

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Kateřina Vacková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Využití SWOT analýzy při personálním plánování v DDM a SVČ
v Pardubickém kraji

SWOT analysis in the field of personnel planning in Children and Youth
Centre and Leisure Centre in Pardubice region.

Kateřina Vacková

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Využití analýzy SWOT při personálním plánování v DDM a SVČ v Pardubickém kraji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Heřmanově Městci dne 19. 7. 2015

.....

Podpis

Děkuji paní Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za podporu a účinnou pomoc při vypracování této závěrečné diplomové práce.

Kateřina Vacková

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá aplikací SWOT analýzy při personálním plánování v Domech dětí a mládeže a Střediscích volného času v Pardubickém kraji. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu řízení lidských zdrojů, včetně vývojových fází personální práce. Podrobněji je v práci rozebráno personální plánování v prostředí tržním a v prostředí škol a školských organizací. Teoretická část se zabývá rovněž SWOT analýzou. Je nastíněn vývoj této metody, její realizace, využití, přednosti a nevýhody a její využití ve školském prostředí.

V praktické části je aplikována kvantitativní a kvalitativní výzkumná metoda, prostřednictvím kterých je dosaženo cíle výzkumného šetření. Jsou zde představeny výsledky obou výzkumných metod včetně jejich zhodnocení. V závěru práce je nastíněno doporučení k dalšímu možnému zkoumání této metody ve školském prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

SWOT analýza, řízení lidských zdrojů, personální plánování, dům dětí a mládeže, středisko volného času

ABSTRACT

The main task of the master thesis is the application of the SWOT analysis in personnel planning for Children and Youth Centre and Leisure Centre in Pardubice region. Theoretical part is focused on definition of HR planning notion including development phases. In the work, more details of HR planning in the market environment and in schools and educational organizations are discussed. Theoretical part of the work is also focused on SWOT analysis, development of the method, realization, utilization of the method, advantages and disadvantages of the method and the use of the method in the school environment.

In the practical part of the thesis quantitative and qualitative research method is applied to achieve the goals of the research. Results of both methods are presented including their evaluation. The conclusion is outlined recommendations for further exploration of the potential of this method in a school environment.

KEYWORDS

SWOT analysis, HR management, HR planning, Children and Youth Centre, Leisure Centre

Obsah

1	Úvod	10
2	Teoretická část	12
	2.2 Řízení lidských zdrojů	12
	2.2.1 Vývojové fáze personální práce	12
	2.2.2 Soudobá role personalistiky	14
3	Personální plánování jako jedna z personálních činností	16
4	Personální plánování	18
	4.1 Zásady personálního plánování	19
	4.3 Jak plánovat v organizaci	20
	4.4 Oblasti personálního plánování	20
	4.5 Proces plánování pracovníků	22
	4.6 Plánování personálních činností	23
	4.7 Plánování personálního rozvoje pracovníků	24
	4.8 Personální plánování dle časové působnosti	26
	4.9 Úloha vedoucích pracovníků	26
	4.10 Úloha personálního útvaru	27
5	Personální plánování ve školách a školských organizacích	28
	5.1 Postup plánování zaměstnanců ve školách a školských organizacích	28
	5.2 Personální administrativa škol a školských organizací	29
	5.3 Úkoly personalisty ve školách a školských organizacích	30
	5.4 Personální činnosti ve školách a školských organizacích	32
6	SWOT analýza	34

6.1	Historie SWOT analýzy	36
6.2	Jak realizovat SWOT analýzu.....	36
6.3	Využití analýzy SWOT	37
6.3.1	Přednosti SWOT analýzy	38
6.3.2	Nevýhody SWOT analýzy	38
6.3.3	SWOT analýza jako nástroj personálního plánování	38
6.4	SWOT analýza v prostředí škol a školských organizací	39
7	Domy dětí a mládeže / střediska volného času	41
7.1	Vymezení DDM a SVČ	42
7.2	DDM a SVČ v Pardubickém kraji	42
7.3	Zaměstnanci DDM a SVČ	44
8	Praktická část	46
8.1	Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	46
8.2	Metody	46
8.2.1	Dotazník	47
8.2.2	Respondenti.....	47
8.2.3	Etická otázka dotazníkového šetření	47
8.2.4	Výsledky dotazníkového šetření	48
8.2.5	Zhodnocení dotazníkového šetření	70
8.3	Individuální řízený rozhovor.....	73
8.3.1	Respondenti rozhovoru	73
8.3.2	Etická otázka rozhovorů.....	73
8.3.3	Výsledky individuálního hloubkového rozhovoru.....	73
8.3.4	Zhodnocení individuálních rozhovorů	80

9	Závěr	83
10	Seznam použitých informačních zdrojů	85
11	Seznam příloh	89
12	Seznam zkratek	93

1 Úvod

Plánování tvoří jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. Pro to, aby organizace obstály v konkurenčním prostředí, je důležité nejen plánovat strategii organizace, ale i plánovat personální zajištění organizace. Úspěch každé organizace je úzce spjat s kvalitou personální práce. Pokud budou personální činnosti v organizacích kvalitně nastaveny, odrazí se to na spokojenosti zaměstnanců a následně i na fungování celé organizace. V dnešní době nejsou organizace bez nastavení kvalitních personálních činností konkurenceschopné a mohou pak přicházet o kvalitní zaměstnance, tedy o svoji konkurenční výhodu. To platí nejen pro velké firmy, ale i pro firmy malé. A nejen pro prostředí tržní, ale i pro prostředí školské.

Cílem diplomové práce je zjistit možnosti využití SWOT analýzy jako nástroje při personálním plánování v Domech dětí a mládeže a Střediscích volného času v Pardubickém kraji. Školy a školské organizace při své činnosti poskytují služby a jejich největším kapitálem jsou lidské zdroje. Pro tyto organizace by mělo být personální plánování nejdůležitější součástí všech plánovacích procesů v organizaci.

V této diplomové práci jsem se zaměřila na volnočasové organizace Domů dětí a mládeže a Středisek volného času v Pardubickém kraji. Tyto vzdělávací instituce patří stále ještě k nezmapovaným organizacím a to nejen rozsahem svých činností, ale i rozsahem personální práce. Neustále se setkávají s problémy při získávání nových lidských zdrojů. A to hlavně na pozici externích pedagogických pracovníků. Personální plánování by tedy mělo být pro ředitele těchto volnočasových středisek jednou z nejdůležitějších manažerských činností. Při personálním plánování se dají využít různé nástroje zjišťování stavu personálního plánování. Zaměřila jsem se na personální plánování v DDM/SVČ s využitím analýzy SWOT.

Otázky, na které bych ráda odpověděla, jsou: Znájí ředitelé Domů dětí a mládeže Pardubického kraje analýzu SWOT? K čemu používají ředitelé Domů dětí a mládeže Pardubického kraje analýzu SWOT? Používají ředitelé Domů dětí a mládeže Pardubického kraje analýzu SWOT při personálním plánování? Jaké jiné nástroje ředitelé Domů dětí a mládeže Pardubického kraje používají při personálním plánování?

Práce je rozdělena do dvou částí: na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na seznámení se s teoretickými poznatky zaměřenými na personální

plánování, analýzu SWOT a na volnočasové organizace, tedy na Domy dětí a mládeže a Střediska volného času. V praktické části je provedeno výzkumné šetření prostřednictvím dotazníků a řízených individuálních rozhovorů. V dotazníkovém šetření jsou osloveni ředitelé Domů dětí a mládeže a Středisek volného času Pardubického kraje. Dotazníkové šetření se zabývá využitím analýzy SWOT při personální plánování. Pro doplnění dotazníkového šetření jsou v praktické části provedeny rozhovory s vybranými řediteli DDM/SVČ. Výstupem teoretické části je zhodnocení využití analýzy SWOT v těchto organizacích a následné vytvoření využitelnosti analýzy SWOT jako nástroje personálního plánování v těchto volnočasových organizacích.

2 Teoretická část

2.2 Řízení lidských zdrojů

V úvodu práce je důležité definovat pojem řízení lidských zdrojů a seznámit s jeho vývojem. Řízení lidských zdrojů je jedna z manažerských činností, které se, vedle plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, věnuje manažer organizace. Pojem řízení lidských zdrojů je odvozený z anglického Human Resource Management. Řízení lidských zdrojů můžeme chápat ve dvou významech. Za prvé jako personální práci – personalistiku, která se v organizaci věnuje řízení a vedení lidí anebo za druhé, jako soudobé pojetí personální práce zabývající se současnými přístupy řízení a vedení lidí v organizacích.¹

V teorii personální práce – personalistiky se často setkáváme s pojmy péče o pracovníky, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy označují jednotlivé vývojové fáze personální práce a její pozice v řízení organizace.²

2.2.1 Vývojové fáze personální práce

Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se rozvíjí v druhé polovině 19. století. Vzniká jako nástroj pro ochranu pracovních podmínek zaměstnanců. Úkolem pracovníků „personalistů“ bylo řešit pracovní podmínky, převážně pravidelné lékařské prohlídky a ubytování zaměstnanců.³ V dnešní době je tato problematika zakotvena v zákoníku práce.

Personální administrativa

Personální administrativu můžeme považovat za historicky nejstarší pojetí personální práce. Je chápána spíše jako služba a její role je převážně pasivní. Souvisí většinou s povinnou administrativou a evidencí zaměstnanců. Tuto podobu personální práce

¹ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8, str.9.

² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 10.

³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 10.

můžeme najít v organizacích, které mají centralizovanější způsoby řízení a nízkou dělbu pravomocí.⁴

Personální řízení

Personální řízení můžeme rozdělit do dvou fází. Na fázi rozvoje v období 40. let 20. století a na fázi dospělosti v období 60. let 20. století.⁵ Ve fázi rozvoje je personální řízení stále ještě postaveno na taktické a operativní úrovni. Personální služby se ale začínají dostávat do popředí a personální práce se stává důležitou součástí řízení organizace. Pracovníci zabývající se péčí o zaměstnance se již více zapojují do pracovních vztahů. Narůstá také potřeba zajistit vysoce kvalifikované pracovní síly a tím zajistit jejich odborný výcvik a výcvik mistrů.⁶ Ve fázi dospělosti personálního řízení již dochází ke zdokonalování a rozšiřování personálních služeb. Narůstá systematické vzdělávání a plánování pracovních sil. Jsou uplatňovány sofistikované techniky výběru, výcviku pracovníků a jejich odměňování a hodnocení. V podnicích se začínají objevovat personální ředitelé nebo ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy. Jejich možnosti pro ovlivňování strategií firem byly značně omezené. Zvyšovala se legislativa spojená se zaměstnáváním lidí. To mělo za následek zvyšování potřeby profesionálních personalistů.⁷

Řízení lidských zdrojů

„Personální práce přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se i součástí práce pro každého vedoucího pracovníka, ale v podstatě i jeho hlavní rolí.“⁸ Tato vývojová fáze personální práce se začala rozvíjet v 80. letech 20. století. Začíná se klást velký důraz na zájmy managementu. Strategie lidských zdrojů jsou slučovány se strategiemi podniku. Schopní a oddaní pracovníci se prostřednictvím řízení lidských zdrojů začínají chápat jako konkurenční výhoda organizace. Formují se práce v týmu. Je kladen důraz na participaci a flexibilitu. Na lidi je nahlíženo jako na jmění, do kterého je potřeba

⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky ve školství: studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010., 97 s. ISBN 978-80-244-2680-8, str. 10.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5, str. 48.

⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 11.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5, str. 48.

⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce na vysokých školách*. 2. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000, 111 s. Řízení vysokých škol. ISBN 80-863-0205-9, str. 10.

investovat. Co bude do nich vloženo, se potom odrazí ve fungování celé organizace a v dosažení jejích cílů. Klade se důraz na firemní kulturu, mezilidské vztahy a hlavně komunikaci. Strategický přístup je uplatňován ve všech personálních činnostech.

V 90. letech se zaměřuje pozornost převážně na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích. Začalo se hovořit o řízení jakosti u lidských zdrojů, o kompetencích, odměňování za výkon, řízení kultury nebo o rozvoji manažerů. Organizace začaly zeštíhlovat organizační struktury, které byly daleko pružnější s menšími počty úrovní řízení. Personální ředitelé často museli řešit propouštění zaměstnanců pro nadbytečnost či snižovat počty zaměstnanců. Začaly se uplatňovat metody benchmarkingu s cílem uplatnění „nejlepší praxe.“ Externí organizace začaly zajišťovat personální práce.⁹ V personální práci se začíná klást důraz na etiku a využívá se flexibilní pracovní doba. Upravují se pracovní úvazky, je možné pracovat i z domova. Hledají se způsoby netradičního odměňování, přibývají zaměstnanecké výhody v organizacích. Do personální práce vstupuje talent management a diversity management. Dnešní doba s existencí informačních systémů a informačních technologií značně ulehčuje běžné personální úkoly.¹⁰

2.2.2 Soudobá role personalistiky

Nejnovější koncepci pojetí personální práce představuje řízení lidských zdrojů. Nejdůležitějším úkolem při řízení lidských zdrojů je podporovat a zlepšovat výkon organizace, zvyšovat efektivitu práce a využívat všech zdrojů organizace včetně lidských.

Strategický přístup k personální práci plní strategické řízení lidských zdrojů.¹¹ „Strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5, str.49.

¹⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 12.

¹¹ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8, str. 26.

v organizaci. Personální strategie je jedním z výstupů strategického řízení v oblasti řízení lidí.¹²

Do řízení lidských zdrojů se řadí personální činnosti. Součástí personálních činností je personální plánování.

¹² Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie). *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni-lidskych-zdroju-personalni-strategie>

3 Personální plánování jako jedna z personálních činností

Personální plánování je jednou z personálních činností. Personální činnosti zabezpečuje, organizuje a koordinuje personální útvar. Prostřednictvím personálního útvaru tyto činnosti v podniku existují a fungují, ale také účelně slouží k řízení lidských zdrojů.¹³ Typické personální činnosti můžeme také uvést jako „životní cyklus zaměstnance v podniku.“ Jsou to tedy všechny procesy spojené s nástupem zaměstnance až po jeho odchod z podniku.¹⁴

Je možné se setkat s odlišným pojetím personálních činností. Nejčastěji ale bývají uváděny v této podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – vytvoření a charakteristika pracovních míst, konkrétní popis pracovního místa, kvalifikační požadavky na zaměstnance, úkoly zaměstnanců a jejich odpovědnost.¹⁵
2. Personální plánování – vytváření personálních plánů, plánování personálních činností, plánování potřeby pracovníků a jejich pokrytí v podniku, plány personálního rozvoje pracovníků.¹⁶
3. Získávání, výběr a adaptace pracovníků – podmínky získávání vhodných pracovníků, proces výběru pracovníků, metody získávání a výběru pracovníků a adaptace nových pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu, rozvržení časového plánu hodnocení, kritéria a metody hodnocení pracovníků.¹⁷
5. Rozmístění pracovníků a ukončení pracovního poměru – přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, převedení nebo přeřazení na jinou práci, plány penzionování a propouštění zaměstnanců.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-859-4301-8, str. 26-28.

¹⁴ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8, str. 16.

¹⁵ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8, str. 16.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-859-4301-8, str. 27.

¹⁷ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8, str. 16.

6. Odměňování a motivace pracovníků – složky odměňování (peněžní i nepeněžní odměny), faktory odměňování.¹⁸
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků – plánování osobního rozvoje pracovníků, řízení kariéry pracovníků, kritéria dalšího postupu zaměstnanců.
8. Pracovní vztahy – komunikace v podniku, jednání mezi vedením organizace a zaměstnanci.
9. Péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody – pracovní podmínky, organizace pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zaměstnanecké výhody.
10. Personální informační systém – uchovávání a aktualizace všech osobních materiálů zaměstnanců, mzdy a sociální záležitosti.

Jako další samostatně zařazené personální činnosti mohou být například průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky nebo dodržování zákonů v oblasti práce.¹⁹

¹⁸ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9, str. 160.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-859-4301-8, str. 28.

4 Personální plánování

Plánování je jedna z nejtypičtějších manažerských funkcí, které manažer vykonává při své práci. Tato manažerská funkce v sobě zahrnuje takové aktivity, které vedou k určování cílů a to tak, že se stanovují postupy a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Plánování je vlastně rozhodovací proces, který pomáhá k dosažení cílů. Volí se varianty budoucích postupů a cest, jak dosáhnout cílů organizace. Při plánování se sestavují plány, které jsou zaměřeny na budoucnost organizace. Organizace pak tyto plány uskutečňuje k dosažení svých cílů.²⁰

Pro dosažení cílů organizace je nejen důležité stanovit metody a cesty, ale také zajistit dostatečně kvalifikované a schopné pracovníky pro organizaci. To, aby pracovní místa v organizaci získaly osoby, které splňují požadavky pro určitá daná místa a to v době, kdy je organizace potřebuje, slouží personální plánování. „Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“²¹ Podle Bulla a Scotta je personální plánování „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“²²

Personální plánování se zaměřuje nejen na kvantitativní výběr pracovníků, ale také na výběr kvalitních pracovních sil, které budou pro podnik nebo organizaci přínosné. Proto je základem personálního plánování stanovit si, kolik lidí bude potřeba a na jaké pracovní pozice. Můžeme rozlišit také tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování se opírá o kvantitativní analýzu a zajišťuje dostatek vhodných pracovníků na pracovní pozice. Měkké plánování se již zaobírá tím, aby vybírání pracovníci měli vhodný postoj, motivaci a byli loajální k podniku či organizaci.²³ Personální plánování by mělo tedy pro organizaci

²⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přepracované vydání Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 125 s. Učebnice /Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524, str. 49.

²¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 54.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 329.

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str.305-306.

zajistit dostatek pracovních sil, které budou mít potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Pracovní síly by měly být optimálně motivované, s žádoucím poměrem k práci a s hledanými osobními charakteristikami pro danou pracovní pozici. Pracovníci by měli být flexibilní a připraveni na změny. Jejich rozmístění by mělo být ideálně do pracovních míst i do organizačních celků podniku, ve správný čas a s přiměřenými náklady.²⁴

Personální plánování je tedy proces, který se zabývá nejen předvídáním, stanovováním cílů a realizací postupů při pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, ale také vykonáváním pracovních úkolů pracovníky v pravý čas, na správném místě, s využitím jejich schopností a jejich motivace.²⁵ Pokud je personální plánování dobře nastaveno, přispívá k rozkvětu a ke konkurenceschopnosti podniku. Snahou personálního plánování není jen zajištění dostatečných pracovních sil pro podnik, ale dopředu stanovení jaké pracovní síly budou potřeba, zda pokryjí poptávku podniku a zda jsou tyto pracovní síly v nabídkách pracovního trhu nebo uvnitř podniku. Personální plánování se také zabývá rozvojem každého pracovníka, uspokojuje jeho sociální potřeby. Díky tomu pracovníci propojují se zájmy podniku i svoje individuální zájmy a své životní a pracovní cíle.

4.1 Zásady personálního plánování

Personální plánování není primárním plánováním podnikových cílů. Je to plánování odvozené, bez kterého by podnik nemohl dobře fungovat. Personální plánování by mělo být součástí podnikového plánování a to nejen ve velkých podnicích, ale i v menších firmách. Vzhledem k tomu, že je člověk – pracovní síla, jeden z nejdůležitějších výrobních faktorů, je nutné, aby i personální plánování bylo dobře nastaveno a fungovalo. Špatné plánování by mohlo vést k nedostatku kvalitních pracovníků a to by se pak následně odrazilo ve fungování firmy.

Existuje několik zásad pro efektivní fungování personálního plánování. Patří sem znalost a respektování podnikové strategie. Plánování by mělo být v souladu s podnikovou strategií. Cyklus podnikového plánování a cyklus personálního plánování by měly být

²⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 192 s. ISBN 80-716-9206-9., str. 51.

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-859-4301-8, str.31.

časově sladěny. Na všech úrovních managementu je nutné nezapomínat na propojení personálních plánů a dalších plánů podniku. Personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí. Pro trvalý rozvoj podniku je důležité vědět, že pokud bude nedostatek kvalitních pracovníků, může být ohrožen trvalý rozvoj podniku. A proto je velmi důležité, aby se v podniku personálním plánováním zabývali.

I když je personální plánování chápáno jako plánování odvozené, je nejdůležitější součástí podnikového plánování, bez kterého by manažeři nebyli schopni dosáhnout cílů podniku.²⁶

4.3 Jak plánovat v organizaci

Aby personální plánování bylo účelné a dokázalo plnit úkoly podniku, musí podnik vědět, jak toho dosáhnout. Měl by se zabývat tím, zda ví, jaké pracovníky bude podnik potřebovat a v jakém množství. Kdy bude tyto pracovníky potřebovat pro podnik a kolik z nich pracuje v podniku v současné době. Zda je možné získat pracovníky z vlastních zdrojů nebo bude potřeba využít vnější zdroje pracovních sil. Dále je potřeba vědět, jak optimálně vyřešit přebytek pracovníků a jak bude probíhat mobilita pracovníků uvnitř podniku. Při personálním plánování je také potřeba počítat se změnou na pracovním trhu. Zda budou mít změny nějaké důsledky i pro podnikové formování pracovní síly.²⁷ Plánování pracovníků je tedy zaměřeno dvěma směry, a to na odhad a plánování potřeby pracovníků a odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků.²⁸

4.4 Oblasti personálního plánování

Personální plánování můžeme dělit na tři oblasti:

1. plánování potřeby pracovníků
2. plánování pokrytí potřeby pracovníků

²⁶ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4., str. 26.

