

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřské škole  
Recruitment and selection of pedagogical employees in kindergarten

Bc. Iva Sovová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Management vzdělávání  
Rok odevzdání: 2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřské škole* 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 Praze, dne 4. 4. 2016

.....

Děkuji vedoucí práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za vedení mé práce a poskytnutí zpětné vazby.

Děkuji své rodině za podporu a zázemí.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá personálními činnostmi získávání a výběr pracovníků.

V teoretické části stručně vymezuje vývoj personální práce a charakterizuje jednotlivé personální činnosti. Dále se zaměřuje na získávání a výběr pracovníků. Podrobně popisuje kroky, které organizace provádí při získávání pracovníků od identifikace volného místa až po sestavení a zveřejnění nabídky zaměstnání. Uvádí hlavní metody výběru pracovníků a podrobně představuje metodu výběrového pohovoru. Charakterizuje faktory, které ovlivňují získávání a výběr pedagogických pracovníků pro preprimární vzdělávání.

Do oblasti preprimárního vzdělávání se zaměřuje výzkumná část práce. Sleduje stávající stav získávání a výběru pedagogických pracovníků ve vybraných mateřských školách v Praze. Zjišťuje, jaké metody a postupy jsou při těchto personálních činnostech v praxi využívány, a zkoumá faktory, které je ovlivňují.

Výsledky šetření ukazují, že získávání a výběr pedagogů jsou ve sledovaných školách prováděny na adekvátní úrovni. Školy je zajišťují vlastními silami a využívají k tomu kombinaci několika metod.

Práce je využitelná jako východisko pro další zkoumání v oblasti personálních činností i jako metodická podpora pro zřizovatele nebo ředitele škol při získávání a výběru pracovníků.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, získávání pracovníků, výběr pracovníků, výběrový pohovor, preprimární vzdělávání, mateřská škola

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the personnel management practices of recruitment and selection of employees.

The theoretical part provides a brief description of the development of human resources management and an outline of the constituent personnel management practices. The steps undertaken by an organisation in the process of recruitment of employees are described thoroughly, from identifying job openings till designing and publishing a job advertisement. The main methods of employee selection are mentioned, followed by a more detailed description of the selection interview.

The empirical part of the thesis focuses on the field of pre-primary education. It examines the current circumstances of recruitment and selection of pedagogical employees in selected kindergartens in Prague. It investigates which methods and techniques are used in these personnel management practices and it scrutinizes the factors that influence them.

The results of the inquiry show that the recruitment and selection of pedagogues are executed on an adequate level in the selected schools. The schools use their internal capacities to perform these tasks and they apply a combination of methods.

The thesis is useful as a starting point for further inquiry in the field of personnel management practices and also as a methodical support for school founders or directors during recruitment and selection of employees.

## **KEYWORDS**

Personnel management, human resources management, employees recruitment, employees selection, job interview, pre-primary education, kindergarten

## Obsah

1 Úvod.....	8
2 Pojem personální práce, vývojové etapy personální práce .....	10
3 Systém personálních činností.....	16
4 Získávání a výběr pracovníků.....	23
4.1 Získávání pracovníků.....	23
Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	25
Podmínky získávání pracovníků.....	27
Identifikace potenciálních zdrojů pracovníků.....	28
Výběr metod získávání pracovníků .....	29
Určení dokumentů požadovaných od uchazečů.....	34
Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání .....	35
4.2 Výběr pracovníků .....	36
Hodnocení životopisu .....	38
Výběrový pohovor .....	39
Testování uchazečů.....	43
Assessment centre.....	44
Zkoumání referencí.....	45
4.3 Doporučení pro získávání a výběr pracovníků .....	45
4.4 Specifika získávání a výběru pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání .....	47
5 Analýza získávání a výběru pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.....	53
5.1 Cíl výzkumu, plán výzkumu .....	53
5.2 Průběh výzkumu .....	55
5.3 Analýza získaných dat .....	57
5.3.1 Procesy získávání pedagogických pracovníků .....	57
Osoby zajišťující získávání pedagogických pracovníků.....	57
Metody získávání pedagogických pracovníků.....	58
Popis a specifikace pracovního místa .....	61
5.3.2 Procesy výběru pedagogických pracovníků .....	63
Požadované dokumenty .....	63
Metody výběru pedagogických pracovníků.....	66
Váha vybraných ukazatelů při výběru pedagogických pracovníků .....	72

Faktory limitující výběr pedagogických pracovníků .....	73
5.4 Závěry výzkumného šetření.....	74
6 Závěr .....	77
Literatura.....	79
Příloha: Dotazník .....	83

# 1 Úvod

Personální práce (personalistika) je součástí řízení organizace, jejímž úkolem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich prostřednictvím dosahovat strategických cílů organizace. Cílem personalistiky je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků, k jejich motivaci k dalšímu rozvoji a identifikaci s cíli organizace.

Úkol personalistiky je naplňován prostřednictvím personálních činností. I když personální činnosti tvoří provázaný systém, v němž na sebe jednotlivé činnosti navazují a vzájemně se ovlivňují, významné postavení v něm zaujímají získávání a výběr pracovníků. Průběh těchto činností, jejich kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam na to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Každá organizace potřebuje i jiné zdroje (např. materiální, informační, finanční), bez lidí (lidských zdrojů), kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a prostřednictvím svého výkonu určují výkon organizace, však mnoho nezmůže.

Samotný průběh získávání a výběru pracovníků není nikde stanoven. Každá organizace o něm rozhoduje sama podle aktuálních možností a dřívějších zkušeností. Základním předpokladem k jeho úspěšnému provádění je však znalost dostupných metod a postupů. Organizace pak volí takové metody, které odpovídají jejím možnostem z hlediska nákladů a času a nejsou v rozporu s prioritním požadavkem na kvalitu pracovníků. Průběh získávání a výběru pracovníků je prvním významným signálem o tom, jakým zaměstnavatelem daná organizace je, a může významně ovlivnit renomé organizace.

Špatný výběr pracovníků se v důsledku projevuje na chodu celé organizace. Nejen že vede k přijetí osob, které požadovanou práci nezvládají plnit na požadované úrovni, ale ovlivňuje i výkonnost a motivaci stávajících zaměstnanců a může narušit pracovní a mezilidské vztahy v týmu. Správný výběr zaměstnanců navíc zvyšuje autoritu a respekt manažera v očích jeho spolupracovníků, nevhodný výběr je většinou trvale snižuje<sup>1</sup>.

Výše uvedené skutečnosti byly podnětem k tomu, abych si problematiku získávání a výběru pracovníků zvolila jako téma diplomové práce. Jejím cílem je přinést základní

---

<sup>1</sup> (Urban, 2011)

přehled postupů a metod získávání a výběru pracovníků, získaný prostřednictvím studia a komparace odborné literatury, a zjistit, jak probíhají procesy získávání a výběru pedagogických pracovníků v praxi preprimárního vzdělávání.

Teoretická část práce popisuje vývoj personalistiky a stručně charakterizuje jednotlivé personální činnosti. Dále se podrobně zaměřuje na metody a postupy získávání a výběru pracovníků.

Praktická část se zaměřuje na analýzu získávání a výběru pedagogických pracovníků pro preprimární vzdělávání, které pro většinu dětí představuje místo prvního vstupu do vzdělávacího systému. Dítě do něj přichází v období, kdy se výrazně utváří jeho osobnost, získává znalosti a dovednosti trvalého charakteru, vztah ke vzdělávání a motivaci k dalšímu vzdělávání.<sup>2</sup> Vzhledem k tomu, že učitel mateřské školy působí na děti mnohonásobně silněji než v dalších stupních vzdělávání<sup>3</sup>, je důležité, jací lidé děti touto vzdělávací etapou provázejí.

---

<sup>2</sup> Dle zprávy Evropské komise vede vysoce kvalitní raná péče k výrazně lepším výsledkům dosaženým v mezinárodních testech týkajících se základních dovedností, jako je například PISA a PIRLS. (Evropská komise, 2011 in Syslová, 2013, s. 14).

<sup>3</sup> Patterson a kol., 1998 in Syslová, 2013, s. 18

## 2 Pojem personální práce, vývojové etapy personální práce

Kapitola obsahuje vymezení pojmu personální práce (personalistika) a přehled jejích hlavních vývojových etap – personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů.

Pojem personální práce (personalistika) označuje jednu z oblastí řízení organizace, jejímž úkolem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich prostřednictvím dosahovat strategických cílů organizace. Jak už bylo konstatováno v úvodu práce, cílem personalistiky je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků, jejich motivaci k dalšímu rozvoji a identifikaci s cíli organizace.

*„Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen a chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. U vedoucích zaměstnanců znamená směsici různých formálních a neformálních aktivit, které je obtížné taxativně vymezit. (...) Její úroveň – bez ohledu na to, o jakou koncepci se jedná – podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci.“*  
(Dvořáková, 2012, s. 13)

*„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“* (Koubek, 2011, s. 15)

Uvedené citace představují dva pohledy na personální práci. Z hlediska řízení a vedení lidí je personální práce považována za součást činnosti každého člověka, který nese

zodpovědnost za práci druhých lidí. Z hlediska pracovníků je definována jako souhrn kroků podporujících jejich optimální působení v organizaci.

Vývoj personalistiky je spojen se změnami sociálních a ekonomických podmínek. Odborná literatura vymezuje ve vývoji personální práce tři rámcové vývojové fáze, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. (Kocianová, 2010, s. 10-11, Šikýř, 2012, s. 28-30, Koubek, 2011, s. 14-15). Tyto etapy odrážejí postupnou proměnu pohledu na řízení organizace a na význam lidí jako klíčového faktoru při dosahování cílů organizace. Přibližné časové vymezení jednotlivých etap a jejich základní charakteristika je následující:

**Tab. 1** Vývojové etapy personální práce (Šikýř, 2014, s. 32)

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	10. – 20. léta 20. století	40. – 50. léta 20. století	Od 80. – 90. let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Přestože uvedené etapy souvisí s určitým historickým obdobím, uplatňují se v různých podobách v různých organizacích s ohledem na jejich specifické podmínky dodnes.

Volba konkrétní koncepce personální práce závisí na velikosti, činnosti, strategii, struktuře, pojetí řízení organizace a její technické vyspělosti, kvalifikační úrovni pracovníků apod. Čím je úroveň těchto faktorů vyšší, tím je zpravidla vyšší úroveň personální práce směrem od personální administrativy k řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2014, s. 32)

### **Personální administrativa**

Personální administrativa je historicky první koncepcí personální práce, která zajišťuje administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Jejím úkolem je získávání, uchovávání a aktualizace informací o zaměstnancích a jejich činnosti a poskytování povinné péče o pracovníky. Postupně se rozšířila i na oblast výběru a základního vzdělávání (proškolení) zaměstnanců, stále však zůstává pasivní součástí řízení organizace.

Jak uvádějí Veteška a Průcha, v současné době tvoří personální administrativa součást personalistiky a zaměřuje se na pracovně právní vztahy, evidenci a archivaci informací a administrativní zajištění výběru, přijímání, rozmisťování a uvolňování pracovníků. V organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a nízkou mírou dělby pravomocí představuje hlavní koncepci personální práce. (Veteška, Průcha, 2014, s. 214)

### **Personální řízení**

Koncepce personálního řízení je spojena s rozvojem průmyslové výroby a nárůstem konkurence. Organizace začínají vnímat zaměstnance jako konkurenční výhodu, usilují o jejich optimální rozmístění a využití, zabývají se jejich motivací. V souvislosti s tím vznikají personální útvary, v nichž se formuluje personální politika organizace, a rozvíjejí se metody personální práce. Personalistika postupně získává aktivní roli a stává se skutečnou profesí. Orientuje se však téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a nadále není provázána s ostatními oblastmi řízení, nezasahuje do strategie firmy.

Tureckiová ke koncepci personálního řízení uvádí: „*Personální práce je stále považována za nikoli řídicí, ale správní funkci, za nákladovou (neproduktivní) položku, za doménu personalistů. Pro ostatní manažery je ‚čímsi navíc‘, co ‚nespadá do jejich kompetence‘ (především ve smyslu zodpovědnosti, ovšem často ani způsobilosti – tento stav někde stále přetrvává!). Výsledkem bývá nedostatečné využívání schopností zaměstnanců, což může vést k růstu jejich nespokojenosti, nedostatečnému ztotožnění se jednotlivců s cíli firmy, ke stagnaci a poklesu výkonnosti jednotlivců i skupin zaměstnanců.*“ (Tureckiová, 2004, s. 44)

### **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů představuje historicky třetí koncepci personalistiky, která vzniká v souvislosti s postupující globalizací, zostřováním konkurence a prudkým rozvojem technologií. Tato koncepce je charakterizována především strategickým přístupem k personální oblasti a zaměřením na maximální využití a rozvoj lidského potenciálu. Lidé

představují nejdůležitější zdroj a největší bohatství organizace, neboť ovlivňují zabezpečování, využívání a rozvoj ostatních zdrojů (materiálních, finančních, informačních).

*„Koncepte lidských zdrojů předložila zcela novou vizi člověka: nejen jako člena organizace, ale plně s ní integrovaného, opravdového jejího tvůrce, nejen člověka coby zdroje výkonu, ale jako zdroj, který přetváří podmínky a dále se rozvíjí.“* (Bláha, 2013, s. 14)

*„Koncepte řízení lidských zdrojů bývá charakterizována orientací na zájmy organizace i jedince jako vztah vzájemného prospěchu, podmíněný splněním oboustranných očekávání a potřeb. Organizace sleduje své cíle a svůj rozvoj prostřednictvím lidí (využívá schopností, zkušeností a kreativity lidí ve svůj prospěch) a lidé očekávají splnění svých cílů a svůj rozvoj v organizaci. Jde o soulad cílů organizace s cíli individuálními.“* (Kocianová, 2012, s. 78)

Orientaci organizace na rozvoj lidských zdrojů, participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací zmiňuje také Koubek. Koncepti řízení lidských zdrojů však charakterizuje zejména strategickým přístupem k personální práci, tedy zaměřením na dlouhodobou perspektivu všech rozhodnutí v oblasti personálního řízení a úzkým propojením personální práce se strategiemi a plány organizace. Dále uvádí, že personální práce není orientovaná pouze dovnitř organizace, ale zohledňuje i vnější podmínky, zajímá se o populační vývoj, trh práce, způsob života a hodnotovou orientaci lidí, životní prostředí, vývoj legislativy apod. Zdůrazňuje orientaci organizace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků se zaměřením na vytváření pozitivní organizační kultury a zdravých pracovních vztahů. Konstatuje, že personální práce v této etapě přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní a personální útvar zastává roli koncepční, poradenskou, metodologickou a kontrolní. (Koubek, 2015, s. 15-16)

Personální práce se stává jádrem řízení organizace, není už výhradně úkolem personalistů, ale oblastí sdílenou s liniovým a vrcholovým managementem. Tato skutečnost ovlivňuje i strukturu a fungování personálních útvarů (útvárů lidských zdrojů), které směřují k poskytování odborné a metodické podpory manažerům a více se zaměřují na efektivitu personálních činností.

Tureckiová shrnuje role jednotlivých nositelů personální práce do následujících znaků:

Vrcholové vedení formuluje základní strategické cíle a poslání personální práce ve firmě, je nositelem firemní kultury jako hlavního nástroje prosazování personální strategie a politiky a v osobě manažera lidských zdrojů garantem dosahování cílů strategického řízení lidských zdrojů.

Specialisté v personálních činnostech (personalisté) poskytují metodickou, koncepční a koordinační pomoc, poradenský servis a psychologickou podporu pro liniový management, jsou tvůrci a garanty personálních procesů odvozených z firemní a personální strategie. Přijímají také novou roli interních poradců nebo koučů liniových manažerů v otázkách řízení lidí a provádění personálních procesů.

Linioví manažeři jsou rozhodujícím článkem realizace personální práce v podniku. Musí se naučit efektivně pracovat s lidmi a využívat k tomu nástroje motivace, vedení lidí, firemní komunikace a kultury.

Ostatní (zaměstnanci a externí specialisté) se na personální práci podílejí jako její uživatelé i jako participující složka charakterizovaná aktivním přístupem k vlastnímu rozvoji v rámci organizace. (Tureckiová, 2004, s. 48)

Řízení lidských zdrojů má napomáhat k neustálému zlepšování výkonu organizace. Při plnění tohoto úkolu se zaměřuje na optimální spojení člověka s pracovními úkoly tak, aby určitou práci vykonávali lidé, kteří disponují potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a osobními vlastnostmi, kteří při plnění svých úkolů optimálně využívají a dále rozvíjejí svůj potenciál, kteří nalézají ve své práci uspokojení a motivaci pro další růst. S ohledem na skutečnost, že vztahy v pracovní skupině ovlivňují výkon a stabilitu skupiny i spokojenost jejích členů, formuje pracovní týmy se zřetelem na odbornost i osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků, vytváří prostor pro zdravé mezilidské vztahy a podporující vedení lidí. Přispívá k rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a pečuje o jejich pracovní a životní podmínky, čímž napomáhá ke zvýšení vnitřního uspokojení pracovníků a upevnění loajálního vztahu k organizaci. Při veškerém konání dbá na dodržování legislativních norem z oblasti lidských práv a zaměstnávání lidí.

Řízení lidských zdrojů může být pojímáno jako „tvrdé“ či „měkké“. Kocianová charakterizuje „tvrdé“ řízení důrazem na kvantitativní, praktické a strategické aspekty. Lidské zdroje jsou chápány jako ekonomický faktor, kapitál, který umožňuje dosahování

zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Pracovníci jsou považováni za zdroj, který musí být řízen stejně racionálně jako ostatní zdroje. „Měkké“ řízení lidských zdrojů zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení lidí, vzdělávání a rozvoj, důležitou roli přisuzuje organizační kultuře. Vychází z přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu, že všichni pracovníci sdílejí cíle organizace a pracují jako členové jednoho týmu. Dále konstatuje, že působení „tvrdých“ a „měkkých“ přístupů může být jednotlivci chápáno rozdílně v závislosti na osobnosti a hierarchii hodnot a dodává, že používané přístupy mají být uplatňovány v souladu se specifickými potřebami organizace. (Kocianová, 2007, s. 196-197)

### 3 Systém personálních činností

Kapitola popisuje systém personálních činností a stručně charakterizuje jednotlivé personální činnosti.

K naplňování úkolů personalistiky slouží personální činnosti. Koubek upozorňuje na spojení personálních činností do systému a logičnost v jejich pořadí. Uvádí: „*Výchozí a v mnohém ohledu klíčovou činností je vytváření a analýza pracovních míst. Abychom mohli efektivně provádět všechny ostatní personální činnosti, musejí být vytvořena a definována pracovní místa. Pak přichází logicky na řadu plánování potřeby pracovníků a její pokrytí pomocí získávání, výběru a přijímání pracovníků. Teprve poté může dojít k pracovnímu výkonu a jeho zkoumání a hodnocení, které je (...) východiskem pro rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky i pro vytváření zdravých pracovních vztahů.*“ Jako mimořádně důležitou okolnost uvádí provázanost, sladěnost a vzájemnou podporu jednotlivých personálních činností. (Koubek, 2015, s. 22)

K potřebnosti systému personálních činností a k zastoupení jednotlivých položek Koubek dále uvádí: „*Bezpodmínečně platí, že i velmi malá firma musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností a celé personální práce.*“ (Koubek, 2011, s. 20) Dodává, že malé a střední firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko víc než podniky velké. Odlišnosti personální práce malých a velkých organizací mohou tedy spočívat v rozsahu a periodicitě jejich provádění, nikoliv v kvalitě. (tamtéž, s. 20-28)

Dvořáková charakterizuje personální činnosti jako administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Uvádí následující přehled personálních činností:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- plánování lidských zdrojů
- získávání, výběr a adaptace pracovníků
- zajišťování interní mobility
- organizace práce a pracovních podmínek

- zajišťování bezpečnosti práce o ochrany zdraví při práci
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj
- odměňování a zaměstnanecké výhody
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj
- komunikace a informování zaměstnanců
- personální informační systém

(Dvořáková, 2012, s. 20)

Šikýř do systému personálních prací zahrnuje vytváření a analýzu pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péči o zaměstnance a pracovní podmínky, formování pracovních vztahů a využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2012, s. 35)

Koubek k uvedeným činnostem řadí ještě průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2015, s. 22)

V dalším textu práce je použito výše uvedené členění dle Šikýře.

