

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**PERSONALISTIKA NA ZŠ – PŘIJÍMÁNÍ  
PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor**

**Mgr. Zdeněk Kreidl**

**Obor:**

**Školský management**

**Forma studia:**

**kombinované**

**Vedoucí práce:**

**Mgr. Bc. Jaromír Hladký**

**Datum odevzdání práce:**

**11. červen 2010**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

**Zdeněk Kreidl**

## **Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá procesem přijímání pedagogických pracovníků - učitelů na základní školy.

Je založena na teoretických vědomostech, praktických personálních zkušenostech a výzkumu. Vychází z teorie a praxe řízení lidských zdrojů.

Práce vyzdvihuje úlohu systematické metody přijímání pedagogických pracovníků na základní školy, její význam na kvalitu uchazeče, motivaci a rozvoj zaměstnanců. Zároveň předkládá návrh optimální metody při přijímání pedagogických pracovníků – učitelů na základní školy.

## **Klíčová slova:**

Aprobace, konkurz, nábor, pedagog, pohovor, přijímací řízení, přijímání pracovníků, trh práce, uchazeč, vedení školy, vedoucí pracovník, výběr.

## **Summary:**

The thesis is focused on the issue of the basic school teacher's recruitment procedure.

It is based on both, the theoretical and personal working, knowledge and research. The thesis results from the theory and practice of the human resource management.

The thesis emphasises the task of systematic basic school teacher's recruitment, the importance of applicant's qualification, motivation and staff progress. At the same time, concept of the optimal pedagogical staff, basic school teacher's, recruitment method is submitted.

## **Keywords:**

Teaching qualification, competition, recruitment, pedagogue, interview, entrance interview, labour recruitment, labour market, job applicant, school management, executive staff, selection.

# Obsah

Úvod.....	5
Cíl práce.....	6
Formulace hypotéz.....	6
1 Teoretická část.....	7
1.1 Pedagogický pracovník.....	7
1.2 Studium učitelství.....	8
1.3 Trh práce .....	9
1.4 Nábor, výběr a přijímání pracovníků .....	10
1.5 Porovnání přijímání zaměstnanců v ziskové sféře a ve školství .....	11
1.6 Finanční motivace - platové ohodnocení, bonusy a benefity, odměňování zaměstnanců .....	13
2 Empirická část.....	15
2.1 Popis použitých metod.....	15
2.2 Pohovory.....	16
2.3 Dotazníkové šetření .....	16
2.4 Vyhodnocení informací .....	17
2.5 Vyhodnocení hypotéz .....	37
3 Metodika přijímacího řízení .....	38
3.1 Plánování pracovních sil .....	38
3.2 Nábor pracovníků.....	39
3.3 Výběr a přijímání pracovníků .....	40
4 Závěr.....	41
Použité zkratky.....	43
Použitá literatura .....	43
Příloha č.1 .....	44

## Úvod

Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií organizace na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé. Sebelepší strategie, není-li zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svojí potřebou pracovníků, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání.

Pro dosažení dlouhodobého cíle organizace je třeba najít odpovědi na tři klíčové otázky:

1. Kde jsme?
2. Kam se chceme dostat?
3. Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Zvláště při hledání odpovědi na třetí otázku může pomoci tato práce, protože vhodná volba zaměstnanců, pedagogických pracovníků, je nepochybně důležitou složkou úkolu splnit dlouhodobé plány a záměry školy.

## **Cíl práce**

Ve své práci jsem se zaměřil na analýzu přijímacího řízení pedagogických pracovníků – učitelů na základní školy. Na vytvoření kritérií pro přijímací řízení a efektivní metodu náboru nových zaměstnanců.

Cílem práce je zjištění současného stavu přijímacích řízení na vybraném vzorku základních škol, srovnání s moderními trendy v personalistice u ziskových organizací a stanovení optimálního postupu a metody přijímacího řízení na základních školách.

Závěry práce vycházejí z analýzy empirického výzkumu provedeného v základních školách, z pohovorů s řediteli a vedoucími zaměstnanci těchto škol, ze studia odborné literatury a komentářů odborných periodik.

## **Formulace hypotéz**

**H1:** Vedení školy má propracovaný systém přijímacího řízení pedagogických pracovníků.

**H2:** Na trhu práce je dostatek aprobovaných pedagogů.

**H3:** Personální otázky nového školního roku je možné řešit díky příznivým okolnostem v období duben až červen.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Pedagogický pracovník

Pojem pedagogický pracovník definuje Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších zákonů, ze dne 24. září 2004. „Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen "přímá pedagogická činnost"); je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociální péče.“<sup>1</sup>

„Přímou pedagogickou činnost vykonává

- a) učitel,
- b) vychovatel,
- c) speciální pedagog,
- d) psycholog,
- e) pedagog volného času,
- f) asistent pedagoga,
- g) trenér,
- h) vedoucí pedagogický pracovník.“<sup>2</sup>

„Pedagog plánuje, organizuje, realizuje a vyhodnocuje výchovně-vzdělávací proces. Jeho profesní profil se skládá z odborných kompetencí (komunikačních,

---

<sup>1</sup> § 2, odst. (1), zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších zákonů, ze dne 24. září 2004.

<sup>2</sup> § 2, odst. (2), zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších zákonů, ze dne 24. září 2004.

motivačních, prezentačních, diagnostických a organizačních) a osobnostních předpokladů (např. morálního profilu, pedagogického taktu, lásky k vychovávaným apod.).“<sup>3</sup>

## 1.2 Studium učitelství

Podle posledních průzkumů se povolání učitele v ČR řadí na příčku třetí (učitel na vysoké škole) a čtvrtou (učitel na základní a střední škole) v žebříčku prestiže vybraných profesí.<sup>4</sup>

Studium učitelství na Pedagogické fakultě je v současné době strukturováno na tříleté bakalářské studium a na ně navazující dvouleté magisterské studium. Oba typy studia jsou akreditovány vždy jako dvouoborové studium, což znamená, že uchazeč podává přihlášku na kombinaci dvou studijních oborů. Z toho vyplývá, že studovat např. pouze angličtinu není možné. Je třeba k ní podle nabídky vybrat ještě druhý obor.

Tato struktura umožňuje absolventům bakalářského studia buď odejít do praxe tam, kde postačuje bakalářský stupeň vysokoškolského vzdělání, nebo pokračovat v navazujícím magisterském studiu učitelství vybraných dvou oborů z předchozího bakalářského studia.

Další možností je studium k získání učitelské způsobilosti v rámci celoživotního vzdělávání. Je určeno pro absolventy neučitelského magisterského studia příslušných oborů, případně pro posluchače těch magisterských oborů, které nejsou akreditovány ve studijním programu Učitelství pro střední školy, a proto nerealizují magisterské učitelské studium.

Studium je čtyřsemestrální a zahrnuje pedagogický, didaktický a psychologický základ pro učitele, didaktiku předmětu a praktickou část (pedagogická praxe na školách).

Po vykonání závěrečné zkoušky z vybraných okruhů pedagogicko-psychologického základu a jednotlivých didaktik vyučovacích předmětů a po obhajobě prakticky zaměřené závěrečné práce absolvent získá vysvědčení o získání učitelské způsobilosti.

---

<sup>3</sup> Malach (4, s. 43–44)

<sup>4</sup> Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, leden 2008



Studium učitelství je možné v ČR absolvovat:

1. na státních vysokých školách:
  - Univerzita Karlova v Praze,
  - Masarykova univerzita v Brně,
  - Univerzita Palackého v Olomouci,
  - Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích,
  - Západočeská univerzita v Plzni,
  - Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem,
  - Univerzita Hradec Králové,
  - Technická univerzita v Liberci,
  - Ostravská univerzita v Ostravě
2. na soukromých vysokých školách:
  - Vysoká škola Jana Amose Komenského,
  - Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra.

### 1.3 Trh práce

Nabídku na trhu práce v oblasti pedagogiky, tedy přesněji učitelů, určuje zejména počet absolventů pedagogických fakult vysokých škol. Poptávku ovlivňuje počet volných míst na základních školách.