²⁷ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4. str. 27.

²⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3., str.54

3. plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.²⁹

Snahou podniku při personálním plánování není jen pokrýt potřebu pracovníků, ale definovat, kde tyto pracovníky získat, zda využije pracovní síly ze svých zdrojů nebo bude muset využít ze zdrojů vnějších. Podniky a organizace vybírají pracovníky z pracovních trhů, ve kterých se orientují. Vnitřní trh práce – zaměstnanci z vnitřních zdrojů, jsou pracovníci organizace, jejich celkový stav a pohyb. Vnější trh práce – zaměstnanci z vnějších zdrojů, získávání pracovníků z různých pracovních trhů.³⁰

Zaměstnanci z vnitřních zdrojů jsou zaměstnanci, které zastoupila technika, nebo byli v důsledku organizačních změn uvolněni. Mohou to také být zaměstnanci, kteří zvládnou a jsou připraveni zastávat náročnější práci nebo jsou ochotni přejít na jinou práci v podniku. Využívání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace je výhodné v tom, že zaměstnanci organizaci dobře znají a nemusí se dlouhodobě adaptovat na toto prostředí. Nevýhoda tohoto výběru je, že zaměstnanci z organizace nemusí být tak motivováni pro práci a nemusí přinést organizaci nové myšlenky, zkušenosti či nové impulzy pro práci v organizaci. Proto by měla organizace své zaměstnance vzdělávat, zajišťovat jim funkční postupy, rozšiřovat jejich kvalifikaci nebo jim pomoci s rekvalifikací na jiný druh práce.

Zaměstnanci z vnějších zdrojů jsou uchazeči čekající na pracovní příležitost na pracovním trhu. Mohou to být i zaměstnanci z jiných organizací, absolventi škol, studenti a další potencionální zaměstnanci jako například ženy v domácnosti, důchodci. Zaměstnanci z vnějších zdrojů mohou do organizace přinést nové myšlenky, nové nápady. Mohou být pro organizaci velkým zdrojem pozitivních změn, které mohou organizaci posunout dále. Získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů, bývá pro organizaci častěji výhodnější, než investovat čas a peníze do zaměstnanců uvnitř organizace na jejich vzdělávání. Nevýhodou výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů je časová náročnost výběru zaměstnanců a jejich začlenění, adaptace do organizace.³¹ Podnik by tedy měl počítat s tím, že pracovníci nejsou jen pasivní složkou podniku, ale chtějí se vzdělávat, mají svoje

²⁹ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4., str. 27.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 332.

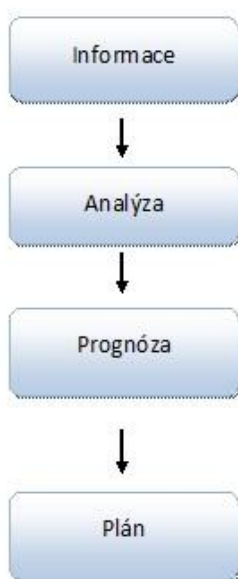
³¹ ŠIKÝŘ, Martin., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2014, 188 s Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, str. 92

představy a cíle. Proto je důležité snažit se zkoordinovat zájmy pracovníků se zájmy podniku.

Personální plánování můžeme tedy brát jako prostředek k dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil. Jinak také řečeno mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku. Plánování se neobejde bez aktuálních, spolehlivých a podrobných údajů. Podnik musí uvažovat o výhledové potřebě pracovních sil v podniku, o pokrytí dlouhodobé potřeby pracovních sil v podniku a o perspektivních potřebách personálního rozvoje pracovníků.³²

4.5 Proces plánování pracovníků

Pro personální plánování je důležitá prognóza, která slouží k tomu, aby podnik věděl, kolik pracovních sil bude potřebovat a z jakých zdrojů je bude pokrývat. Aby bylo plánování kvalitní, musí být i kvalitně zpracována prognóza podniku. Kvalitní prognóza se opírá o hodnotnou a hlubokou analýzu, která vychází z pečlivě získaných a detailních informací.



Obrázek 1- Proces plánování pracovníků³³

³² KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4., str. 28.

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-859-4301-8, str. 37.

Personální plánování se opírá o dvě prognózy - o prognózu pracovních sil a prognózu zdrojů pracovních sil. Každá prognóza čerpá ze své oblasti analýz a informací. Prognóza potřeby pracovních sil se zabývá hlavně podnikovou výrobní orientací, situací a změnami na trhu. Dále se zabývá stavem technologií v podniku, věkovou strukturou pracovníků, mobilitou pracovníků a podobně. Prognóza zdrojů pracovních sil se zaměřuje na pracovní síly v podniku, jejich využívání, úspory, objem, strukturu, rozvoj a kvalifikaci. Kromě toho se zaměřuje na stav trhu práce, jaký bude vývoj vnějších zdrojů pracovních sil, jaká bude jejich pracovní orientace a podobně.³⁴

4.6 Plánování personálních činností

Při personálním plánování se zpracovávají plány jednotlivých personálních činností. Jsou to plány na získávání a výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků, rozmísťování pracovníků, odměňování a produktivity práce a na penzionování a propouštění pracovníků.

1) Plány získávání a výběru pracovníků

Plány získávání a výběru pracovníků se snaží stanovit, zda podnik zvládne pokrýt pracovní síly ze svých zdrojů nebo se bude muset zaměřit na pokrytí ze zdrojů vnějších. Jaké vnější pracovní síly bude potřebovat a na jaké pracovní síly se bude zaměřovat. Jaký bude jejich pracovní úvazek či zda je nebude možné využít na krátkodobý pracovní poměr například na dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Jaké instituce podnik osloví při výběru zaměstnanců, co od nich bude požadovat a jak bude postupovat při jejich výběru.

2) Plány vzdělávání pracovníků

Tyto plány se týkají vzdělávání pracovníků. Jak a v jakých oblastech se budou pracovníci vzdělávat. Jaké vzdělávací metody se budou využívat. Kde se bude vzdělávání uskutečňovat, kdo ho bude uskutečňovat a kdy se bude uskutečňovat. Zda bude vzdělávání pravidelné či příležitostné. V jaké výši budou prostředky na vzdělávání pracovníků. A jaké metody budou použity k vyhodnocování efektivity vzdělávání.

³⁴ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4, str. 30.

3) *Plány rozmístování pracovníků*

Plány rozmístování pracovníků řeší převážně problematiku, jak přemístit pracovníky na místa a do funkcí, ve kterých by byli pro podnik užiteční a i oni sami byli na svém pracovním místě či ve funkci spokojeni. Stanovují se plány jak připravovat vybrané pracovníky na odpovědnější funkce, jakým pracovníkům je možné uložit odpovědnější úkoly. Dále se zabývá zajištěním kvalifikačního růstu v návaznosti na rozvoj kariéry a odměňování.

4) *Plány odměňování a produktivity práce*

Tyto plány bývají zaměřeny na efektivitu odměňování. Zda může systém odměňování přispívat k produktivitě práce. Jak se budou pracovníci odměňovat. Zda může být odměňování motivací pro lepší pracovní výkon.

5) *Plány penzionování a propouštění pracovníků*

V těchto plánech se podnik zaobírá převážně tím, jak postupovat s pracovníky, kteří dosáhli důchodového věku. Jak postupovat s pracovníky, kteří jsou přebyteční. Podnik by měl vytvořit plány, jak a kdy bude potřeba získávat nové pracovníky a kontrolovat situaci na trhu práce. S plány personálních činností jsou také úzce propojeny plány hodnocení pracovníků.

Všechny personální plány jsou spjaty s otázkou nákladů. Důležité je časové naplánování a možnost zvažování všech způsobů a postupů jak co nejefektivněji realizovat tyto plány.³⁵ Personální plány jsou odlišné podle toho, jaký je to pracovní obor. Například učitelé, lékaři nebo dělníci mají jiné personální plány. Nesmíme také zapomínat, že personalistika je založena na pracovním právu a musíme se tedy řídit současnou legislativou – zákoníkem práce.³⁶

4.7 Plánování personálního rozvoje pracovníků

Do oblasti personálního plánování spadá i plánování personálního rozvoje pracovníků. Plány personálního rozvoje slouží k tomu, aby pracovníci byli v podniku spokojeni a rozvíjeli své znalosti a dovednosti. Nejenže tím získají pocit, že jsou pro

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-859-4301-8, str. 63-65.

³⁶ Přednáška: Personální plánování. In: *Management a marketing* [online]. 2010 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/03/3-prednaska-personalni-planovani.html>

podnik nepostradatelní, ale i podnik získá pracovníky, kteří budou spokojeni se svou prací. To se pak následně odrazí v úspěšnosti podniku.

Plány personálního rozvoje můžeme rozdělit na plány pracovní kariéry a plány nástupnictví v pracovní funkci. Plány personálního plánování jsou vázány na plány vzdělávání, rozmíst'ování, odměňování, penzionování a propouštění pracovníků. Základem pro plány je hodnocení pracovníků, které vychází z výsledků práce zaměstnance, úrovně znalostí a dovedností apod.³⁷

Plánování pracovní kariéry bývá zaměřeno převážně na manažery nebo specialisty v podniku. Bývá zpracován osobní plán na konkrétního pracovníka podniku. Plán pracovní kariéry můžeme rozložit na čtyři kroky.

1. Pracovník hodnotí sám sebe, svoje schopnosti, své zájmy, stanovuje si svoje pracovní cíle.
2. Hodnocení vychází z organizace, hodnocení každého pracovníka, jeho schopností a pracovních možností.
3. Získávání informací o tom, co může organizace zaměstnanci nabídnout a jak se bude ubírat jeho kariéra v organizaci.
4. Stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka a plánů, jak dosáhnout těchto cílů.

Nejdůležitější je v plánu poslední krok. Pracovníkovi pomáhá jeho nadřízený k nastartování kariéry a pomáhá mu korigovat směr, kam se bude jeho kariéra ubírat. Nesmí se při tom zapomínat na to, že je to pro každého pracovníka soukromá záležitost a všechny informace by měly být důvěrné. Výsledkem tohoto procesu je plán kariéry – plán osobního rozvoje. S plánováním pracovní kariéry bývají spojeny plány nástupnictví v pracovní funkci. Tedy výběr vhodných zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace.³⁸

³⁷ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4, str. 36.

³⁸ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4, str. 36-37.

4.8 Personální plánování dle časové působnosti

Personální plánování můžeme rozdělit na plánování dlouhodobé neboli strategické, plánování střednědobé neboli taktické či manažerské a na plánování krátkodobé neboli operativní.

Plánování dlouhodobé, neboli strategické, je zaměřeno na strategické plánování lidských zdrojů. Dlouhodobé plány se soustředí na to, zda výběr zaměstnanců bude z vnějších zdrojů nebo z vnitřních zdrojů s využitím potenciálu a rozvoje svých zaměstnanců. Plánování střednědobé, neboli taktické či manažerské, vychází z plánování strategického. Pracuje již více s konkrétními i historickými údaji. Snahou je získat skutečný odhad, jaká je potřeba nebo nabídka pracovníků. V plánování krátkodobém, neboli operativním, se vytvářejí takzvané akční plány. Tyto plány reagují na aktuální stav v organizaci, například odchod pracovníka nebo vzdělávání nového pracovníka.³⁹

Plánování dlouhodobé se plánuje až na dobu pěti let. Střednědobé plánování bývá zpravidla na dva roky a krátkodobé plánování je plánování do jednoho roku. Při plánování záleží také na kvalifikační skupině pracovníků. Funkce řídicích pracovníků a specialistů se plánují na delší dobu. Málo kvalifikovaná práce se může plánovat od měsíců až na rok. Závisí také na velikosti podniků. Menší podniky se snaží plánovat krátkodoběji. Podniky s monopolním postavením na trhu upřednostňují plánování dlouhodobé.

4.9 Úloha vedoucích pracovníků

Armstrong a Long uvádějí, že „peníze je snadné udržet, ale dobré lidi nikoliv.“⁴⁰ Proto v personálním plánování hrají velmi důležitou úlohu vedoucí pracovníci. Zvláště linioví manažeři organizace. Vrcholoví manažeři plánují v rámci celé strategie organizace. Odhadují počty a strukturu pracovních sil. Určují, jaký bude styl podnikového řízení, zda budou organizační struktury podniku flexibilní nebo stabilní. Pracovníci na úrovni středního managementu již zvažují, kolik bude potřeba pracovníků k plnění daných úkolů. Mají všeobecný přehled o stavu pracovníků v organizaci a také, jaká je situace na trhu práce. Linioví manažeři již mají konkrétní představu o potřebě pracovníků. Zda je potřeba

³⁹ VOLFOVÁ, Vendulka. *Personální činnosti a jejich aplikace ve školství: studijní text. 1.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011, str. 17.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5, str. 115.

zlepšit kvalifikaci stávajících pracovníků nebo je potřeba zlepšit technické vybavení či je nutné řešit otázku snižování počtů pracovníků.

Všichni vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení vědí, jaká bude potřeba pracovních sil v podniku, zda je možné pokrýt tuto potřebu z vnitřních zdrojů nebo bude potřeba využít zdroje vnější.

4.10 Úloha personálního útvaru

Vedoucí pracovníci spolupracují při svém personálním plánování s personálním útvarem. Ten shromažďuje veškeré informace o pracovnících podniku. Jak jsou pracovníci využíváni, jejich pohyb, jaký mají výkon a zda mají další potenciál pro využití v podniku. Personální útvar se také zabývá vývojem pracovního trhu, kontaktuje instituce trhu práce, vzdělávací či jiné instituce. Zajímá ho také další vývoj podniku z hlediska lidských zdrojů. Jaká bude potřeba pracovníků v následujících letech nebo zda bude nutné zaměstnance propouštět. Vede veškeré personální dokumenty a zajišťuje jejich úplnost a doplňování. Personální útvar také pomáhá manažerům, kteří nemají potřebné znalosti a dovednosti z oblasti personálního řízení. Snaží se jim metodicky pomáhat, vést je a kontrolovat.⁴¹

Personální útvary mohou výrazně nepřímo přispívat nejen k vytváření přidané hodnoty, ale k vytváření konkurenční výhody v organizacích.⁴²

⁴¹ KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4, str. 40.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5, str. 116.

5 Personální plánování ve školách a školských organizacích

Personální plánování je důležitou součástí všech manažerských funkcí ředitelů škol a školských organizací. Školy a školské organizace jsou instituce s právní subjektivitou a většina rozhodovacích pravomocí je přesunuta na ředitele. Ředitel je tedy nejen manažerem, který plní strategické cíle organizace a jedná jménem organizace, ale zajišťuje i personální činnosti v organizaci.

Vzhledem k tomu, že školy a školská zařízení poskytují služby, hrají jednu z důležitých složek lidské zdroje. Proto je pro ředitele velmi důležité věnovat se personálnímu plánování a zajistit tak své organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. Ředitel musí být nejen manažer, ale i lídr – snaží se získat na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi své příznivce a následovníky. „Ti potom s jeho podporou plní úkoly mnohem samostatněji a uvědoměleji. Vědí, co se po nich chce a samozřejmě také čeho se jim za to dostane“. Nejde vždy jen o peníze.⁴³ Ředitelé si také, jako jiní manažeři firem, vytváří své personální plány a plánují potřebu a pokrytí zaměstnanců. Plánují krátkodobě (zástup za nemoc nebo mateřskou dovolenou), střednědobě (určení úvazků učitelům, vybavení učeben) i dlouhodobě (obnova staršího pedagogického sboru – odchody do důchodu). Nové zaměstnance získávají nejen z vnitřních zdrojů, ale vyhledávají nové zaměstnance i z pracovního trhu, tedy z vnějších zdrojů. Nesmíme zapomínat, že cílem škol a školských organizací je výchova a vzdělávání, proto je personální plánování v těchto organizacích velmi ovlivněno školskou legislativou a předpisy.

5.1 Postup plánování zaměstnanců ve školách a školských organizacích

Personální plánování vychází z plánovaného cíle organizace. Z tohoto plánování se posuzuje celková potřeba zaměstnanců, jaké zaměstnance bude organizace potřebovat a jejich počet. Dále se musí organizace zaměřit na to, zda pokryje svoji potřebu zaměstnanců ze svých zdrojů. Je tedy potřeba zjistit skutečný stav zaměstnanců, jaký organizace má a zaměřit se na předpokládané odchody nebo nástupy zaměstnanců. Při

⁴³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9, str. 19.

porovnání celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí zaměstnanců získá organizace čistou potřebu zaměstnanců. Tato čistá potřeba zaměstnanců může být nulová, to znamená, že organizace pokryje celkovou potřebu zaměstnanců. Tato potřeba může být také kladná, to znamená nedostatek zaměstnanců pro organizaci nebo záporná, která znamená nadbytek zaměstnanců, který může vést ke zkrácení pracovních úvazků nebo dokonce k propouštění zaměstnanců.⁴⁴



Obrázek 2 - Postup plánování zaměstnanců⁴⁵

5.2 Personální administrativa škol a školských organizací

Personální činnosti často realizuje ředitel školy nebo školského zařízení. V případě potřeby může delegovat určité pravomoci dalším vedoucím pracovníkům organizace. Ve

⁴⁴ ŠÍKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, str. 48-49.

⁴⁵ ŠÍKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2, str. 23.

školkách a školských organizacích bývá personální problematika nejčastěji řešena v rámci jiných útvarů, jako je například útvar ekonomický, mzdový či administrativní.

Personální činnosti můžeme podle Cimbálníkové rozdělit do několika skupin. A to na personální administrativu (pracovní smlouvy, mzdy, personální reporting, optimalizaci administrativy a personální informační systém), personální plánování (plán potřeby pracovníků, plánování personálních nákladů, plánování personálních rezerv), personální marketing (analýza a profily pracovních míst, přijímání a výběr pracovníků, uvádění a adaptace pracovníka), organizační rozvoj (organizační struktura, organizace práce, systémy hodnocení a odměňování, řízení pracovního výkonu, řízení podle kompetencí) a personální rozvoj (analýza rozvojového potenciálu - řízení a rozvoj podle kompetencí, vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o pracovníka).

Ve firmách některé personální činnosti zabezpečují externí dodavatelé. Jedná se o takzvaný outsourcing. I ve školství se můžeme setkat s outsourcingem. Ředitelé škol a školských organizací ho zpravidla v personální činnosti využívají při zpracovávání mezd nebo při vzdělávání pedagogických pracovníků.⁴⁶

5.3 Úkoly personalisty ve školách a školských organizacích

Úkolem personalisty – ředitele nebo jiné pověřené osoby je zajistit škole nebo školskému zařízení dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a to nejen z řad pedagogů, ale i z řad nepedagogických pracovníků. Pokud budou zaměstnanci dostatečně schopní a motivovaní, projeví se to ve výkonu školy. Výkon můžeme znázornit touto rovnicí: $V = f(S \times M)$. Kdy V je výkon, f – funkce zaměstnanců, S – schopnosti a M – motivace zaměstnanců. Pokud bude jedna z proměnných (schopnost nebo motivace) rovna nule, bude i celkový výkon nulový. Podle Tureckiové jsou ještě důležitou proměnnou podmínky – P . Vzorec pracovního výkonu vypadá tedy takto: $V = f(S \times M \times P)$

Výkon (V) můžeme definovat jako žádoucí výsledek práce a chování zaměstnanců. Bývá dosahován při výkonu sjednané práce ve stanoveném čase. Žádoucího pracovního výkonu lze docílit jen za daných podmínek a s vynaložením zřejmých nákladů.

⁴⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky ve školství: studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 97 s. ISBN 978-80-244-2680-8, . str. 24-25.

Schopnosti (S) zaměstnanců se podílí na jejich pracovním výkonu. Vyjadřují schopnost zaměstnanců sjednanou práci vykonávat tak, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu. Zahrnout sem můžeme nejen schopnosti odborné, které jsou výsledkem využívání vlastních znalostí a dovedností, ale i schopnosti chování, které souvisí s očekávaným chováním při výkonu práce.