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

*„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce. Pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci.“* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 25)

*„Pracovní místa by měla být vytvářena tak, aby efektivně přispívala k cílům organizace, resp. organizačních úseků, kterých jsou součástí, byla v souladu se schopnostmi a kvalifikačními možnostmi potenciálních pracovníků, přispívala k motivaci a spokojenosti zaměstnanců, neměla nepříznivý dopad na jejich zdraví a byla v souladu se zákony a dalšími předpisy. Jedním ze základních předpokladů efektivního vytváření pracovních míst je stanovení optimální míry jejich specializace.“* (Urban, 2005)

Úkolem vytváření a analýzy pracovních míst je definovat pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti a seskupit je do pracovních míst, pořádný popis a specifikaci pracovních míst a aktualizovat tyto dokumenty s ohledem na měnící se podmínky. Tato personální činnost představuje základ pro zpracování personální strategie a výkon dalších personálních činností. Slouží například jako východisko pro stanovení cílů, požadavků na další vzdělávání i jako kritérium hodnocení a odměňování pracovníků.

*„Dobře provedená analýza pracovních míst je východiskem pro další personální činnosti, jako je hodnocení a z něho vycházející odměňování nebo vzdělávání.“* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 31)

### **Plánování zaměstnanců**

Vychází z analýzy pracovních míst a zahrnuje plánování potřeby, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců i plánování dalších personálních činností. Řeší počet, strukturu a kvalitu zaměstnanců a časový harmonogram jejich získávání, rozmisťování nebo uvolňování.

*„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“* (Koubek, 2015, s. 93)

Cílem plánování lidských zdrojů je dle Armstronga získat a udržet takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti, předcházet potenciálním problémům s přebytkem nebo nedostatkem pracovníků a formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak posilovat schopnost organizace reagovat na změny a snižovat její závislost na vnějších zdrojích v případě nedostatečné nabídky odpovídajících pracovních sil. (Armstrong, 2007, s. 309)

## **Obsazování volných pracovních míst**

Obecným cílem této personální činnosti je dle Armstronga získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou pro fungování organizace žádoucí. (Armstrong, 2007, s. 343)

Obsazování volných pracovních míst probíhá v následujících krocích: získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání pracovníků a jejich adaptace.

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Úkolem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky obsazovaného pracovního místa. S ním je v rámci přijímání pracovníků uzavřena pracovní smlouva nebo jiný pracovněprávní vztah. Odborné zapracování a sociální začlenění pracovníka je úkolem adaptace. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 44)

Metodami a postupy získávání a výběru pracovníků se podrobně zabývá kapitola 4.

## **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

*„Řízení pracovního výkonu usiluje o zvýšení výkonu organizace prostřednictvím růstu výkonu (tj. pracovních výsledků včetně pracovního a sociálního chování) jednotlivců a jejich pracovních skupin. Opírá se přitom o řízení zaměstnanců na základě jejich osobních či skupinových výkonnostních cílů odvozených od cílů organizace (...), o pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců a o propojení tohoto hodnocení s odměňováním a dalším rozvojem pracovníků, případně plánováním jejich kariéry.“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 269)

Řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup řízení, v němž dochází k provázání pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka a hodnocení pracovníka.

V průběhu hodnocení se zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní pracovní úkoly, jaké je jeho pracovní chování. Závěry zjišťování jsou projednávány s jednotlivými pracovníky a stávají se východiskem pro hledání cest k odstranění nedostatků a dalšímu zlepšování pracovního výkonu.

## **Odměňování zaměstnanců**

Armstrong uvádí, že tato personální činnost formuluje a realizuje strategie, jejichž účelem je „*odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 515)

Klíčovým úkolem této personální činnosti je vytvoření takového systému odměňování, který je přiměřený a motivující z hlediska organizace i pracovníků. Oboustranně přijatelný a efektivní systém, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, patří k nejdůležitějším faktorům vytváření harmonických vztahů v organizaci. Odměňování v moderním pojetí neznamena pouze poskytování mzdy nebo platu či jiné formy peněžní odměny. Zabezpečuje zaměstnancům i odměny nepeněžní (např. uznání, zaměstnanecké výhody, vzdělávání, participace na chodu organizace), které stimulují pracovníky k požadovanému výkonu. (Koubek, 2011, s. 155-158)

## **Vzdělávání zaměstnanců**

Prostřednictvím této činnosti organizace identifikuje potřeby vzdělávání z hlediska pracovníků i organizace, plánuje a organizuje vzdělávání, provádí hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

*„K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů“* (Armstrong, 2007, s. 461)

Důležitou součástí vzdělávání zaměstnanců je výcvik vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností, zaměřený na schopnosti a nástroje efektivního řízení pracovníků, na trénink osobní efektivity (řízení času, stanovování priorit, rozhodování, asertivita, komunikace, naslouchání a schopnost přesvědčovat) a na dovednosti porozumět principům řízení změn a organizačního chování. (Urban, 2005)

## **Péče o zaměstnance a pracovní podmínky**

Péče o zaměstnance je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 174)

Příznivé pracovní podmínky totiž pozitivně ovlivňují motivaci, chování i výsledky pracovníků, stabilizují personální obsazení a posilují sounáležitost pracovníků s organizací. Zároveň přispívají k dobrému renomé zaměstnavatele, což se pozitivně projevuje např. při získávání nových zaměstnanců.

Náplní této činnosti je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků, příznivého pracovního prostředí a pracovního režimu. Dále sem patří poskytování sociálních služeb pro zaměstnance, např. stravování a kulturních aktivit.

## **Formování pracovních vztahů**

Hlavním cílem této personální činnosti v koncepci řízení lidských zdrojů je *„získat ‚mysl i srdce‘ pracovníků a přimět je, aby se identifikovali s organizací, aby sami vynaložili větší úsilí pro věc organizace a neopouštěli ji a zajistili tak návratnost prostředků vynaložených na jejich vzdělávání a rozvoj.“* (Armstrong, 2007, s. 618)

Atmosféra pracovních vztahů je dle Armstronga ovlivněna vzájemnou důvěrou, otevřeností a slušností zainteresovaných stran, jejich schopností řešit konflikty a přistoupit na kompromisní řešení. (tamtéž)

Formální část pracovních vztahů je upravena zákoníkem práce, pracovními smlouvami, pracovním řádem organizace, kolektivní smlouvou, zaměstnaneckým kodexem apod., neformální část vychází ze zvyklostí, dlouhodobě budovaných vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku i zaměstnanci navzájem, z organizační kultury.

Urban charakterizuje zásady dobrých zaměstnaneckých vztahů z pohledu zaměstnavatele. Řadí k nim dodržování zákonů, písemných smluv i ústních dohod, respektování pravidel slušnosti v jednání se zaměstnanci, chápání zaměstnanců jako rovnoprávných partnerů a vytváření podmínek pro jejich participaci na rozhodování. Dále uvádí respektování odborů jako partnera vedení organizace, uplatňování spravedlivé a transparentní politiky přijímání, hodnocení, odměňování a povyšování osob, péči o odborný a osobní rozvoj

zaměstnanců, vytváření příznivých pracovních podmínek, důslednou ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců při práci, informování zaměstnanců o důležitých záměrech firemního vedení a významných aspektech vývoje firmy, vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, pomoc zaměstnancům v obtížných životních situacích apod. (Urban, 2005)

### **Využívání personálního informačního systému**

Úkolem personálního systému je zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků i jednotlivých personálních činností.

Koubek k těmto úkolům dále připojuje poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (např. úřadům práce, statistickým pracovištím, orgánům státní správy), organizování zvláštních šetření či monitorování pracovního trhu a vnějších faktorů, ovlivňujících fungování organizace. (Koubek, 2015, s. 21).

Dle Dvořákové je personální informační systém „*souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracování, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností.*“ Jeho rozsah a způsob vedení by měl korespondovat s velikostí organizace, počtem lidí, kteří se zabývají personální prací, podnikovou a personální strategií a legislativními požadavky. Od toho se odvíjí, zda je personální informační systém provázaný s jinými informačními systémy organizace, případně s externími databázemi, a jaký je podíl manuálního a automatizovaného zpracování. (Dvořáková, 2007, s. 398)

## 4 Získávání a výběr pracovníků

Kapitola se podrobně zabývá personálními činnostmi získávání pracovníků a výběr pracovníků. V první části se text kapitoly zaměřuje na postupné kroky získávání pracovníků, tj. identifikaci potřeby obsadit pracovní místo, popis a specifikaci pracovního místa a volbu potřebných dokumentů a charakterizuje podmínky, metody a zdroje získávání pracovníků. V druhé části sleduje předvýběr uchazečů, kritéria a metody výběru pracovníků a popisuje způsoby výběrových pohovorů. Dále uvádí soubor doporučení pro získávání a výběr pracovníků a charakterizuje specifika uvedených personálních činností v prostředí předškolního vzdělávání.

Šikýř, Borovec, Lhotková zahrnují získávání a výběr pracovníků do postupů obsazování volných pracovních míst spolu s přijímáním a adaptací zaměstnanců. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 43) Bláha je rovněž včetně přijímání a adaptace souhrnně označuje termínem „zabezpečování pracovníků“. (Bláha a kol., 2013, s. 95). Další autoři (např. Koubek, 2015, Kocianová, 2010, Rejf, 2009) jim ponechávají samostatné postavení v systému personálních činností.

I přes různá pojetí lze tyto činnosti považovat za klíčové kroky personální práce. Význam zaměstnanců je v každé organizaci nezpochybnitelný, neboť „žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.“ (Drucker in Šikýř, 2014, s. 20). Výběr pracovníků proto patří mezi rozhodující faktory úspěchu organizace.

Schopnost profesionálního výběru pracovníků je pro manažera rozhodující, protože je hodnocen nejen podle vlastních výkonů, ale i podle výkonů svých podřízených. Pochybení v této oblasti mají velkou setrvačnost, je složité je přesně identifikovat a odstraňovat. Je proto žádoucí věnovat uvedeným personálním činnostem patřičnou pozornost. (Faerber, Stöwe, 2007, s. 16).

### 4.1 Získávání pracovníků

Nezbytným východiskem pro získávání a výběr pracovníků je plánování zaměstnanců, které vychází ze strategických cílů organizace a stanovuje počet a kvality zaměstnanců potřebných k jejich naplňování. Druhým předpokladem je periodické provádění analýzy

pracovních míst, během něhož se seskupují pracovní úkoly pro konkrétní místo, definují pravomoci a odpovědnosti pracovníka na daném místě. Po provedení těchto kroků je známo, kolik pracovníků organizace potřebuje a s jakými požadavky se na ně bude obracet, a lze přistoupit k získávání zaměstnanců.

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“* (Koubek, 2015, s. 126)

*„Úkolem personální činnosti získávání zaměstnanců je získat určitý počet uchazečů, kteří později projdou procesem výběrového řízení, ve kterém bude vybrán nejvhodnější kandidát na pracovní místo. Většinou existují dvě možnosti pro získávání vhodných uchazečů a to nejprve z vlastních zdrojů organizace a po využití těchto zdrojů obrácení se na veřejnost.“* (Měrtllová, 2014, s. 49)

*„Úkolem získávání pracovníků je upoutat zájem uchazečů o práci, aby byla vytvořena dostatečně velká skupina vhodných zájemců o práci, z nichž lze vybírat a nahrazovat odcházející pracovníky nebo přijmout pracovníky pro nové aktuální pracovní úkoly.“* (Rejf, 2009, s. 31)

*„Získávání zaměstnanců působí jako první filtr. Je tedy velmi důležité, jaké požadavky na uchazeče o zaměstnání stanovíme. Zvýšením požadavků klesá počet uchazečů, ale roste jejich kvalita.“* (tamtéž, s. 33)

Pojem získávání zaměstnanců nahrazuje dříve používaný termín nábor. Nejde však jen o změnu názvu, ale zejména o změnu pojetí této personální činnosti. V případě náboru se organizace obracela většinou k vnějším zdrojům a hledala pracovníka, který bude splňovat požadavky daného pracovního místa. Při získávání zaměstnanců je prioritní snahou najít pracovníka uvnitř organizace, případně získat uchazeče z vnějších zdrojů, který se kromě plnění požadavků pracovního místa bude podílet na plnění cílů pracovního týmu a celé organizace a přispěje k rozvoji dobrých pracovních a mezilidských vztahů. V průběhu

získávání pracovníků jsou tedy zvažovány nejen požadavky organizace, ale zohledňuje se také motivace, profesní cíle a možnosti dalšího rozvoje i očekávání uchazečů.

Proces získávání pracovníků probíhá jako posloupnost následujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- zohlednění vnitřních a vnějších podmínek
- identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců
- výběr metod získávání pracovníků
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů
- formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání

### **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Během získávání pracovníků je třeba včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno. K tomu je třeba sledovat situaci na pracovním trhu a situaci v organizaci s ohledem na budoucí vývoj a perspektivní potřeby organizace. V tomto kroku lze uvažovat i o případném zrušení pracovního místa, jeho dočasném neobsazení nebo sloučení s jiným pracovním místem, případně o změně pracovněprávního vztahu na daném místě (pracovní poměr na dobu určitou, kratší pracovní úvazek, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, zajištění požadované práce dodavatelským způsobem).

### **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Dalším krokem je vytvoření popisu a specifikace pracovního místa. **Popis pracovního místa** dle Armstronga zahrnuje základní informace o pracovním místě včetně názvu pracovního místa a určení místa výkonu práce, zařazení do organizační struktury, obecný cíl práce a hlavní pracovní úkoly, dále obsahuje údaje o možnostech vzdělávání a rozvoje a výši mzdy či zaměstnaneckých výhodách. (Armstrong, 2015, s. 273)

Stýblo, Urban, Vysokajová vymezují základní charakteristiky popisu pracovního místa. Patří k nim zejména základní cíle, které vycházejí z účelu a očekávaných výsledků, pro něž bylo místo zřízeno, a výkonová (respektive hodnotící) kritéria, která se vztahují k množství a kvalitě práce a standardům pracovního chování. Dále popis pracovního místa obsahuje základní povinnosti uspořádané podle důležitosti a rozhodovací pravomoci včetně jejich

rozsahu a míry povinnosti rozhodnutí konzultovat. Pracovní místo je dále popsáno prostřednictvím pracovních a dalších podmínek (např. vybavenost pracovního místa, přesčasy, pracovní cesty, práce z domova, finanční podmínky, apod.) (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 95-99)

**Specifikace pracovního místa** představuje souhrn požadavků na pracovníka, mezi které patří zejména požadované vzdělání, praxe, zkušenosti a schopnosti.

Armstrong do specifikace pracovního místa zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti, schopnosti chování, odbornou přípravu a výcvik, zkušenosti a praxi, zvláštní požadavky (např. schopnost zavádění nových systémů), vhodnost pro organizaci z hlediska podnikové kultury, další požadavky (např. neobvyklá pracovní doba, cestování). Dále upozorňuje na nutnost stanovení optimální míry požadavků, neboť např. příliš vysoké požadavky mohou způsobit potíže s přilákáním potenciálních uchazečů a pozdější nespokojenost vybraných pracovníků, pokud nebude jejich talent využit. (Armstrong, 2015, s. 274)

Častorál dělí požadavky na pracovníky do několika skupin. V první řadě to jsou fyzické a zdravotní požadavky, např. zdravotní způsobilost vykonávat pracovní činnost, fyzická vyspělost a manuální způsobilost. Další skupinu tvoří intelektuální požadavky, tedy implicitní znalosti, intelektuální kapitál, kreativita, seberealizace a inovativnost v reakci na změny. Následují schopnosti (sociální komunikační schopnosti, schopnost vedení lidí a týmů, předávání znalostí a zkušeností, přijímání odpovědnosti a samostatná práce, prosazování názorů, aplikace nových metod, nalézání příležitostí a inovací) a dovednosti (manuální zručnost, rychlost, přesnost a kvalita vykonávané činnosti, řešení složitých problémů, nestandardní manuální řešení problémů). Další skupinu představují kompetence, vzdělání, zkušenosti a odborná praxe, získané například rotací na pracovních místech nebo během stáží v jiných organizacích. Výčet požadavků uzavírají osobnostní charakteristiky a vlastnosti, k nimž patří například hodnotová orientace, postoje, vůdčí schopnosti, samostatnost rozhodování a jednání a názorová orientace. (Častorál, 2013, s. 182)

Podobný přehled požadavků uvádí také Stýblo. Zahrnuje do něj předpoklady fyzické (manuální síla a zručnost) a duševní (odborné a jazykové znalosti, organizační schopnosti, řešení stresových situací), dále úroveň vzdělání a kvalifikace, předchozí praktické zkušenosti a osobní předpoklady, jako je schopnost a ochota pracovního nasazení, pracovní stabilita, odpovědnost a loajalita. K uvedenému výčtu dále připojuje uplatňování emoční

inteligence, schopnost řídit problémové lidi a zvládat zátěžové situace s diplomacií, zabraňovat potenciálním konfliktům, povzbuzovat debaty a otevřené diskuse, nacházet kompromisní řešení. (Stýblo, 2006)

Bělohlávek konstatuje, že stanovení požadavků pracovního místa je možná důležitější než vlastní realizace výběru, a formuluje požadavky v podobě kompetencí základních, které mají charakter postojů (orientace na výkon, komunikace, týmová práce, spolehlivost a systematičnost), kompetencí průřezových (ovládání počítače) a kompetencí specifických, které zahrnují znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávanou profesi. (Bělohlávek, 2008, s. 84)

Koubek rozděluje požadavky na pracovníka do následujících skupin:

1. požadavky nezbytné, z nichž nejde slevit, které jsou nezbytnou podmínkou k výkonu práce na daném místě (např. legislativně určený stupeň vzdělání)
2. požadavky žádoucí, které přispívají k dobrému výkonu pracovníka (např. dosavadní praxe)
3. požadavky vítané, které zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci (např. jazykové znalosti)
4. požadavky okrajové, které dokreslují charakter pracovního místa

a doporučuje v nabídce zaměstnání uvádět požadavky nezbytné, žádoucí a případně vítané. Dále upozorňuje, že je třeba rozhodnout, jaké údaje jsou důležité k tomu, aby poskytly uchazečům realistický obraz o práci na obsazovaném místě i požadavcích na pracovníky kladených a konstatuje, že toto rozhodování je ovlivněno povahou pracovního místa, prioritami organizace a konkrétního útvaru či týmu. (Koubek, 2015, s. 134)

### **Podmínky získávání pracovníků**

Proces získávání pracovníků je ovlivňován mnoha faktory na straně pracovního místa a organizace i vlivy zvnějška organizace.

Koubek konstatuje: *„Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které*

*se může pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.“ (Koubek, 2015, s. 129)*

K podmínkám pracovního místa náleží povaha práce na daném místě a jeho postavení v organizační struktuře, požadavky na pracovníka z hlediska vzdělání, praxe a schopností a pracovní podmínky (organizace práce, pracovní doba, odměna, pracovní prostředí). Tyto podmínky jsou obsaženy ve dříve zmiňovaném popisu a specifikaci pracovního místa

Mezi podmínky související s organizací patří např. význam, prestiž a úspěšnost organizace, úroveň péče o pracovníky, možnosti vzdělávání a rozvoje, úroveň organizační kultury, apod.

Do výčtu vnějších okolností, které působí při získávání pracovníků, lze řadit demografické podmínky a mobilitu obyvatelstva, ekonomické podmínky – stav národního hospodářství a poměr mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil a technologické podmínky, jejichž rozvoj ovlivňuje náplň jednotlivých profesí. K externím vlivům dále patří sociální podmínky odrážející hodnotovou orientaci společnosti, sídelní podmínky – hustota osídlení, složení obyvatelstva v okolí organizace a politicko-legislativní podmínky, které více či méně regulují trh práce a ovlivňují rovnoprávné postavení zájemců o práci.

### **Identifikace potenciálních zdrojů pracovníků**

V průběhu získávání pracovníků jsou využívány vnitřní i vnější zdroje, případně jejich kombinace.

**Vnitřní zdroje** představují pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Měrtlová rozlišuje vertikální pohyb doprovázený postupem (povyšování zaměstnanců), horizontální pohyb uskutečněný převodem na jinou práci a přeřazení na nižší pozici. (Měrtlová, 2014, s. 49)

Dle Koubka a Šikýře vnitřní zdroje zahrnují pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje a zlepšené organizace práce, pracovníky uvolňované v souvislosti s organizačními změnami či ukončením nějaké činnosti, pracovníky připravené vykonávat náročnější práci a pracovníky ochotné vykonávat jinou práci. (Koubek, 2015, s. 129, Šikýř, 2012, s. 74)

Mezi výhody využívání vnitřních zdrojů patří vzájemná znalost zaměstnavatele a zaměstnance, která urychluje a usnadňuje proces získávání pracovníků a jejich adaptace. Dalším přínosem je zvýšení motivace, spokojenosti a loajality pracovníků a návrat investic vložených organizací do vzdělávání a rozvoje pracovníka.