Absolvent vysoké školy má v podstatě několik způsobů, jak najít zaměstnání na základní škole. V první řadě se jedná o písemnou nabídku včetně životopisu, zaslano nejčastěji elektronickou poštou. Méně obvyklé je zaslání této nabídky klasickým způsobem, tedy v dopisní obálce. Také s osobní návštěvou je možno se setkat, přesto z časových důvodů převažuje nabídka elektronická. Na základních školách, kde je zřizovatelem buď obec s pověřeným obecním úřadem nebo obec s rozšířenou působností, mohou uchazeči o místo učitele zanechat kontaktní údaje na místním odboru školství, který údaje základním školám předá. Další možností je registrace na úřadu práce nebo publikování inzerátu v tištěných nebo elektronických médiích. Registrace u pracovních agentur nemá pro učitele význam.

Z dostupných informací zveřejňovaných zejména ve výročních zprávách jednotlivých pedagogických fakult vysokých škol však není možné přesně určit, jaký počet absolventů na základní školy skutečně nastoupí, kolik jich dále pokračuje v dalším studiu či kolik jich do školství vůbec nenastoupí. V archivech webových stránek vysokých škol chybí mnohé ročníky výročních zpráv. „Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, jednotlivé školské úřady a jednotlivé školy mohou být zdrojem o struktuře studentů a absolventů. Tyto údaje jsou v papírové podobě, zatím nejsou dostupné na Internetu. Zde se však lze dozvědět řadu dalších údajů a lze předpokládat, že tyto statistické informace budou v dohledné době přístupné (www.msmt.cz). Tyto informace z metodologických důvodů jsou a jistě budou aktuálnější, než údaje, které např. poskytuje Český statistický úřad.“<sup>5</sup>

#### **1.4 Nábor, výběr a přijímání pracovníků**

Nábor pracovníků spočívá ve vyhledání vhodných uchazečů o zaměstnání. Metody jsou rozmanité. Jednou z nich je reklama - formou mohou být letáky, plakáty, informace v novinách a na vývěsních tabulích škol.

Výběr je zhodnocení kvalit každého uchazeče vzhledem k požadované pozici. Cíl výběru je „posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka těmto nárokům dostát i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro dané místo jeví jako nejvhodnější. Podstata výběru tudíž spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.“<sup>6</sup>

Přijímání pracovníků je činnost, jejíž základ spočívá ve výměně informací mezi uchazečem a organizací, ve splnění legislativních a administrativních náležitostí a dalších náležitostí, které jsou potřebné k přijetí.

„Správná charakteristika požadavků a podmínek obsazovaného pracovního místa je důležitá i proto, aby o ní uchazeči mohli úplně a objektivně informovat.“<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Hroník (2, s.18)

<sup>6</sup> Mayerová (3, s. 65)

<sup>7</sup> Urban (7, s. 29)

Ve školských organizacích je základním kamenem výběrového a přijímacího řízení informativní rozhovor, popřípadě rozhovor výběrový.

Informativní rozhovor je rozmluva uchazeče se zástupcem organizace při počátečním kontaktu. Oba subjekty si vyměňují základní informace. Vzhledem k tomu, že na uchazeče má velký vliv první dojem, který si o organizaci udělá, je potřeba zajistit, aby rozhovor probíhal v příjemném a klidném prostředí, vstřícné atmosféře a na profesionální úrovni.

Při výběrovém rozhovoru by měl být přítomen vedoucí pracovník potencionálního zaměstnance. Důležité při tomto typu rozhovoru je dokonalá příprava tazatele. „V průběhu rozhovoru se totiž nelze spoléhat na improvizaci, neboť ta může vést nejen ke ztrátě času vedlejšími nepodstatnými náměty hovoru, ale i snížit důvěru uchazeče v serióznost podniku a jeho vedení.“<sup>8</sup> V průběhu rozhovoru by mělo dojít k oboustrannému objasnění všech požadavků a zvážení reálnosti jejich naplnění.

Další možnou metodou výběru a přijímání pracovníků je konkurzní řízení. Před samotným konkurzním řízením je třeba zajistit a shromáždit potřebné údaje o uchazečích. Zpravidla se jedná o osobní dokumentaci – životopis, doklady o dosavadní praxi, konkurzní nabídku uchazeče a případně expertní posouzení uchazeče. Hlavním úkolem konkurzní komise je sestavit pořadí uchazečů. Základem je rozbor předložené dokumentace. Pořadí závisí také na posouzení informací získaných z dokumentace a rozhovoru.

„Po vyslechnutí uchazečů se „filtrují“ a vytřídí ti, s nimiž se provede další výběrové řízení, a ti, kteří nepřipadají (z nejrůznějších důvodů) dále v úvahu. Vyloučeným opět zašleme krátký děkovný dopis.“<sup>9</sup>

## **1.5 Porovnání přijímání zaměstnanců v ziskové sféře a ve školství**

Získávání pracovníků v ziskové sféře má poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Problematice se věnuje velká řada odborných publikací. Firmy zřizují oddělení, která se plně věnují otázce

---

<sup>8</sup> Mayerová (3, s. 66)

<sup>9</sup> d'Ambrosová (1, s. 79)

lidských zdrojů. Především se tím časovým ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno.

Tento postup je vhodný i pro neziskovou sféru, avšak jen formou návodu a postupu. Nelze jej aplikovat v plném rozsahu. Nároky na uchazeče jsou kladeny zejména v oblasti profesní přípravy a odbornosti. Konkrétně pro školství je překážkou například nárazová poptávka po zaměstnání na straně absolventů vysokých škol, která vychází z termínů státních zkoušek. Výběr vhodného uchazeče je omezený i požadavkem kombinace aprobační za odcházejícího učitele. Dalším specifickým ve školství je čas, kdy se nabídky volných pracovních pozic vyskytnou. Časový harmonogram se řídí školním rokem a termín nástupu nových zaměstnanců je přesně daný. Tato omezení zisková sféra nezná a nepociťuje.

Postup se skládá z následujících kroků:

1) Identifikace potřeby

Včasně rozpoznání potřeby zabrání dlouhodobému neobsazení pracovního místa, což přináší materiální ztráty a organizační problémy, které narušují běžný rytmus práce.

2) Popis a specifikace volného pracovního místa

Důležité pro určení, koho máme svou nabídkou oslovit, jaké metody zvolit a jaké požadavky budou na uchazeče kladeny.

3) Určení zdrojů možných uchazečů

Rozhoduje se mezi vnitřními a vnějšími zdroji. V ziskové sféře poměrně běžné, v neziskové sféře velmi málo aplikovatelné.

4) Volba metody výběru

Záleží na požadavcích a povaze pracovního místa, na naléhavosti obsazení volného místa, na požadavku kvalifikace uchazečů, na tom, jak je hledaná pracovní profese dostupná na trhu práce, apod.

5) Volba informací a dokumentů požadovaných od uchazečů

Obvykle se vyžaduje doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, doklad o dosavadní praxi, životopis, hodnocení či reference z předchozích pracovišť,

vyplnění personálního dotazníku, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu uchazeče, průvodní – motivační dopis.

6) Uveřejnění nabídky volného místa

Kromě uvedení požadavků na pracovníka by mělo být uchazeči nabídnuto i něco zajímavého, co může organizace poskytnout jemu.

7) Shromáždění dokumentů od uchazečů a jejich vyhodnocení

Porovnávání informací uvedených v předložených dokumentech s požadavky na volné pracovní místo.

8) Sestavení seznamu vybraných uchazečů na základě předchozího vyhodnocení

Obvykle jsou uchazeči na základě vyhodnocení rozděleni do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Je žádoucí, aby uchazeči z první skupiny byli k výběrovým procedurám rozhodně přizváni.

„Získávání pracovníků společně s navazujícím výběrem pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.“<sup>10</sup>

## **1.6 Finanční motivace - platové ohodnocení, bonusy a benefity, odměňování zaměstnanců**

Finanční motivace u ziskové i školské organizace by neměla být prioritním faktorem, který je hybnou silou v projeveném zájmu uchazeče o pracovní místo. Větší důraz by měl být kladen na firemní politiku, hodnoty, které organizace vyznává, pracovní prostředí, podmínky a týmového ducha organizace. To ovšem neznamená, že uchazeč, který se stane zaměstnancem a dosahuje pro firmu dobrých výsledků, nemůže být řádně ohodnocen, a to jak platově tak prostřednictvím firemních bonusů.