Motivace (M) je jeden z nejdůležitějších nástrojů ředitelů škol a školských organizací. Dobře motivovaný zaměstnanec je ochotný vykonávat sjednanou práci tak, aby dosahoval požadovaného výkonu. Na zaměstnance působí vnitřní motivy a vnější stimuly. Hnací silou pro pracovní aktivitu zaměstnanců jsou i jejich potřeby.⁴⁷ Pakliže bude motivace pracovníka nulová, i když má jakékoliv schopnosti (znalosti a dovednosti), bude jeho výkon nulový. Pokud pracovník není motivovaný, projeví se to v nízkém pracovním výkonu, fluktuaci, absentérství, nedochvilností, stížnostmi a podobně. Významné faktory, které přispívají ke spokojenosti či k nespokojenosti bývají tyto: dosažené výsledky, uznání, odpovědnost, funkční postup, odborný růst, podniková politika, vztahy s nadřízenými, vztahy se spolupracovníky, vztahy s podřízenými, pracovní podmínky, osobní život, mzda atd.⁴⁸

Podmínky (P) mají nejen vliv na pracovní výkon, ale také na schopnosti a motivaci zaměstnanců. Do podmínek můžeme zařadit organizační (pracovní úkoly), časové (pracovní doba), prostorové (pracovní prostředí), bezpečnostní (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), technické (pracovní zařízení), ekonomické (odměna za práci), právní (pracovně právní vztahy), sociální (společenské vztahy) a další faktory. Do pracovních podmínek, které ovlivňují výkon ve školách a školských organizacích, můžeme zařadit pracovní prostředí, technické podmínky, časové a sociální podmínky. Jsou to například podmínky BOZP, vybavenost kabinetů a učeben. Dále vytváření zázemí pro pedagogy, technické vybavení, rozvržení pracovní doby nebo společenské vztahy – klima.⁴⁹

Ředitelé škol a školských organizací musí vědět, které z těchto faktorů mohou ovlivnit. Co mohou zlepšit ve svých školách a školských zařízeních, jak motivovat své

⁴⁷ ŠÍKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ, *Personalistika v řízení školy*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012, str. 16.

⁴⁸ NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7, str.12-13.

⁴⁹ ŠÍKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ, *Personalistika v řízení školy*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-901-2, str. 16.

zaměstnance, jaké podmínky jim utvářet pro jejich pracovní činnost. Jak rozvíjet schopnosti zaměstnanců a podílet se na dobrém klimatu, které je základem dobrých společenských vztahů nejen uvnitř organizace, ale i směrem ven. Mohou tím zlepšit nejen výkon zaměstnanců, ale následně i výkon celé školy.

5.4 Personální činnosti ve školách a školských organizacích

Personální činnosti pomáhají školám a školským organizacím zajistit dostatečné množství zaměstnanců, kteří budou schopní a motivovaní. Tak, aby byla naplňována podstata úspěšného řízení školy nebo školského zařízení, musí být dosaženo souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností.⁵⁰

Školy a školská zařízení by měly vytvářet dlouhodobou koncepci řízení. V koncepci by se měl odrazit současný stav těchto organizací, tedy silné a slabé stránky škol a školských zařízení a jejich příležitosti a hrozby. Zároveň je potřeba definovat zásadní cíl a vybrat nejvhodnější způsob fungování a hospodaření ve školském prostředí. Nesmí se při tom zapomínat na měnící se vlivy okolí, jako jsou například vlivy ekonomické, sociální, politické, demografické či technické.

Žádná škola či školská organizace se neobejde bez dobře uspořádané organizační struktury. Organizační struktura zahrnuje jednotlivá pracovní místa pro jednotlivé zaměstnance. Zde jsou přesně stanoveny pracovní úkoly zaměstnanců v souvislosti na jejich povinnosti, pravomoci, odpovědnost, podmínky a požadavky pro výkon jejich práce.

System personálních činností tvoří nejpodstatnější část v personalistice škol a školských organizací. Díky tomu, že zaměstnanci škol a školských organizací tvoří aktivní složku těchto organizací, pracují v rozsahu organizační struktury a podílejí se na rozhodování při realizaci strategie školy, je systém personálních činností velmi důležitý. Je tedy podstatné, aby mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností byla dosažena jednota. Jen tak je možné, aby školy a školské organizace dosáhly očekávaného výkonu svého zařízení.

⁵⁰ ŠIKÝŘ, Martin. Systém personalistiky ve škole. In: *Magistr: aplikace pro ředitele škol* [online]. 2012 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://magistr.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/system-personalistiky-ve-skole.m-485.html>

Výkon škol a školských organizací ovlivňuje právě systém personálních činností a to tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Školské organizace tedy musí využívat systém personálních činností tak, aby působil na činitele výkonu zaměstnanců, tedy na jejich schopnosti, motivaci a pracovní podmínky.

Základní personální činnosti ve školství tvoří výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Školy a školské organizace si pro zajištění požadovaného výkonu vybírají schopné a motivované zaměstnance. Při hodnocení zaměstnanců, hodnotí školy či školské organizace výkon zaměstnanců. Je to reálný výkon zaměstnanců ve vztahu k jejich efektivnímu řízení, spravedlivému odměňování a jejich systematickému vzdělávání. Odměňování zaměstnanců škol a školských organizací slouží k tomu, aby byly zaměstnanci stimulováni k žádoucímu výkonu. Zaměstnanci by měli být odměňováni spravedlivě a za svůj skutečný výkon. Pro školy a školské organizace je velmi důležité vzdělávání zaměstnanců. Podpora zaměstnanců v jejich vzdělávání napomáhá k utváření, prohlubování a rozšiřování jejich schopností. Tyto základní personální činnosti nejsou jen součástí personalistiky ve školství, ale najdeme je v personální práci ve všech organizacích.⁵¹

⁵¹ ŠIKÝŘ, Martin. Systém personalistiky ve škole. In: *Magistr: aplikace pro ředitele škol* [online]. 2012 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://magistr.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/system-personalistiky-ve-skole.m-485.html>

6 SWOT analýza

Cílem této práce je zjistit, zda školské organizace využívají SWOT analýzu jako jeden z možných nástrojů při personálním plánování. Proto je nutné vymezit, co tento termín označuje.

SWOT analýza slouží jako universální analytická technika, která se zaměřuje na posouzení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo nějakého určitého záměru, například nové služby nebo nového produktu. Nejčastěji je využívána jako situační analýza v oblasti strategického řízení.⁵² „SWOT analýza je nejznámějším nástrojem pro zjištění současné pozice organizace. Umožňuje managementu vytvořit strategický profil organizace a určit směr jejího rozvoje.“⁵³

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky, přednosti), Weaknesses (slabé stránky, nedostatky), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí) a Threats (hrozby z vnějšího prostředí). Strengths jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat organizaci převahu nad konkurencí. To, co organizace dobře zvládá a v čem jí umožňuje získání konkurenční výhody nad jinými organizacemi. Weaknesses jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou snižovat výkonnost organizace. Co organizace nezvládá, zda jim nechybí zdroje, schopnosti či je nějaká chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Opportunities jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí. Co nabízí vnější prostředí, zda se objevují nové trendy nebo je možný nárůst poptávky ze strany vnějšího prostředí. Threats jsou současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí. Zda jsou nějaké hrozby z vnějšího prostředí, na které má organizace reagovat.⁵⁴

Analýza SWOT v sobě tedy spojuje nejen analýzu vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) a to, jak z makroprostředí (prostředí demografické, ekonomické, technologické, politické apod.), ale i z mikroprostředí (prostředí organizace, konkurence, charakter

⁵² SWOT analýza. MANAGEMENT MANIA. [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

⁵³ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 125 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524, str. 57.

⁵⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2, str. 64-65.

cílového trhu apod.),⁵⁵ ale také analýzu vnitřního prostředí organizace (silné a slabé stránky), jako jsou například firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, kvalita managementu apod.⁵⁶

Vnitřní prostředí

Silné stránky S	Slabé stránky W
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Posilují pozici organizace na trhu</i> • <i>V čem jsme lepší než konkurence?</i> • <i>Jaké má organizace schopnosti, znalosti, zdroje, potenciál?</i> • <i>Úspěchy organizace – know-how</i> • <i>Jak vidí firmu zaměstnanci, zákazníci nebo konkurenční organizace</i> <p>Příklady silných stránek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • loajalita zaměstnanců • technologické know-how • dobré vztahy se zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Určují „slabiny“ organizace.</i> • <i>Co se organizaci nedaří?</i> • <i>V čem dosahují jiné organizace lepších výsledků?</i> <p>Příklady slabých stránek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • špatná distribuce • zkušenosti managementu • nedostatečná motivace lidí
Příležitosti O	Hrozby T
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Příležitosti pro růst organizace.</i> <p><i>Co může organizaci přinést úspěch?</i></p> <p>Příklady příležitostí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nové technologie • dotační programy • spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Co představuje konkrétní hrozbu pro organizaci?</i> • <i>Jak tyto hrozby eliminovat?</i> • <i>Předcházení rizikům pro organizaci.</i> <p>Příklady hrozeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • patenty konkurence • zlepšení nabídky ze strany konkurence • změna zákaznických preferencí

Vnější prostředí

Tabulka č. 1 – Jak sestavit analýzu SWOT⁵⁷

⁵⁵ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0, str. 48.

⁵⁶ Specifické metody marketingové situační analýzy. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>

6.1 Historie SWOT analýzy

SWOT analýza bývá nejčastěji připisována profesoru Albertu Humpreyovi ze Stanfordovy univerzity, který v letech 1960 až 1970 vedl výzkumný projekt, který měl za úkol analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu firem. Výzkum identifikoval několik klíčových oblastí a nástroj, který byl využit k prozkoumání rozhodujících oblastí, byl nazván jako SOFT analýza. SOFT analýza vycházela ze Satisfactorů (co je dobré v současnosti), Opportunity (co bude dobré v budoucnosti), Fault (co je špatné v současnosti) a Threat (co bude špatné v budoucnosti). V roce 1964 pánové Urick a Orr na konferenci zaměnily F za W a tak se ze SOFT analýzy stala analýza SWOT.

Někteří výzkumníci zase odkazují na rok 1965 a publikaci *Business Policy, Text and Cases*, od autorské skupiny Christensem, Andrews a Guth, která vyšla na Harvardské univerzitě. Zde byl použit velmi podobný rámec analýzy SWOT, ale bez přímého použití jednotlivých slov. Stanford Research Institute pak dále analýzu SWOT jako nástroj rozvíjel.⁵⁸

6.2 Jak realizovat SWOT analýzu

V první řadě je důležité identifikovat a předvídat faktory, které ovlivňují okolí, ve kterém organizace působí. Pokud jsou již zpracovány částečné analýzy makrookolí a mikrookolí, je možné využít výsledků těchto analýz. Vytvořený přehled by měl obsahovat maximálně 8 bodů v každé oblasti. Dále by měla organizace využít závěry z analýzy vnitřních zdrojů a její schopnosti identifikovat silné a slabé stránky a její osobité přednosti. I tady by neměl výběr faktorů přesáhnout 8 bodů. Organizace by pak měla následně zhodnotit význam identifikovaných faktorů ve vztahu ke strategickému záměru organizace, pokud to již nebylo provedeno v dílčích analýzách. Pak se následně posuzují vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na straně jedné a hlavních vlivů prostředí na straně druhé. Pokud chceme, aby organizace dosáhla strategického úspěchu prostřednictvím využití analýzy SWOT je nutné maximalizovat silné stránky a příležitosti

⁵⁷ SWOT analýza: Jak analyzovat prostředí firmy. *BRAIN TOOLS* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

⁵⁸ SWOT Analysis Made Simple: SWOT Analysis Made Simple – History, Definition, Tools, Templates & Worksheets. *RAPIDBI* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://rapidbi.com/swotanalysis/>

a co nejvíce minimalizovat slabé stránky a hrozby.⁵⁹ Proto je vhodné vždy vypracovat konkrétní opatření na nápravu nebo využití. Pro potenciál na zlepšení současné situace a dalšího vývoje nebo eliminace hrozeb, je třeba se důkladně zaměřit na příležitosti.⁶⁰

K identifikaci silných a slabých stránek organizace a jejich příležitostí a hrozeb můžeme využít i jiné analýzy, které nám pomohou analyzovat vnitřní a vnější faktory. Pro analýzu vnějšího prostředí můžeme využít analýzu PESTLE (analýza trendů vzdáleného prostředí), Porterovu analýzu 5F (sektorová analýza) nebo Segmentaci trhu (analýza konkurenčního postavení). Pro zjištění vnitřních faktorů je možné využít analýzu VRIO (analýza zdrojů), Bostonskou matici (analýza produktového portfolia), hodnocení pomocí EFQM nebo využít finanční analýzy organizace.⁶¹

6.3 Využití analýzy SWOT

Díky tomu, že SWOT analýza je velmi universální a nejpoužívanější analytická technika, je její využití velmi rozsáhlé. Dá se nejen používat pro celou organizaci, ale také jen pro jednotlivé oblasti, produkty či služby.⁶² SWOT analýzu můžeme konkrétně využít pro hodnocení produktu či značky. Pro vytvoření nebo zavedení nového výrobku nebo služby, k identifikování konkurenční výhody organizace nebo k hodnocení konkurence. V neposlední řadě je ji možné aplikovat k určení strategie organizace – vstup na nový trh.

SWOT analýza se dá také kombinovat i s dalšími technikami jako je například brainstorming nebo workshop. Pomáhá při řešení problémů, plánování či při rozhodování. Dá se tedy konstatovat, že analýza SWOT je nástroj, který je použitelný pro jakoukoliv organizaci. Nezáleží na velikosti organizace a ani na sektoru ve kterém se pohybuje. Lze ji realizovat prostřednictvím týmu nebo jednotlivce.⁶³

⁵⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2, str. 65-66.

⁶⁰ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8, str. 13.

⁶¹ SWOT analýza. MANAGEMENT MANIA. [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

⁶² SWOT analýza. MANAGEMENT MANIA. [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

⁶³ SWOT analýza: Kde ji můžeme používat?. *InnoSupport: Příručka inovací* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2064&L=8>

6.3.1 Přednosti SWOT analýzy

Jednou z předností SWOT analýzy je její srozumitelnost. Je to poměrně jednoduchý nástroj, který pomůže odkrýt příležitosti, které může organizace využít. Identifikovat slabé stránky a eliminovat hrozby a rizika. Další výhodou je její cena. SWOT analýzu může provádět každý, kdo zná prostředí organizace, tj. zaměstnanci, management, klienti. Není tedy potřeba, aby analýzu prováděly specializované firmy.

6.3.2 Nevýhody SWOT analýzy

Pokud uvádíme jako výhodu to, že je možné, aby SWOT analýzu prováděl každý, kdo zná prostředí organizace, můžeme tuto přednost brát i jako nedostatek. SWOT analýza se díky své jednoduchosti může stát jen jednoduchým seznamem něčeho, čeho se má dosáhnout. Za nevýhodu bývá také považována její staticnost. Prostředí uvnitř i okolo organizace se neustále mění a tak je nutné tuto metodu používat opakovaně. Dále se můžeme setkat s názorem, že bývá velmi subjektivní.⁶⁴ Proto by neměla být SWOT analýza používána samostatně, ale v kombinaci s jinými technikami.

6.3.3 SWOT analýza jako nástroj personálního plánování

SWOT analýza se dá využít nejen jako analytická metoda pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale také při tvorbě strategie organizace nebo při plánování rozvoje pracovníků organizace. SWOT analýza a možnosti využití v personálním managementu jsou tyto: tvorba kariérových plánů a plánu osobního rozvoje, srovnání potencionálu a předpokladů nových uchazečů a výběr nejlepšího z uchazečů, vytváření nových projektových týmů – definování rolí a úkolů, při tvorbě firemní strategie – zapojení, motivace a získání názorů pracovníků.

SWOT analýza se dá aplikovat nejen individuálně na jednotlivce, ale i skupinově, tedy na celou organizaci nebo tým. U jednotlivce se posuzují jeho silné a slabé stránky k úrovni jeho znalostí a dovedností ve vztahu k jeho pracovní pozici nebo uvažované pracovní pozici. Dále jsou posuzovány vnější příležitosti a pozitivní trendy a naopak

⁶⁴ Specifické metody marketingové situační analýzy. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>

možná ohrožení. Analýzu může provádět jak manažer organizace, tak i samotný jednatel - pracovník. Výsledkem bývá vytvoření osobního plánu rozvoje zaměstnance. Skupinová SWOT analýza umožňuje pojmenovat silné a slabé stránky celé organizace nebo týmu z pohledu členů nebo zaměstnanců. I na vnější faktory jako jsou příležitosti nebo hrozby se pohlíží očima celé organizace nebo týmu. Je tedy důležité zvolit roli moderátora, aby se skupinová diskuse nestala chaotickou. Záleží pak na managementu, zda využijí jako moderátora někoho ze členů týmu či organizace nebo použijí externího konzultanta, který bude nezaujatý.⁶⁵

6.4 SWOT analýza v prostředí škol a školských organizací

SWOT analýza bývá nejčastější metodou posuzování stavu, ve kterém se škola či školská organizace nachází. Lze ji tedy aplikovat nejen v tržním prostředí, ale i v prostředí školském. Školám a školským organizacím bývá různými rezortními metodickými materiály doporučována právě SWOT analýza pro zjištění současného stavu. Tuto metodu lze uplatnit například při tvorbě školního vzdělávacího programu, při vlastním hodnocení školy či školského zařízení anebo pro další rozvoj těchto školských organizací.⁶⁶

SWOT analýza pomáhá školám a školským organizacím zaměřit se na klíčové oblasti v těchto zařízeních. Vzhledem k tomu, že je to technika poměrně jednoduchá a levná, je pro školské organizace dobře přístupná a lehce aplikovatelná. Dá se tedy použít nejen ke stanovení cílů školských organizací, ale také k zjištění současného stavu, ke změně strategie, k evaluaci školy nebo při personálním plánování.

⁶⁵ Řízení lidských zdrojů: SWOT analýza jako nástroj plánování rozvoje týmu a jeho členů. [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: http://admin.smarter.cz/data/karticle/5_data_Personal_listopad.pdf

⁶⁶ PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Školský management: studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 80 s. ISBN 978-80-244-2574-0, str.40.

SWOT analýza lidského potencionálu ve školském zařízení

Silné stránky S	Slabé stránky W
<ul style="list-style-type: none"> • kvalita pracovníků – týmová spolupráce • ochota pracovníků ke změnám • vybavení informační technikou • knihovna, herny, tělocvična • dobrá sociální skladba žáků • dobrá spolupráce s rodiči • dodržování tradic školského zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek financí • kratší úvazky • nedostatek prostor pro relaxaci dětí • ověřování vědomostí • malá disciplinovanost současné populace • malá informovanost o zkušenostech RVP v zahraničí • problém sociální skladby účastníků
Příležitosti O	Hrozby T
<ul style="list-style-type: none"> • možnosti grantů • nová legislativa • vytvoření rozmanité nabídky 	<ul style="list-style-type: none"> • nekázeň, agresivita, násilí • krádeže, šikana • úbytek populace (klientů) • umístění zařízení (špatná dostupnost) • nerespektování poptávky • přílišná finanční náročnost • zájmové vzdělávání není prioritou školy • hrozby zvyšování vlivů neformálních skupin

Tabulka č. 2 – SWOT analýza lidského kapitálu ve školském prostředí⁶⁷

⁶⁷ HEŘMANOVÁ, Jana a Milan MACEK. *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. V Praze: Národní institut dětí a mládeže, 2009, 110 s. ISBN 978-80-86784-77-9, str 49.

7 Domy dětí a mládeže / střediska volného času

Výzkumné šetření se zabývá využitím SWOT analýzy při personálním plánování v Domech dětí a mládeže a Středisek volného času v Pardubickém kraji. Proto budou v této části diplomové práce představena tato volnočasová střediska.

Domy dětí a mládeže a Střediska volného času poskytují zájmové vzdělávání podle zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). V § 111 tohoto zákona je definováno, že vzdělávání je poskytnuto účastníkům pro naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se tedy uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání zejména ve střediscích volného času, školních dužinách či školních klubech. Střediska volného času se také podílejí na rozvoji talentovaných dětí, žáků a studentů, spolupracují se školami a jinými institucemi. Organizují soutěže a přehlídky pro děti a žáky. Zájmové vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělání, ale zabývá se aktivitami, které vedou k osobnímu rozvoji jedince.⁶⁸

Zájmové vzdělávání podle vyhlášky č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání uskutečňuje naplnění volného času především dětem, žákům a studentům prostřednictvím těchto forem vzdělávání:

- a) příležitostná výchovná, vzdělávací, zájmová a tematická rekreační činnost nespojená s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- b) pravidelná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost,
- c) táborová činnost a další činnosti spojené s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- d) osvětová činnost včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů,
- e) individuální práce, zejména vytváření podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů nebo

⁶⁸ Zájmové a neformální vzdělávání: Zájmové vzdělávání. *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy: mládež* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1>

f) využití otevřené nabídky spontánních činností.⁶⁹

Vyhláška o zájmovém vzdělávání nechává prostor i pro další aktivity ze strany zájmového vzdělávání. Mezi jiné formy zájmového vzdělávání spadá například pořádání příměstského tábora s přenocováním a podobně.

7.1 Vymezení DDM a SVČ

Domy dětí a mládeže a Střediska volného času jsou tedy školskými zařízeními, která se zaměřují na smysluplné naplnění volného času. Tyto organizace poskytují širokou nabídku činností, kterou zajišťují profesionální pedagogové. Činnost těchto středisek se zaměřuje na více oblastí zájmového vzdělávání nebo jen na konkrétní oblast zájmového vzdělávání. Střediska volného času se také věnují metodické, odborné a materiální pomoci. Spolupracují s jinými, ať už školskými nebo neškolskými, organizacemi.