Nevýhodou je omezené pronikání nových myšlenek a přístupů a možnost zhoršení mezilidských vztahů vlivem soupeření o povýšení. Navíc může dojít k situaci, kdy jsou pracovníci povyšováni až na místo, jehož nárokům nemohou stačit - tento jev je označován pojmem „*Peterův princip/zákon*“. (Koubek, 2015, s. 130)

Pokud jsou vyčerpány vnitřní zdroje nebo existuje potřeba získat pracovníka s odlišnými charakteristikami, než jsou v organizaci k dispozici, dochází k **využití vnějších zdrojů**. Dle Šikýře mezi ně patří uchazeči o zaměstnání na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí, ženy v domácnosti, důchodci, studenti a případně zahraniční pracovníci. (Šikýř, 2012, s. 74)

Výhodou využití vnějších zdrojů je širší možnost výběru a vyšší pravděpodobnost získání pracovníka s novými poznatky a zkušenostmi, který není zatížen stereotypem a mívá zpravidla vysoké pracovní nasazení (Kocianová, 2010, s. 84). Dalším pozitivem je možnost získat vysoce kvalifikovaného pracovníka bez nutnosti okamžitých investic do jeho rozvoje.

Kocianová i Koubek jako nevýhody vnějších zdrojů shodně označují vyšší časové i finanční nároky na získávání pracovníků, delší dobu adaptace nových pracovníků a vyšší nároky na ostatní zaměstnance po tuto dobu, možné vyšší finanční nároky nových pracovníků, blokování možnosti postupu stávajících zaměstnanců a riziko nesprávné volby pracovníka. (Kocianová, 2007, s. 84, Koubek, 2015, s. 131)

Stýblo k uvedeným faktorům přidává ještě pocit opomenutí na straně stávajících zaměstnanců a z něj pramenící možnost zhoršení vztahu k organizaci. (Stýblo, 2006)

### **Výběr metod získávání pracovníků**

Organizace volí specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání s ohledem na charakter obsazovaného pracovního místa, podmínky v organizaci i mimo ni či finanční a časové možnosti. Vzhledem k tomu, že jednotlivé

metody se liší svou efektivitou, náklady, rychlostí, spolehlivostí apod., je v řadě případů vhodné použít kombinaci několika metod.

Prvním krokem je využití vnitřních zdrojů, tedy pohled dovnitř organizace a **oslovení stávajících zaměstnanců**. Takové získávání pracovníků je pro organizaci snazší a levnější. Kocianová konstatuje, že pokud organizace obsazuje pracovní místa z vnitřních zdrojů, svědčí to o dobré úrovni její personální politiky, která zajišťuje stabilizaci klíčových pracovníků a je pro pracovníky motivující. Upozorňuje však na potřebu propojení obsazování pozic z vnitřních zdrojů s plánováním rozvoje a řízením kariéry pracovníků. (Kocianová, 2010, s. 82).

Při získávání pracovníků z interních zdrojů se využívá zveřejnění nabídky na intranetu nebo na vnitřní vývěsce, rozeslání elektronickou poštou nebo přímé oslovení vhodného kandidáta v organizaci.

V případě oslovení pracovníků mimo organizaci se v literatuře nejčastěji uvádějí následující metody:

- inzerce v médiích (internet - webové stránky organizace, specializovaných pracovních serverů, pracovních agentur, škol a jiných partnerských organizací, dále tisk, rozhlas, televize)
- inzerce na intranetu, místní vývěsce, úřední desce
- využití externích služeb (personální agentury, úřady práce, zprostředkovatelské agentury)
- spolupráce se vzdělávacími institucemi a sdruženími odborníků
- doporučení současného zaměstnance
- přímé oslovení vytipovaného člověka
- využití nabídky samotného uchazeče

(např. Koubek, 2015, s. 135-142, Kocianová, 2010, s. 85, Šikýř, 2012, s. 75, Měrtlová, 2014, s. 50)

Kocianová uvádí jako standardní metodu získávání pracovníků **inzerování v médiích**, tedy na internetu, v celostátním i lokálním tisku a odborných časopisech, rozhlase a televizi. (Kocianová, 2010, s. 85)

Dle Armstronga je hlavním cílem inzerátu oslovit dostatečný počet uchazečů, upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem, informace sdělovat atraktivním a zajímavým

způsobem a stimulovat akci, tedy přimět zájemce, aby jej dočetli do konce a podnikli relevantní kroky v projevení zájmu o nabízené místo. (Armstrong, 2015, s. 279)

Rejf konstatuje, že těmto cílům je třeba přizpůsobit i grafické zpracování inzerátu. (Rejf, 2009, s. 36).

Dle Kocianové má inzerát obsahovat následující údaje:

„- *nadpis (hlavička) inzerátu (v nadpisu může být použit název pracovního místa)*

- *název organizace*

- *název a charakteristiky pracovního místa (stručný popis činností na daném místě)*

- *podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod, možnost rozvoje, umístění pracoviště apod.)*

- *požadavky na pracovníka (odborná kvalifikace, praxe, další požadované kompetence)*

- *informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo“*

Obsah inzerátu nesmí být v rozporu s platnou legislativou a struktura a umístění inzerátu musí být relevantní nárokům obsazovaného pracovního místa (např. při získávání pracovníků na pracovní místa vyžadující málo kvalifikovanou pracovní sílu se využívají místní či regionální média, špičkové specialisty je vhodné hledat i prostřednictvím inzerátů zveřejněných v zahraničí). (Kocianová, 2010, s. 85-86)

Stýblo, Urban, Vysokajová však nepovažují obsazování špičkových pozic prostřednictvím inzerce za vhodné. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 117)

Stýblo konstatuje: „*Má-li být náš inzerát opravdu efektivní a co možná nejméně nákladný, měl by obsahovat název, místo a stručný popis práce, požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a vlastnosti zájemce, včetně dokumentů požadovaných od uchazeče a informace jak, kde a kdy se může o pracovní místo ucházet. Inzerát by měl být umístěn na správné místo do správného sdělovacího prostředku s nejúčinnější frekvencí.*“ Dodává, že kromě výše uvedených náležitostí lze do inzerátu uvést ještě název, adresu a charakteristiku činnosti firmy, pracovní režim, podmínky odměňování, zaměstnanecké výhody a možnosti dalšího vzdělávání. (Stýblo, 2006)

Armstrong a Šikýř mezi metodami vyzdvihují **elektronické získávání** (e-recruitment, online recruitment), založené na využití webových stránek a elektronické pošty, které

umožňuje uchazečům i zaměstnavatelům okamžitou reakci bez ohledu na vzdálenost. Tuto metodu lze využít nejen k předání informací o volném pracovním místě, ale také k získání informací o uchazečích ve strukturované podobě, vhodné k dalšímu zpracování. Prostřednictvím elektronické pošty probíhá komunikace zúčastněných stran a zasílání požadovaných dokumentů. Využití informačních a komunikačních technologií navíc přispívá ke zjištění úrovně počítačové gramotnosti jednotlivých uchazečů. Nový fenomén a novou příležitost pro personální práci představují sociální sítě veřejně přístupné nebo podobné sítě rozvíjené uvnitř organizací. E-recruitment je rychlejší a levnější než tradiční inzerování, umožňuje oslovit širší okruh uchazečů i testování zájemců online. (Armstrong, 2015, s. 276-277, Šikýř, 2014, s. 99-100)

**Využití externích služeb**, tedy spolupráce s personálními a zprostředkovatelskými agenturami nebo s úřadem práce dle Koubka předpokládá, že organizace je schopná jasně a podrobně formulovat své požadavky na pracovníka. Externí instituce pak samy zjišťují potřebné informace o uchazeči a mohou provádět předvýběr zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 85).

Služby agentur jsou využívány častěji při získávání pracovníků na místa vyžadující vyšší kvalifikaci, úřady práce zprostředkují spíše obsazování pracovních míst, která vysokou kvalifikaci nevyžadují. Služby úřadu práce jsou poskytovány zdarma, v některých případech může zaměstnavatel dokonce získat příspěvek na zaměstnání daného pracovníka.

Náklady na využití agenturních služeb jsou vysoké, diskutabilní může být také jejich kvalita, profesionalita a odborná úroveň jejich zaměstnanců (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 115).

Koubek konstatuje: „*Specializované firmy tedy nemohou nezávisle provádět efektivní výběr pracovníků, mohou však – jak jsme již konstatovali – poskytnout některé služby zlepšující proces výběru pracovníků prováděný organizací.*“ Koubek (2015, s. 142)

Přínosem **spolupráce organizace se školami a dalšími vzdělávacími institucemi** je dostatek informací o profilu absolventa a možnost vyhlédnutí či školou doporučeného

studenta lépe poznat např. v průběhu odborné praxe nebo stáže. V některých případech je možné, aby student v organizaci pracoval na částečný úvazek už v průběhu studia. I přesto je třeba počítat s tím, že čerství absolventi většinou nemají žádné pracovní zkušenosti a je třeba věnovat patřičnou pozornost jejich adaptaci.

Získávání pracovníků na základě **doporučení stávajících zaměstnanců** je podmíněno dostatečnou informovaností zaměstnanců o volných pracovních místech a jejich specifikacích.

*„Doporučené osoby bývají zpravidla vhodné jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože současný pracovník si obvykle nechce pokazit u svého zaměstnavatele pověst doporučením nevhodné osoby.“* (Koubek, 2011, s. 83)

Výhodou doporučení je také možnost získat o uchazeči podrobnější informace. Nevýhody metody spočívají v omezené možnosti výběru a v riziku vzniku zájmových skupin uvnitř organizace.

Při získávání pracovníků na výše postavené a náročnější pozice se používá také **metoda přímého oslovení vyhlédnutého jedince**. Tomu musí předcházet sběr informací, např. prostřednictvím pracovních kontaktů s pracovníky jiných organizací, účasti na odborných seminářích nebo sledování odborného tisku. I tato metoda vede k získání pouze omezeného počtu kandidátů. Navíc s sebou nese riziko zhoršení vztahů s konkurencí nebo riziko vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance.

Zaměstnavatelé, kteří se těší dobré pověsti, nabízejí prestižní, zajímavou nebo dobře placenou práci, případně mají zajímavou sociální politiku, jsou často **oslovováni samotnými uchazeči**.

Výhodou této metody je eliminace nákladů na inzerci, dle Koubka však převažují nevýhody – velké množství nevhodných uchazečů a administrativa spojená s jejich žádostmi. Rozptýlenost žádostí v čase neumožňuje vzájemné porovnání uchazečů. Zvyšuje

se pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného pracovníka zejména v případě uvolnění pracovního místa, které je třeba bezodkladně obsadit. (Koubek, 2011, s. 82)

### **Určení dokumentů požadovaných od uchazečů**

Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání jsou významným zdrojem informací, neboť obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. Tyto informace jsou využívány při výběru pracovníků. Běžně požadovanými dokumenty jsou: životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník, doklady o vzdělání a praxi, případně reference a pracovní posudky nebo průvodní dopis se zdůvodněním uchazečova zájmu o dané místo.

Šikýř, Borovec, Lhotková upozorňují, že požadované dokumenty mohou obsahovat pouze údaje, potřebné k identifikaci a kontaktování zájemců, a údaje, které vypovídají o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. Vyžadovat, zpracovávat a využívat jiné osobní údaje uchazečů o zaměstnání je nepřípustné. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 58)

Pravděpodobně nejčastěji používanými dokumenty jsou **životopisy** uchazečů (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 57). Z hlediska obsahu a formy lze rozlišovat životopisy volné, jejichž struktura je ponechána na uvážení uchazeče, životopisy polostrukturované, které se opírají o stanovený obsah a formu mají volnou, a životopisy strukturované, shrnující údaje do přehledných a logicky uspořádaných celků podle zažitých zvyklostí, často ve formě odrážek nebo bodů. Strukturované životopisy usnadňují zpracování, vyhodnocování i porovnávání získaných informací. Je však třeba mít na paměti, že není stanovena žádná univerzální podoba strukturovaného životopisu a pokud ho organizace požaduje, měla by uchazečům sdělit, jak má životopis vypadat, případně jim poskytnout předlohu. Stanovená struktura životopisu by měla korespondovat s požadavky konkrétního pracovního místa.

Příklad struktury životopisu uvádí Šikýř. Koubek a Rejf kromě jím uvedených údajů zmiňují ještě členství ve společenských a odborných organizacích a způsob trávení volného času. (Koubek, 2011, s. 95, Rejf, 2009, s. 37)

**Tab. 2** Příklad struktury životopisu (Šikýř, 2012, s. 78)

<b><i>Základní osobní údaje</i></b> <i>Jméno, příjmení, titul</i> <i>Adresa, telefon, e-mail</i>
<b><i>Údaje o dosaženém vzdělání</i></b> <i>Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího</i> <i>Škola, obor, způsob ukončení</i>
<b><i>Údaje o dosavadní praxi</i></b> <i>Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seříděno od nejaktuálnějšího</i> <i>Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň</i>
<b><i>Údaje o specifických znalostech a dovednostech</i></b> <i>Jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.</i>
<b><i>Datum, podpis</i></b>

### **Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání**

Nabídka zaměstnání slouží k navázání komunikace s potenciálními uchazeči. Jejím úkolem je oslovit a přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů o zaměstnání a poskytnout jim srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti a podmínkách zaměstnání.

Při formulaci a zveřejnění nabídky zaměstnání jsou využívány výstupy předchozích kroků získávání pracovníků – je známo, jaké pracovní místo je volné, jaké úkoly jsou na dané pozici plněny, jaké požadavky na pracovníka klade. Organizace vychází z aktuálních podmínek. Ví, zda bude oslovovat vlastní zaměstnance nebo bude čerpat z externích zdrojů a jakou metodu k tomu použije. Jsou stanoveny dokumenty, které budou od uchazečů požadovány. Všechny tyto parametry, včetně času, který organizace na obsazení volného místa má, se projevují v obsahu konkrétní nabídky zaměstnání, ve formě a místě jejího uveřejnění.

Rejf k tomu uvádí: „*Je nezbytné, aby při získávání pracovníků byl uplatněn realistický přístup, to znamená, že jsou poskytovány informace o pozitivních i negativních stránkách příslušného pracovního místa.*“ Dále vysvětluje, že toto pojetí nabídky zaměstnání

usnadňuje uchazečům rozhodování, pomáhá eliminovat jejich zklamání po konfrontaci s realitou a v neposlední řadě zvyšuje důvěryhodnost zaměstnavatele. (Rejf, 2009, s. 37)

Koubek upozorňuje, že nabídka zaměstnání má být formulována způsobem, který podpoří její autoselektivní funkci – „... *má totiž vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit, musí jim umožnit, aby zvážili, zda jsou pro obsazované pracovní místo dostatečně způsobilí.*“ (Koubek, 2015, s. 147).

Kromě toho dodává, že nabídka nemá obsahovat pouze požadavky na uchazeče, ale má upoutávat také popisem konkrétních výhod a zaměstnaneckých benefitů. Připomíná, že mezi požadavky nelze zahrnout skutečnosti, které by mohli vést k diskriminaci potenciálních uchazečů z hlediska jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politických názorů apod. (Koubek, 2011, s. 98)

Šikýř konstatuje, že smysluplná nabídka pracovního místa má obsahovat název práce (pracovního místa), stručnou charakteristiku práce a organizace a podmínky výkonu práce, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, přehled dokumentů požadovaných od uchazečů a pokyny, jak se o místo ucházet. (Šikýř, 2014, s. 100)

K uvedenému přehledu lze připojit ještě údaje o možnostech vzdělávání a rozvoje. (Koubek, 2015, s. 148)

Zveřejněním nabídky zaměstnání je završena etapa získávání pracovníků. Organizace očekává odezvu potenciálních uchazečů a přechází k výběru pracovníků.<sup>4</sup>

## 4.2 Výběr pracovníků

*„Výběr zaměstnanců je druhou etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na získávání zaměstnanců a účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.“* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 62)

---

<sup>4</sup> Procesy získávání a výběru pracovníků se vzájemně prolínají. V literatuře lze najít časté příklady toho, že předvýběr pracovníků je jednou považován za součást získávání pracovníků a jindy je začleněn do procesu výběru. (Koubek, 2015, s. 173)

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2015, s. 166)*

Pro výběr pracovníků je charakteristický pozitivní přístup – sledují se faktory, které uchazeč o dané místo splňuje, nikoliv ty, které nesplňuje. Kromě toho, že je posuzována individuální způsobilost každého uchazeče, jsou potenciální zaměstnanci poměřováni navzájem. Cílem takového přístupu je najít nikoliv nejlepšího, ale nejvhodnějšího kandidáta pro dané pracovní místo. V literatuře je toto pojetí charakterizováno termínem „výběr jako transplantace“. (Koubek, 2014, s. 95)

Prvním krokem výběru pracovníků je provedení **předvýběru**, během něhož se shromažďují nabídky uchazečů, je kontrolována jejich kompletnost, formální úroveň a věcný obsah. V předložených dokumentech je sledována způsobilost uchazeče pro dané pracovní místo (např. dosažené vzdělání) a tyto údaje jsou porovnávány s nezbytnými požadavky stanovenými ve specifikaci pracovního místa. Zároveň je možné identifikovat případná rizika spojená s konkrétním uchazečem (např. časté střídání zaměstnavatelů, nesouvislá nebo nelogická pracovní kariéra). Nepřesné nebo neúplné údaje je možné doplnit pomocí telefonického rozhovoru, případně e-mailové komunikace.

Výsledkem předvýběru je sestavení seznamu vhodných uchazečů, kteří splňují nezbytné předpoklady a budou pozváni k dalšímu jednání, a eliminování nevhodných uchazečů, kteří nezbytné předpoklady pro výkon práce nesplňují nebo nejsou schopni je doložit. Pro organizaci, která dbá na svou dobrou zaměstnavatelskou pověst, je samozřejmostí poděkování vyřazeným uchazečům za zájem a jejich slušné odmítnutí.

Před zahájením samotného výběru je třeba stanovit kritéria úspěšnosti práce na daném místě, která vycházejí z popisu a specifikace pracovního místa, a zahrnují nezbytné,

žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro úspěšný výkon práce i pro zapojení do pracovní skupiny a organizační kultury.

Dále je třeba určit takové metody výběru, které povedou k vzájemnému ověřování informací získávaných o jednotlivých uchazečích a umožní vyhledání pracovníka, který může vykonávat danou práci (má odpovídající schopnosti, dovednosti, inteligenci, vzdělání, praxi, zkušenosti), chce vykonávat danou práci (má pozitivní vztah k této práci, motivaci) a stane se součástí pracovní skupiny a celé organizace a přijme její hodnoty.

Kocianová uvádí: „*K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod.*“ (Kocianová, 2010, s. 98)

Mezi používané metody patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre a zkoumání referencí (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 63)

Kocianová k výše uvedenému výčtu připojuje ještě přijetí pracovníka na zkušební dobu, případně přijetí dvou či více pracovníků na jedno pracovní místo. Tato metoda je však nákladná, organizačně náročná a pracovníky velmi psychicky zatěžuje. Kromě toho může mít nepříznivý dopad na klima v pracovní skupině. Lze ji uplatnit pro pracovní místa s individuální a měřitelnou činností (např. prodejci). (Kocianová, 2010, s. 99)

### **Hodnocení životopisu**

Hodnocení životopisu umožňuje zjistit, zda uchazeč splňuje nezbytné požadavky obsazovaného pracovního místa, a získat některé další informace – zda uchazeč dokončil zahájené studium, jak často a v jakých termínech měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda nejsou v jeho kariéře časové prodlevy, zda se jeho odpovědnosti a pravomoci postupně rozšiřovaly, zda uváděné údaje souhlasí s informacemi v případných jiných písemnostech (kopie vysvědčení, dotazník).