Ve školství je platové ohodnocení pevně nastaveno prostřednictvím tzv. tarifního platu. Tento způsob je založen na délce praxe, zařazení do platové třídy a výši úvazku. Výhodou tedy je, že si každý uchazeč dokáže dopředu spočítat, jak bude ohodnocen. Nevýhodou je, že tento systém není motivující a stává se brzdou

---

<sup>10</sup> Koubek (5, s.181)

rozvoje organizace. „Úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování má pak výrazný dopad na pracovní výkon pracovníků, zejména pak na jejich pracovní chování.“<sup>11</sup>

Plat je odměna za vykonanou práci. Výkonnostní odměny, v našem případě osobní příplatek a mimořádná odměna, pak vyjadřují míru kvality a množství práce nad stanovenou normu pracovního výkonu. Výkonnostní odměny jsou důležitou složkou motivace. Vypracované zásady (pravidla) pro přiznávání osobních příplatků a mimořádných odměn a jejich naplňování vnitřní školskou politikou jsou nástrojem ke spravedlivému rozdělování finančních prostředků a spravedlivému ohodnocení práce zaměstnanců.

Cílem odměňování je podpora záměrů organizace, jejichž naplňování a realizace je úzce spjata s jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů, především s jejich hodnocením a rozvojem.

Hybnou pákou ve školské organizaci po finanční stránce může tedy být osobní ohodnocení, které je možno nabídnout v rámci přijímacího řízení uchazečům o zaměstnání. Jedná se o nenárokovou složku platu a její udělení je v kompetenci ředitele školy.

Další možností, jak oslovit uchazeče, je nabídka bonusů. V ziskovém sektoru je nabídka firemních bonusů téměř nevyčerpatelná a záleží na každé organizaci, jakou politiku a formu odměňování pracovníků použije. Ve školské organizaci je nabídka benefitů silně omezena. V podstatě se jedná o možnost čerpání prostředků z FKSP a zajištění stravování.

---

<sup>11</sup> Koubek (6, s. 232)

## 2 Empirická část

### 2.1 Popis použitých metod

Pro ověření teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů získaných studiem odborné literatury jsem oslovil ředitele a zástupce ředitele základních škol, abych získal potřebné informace.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké postupy, metody a zkušenosti mají z personální práce s přijímáním nových zaměstnanců, konkrétně pedagogických pracovníků – učitelů.

Cílem výzkumu bylo rovněž ověřit vyslovené hypotézy.

**H1:** Vedení školy má propracovaný systém přijímacího řízení pedagogických pracovníků.

**H2:** Na trhu práce je dostatek aprobovaných pedagogů.

**H3:** Personální otázky nového školního roku stačí řešit díky příznivým okolnostem v období duben až červen.

V neposlední řadě cílem výzkumu bylo získat zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků tj. co oni považují za důležité pro přijímání pedagogů, jak vnímají nabídku na trhu práce, jaké aproby učitelů jsou na trhu práce nedostatkové a u kterých naopak pociťují převis.

K získání informací jsem použil dvě metody: pohovor a dotazníkové šetření.

Pohovor – této metody jsem využil pro sestavení otázek dotazníku a získání informací od vedoucích pracovníků, kteří se personalistikou na základní škole zabývají. Výhodou této metody je osobní kontakt a ověření si názoru na místě. Nevýhodou je časová a mobilní náročnost, podávání subjektivních informací ve snaze ukázat realitu v žádoucím stavu.

Dotazníkové šetření – této metody jsem použil s cílem oslovit co největší počet respondentů základních škol. Vybrané školy se lišily velikostí a typem. Otázky byly formulovány tak, aby byly respondentům srozumitelné a snadno mohli

vybrat některou z nabízených možností. Výhodou této metody je získání velkého množství údajů a anonymita dárce. Nevýhodou metody je předpokládaná a skutečná návratnost dotazníků, možnost špatného pochopení otázky, nepravdivá odpověď bez možnosti zjištění motivu.

## **2.2 Pohovory**

Metodu pohovoru jsem uplatnil na pěti základních školách. Jednotlivé školy se lišily jak svojí geografickou polohou tak množstvím žáků, resp. učitelů. Jednalo se o pohovor s řediteli nebo zástupci ředitelů těchto organizací. Výsledkem zjištění bylo konstatování vedoucích pracovníků, že velký vliv na jejich personální práci má především poloha školy vzhledem k okolní obytné zástavbě, velikosti obce a dopravní obslužnosti. Metodu pohovoru jsem také využil při sestavování otázek do dotazníku. Zjišťoval jsem, zda jsou otázky srozumitelné, zda lze v nabízených možnostech nalézt jednoznačnou odpověď a zda postihují plošně danou oblast.

## **2.3 Dotazníkové šetření**

Jak jsem již výše uvedl, před odesláním dotazníků jsem prověřil, zda jsou otázky srozumitelné a konzultoval jsem je s vedoucím práce. Na základě pohovorů a konzultace jsem některé otázky vypustil a další zařadil nebo upravil. Oslovil jsem 175 respondentů, z tohoto množství se 112 dotazníků vrátilo zpět, což je 64%.

Dotazníky (Příloha č.1) jsem rozeslal e-mailem a osobně rozeslal. Všechny vrácené dotazníky jsem vyhodnotil. Pro zajímavost uvádím, že posledně jmenovaný způsob doručování považuji za nejúčinnější. Lze totiž osobně podat vysvětlení k účelu šetření, zodpovědět otázky, vyzdvihnout jeho význam a užitečnost, termín odevzdání apod. Dotazníky putovaly do základních škol v celé České republice.

Pro vyhodnocení získaných údajů jsem použil metody zpracování dat a analýzu informací. Z rozborů jsem vyvodil závěry, které jsem popsal v komentářích



k jednotlivým otázkám. Výsledky šetření byly pro větší názornost zobrazeny též graficky.

Pro větší přehlednost jsou výsledky dotazníkového šetření v kapitole 2.4 *Vyhodnocení informací* umístěny tak, že každá dotazníková otázka začíná na samostatné stránce.

## 2.4 Vyhodnocení informací

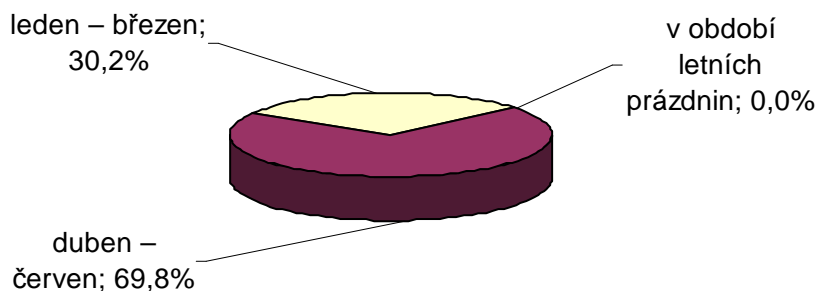
Zadání jednotlivých otázek dotazníku:

### Otázka č. 1

**Kdy začínáte řešit personální situaci na škole před novým školním rokem?**

- |                              |    |
|------------------------------|----|
| a. v období letních prázdnin | 0  |
| b. duben – červen            | 78 |
| c. leden – březen            | 34 |

#### 1. Kdy začínáte řešit personální situaci na škole před novým školním rokem?



Tato první a poměrně zásadní otázka a odpovědi na ni ukázala všechny odpovídající respondenty jako zodpovědné personální managery. Jsou si vědomi důležitosti včasného plánování a přípravy nového školního roku.

Žádný z respondentů nebyl v poslední době postaven do velmi nepříznivé situace, kdy by měl řešit nábor a výběr nového uchazeče v době letních prázdnin.

Takováto situace by byla krajně nepříjemná už z toho důvodu, že poptávka na straně uchazečů bývá touto dobou uspokojena.

Období duben – červen je vhodné k plánování personálního složení pedagogického sboru v novém školním roce především proto, že přichází mnoho žádostí o zaměstnání od studentů a budoucích absolventů pedagogických fakult. Nabídky jsou nejčastěji zasílány elektronickou poštou přímo vedení školy. V tomto případě je patrná aktivita na straně uchazečů.