Činnost probíhá během celého školního roku a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování. Střediska volného času nabízejí svoji činnost všem věkovým skupinám, tedy od dětí všech věkových skupin až po aktivity nabízené seniorům. Nabízené aktivity jsou pravidelné, příležitostné, jednorázové či opakující se. Věnují se komunitnímu plánování, prevenci nebo vzdělávání pedagogů. Svoje činnosti výrazně spojují se společenským děním obcí, krajů nebo i regionů.⁷⁰

7.2 DDM a SVČ v Pardubickém kraji

V Pardubickém kraji je celkem sedmnáct Domů dětí a mládeže a Středisek volného času. Všechny tyto volnočasové organizace jsou od roku 2014 zřizovány obcemi.

Největším Domem dětí v Pardubickém kraji z hlediska počtu klientů je Dům dětí a mládeže Alfa Pardubice. Toto volnočasové středisko se v lednu 2014 rozrostlo o jedno odloučené pracoviště. Vznikl tak velký Dům dětí a mládeže se dvěma volnočasovými centry.⁷¹ Nejmenším Domem dětí a mládeže z hlediska počtu klientů je Dům dětí

⁶⁹ Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání

⁷⁰ Zájmové vzdělávání: Střediska volného času. *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy: Mládež* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/strediska-volneho-casu>

⁷¹ DDM Alfa Pardubice: O nás. Dům dětí a mládeže Alfa [online]. [cit. 2015-07-09]. Dostupné z: www.ddmalfa.cz/o-nas/o-nas

a mládeže Choceň. Nejvíce těchto volnočasových středisek v Pardubickém kraji je v okrese Ústí nad Orlicí. Z celkového počtu sedmnácti Domů dětí a Středisek volného času je šest těchto center právě v tomto okrese. Nejmenší počet volnočasových center v Pardubickém kraji je v okrese Chrudim, kde můžeme nalézt tři tato střediska.

Následující seznam obsahuje všechna volnočasová střediska v Pardubickém kraji.

Domy dětí a mládeže a Střediska volného času v Pardubickém kraji:

- Dům dětí a mládeže Alfa Pardubice
- Dům dětí a mládeže Beta Pardubice
- Dům dětí a mládeže Damián Lanškroun
- Dům dětí a mládeže Duha Ústí nad Orlicí
- Dům dětí a mládeže Heřmanův Městec
- Dům dětí a mládeže Hlinsko
- Dům dětí a mládeže Holice v Čechách
- Dům dětí a mládeže Choceň
- Dům dětí a mládeže Chrudim
- Dům dětí a mládeže Kamarád Česká Třebová
- Dům dětí a mládeže Litomyšl
- Dům dětí a mládeže Moravská Třebová
- Dům dětí a mládeže Přelouč
- Středisko volného času Mikádo Vysoké Mýto
- Středisko volného času Mozaika Polička
- Středisko volného času Svitavy
- Středisko volného času, Amino Žamberk

Rozmístění těchto volnočasových organizací v Pardubickém kraji ukazuje následující mapa.



Obrázek 3 - DDM/SVČ v Pardubickém kraji

7.3 Zaměstnanci DDM a SVČ

Domy dětí a střediska volného času zajišťují široký okruh zájmového vzdělávání. A to nejen rozsahem nabízených činností, ale i rozsahem svých klientů. Pro širokou nabídku svých aktivit potřebují tedy dostatek pracovníků a to nejen z řad pedagogů, ale i z řad nepedagogických pracovníků. Tyto organizace jsou atypické svými pracovními poměry oproti jiným školským organizacím. Převážná část zaměstnanců je tvořena pracovními poměry krátkodobými, tj. dohodami o provedení práce a dohodami o pracovní činnosti. Každé toto školské zařízení má stanoveno normativně krajem počet interních pracovníků (ředitel, pedagog, ekonom, uklízečka) a k tomu si ředitel organizace sjednává externí zaměstnance na krátkodobé pracovní poměry. Jedná se o externí pedagogické pracovníky, údržbáře, správce webových stránek, správce zahrady nebo správce dopravního hřiště. To znamená, že z celkového počtu zaměstnanců tvoří největší část

zaměstnanci zaměstnaní právě na krátkodobé pracovní poměry. Například Dům dětí a mládeže Heřmanův Městec má celkem 48 zaměstnanců z toho je 43 zaměstnanců v krátkodobém pracovním poměru a 5 zaměstnanců je na stálý pracovní poměr.⁷²

Stavy zaměstnanců se tedy v DDM/SVČ vzhledem k jejich rozšiřující nebo snižující nabídce mění. Proto je nutné, aby ředitel každé této organizace byl schopen zvládnout roli personalisty a byl předem připraven na výběr nových zaměstnanců anebo na jejich propouštění. Z tohoto důvodu by součástí všech manažerských funkcí ředitele DDM/SVČ mělo být i personální plánování.

⁷² Dům dětí a mládeže Heřmanův Městec, *Hodnotící zpráva Domu dětí a mládeže Heřmanův Městec*, interní dokument, 2013.

8 Praktická část

8.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Personální plánování je nejdůležitější součástí všech plánovacích procesů v organizaci. Pokud bude dobře nastaveno, zajistí organizaci kvalitní a motivované zaměstnance, kteří budou odvádět dobře svoji práci. To se samozřejmě následně odrazí i ve fungování celého podniku. Platí to i pro školy a školská zařízení. Ve firmách a podnicích personální činnost zajišťuje personalista, ve školách a školských zařízeních personální činnost obstarává převážně ředitel. Ředitel by si měl položit otázku, zda ke své činnosti zvládá i personální práci. Právě k dobrému a kvalitnímu výběru zaměstnanců mohou použít SWOT analýzu, která neslouží jen pro hodnocení, ke strategii školy nebo k evaluaci. Dá se velmi dobře využít při personální práci, zvláště pak při personálním plánování v organizaci.

Zařízení jako Domy dětí a Střediska volného času jsou stále ještě nezmapované organizace. Nejen rozsahem své činnosti, ale i personálními činnostmi. Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda tyto organizace využívají SWOT analýzu jako nástroj personálního plánování. Cíle bude dosaženo na základě položených výzkumných otázek:

Výzkumné otázky:

1. Znalí ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu?
2. K čemu používají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu?
3. Používají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu při personálním plánování?
4. Jaké jiné nástroje ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji používají při personálním plánování?

8.2 Metody

Pro účely výzkumného šetření byly zvoleny dvě kvantitativní metody sběru dat. První metodou je dotazníkové šetření zaměřené na zmapování stavu personální činnosti, personálního plánování a SWOT analýzy v Domech dětí a Střediscích volného času. Dále na využití SWOT analýzy v jejich personální práci, zvláště při personálním plánování.

Druhá metoda je řízený strukturovaný individuální rozhovor, který následně navazuje na dotazníkové šetření. Zde jsou k rozhovorům vybráni ředitelé, kteří již mají zkušenost s analýzou SWOT a pravidelně ji využívají při personálním plánování.

8.2.1 Dotazník

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako rychlá metoda získání odpovědí na výzkumné otázky. V dotazníkovém šetření jsou uplatňovány otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. První část otázek je zaměřená na respondenty, jejich pohlaví, vzdělání a délku praxe. Další otázky jsou zaměřeny na zmapování počtu zaměstnanců ve střediscích a na personální práci. Druhá část otázek v dotazníkovém šetření je zaměřena na SWOT analýzu, její využití v DDM/SVČ a její využívání při personálním plánování. Výsledky jsou znázorněny v grafech a tabulkách.

8.2.2 Respondenti

Respondenty výzkumu byli ředitelé a jeden zástupce ředitele Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji. Tato skupina respondentů byla vybrána záměrně, protože autorka výzkumného šetření zná velmi dobře nejen respondenty, ale i prostředí těchto volnočasových středisek. Tím tak byla zajištěna 100% návratnost dotazníků. Dotazníky byly předávány ředitelům osobně na společném setkání. Jeden dotazník vyplnil zástupce ředitele, protože autorka šetření je na postu ředitele jednoho z dotazovaných středisek volného času.

8.2.3 Etická otázka dotazníkového šetření

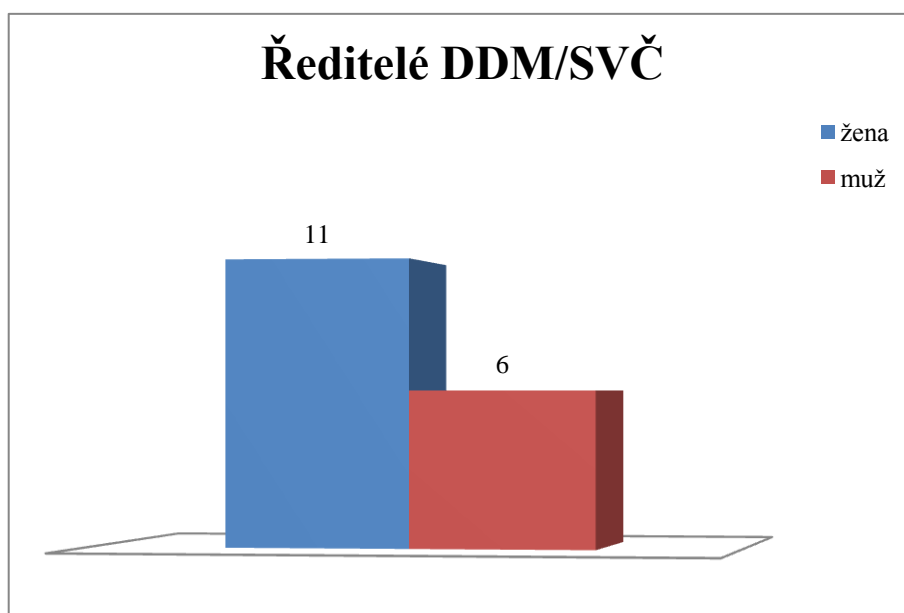
Respondenti souhlasili se zpracováním poskytnutých údajů. Všichni byli upozorněni, že dotazníkové šetření je anonymní a sesbíraná data budou poskytnuta jen pro účely tohoto výzkumu. Se všemi materiály dotazníkového šetření bylo nakládáno podle zákona o ochraně osobních údajů.

8.2.4 Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníku bylo pro respondenty, ředitele a jednoho zástupce ředitele volnočasových středisek Pardubického kraje, připraveno 21 otázek. První část otázek byla zaměřena na samotné respondenty a jejich personální činnosti. V druhé části byl již dotazník zaměřen na personální plánování a využívání SWOT analýzy v jejich organizaci. Dotazníkového šetření se účastnilo všech 17 ředitelů a jeden zástupce ředitele volnočasových středisek v Pardubickém kraji.

Ve výzkumném šetření byly použity otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Na uzavřené otázky se mohli respondenti vyjádřit pouze kladně nebo záporně. Podle těchto odpovědí se pak následně odvíjel sled otázek. Pokud respondenti odpověděli záporně, nemohli pak odpovídat na otevřené otázky na stejné téma. Odpovědi na otevřené otázky byly rozděleny do analogických kategorií podle podobnosti a obsahové souvislosti. U otázek polouzavřených měli respondenti na výběr z několika variant odpovědí.

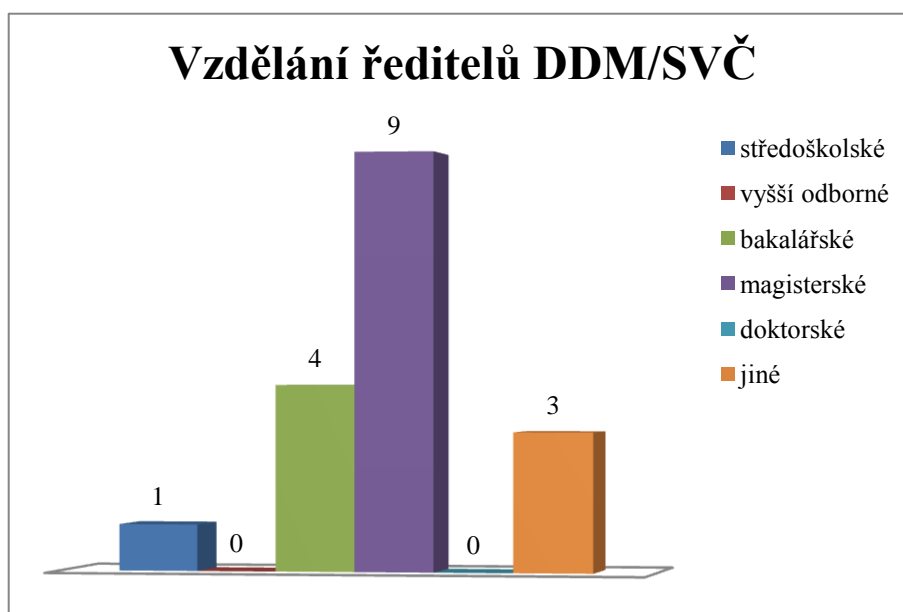
Otázka číslo 1: Ředitelé DDM/SVČ



Graf č. 1 – Ředitelé DDM/SVČ

Na postu ředitelů volnočasových středisek v Pardubickém kraji je zastoupeno více žen než mužů. Ženy tvoří 64,7 % a muži 35,3 % z celkového počtu 17 ředitelů. Viz graf č. 1.

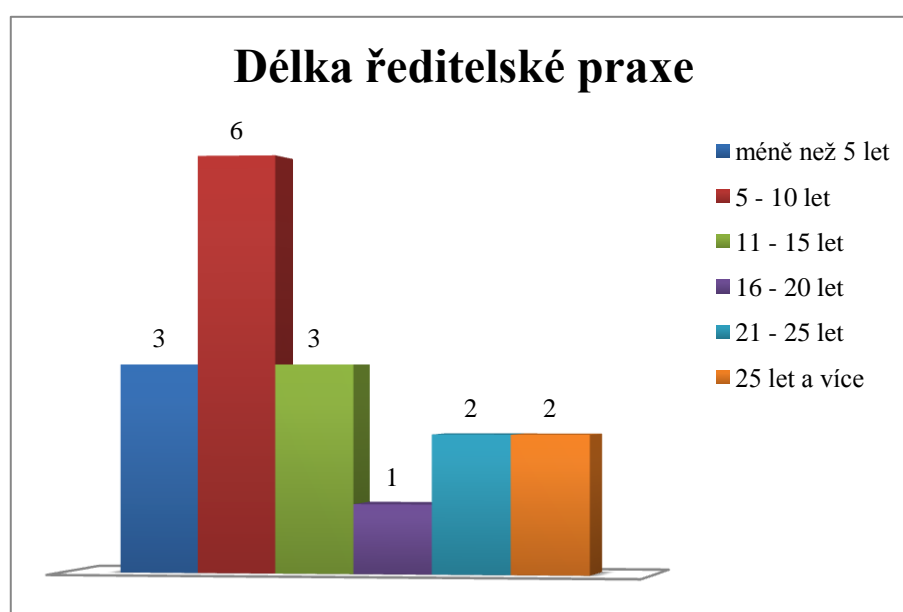
Otázka číslo 2: Mé dosažené nejvyšší vzdělání?



Graf č. 2 – Vzdělání

U ředitelů DDM/SVČ převažuje vzdělání magisterské. Tři ředitelé mají vzdělání inženýrské. Jeden ředitel nemá vysokoškolské vzdělání. V současnosti si ho ale doplňuje studiem školského managementu na Karlově univerzitě v Praze. Ředitelé, kteří neměli vysokoškolské vzdělání, si ho v průběhu pěti let doplnili studiem školského managementu na Univerzitě Palackého v Olomouci nebo na Karlově univerzitě v Praze. Tito ředitelé uvedli vzdělání bakalářské. Viz graf č. 2.

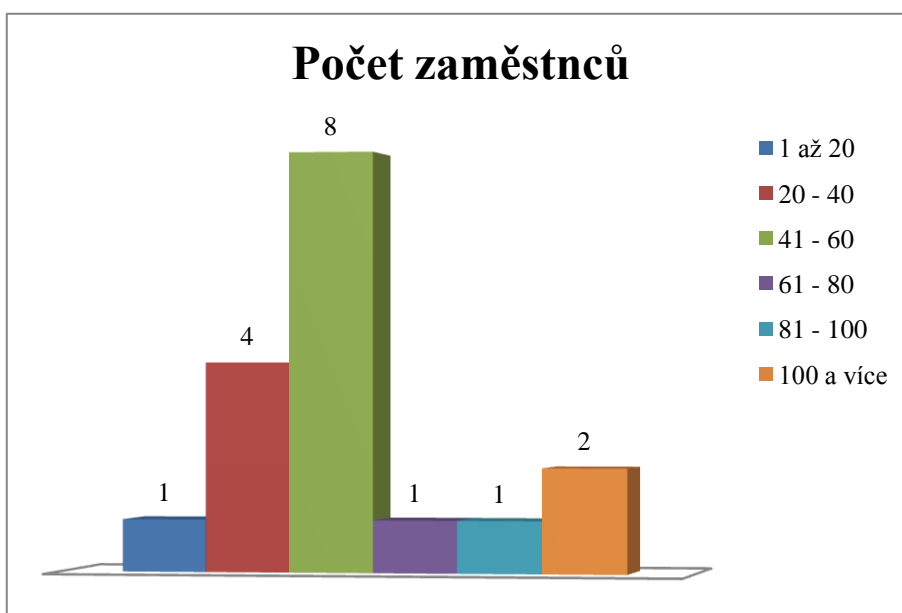
Otázka číslo 3: Délka vaší praxe na postu ředitele DDM/SVČ?



Graf č. 3 – Délka praxe

Délka praxe na postu ředitele je nejvíce zastoupena v kategorii 5 až 10 let. Tato kategorie je tvořena 35,3% z celkového počtu ředitelů. Nejméně je zastoupená kategorie 16 až 20 let. Tato kategorie je zastoupena 5,9% z celkového počtu 17 respondentů. Viz graf č. 3.

Otázka číslo 4: Kolik má váš Dům dětí / Středisko volného času zaměstnanců (interních i externích)?

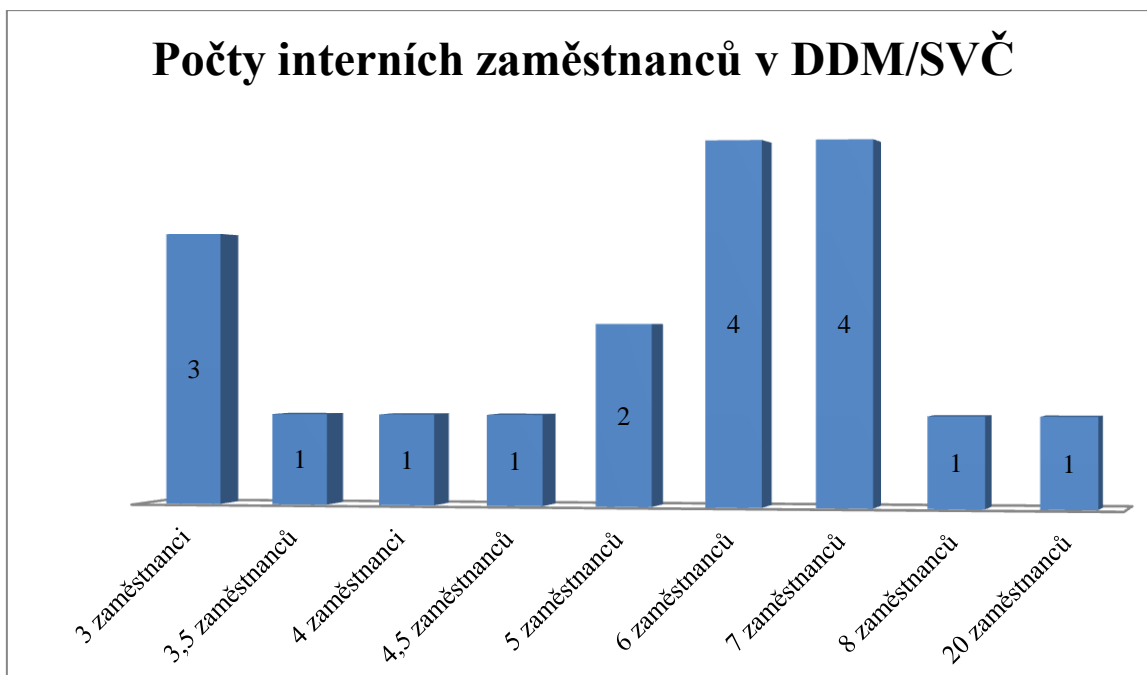


Graf č. 4 – Počet zaměstnanců

Z grafu vyplývá, že nejvíce je zastoupena kategorie 41 až 60 interních a externích zaměstnanců. Tato kategorie je tvořena 47,1 % z celkového počtu odpovědí. Viz graf č. 4.

Otázka číslo 5: Kolik má váš Dům dětí / Středisko volného času zaměstnanců v trvalém pracovním poměru?