V případě vyššího počtu uchazečů lze při hodnocení životopisů využít souhrnnou tabulku, která zpřehledňuje rozbor životopisů a umožňuje jejich objektivnější porovnání. Příklad položek takové tabulky uvádí Evangelu:

Je životopis vypracován konkrétně pro danou nabídku?  
Přizpůsobuje se uchazeč konkrétním potřebám organizace? Pokusil se je odhadnout?  
Přiložil uchazeč vhodnou fotografii?  
Je životopis přehledný? Byl dodržen doporučený rozsah?  
Jak je životopis zpracován z hlediska estetiky, pravopisu, přehlednosti?  
Je životopis napsán jen obecně nebo podává o uchazeči podrobnější informace?  
Jaké hlavní a nejdůležitější činnosti uchazeč vykonával a jak se kryjí s požadavky organizace? V čem by se musel uchazeč dozdělat?  
Nakolik konkrétní je popis dříve vykonávané práce?  
(Evangelu, 2009, s. 37-38)

Hodnocení životopisu slouží jako východisko k výběrovému pohovoru.

### **Výběrový pohovor**

*„Cílem přijímacího pohovoru je zjistit o uchazeči co nejvíce informací. Nejlépe tohoto cíle dosáhnete na základě důkladné přípravy a v příjemné a uctivé atmosféře vytvořené při pohovoru. Na druhé straně se při pohovoru jedná také o to, abyste dali zájemci příležitost důkladně poznat vás jako potenciálního nadřízeného a také vaši firmu. Protože rozhodnutí o spolupráci musí vždy učinit obě strany. Velmi důležitý je přitom první dojem! Stejně jako vy si uděláte o uchazeči první dojem, vytvoří si uchazeč první dojem o vás a vaší firmě.“*  
(Faerber, Stöwe, 2007, s. 29)

*„Cílem výběrového rozhovoru je zjistit:*

- 1. Jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici*
- 2. Jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici*
- 3. Jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat*
- 4. Jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace*
- 5. Jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče*
- 6. Jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat.“* (Kocianová, 2010, s. 102)

Výběrový pohovor je osobní setkání uchazečů, kteří úspěšně prošli předvýběrem, s odpovědnými pracovníky organizace. Jeho účelem je ověřit a doplnit dosud získané

informace o uchazečích, posoudit jejich odbornou způsobilost a chování, zjistit jejich motivaci a očekávání vztahující se k pracovnímu místu a předat jim informace o organizaci a konkrétním pracovním místě.

Výběrové pohovory lze členit podle počtu účastníků a to na straně uchazečů i tazatelů:

- **Individuální rozhovor.** Výhodou rozhovoru mezi čtyřma očima je možnost navázání úzkého kontaktu zúčastněných osob a vytvoření neformální atmosféry, která přispívá ke snížení stresu uchazeče a usnadňuje poznání jeho povahových rysů. Průběh a závěry pohovoru mohou však být ovlivněny osobními sympatiemi či antipatiemi účastníků nebo výše zmiňovanou neformálností. Pro tazatele je snazší takový hovor vést a kontrolovat, spočívá na něm ale veškerá odpovědnost za posouzení účastníka a rozhodnutí o dalším postupu. Uvedená negativa lze snížit provedením série individuálních pohovorů postupně s několika posuzovateli. V tom případě je třeba počítat s vyšší časovou a psychickou náročností pro uchazeče a s postupným snižováním spontánnosti jeho odpovědí.

- **Pohovor před panelem posuzovatelů.** Panel (skupina) posuzovatelů je tvořen z několika osob, zainteresovaných na výběru pracovníků. Může ho tvořit ředitel organizace, personalista, nejbližší nadřízený obsazovaného místa, přímý spolupracovník obsazovaného místa, pracovník zařazený na stejném pracovním místě apod. Přínosem tohoto uspořádání je spravedlivější, komplexnější, přesnější a méně subjektivní posuzování uchazeče a sdílená odpovědnost za průběh a závěry pohovoru. Členové panelu mohou sledovat a snáze zaznamenat různé detaily i nonverbální komunikaci uchazeče. Rizika této formy pohovoru spočívají ve složitější organizaci, nárocích na přípravu a koordinaci otázek a možných sporech mezi členy panelu. Na uchazeče může udělat dojem vyšší odbornosti a spravedlnosti, zároveň u něj však může vyvolat větší nervozitu.

- **Skupinový (hromadný) rozhovor** probíhá mezi skupinou uchazečů a jedním nebo více tazateli. Používá se spíše pro dílčí posouzení uchazečů, např. pro sledování jejich chování ve skupině. Je náročný na připravenost, pozornost a erudici tazatele.

Podle obsahu a průběhu lze výběrové pohovory charakterizovat jako nestrukturované, polostrukturované a strukturované. Někteří autoři uvádějí ještě pohovory problémové (situační), kdy jsou uchazečům zadávány modelové problémy a sleduje se jejich schopnost najít řešení, případně pohovory stresové, které sledují reakci uchazečů ve stresové situaci. (např. Tomšíková, 2014, s. 28, Rejf, 2009, s. 61)

**Nestrukturovaný pohovor** je veden bez zvláštní přípravy. Otázky vyplývají ze základního cíle rozhovoru, jejich forma a pořadí jsou určovány aktuálním vývojem pohovoru a reakcemi uchazeče. Tím není zaručena možnost objektivního porovnání jednotlivých uchazečů ani získání všech relevantních informací. Naopak vzniká velká pravděpodobnost subjektivního přístupu, podlehnutí halo efektu či položení nevhodných otázek.

**Ve strukturovaném (standardizovaném) rozhovoru** je stanoven obsah a pořadí otázek, připravené otázky jsou kladeny všem uchazečům. Z toho důvodu je možné považovat standardizovaný rozhovor za objektivnější, spolehlivější a přesnější. Umožňuje snadné porovnání jednotlivých uchazečů, neposkytuje ale možnost klást doplňující a upřesňující otázky, ani více posoudit osobnost uchazeče.

**Polostrukturovaný pohovor** spojuje výhody a eliminuje nevýhody výše uvedených typů rozhovorů. Koubek popisuje dvě podoby polostrukturovaného pohovoru: „*V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Ve druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny. Může sledovat i linii otázek, které sice nebyly plánovány, ale vyplývají ze situace a přinášejí užitečné informace. Strukturovaná a nestrukturovaná složka pohovoru se mohou prolínat a je vymezen jen celkový čas pohovoru.*“ (Koubek, 2015, s. 181).

Možný scénář výběrového pohovoru předkládá Bělohlávek. Podle jeho doporučení je výběrový pohovor zahájen neformálním dotazem, sloužícím k navázání kontaktu. Následuje představení organizace, potenciálního pracoviště a konkrétního pracovního místa uchazeče. V dalším kroku se tazatel na uchazeče obrací s dotazy na objektivní, konkrétní údaje z jeho dosavadní kariéry a později, po navázání bližšího kontaktu, také s dotazy na názory, postoje a pocity. Dále je dán prostor pro dotazy uchazeče – z jeho otázek může tazatel vyvodit, nakolik je kandidát informovaný o problematice daného pracoviště, co je pro něho důležité, o jaké věci se zajímá. Po zodpovězení dotazů uchazeče je výběrový pohovor ukončen poděkováním a informací o tom, jak a kdy bude uchazeč vyrozuměn o výsledku výběrového řízení. (Bělohlávek, 2008, s. 90)

Během pohovoru by měl být uchazeč povzbuzován k tomu, aby hovořil sám (doporučováno je 80 %, minimálně 60 % času (Kocianová, 2010, s. 102)). Úkolem tazatele, případně tazatelů je podpořit uchazečův projev pomocí vhodně volených otázek.

Bělohlávek mezi vhodné otázky zahrnuje

- otázky otevřené, které začínají slovy „Proč...? Jak...? Z jakého důvodu...?“ a nutí uchazeče k podrobnější odpovědi.
- otázky situační, které navozují určitou situaci, a uchazeč je žádán, aby navrhl její řešení.
- otázky nepřímé, které se vztahují k oblastem motivace, morálních vlastností, mezilidských vztahů apod. Patří sem například otázka „Co považujete za svůj největší úspěch?“ - z odpovědi na ni můžeme usuzovat, co je pro uchazeče významné, z čeho vychází jeho motivace.

Jako méně vhodné jsou označeny otázky uzavřené, na něž lze odpovědět jedním slovem, většinou „ano“ nebo „ne“, a otázky sugestivní, jejichž formulace si v podstatě vynucuje určitou odpověď. Za nevhodné, či dokonce zakázané lze považovat otázky, které by mohly vést k diskriminaci uchazeče, např. otázky týkající se náboženství, sexuální orientace, plánování těhotenství apod. (Bělohlávek, 2009, s. 35)

Armstrong ve výčtu vhodných otázek uvádí otázky otevřené, otázky jdoucí do hloubky a konkretizující otázky, které v případě obecných odpovědí slouží k získání podrobností nebo k ujištění tazatele, že se dozvídá všechny skutečnosti. Dále uvádí otázky udržující plynulost hovoru (např. „Můžeme si pohovořit o vašem dalším zaměstnání?“) a otázky ověřovací, které slouží k potvrzení, zda tazatel správně pochopil, co uchazeč řekl (např. „Pochopil jsem správně, že...?“). K výčtu dále připojuje otázky týkající se motivace, kariéry a chování, otázky zaměřené na práci (např. „Co jste se v tomto zaměstnání naučil?“) a otázky na mimopracovní zájmy (odpovědi na ně slouží k dokreslení motivace či vlastností uchazeče). (Armstrong, 2015, s. 667-674)

Kromě tradičních výběrových rozhovorů je možné použít např. behaviorální výběrové pohovory nebo výběrové pohovory podle kompetencí.

**Behaviorální pohovory** (pohovory zaměřené na chování) tvoří mezistupeň mezi běžnými přijímacími pohovory a metodami assessment centra (viz dále). Otázky, které jsou v nich pokládány, vyzývají uchazeče k popisu jeho chování v konkrétních pracovních situacích,

s nimiž se v minulosti setkal. Na základě tohoto popisu lze předpovídat budoucí výkon uchazeče ve stejných nebo podobných situacích.

*„Behaviorální přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnosti.“* (Vajner, 2007, s. 10)

*„Nedávná studie dokázala, že rozhovory zaměřené na minulá chování jsou pro identifikaci pracovních úspěchů lepší než situační rozhovory, protože se soustředí na to, co uchazeči skutečně udělali v reálných situacích, a nikoli na to, co si myslí, že by udělali v hypotetických situacích.“* (Mathis, Jackson, 2011, s. 231, překlad autorka)

Z popisu minulého chování čerpá i **výběrový pohovor podle kompetencí**. Kompetence jsou v tomto případě chápány *„jako specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů a dále například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho aspirací ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti. (...) Kompetence se projevují zásadně v chování (...), respektive v průběhu a výsledku nějaké činnosti.“* (Tureckiová, 2009, s. 36)

Východiskem pro tento pohovor je kompetenční model, tedy soubor kompetencí a popisu pozorovatelného chování odpovídající danému pracovnímu místu. Samotný pohovor probíhá jako posloupnost připravených otázek k jednotlivým kompetencím s variantami odpovědí popisujících chování. Uchazeč je hodnocen podle předem určené kvality odpovědí (žádoucí – nežádoucí chování, významné – nevýznamné pracovní zkušenosti). Pohovor podle kompetencí klade vysoké nároky pro obě zúčastněné strany z hlediska komunikačních schopností a schopnosti analyzovat minulé chování. (Kocianová, 2010, s. 110-111)

### **Testování uchazečů**

Testy pracovní způsobilosti zjišťují, v jaké míře uchazeč splňuje nároky daného pracovního místa, a představují další metodu výběru pracovníků, která přispívá k ověření informací o uchazečích, získaných v předchozích způsobech výběru. Testování zahrnuje

testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 68).

Testy inteligence umožňují zjistit duševní kapacity uchazečů a identifikovat individuální rozdíly v jejich intelektuálních schopnostech. Jsou zaměřené na numerické myšlení, krátkodobou paměť, abstraktní myšlení, schopnost úsudku apod.

Testy osobnosti posuzují charakteristické rysy osobnosti uchazečů, z nichž je možné předpovídat jejich pravděpodobné chování v určitých situacích. Testy se mohou zaměřit na určení extroverze/introverze, emoční stability, svědomitosti nebo otevřenosti vůči zážitkům a zkušenostem. Testy by měly být sestaveny a provedeny renomovaným psychologem na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu, přizpůsobeny specifickým potřebám uživatele a používány a interpretovány s velkou opatrností. (Armstrong, 2015, s. 289)

Testy schopností prověřují specifické znalosti a dovednosti uchazečů, potřebné pro výkon požadované práce. Může jít o hodnocení stávajících i potenciálních schopností a možností jejich rozvoje. Testování spočívá ve splnění vybraného úkolu či předvedení ukázky práce.

Armstrong řadí mezi testy schopností ty, které měří verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti. Předvedení ukázky práce označuje pojmem test způsobilosti. Upozorňuje, že takovému testování lze podrobit pouze uchazeče, kteří mají s požadovanou prací předchozí zkušenost nebo absolvovali odpovídající výcvik. (Armstrong, 2015, s. 290)

Vzhledem k tomu, že žádné testy nedokážou jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče, je třeba jejich závěry chápat jako doplňkové k informacím získaným jinými metodami.

### **Assessment centre**

Metoda Assessment centre se zabývá posuzováním práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Tyto postupy jsou obvykle kombinovány s pohovory a testy na zjišťování schopností a motivace účastníků. (Šikýř, 2014, s. 105)

*„K základním principům této metody patří princip vícera očí (několik různých pozorovatelů), princip změny v čase (dostatečně dlouhé trvání – celodenní AC je vhodnější*

*než půldenní) a princip různého úhlu pohledu (mít dostatečně variabilní modelové situace).“ (Koubek, 2014, s. 107)*

Testování probíhá zpravidla mimo organizaci a odehrává se ve formě individuálních i týmových cvičení, manažerských her a případových studií zaměřených na organizaci práce, řešení problémů, řízení skupiny, efektivní komunikace, určování priorit apod. Tyto modelové situace umožňují předpovědět chování účastníků v reálných pracovních situacích. K přednostem assessment centre patří možnost posouzení většího počtu osob několika hodnotiteli podle jednotné metodiky. Přínosem je také vyšší akceptace výsledků a nižší demotivace odmítnutých účastníků (účastníkům je poskytnuta zpětná vazba formou rozhovoru s odborníkem) a možnost navržení následného tréninkového programu. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 131)

Metoda klade vysoké nároky na členy hodnotícího týmu z hlediska odbornosti, zkušeností a schopnosti hodnocení. Vzhledem k nutnosti školení hodnotitelů, honoráře externistů a zajištění vybavení je finančně nákladná.

### **Zkoumání referencí**

Reference tvoří doplňkovou metodu výběru pracovníků, jejímž smyslem je získat důvěryhodné informace o pracovníkovi na základě hodnocení osob, které ho osobně znají. Reference jsou získávány především od bývalých spolupracovníků, nadřízených či podřízených, obchodních partnerů apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 138)

Při získávání referencí je třeba vzít v úvahu, že mohou být ovlivněny subjektivním názorem osoby, která je poskytuje, nebo jsou uváděny pouze v obecných nekonkrétních formulacích. K minimalizaci těchto slabin lze využít předem připravené otázky, které se týkají pracovního chování pracovníka. Reference se ověřují pouze se souhlasem uchazeče.

### **4.3 Doporučení pro získávání a výběr pracovníků**

Postupy jednotlivých organizací při získávání a výběru pracovníků mohou být značně odlišné. Existují však obecná pravidla a doporučené postupy, jejichž dodržování svědčí

o dobré úrovni uvedených personálních činností v organizaci. Jejich opomíjení poškozuje pověst zaměstnavatele na trhu práce a snižuje motivaci a loajalitu pracovníků.

*„Je třeba si uvědomit, že výběr pracovníků je jedním z nejsilnějších signálů o tom, jak spravedlivě v souladu se zákony organizace postupuje.“ (Rejf, 2009, s. 57)*

Výběr pracovníků je vždy dvoustranný proces – organizace si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá zaměstnavatele. Koubek k tomu píše: *„Uchazeč o zaměstnání je náš rovnocenný a rovnoprávný partner, který nám vyšel vstříc tím, že reagoval na naši nabídku zaměstnání. Není to žádný prosebník žebrající o almužnu. A to ani tehdy, jestliže se přichází informovat na možnost zaměstnání v naší firmě ze své vlastní iniciativy. Je to někdo, koho si musíme vážít a dát mu to též najevo.“ (Koubek, 2011, s. 103)*

Jednotliví autoři uvádějí různě rozpracovaná pravidla pro politiku obsazování volných pracovních míst. Jejich shrnutím lze získat přehled základních doporučení.

V oblasti získávání pracovníků k nim patří:

1. Realistická formulace požadavků a podmínek volného pracovního místa, prezentování příznivých i nepříznivých aspektů zaměstnání.
2. Přednostní informování stávajících pracovníků organizace o všech volných pracovních místech.
3. Neanonymní vystupování organizace v případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
4. Dostatečné informování uchazečů o základních charakteristikách volného místa.
5. Průběžná komunikace s uchazeči (potvrzení o doručení nabídky, časový plán získávání a výběru pracovníků).
6. Rovný přístup k uchazečům.

Mezi pravidla výběru zaměstnanců náleží:

1. Dodržování zákonů a respektování zájmu a potřeb pracovníků.
2. Jednání s uchazeči jako s rovnocennými partnery, vytváření a udržování dobrých vztahů.
3. Používání kombinace několika metod výběru, dostatečná příprava na jednotlivé metody.
4. Vytvoření příznivé atmosféry, dodržování stanoveného harmonogramu.
5. Sdělování srozumitelných, přesných, úplných a pravdivých informací o průběhu výběru.
6. Výběr pracovníků na základě pracovní způsobilosti, nikoliv podle jiných skutečností.
7. Správné nakládání s osobními údaji uchazečů.

8. Odmítnutí neúspěšných uchazečů taktním způsobem. (Koubek, 2015, s. 156, 184 – 185, Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 71, Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 139 - 146)

Proces výběru je zakončen oznámením výsledků jednotlivým uchazečům a předáním nabídky zaměstnání vybranému pracovníkovi.

#### **4.4 Specifika získávání a výběru pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání**

V souvislosti s decentralizací řízení a právní subjektivitou škol je možné na mateřské školy nahlížet jako na organizace, v nichž probíhají všechny základní manažerské činnosti včetně personálního řízení, jehož součástí je získávání a výběr pracovníků. V jeho průběhu jsou uplatňovány výše popsané obecně platné zásady a postupy. Lze však identifikovat některá specifika, vyplývající z platné legislativy a konkrétních podmínek škol.

Mezi okolnosti, které odlišují školy od ostatních organizací, patří například vysoká feminizace, měření času na školní roky a specifické postavení ředitele v pozici manažera i pedagoga s vyučovací povinností a také v pozici zaměstnavatele i zaměstnance.

Další specifika popisuje Syslová: „*Budoucnost mateřských škol je velmi ovlivněna počtem dětí a zájmem rodičů, proto je plánování v personální oblasti spojeno se zjišťováním informací například o porodnosti dětí v dané lokalitě, zápisů z matriky apod. Pro školskou organizaci je nejefektivnější přijímat pracovníka ,na plný úvazek‘ na dobu nejméně jednoho školního roku. Pracovníci na kratší pracovní úvazek nemusejí být příliš přínosní, neboť jejich ,svázání‘ se školou je velmi malé či žádné, což nemusí odpovídat koncepci práce školy.*“ (Syslová, 2015, s. 56)

Následující přehled přináší vybrané kroky získávání a výběru pracovníků a jejich specifika v preprimárním vzdělávání:

##### **Identifikace potřeby získat pracovníka**

Počet pracovníků souvisí s naplněností školy. Musí být dostatečný k zajištění kvality vzdělávání a bezpečnosti dětí, jak stanovuje školský zákon, resp. vyhláška o předškolním vzdělávání. Je ovlivňován finančními možnostmi školy – objem mzdových prostředků je

stanoven prostřednictvím krajských normativů, tarifní platy jsou určeny závaznými tabulkami.

*„Ředitel školy tak vždy stojí před kompromisem zajištění kvalitní výuky s odpovídajícím počtem žáků a učitelů a naplněním ekonomických ukazatelů.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 50)*

Získávání pracovníků probíhá (kromě běžné výměny pracovníků) zejména v souvislosti s rozšiřováním kapacity školy a odchody pracovníků na mateřskou dovolenou.

### **Popis a specifikace pracovního místa**

Popis pracovního místa vychází z katalogu prací<sup>5</sup>, organizační struktury a režimu dne a může být zpracován ve formě pracovní náplně.

Specifikace pracovního místa sestává z požadavků nezbytných, které jsou stanoveny legislativou, a dalších požadavků, které vyplývají z potřeb konkrétní školy.