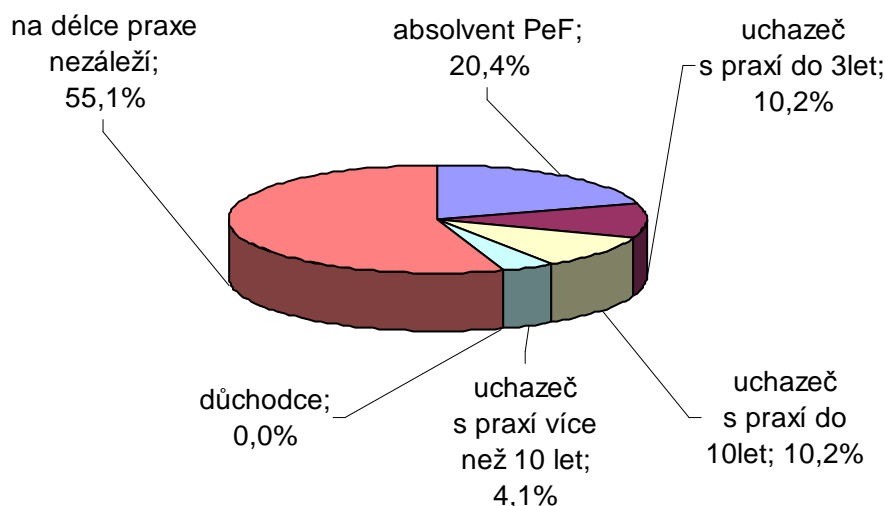
Pedagogickým pracovníkům na jiných školách, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele, běží nebo bude v brzké době běžet výpovědní lhůta, a proto je tento termín u personalistů preferován. Pochopitelně, že toto personální plánování je součástí dlouhodobého plánování a záměrů školy, kterým se personální politika přizpůsobuje.

## Otázka č. 2

### Ideální uchazeč je dle vašeho mínění:

a. absolvent PeF	26
b. uchazeč s praxí do 3let	13
c. uchazeč s praxí do 10let	13
d. uchazeč s praxí více než 10 let	5
e. důchodce	0
f. na délce praxe nezáleží	71

### 2. Ideální uchazeč je dle vašeho mínění:



Převažující odpovědi na tuto otázku v nadpoloviční většině ukazují, že délka praxe není rozhodující a zásadní. Při výběru uchazečů není délka praxe v žádném případě diskriminačním a limitujícím prvkem.

Zajímavá odpověď se objevuje na druhém místě v pořadí, kdy ředitelé škol a vedoucí pracovníci vidí velký potenciál právě v absolventech pedagogických fakult. Tito absolventi jsou oproštěni od zaběhnutých postupů a mohou přinášet nové poznatky a postupy do nového pracovního místa. Ovládají multimediální učební pomůcky, orientují se v práci s počítačem a jeho programovým vybavením, umějí vyhledávat a používat informace a podklady pro výuku na internetu.

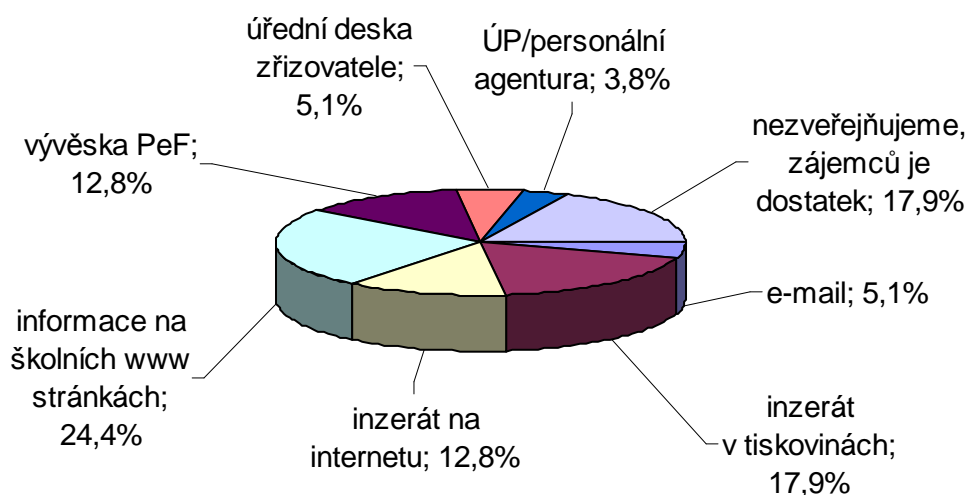
Nezanedbatelné procento zaujímají i pracovníci, kteří již nějakou praxi mají. Předpokládá se u nich již vyšší stupeň samostatnosti oproti absolventům v oblasti pedagogické i metodické, přístupu a jednání s dětmi i rodiči. Zkušení pedagogičtí pracovníci vedle přímé pedagogické činnosti zastávají také třídnictví, funkci vedoucího předmětové komise a další. Přijetím učitele se zkušenostmi odpadá potřeba tzv. uvádějícího učitele, pokud jej tedy organizace využívá.

### Otázka č. 3

#### Jakým způsobem zveřejňujete informaci o volné pozici?

g. e-mail	10
h. inzerát v tiskovinách	36
i. inzerát na internetu	26
j. informace na školních www stránkách	49
k. vývěska PeF	26
l. úřední deska zřizovatele	10
m. ÚP/personální agentura	8
n. nezveřejňujeme, zájemců je dostatek	36

#### 3. Jakým způsobem zveřejňujete informaci o volné pozici?



Tato otázka byla zadána pro získání informace o způsobu, jakým organizace oznamují nábor na volná pracovní místa.

Pro vyhodnocení odpovědí je potřeba rozdělit odpovědi respondentů do dvou skupin. V jedné, která je menší, budou organizace, které nemají s hledáním uchazečů problém. Zájemců o zaměstnání je dostatek, uchazeči navštěvují ředitele škol osobně, zasílají své nabídky a životopisy elektronicky, popřípadě se rekrutují z řad studentů pedagogických fakult, kteří v rámci studia absolvují na dané škole svoji souvislou pedagogickou praxi. Zároveň je možné, že složení pedagogického sboru, jak jsem pohovorem zjistil, je stálé a delší dobu neměnné a není třeba nové uchazeče hledat, není třeba provádět nábor.

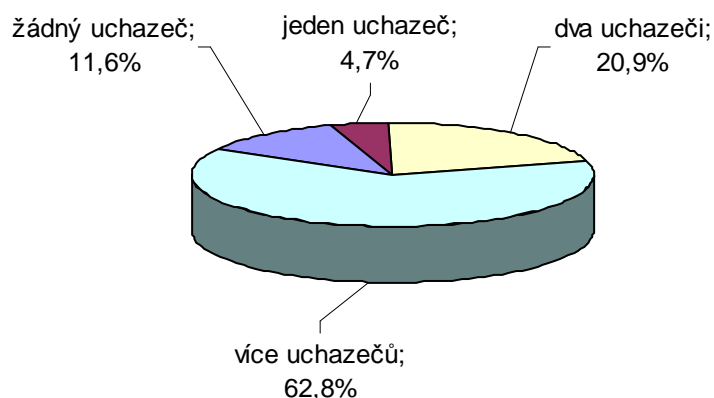
Ve druhé skupině jsou organizace, které pociťují nedostatečnou nabídku na trhu práce a snaží se získat uchazeče pro výběr několika způsobů. V celém dotazníkovém šetření a pohovorech není ani jedna organizace, která by si z nabízených možností vybrala pouze jednu odpověď a tuto realizovanou možnost považovala za dostačující. Organizace používají jak metody placené, jako je inzerát v tiskovinách a podle umístění i na internetu, tak i neplacené. Mezi ně patří informace na školních www stránkách, což s sebou zároveň přináší možnost uchazeče předem informovat o chodu školy, organizovaných akcích, velikosti školy, vybavení školy, počtu žáků a pedagogického sboru, apod. Nevýhodou je, že uchazeč musí konkrétní stránku školy sám aktivně vyhledat. Další vhodnou metodou je využití úřední desky nebo nástěnky zřizovatele, neboť je i v jeho zájmu, aby jím zřizovaná organizace měla vhodný a fungující pedagogický kádr. Dále je možné využít e-mailových adres uchazečů z předchozích dob a oslovit je s informací a nabídkou volného pracovního místa. Nabídku volného místa je možno zveřejnit i prostřednictvím úřadu práce nebo personální agentury, čehož využívají 3,8% škol.