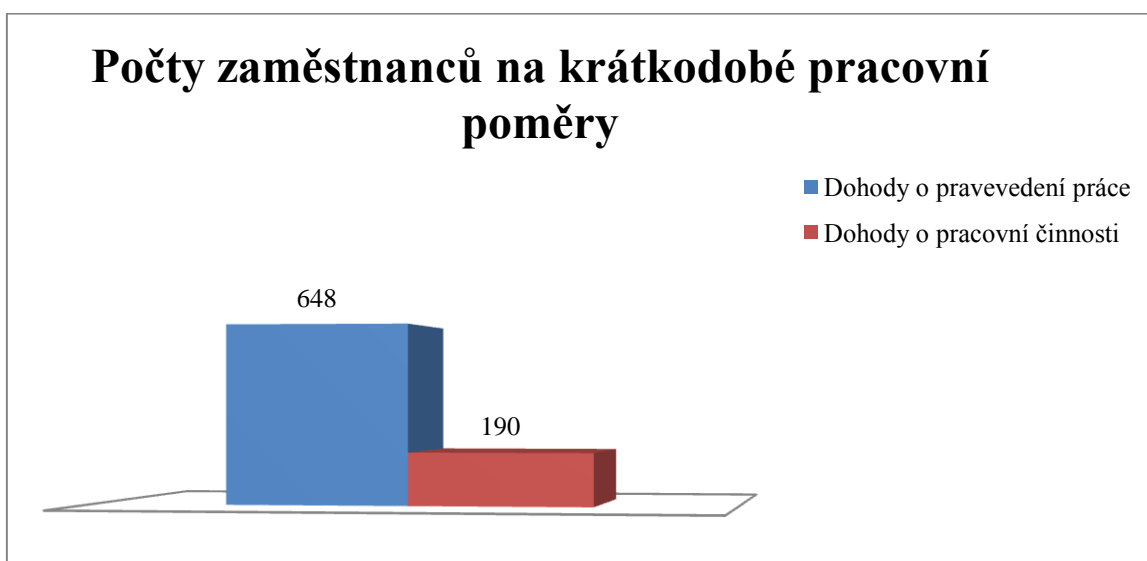
Rozpětí zaměstnanců v trvalém pracovním poměru volnočasových středisek v Pardubickém kraji je od 3 až po 20 interních zaměstnanců v organizaci. Následující graf nám ukazuje kolik interních zaměstnanců je v DDM/SVČ v Pardubickém kraji.



Graf č. 5 – Interní pracovníci

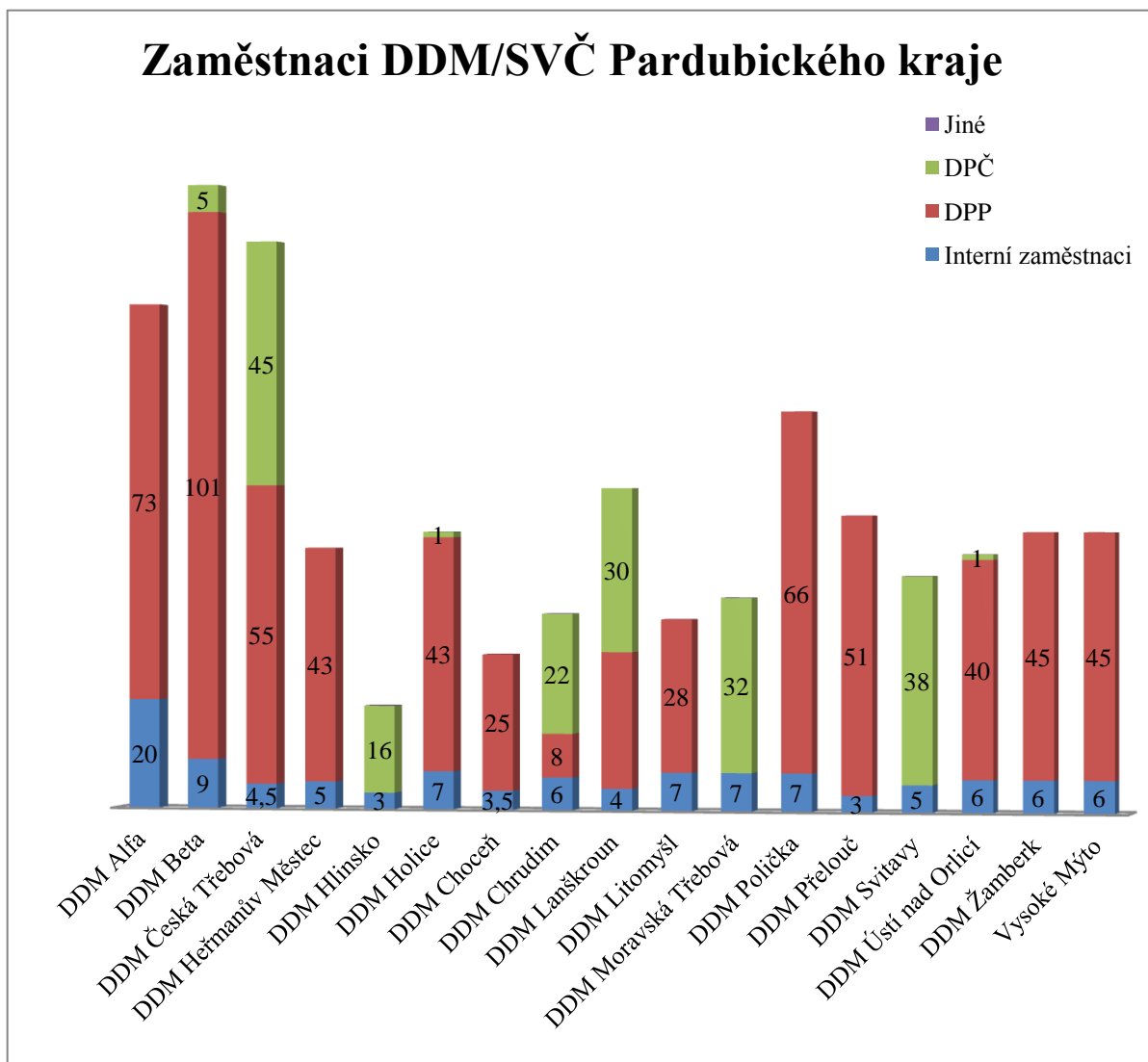
Otázka číslo 6: Kolik má váš Dům dětí / středisko volného času zaměstnanců v krátkodobém pracovním poměru (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, smlouva o dílo)?

Domy dětí a Střediska volného času Pardubického kraje využívají na krátkodobý pracovní poměr dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Ředitelé těchto středisek využívají ve větší míře dohodu o provedení práce. Na dohodu o provedení práce mají z celkového počtu zaměstnanců zaměstnáno 77, 3% na krátkodobý pracovní poměr. Viz graf č. 6.



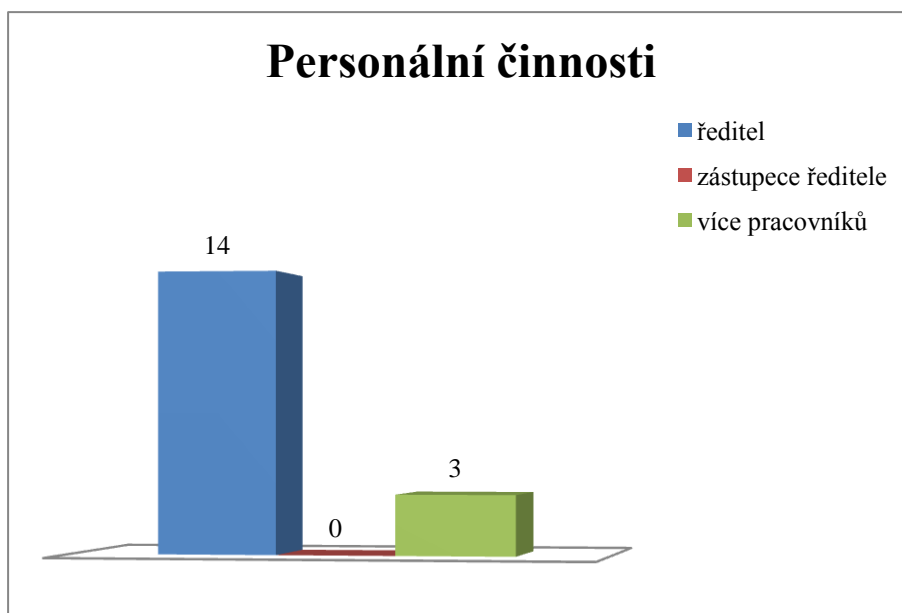
Graf č. 6 – DPP a DPČ

Následující graf nám shrnuje všechny počty zaměstnanců v Domech dětí a Střediscích volného času v Pardubickém kraji. Jsou zde uvedena jednotlivá střediska s jejich počty interních a externích zaměstnanců, tj. zaměstnanců zaměstnaných na trvalý pracovní poměr a zaměstnanců zaměstnaných na krátkodobý pracovní poměr. Zde můžeme vidět, že převážnou část zaměstnanců DDM/SVČ tvoří právě zaměstnanci pracující na krátkodobé pracovní poměry.



Graf č. 7 – Zaměstnanci

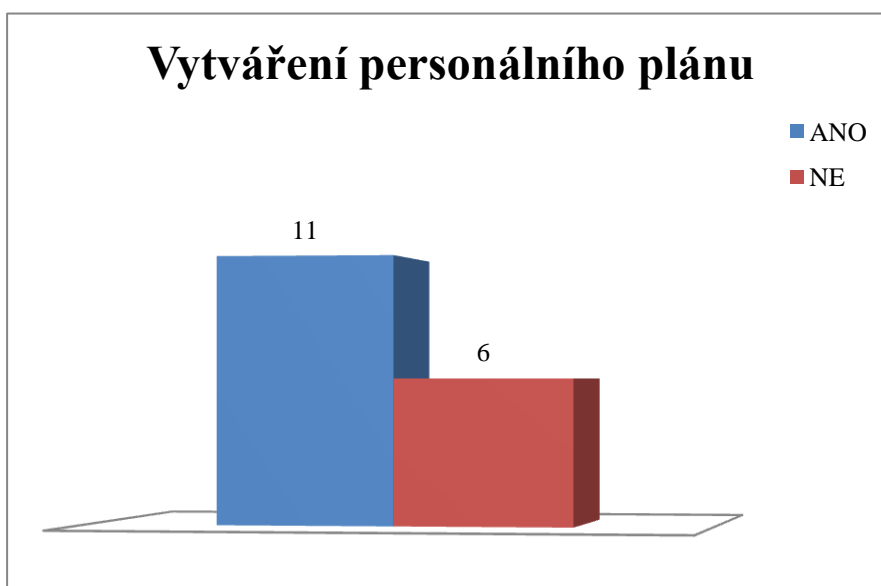
Otázka číslo 7: Kdo má u vás v DDM/SVČ na starosti personální činnosti?



Graf č. 8 – Personální činnosti

Personální činnosti mají na starosti v DDM/SVČ v Pardubickém kraji převážně ředitelé těchto středisek. Pouze 3 dotazovaní uvedli, že mají personální činnosti rozděleny mezi více pracovníků. Dva ředitelé sdělili, že mají činnosti rozděleny mezi sebe a účetní, jeden ředitel má personální činnost rozdělenou mezi sebe a vedoucího oddělení ve své organizaci. Viz graf č. 8.

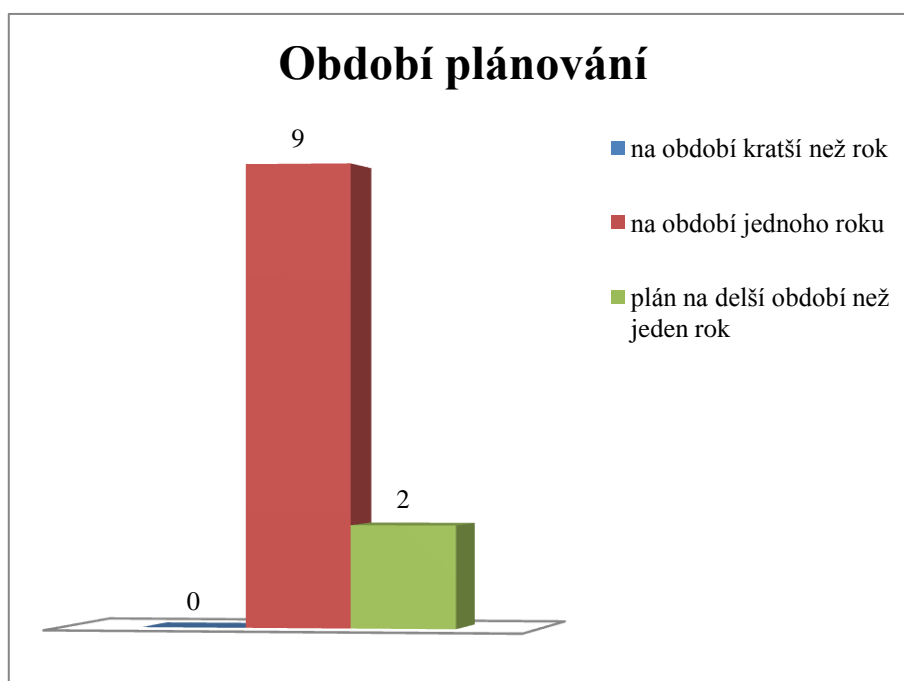
Otázka číslo 8: Vytváříte si personální plán?



Graf č. 9 – Personální plán

Někteří ředitelé volnočasových organizací nevytváří personální plán. Z celkového počtu dotazovaných respondentů vytváří personální plán pouze 64, 7 % ředitelů. Viz graf č. 9.

Otázka číslo 9: Na jak dlouhé období vytváříte personální plán?



Graf č. 10 – Plánování

Této otázce se účastnilo pouze 11 respondentů. Jsou to pouze ředitelé, kteří uvedli, že vytváří personální plán. Z celkového počtu 11 ředitelů vytváří personální plán na období jednoho roku 9 ředitelů, ti jsou zastoupeni 81, 8 % z celkového počtu respondentů. Dva ředitelé uvedli, že plánují déle než na období jednoho roku. Jeden ředitel plánuje na období dvou let, druhý ředitel vytváří personální plán na období pěti let. Viz graf č. 10.

Otázka číslo 10: Jaké nástroje využíváte při personálním plánování?

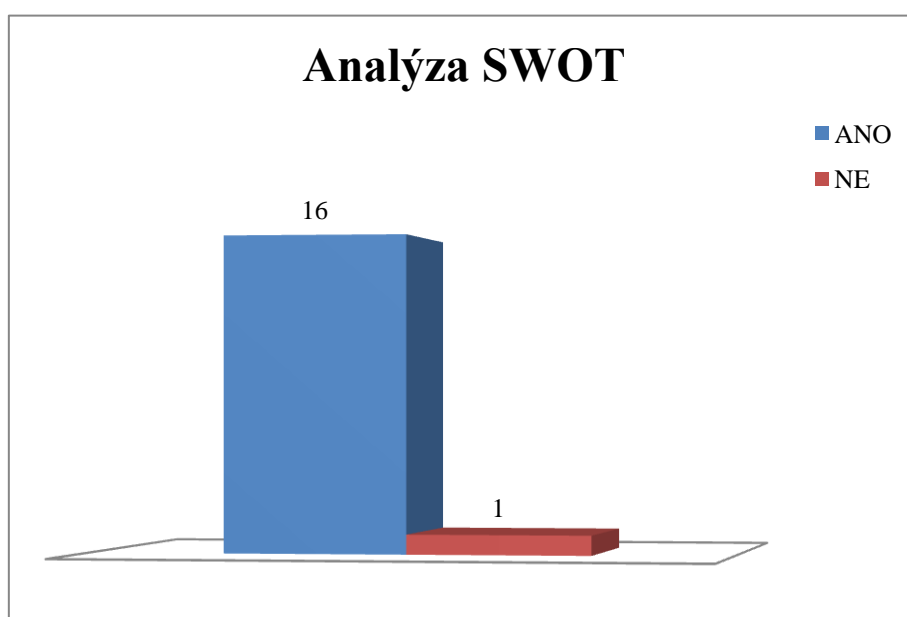
Na tuto otázku odpovědělo pouze 10 ředitelů ze 17 dotazovaných. Tři ředitelé uvedli, že jiné nástroje při personálním plánování nevyužívají. Ostatní odpovědi ředitelů, kteří odpověděli na tuto otázku, jsou zahrnuty níže v tabulce. Odpovědi jsou od sedmi ředitelů DDM/SVČ Pardubického kraje. Dvakrát se v odpovědích opakovala pouze odpověď vzdělávání jako nástroj při personálním plánování. Ostatní odpovědi byly zaznamenány od respondentů pouze jednou.

Jiné nástroje personálního plánování v DDM/SVČ v Pardubické kraji

- vytyčení cílů
- předvídavost
- znalost celkového počtu klientů
- vzdělávání
- zákonné vyhlášky a předpisy
- praxe
- pracovní zařazení
- inzeráty
- výchova potencionálních vedoucích z řad klientů
- pohovory s jednotlivými zaměstnanci
- osobní kontakt se školami v okolí
- doporučení
- osobní kontakty
- databáze žadatelů o pracovní místo
- přehled praxí
- zkušenosti

Tabulka č. 3 – Nástroje personálního plánování

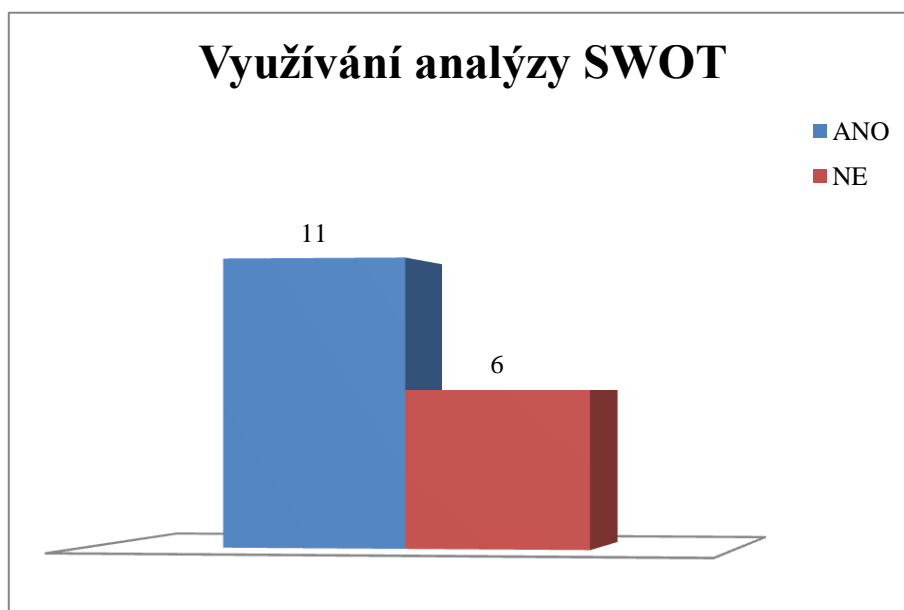
Otázka číslo 11: Znáte analýzu SWOT?



Graf č. 11 – Analýza SWOT

Všichni ředitelé DDM/SVČ Pardubického kraje kromě jednoho dotazovaného znají analýzu SWOT. Celkem je to 94,1% dotazovaných. Ředitel, který uvedl, že analýzu SWOT nezná, dopsal, že „ani nechce.“ Vzhledem k tomu, že tento ředitel uvedl, že je ve funkci ředitele DDM/SVČ funguje 5 – 10 let je nemožné, aby se s analýzou SWOT nesetkal. Každý ředitel musí při nástupu absolvovat funkční studium pro ředitele škol či školských zařízení nebo studium školského managementu, kde má možnost se s touto metodou setkat. Viz graf č. 11.

Otázka číslo 12: Využíváte ji jako nástroj v DDM/SVČ?



Graf č. 12 – Využívání SWOT analýzy

Využívání analýzy SWOT jako nástroje v DDM/SVČ potvrdilo 11 ředitelů ze 17 dotazovaných. I když 16 dotazovaných ředitelů uvedlo, že SWOT analýzu zná, pouze 64,7% ji využívá při své práci v DDM/SVČ v Pardubickém kraji. Viz graf č. 12.

Otázka číslo 13: Pokud analýzu SWOT využíváte jako nástroj v DDM/SVČ, uveďte prosím konkrétní využití?

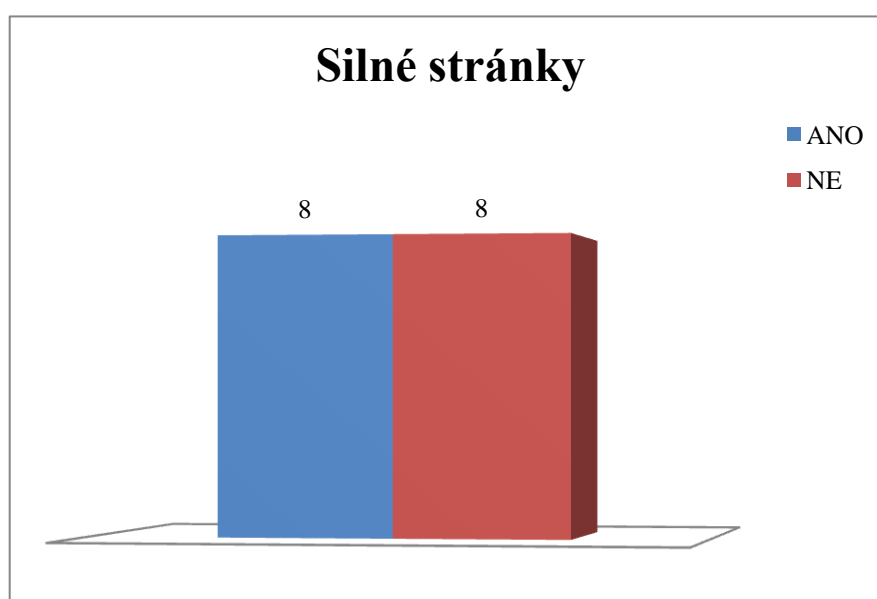
Na konkrétní využití analýzy SWOT ve volnočasových střediscích v Pardubickém kraji odpovědělo 13 dotazovaných ředitelů, kdy mohli zvolit více odpovědí. Jeden ředitel uvedl, že používá jiné nástroje. Další z ředitelů napsal, že analýzu SWOT nevyužívá jako nástroj v DDM. Ostatní ředitelé sdělili, že nejvíce využívají analýzu SWOT ke stanovení cílů a koncepce DDM/SVČ. Nejméně ji využívají k hodnocení pedagogů. Využívání

analýzy SWOT při personálním plánování potvrdilo pouze pět ředitelů DDM/SVČ v Pardubickém kraji. Všechny odpovědi jsou shrnuty v následující tabulce.