Nezbytné požadavky definuje zákon o pedagogických pracovnících:

*„§ 3 Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka*

*(1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:*

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*
- d) je zdravotně způsobilý a*
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.“*

Učitelka mateřské školy splňuje požadavek odborné kvalifikace, jestliže získala vysokoškolské, vyšší odborné nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy, případně získala vysokoškolské, vyšší odborné a střední vzdělání s maturitní zkouškou v příbuzných oborech<sup>6</sup> a absolvovala

---

<sup>5</sup> NV 222/2010 Sb., které stanoví zařazení prací zaměstnanců ve veřejných službách a správě, jimž je za práci poskytován plat, do platových tříd podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a stručně charakterizuje náplň práce u jednotlivých platových tříd daného povolání

<sup>6</sup> Jedná se o tyto obory: pedagogika, učitelství 1. stupně základní školy, vychovatelství, pedagogika volného času.

program celoživotního vzdělávání zaměřený na přípravu učitelů mateřské školy, případně jednotlivou zkoušku, která svým obsahem a formou odpovídá zkoušce profilové části maturitní zkoušky z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku. Dále je kvalifikovaná, pokud absolvovala vysokoškolské nebo vyšší odborné studium zaměřené na speciální pedagogiku. (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících).

K dalším požadavkům lze řadit například bezchybnou výslovnost, hru na hudební nástroj, znalosti cizího jazyka, logopedie a speciální pedagogiky, práci s ICT, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, kreativitu, zájem o výtvarné umění, sport, zdravý životní styl apod. Výčet a váha požadovaných schopností a dovedností vychází z aktuálních potřeb školy, její kultury a stávající a budoucí profílance.

### **Vnější a vnitřní podmínky získávání pracovníků**

K vnějším podmínkám, které ovlivňují získávání a výběr pedagogických pracovníků, patří výše zmiňované faktory - struktura obyvatelstva a počet dětí v dané lokalitě, způsob financování školství, legislativa, spolupráce se zřizovatelem. Mezi vnitřní podmínky se řadí školní vzdělávací program, zaměření školy a konkrétní třídy, kultura a pověst školy, organizační struktura, vybavení, finanční možnosti, rozvržení pracovní doby (přímá pedagogická činnost a práce související), možnosti vzdělávání apod.

### **Identifikace vnějších a vnitřních zdrojů**

Pedagogičtí pracovníci jsou získáváni převážně z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou využívány v případě obsazování místa zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelky, při zřizování nebo rušení odloučeného pracoviště, eventuálně v souvislosti se získáním odborné kvalifikace pracovníkem, který dosud ve škole pracoval v nepedagogické profesi.

Zvýšenou péčí je třeba věnovat obsazování vedoucích pozic. K rizikům využití vnitřních zdrojů patří nebezpečí setrvávání na zažitých postupech, metodách a formách práce a zneužívání dosavadních osobních vztahů. Mezi pozitivy lze jmenovat vzájemnou znalost kandidáta a ostatních pracovníků, dětí a rodičů a dobrou orientaci v pracovním prostředí. (Syslová, 2015, s. 57)

Šikýř, Borovec, Lhotková konstatují: „*Ačkoliv nelze dát univerzální radu, zda vedoucí funkce obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů, většinou platí, že v případě bezproblémové školy s předem plánovaným odchodem ředitele nebo zástupce, lze zpravidla bez obav vybrat zaměstnance z pedagogického sboru. Pokud se ale jedná o školu s dvěma nebo více nesmiřitelnými tábory zaměstnanců, je lépe dát přednost řediteli nebo zástupci zvenčí.*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 48).

### **Určení dokumentů požadovaných od uchazečů**

Kromě obvyklých dokumentů jsou od uchazečů požadovány lékařské potvrzení, výpis z rejstříku trestů a kopie dokladů o dosaženém vzdělání, které slouží k doložení legislativně stanovených nezbytných předpokladů pro práci pedagoga.

K požadovaným dokumentům lze řadit i profesní portfolio uchazeče. Jeho obsah je tvořen artefakty, které vznikly v průběhu předchozí činnosti pedagoga (vzdělávací plány, pracovní listy, výtvarné práce dětí, sebehodnotící dokumenty, příspěvky do médií apod.). Z obsahu, rozsahu a grafického zpracování portfolia lze usuzovat o sebehodnotících a prezentačních schopnostech uchazeče. (Syslová, 2013, s. 52)

### **Metody výběru zaměstnanců**

Pokud je mezi metody výběru zařazeno testování pracovní způsobilosti, může být provedeno formou ukázky práce s dětmi (např. zorganizovat a zahrát si s dětmi pohybovou hru, zazpívat písničku). Další oblastí testování je například sestavení plánu integrovaného bloku nebo denního plánu činností, návrh na uspořádání akce pro děti a rodiče apod.

### **Využití kompetenčního modelu při výběrovém pohovoru**

„*Kompetence učitele zahrnují vědomosti (ví co), dovednosti (ví jak) a postoje (ví proč). Posuzování profesionálních kompetencí znamená aktivní spolupráci všech zainteresovaných a nelze jej dosáhnout u těch, kteří nechtějí být posuzováni.*“ (Petrovici, 2014, s. 725, překlad autorka)

Profesionální kompetence, které uchazeči dávají právo ucházet se o práci v mateřské škole, jsou:

- navrhování vzdělávacích programů přizpůsobených různým věkovým/cílovým skupinám;
- realizace vzdělávacích aktivit;
- posuzování učebních výsledků a pokroků předškolních dětí,
- schopnost vedení třídy, vzdělávacích procesu a integrace specifických věkových/cílových skupin,
- poradenství, vedení a výchovná asistence ve vztahu k různým skupinám (žáci, rodiny, učitelé);
- sebereflexe a průběžné zlepšování profesních dovedností.

(tamtéž, s. 728, překlad autorka)

Podrobnější kompetenční model předkládá Syslová. Řadí do něj:

- kompetence předmětové (učitelka má znalosti z oboru předškolní pedagogiky a umí je aplikovat do praxe, dovede aplikovat poznatky vědních oborů do praxe předškolního vzdělávání, umí vyhledávat a zpracovávat informace, má uživatelské dovednosti v oblasti informačních a komunikačních technologií)
- kompetence didaktické a psychodidaktické (učitelka je schopna využívat různé metody práce a přizpůsobit je individuálním požadavkům dětí a konkrétní školy, zná rámcový vzdělávací program a je schopna tvořit třídní program a projektové vzdělávací celky, má znalosti o postupech hodnocení a dovede je využívat, umí využívat ICT pro podporu učení dětí)
- kompetence pedagogické (učitelka zná procesy výchovy a trendy ve vzdělávání a umí je aplikovat v praxi, reaguje na individuální potřeby dětí, má znalosti o právech dítěte a respektuje je v praxi)
- kompetence diagnostické a intervenční (učitelka zná vývojové zvláštnosti dětí, je schopna identifikovat děti se speciálními potřebami i diagnostikovat sociální vztahy ve třídě a zjištěným poznatkům přizpůsobit výchovně-vzdělávací činnost, zná možnosti prevence a nápravy sociálně patologických jevů, dokáže řešit výchovné situace a problémy)

- kompetence sociální, psychosociální a komunikační (učitelka se podílí na tvorbě příznivého klimatu ve třídě a škole, ovládá prostředky socializace dětí, uplatňuje efektivní způsoby komunikace s dětmi i dospělými, orientuje se v problematice rodinné výchovy)
  - kompetence manažerské a normativní (učitelka má základní znalosti legislativy vztahující se k její profesi, ovládá základní administrativní úkony spojené s vedením třídní dokumentace, dovede organizovat výchovně-vzdělávací proces včetně nadstandardních aktivit, dokáže pracovat v týmu a vytvářet podmínky pro efektivní spolupráci, je schopna reflexe své práce, spolupodílí se na strategii školy, umí vytvářet projekty institucionální spolupráce)
  - kompetence profesně a osobnostně kultivující (učitelka má široký všeobecný rozhled, vystupuje a jedná v souladu s profesní etikou, umí argumentovat na obhájení svých pedagogických postupů, dokáže reflektovat konkrétní podmínky, vzdělávací potřeby a zájmy dětí a reagovat na jejich změny, je schopna sebereflexe a autoevaluace)
- (Syslová, 2013, s. 40-42)

Škola může využít některý z modelů uvedených v literatuře, případně vytvořit model vlastní, který reflektuje její konkrétní situaci.

## **5 Analýza získávání a výběru pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání**

Úkolem personalistiky ve škole je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. Získávání a výběr pedagogických pracovníků je pravomocí a odpovědností ředitele školy. Tuto činnost však nemusí vykonávat sám. Mantinely uvedených personálních činností jsou určeny právními předpisy (zejména zákoníkem práce a zákonem o pedagogických pracovnících), jejich konkrétní provádění vychází z aktuálních možností a potřeb školy. Záleží na rozhodnutí ředitele, jak bude získávání a výběr pracovníků probíhat, jaké metody budou uplatňovány, zda a jaké činnosti z této oblasti deleguje na ostatní vedoucí pracovníky, jakými úkoly pověří personalisty (jestliže ve škole pracují) a s čím se případně obrátí na externí poskytovatele personálních služeb.

### **5.1 Cíl výzkumu, plán výzkumu**

Cílem výzkumné části práce je popis stávajícího stavu získávání a výběru pedagogů pro preprimární vzdělávání. Výzkum sleduje, kdo se v praxi na získávání a výběru pedagogických pracovníků podílí, a zjišťuje, jaké konkrétní metody a postupy zmíněných personálních činností jsou v mateřských školách uplatňovány.

Šetření se zaměřuje na zodpovězení následujících výzkumných otázek:

- Jak probíhá získávání pedagogických pracovníků v mateřské škole?
- Jak je realizován výběr pedagogických pracovníků v mateřské škole?

První otázka se zabývá zpracováním popisu a specifikace pracovních míst, metodami používanými k získávání pedagogických pracovníků a využíváním vnějších a vnitřních zdrojů. Druhá otázka se zaměřuje na dokumenty požadované od uchazečů, kritéria a metody výběru pracovníků a průběh výběrového pohovoru.

Jak už bylo výše uvedeno, za personální činnosti včetně získávání a výběru pracovníků zodpovídá ředitel školy. Základním výzkumným souborem jsou tedy ředitelky mateřských škol.

Při výběru škol byla použita následující kritéria:

- jedná se o veřejné mateřské školy
- školy fungují jako samostatné právní subjekty, v nichž ředitelka nese za získávání a výběr pracovníků plnou zodpovědnost
- školy mají srovnatelné podmínky pro získávání a výběr pracovníků

Výběrový soubor je tvořen 100 ředitelkami mateřských škol v Praze, které splňují uvedená kritéria a byly vybrány náhodným výběrem pomocí tabulky náhodných čísel.

K analýze procesů získávání a výběru pedagogů v mateřských školách poslouží informace získané dotazníkovým šetřením, skupinovým rozhovorem a analýzou dokumentů.

Hlavní výzkumnou metodou bude dotazníkové šetření. Potřebné informace budou získávány písemně jako odpovědi na předem stanovené otázky bez přímého kontaktu tazatele a respondenta. Tato metoda je pro účely práce vhodná, umožňuje oslovení většího množství respondentů i vyhodnocení jejich odpovědí v přiměřeném čase. Je třeba však počítat s určitou mírou nepřesnosti, způsobenou například aktuálními okolnostmi v době vyplňování dotazníku, špatnou interpretací otázky respondentem, nepozorností při čtení otázky anebo anonymitou a nemožností ověření odpovědí.

Dotazník je anonymní, účastníci budou blíže specifikováni prostřednictvím údajů o délce řídicí praxe a délce řídicí praxe na stávající škole. Stanovené intervaly jsou voleny tak, aby bylo možné identifikovat ředitelky začínající – délka praxe 1 rok, ředitelky v prvním funkčním období – délka praxe 2 – 6 let a ředitelky s delší praxí, které jsou ve funkci po dobu 7 a více let, a rovněž ředitelky, které sbíraly zkušenosti s řízením ve více mateřských školách. Dalším zjišťovaným parametrem bude velikost školy vyjádřená počtem tříd. Velikost školy, fungování detašovaného pracoviště, počet pedagogických pracovníků a možnosti delegování mohou patřit k faktorům ovlivňujícím procesy získávání a výběru pracovníků.

Respondenti budou osloveni prostřednictvím emailu, jehož součástí bude vysvětlení účelu dotazníku a přímý odkaz na elektronickou podobu dotazníku.

K přednostem elektronického dotazníku lze řadit časovou a lokální nezávislost, která umožňuje vyplnit dotazník kdykoliv a z jakéhokoliv místa s internetovým připojením, relativně nízké finanční náklady bez ohledu na počet respondentů, automatické

vyhodnocování, které je rychlejší a přesnější než manuální zpracování, a lepší zachování anonymity respondentů. Mezi nevýhodami elektronického dotazování figuruje nutnost vybírat pouze respondenty s přístupem k internetu a nízká kontrola nad tím, kdo dotazník skutečně vyplňuje (Gavora a kol., 2010). Vzhledem ke skutečnosti, že šetření probíhá v Praze a dotazníky budou adresovány přímo ředitelkám škol, lze obě uvedené nevýhody považovat za marginální.

Doplňující výzkumnou metodou bude řízený skupinový rozhovor. Rozhovor jako výzkumná metoda umožňuje získávat faktické údaje a zkoumat postoje a pocity dotazovaných, umožňuje odhalit postoje a pohledy, které dotazníky nebo průzkumy neodhalí, čímž přispívají k hlubšímu poznání a pochopení zkoumaných skutečností. V průběhu rozhovoru lze ověřovat, zda položené otázky byly správně pochopeny. (Armstrong, 2015, s. 650). Rozhovor umožňuje hlubší zaměření na konkrétní problematiku, její upřesnění nebo rozšíření doplňujícími otázkami.

Výhodou skupinového rozhovoru je získání informací od více respondentů v daném čase a vzájemné synergické působení respondentů. Rozhovor zároveň poslouží k ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti plánovaných položek dotazníku.

Osobní kontakt s respondenty bude též příležitostí k získání písemných dokumentů vztahujících se k získávání a výběru zaměstnanců, které budou následně analyzovány. Při analýze dokumentů bude sledován jejich obsah, forma, rozsah, přehlednost a srozumitelnost, vzájemné shodné prvky a odlišnosti.

Při zpracování výsledků výzkumného šetření budou údaje získané pomocí dotazníků porovnány s fakty získanými během rozhovorů a doplněny poznatky vyplývajícími z analýzy dokumentů. Údaje z dotazníkového šetření budou prezentovány také ve formě grafů. Z důvodu větší názornosti budou pro zobrazení otázek s jednou možností odpovědi použity grafy kruhové, pro otázky s více možnostmi odpovědi grafy sloupcové.

## **5.2 Průběh výzkumu**

V listopadu 2015 proběhly 2 skupinové rozhovory s ředitelkami mateřských škol z Prahy. K oběma setkáním bylo pozváno vždy 5 ředitelek. Jejich školy jsou zřizovány městskými částmi a fungují jako samostatné subjekty o velikosti 4 – 7 tříd (tj. 8 – 13 pedagogických

pracovníků). Všechny respondentky řídí první školu, délka jejich řídicí praxe je 5 – 10 let v případě první skupiny, respektive 14 – 20 let u skupiny druhé. Ředitelky byly předem informovány o obsahu a smyslu rozhovoru, zachování anonymity a daly souhlas s nahráváním rozhovoru na záznamník. Cílem rozhovorů bylo ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek z připravovaného dotazníku a získání informací o průběhu získávání a výběru pracovníků v konkrétních mateřských školách. Rozhovory byly vedené v polostrukturované formě, jejich páteří se staly jednotlivé položky dotazníku. Ty byly dále doplněny otázkami, které vyplynuly ze vzájemné interakce respondentů nebo sloužily k upřesnění předchozích odpovědí či korigování průběhu rozhovoru.

Při přípravě rozhovorů byly ředitelky požádány o poskytnutí písemných dokumentů, které jejich škola využívá při získávání a výběru pedagogických pracovníků. Žádost byla doplněna seznamem dokumentů, který zahrnoval následující položky: náplň práce učitelky, kompetenční model pro učitelku MŠ, personální dotazník, předloha pro strukturovaný životopis, seznam dokumentů, které jsou požadovány od uchazečů, text inzerátu, připravená struktura výběrového pohovoru, případné další písemné dokumenty související se získáváním a výběrem pedagogů.

Z průběhu rozhovorů vyplynula potřeba upravit v dotazníku položku, která se týká využívání kompetenčního modelu. Z oslovených ředitelek měla jen jedna povědomí o kompetenčním modelu, ostatní si vyžádaly krátké vysvětlení. Stručná definice kompetenčního modelu byla tedy připojena i k odpovídající otázce v dotazníku.

Vzhledem k tomu, že nebyly shledány žádné jiné nejasnosti a nabízené možnosti odpovědí korespondovaly s aktuální praxí oslovených ředitelek, další otázky v dotazníku nebylo třeba upravovat.

O vyplnění dotazníku byly ředitelky mateřských škol požádány prostřednictvím e-mailu. Jeho součástí bylo vysvětlení účelu dotazníku, odkaz na jeho elektronickou podobu a nabídka možnosti seznámení s výsledky výzkumu, potažmo s celou diplomovou prací. Bylo osloveno 100 ředitelek mateřských škol, za dostačující vzorek bylo stanoveno 40 kompletně vyplněných dotazníků.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 ředitelek mateřských škol. Vzhledem k dříve stanovenému počtu kompletně vyplněných dotazníků byl počet odpovědí shledán jako dostačující a bylo možné přistoupit k analýze získaných dat.

Mezi respondentkami převažovaly ředitelky s délkou řídicí praxe v délce 7 a více let (38 ředitelek, tj. 81 % z celkového počtu). Osm ředitelek (17 %) řídí školu po dobu 2 – 6 let, jedna ředitelka (2 %) je ve funkci 1 rok. S výjimkou dvou jsou všechny ředitelkami v první mateřské škole.

Z hlediska velikosti škol bylo složení vzorku následující:

**Tab. 3** Respondenti dotazníkového šetření z hlediska velikosti školy (vlastní):

Velikost školy	Počet škol	Procentní zastoupení
1 až 2 třídy	2	4 %
3 až 5 tříd	32	68 %
6 a více tříd	13	28 %

Převažují školy s jedním pracovištěm (87 %), detašované pracoviště má 6 škol (4 z nich mají 6 a více tříd).

## 5.3 Analýza získaných dat

### 5.3.1 Procesy získávání pedagogických pracovníků

V úvodním kroku analýzy získaných dat byla pozornost věnována procesům získávání pedagogických pracovníků. Šetření sledovalo, kdo se na získávání pedagogických pracovníků podílí, jaké metody jsou při něm využívány a zda a v jaké formě školy zpracovávají popis pracovního místa a specifikaci požadavků na místo učitelky, případně zástupkyně ředitelky MŠ.

### Osoby zajišťující získávání pedagogických pracovníků

Ve všech zúčastněných školách zajišťuje získávání zaměstnanců ředitelka, v 18 školách (38 %) se na něm dále podílí i zástupkyně ředitelky, v 5 školách (11 %) budoucí kolegyně přijímaného pracovníka, ve 3 školách (6 %) pracovník, na jehož místo se uchazeč hlásí. Ve 2 školách je získávání pracovníků věcí všech zaměstnanců (4 %), ve 26 školách (55 %)

ho zajišťuje pouze ředitelka. Žádná škola nevyužívá pro získávání pracovníků služeb personalisty. Souvislost s délkou praxe ředitelky nebo velikostí školy nebyla shledána.

Zapojení pracovníků školy do získávání pracovníků znázorňuje následující graf (vlastní):



Se zjištěnými údaji korespondovaly i odpovědi ředitelky ve skupinových rozhovorech. Všechny zúčastněné ředitelky považují získávání pracovníků za svůj úkol, 6 ředitelky ho provádí výhradně samo, 4 ředitelky při něm spolupracují s dalšími zaměstnanci – zástupkyní nebo učitelkou, která bude s novým pracovníkem spolupracovat ve třídě.

### **Metody získávání pedagogických pracovníků**

Mezi metodami využívanými v dotazovaných školách k získávání pedagogických pracovníků dominuje inzerce. Využívá ji 43 škol (92 % respondentů). Inzerát nejčastěji zveřejňují na webových stránkách specializovaných na práci ve školství (74 %), dále na webových stránkách školy (37 %) a v tisku pro pedagogickou veřejnost (24 %). Ostatní webové portály zaměřené na zprostředkování zaměstnání využívá 13 % škol. Na vývěskách inzeruje také 13 % škol. Mezi dalšími možnostmi umístění inzerátu se ojediněle objevily webové stránky zřizovatele a webové stránky úřadu práce. Ve čtyřech školách není inzerce při získávání pedagogů využívána. Získávání pedagogických pracovníků výhradně pomocí inzerce probíhá v 7 školách (16 %), ostatní školy využívají i další metody.