#### Otázka č. 4

Na jednu uvolněnou pozici v pedagogickém sboru je počet uchazečů:

- a. žádný uchazeč 13
- b. jeden uchazeč 5
- c. dva uchazeči 23
- d. více uchazečů 70

#### 4. Na jednu uvolněnou pozici v pedagogickém sboru je počet uchazečů:



Tato otázka úzce souvisí s otázkou předchozí a je jejím logickým pokračováním. Projevuje se zde úspěšnost kroků, které byly podniknuty k obsazení volného místa v pedagogickém sboru organizace.

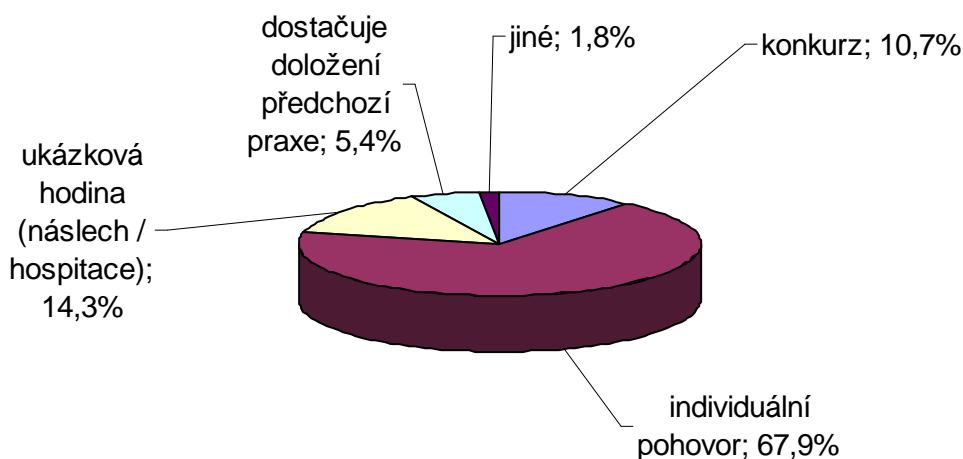
Podle výsledků je možno vypožorovat, že téměř na tři čtvrtiny dotazovaných škol se hlásí více než jen jeden uchazeč. Z toho velkou část zaujímají organizace, kde je uchazečů na jedno volné pracovní místo více. To umožňuje vedoucím pracovníkům provádět výběr, podle kritérií, která si organizace sama nastavila. Díky tomu je velká pravděpodobnost, že výběr uchazeče bude úspěšný.

### Otázka č. 5

#### Jakou formou na vaší škole probíhá přijímací řízení?

a. konkurz	16
b. individuální pohovor	99
c. ukázková hodina (náslech/hospitace)	21
d. dostačuje doložení předchozí praxe	8
e. jiné	3

#### 5. Jakou formou na vaší škole probíhá přijímací řízení?



Tato otázka byla položena respondentům za účelem zjištění, jaké formy a metody používají vedoucí pracovníci při přijímacím řízení. Z množství zvolených odpovědí je patrné, že mnozí se nespolehnají jen na jednu metodu, ale využívají kombinaci několika metod.

Nejčastější je využití individuálního pohovoru. Tento pohovor je v některých případech doplněn a rozšířen o ukázkovou hodinu, na níž je vedoucí pracovník přítomen jako hospitující. V menší míře se jako doplňující postup k pohovoru volí u některých organizací doložení předchozí praxe.

V možnosti odpovědi „jiné“ je skryto předložení profesního portfolia uchazeče, které je opět doplněním pohovoru.



Výhoda individuálního pohovoru je v tom, že dává oběma stranám možnost udělat si o druhém subjektu poměrně spolehlivý obrázek. Zároveň je možno během rozhovoru citlivě zasahovat a posouvat téma k otázkám, které se zdají být oběma stranám důležité. Například jakou důvěru ve své zaměstnance organizace má, jaká je její strategie a záměry a zda se s tímto uchazeč ztotožňuje a je schopen a ochoten přijmout je za své. Současně může organizace uchazeči ukázat, že o něj má zájem a že přisuzuje kvalitě svých pracovníků významnou roli a pozornost.

Určitým znakem profesionality je pro uchazeče poznání, do jaké míry se jednající osoba s uchazečem seznámila s jeho životopisem a profesními údaji, zda je rozhovor připraven nebo zda jde o improvizaci nebo kolem jakých hodnotových témat se rozhovor pohybuje.

Pro organizaci je pohovor s více uchazeči časově náročnou záležitostí, a proto je potřeba se na tuto možnost připravit již ve výběrové fázi přijímacího řízení. Doporučuje se k individuálnímu pohovoru pozvat jen uchazeče, kteří jsou vhodnými kandidáty na volné pracovní místo.

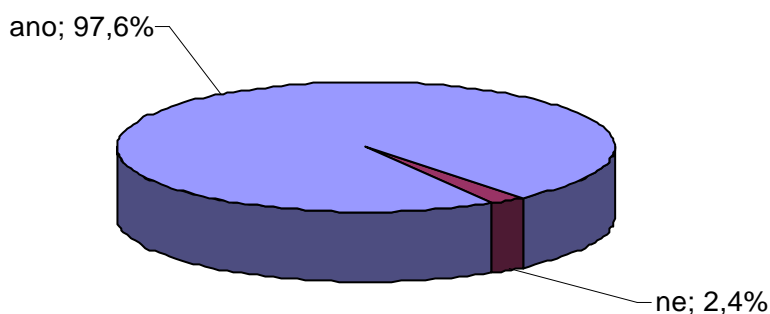
Během pohovoru s vedoucími pracovníky jsem zjistil, že tito pracovníci dávají osobnímu pohovoru přednost před konkurzem. Důvodem je užší kontakt s uchazečem, než je tomu u konkurzu, kde je větší důraz kladen na formální stránku průběhu tohoto řízení. Také organizační zatížení při konkurzu nahrává spíše pro vedení individuálního pohovoru. Přesto se 16 respondentů k této formě přijímacího řízení přiklání a při výběru uchazečů ji aplikuje.

### Otázka č. 6

**Je pro přijetí uchazeče rozhodující jeho aprobace?**

a. ano	109
b. ne	3

**6. Je pro přijetí uchazeče rozhodující jeho aprobace?**



Tato otázka měla zodpovědět, zda je pro organizaci rozhodující pro přijetí uchazeče jeho aprobace nebo není.

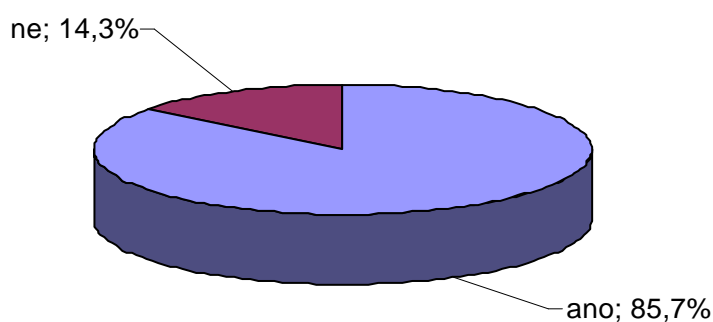
V organizaci může nastat situace, kdy na uvolněné místo s konkrétní aprobací není možné v daném okamžiku najít adekvátní náhradu ve formě aprobovaného vyučujícího. Pak by tedy bylo možné zvolit řešení nouzové a přijmout sice kvalifikovaného, ale neaprobovaného vyučujícího. Této možnosti se však v převažující míře snaží organizace vyhnout a držet se svých předem zvolených kritérií.