Konkrétní využití analýzy SWOT v DDM/SVČ Pardubického kraje.	
	Celkový počet
• při personálním plánování	5
• k hodnocení pedagogů	3
• k evaluaci školy	6
• jako hodnocení ze strany klientů	0
• ke změně strategie DDM/SVČ	7
• ke stanovení cílů a koncepce DDM/SVČ	8
• ke zjištění současného stavu DDM/SVČ	6
• jiné	0

Tabulka č. 4 – Využití analýzy SWOT

Otázka číslo 14: Vymezujete si při personálním plánování silné stránky DDM/SVČ?



Graf č. 13 – Silné stránky

Následujících otázek se účastnilo pouze 16 ředitelů z celkového počtu dotazovaných. Jeden ředitel tyto otázky týkající se analýzy SWOT vůbec nevyplnil. Nebylo to z důvodu, že nechtěl, ale uvedl, že vzhledem k tomu, že nevyužívá analýzu SWOT při personálním plánování, nemohl na tyto otázky odpovědět.

Při personálním plánování si z celkového počtu 16-ti odpovědí stanovuje silné stránky pouze 8 ředitelů. Stejný počet ředitelů si silné stránky nestanovuje. Viz graf č. 13.

Otázka číslo 15: Pokud ANO, jaké silné stránky to jsou?

Odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány pouze od osmi ředitelů. Vzhledem k tomu, že tato otázka byla otevřená, dala ředitelům velký prostor pro svá vyjádření. Odpovědi byly následně zařazeny do sedmi kategorií. Všechny kategorie jsou následně uvedeny v tabulce. Nejvíce odpovědí můžeme zařadit do kategorie „Nabídka a cenová dostupnost“ a „Poslání, dobré jméno a vztahy s veřejností.“ Druhou nejčastěji uváděnou odpovědí je kategorie „Dobré klima DDM/SVČ.“ Nejméně dotazovaných uvedlo v silných stránkách DDM/SVČ kategorii „Budova (poloha a materiálně - technické zabezpečení).“ V těchto odpovědích můžeme přesně zaznamenat to, že byli osloveni ředitelé volnočasových středisek. Činnost těchto školských organizací se specializuje právě na volný čas dětí, žáků, studentů a dalších účastníků. Snaží se svým klientům vyjít vstříc nejen svoji nabídkou, ale i cenou. Usilují o vytváření dobrého klimatu v DDM/SVČ nejen mezi svými zaměstnanci, ale i pro své klienty. Nejméně byla v odpovědích uváděna budova, její poloha, modernizace a úpravy. Tato kategorie je velmi úzce spjata s finanční stránkou a se zřizovateli těchto středisek. Záleží pak tedy na zřizovateli, zda má dost finančních prostředků právě na modernizaci, úpravy nebo prostory pro tato střediska.

<i>Odpověď/Kategorie</i>	<i>Počet odpovědí</i>	<i>Podíl v %</i>
Dobré klima DDM/SVČ	6	18,2 %
Spolupráce	3	9,1 %
Nabídka a cenová dostupnost	7	21,2 %
Pedagogové	5	15,2 %
Poslání, dobré jméno a vztahy s veřejností	7	21,2 %
Klienti	3	9,1 %
Budova (poloha a materiálně – technické zabezpečení)	2	6,1 %
CELKEM	33	100 %

Tabulka č. 5 – Kategorie silných stránek

V této doplňující tabulce jsou uvedeny všechny odpovědi odpovídajících ředitelů na otázku jaké silné stránky si v DDM/SVČ vymezují. Všechny odpovědi byly uvedeny pouze jednou.

Silné stránky
<p><i>Nabídka a cenová dostupnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • cenová dostupnost • zaměření na všechny věkové kategorie • flexibilita • prázdninová činnost • široká a pestrá nabídka volnočasových aktivit • nové zážitky pro klienty • nabídka spontánních aktivit <p><i>Poslání, dobré jméno a vztahy s veřejností</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • poslání organizace • dlouholetá tradice a povědomí u veřejnosti • bezpečné prostředí • rodiče se mohou spolehnout, že je dobře postaráno o děti • vhodné trávení volného času • získávání důležitých kompetencí pro život

- Public relation

Dobré klima DDM/SVČ

- dobré vztahy zaměstnanců
- kamarádský vztah pedagogů k dětem
- dobrý pracovní kolektiv
- kvalitní zázemí pro pedagogy
- příjemná atmosféra v kolektivu
- přátelská komunikace mezi zaměstnanci

Pedagogové

- potenciál externistů a PVČ
- pedagogové
- kvalita, bezúhonnost a zapálení pedagogů
- možnost dalšího vzdělávání
- využívání dalšího vzdělávání pro pedagogy

Klienti DDM/SVČ

- počty klientů
- zájem a chuť klientů docházet do DDM
- zájem ze strany klientů

Spolupráce

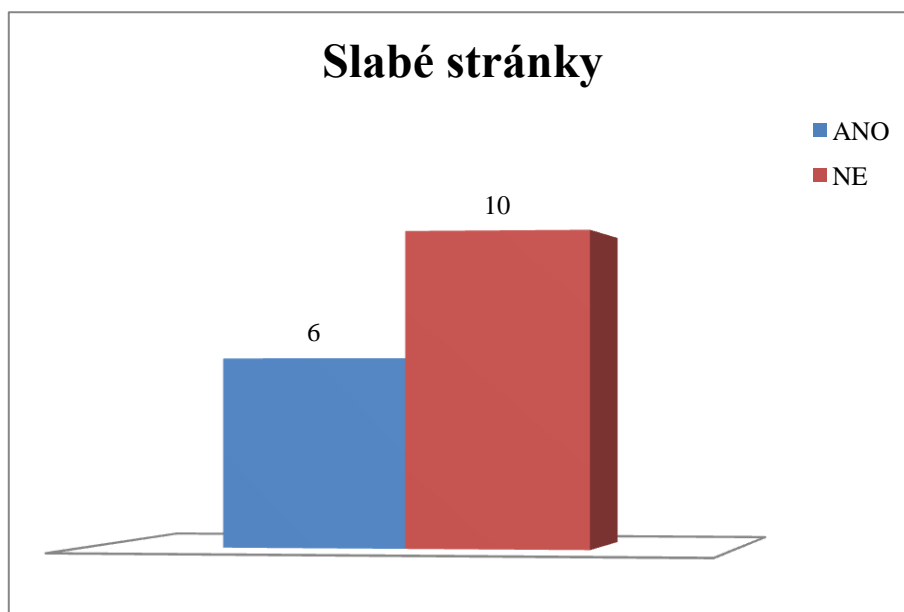
- dobrá spolupráce s ostatními středisky volného času
- síť SVČ a komunikace mezi nimi
- spolupráce s jinými institucemi

Budova (poloha a materiálně – technické zabezpečení)

- poloha DDM
- modernizace a úpravy v DDM

Tabulka č. 6 – Silné stránky

Otázka číslo 16: Vymezujete si při personálním plánování slabé stránky DDM/SVČ?



Graf č. 14 – Slabé stránky

Slabé stránky při personálním plánování si prostřednictvím SWOT analýzy stanovuje 6 ředitelů z 16 respondentů, kteří odpovídali na následující otázky. Deset ředitelů si slabé stránky nestanovuje. Viz graf č. 14.

Otázka číslo 17: Pokud ANO, jaké jsou to slabé stránky?

V této otázce jsou zahrnuty odpovědi pouze od šesti respondentů. Opět byla dána otázka otevřená a ředitelé sami doplňovali, jaké slabé stránky si vymezují při personálním plánování. Odpovědi byly zařazeny podle podobnosti do devíti kategorií. Největší zastoupení má kategorie „Zaměstnanci DDM/SVČ.“ Nejmenší zastoupení v odpovědích měla kategorie „Zřizovatel.“ V těchto odpovědích se odráží problém volnočasových organizací, který se týká nejen vzdělávání externích pedagogických pracovníků, ale i jejich nedostatečné finanční ohodnocení vzhledem k jejich pracovní vytíženosti. Dále je také patrné, že některá volnočasová střediska mají problémy s managementem. Neumí být konkurence schopní a pak přicházejí o své klienty. Všechny kategorie jsou uvedeny v následující tabulce.

<i>Odpověď/Kategorie</i>	<i>Počet odpovědí</i>	<i>Podíl v %</i>
Demografický vývoj	1	3,6 %
Vzdělání a kvalita pedagogických pracovníků	2	7,1 %
Zaměstnanci DDM/SVČ	8	28,6 %
Řízení a vedení DDM/SVČ	6	21,4 %
Umístění DDM/SVČ	4	14,3 %
Materiální a technické vybavení	1	3,6 %
Prezentace na veřejnosti, nabídka	2	7,1 %
Finanční stránka	3	10,7 %
Zřizovatel	1	3,6 %
CELKEM	28	100 %

Tabulka č. 7 – Kategorie slabých stránek

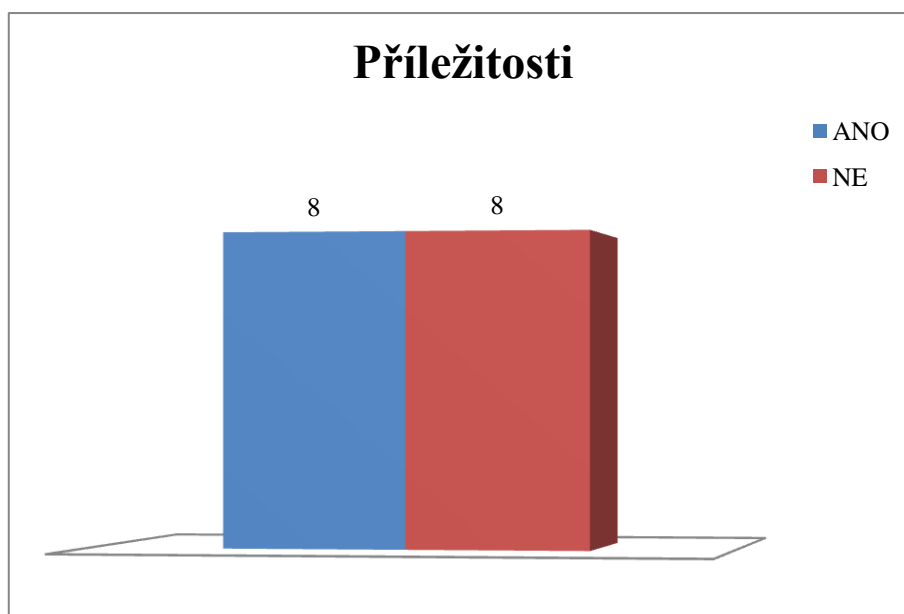
V doplňující tabulce jsou opět zaznamenány všechny odpovědi od respondentů. Opět ani jedna odpověď se neopakovala a byla uvedena pouze jednou.

Slabé stránky
<p><i>Řízení a vedení DDM/SVČ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • propagace • nezkušenost s projekty • stagnace • malá konkurenceschopnost • sponzoři • špatná fundraisingová strategie <p><i>Slabé stránky zaměstnanců DDM/SVČ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • nepružnost u zaměstnanců • neochota zaměstnanců učit se novým věcem • nepřizpůsobivost zaměstnanců

- vztahy ke klientům
- Umístění DDM/SVČ*
- změny v dopravě – dojíždění
- činnosti zájmového vzdělávání i mimo budovu DDM (tělocvičny)
- dojíždění externích pedagogů
- postavení DDM v regionu
- Pedagogičtí pracovníci*
- malý počet interních zaměstnanců - přetěžování
- nedostatečné finanční ocenění externích pedagogických pracovníků
- odchod mladých pedagogů
- vysokoškolské studium interních pracovníků (časová a organizační náročnost)
- Finanční stránka*
- snižování dostupnosti pro děti ze sociálně slabých rodin
- nezaměstnanost
- špatná finanční situace některých rodin
- Vzdělání a kvalita pedagogických pracovníků*
- nižší kvalita práce u externích pedagogických pracovníků (odborník x pedagog)
- chybějící pedagogické vzdělání externích pedagogů
- Prezentace na veřejnosti, nabídka*
- dobré x špatné jméno DDM
- zajímavá x nezajímavá nabídka DDM
- Demografický vývoj*
- demografický vývoj
- Zřizovatel*
- změny ve vedení zřizovatele
- Materiálně technické vybavení*
- nevhodné prostory

Tabulka č. 8 – Slabé stránky

Otázka číslo 18: Vymezujete si při personálním plánování příležitosti DDM/SVČ?



Graf č. 15 - Příležitosti

Osm respondentů uvedlo, že si při personálním plánování nestanovují příležitosti DDM/SVČ. Stejný počet dotazovaných uvedl, že si příležitosti při personálním plánování stanovují. Viz graf č. 15.

Otázka číslo 19: Pokud ANO, jaké to jsou příležitosti?

Na tuto otázku odpovědělo pouze 7 z respondentů, kteří uvedli, že si při personálním plánování stanovují příležitosti DDM/SVČ. Jeden ředitel odpověděl, že si příležitosti stanovuje, ale nedopsal jaké. Otázka byla otevřená a tak respondenti odpovídali volně. Následné odpovědi byly pak zařazeny do 11 podobných kategorií. Největší zastoupení je v kategorii „Nabídka DDM/SVČ.“ Nejméně byly zastoupeny odpovědi z kategorií „Projektů a grantů“, „Demografický vývoj“ a „Finanční stránka klientů.“ Tady se opět odráží specifická povaha těchto školských organizací. Je to převážně jejich nabídka pro klienty nebo potenciální zákazníky. Všechny kategorie jsou uvedeny níže v tabulce.

<i>Odpověď/Kategorie</i>	<i>Počet odpovědí</i>	<i>Podíl v %</i>
Nabídka DDM/SVČ	4	18,2 %
Spolupráce	3	13,6 %
Legislativa a politika	2	9,1 %
Demografický vývoj	1	4,5 %
Projekty a granty	1	4,5 %
Vzdělávání a praxe	2	9,1 %
Financování	2	9,1 %
Prezentace a propagace	2	9,1 %
Nabídka a poptávka	2	9,1 %
Finanční situace klientů	1	4,5 %
Zřizovatel	2	9,1 %
CELKEM	22	100 %

Tabulka č. 9 – Kategorie příležitosti

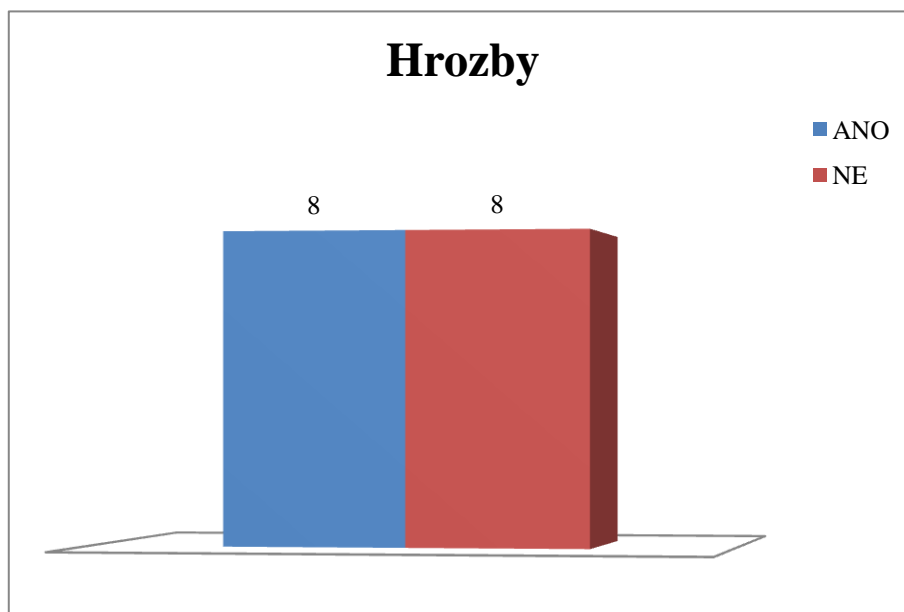
Následná doplňující tabulka obsahuje odpovědi respondentů. Pouze rozšíření nabídky bylo uvedeno od respondentů dvakrát. Ostatní odpovědi respondenti v dotazníku uvedli jednou.

Příležitosti
<p><i>Nabídka DDM/SVČ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • rozšíření nabídky • sledování nových trendů • zaměření na prevenci kriminality • nové trendy – nová potřeba kvalitních a zapálených pedagogů <p><i>Spolupráce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s jinými subjekty • spolupráce se soukromým sektorem • výměna zkušeností mezi DDM/SVČ <p><i>Legislativa a politika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • vhodná úprava legislativy

- vhodné politické prostředí
Vzdělávání a praxe
- příklady dobré praxe
- systém celoživotního vzdělávání
Financování
- přechod na vícezdrojové financování
- získávání nových sponzorů
Prezentace a propagace
- prezentace na veřejnosti
- propagace
Nabídka a poptávka
- aktuální poptávka zájmových činností
- zapojení většího počtu dětí a mládeže
Zřizovatel
- zadání zřizovatele
- vyšší příspěvek na odměny ze strany zřizovatele
Finanční situace klientů
- vznik nových pracovních příležitostí ve městě
Demografický vývoj
- demografický vývoj
Granty a projekty
- granty, projekty

Tabulka č. 10 – Příležitosti

Otázka číslo 20: Vymezujete si při personálním plánování hrozby DDM/SVČ?



Graf č. 16 - Hrozby

Hrozby si při personálním plánování stanovuje stejný počet respondentů jako u stanovování příležitostí. Také stejný počet respondentů si hrozby v DDM/SVČ nestanovuje. Viz graf č. 16.

Otázka číslo 21: Pokud ANO, jaké jsou to hrozby DDM/SVČ?

V této otázce jsou opět zaznamenány odpovědi pouze od sedmi ředitelů. Jeden ředitel znovu odpověděl, že si stanovují v DDM hrozby při personálním plánování, bohužel nevedl jaké. V této otevřené otázce opět mohli ředitelé volně odpovídat. Odpovědi byly opět následně zařazeny do deseti podobných kategorií. Nejvíce byla uvedena kategorie „Zákony, MŠMT, kraj, zřizovatel.“ Jako nejméně uváděná hrozba při personálním plánování byla uváděna „Fluktuace pracovníků“, „Zájem klientů“, „Demografický vývoj“ a „Materiálně technické zajištění.“ Ředitelé DDM/SVČ cítí velký tlak ze strany svých zřizovatelů. Jedná se hlavně o konkurzy na ředitelská místa nebo o politickou situaci, která je v jejich městě. Také vidí hrozby ze strany MŠMT či krajů. Nejasné začlenění DDM/SVČ a nejasná a nejednotná koncepce. V následující tabulce jsou uvedeny všechny kategorie.

<i>Odpověď/Kategorie</i>	<i>Počet odpovědí</i>	<i>Podíl v %</i>
Zákony, MŠMT, kraj, zřizovatel	11	37,9 %
Konkurence	3	10,3 %
Finanční stránka	3	10,3 %
Zájem klientů	1	3,4 %
Nekvalifikovanost a nedostatek pedagogických pracovníků	3	10,3 %
Finanční situace klientů	3	10,3 %
Materiálně technické vybavení	1	3,4 %
Fluktuace pracovníků	1	3,4 %
Demografický vývoj	1	3,4 %
Nízké počty interních pracovníků	2	6,9 %
CELKEM	29	100 %

Tabulka č. 11 – Kategorie hrozeb

V doplňující tabulce jsou opět uvedeny odpovědi od respondentů, kteří odpovídali na otázku, jaké hrozby si vymezují při personálním plánování. Konkurence škol a jiných organizací a vysoký podíl administrativy byly v odpovědích uvedeny dvakrát. Ostatní odpovědi byly uvedeny opět pouze jednou.