Druhou nejvíce využívanou metodou získávání pedagogických pracovníků je oslovení uchazečů, kteří se školám sami hlásí (25 škol, tj. 53 %). Dvacet škol (43 %) využívá doporučení stávajících zaměstnanců, 16 škol (34 %) čerpá z doporučení jiných škol a zřizovatele, 2 školy (4 %) spolupracují s úřady práce. Shrubu pětina škol (9 škol, tj. 19 %) spolupracuje se školami vzdělávajícími učitele a získává pedagogické pracovníky z řad absolventů.

V osmi školách (17 %) se pedagogové získávají také z vnitřních zdrojů, tedy převedením stávajících pracovníků na nové pozice. V této skupině jsou rovnoměrně zastoupeny školy o velikosti 3 – 5 tříd a 6 a více tříd, stejně jako školy, které mají/nemají detašované pracoviště.

Využívání metod při získávání pedagogických pracovníků znázorňuje následující graf (vlastní):



Z rozboru skupinových rozhovorů vyplývá, že školy využívají vždy více metod získávání pracovníků, podobně jako je tomu ve školách z dotazníkového šetření. Ředitelky používané metody charakterizovaly: „Ptám se lidí, vyvěším inzerát na nástěnku, dám to na naše webové stránky.“, „Většinou se ptám kolegyně, jestli někoho nemají, dám inzerát na internet nebo tam sleduju poptávku.“, „Nejdřív projdu kontakty, které chodí průběžně, pak dám inzerát na naši vývěsku a na internet.“

Z deseti dotazovaných škol je k získávání pedagogických pracovníků v 9 případech využívána inzerce. Inzeráty jsou zveřejňovány nejčastěji na webových stránkách

specializovaných na práci ve školství (nejvíce byly uváděny [www.materskeskolky.cz](http://www.materskeskolky.cz), [www.pro-skoly.cz](http://www.pro-skoly.cz) a [www.prace-skolstvi.cz](http://www.prace-skolstvi.cz)) a na webových stránkách školy.

Na doplňující otázku ohledně obsahu inzerátu ředitelky uvedly, že text inzerátu obsahuje název pracovní pozice, požadavek kvalifikace, výši úvazku v případě, že se jedná o úvazek částečný, předpokládané datum nástupu a kontaktní údaje – telefon na ředitelku, e-mailová adresa, webové stránky školy. Webové stránky školy zároveň slouží uchazečům jako zdroj informací o škole, jak potvrdila jedna z respondentek: „*Mám tam všechno – telefon, email i naši webovou adresu, nepotřebujeme se skrývat a zájemce má šanci zjistit, do čeho jde, udělat si o nás obrázek.*“ Konkrétní text inzerátu v písemné podobě předložen nebyl, ředitelky ho sestavují vždy v aktuálním znění.

Další používanou metodou je přizvání uchazečů, kteří se školám sami hlásí. Ředitelky se však domnívají, že tito zájemci oslovují školy plošně, i když poptávku stylizují pro konkrétní školu. Při dalším jednání ale nemají bližší povědomí o zaměření a práci dané školy a důvody pro její oslovení formulují pouze obecně. Jedna ředitelka k tomu uvedla: „*Píše ‚chtěla bych pracovat ve vaší školce‘ a když přijde a zeptám se, co se jí na nás líbí, většinou se nic nedozvím.*“ Ředitelky tedy nepřikládají faktu, že je uchazeči sami oslovili, příliš velkou váhu a přistupují k nim stejně jako k uchazečům získaným ostatními metodami.

Šest ředitelk uvedlo, že v jejich školách probíhají pedagogické praxe studentů středních a vyšších odborných pedagogických škol, které jsou dobrým vodítkem pro výběr budoucích zaměstnanců: „*Je to dobrá šance k poznání pracovníka a pro něj příležitost zjistit, o co nám jde, jak to u nás chodí.*“ Problém však spatřují v tom, že většina praktikujících studentů nechce v budoucnu vůbec pracovat ve školství nebo po absolvování dané školy dále pokračuje ve studiu či odjíždí do zahraničí. Ačkoliv jim ředitelky volné místo nabízejí, podíl takto získaných pedagogických pracovníků je v jejich školách velmi malý. Jedna ředitelka odhadla podíl studentů, kteří chtějí po studiu pracovat ve školství, na 20 %, druhá dodala: „*Vyvěsila jsem inzeráty na střední škole v Dejvicích i Horních Měcholupech, neozval se na ně nikdo.*“ Další ředitelka uvedla: „*Měla jsem s jednou absolventkou dokonce už podepsanou smlouvu, ale nepřišla a ani se neozvala, protože už pracovala v zahraničí jako chůva.*“

Zajímavá diskuze se rozproudila kolem získávání pracovníků na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Zazněly názory, které považují tuto metodu za vhodnou i stanoviska protichůdná. Ředitelka s dobrými zkušenostmi v této oblasti konstatovala: *„Myslím, že žádná moje učitelka mi nedoporučí někoho, s kým by šla do rizika. Pokud jsem spokojená s ní, budu asi spokojená i s tím, koho doporučuje. Podle toho jak znám ji, můžu si udělat obrázek i o té nové.“* Další ředitelky se shodly v názoru, že posuzovat kvality uchazeče podle doporučení kolegyně není objektivní. Využívají tedy tato doporučení k navázání kontaktu a dále postupují shodně jako u uchazečů získaných ostatními metodami. Jedna ředitelka přímo uvedla: *„Po předchozích zkušenostech už žádná doporučení nechci. Ti doporučení uchazeči byli jedna katastrofa za druhou, až jsem si říkala, že mě ta kolegyně, která je doporučila, snad zkouší.“*

Metodu převedení stávajících zaměstnanců na nové pracovní místo praktikují ředitelky nejčastěji v případě získávání zástupkyně, eventuálně vedoucí učitelky pro detašované pracoviště. V jednom případě získala místo učitelky bývalá školnice, která si doplnila potřebnou kvalifikaci. Za využití vnitřních zdrojů lze považovat i převedení pracovníků mezi pracovišti (pokud má škola více pracovišť). Dotazované ředitelky tento postup v praxi zatím nevyužily.

Při získávání pracovníků ředitelky nevyužily ani doporučení z jiných škol, od zřizovatele nebo z úřadu práce. K poslední jmenované metodě uvedly: *„Na úřadu práce bych hledala možná uklízečku nebo pomocnou sílu do kuchyně, učitelku určitě ne.“*, *„Myslím, že učitelky na úřadu práce evidované nejsou.“*

### **Popis a specifikace pracovního místa**

Problematika popisu a specifikace pracovního místa byla zkoumána prostřednictvím skupinových rozhovorů a analýza dokumentů. Účastníci rozhovorů zpracovávají popis pracovního místa formou pracovní náplně a vnitřního platového řádu školy. Vycházejí při tom z katalogu prací (NV č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě).

Analýze bylo podrobena 5 písemně zpracovaných náplní práce pro učitelku MŠ a jedna pracovní náplň zástupkyně ředitelky MŠ. Všechny dokumenty obsahují název („Pracovní

náplň“, případně „Pracovní náplň a zařazení pracovníka“) a identifikační údaje školy a konkrétního pracovníka (pro účely výzkumu byly tyto údaje zaslepené). Dále obsahují citaci z katalogu prací pro zařazení do 8. nebo 9. platové třídy, výši úvazku včetně vyčíslení hodin přímé činnosti a zařazení do organizační struktury se stanovením odpovědnosti. Kromě toho popisují požadované činnosti učitelky z hlediska výchovně-vzdělávacího procesu, organizačních činností a sebevzdělávání a vymezují povinnosti učitelky v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví a péče o svěřený majetek. Analyzované dokumenty se obsahově téměř neliší, vycházejí z jednotné předlohy, která je k dispozici např. v informačním servisu Atre nebo v Kartotéce J. Mikáče. Ve třech případech je tento obecný vzor doplněn poznámkami, které odrážejí specifika konkrétní školy. Jednotlivé povinnosti učitelky jsou popsány heslovitě, uspořádány v logické struktuře od obecných ke konkrétním. Po formální stránce jsou pracovní náplně zpracovány přehledně, členěny do oddílů odpovídajících výše uvedeným oblastem práce učitelky. V jednom případě je zvolen nepříliš dobře čitelný typ písma.

Předložená pracovní náplň zástupkyně ředitelky MŠ navíc konstatuje povinnost zastupovat ředitelku školy v případě její nepřítomnosti. Dále uvádí konkrétní úkoly, kterými je zástupkyně v dané škole pověřena – např. organizace služeb, kontrola třídní dokumentace, evidence plateb za vzdělávání, správa webových stránek školy, inventarizace majetku.

Do specifikace pracovního místa ředitelky zařazují požadavky nezbytné, které stanovuje zákon o pedagogických pracovnících (odborná kvalifikace, zdravotní způsobilost, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, znalost českého jazyka). Na otázku, zda upřednostňují uchazeče se středním nebo vysokoškolským vzděláním, 5 ředitelky uvedlo vzdělání střední, 2 ředitelky vzdělání vysokoškolské a 3 ředitelky nedělají mezi absolventy uvedených stupňů vzdělání rozdíl. Ve prospěch absolventů středních škol zaznělo, že absolvují během studia více praxe, mají zpracované zásobníky her a dalších konkrétních námětů na činnosti s dětmi. K jejich slabinám ředitelky uvedly: *„Učitelky po střední škole nejsou osobnostně vyzrálé. My jsme asi taky nebyly, ale situace byla jiná. Pokud jsem měla nějaké mezery, styděla jsem se a snažila jsem se na nich zapracovat. Teď to děvčata považují za roztomilé nedokonalosti, málem to staví na odiv a čekají, že to bude zohledňováno.“*

U vysokoškolaček byla pozitivně hodnocena důkladnější teoretická příprava například

v oblasti speciálních vzdělávacích potřeb a větší všeobecný rozhled. Ačkoliv je upřednostňují pouze dvě respondentky, nezazněla na jejich adresu žádná negativa a ředitelky konstatovaly, že jejich postoj vyplývá zřejmě ze špatných zkušeností s konkrétními uchazeči nebo pracovníky.

Další požadavky na přijímané pedagogické pracovníky vycházejí z aktuální situace v dané škole a potřeb konkrétního dvoučlenného pracovního týmu učitelek ve třídě. Ředitelky požadují znalosti, schopnosti a dovednosti, které odpovídají současné profilaci školy a jejímu budoucímu směřování. Mezi jmenovanými požadavky se objevila předchozí praxe, hra na hudební nástroj, práce s ICT, práce s keramikou a znalost angličtiny. V diskusi však zaznělo, že uvedené položky nejsou natolik zásadní, aby se od nich nedalo upustit. Jako obecně žádoucí byly označeny optimismus, cit a láska k dětem, chuť do práce a zájem o další vzdělávání.

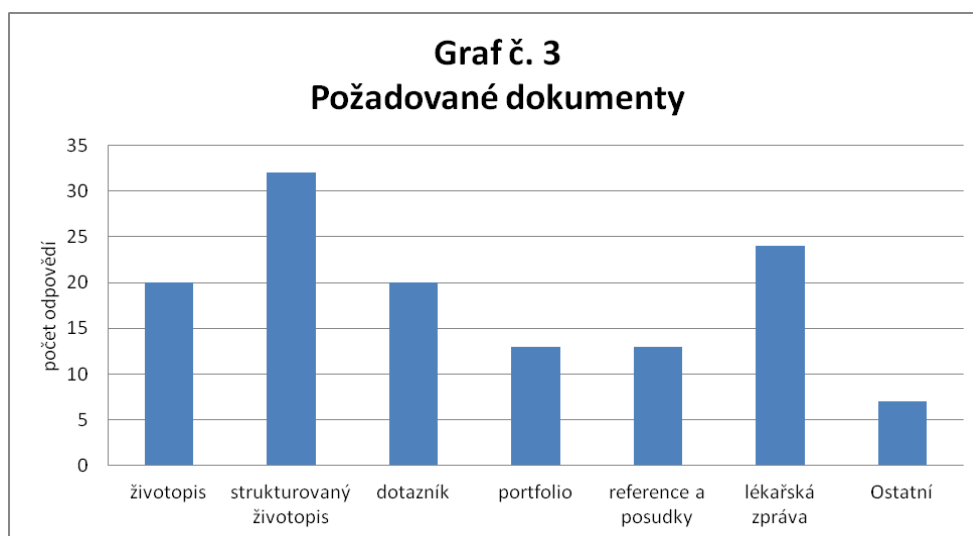
### **5.3.2 Procesy výběru pedagogických pracovníků**

Druhá část analýzy je zaměřena na postupy výběru pedagogických pracovníků. Sleduje, jaké dokumenty školy požadují od uchazečů a jaké metody uplatňují při výběru pracovníků. Podrobněji se zabývá metodou výběrového pohovoru a zkoumání referencí. Dále zjišťuje význam vybraných parametrů při výběru konkrétního pracovníka a uvádí faktory, které dle mínění respondentů limitují procesy výběru pedagogů v preprimárním vzdělávání.

#### **Požadované dokumenty**

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že školy na začátku výběrového řízení nejčastěji od uchazečů požadují strukturovaný životopis (32 škol, tj. 68 %). Životopis bez stanovené struktury požaduje 20 škol (tj. 43 %) a stejné školy doplňují údaje o uchazečích pomocí personálního dotazníku. Shrubu polovina škol (24 škol, tj. 51 %) požaduje lékařskou zprávu. Třináct škol (28 %) vyžaduje předložení referencí a posudků v písemné formě a stejný počet škol k potřebným dokumentům řadí pracovní portfolio uchazeče. Mezi ostatními dokumenty figuroval výpis z rejstříku trestů, zdravotní průkaz, zápočtový list, evidenční list, doklady o dosaženém vzdělání a plán práce s dětmi.

Přehled požadovaných dokumentů znázorňuje následující graf (vlastní):



Za zmínku jistě stojí 5 škol, které požadují současně životopis a strukturovaný životopis. Vzhledem k výše uvedené skutečnosti, že všechny školy, které požadují životopis bez stanovené struktury, požadují současně vyplnění personálního dotazníku, nastává v těchto školách souběh strukturovaného životopisu, volného životopisu a personálního dotazníku. Pokud vyloučíme chybu při označování odpovědí, lze tuto situaci vnímat jako záměrné duplikování údajů o uchazečích za účelem posouzení jejich pravdivosti.

Nutnost ověřování pravdivosti údajů, které uchazeči o sobě uvádějí, zazněla také v průběhu skupinových rozhovorů. S drobnými rozpory v údajích, které byly v průběhu výběrového řízení objasněny, se setkaly všechny ředitelky. Jedna z nich objevila nedostatky závažnější: „Paní učitelka tvrdila a v životopise uvedla, že má střední vzdělání s maturitou. Až po dodání všech dokumentů se ukázalo, že střední školu nevystudovala.“

Všechny účastnice rozhovorů, na rozdíl od respondentů dotazníkového šetření, na začátku výběrového řízení požadují po uchazečích strukturovaný životopis. Strukturu životopisu však uchazečům nestanovují, domnívají se, že je všeobecně známá, případně dohledatelná na internetu. Schopnost sestavit životopis v obvyklé formě považují za obecnou dovednost.

Dále vítají, ale přímo nevyžadují, předložení pracovního portfolio. K němu zazněly tyto postřehy: „Informace o portfolio jsem získala na semináři. Myslím, že to může být dobré k tomu, abychom si udělali bližší představu o tom člověku, o tom co už zná, co dělal.“  
„Bohužel to může vypovídat i v neprospěch uchazeče. Viděla jsem portfolio, v němž

*převládaly fotky paní učitelky a některé mi připadaly nevhodné. Každopádně nějakou představu jsem si o ní udělala.“*

*„Asi úplně nevíme, jak má portfolio vypadat, není to nikde stanovené a ti uchazeči si s tím nevědí rady. Mám ve škole výbornou učitelku, taky přinesla portfolio, a kdybych ji bývala vybírala podle něj, tak tam nebyla.“*

Vyplnění personálního dotazníku, doložení bezúhonnosti prostřednictvím výpisu z rejstříku trestů a lékařské osvědčení požadují ředitelky, které se účastnily rozhovorů, až od vybraného uchazeče před podpisem pracovní smlouvy. Na vysvětlení tohoto postupu uvedly, že nechtějí všechny uchazeče zatěžovat nadbytečnou administrativou a částečně také považují splnění těchto předpokladů za samozřejmé. Dochází zde tedy k určitému paradoxu – ačkoliv zdravotní způsobilost a bezúhonnost patří k nezbytným požadavkům na pedagogického pracovníka a jsou dokonce explicitně stanoveny zákonem o pedagogických pracovnících, dotazované ředitelky je ověřují až jako poslední.

Pracovní posudky a reference od uchazečů nevyžadují, domnívají se, že je obtížné ověřit jejich pravdivost.

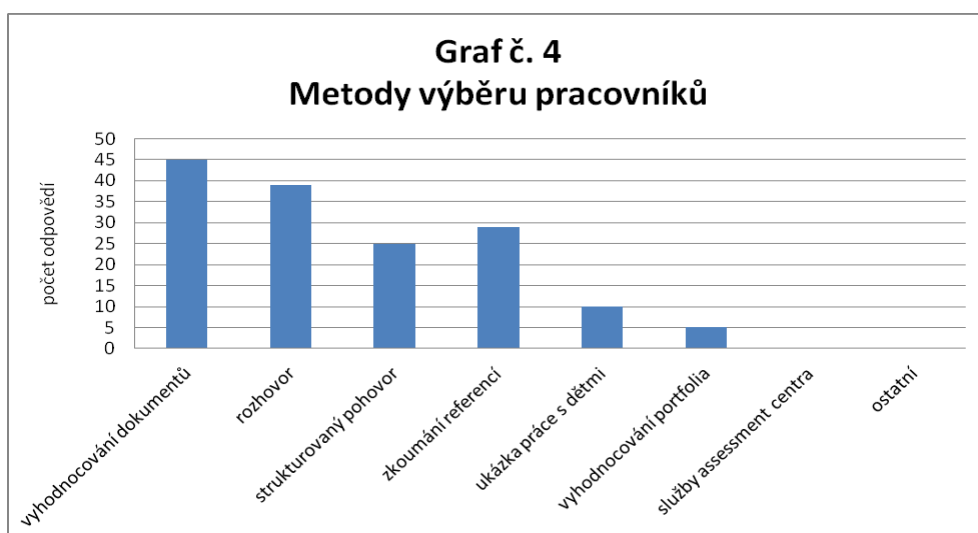
V písemné podobě byly z uvedených dokumentů analyzovány personální dotazníky z osmi škol. Posuzované dokumenty se liší pouze názvem (ve 3 případech nesou označení Osobní dotazník, ve 2 případech Návrh na přijetí pracovníka, ve 2 případech Dotazník pro pracovní zařazení a v jednom případě Údaje o zaměstnanci) a grafickým zpracováním. Shodně obsahují položky odpovídající potřebám zaměstnavatele pro evidenci pracovníka a jeho platové zařazení. Sedm dotazníků obsahuje souhlas zaměstnance se zpracováním osobních údajů, v jedné škole je tento souhlas samostatným dokumentem. Vzhledem k tomu, že tyto dotazníky vyplňují pouze uchazeči, kteří byli na dané pracovní místo už přímo vybraní, neobsahují tyto dokumenty žádné nadbytečné údaje. Pro zjišťování údajů o uchazečích na začátku výběrového řízení předložené dotazníky vhodné nejsou. Obsahují údaje, které by mohly v průběhu výběrového řízení některé uchazeče znevýhodňovat (např. datum narození, údaje o dětech, údaje o důchodu), ale pro potřeby personální evidence jsou nezbytné.

## Metody výběru pedagogických pracovníků

Respondenti dotazníkového šetření při výběru pedagogických pracovníků využívají metody vyhodnocování dokumentace, výběrový pohovor, testování pracovních schopností a vyhodnocování portfolia.