### Otázka č. 7

**Zajímají vás u uchazeče důvody ukončení předchozího pracovního poměru?**

- |        |    |
|--------|----|
| a. ano | 96 |
| b. ne  | 16 |

#### 7. Zajímají vás u uchazeče důvody ukončení předchozího pracovního poměru?



Tato otázka byla respondentům položena za účelem zjištění, zda důvody, které vedly k ukončení pracovního poměru uchazeče, zajímají i vedoucí pracovníky při přijímacím řízení na nové místo.

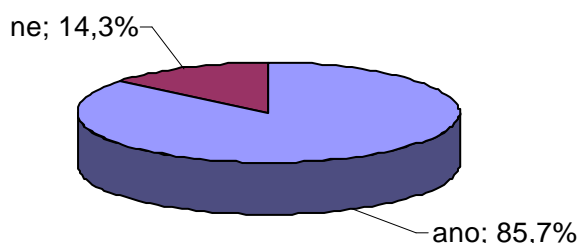
Kladná odpověď u 96 respondentů ukazuje, že i na takovéto skutečnosti záleží a je pro organizace důležitá. Díky nejběžnější formě přijímacího řízení, kterou vedoucí pracovníci pro výběr uchazeče volí, tj. individuální pohovor, je umožněno tuto ve své podstatě choulostivou otázku nejen vedoucím pracovníkem položit, ale dává se možnost a prostor uchazeči na ni odpovědět.

### Otázka č. 8

**Zohledňujete při přijetí i další možnosti uplatnění uchazeče (vedení kroužků, zájmová činnost, koníčky uchazeče...)?**

- |        |    |
|--------|----|
| a. ano | 96 |
| b. ne  | 16 |

**8. Zohledňujete při přijetí i další možnosti uplatnění uchazeče (vedení kroužků, zájmová činnost, koníčky uchazeče...)?**



Otázka byla kladena s cílem zjistit, kolik procent organizací hledá využití dalších možností uplatnění uchazeče. Tato informace je pro organizaci poměrně zajímavá a otevírá další možnosti rozvoje jak školních tak mimoškolních aktivit. Škola, která nenabízí žádné volnočasové aktivity dětem po vyučování, je v silné nevýhodě oproti škole, která tyto aktivity nabízí.

Kromě využití zájmů a koníčků při volnočasových aktivitách dětí naznačuje odpověď na tuto otázku vedoucímu pracovníku, jak aktivní je pracovník i mimo pracoviště. Ukazuje, zda pracovník umí odpočívat, hledat inspiraci pro výuku, náměty pro rozvoj své aprobace, zda se chce sám rozvíjet a pracovat na sobě, zda se o své zkušenosti a poznatky umí podělit se školní mládeží. Ukazuje také, jak pracovník navazuje mezilidské vztahy.

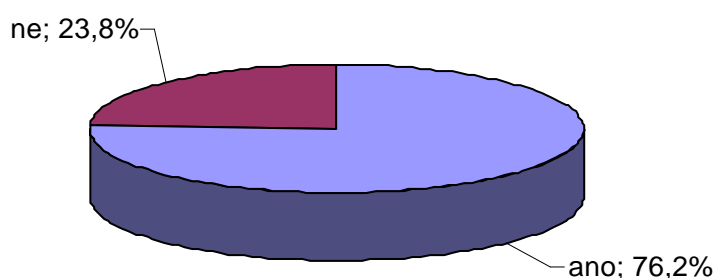
Nezanedbatelným by měl být i fakt, že ve chvílích, kdy má takovýto pracovník zastupovat (suplovat) kolegu při vyučování, dokáže i v neaprobovaném předmětu zaujmout žáky a díky tomu na ně působit.

### Otázka č. 9

**Je při přijímacím řízení důležitým faktorem znalost uchazeče práce s PC (MS Office)?**

- |        |    |
|--------|----|
| a. ano | 85 |
| b. ne  | 27 |

**9. Je při přijímacím řízení důležitým faktorem znalost uchazeče práce s PC (MS Office)?**



Tato otázka byla položena se záměrem zjistit, kolik procent organizací klade důraz i na takzvanou počítačovou gramotnost.

Vzhledem ke stále narůstajícímu počtu činností, které vyžadují minimálně základní uživatelskou znalost práce s PC, není počet 85 respondentů nijak zarážející. Lze se domnívat, že tam, kde respondenti zvolili odpověď „ne“, měli na mysli výběr uchazeče, u kterého není znalost práce s PC tou zásadní podmínkou pro jejich přijetí.

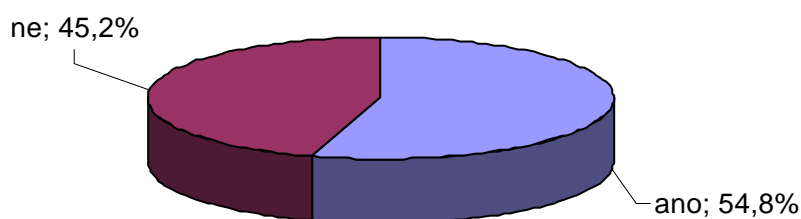
Nutnost znalosti práce s PC je patrná u činností jako je elektronická komunikace s rodiči, žádosti o granty, zpracování ŠVP, příprava vyučovacích hodin s využitím videa, prezentací, interaktivních tabulí apod. Neznalost práce s PC je handicapem jak při přijímacím řízení tak v uplatnění uchazeče. Tato skutečnost s sebou nese nutnost školení a vzdělávání v této oblasti. Pro organizaci to znamená další výdaje na DVPP.

### Otázka č. 10

Zjišťujete si o uchazeči reference z předchozího působiště?

- |        |    |
|--------|----|
| a. ano | 61 |
| b. ne  | 51 |

#### 10. Zjišťujete si o uchazeči reference z předchozího působiště?



Tato otázka byla položena především z toho důvodu, aby bylo možno vytvořit procentuální přehled o tom, zda si organizace zjišťují o uchazeči reference z předchozího působiště.

Výsledek rozhodně není jednoznačný a je zcela pochopitelné, že odpovědi jsou takřka v poměru 1:1. Možná na první pohled kontroverzní otázka ukazuje v odpovědích mnohdy dlouholeté zkušenosti vedoucích pracovníků při výběru zaměstnanců. V pohovorech s vedoucími pracovníky jsem se dozvěděl, že pokud ke zjišťování informací – referencí na uchazeče o pracovní místo dochází, je o tom dotyčný uchazeč dopředu informován, popř. žádán o souhlas. Není třeba v tomto jednání spatřovat něco negativního, protože informace rozhodně nejsou vyhledávány z důvodu pátrání po nedostatcích uchazeče. Právě naopak, kladné reference od vedoucího pracovníka v jiné organizaci by měly být nejlepším doporučením.

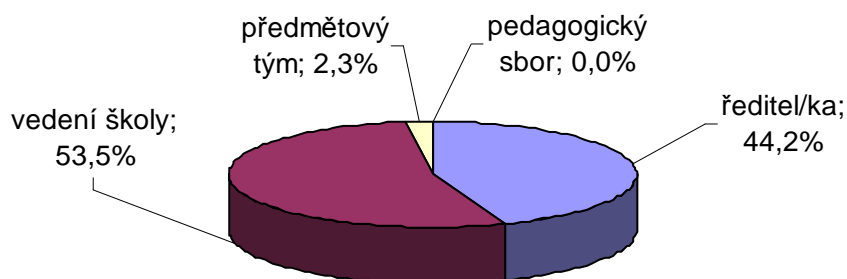
Je na každém vedoucím pracovníkovi a na každé organizaci, jakou metodu si zvolí a jakou důležitost získaným informacím přiřadí.

### Otázka č. 11

#### Kdo rozhoduje o přijetí uchazeče při přijímacím řízení?

a. ředitel/ka	49
b. vedení školy	60
c. předmětový tým	3
d. pedagogický sbor	0

#### 11. Kdo rozhoduje o přijetí uchazeče při přijímacím řízení?



Otázka byla kladena se záměrem zjistit, kdo rozhoduje o přijetí uchazeče při přijímacím řízení. Z průzkumu je patrné, že ve většině organizací je přijímací řízení na úrovni spolurozhodnutí vedoucích pracovníků. Znamená to také, že dotyční pracovníci jsou přijímacímu řízení přítomni. Nemusí se ovšem jednat o aktivní roli.