Hrozby
<p><i>Zákony, MŠMT, kraj, zřizovatel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • NIDV – kurzy pro pedagogy • úředníci na městských úřadech – rozhodují o něčem, co neznají • vnější tlak na zvyšování výkonů • konkurz na ředitele • politická situace ve městě

- vysoký podíl administrativy – méně času na kvalitní pedagogickou práci
- změny v zákonech
- změna ve vedení zřizovatele
- nejasná koncepce MŠMT a začlenění DDM/SVČ
- nejednotná koncepce jednotlivých krajů
- přístup zřizovatelů

Konkurence

- konkurence škol a jiných organizací
- velká konkurence v regionu
- nabídka kroužků při základních školách – zdarma

Finanční stránka

- nedostatek finančních prostředků
- méně financí
- nízká odměna pro zaměstnance

Finanční situace klientů

- snižování platební schopnosti klientů
- vysoká nezaměstnanost
- nezaměstnanost

Nekvalifikovanost a nedostatek pedagogických pracovníků

- nedostatek kvalitních pedagogů
- ne každý se může věnovat zájmovému vzdělávání – pedagogické vzdělání
- nezájem externích pracovníků získat pedagogické vzdělání

Nízké počty interních pracovníků

- vysoké pracovní výkony z hlediska malého počtu interních zaměstnanců
- přepracovanost, únava

Zájem klientů

- klesající zájem klientů

Fluktuace pracovníků

- fluktuace pracovníků

Materiálně technické vybavení

- veškerá činnost v pronajatých prostorech

Demografický vývoj

- demografický vývoj

Tabulka č. 12 – Příležitosti

8.2.5 Zhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola je zaměřena na analýzu výsledků výzkumného šetření. Je potřeba zdůraznit, že výsledky provedeného výzkumného šetření se týkají pouze skupiny respondentů, která se tohoto výzkumného šetření zúčastnila. Nejedná se tedy o reprezentativní vzorek. Dotazníky vyplnilo všech 17 dotazovaných ředitelů a jeden zástupce ředitele, kteří ale reprezentují pouze jeden kraj a to kraj Pardubický.

V první části dotazníkového šetření byly zvoleny otázky polouzavřené. Bylo zjištěno, že na postu ředitelů volnočasových středisek v Pardubickém kraji je zastoupeno více žen než mužů. Ženy tvoří 64,7% z celkového počtu ředitelů. Většina ředitelů těchto středisek má vzdělání odpovídající své funkci. Pouze jeden ředitel má vzdělání středoškolské. V současné době si ho ale doplňuje studiem školského managementu. Délka praxe na postu ředitele volnočasového střediska se pohybuje od méně než 5 let až po délku nad 25 let. Nejvíce je zastoupena kategorie 5 až 10 let. Tato kategorie je zastoupena 35,3% z celkového počtu 17 dotazovaných ředitelů.

Další otázky dotazníkového šetření se týkaly personálního zajištění v DDM/SVČ. Tyto otázky nám přiblížily počty zaměstnanců v těchto volnočasových organizacích. A to nejen zaměstnanců v trvalém pracovním poměru, ale také počty zaměstnanců v pracovním poměru krátkodobém, tj. dohoda o provedení práce, dohody o pracovní činnosti či smlouva o dílo. Nejpočetnější kategorií v počtu zaměstnanců DDM/SVČ je kategorie 41 až 60 zaměstnanců. Je zastoupena 47,1% z celkového počtu. Rozpětí zaměstnanců v trvalém pracovním poměru je ve volnočasových střediscích v Pardubickém kraji od 3 zaměstnanců až po 20 interních zaměstnanců v organizaci. Ředitelé těchto organizací využívají pravidelně krátkodobé pracovní poměry jako je dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Ředitelé více využívají zaměstnání externích pracovníků na dohody o provedení práce. Zaměstnance na tyto dohody tvoří 77,3% zaměstnanců zaměstnaných na dohody o provedení práce.

Druhá polovina dotazníkového šetření se týká personální činnosti v DDM/SVČ a SWOT analýzy. Personální činnosti se v DDM/SVČ věnují převážně ředitelé těchto středisek. Pouze tři dotazovaní uvedli, že se o svoji personální činnost dělí s dalšími pracovníky organizace, jako jsou účetní nebo vedoucí oddělení. Jedenáct ředitelů dále uvedlo, že si pravidelně vytváří personální plán ve své organizaci. Šest ředitelů si personální plán nevytváří. Ředitelé, kteří vytváří personální plán ve své organizaci dále

odpovídali, na jak dlouhé období si vytváří personální plán. Z celkového počtu 11 odpovídajících ředitelů si vytváří personální plán 9 ředitelů na období jednoho roku. Pouze dva ředitelé vytváří personální plán na období delší než jeden rok a to na období dvou a pěti let. Nástroje, které ředitelé využívají při personálním plánování, jsou různorodé. Od vytyčování cílů, předvídavosti, vzdělávání, inzerátů až po doporučení, osobní kontakty či zkušenosti. Tyto odpovědi jsou uvedeny od sedmi ředitelů. Tři ředitelé uvedli, že jiné nástroje při personálním plánování nevyužívají. Sedm ředitelů na tuto otázku neodpovědělo vůbec.

Ředitelé DDM/SVČ Pardubického kraje až na jednoho znají SWOT analýzu. Ředitel, který uvedl, že SWOT analýzu nezná, dopsal, že „ani nechce.“ Jako nástroj SWOT analýzu využívá 11 ředitelů. Šest ředitelů SWOT analýzu v DDM/SVČ neaplikuje. Na konkrétní využití SWOT analýzy v DDM/SVČ v Pardubickém kraji odpovídalo 14 ředitelů. Ředitelé využívají SWOT analýzu zejména k hodnocení pedagogů, k evaluaci školy, ke změně strategie, ke stanovení cílů a koncepce, ke zjištění současného stavu a při personálním plánování. Nejvíce ji ředitelé využívají ke stanovení cílů a koncepce DDM/SVČ. Nejméně k hodnocení pedagogů. Využití SWOT analýzy při personálním plánování potvrdilo pět ředitelů.

Na následující otázky odpovídalo pouze 16 ředitelů ze 17 dotazovaných. Ředitel, který neodpovídal, uvedl, že SWOT analýzu nevyužívá při personálním plánování a tudíž nemohl na následující otázky odpovědět. Osm z šestnácti ředitelů si vymezuje silné stránky při personálním plánování. Nejčastěji uváděné odpovědi na otázku, jaké jsou to silné stránky, byly zařazeny do kategorií „Nabídka a cenová dostupnost“, „Poslání, dobré jméno a vztahy s veřejností“ a „Dobré klima.“ Nejméně si ředitelé stanovují silné stránky na kategorii, která se týká „Budovy“ vztahující k poloze DDM/SVČ nebo k modernizaci. Slabé stránky si při personálním plánování určuje šest ředitelů z 16 odpovídajících. Nejčastější slabé stránky jsou z kategorie „Řízení a vedení DDM/SVČ.“ Nejméně z kategorie „Demografický vývoj“, „Materiálně technické vybavení“ a „Zřizovatel.“ Příležitosti si při personálním plánování určuje osm z odpovídajících ředitelů. Na otázku jaké jsou to příležitosti, odpovědělo pouze sedm z ředitelů, kteří potvrdili, že si příležitosti při personálním plánování určují. Jeden ředitel sice uvedl, že si určují příležitosti při personálním plánování, ale v další otázce neuvedl jaké. Nejčastější kategorie příležitostí je kategorie „Nabídka DDM/SVČ“ a „Spolupráce.“ Nejméně si ředitelé stanovují příležitosti v kategorii „Demografický vývoj“, „Projekty a granty“ a „Finanční situaci klientů.“ Na

poslední otázku týkající se vymezení hrozeb při personálním plánování odpovědělo kladně osm ředitelů. Jeden ředitel opět následně neuvedl konkrétní hrozby při personálním plánování. Nejčastější hrozby jsou uváděny z kategorie „Zákony, MŠMT, kraj, zřizovatel.“ Nejméně byly uvedeny hrozby, které byly zařazeny do kategorií „Zájem klientů“, „Materiálně technické zabezpečení“, „Demografický vývoj“ a „Fluktuace pracovníků.“

Pokud se následně podíváme na dotazníkové šetření a na výzkumné otázky, můžeme dotazníkové šetření zhodnotit takto:

Otázka číslo 1: *Znají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu?*

Můžeme potvrdit, že kromě jednoho dotazovaného ředitele znají všichni ředitelé SWOT analýzu.

Otázka číslo 2: *K čemu používají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu?*

Ředitelé používají SWOT analýzu k personálnímu plánování, k hodnocení pedagogů, k evaluaci školy, ke změně strategie DDM/SVČ, ke stanování cílů a koncepce DDM/SVČ a ke zjištění současného stavu DDM/SVČ.

Otázka číslo 3: *Používají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu při personálním plánování?*

Při personálním plánování používá SWOT analýzu pouze pět ředitelů z celkového počtu 17 dotazovaných ředitelů.

Otázka číslo 4: *Jaké jiné nástroje ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji používají při personálním plánování?*

Nástroje, které ředitelé používají při personálním plánování, jsou různorodé. Dvakrát bylo uvedeno jako nástroj při personálním plánování vzdělávání. Ostatní nástroje byly uvedeny pouze jednou. Jedná se o vytyčení cílů, předvídavost, znalost celkového počtu klientů, zákonné vyhlášky a předpisy, praxe, pracovní zařazení, inzeráty, výchova potencionálních vedoucích z řad klientů, pohovory s jednotlivými zaměstnanci, osobní kontakt se školami

v okolí, doporučení, osobní kontakty, databáze žadatelů o pracovní místo, přehled praxí a zkušeností.

8.3 Individuální řízený rozhovor

Individuální řízený rozhovor byl zvolen jako doplňující metoda k dotazníkovému šetření. Rozhovor by měl rozšířit výzkumné otázky týkající se personálního plánování, SWOT analýzy a jejího využití při personálním plánování.

8.3.1 Respondenti rozhovoru

Respondenti rozhovorů byli čtyři ředitelé DDM/SVČ Pardubického kraje, kteří v dotazníkovém šetření odpověděli, že SWOT analýzu využívají při personálním plánování. Jiná kritéria pro rozhovory nebyla zvolena.

Rozhovory byly předem naplánovány a probíhaly na základě předem připravených otázek. Otázky byly ředitelům před rozhovorem poslány na e-mail, aby se mohli na rozhovor připravit. Samotný rozhovor probíhal osobně v jejich volnočasovém středisku.

8.3.2 Etická otázka rozhovorů

Respondenti rozhovorů souhlasili se zpracováním poskytnutých údajů. Všichni byli upozorněni, že rozhovor bude anonymní a získaná data budou využita jen pro účely tohoto výzkumného šetření. Se všemi materiály rozhovorů bylo nakládáno podle zákona o ochraně osobních údajů.

8.3.3 Výsledky individuálního hloubkového rozhovoru

Ředitelé, kteří absolvovali rozhovor, jsou všichni ženského pohlaví. Jsou to ředitelky menších DDM/SVČ, co se týká počtů zaměstnanců v organizaci.

Ředitelka 1 – věk 50 let, ve funkci ředitele DDM/SVČ je 3 roky, vzdělání magisterské, organizace ve velikosti 450 klientů.

Ředitelka 2 – věk 49 let, ve funkci ředitele DDM/SVČ je 4 roky, vzdělání inženýrské, organizace ve velikosti 650 klientů.

Ředitelka 3 – věk 57 let, ve funkci ředitele je 20 let, vzdělání středoškolské, organizace ve velikosti 650 klientů.

Ředitelka 4 – věk 47 let, ve funkci ředitele je 9 let, vzdělání magisterské, organizace ve velikosti 388 klientů.

Otázky rozhovoru:

1. V dotazníkovém šetření jste uvedli, že vytváříte personální plán na dobu jednoho roku. Co vše váš personální plán zahrnuje? Kdo se na personálním plánu podílí?

Ředitelka 1 – paní ředitelka uvedla, že personální plán převážně zahrnuje externí pedagogické pracovníky. „Vzhledem k tomu, že se nám externí pedagogičtí pracovníci neustále mění, je nutné se věnovat personálnímu plánování těchto zaměstnanců.“ Personální plán si vytváří sama.

Ředitelka 2 – „Personální plánování se u nás zaměřuje na interní a externí zaměstnance. Na konci každého školního roku si stanovujeme, jaké zaměstnance máme v organizaci. Jaké zaměstnance budeme potřebovat pro naši novou rozšiřující se nabídku činností.“ Na personálním plánu se podílí podle jejich slov všichni interní zaměstnanci mimo paní uklízečky.

Ředitelka 3 – v personálním plánu se zaměřují převážně na externí zaměstnance organizace. „Naše organizace má stálý kolektiv interních zaměstnanců a tak v personálním plánu většinou zahrnujeme externí zaměstnance. Rozhodujeme o tom, jaký nový kroužek se obsadí, jakým externím pedagogem, zda má pedagogickou kvalifikaci a co může nový pedagog nabídnout našim klientům.“ Uvedla, že na personálním plánu se podílí ona jako ředitelka, zástupce ředitele a dva pedagogičtí pracovníci, kteří jsou vedoucí oddělení.

Ředitelka 4 – „Náš personální plán zahrnuje hlavně externisty. „Zvažujeme, jaké kroužky chceme nabídnout a jaké pedagogy bude potřeba k jejich vedení.“ Paní ředitelka také uvedla, že s externími pedagogickými pracovníky uzavírá dohodu o provedení práce na dobu jednoho roku. Toto období je od ledna do prosince, a pokud externí pedagog nepovede v následujícím školním roce zájmový kroužek, smlouvu jim neprodlouží. Personální plán si vytváří sama.

2. V dotazníkovém šetření jste uvedli, že znáte SWOT analýzu a využíváte ji při personálním plánování. Kdy jste se poprvé setkali s analýzou SWOT? Jak dlouho SWOT analýzu využíváte při personálním plánování?

Ředitelka 1 – „Poprvé jsem se s analýzou SWOT setkala při funkčním studiu pro ředitele škol a školských organizací. Od té doby SWOT analýzu využíváme v našem zařízení.“

Ředitelka 2 – i tato paní ředitelka uvedla, že jí SWOT analýza byla představena na funkčním studiu pro ředitele škol a školských organizací. „SWOT analýzu od této doby, to jsou asi čtyři roky, aplikujeme u nás v Domě dětí.“

Ředitelka 3 – „Poprvé jsem se s analýzou SWOT setkala na DOTU, což bylo v roce 2004. Od této doby analýzu SWOT používáme.“

Ředitelka 4 – S analýzou SWOT se paní ředitelka poprvé setkala při bakalářském studiu školského managementu na Karlově univerzitě v roce 2008. „V podstatě ji od této doby využíváme. Můžu ale říct, že jsem ji využívala již dříve. Každý ředitel má svůj selský rozum a dokáže si spočítat pro a proti, co ho ohrožuje, jakou má konkurenci a podobně.“ Přiznává, že podobu SWOT analýzy využívala již dříve i když nevěděla, že se jedná o SWOT analýzu.

3. Využíváte při personálním plánování i jiné nástroje nebo jen SWOT analýzu?

Pokud využíváte i jiné nástroje, prosím uveďte jaké.

Ředitelka 1 – „Ne jiné nástroje při personálním plánování v Domě dětí nevyužíváme.“

Ředitelka 2 – Paní ředitelka uvedla, že také jiné nástroje při personálním plánování nepoužívají.

Ředitelka 3 – „Ano využíváme určitě marketingový mix. Zjišťujeme přání našich klientů, zdali je naše nabídka v pořádku, zda je potřeba snižovat úplatu za naše zájmové vzdělávání. Zjišťujeme dostupnost našich klientů k nám a pokud je to možné, dojíždíme za nimi do okolních vesniček. Zaměřujeme se i na komunikaci mezi námi a klienty.“ Paní ředitelka také uvedla, že pravidelně ve svém volnočasovém středisku připravují dotazník pro klienty, zaměřený na uplatňování marketingového mixu v organizaci.

Ředitelka 4 – „Ne, jiné nástroje nevyužíváme.“

4. Seznamujete s výsledky SWOT analýzy zaměstnance, klienty, zřizovatele nebo sponzory?

Ředitelka 1 – „Ne, s výsledky SWOT analýzy neseznamujeme nikoho. SWOT analýza je pravidelně uváděna v hodnotící zprávě a tak, kdo má zájmem může do této zprávy nahlédnout.“ Paní ředitelka také uvedla, že analýzu SWOT nedělají pravidelně. Pouze jednou ročně jako přílohu k hodnotící zprávě.

Ředitelka 2 – „Ano, s výsledky SWOT analýzy seznamuji své zaměstnance a klienty zájmového vzdělávání. Na společném setkání ředitelů jednou za rok seznamujeme s výsledky také zřizovatele.“ Paní ředitelka dále uvedla, že sponzory a jiné osoby s výsledky analýzy SWOT neseznamují.

Ředitelka 3 – „Ano, seznamujeme s výsledky SWOT analýzy své zaměstnance. Dvakrát do roka i zaměstnance externí na společných schůzkách.“ Dále uvedla, že s výsledky seznamují nejen zřizovatele ale i sponzory. Zřizovatele pravidelně na poradách ředitelů. Sponzory hlavně při jednání s nimi. „Snažíme se sponzorům představit naše fungování, jaká je úplata za zájmové vzdělávání a že pro některé rodiny je úplata za zájmové vzdělávání velká finanční zátěž. Pokud nám pomohou, může se naše zájmové vzdělávání ubíhat jinou cestou, lepší.“

Ředitelka 4 – Paní ředitelka uvedla, že s výsledky SWOT analýzy nikoho neseznamují. „SWOT analýzu mám uvedenou v hodnotící zprávě a zaměstnanci vědí, kdo nastoupí na pozici externího pedagoga a kdo odejde. Není tedy potřeba dále SWOT analýzu někomu nabízet.“

5. Pokud si stanovíte při personálním plánování silné stránky, využíváte je k výhodě nad konkurencí a k rozvoji vaší činnosti?

Ředitelka 1 – „Ano, snažíme se naši konkurenční výhodu více prezentovat. Například novou nabídku zájmových kroužků představujeme na konci školního roku, tak aby již

rodiče a klienti věděli, co bude u nás za nové kroužky.“ Dále také uvedla, že svoji nabídku prezentují na svých webových stránkách a zapojují do své propagace i facebookové stránky Domu dětí. „Vše co je pro nás konkurenční výhoda, se snažíme využít co nejvíce.“

Ředitelka 2 – „Ano, silné stránky si stanovujeme pravidelně a využíváme je pro boj s naší konkurencí.“

Ředitelka 3 – „Samozřejmě, že využíváme naše silné stránky proti konkurenci. Zjišťujeme si, co konkurence nenabízí a nabídku pak doplníme my tak, aby byla co nejrozsáhlejší.“ Dále také uvedla, že ve městě mají Mateřské centrum, které jim neustále vstupuje do nabídky a to hlavně pro předškolní děti. „Konkurence v našem městě je velká a tak se neustále musíme zajímat o to, co nabízí naši konkurenti a za jakou cenu.“

Ředitelka 4 – Paní ředitelka uvedla, že je velmi těžké na tuto otázku odpovědět. „Konkurenci těžko převálcujeme. Místní škola nabízí kroužky zdarma, a i když máme krásnou novou budovu, cena kroužků je pro klienty přednější.“

6. Jak se vám daří ovlivnit slabé stránky při personálním plánování? Máte každý rok jiné slabé stránky nebo se vám některé slabé stránky opakují?

Ředitelka 1 – „Některé slabé stránky se nám těžko daří odstraňovat. Pravidelně se nám opakují. Je to například nedostatek externích pedagogů, jejich vzdělání nebo málo prostor pro sportovní aktivity.“

Ředitelka 2 – Paní ředitelka uvedla, že se jim slabé stránky pravidelně opakují. Občas se stane, že některou slabou stránku ovlivní, ale většinou jsou pro ně neovlivnitelné: „Největší je problém hlavně v konkurenci, která nabízí zájmové vzdělávání za menší úplatu než my. Také nám chybí prostory pro sportovní kroužky. Využíváme hlavně tělocvičny ve smluvních zařízeních. Díky tomu je naše činnost dost omezená. A to nejen z důvodu finančních, ale i z důvodů času v těchto smluvních zařízeních.“

Ředitelka 3 – I tady paní ředitelka sdělila, že se jim slabé stránky dost opakují. Největším problémem jsou pro ně externí pedagogičtí pracovníci. „Problém je hlavně v jejich vzdělávání a pak náš čas se jim věnovat tak, aby se dobře adaptovali a zůstali u nás. I když jsou u nás vedoucí oddělení, kteří mají na starosti naše nové externí zaměstnance, jejich pracovní vytíženost jim neumožňuje pravidelně se věnovat nováčkům.“ Jako další velký

opakující problém paní ředitelka vidí administrativu. „Je jí hodně a stále ji nějak odsunujeme.“

Ředitelka 4 – Paní ředitelka uvedla, že se jim slabé stránky také pravidelně opakují. Mezi opakující se slabé stránky je hlavně nevzdělanost externích pedagogických pracovníků. Určitá nechť vést kroužky za 80 – 90 Kč za hodinu týdně. „Některé externisty musím prosit na kolenou, aby u nás vedli kroužky. Problém je také v tom, že sehnat pedagoga na technické kroužky se vzděláním je u nás nemožné. Pak raději vezmu nevzdělaného externistu, protože vím, že nám rád zájmový kroužek povede.“ Dále uvedla, že důležitou roli v Domě dětí hrají hlavně vztahy mezi zaměstnanci. To je pak pro externí pedagogické pracovníky více motivující než finanční ohodnocení.