Vyhodnocování dokumentů využívá 45 škol (tj. 96 % respondentů). Všechny školy využívají metodu výběrového pohovoru. Vedou ho ve strukturované nebo volné formě, případně obě formy kombinují. V 10 školách (21 %) podrobují uchazeče testování ve formě ukázky práce s dětmi. V pěti školách (11 %) probíhá vyhodnocování portfolia uchazeče, ve 29 školách (62 %) jsou zkoumány reference. Žádná z dotazovaných škol nevyužívá služby assessment centra ani další služby pro výběr pracovníků.

Používané metody výběru pedagogických pracovníků znázorňuje následující graf (vlastní):



Také ředitelky ze skupinových rozhovorů považují za stěžejní metodu výběru pracovníků výběrový pohovor (viz dále).

Jako další metodu výběru pedagogů pak uvedly vyhodnocování dokumentů. Zaměřují se v nich zejména na předepsanou kvalifikaci, dosažené vzdělání a délku a průběh dosavadní praxe. Jedna ředitelka k tomu uvedla: „*Pokud někdo v uplynulých pěti letech pracoval v pěti školkách, může to o něm něco vypovídat. Bohužel tenkrát mi to divně nepřipadalo, k tomu se člověk dopravuje až když se spálí. Teď to tedy mé pozornosti neunikne.*“

Ředitelky, které byly dotazovány během rozhovorů, na rozdíl od účastníků dotazníkového šetření, po uchazečích nepožadují ukázkou práce s dětmi. Domnívají se, že takové testování nemá významnou vypovídací hodnotu. Jedna ředitelka uvedla svou zkušenost: „*Pozvala jsem paní učitelku na náš projektový den. Zapojila se tam dobře, ale pak už to dobré nebylo.*“ Další ředitelka poznamenala: „*Vždycky záleží na okamžité kondici paní učitelky a dětí. I u dobré učitelky člověk někdy vidí věci, které nejsou úplně na pochvalu. Nechtěla bych si o někom takhle vytvářet úsudek.*“ Jiná účastnice zohlednila potřeby dětí: „*Já chci naše děti držet v klidu a ne z nich dělat pokusné králíky a každou chvíli jim tam někoho vodit.*“

Shodně s respondentkami dotazníkového šetření ani ředitelky ze skupinových rozhovorů nevyužívají k výběru pracovníků služby assessment centra ani jiné externí služby. Vzhledem k nízké frekvenci výběrových řízení a počtu obsazovaných míst a při uvážení finanční náročnosti se jim tyto služby jeví jako nadbytečné.

### **Výběrový pohovor**

Jak už bylo uvedeno výše, metodu výběrového pohovoru využívají všechny školy z dotazníkového šetření. Strukturovanou formu používá 25 škol (tj. 53 %), volný rozhovor je s uchazeči veden v 39 školách (83 %). Z porovnání údajů od jednotlivých respondentů je zřejmé, že v 16 školách probíhají rozhovory i strukturované pohovory. V další položce dotazníku je patrné, že v 9 z těchto škol probíhá výběrový pohovor tak, že uchazeč postupně hovoří s několika vybírajícími. Z toho lze usuzovat, že jednání s některými vybírajícími zde probíhá ve strukturované formě a s jinými jde o volný rozhovor.

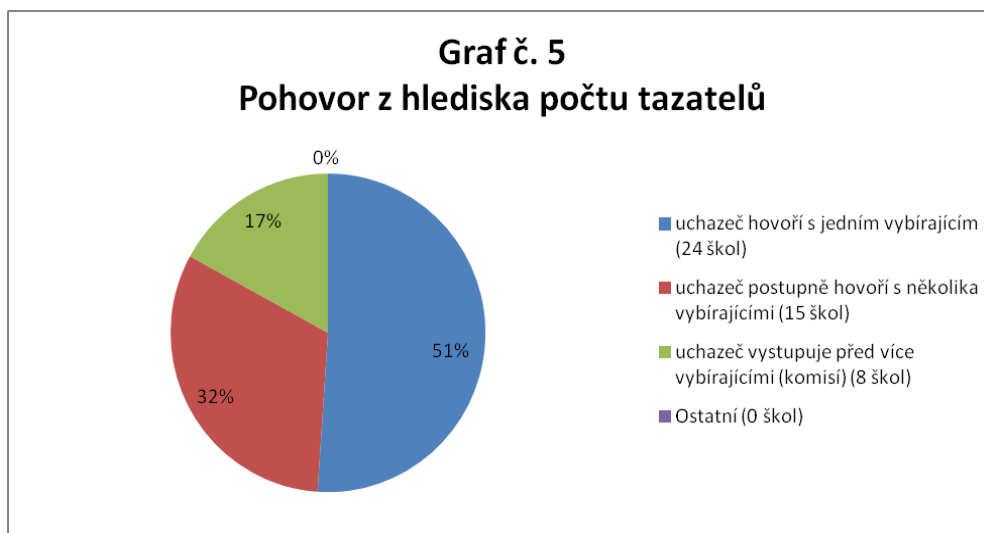
K bližšímu popisu výběrového pohovoru z hlediska uspořádání a obsahu slouží odpovědi na otázky týkající se počtu a struktury tazatelů, využívání kompetenčního modelu a kladení otázek zaměřených na řešení konkrétních situací.

Ve 24 školách (tj. 51 %) probíhá výběrový pohovor tak, že s jedním účastníkem hovoří jeden tazatel. Je to ve všech případech ředitelka školy – ředitelky se na vedení pohovorů podílí vždy (to uvedlo 47 škol, tedy 100 %).

V 15 školách (32 %) hovoří s uchazečem postupně několik tazatelů a v 8 školách (17 %) vystupuje uchazeč před komisí. Mezi osobami, které se výběrového pohovoru účastní,

figuruje v 18 školách zástupkyně ředitelky, v 5 školách se pohovoru účastní budoucí kolegyně uchazeče a ve 3 školách se ho účastní pracovník, na jehož místo uchazeč přichází.

Rozdělení pohovorů z hlediska počtu tazatelů znázorňuje následující graf (vlastní):



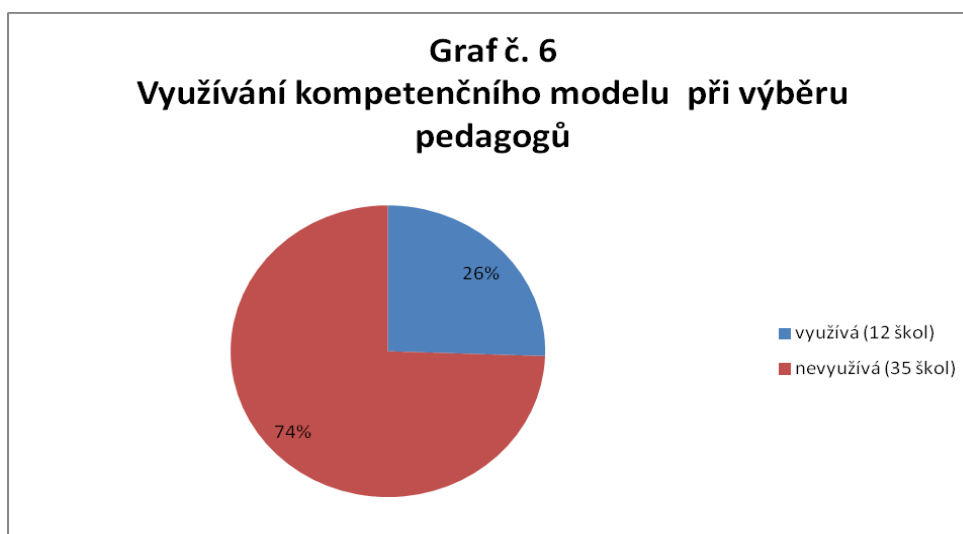
Po rozboru odpovědí ředitelky s kratší délkou praxe lze konstatovat, že 5 ředitelky ze skupiny s délkou praxe 2 – 6 let spolupracuje při výběrovém pohovoru s dalšími osobami. Ostatní 3 ředitelky z této skupiny i začínající ředitelka s délkou praxe 1 rok provádějí výběrový pohovor samy. Je tedy zřejmé, že délka praxe ředitelky nepatří k faktorům, které ovlivňují způsob výběrového pohovoru.

Také většina účastnic skupinových rozhovorů provádí výběrový pohovor sama. Výjimku tvoří 2 ředitelky, které provádějí výběrový pohovor ve spolupráci se svou zástupkyní. Jednu ředitelku k tomu vedou schopnosti zástupkyně hodnotit uchazeče: „*Ona má docela odhad na lidi. Kolikrát se jí pak ptám, jak to cítila.*“ Druhá ředitelka snižuje riziko špatného úsudku nebo přehlédnutí důležitých okolností: „*Já už si po jistých zkušenostech беру zástupkyni ke všem jednáním. Ona se do toho taky zapojí, pokud já na něco zapomenu a jinak spíš poslouchá.*“

Všechny ředitelky v rozhovorech uvedly, že výběrový pohovor vedou v polostukturované formě. Jeho základem jsou předem připravené otázky k ověření a upřesnění informací získaných z dokumentace a základní informace o škole, školním programu a konkrétní

třídě. Dále se rozhovor odvíjí podle aktuální situace a reakcí uchazeče. Jeho součástí je také prohlídka školy a základní informace o pracovním zařazení. („*Provedu ji celou školkou, seznámím ji s provozní dobou a předpokládaným rozvrhem přímé práce, řeknu jí konkrétní platové podmínky.*“) Na závěr dostane uchazeč prostor pro případné dotazy. Ředitelky strukturu pohovoru předem promýšlí, pokud vybírají pracovníka poprvé nebo po delší době, hledají informace v odborné literatuře. Strukturu výběrového pohovoru však v písemné formě zpracovanou nemají, přizpůsobují ji vždy aktuální situaci.

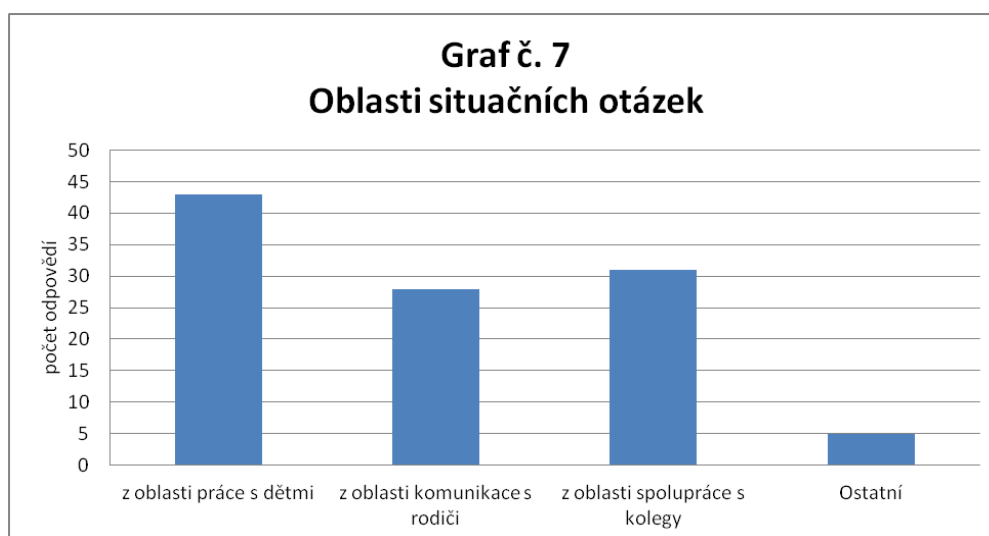
V otázce na využívání kompetenčního modelu pro učitelku MŠ při přijímání nové kolegyně 75 % účastníků dotazníkového šetření ( tj. 35 škol) uvedlo, že kompetenční model při výběru pracovníků nevyužívá. Ostatních 12 škol uvedlo, že zmiňovaný model využívají. Využívání kompetenčního modelu při výběru pedagogů znázorňuje následující graf (vlastní):



Mezi respondentkami skupinových rozhovorů vyvolala tato otázka určité rozpaky. Pouze jedna z nich věděla, co je kompetenční model. Uvedla, že má kompetenční model pro učitelku zpracovaný a využívá ho při hodnocení učitelek. Pro výběr pedagogů kompetenční model nevyužívá. Po krátkém vysvětlení pojmu kompetenční model ostatní ředitelky uvedly, že ho při výběrovém pohovoru nevyužívají.

K otázce na zařazení situačních otázek do obsahu výběrového pohovoru 43 škol (92 %) uvádí, že výběrový pohovor obsahuje situační otázky z oblasti práce s dětmi, 28 škol (60 %) zařazuje otázky z oblasti komunikace s rodiči a 31 škol (66 %) klade otázky zaměřené na spolupráci s kolegy. V odpovědích dále figurovaly situační otázky z oblasti motivace a přijímání kritiky. Jedna škola situační otázky do výběrového pohovoru nezařazuje.

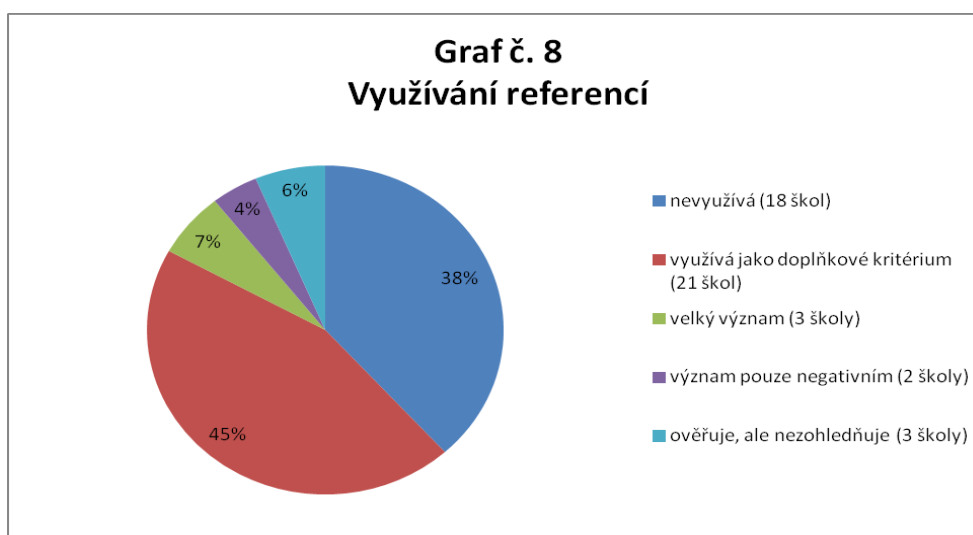
Zastoupení okruhů situačních otázek znázorňuje následující graf (vlastní):



Srovnatelné odpovědi vyplynuly ze skupinových rozhovorů. Devět ředitelk zařazuje do výběrového pohovoru situační otázky z oblasti práce s dětmi, pět ředitelk se dotazuje na komunikaci s rodiči a pět ředitelk klade otázky, které se týkají spolupráce s kolegy. Jiné oblasti situačních otázek dotazované ředitelky nevedly. Jedna účastnice skupinových rozhovorů situační otázky při výběru pedagogů vůbec nepoužívá. Pro potvrzení srozumitelnosti dotazu byly ředitelky vyzvány, aby uvedly příklad situační otázky. Jako příklady byly uvedeny tyto otázky: „*Jak se zachováte, když dítě při svačině rozlije čaj?*“, „*Co budete dělat s dítětem, které nechce cvičit?*“, „*Jak sdělíte rodičům, že jejich dítě potřebuje péči logopeda?*“, „*Jak se zachováte, pokud si rodiče stěžují, že jejich dítěti ve školce ubližuje jiné dítě?*“, „*Co budete dělat, když zjistíte, že vaše kolegyně dává dětem bonbóny za dojedení oběda?*“

## Zkoumání referencí

Jak už bylo dříve uvedeno v přehledu využívaných metod výběru, metodu posuzování referencí využívá při výběru pedagogů celkem 29 škol (62 % z celkového počtu respondentů) dotazníkového šetření. Téměř tři čtvrtiny z nich (21 škol, tj. 72 %) uváděné reference ověřuje a využívá je jako doplňkové kritérium výběru. Ve třech školách (10 %) jsou reference ověřovány, ale nejsou při výběru pracovníků zohledňovány. Stejný počet škol (10 %) reference ověřuje a přikládá jim velký význam, ve dvou případech (7 %) je velký význam přikládán pouze zjištěným negativním referencím. V 18 školách (38 % z celkového počtu respondentů) není referencím přikládán význam a nejsou ani ověřovány. Využívání referencí při výběru pedagogických pracovníků znázorňuje následující graf (vlastní):



Účastnice skupinových rozhovorů patří do skupiny, která reference neověřuje. Na vysvětlení svého přístupu uvádějí, že je problematické uведенé reference ověřit a získat z nich konkrétní informace. Jako obtížnou charakterizují i opačnou stranu situace, tedy poskytnutí referencí. Uvědomují si, že pracovní výkon je ovlivněn také osobnostními charakteristikami pracovníků, prostředím a aktuální situací. Nepovažují se za dostatečně erudované k nestrannému uvážení uvedených vlivů a poskytnutí skutečně objektivních referencí a totéž předpokládají u protistrany v případě, že by reference ověřovaly. Uvedly k tomu: „*Já nechci nikomu uškodit, ať má každý šanci prezentovat se sám.*“, „*Stalo se, že mi někdo volal a já se omluvila, že bych vedla jen povrchní řeči, které k ničemu neposlouží.*

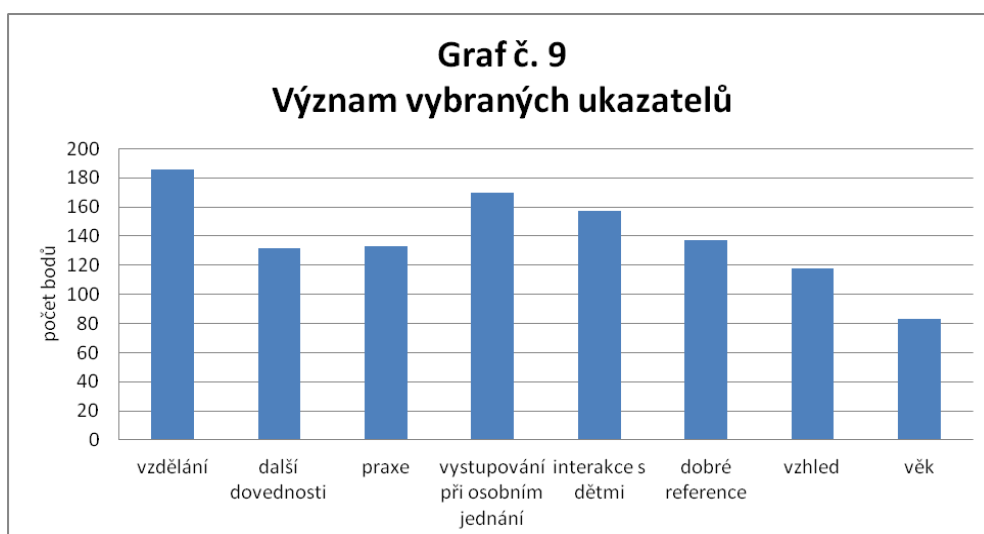
*Navíc člověk nikdy neví, kdo mu opravdu volá.“, „Nechtěla bych někoho takto ovlivňovat. Co třeba nebylo dobré pro nás, můžou jinde brát pozitivně.“*

### **Váha vybraných ukazatelů při výběru pedagogických pracovníků**

V další části výzkumného šetření byla respondentům položena otázka, zjišťující, jakou váhu při výběru pedagogů přiřadí vybraným ukazatelům. Soubor ukazatelů vychází z nezbytných a žádoucích požadavků na učitelku mateřské školy vyplývajících ze zákona o pedagogických pracovnících a náplně práce učitelky MŠ. Koresponduje s praxí autorky a praxí účastnic skupinových rozhovorů. Respondenti byli vyzváni, aby každé položce přidělili počet bodů v intervalu od 1 do 4 bodů podle toho, jak je z jejich pohledu důležitá při výběru pedagogických pracovníků (4 body v případě, že je ukazatel velmi důležitý, 1 bod pro ukazatel s nejmenší důležitostí). Při vyhodnocování otázky bylo jednotlivým ukazatelům přiřazeno bodové skóre získané součtem bodů přidělených od jednotlivých respondentů.

Největší význam respondenti přisuzují vzdělání uchazeče (186 bodů, 96 % respondentů je považuje za velmi důležité) a jeho vystupování při osobním jednání (170 b.). Následuje interakce s dětmi (157 b.). Přibližně stejnou váhu mají další dovednosti (132 b.), praxe (133 b.) a dobré reference (137 b.). Nejnižší význam je přiřazován vzhledu (118 b.) a věku uchazečů (83 b.).