Ve 44,2 % organizací je výběr uchazeče pouze na řediteli nebo ředitelce školy, aniž by další vedoucí pracovníci do tohoto procesu jakýmkoli způsobem zasahovali.

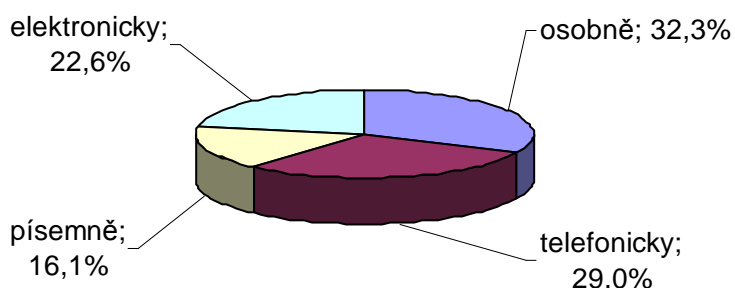
Jen ojediněle se vyskytuje situace, kdy do procesu přijímacího řízení ve větší míře zasahuje předmětový tým, který je podle předpokladu delegován do role poradního orgánu vedoucího pracovníka.

## Otázka č. 12

**Jakým způsobem jsou žadatelé o práci informováni o výsledcích přijímacího řízení?**

a. osobně	52
b. telefonicky	47
c. písemně	26
d. elektronicky	36

### 12. Jakým způsobem jsou žadatelé o práci informováni o výsledcích přijímacího řízení?



Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že organizace pro vyrozumění přijímacího řízení používá kombinaci několika forem komunikace s uchazeči o pracovní místo.

Osobního kontaktu využívá 32,3 % respondentů. Dále je to 29 % respondentů, kteří využívají telefonickou komunikaci, 22,6 % komunikují s uchazeči elektronicky a jen 16,4 % využívá komunikaci písemnou.

Ve čtyřiceti devíti případech všech respondentů, jak bylo uvedeno výše, se jedná o kombinaci několika forem komunikace. Uchazeč, ať úspěšný či neúspěšný, je pozván elektronicky, písemně a nebo telefonicky k osobní schůzce, kde je mu výsledek přijímacího řízení oznámen. Tento krok je důležitý i pro neúspěšného uchazeče v tom smyslu, že mu organizace ukazuje svoji firemní kulturu a nechává možnosti spolupráce a zdravého klimatu mezi oběma subjekty. Neúspěšný uchazeč není pasován do role poraženého, který „není hoden dalšího slova“ a je organizací přehlížen.

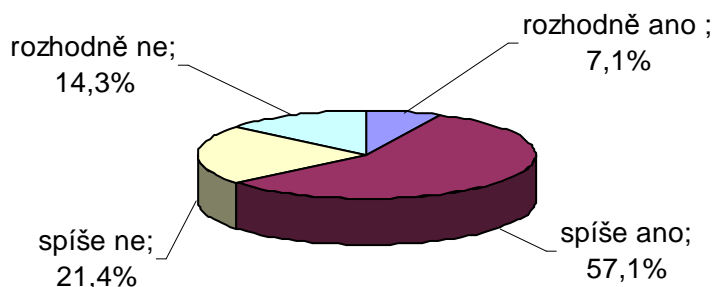


### Otázka č. 13

#### Myslíte si, že je dostatek aprobovaných uchazečů o práci učitele?

a. rozhodně ano	8
b. spíše ano	64
c. spíše ne	24
d. rozhodně ne	16

#### 13. Myslíte si, že je dostatek aprobovaných uchazečů o práci učitele?



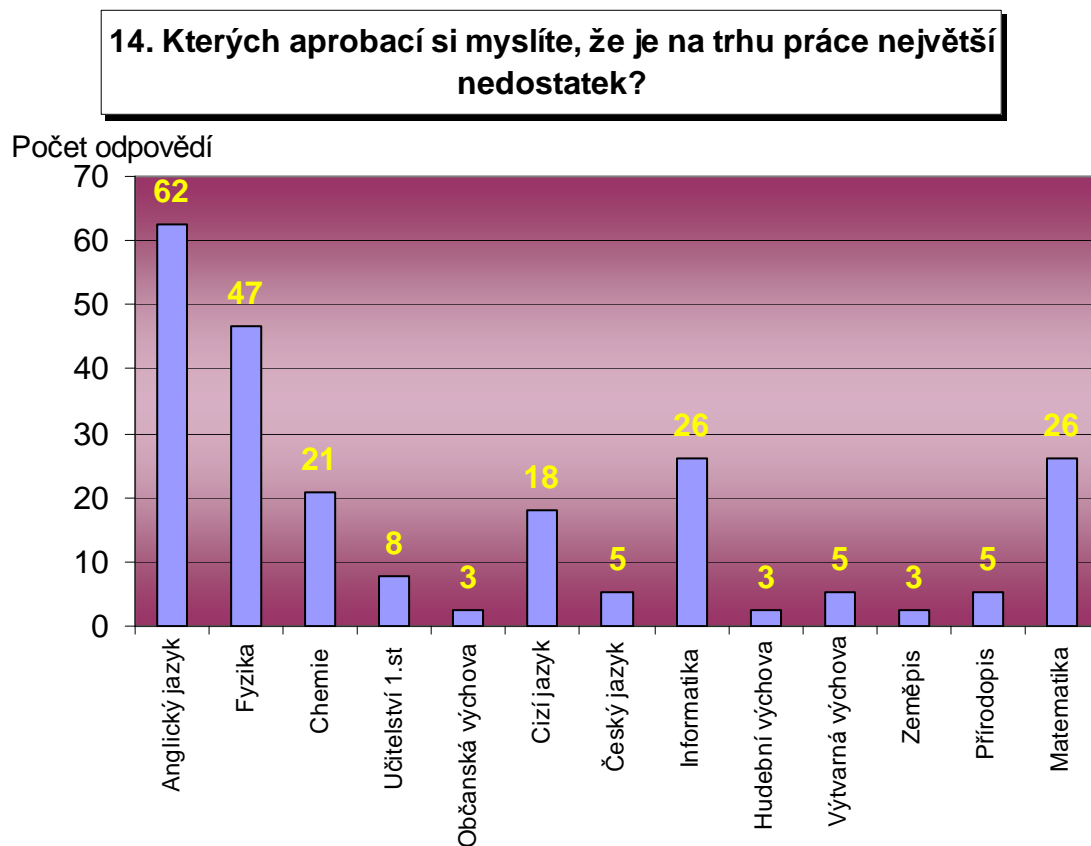
Smyslem otázky bylo zjistit, jak vedoucí pracovníci vnímají nabídku pracovního trhu a zda oni sami vnímají množství uchazečů o pracovní místo jako dostačující.

Z výsledků je možno vyzorovat, že výrazně nadpoloviční většina je s nabídkou množství uchazečů spokojena. Tento výsledek potvrzuje odpovědi na otázku č. 4 (Na jednu uvolněnou pozici v pedagogickém sboru je počet uchazečů), kdy téměř 63 % respondentů uvedlo, že na jedno uvolněné místo se hlásí více uchazečů.

Tento stav je na první pohled uspokojivý, avšak zůstává zde téměř 36 % respondentů, kteří počet uchazečů vnímají jako nedostatečný. Otázkou zůstává, zda je nedostatek aprobovaných uchazečů zapříčiněn absencí konkrétní aprobace na trhu práce, nebo jde-li o vliv geografické polohy školy či o další nespecifikované faktory.

#### Otázka č. 14

Kterých aprobací si myslíte, že je na trhu práce největší nedostatek?



Zadání tohoto dotazu bylo formou otevřené otázky a cílem bylo najít, dle názoru vedoucích pracovníků, nejobtížněji dosažitelné aprobace na trhu práce.

Za zmínku stojí zajímavý fakt, že v této otázce odpovídali i vedoucí pracovníci, kteří v otázce č. 4 uváděli, že mají na jedno volné místo více uchazečů a obdobně v otázce č. 13, kde přiznávají dostatek aprobovaných uchazečů.