7. Jak se vypořádáváte s příležitostmi a hrozbami, když víte, že vycházejí z vnějšího prostředí a nemůžete je ovlivnit?

Ředitelka 1 – „Je to velmi těžké se pokoušet vypořádávat se s něčím, co nemůžeme ovlivnit. Nám se hodně vyplácí oslovovat nové sponzory pro naši činnost a pravidelně seznamovat se svojí činností svého zřizovatele. Mění se pak jejich přístup k našemu zařízení. Získáváme více financí na naši činnost a zlepšuje se naše postavení ve městě mezi volnočasovými středisky.“

Ředitelka 2 – Paní ředitelka přesně nevěděla jak na tuto otázku odpovědět. „Je velmi těžké ovlivňovat něco, co ovlivnit nejde.“ Po delším přemýšlení sdělila, že se pokouší stále vyhledávat nové trendy v zájmovém vzdělávání. Nabízet nové akce pro širokou veřejnost a hledat stále nové partnery pro jejich činnost.

Ředitelka 3 – První co paní ředitelku napadlo, byly slova finance, politika a legislativa. „Stále hledáme nové trendy pro naši nabídku, nové lidi, snažíme se být soběstační ve financování. Vyhledáváme neustále nové sponzory.“ Jako jejich největší úspěch uvedla, že se jim daří shánět sponzory přes děti v kroužcích. Oslovují jejich rodiče, prarodiče a jiné příbuzné, kteří pak jsou schopni finančně podpořit daný kroužek. „Bohužel problémy s politikou a legislativou nějak neovlivníme.“

Ředitelka 4 – „Nijak, nechávám to plynout. Nic už nelámu přes koleno, vše má svůj smysl v životě. Nestavím se na zadní, protože to nemá cenu. Prostě to neřeším.“ Paní ředitelka

uvedla, že hlavním důvodem je to, že školy nejenže mají kroužky zdarma, ale pravidelně kopírují i jejich nabídku. Tak jim neustále vstupují do jejich nabídky zájmového vzdělávání, kterou nabízí v Domě dětí.

8. Myslíte si, že SWOT analýza má i své nevýhody při personálním plánování? Pokud ano, uveďte jaké?

Ředitelka 1 – „O žádné nevýhodě nevím.“

Ředitelka 2 – Paní ředitelka uvedla, že také žádnou nevýhodu nevidí.

Ředitelka 3 – „Na žádnou nevýhodu jsem zatím nepřišla.“

Ředitelka 4 – „Určitě má SWOT analýza své nevýhody. Já ji třeba spatřuji v tom, že i když si vše dobře naplánuji, všechny plusy a mínusy a příležitosti a hrozby a externí pedagog, kterého jsem si naplánovala, nenastoupí, tak co s tím? Pak je mi SWOT analýza na nic.“

9. Můžete SWOT analýzu doporučit i jiným ředitelům (personalistům) při personálním plánování? Uveďte proč?

Ředitelka 1 – Paní ředitelka ráda doporučí SWOT analýzu i jiným ředitelům. „SWOT analýza je rychlým a levným řešením zjištění stavu organizace a to nejen stavu celé organizace, ale i stavu personálního zabezpečení.“

Ředitelka 2 – „Ano, doporučím ráda SWOT analýzu i jiným pracovníkům. Je přehledná a srozumitelná pro všechny. Přesně je vidět, co jsou silné stránky, slabé stránky a jaké má organizace příležitosti nebo hrozby.“

Ředitelka 3 – „Ano, také ji mohu doporučit. Přesně zjistíte, kde jste. Jaké máte silné a slabé stránky. Jaké příležitosti a hrozby. Všichni vědí co se děje. Pak je možné, aby se všichni podíleli na změnách.“ Paní ředitelka uvedla, že dobré nápady mají nejen pedagogové, ale i například paní ekonomka.

Ředitelka 4 – „Myslím si, že vše vychází z dané lokality, kde je DDM nebo SVČ. Všichni ředitelé plánují a sestavují si svoje příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky, i když tomu

neříkají SWOT analýza. Jak jsem již jednou uvedla, je to prostě jen selský rozum. Pak už jen záleží na lokalitě. Jinak plánují v Pardubicích, jinak se plánuje u nás.“ Dále uvedla, že SWOT analýza je takový „termínus technikus“, kterému všichni dávají nějakou velkou váhu. Ředitelé musí i bez SWOT analýzy plánovat jinak by nebyli schopni zajistit kvalitní služby svým klientům, ať jsou to ředitelé malých volnočasových organizací, tak ředitelé těch velkých.

8.3.4 Zhodnocení individuálních rozhovorů

Tato kapitola je zaměřena na analýzu výsledků individuálních hloubkových rozhovorů. Je potřeba opět zdůraznit, že výsledky provedených individuálních hloubkových rozhovorů se týkají pouze skupiny respondentů, kteří byli vybráni po dotazníkovém šetření. Jedná se o čtyři ředitelé DDM/SVČ, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že využívají SWOT analýzu při personálním plánování.

Individuálních rozhovorů se zúčastnili čtyři ředitelé DDM/SVČ. Jsou to všechno ředitelky volnočasových organizací. Jejich věk se pohybuje od 47 let do 57 let. Počty klientů těchto organizací se pohybují od 388 klientů do 650 klientů. Tyto volnočasové organizace v Pardubickém kraji patří k menším volnočasovým střediskům.

Všechny dotazované si vytváří personální plán na dobu jednoho roku. Jejich personální plán zahrnuje převážně externí pedagogické pracovníky. Na personálním plánu se ve dvou případech podílí jen ředitelka organizace. Další dvě paní ředitelky uvedli, že se na personálním plánu podílí i pedagogičtí pracovníci.

S analýzou SWOT se poprvé setkali na funkčním studiu pro ředitele škol a školských zařízení. Jedna paní ředitelka uvedla, že se s analýzou SWOT setkala při studiu školského managementu na Karlově univerzitě. Od doby studia ať funkčního či doplňujícího SWOT analýzu využívají. Dále také jedna z respondentek uvedla, že SWOT analýzu využívala již dříve, i když nevěděla, že je to SWOT analýza.

Tři dotazované respondentky uvedly, že nevyužívají jiné nástroje při personálním plánování. Pouze jedna paní ředitelka uvedla, že využívá při personálním plánování i marketingový mix. S výsledky SWOT analýzy seznamují zaměstnance, klienty a zřizovatele pouze dvě ředitelky DDM/SVČ. Jedna z nich uvedla, že výsledky také předkládají sponzorům, kteří jim mohou pomoci s financováním dalších aktivit střediska. Ostatní dotazované s výsledky SWOT analýzy nikoho neseznamují. SWOT analýzu

uvádějí do hodnotící zprávy svého volnočasového střediska a tam mají všichni možnost se s ní setkat.

Všechny dotazované ředitelky uvedly, že se snaží využívat své silné stránky nad konkurencí a k rozvoji činnosti. Pokouší se svoji výhodu co nejvíce prezentovat, nabízet nové zájmové kroužky. Pravidelně zjišťují, co konkurence nenabízí. Jedna z dotazovaných uvedla, že je opravdu velmi těžké bojovat s konkurencí a převážně s konkurencí škol, kde jsou kroužky pro děti zdarma. Pak je jejich konkurenční výhoda, například nová budova, bohužel k ničemu, když nemohou snížit částku za zájmové vzdělání, tak, aby bylo pro děti například zdarma jako u škol. Všechny respondentky uvedly, že slabé stránky se jim opakují. Jedná se převážně o externí pedagogické pracovníky. Ať je to jejich vzdělávání, nedostatek nebo jejich adaptace. Další slabé stránky, které se neustále opakují, jsou prostory pro činnost, úplata za zájmové vzdělávání a také administrativa. Všechny také shodně uvedly, že je velmi těžké vypořádávat se s příležitostmi a hrozbami. Jedna z dotazovaných uvedla, že „už to neřeší a nechává vše plynout.“ Ostatní sdělily, že se snaží oslovovat sponzory, spolupracovat se zřizovatelem nebo nabízet stále nové trendy a akce pro klienty.

Pouze jedna z dotazovaných ředitelky uvedla, že má SWOT analýza nevýhodu. Vidí ji hlavně v tom, že i když si něco naplánuje a vytvoří si silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, tak ji to nepomůže ovlivnit odchod zaměstnance, kterého si naplánovala. Tři dotazované ředitelky mohou SWOT analýzu doporučit i dalším ředitelům, personalistům. Hlavní důvody jsou její rychlost, cenová dostupnost, přehlednost a srozumitelnost. Čtvrtá paní ředitelka uvedla, že záleží na dané lokalitě. Říká, že všichni ředitelé plánují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, jen to nepojmenovávají SWOT analýza.

Pokud se opět následně podíváme na individuální rozhovory a na výzkumné otázky, můžeme individuální rozhovory zhodnotit takto:

Otázka číslo 1: *Znají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu?*

Všechny dotazované ředitelky rozhovorů znají SWOT analýzu.

Otázka číslo 2: *K čemu používají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu?*

Ředitelky DDM/SVČ uvedly, že SWOT analýzu využívají i k personálnímu plánování. Proto byly následně vybrány pro individuální rozhovory.

Otázka číslo 3: *Používají ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu při personálním plánování?*

Všechny dotazované ředitelky používají SWOT analýzu při personálním plánování.

Otázka číslo 4: *Jaké jiné nástroje ředitelé Domů dětí a Středisek volného času v Pardubickém kraji používají při personálním plánování?*

Tři z dotazovaných ředitelek uvedly, že jiné nástroje při personálním plánování nevyužívají. Jedna respondentka uvedla, že při personálním plánování používá marketingový mix.

9 Závěr

Cílem práce bylo ověřit, zda volnočasové organizace v Pardubickém kraji jako jsou Domy dětí a mládeže a Střediska volného času používají SWOT analýzu a k jaké činnosti. Dále zda využívají SWOT analýzu při personálním plánování v DDM/SVČ a jaké jiné nástroje využívají tato volnočasová střediska při personálním plánování.

V teoretické části byly vymezeny pojmy z oblasti personalistiky. Pojmy byly zařazeny do historického kontextu od tzv. péče o pracovníky až po soudobou roli personalistiky. Dále je práce zaměřena na personální plánování jako jednu z personálních činností. Personální plánování je zde také nastíněno i v prostředí škol a školských organizací. Teoretická část se také zabývá SWOT analýzou, která se dá využít nejen při zjišťování aktuálního stavu organizace, ale také při personálním plánování. Tato metoda byla představena v historickém kontextu, její realizace, využití, přednosti a nevýhody a její využití ve školském prostředí.

V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření se týkalo personálního plánování a zvláštní důraz byl kladen na používání SWOT analýzy a její využívání právě při personálním plánování. Dotazníkové šetření bylo dále doplněno o rozhovory čtyř ředitelů, kteří využívají při svém personálním plánování SWOT analýzu.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že ředitelé Domů dětí a mládeže a Středisek volného času v Pardubickém kraji SWOT analýzu znají až na jednoho dotazovaného ředitele. Ředitelé těchto středisek využívají SWOT k personálnímu plánování, k hodnocení pedagogů, k evaluaci školy, ke změně strategie DDM/SVČ, ke stanování cílů a koncepce DDM/SVČ a ke zjištění současného stavu DDM/SVČ. SWOT analýzu při personálním plánování používá jen pět dotazovaných ředitelů ze sedmnácti. Tito ředitelé byli pak osloveni na individuální rozhovory, kde blíže odpovídali na využití SWOT analýzy při personálním plánování ve svém volnočasovém středisku.

Nástroje, které ředitelé mimo SWOT analýzy používají při personálním plánování, jsou různorodé. V dotazníkovém šetření bylo uváděno vzdělávání, vytyčování cílů, předvídavost, znalost celkového počtu klientů, zákonné vyhlášky a předpisy, praxe, pracovní zařazení, inzeráty, výchova potencionálních vedoucích z řad klientů, pohovory s jednotlivými zaměstnanci, osobní kontakt se školami v okolí, doporučení, osobní kontakty, databáze žadatelů o pracovní místo, přehled praxí a zkušenosti. Ředitelé, kteří se zúčastnili individuálního rozhovoru, až na jednoho uvedli, že jiné nástroje při personálním

plánování nevyužívají. Ředitel, který uvedl, že využívá i jiné nástroje při personálním plánování uvedl, že SWOT analýzu doplňuje marketingovým mixem.

Tato diplomová práce může sloužit jako materiál pro management volnočasových organizací jako jsou Domy dětí a mládeže a Střediska volného času. Mohou ji využít zřizovatele škol a školských organizací při vytváření koncepcí svých organizací. Může být základem pro vytvoření koncepční strategie MŠMT pro volnočasová střediska.

Diplomová práce také poukazuje na to, že i po absolvování funkčního studia pro ředitele škol a školských organizací je možné se setkat se ředitelem, který nezná SWOT analýzu. Otázkou tedy je, zda absolvování funkčního studia na post ředitelů těchto organizací je dostačující. Ředitelé mohou setrvávat ve funkci několik let a požadavky na řízení školy se mění, proto by bylo potřeba funkční studium absolvovat několikrát za své působení. Můžeme zde také zaznamenat, že personální činnosti ve volnočasových organizacích DDM/SVČ v Pardubickém kraji nejsou ještě stále na takové úrovni, která se personalistice přikládá. Ředitelé těchto organizací se stále staví převážně do rolí pedagogů než do rolí manažerů.

Ačkoli není výzkumný vzorek reprezentativní a není možné ho zobecnit na širší populaci, může se tato práce stát východiskem pro tuto problematiku. Přibližuje nám volnočasové organizace, jako jsou Domy dětí a Střediska volného času při svých personálních činnostech. Bylo by velmi zajímavé komparovat výsledky s dalšími volnočasovými organizacemi v České republice. Zároveň i možné srovnání personálních otázek mezi volnočasovými středisky a školami různých stupňů vzdělávání.

10 Seznam použitých informačních zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky ve školství: studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 97 s. ISBN 978-80-244-2680-8.
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.
6. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 125 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524.
7. DDM Alfa Pardubice: O nás. *Dům dětí a mládeže Alfa* [online]. [cit. 2015-07-09]. Dostupné z: www.ddmalfa.cz/o-nas/o-nas
8. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
9. HEŘMANOVÁ, Jana a Milan MACEK. *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. V Praze: Národní institut dětí a mládeže, 2009, 110 s. ISBN 978-80-86784-77-9.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4.

12. KOUBEK, Josef. *Personální práce na vysokých školách*. 2. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000, 111 s. Řízení vysokých škol. ISBN 80-863-0205-9.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, Josef. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-707-9629-4.
15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-859-4301-8.
16. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 192 s. ISBN 80-716-9206-9.
17. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.
18. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
19. NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
20. PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Školský management: studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 80 s. ISBN 978-80-244-2574-0.
21. PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-1415-5.
22. Přednáška: Personální plánování. *Management a marketing* [online]. 2010 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/03/3-prednaska-personalni-planovani.html>
23. *Řízení lidských zdrojů: SWOT analýza jako nástroj plánování rozvoje týmu a jeho členů* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: http://admin.smarter.cz/data/karticle/5_data_Personal_listopad.pdf

24. ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.
25. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
26. ŠIKÝŘ, Martin. Systém personalistiky ve škole. *Magistr: aplikace pro ředitele škol* [online]. 2012 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://magistr.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/system-personalistiky-ve-skole.m-485.html>
27. Specifické metody marketingové situační analýzy. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>
28. Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie). *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni-lidskych-zdroju-personalni-strategie>
29. SWOT Analysis Made Simple: SWOT Analysis Made Simple – History, Definition, Tools, Templates & Worksheets. *RAPIDBI* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://rapidbi.com/swotanalysis/>
30. *SWOT analýza* [online]. *MANAGEMENT MANIA*. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
31. SWOT analýza: Jak analyzovat prostředí firmy. *BRAIN TOOLS* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
32. SWOT analýza: Kde ji můžeme používat? *InnoSupport: Příručka inovací* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2064&L=8>
33. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
34. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

35. VOLFOVÁ, Vendulka. *Personální činnosti a jejich aplikace ve školství: studijní text*. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v olomouci, 2011.
36. Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání
37. Zájmové a neformální vzdělávání: Zájmové vzdělávání. *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy: mládež* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1>
38. Zájmové vzdělávání: Střediska volného času. *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy: Mládež* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/mladez/strediska-volneho-casu>

11 Seznam příloh

Příloha č. 1. – Dotazník

Dotazník pro ředitele/zástupce ředitele Domů dětí a mládeže a Středisek volného času v Pardubickém kraji

Vážení,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci při dotazníkovém šetření, které uskutečňuji pro diplomovou práci s tématem Využití analýzy SWOT při personálním plánování v Domech dětí a mládeže Pardubického kraje při studiu Management vzdělávání.

Jejím cílem je zjistit zda Domy dětí a mládeže v Pardubickém kraji využívají analýzu SWOT jako nástroj personálního plánování.

V následujícím dotazníku jsou uvedena tvrzení, která máte posoudit tak, že zakroužkujete odpověď, která se shoduje s vaším míněním. Kde je uváděno doplnění, prosím o Vaše vyjádření.

Šetření je anonymní, zjištěné údaje jsou důvěrné a budou sloužit jen pro studijní účely.

Děkuji Vám za ochotu a laskavost, kterou mně odpovědným přístupem k vyplnění dotazníku prokazujete.

V Heřmanově Městci dne 9. 2. 2015

Zadavatel: Bc. Kateřina Vacková

1. Pohlaví

- a) Jsem žena
- b) Jsem muž

2. Mé nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Bakalářské
- d) Magisterské
- e) Doktorské
- f) Jiné – uveďte prosím

3. Délka vaší praxe

- a) méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 – 20 let
- e) 21 – 25 let
- f) 25 a více let

4. Kolik má váš Dům dětí a mládeže/Středisko volného času zaměstnanců (interních i externích pracovníků)?

- a) 1 – 20
- b) 21 – 40
- c) 41 – 60
- d) 61 – 80
- e) 81 – 100
- f) 101 a více

5. Kolik má váš Dům dětí a mládeže/Středisko volného času zaměstnanců v trvalém pracovním poměru (interní zaměstnanci)?

Prosím

uved'te.....

6. Kolik má váš Dům dětí a mládeže/Středisko volného času zaměstnanců v krátkodobém pracovním poměru (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, smlouva o dílo)?

Prosím uveďte:

Dohody o provedení práce.....

Dohoda o pracovní činnosti.....

Jiné.....

7. Kdo má u vás v DDM na starosti personální činnosti?

a) ředitel

b) zástupce ředitele

c) jiný zaměstnanec DDM – uveďte prosím pracovní pozici

d) personální činnost je rozdělena mezi více pracovníků – uveďte prosím jak a kdo za co zodpovídá

.....

.....

.....

8. Vytváříte si personální plán DDM?

a) ANO

b) NE

9. Na jak dlouhé období vytváříte personální plán?

a) na období kratší než rok

b) na období jednoho roku

c) plán na delší období než jeden rok – prosím uveďte délku

10. Jaké nástroje využíváte při personálním plánování?

Prosím

uved'te.....

.....

11. Znáte analýzu SWOT?

a) ANO

b) NE

12. Využíváte ji jako nástroj v DDM?

a) ANO

b) NE

13. Pokud analýzu SWOT využíváte jako nástroj v DDM, uveďte prosím konkrétní využití.

a) k hodnocení pedagogů

b) k evaluaci školy

c) jako hodnocení ze strany klientů (účastníků, rodičů)

d) ke změně strategie DDM

e) při personálním plánování

f) ke stanovení cílů a koncepce školy

g) ke zjištění současného stavu školy

e) jiné – prosím uveďte.....

14. Vymezujete si při personálním plánování silné stránky DDM?

Silné stránky jsou pozitivní, vychází z vnitřního prostředí a můžeme je ovlivnit.

a) ANO

b) NE

15. Pokud ANO, jaké jsou to silné stránky?

Prosím

uved'te.....

.....

16. Vymezujete si při personálním plánování slabé stránky DDM?

Slabé stránky nám přináší negativna, vychází z vnitřního prostředí a je možné je ovlivnit.

a) ANO

b) NE

17. Pokud ANO, jaké jsou to slabé stránky?

Prosím

uved'te.....

.....

18. Vymezujete si při personálním plánování příležitosti DDM?

Příležitosti jsou pozitivní, vychází z vnějšího prostředí, nemůžeme je ovlivnit.

a) ANO

b) NE

19. Pokud ANO, jaké to jsou příležitosti DDM?

Prosím

uved'te.....

.....

20. Vymezujete při personálním plánování hrozby DDM?

Hrozby jsou negativa, která přichází z vnějšího prostředí, nemůžeme je ovlivnit.

a) ANO

b) NE

21. Pokud ANO, jaké jsou to hrozby DDM?

Prosím

uved'te.....

.....

12 Seznam zkratek

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

DDM – Dům dětí a mládeže Heřmanův Městec

DOTO – funkční studium, v projektu „Dokážu to?“

DPČ – dohoda o provedení činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

SVČ – Středisko volného času

tj. – to jest

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámena se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				