. Seznamuje podřízené zaměstnance s předpisy BOZP, PO. Kontroluje dodržování těchto předpisů.
3. Zabezpečuje pravidelné kontroly BOZP a PO.
4. Odpovídá za přípravu školení zaměstnanců pověřených úkoly BOZP, PO.
5. Odpovídá za proškolení žáků a zaměstnanců v oblasti BOZP, PO.
6. Odpovídá za vedení dokumentace v oblasti BOZP, PO.
7. Přijímá opatření k ochraně proti alkoholismu a toxikománii včetně kouření a kontroluje jejich plnění.
8. Dbá o nezávadný stav objektů a technických zařízení, odpovídá za provádění požadovaných kontrol a revizí.
9. Vydává seznam ochranných pracovních prostředků pro školu, zajišťuje jejich přidělení pracovníkům školy.
10. Stanoví s přihlédnutím k pedagogickým, hygienickým, ekonomickým a prostorovým podmínkám počty žáků v jednotlivých třídách. V souladu s učebním plánem dělí třídy na skupiny, počet žáků ve skupině určí podle podmínek školy a charakteru vyučovacího předmětu a v souladu s požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví žáků.
11. Odpovídá za dodržování hygienických zásad a norem při činnostech školy, například při sestavování rozvrhu, určování počtu žáků ve třídách, sestavování řádů učeben, určení počtu vyučovacích hodin.

V Mohelnici dne 2. 1. 2007

Ředitel školy

Zaměstnanec

OTÁZKY POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnost a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

1. Máte definovány ve vašem školském zařízení pracovní úkoly? (kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?)
2. Máte s pracovními úkoly spojené pravomoci? (komu je pracovník odpovědný?)
3. Máte ve vašem školském zařízení jasně definovány popisy všech pracovních míst, včetně pracovní náplně práce? (co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?)
4. Máte ve vašem školském zařízení popsáno, kde se úkoly a povinnosti vykonávají? (v jaké lokalitě či na jakém pracovišti?)
5. Máte ve vašem školském zařízení popsány obvyklé pracovní podmínky? (**fyzikální prostředí** – teplota, hluk, nečistota, práce ve stísněném prostoru, vybavení pracoviště atd., **sociální prostředí** – zda je pracovník izolován od ostatních nebo sdílí pracoviště s ostatními pracovníky, zda pracuje individuálně nebo v týmu atd., **platové podmínky** – základní tarify, mzda či plat, odměny a prémie, motivování pracovníka, možnost vedlejších příjmů atd.?)
6. Co se týká samotných pracovníků, máte ve vašem školském zařízení předepsané požadavky, jako např. **fyzické** (vzhled, zdraví, pracovní doba, manuální zručnost), **duševní** (požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti = celková vzdělanost, jazykové znalosti, organizační schopnosti) nebo **dovednosti** (psychomotorické – týkající se rychlosti a přesnosti, sociální – schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat atd.)
7. Máte ve vašem školském zařízení předepsané podmínky vzdělání a kvalifikace (nezbytné k vykonávání dané práce, stupeň dokončeného vzdělání) a pracovních zkušeností (např. zkušenosti získané na podobném pracovním místě?)

2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.

8. Můžete ve vašem školském zařízení vůbec plánovat počet pracovníků, nebo je počet pracovníků stanovený limitem a ten striktně dodržujete?
9. Sledujete, kolik pracovníků a jací pracovníci vám ze současného personálu zůstanou v důsledku možných odchodů z organizace? (např. lepší pracovní nabídka, odchod do důchodu, propuštění z důvodu nadbytečnosti apod.)
10. Máte ve škole zavedeno, že každý pracovník hodnotí sám své individuální schopnosti a stanovuje své pracovní cíle?
11. Má vaše škola zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?
12. V rámci profesního a osobního rozvoje se zaměstnanci účastní (např. přednášek a seminářů spojených s výkonem zaměstnání, kurzů počítačové gramotnosti, e-learningových kurzů, škola organizuje společná školení pedagogům nebo ostatních zaměstnanců školy ve svých prostorách apod.)
13. Jste ve vaší škole spokojeni s nabídkou kurzů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)
14. Jaké jsou vaše výhrady k současné nabídce a organizaci kurzů dalšího vzdělávání pedagogů? (nemáme výhrady, pedagogům nevyhovuje obsahová skladba kurzů, pedagogům nevyhovuje úroveň kurzů, kurzy jsou příliš časově náročné, kurzy probíhá v době vyučování, kurzy jsou příliš drahé apod.)

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.

15. Nové zaměstnance získáváte prostřednictvím? (např. spolupráce s úřady práce, spolupráce s vysokými školami, inzeráty v Učitelských novinách nebo jiném periodiku, vývěsek, internetového zprostředkování práce, doporučením zaměstnanců školy, nabízejí se sami apod.)

16. Vypisujete při obsazování volného pracovního místa vždy výběrové řízení na jeho obsazení?

17. Z došlých přihlášených zájemců nejdříve vybere ty, kteří splňují předepsané požadavky na volné pracovní místo?

18. Který jev ve školství podle vašeho názoru nejvíce ovlivňuje nábor nových zaměstnanců? (např. omezena možnost kariérního růstu, nízké finanční ohodnocení zaměstnanců, zvýšená psychická zátěž, omezená možnost čerpání dovolené mimo prázdniny apod.)

19. Kterou metodu nejčastěji používáte při výběru nových zaměstnanců? (např. dotazník, strukturovaný životopis, řízený pohovor, testy pracovní způsobilosti, reference od předchozího zaměstnavatel apod.)

20. Výběr nových zaměstnanců nejčastěji provádíte jakým způsobem? (např. sami, ve spolupráci s vlastními zaměstnanci, za pomoci odborníka apod.)

21. Na volné pracovní místo ve vašem školském zařízení se nejčastěji hlásí? (jeden uchazeč, dva uchazeči, tři uchazeči, více uchazečů apod.)

Otázky k rozhovorům připravila Barbora Chalupová, studentka 3. ročníku Školského managementu UP v Olomouci, které byly ředitelům položeny v rámci rozhovorů, zvolené metody, která byla vybrána jako součást bakalářské práce na téma „Vybrané personální činnosti ředitele školy (školského zařízení).“

V Mohelnici dne 31. 1. 2012

Barbora Chalupová
referent odboru školství a kultury