Význam vybraných ukazatelů znázorňuje následující graf (vlastní):



Stejné závěry vyplývají i ze skupinových rozhovorů. Ředitelky během nich uvedly, že v souladu s legislativou považují za nejdůležitější vzdělání uchazečů. Záměnce, kteří nesplňují předepsané vzdělání, vyřazují z výběrového řízení už po vyhodnocení jejich dokumentů.

Velký vliv dále přisuzují chování uchazeče při osobním jednání. V rozhovorech k tomu zaznělo: „*Jednou přišel na pohovor pan učitel a během hodiny mě téměř nepustil ke slovu, myslela jsem, že ten rozhovor snad ani nezačnu.*“, „*Já jsem zažila opačný extrém - paní učitelka skoro nepromluvila, usmívala se a přikyvovala, málem jsem si musela odpovídat sama. Přijali jsme ji v domění, že je nespěšná a má v sobě pokoru. Nakonec se ukázalo, že byla tak těžce introvertní, až jí to bránilo v práci s dětmi a po dohodě odešla.*“

Jako další ukazatele ředitelky uvedly speciální dovednosti (cizí jazyk, logopedie, práce na počítači, práce s keramikou), praxi v oboru, upravený vzhled a věk. Těmto položkám však nepřisuzují rozhodující význam, jejich naplnění považují za příjemný bonus. Jedna ředitelka to komentovala slovy: „*Člověka to potěší, když se to pěkně sejde.*“

### **Faktory limitující výběr pedagogických pracovníků**

Na závěr výzkumného šetření byly respondenti vyzváni, aby pojmenovali faktory, které je limitují při získávání a výběru pedagogických pracovníků. V dotazníkovém šetření i skupinových rozhovorech byl jako dominantní uveden nedostatek uchazečů, případně nedostatek uchazečů s dostatečnou kvalifikací.

Ředitelky, které se účastnily dotazníkového šetření, v heslovitém vyjádření uvedly: „*Není to jednoduché, výborných učitelek je málo a nenastupují skoro žádné mladé.*“, „*Nedostatek kvalifikovaných uchazečů.*“, „*Nedostatek zájemců o tuto profesi.*“, „*V Praze není z čeho vybírat. Od 1. 2. otvíráme novou budovu o dvou třídách. Sehnat, ne vybrat, kvalifikovanou učitelku během roku je velmi obtížné.*“, „*Málo zájemců - nízký plat a téměř nulové další ohodnocení.*“

Během rozhovorů ředitelky vyjádřily názor, že počet zájemců o práci učitelky v MŠ je celospolečensky ovlivněn nízkým společenským kreditem této profese a nedostatečným finančním ohodnocením v poměru k životním nákladům. Ředitelka, která je zároveň matkou začínající učitelky, uvedla: „*Začínající učitelka má 15 000 korun čistého, což je*

*v Praze tragédie. Kolik stojí jen samostatné bydlení a to ani nemluvím o dalších nákladech... A když řekne, že je učitelka ze školky, často slyší ‚aha, hlídáš děti‘.“*

V konkrétních školách pociťují nedostatek finančních prostředků na nenárokové složky platu nebo na zajištění vzdělávání. Ředitelka čtyřtřídní školy uvedla: *„Já už několik let pořád řeším, jak s financemi vyjdeme a tak z pohledu školy přemýšlím i o tom, jak pro nás bude daná uchazečka ‚drahá‘. Pak volím mezi požadavkem praxe s odpovídajícím platovým stupněm a finančními možnostmi. Protože když ta s kratší praxí bude pracovat dobře, můžu jí dát odměnu, kterou bych pro učitelku s delší praxí v rozpočtu už nenašla.“* Ředitelka sedmitřídní školy konstatovala: *„My máme peněz nakonec vždycky dost, ale vadí mi, že částku neznáme hned na začátku roku, abychom mohli stanovit, za jakou práci bude jaká odměna, aby se to dalo využít k motivaci.“*

Na straně uchazečů ředitelky shledávají neochotu snášet zátěž, která je s profesí pedagoga v preprimárním vzdělávání spojená – velký počet dětí ve třídě v kontrastu s požadavkem individualizace vzdělávání, vysoká zodpovědnost, nepřetržitá pozornost, náročná komunikace s rodiči.

#### **5.4 Závěry výzkumného šetření**

Výzkumné šetření bylo provedeno metodou dotazování (formou elektronického dotazníku a skupinového rozhovoru) a metodou analýzy dokumentů. Probíhalo v listopadu a prosinci 2015 a zúčastnilo se ho celkem 57 respondentů (47 respondentů dotazníkového šetření, 10 účastníků 2 skupinových rozhovorů). Výzkumným souborem byly ředitelky samostatných mateřských škol v Praze. K analýze bylo předloženo celkem 13 dokumentů (5 pracovních náplní, 8 personálních dotazníků).

Úkolem výzkumného šetření bylo zmapovat stávající stav získávání a výběru pedagogických pracovníků pro preprimární vzdělávání a zodpovědět stanovené výzkumné otázky:

- Jak probíhá získávání pedagogických pracovníků v mateřské škole?
- Jak je realizován výběr pedagogických pracovníků v mateřské škole?

Ve zkoumaných školách bylo zjištěno, že **získávání pedagogických pracovníků zajišťují vždy ředitelky**. V některých školách se na něm podílejí zástupkyně ředitelky a budoucí kolegyně uchazeče.

Ve školách **jsou využívány všechny hlavní metody získávání pracovníků** uváděné v literatuře. **Převažuje metoda inzerce**, dále jsou využívána doporučení stávajících zaměstnanců a nabídky uchazečů, kteří se školám sami hlásí. Inzeráty jsou nejčastěji zveřejňovány na webových stránkách zaměřených na školství nebo na vlastních webových stránkách školy. Nejméně je využívána spolupráce s úřadem práce. **Většina škol využívá několik metod souběžně**.

Popis a specifikace pracovního místa vycházejí ze zákonných norem a v jednotlivých školách jsou doplněny podle aktuálních podmínek. Nejčastěji jsou zpracovány ve formě pracovní náplně.

**Ani provádění výběru pedagogických pracovníků ředitelky nedelegují**. V některých školách při nich spolupracují se zástupkyně ředitelky a budoucí kolegyně uchazeče.

Při výběru pedagogických pracovníků jsou využívány zejména tyto metody: **analýza dokumentů, výběrový pohovor a zkoumání referencí**.

K dokumentům nejčastěji požadovaným od uchazečů se řadí životopis v strukturované i volné formě, lékařská zpráva a personální dotazník.

**Výběrový pohovor vede ředitelka školy**, v některých školách se na něm podílí také zástupkyně ředitelky a budoucí kolegyně uchazeče. Rozhovor nejčastěji probíhá tak, že s jedním uchazečem hovoří jeden tazatel. Součástí výběrového pohovoru jsou situační otázky, zejména z oblasti práce s dětmi a spolupráce s kolegy. Čtvrtina zkoumaných škol vychází při výběrovém pohovoru z kompetenčního modelu pro učitelku MŠ.

Reference jsou zkoumány a využívány jako doplňkové kritérium přibližně ve třech čtvrtinách škol.

K nejvýznamnějším faktorům pro výběr pedagogů patří **vzdělání uchazeče** a jeho vystupování při osobním jednání. Nejmenší váha je přikládána věku uchazeče.

Účastníci výzkumu bez rozdílu velikosti školy a délky řídicí praxe ředitelky zajišťují získávání a výběr pedagogických pracovníků vlastními silami, **nevyužívají služby personálních agentur ani jiných externích dodavatelů**.

Za okolnost, která ovlivňuje získávání a výběr pedagogických pracovníků, ředitelky označily **nedostatek kvalifikovaných uchazečů**. Dle jejich názoru je počet uchazečů ovlivněn nízkým společenským kreditem a nedostatečným finančním ohodnocením učitelek preprimárního vzdělávání.

V této souvislosti stojí za pozornost výsledky výzkumů z Kanady, Austrálie, Řecka a USA, které „ukazují, že učitelé předškolního vzdělávání opouští své zaměstnání z podobných důvodů, které spadají do následujících tří kategorií:

- (1) *Osobní důvody, jako nízký plat a benefity, nízký společenský status povolání, nechuť nadále pracovat v preprimárním vzdělávání, problémy jako nemoc nebo úmrtí v rodině;*
- (2) *Odpovědnosti ve třídě jako problémy s žáky, vysoká úroveň stresu, vysoké požadavky a zodpovědnost, špatné pracovní podmínky, emocionální a fyzické vyčerpání;*
- (3) *Vztahové problémy jako je vnímaný nedostatek komunikace a společenské podpory, nefunkční spolupráce s kolegy, chybějící účast na rozhodovacích procesech v rámci organizace, ukončení pracovního poměru nebo zrušení pracovní pozice.“*

Autor ale zároveň podotýká, že jakkoli platové podmínky vykazují vysokou míru korelace, nejsou jediným faktorem. Učitelé zřídka opouští své zaměstnání pouze kvůli nízkému platu. Výše mzdy zároveň není hlavní motivací pro práci v předškolním vzdělávání. Nejčastější motivací předškolních učitelů je snaha pomoci s péčí, vzděláváním a podporou malých dětí a jejich rodin. Učitelé v předškolním vzdělávání jsou navíc loajální ke svému pracovišti, pokud je jejich práce uspokojuje, dostávají pozitivní zpětnou vazbu, dobře spolupracují s kolegy, mají podporující nadřízené, dobré pracovní podmínky a šanci na profesní postup. (Wells, 2014, s. 153, překlad autorka)

Ačkoliv zaměření výzkumného šetření zcela nekoresponduje s problematikou citovaných výzkumů, lze konstatovat, že k významným faktorům ovlivňujícím situaci učitelů preprimárního vzdělávání u nás i ve sledovaných zemích shodně patří finanční ohodnocení a společenský kredit profese. Konstatování shody dalších faktorů v našem a zahraničním prostředí přesahuje rámec této práce. Výčet okolností, které dle výzkumů učitele motivují, však může být inspirací pro personální práci v konkrétních školách.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo přinést základní přehled postupů a metod získávání a výběru pracovníků, získaný prostřednictvím studia a komparace odborné literatury, a zjistit, jak probíhají procesy získávání a výběru pedagogických pracovníků v praxi preprimárního vzdělávání. Stanovené cíle byly v práci splněny.

Získávání a výběr pracovníků jsou součástí systému personálních činností organizace a zauímají v něm významnou pozici. V personální práci v koncepci řízení lidských zdrojů je jejich úkolem zabezpečit organizaci takové pracovníky, kteří mají schopnosti, možnosti, motivaci a potřebný rozvojový potenciál pro práci na daném místě, jejichž individuální zájmy jsou v souladu se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu s kulturou organizace.

Získávání a výběr pracovníků patří k činnostem, jejichž výsledky se projevují v dlouhodobém horizontu a ovlivňují práci celé organizace, a to ve smyslu pozitivním i negativním. Tuto skutečnost musí organizace zohlednit při plánování i realizaci získávání a výběru pracovníků.

Přehled možných postupů a metod přináší teoretická část práce. Charakterizuje jednotlivé kroky získávání pracovníků, tj. identifikaci potřeby získání pracovníků, popis a specifikaci pracovního místa, identifikaci zdrojů pracovníků, určení dokumentů požadovaných od uchazečů a formulaci a zveřejnění nabídky zaměstnání. Na ně pak navazují postupy a metody výběru pracovníků – hodnocení dokumentů, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí. Práce dále uvádí přehled základních doporučení pro organizace při získávání a výběru pracovníků a představuje faktory, které ovlivňují uvedené personální činnosti v oblasti preprimárního vzdělávání.

Do uvedené oblasti cílilo výzkumné šetření, zaměřené na získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřských školách. Z jeho výsledků vyplývá, že ve sledovaných mateřských školách jsou metody a postupy doporučované odbornou literaturou využívány v adekvátním rozsahu. Při získávání pedagogických pracovníků je nejčastěji používána metoda inzerce, při výběru pracovníků převládají metody vyhodnocování dokumentů, výběrový pohovor a zkoumání referencí. Až na výjimky je využívána kombinace několika metod. Školy zabezpečují uvedené personální činnosti bez využití externích služeb.

Ve všech školách je provádí ředitelka, v některých případech ve spolupráci s dalšími pracovníky školy. Rozhodujícím faktorem pro výběr pedagogických pracovníků je jejich kvalifikace.

K okolnostem, které dle odborné literatury ovlivňují získávání a výběr pedagogů pro preprimární vzdělávání a jsou uvedeny v závěru teoretické části, lze na základě výzkumného šetření připojit ještě další významný faktor – nedostatek vhodných uchazečů.

Vzhledem k velikosti výzkumného souboru si práce neklade nároky na zobecnění získaných závěrů. Přináší však pozitivní zprávu pro management vzdělávání o úrovni těchto personálních činností v segmentu preprimárního vzdělávání. Je dále využitelná jako východisko pro další výzkumy, například pro šetření na stejné téma s větším počtem respondentů, pro sledování stejné problematiky v oblasti základního školství nebo k hlubšímu zkoumání okolností, které ovlivňují počet uchazečů o práci učitelky mateřské školy.

Popsané metody, postupy a doporučení i ostatní výstupy práce jsou využitelné pro ředitelky a zřizovatele mateřských škol při získávání a výběru pedagogických pracovníků například v souvislosti se zřizováním nových škol, s rozšiřováním kapacity školy nebo při posilování učitelského sboru ve spojitosti s plánovaným zavedením společného vzdělávání a povinného posledního ročníku předškolního vzdělávání.

## Literatura

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 2013. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- ČASTORÁL, Zdeněk. 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. 2007. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 152 s. Praxe. ISBN 978-802-4720-098.
- GAVORA, Peter a kol. 2010. Elektronická učebnice pedagogického výskumu. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4. [cit. 10. 12. 2015]

- KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2007. *Personální řízení*. Vyd. 2. Praha: Mowshe, 2007, 231 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9946-4.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Ladislav. 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2014, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.
- MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. 2011. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011, xxxi, 634 p. ISBN 05-384-5315-X.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PETROVICI, C., 2014: Professional and transversal competences of future teachers for preschool and primary school education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, č. 142, str. 724-730.
- REJF, Libor. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.
- STÝBLO, Jiří, Jan Urban, Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Meritum personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1
- STÝBLO, Jiří. 2006. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. Dostupné online z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search\\_query=\\$index=936&order\\_by=&order\\_dir=&type=&search\\_results\\_page=1](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1) [cit. 10. 12. 2015]

SYSLOVÁ, Zora. 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 341 stran. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.

SYSLOVÁ, Zora. 2013. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 987-80-247-4309-7.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. 2014. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. 2011. *Nejčastější chyby při výběru spolupracovníků*. Dostupné online z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34331v43824-nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-spolupracovniku/?search\\_query=%24index%3D936&order\\_by=&order\\_dir=&type=&search\\_results\\_page=1](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34331v43824-nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-spolupracovniku/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1) [cit. 4. 11. 2015]

URBAN, Jan. 2005. *Stručný výkladový slovník personalistických termínů*. Dostupné online z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1121v1097-strucny-vykladovy-slovník-personalistickyh-terminu/?search\\_query=vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&order\\_by=&order\\_dir=&type=&search\\_results\\_page=3](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1121v1097-strucny-vykladovy-slovník-personalistickyh-terminu/?search_query=vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=3) [cit. 12. 11. 2015]

VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VETEŠKA, Jaroslav, Jan PRŮCHA. 2014. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

WELLS, M. B., 2014: Predicting preschool teacher retention and turnover in newly hired Head Start teachers across the first half of the school year. *Early Childhood Research Quarterly*, č. 30, str. 152-159.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

## Příloha: Dotazník

Vážená paní ředitelko,

jmenuji se Iva Sovová a studuji management vzdělávání na PedF UK v Praze. Ve své diplomové práci se zabývám získáváním a výběrem pedagogických pracovníků v mateřské škole. Následující dotazník poslouží ke zmapování běžné praxe mateřských škol v této oblasti.

Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 5 minut. Budu moc ráda, pokud ho odešlete do 15. 12. 2015. V případě Vašeho zájmu o výsledky dotazníkového šetření, případně celé znění diplomové práce, zašlete e-mailový kontakt na [sovova@email.cz](mailto:sovova@email.cz).

Děkuji za Váš čas a vstřícnost.

Iva Sovová, ředitelka MŠ Praha 3, Jeseniova 98

### **Získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřské škole**

1. Pedagogické pracovníky na volná místa získáváte *(lze označit více možností)*

- převedením stávajících zaměstnanců na nové pozice
- prostřednictvím inzerce
- z doporučení stávajících zaměstnanců
- z doporučení z jiných škol, od zřizovatele
- spoluprací se školami (absolventi)
- spoluprací s úřadem práce
- sami se hlásí
- jinak (vypište)

2. Pokud získáváte pedagogické pracovníky prostřednictvím inzerce, inzeráty zveřejňujete *(lze označit více možností)*

- v denním tisku
- v odborném tisku (Týdeník školství, Informatorium, Učitelské noviny,...)
- na webu školy
- na webových stránkách specializovaných na oblast školství (např. [materskeskolky.cz](http://materskeskolky.cz))
- na webových stránkách pracovních agentur (např. [jobs.cz](http://jobs.cz))
- na vývěškách
- jinde (vypište)

3. Které metody používáte při výběru pedagogických pracovníků? *(lze označit více možností)*

- vyhodnocování dokumentů
- rozhovor
- strukturovaný pohovor
- ukázka práce s dětmi
- vyhodnocování portfolia
- služby assessment centra
- jiné - vypište

4. Jakou dokumentaci požadujete po všech uchazečích na začátku výběrového řízení?

*(lze označit více možností)*

- životopis
- strukturovaný životopis
- dotazník
- portfolio
- reference a posudky v písemné formě
- lékařská zpráva
- jiné - vypište

5. Jakým způsobem probíhá výběrový pohovor?

- uchazeč hovoří s jedním vybírajícím
- uchazeč postupně hovoří s několika vybírajícími
- uchazeč vystupuje před více vybírajícími (komisí)
- jiným – vypište

6. Kladete během pohovoru otázky na řešení konkrétních situací? *(lze označit více možností)*

- z oblasti práce s dětmi
- z oblasti komunikace s rodiči
- z oblasti spolupráce s kolegy
- neklademe otázky na řešení konkrétních situací

7. Získávání (přilákání) pedagogických pracovníků ve vaší škole zajišťuje

*(lze označit více možností)*

- ředitelka
- zástupce ředitelky
- personalista
- budoucí kolegyně uchazeče
- pracovník, na jehož místo uchazeč přichází
- jiná osoba – vypište

8. Výběr pedagogických pracovníků ve vaší škole zajišťuje *(lze označit více možností)*

- ředitelka
- zástupce ředitelky
- personalista
- budoucí kolegyně uchazeče
- pracovník, na jehož místo uchazeč přichází
- jiná osoba – vypište

9. Jakou váhu mají při výběru pedagogického pracovníka následující položky

*(velmi důležité -4 body, nejméně důležité - 1bod.) (přiřaďte bodovou hodnotu každé položce)*

- dosažené vzdělání
- další dovednosti (cizí jazyk, práce na PC, logopedie,...)
- dosavadní praxe
- vystupování při přijímacím řízení
- interakce uchazeče s dětmi

- dobré reference
- vzhled
- věk
- jiné – vypište

10. Využíváte při výběru pedagogických pracovníků kompetenční model?

(Kompetenční model je detailní popis znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobnostních charakteristik, které jsou nutné pro požadovaný výkon v dané pozici.)

- ano
- ne
- vaše poznámka (vypište)

11. Ověřujete v průběhu výběru pedagogických pracovníků jejich reference? Jaký význam jim přikládáte?

- neověřuji, nepřikládám jim význam
- ověřuji, nepřikládám jim význam
- ověřuji, přikládám jim velký význam
- ověřuji, slouží jako doplňkové kritérium
- jiné (vypište)

12. Co vás limituje při získávání a výběru pedagogických pracovníků? (Heslovitě popište)

13. Jaká je velikost vaší školy?

- 1 až 2 třídy
- 3 až 5 tříd
- 6 a více tříd

14. Má vaše škola odloučené pracoviště?

- ano
- ne

15. Jaká je celková délka vaší řídicí praxe?

- 1 rok
- 2 až 6 let
- 7 a více let

16. Jak dlouho jste ředitelkou stávající školy?

- 1 rok
- 2 až 6 let
- 7 a více let

17. Pokud chcete k získávání a výběru pedagogických pracovníků ještě něco dodat, využijte tento prostor.

Děkuji za vyplnění dotazníku.