Největší absenci aprobace pocítují vedoucí pracovníci v předmětu anglický jazyk. Počet 62 odpovědí znamená, že na každé druhé škole, kde se tohoto dotazníkového šetření zúčastnili, mají při hledání vyučujícího této aprobace problémy. Počet 18 odpovědí někteří vedoucí pracovníci uvedli u předmětu cizí jazyk, do něhož ještě může patřit i zmiňovaný anglický jazyk a tím počet odpovědí ještě navýšit.

Dá se předpokládat, že zejména u aprobace anglický jazyk je situace na trhu práce kritická z toho důvodu, že absolventi tohoto studia mohou bez problému najít uplatnění v ziskovém sektoru za zcela jiných nástupních podmínek než je tomu ve školských organizacích.

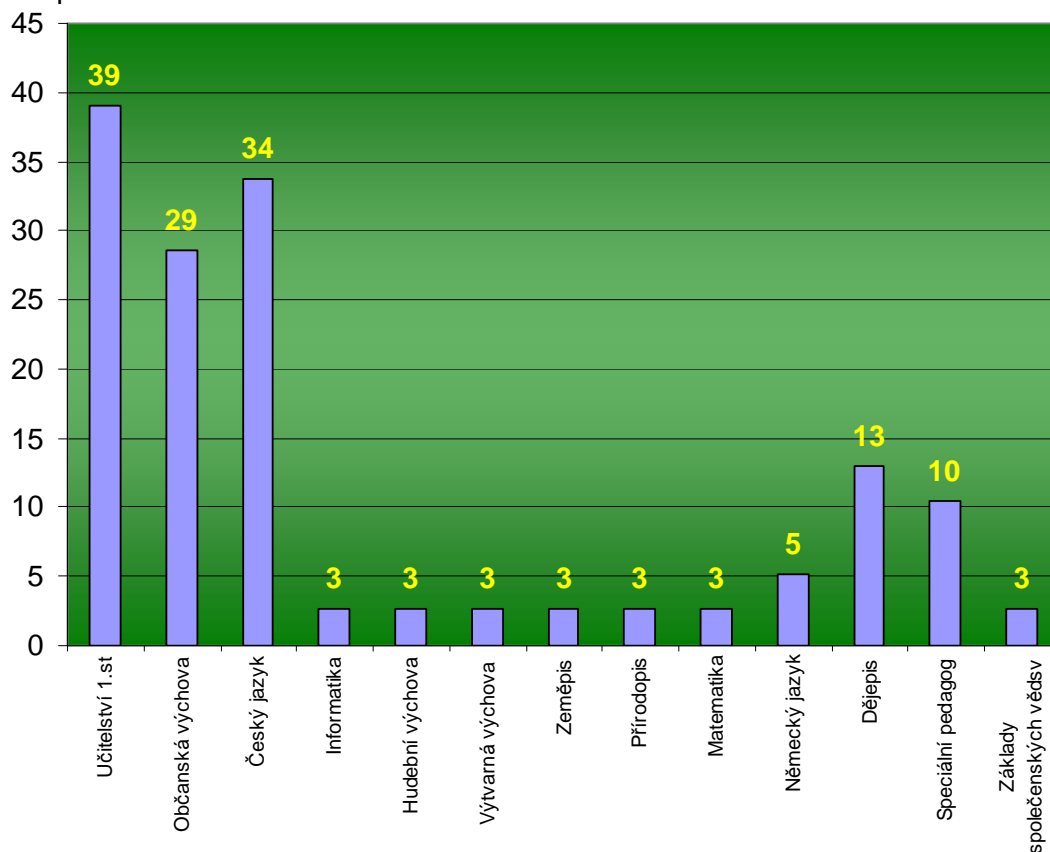
Znepokojivá je podle respondentů absence vyučujících přírodovědných oborů (fyzika, matematika, chemie). Jako další vidí respondenti problémy při hledání vyučujících předmětu informatika.

## Otázka č. 15

Kterých aprobací si myslíte, že je na trhu práce největší převis?

### 15. Kterých aprobací si myslíte, že je na trhu práce největší převis?

Počet odpovědí



Zadání tohoto dotazu bylo formou otevřené otázky a cílem bylo najít dle názoru vedoucích pracovníků aprobace, kterých je na trhu práce převis.

Podle počtu odpovědí je patrné v porovnání s předcházející otázkou, že vedoucí pracovníci spíše pociťují nedostatek aprobovaných uchazečů, než jejich nadbytek. Tato negativní skutečnost v počtu odpovědí ukazuje, že je pro vedoucí pracovníky nedostatek zaměstnanců palčivější otázkou, které přikládají větší význam. Vedoucí pracovníci v mnoha případech neuvedli žádnou aprobaci. Nemohou se totiž domnívat, že je nabídky na trhu práce nadbytek. Ti, kteří se rozhodli konkrétní aprobaci označit, odpověděli, že je na trhu práce znatelný

převis v nabídce vyučujících prvního stupně, českého jazyka a občanské výchovy. Za zmínku jistě stojí i další aprobace, kterými jsou dějepis a německý jazyk. Celkem deset respondentů uvedlo, že pocítují vysokou nabídku v oboru speciální pedagog.

## **2.5 Vyhodnocení hypotéz**

V úvodu závěrečné práce jsem formulovat tři hypotézy:

### **H1: Vedení školy má propracovaný systém přijímacího řízení pedagogických pracovníků.**

Tato hypotéza se potvrdila.

Z výzkumného šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci mají funkční a propracovaný systém přijímacího řízení pedagogických pracovníků. Díky němu mohou efektivně reagovat na personální změny v pedagogickém sboru.

Tento systém se skládá ze tří po sobě jdoucích kroků: náboru, výběru a přijímání pedagogických pracovníků.

### **H2: Na trhu práce je dostatek aprobovaných pedagogů.**

Tato hypotéza se potvrdila.

Aby systém přijímacího řízení byl funkční, je třeba mít dostatek aprobovaných pedagogů jako uchazečů o volné pracovní místo. Přesto se najdou organizace, které si stabilní a výkonný pedagogický sbor teprve sestavují. Celkově se dá situace hodnotit pozitivně. Vedoucí pracovníci vyhodnocují stav aprobovaných pedagogů na trhu práce jako dostačující, přesto se vyskytují aprobace, které je možné označit za nedostatkové a bude nutno tuto situaci řešit.

### **H3: Personální otázky nového školního roku je možné řešit díky příznivým okolnostem v období duben až červen.**

Tato hypotéza se potvrdila.

Většina (69,8 %) vedoucích pracovníků potvrdila v dotazníkovém šetření platnost tohoto tvrzení. Díky dostatečnému počtu uchazečů o volná místa a poměrně

příznivé skladbě nabízených aprobací je tento termín dostačující a zajišťuje kvalitní a pečlivou personální práci v přípravě nového školního roku.

### **3 Metodika přijímacího řízení**

#### **3.1 Plánování pracovních sil**

V této části práce se budu zabývat popisem metodiky přijímání pedagogických pracovníků na základní školy, navrhnu postupy, které bude možné použít v procesu přijímacího řízení. Stále vycházím z toho, že prvořadým předmětem zájmu je přijímání pedagogických pracovníků – učitelů.

V oblasti personálního managementu je jednou ze základních a nejzávažnějších činností získávání a výběr nových pracovníků. Aby bylo možno tyto úkoly splnit, je potřeba hned na začátku stanovit a ujasnit si, jaká pracovní pozice – aprobace má být obsazena.

Prvotním úkolem je podívat se na vlastní zdroje organizace, zda není možné obsadit volnou pozici zaměstnancem, který již je pracovníkem organizace, ale předměty, které vyučuje, vyučuje neaprobovaně a je vhodným kandidátem. Pokud takováto situace nenastala, je potřeba hledat zdroje pracovní síly mimo organizaci.

K tomuto plánování dochází v průběhu školního roku průběžně, na základě informací, které vedoucí pracovník získá. Jsou situace, kdy na plánování je dostatek času (odchod zaměstnance do důchodu, na mateřskou dovolenou, na plánovaný lékařský zákrok apod.) a situace, kdy nelze absenci pracovníka předvídat a očekávat. Pak je řešení tohoto problému především na znalostech, zkušenostech a schopnosti rychlé reakce vedoucího pracovníka.

Optimální dobou pro plánování výběru nového pracovníka se stává ve školské organizaci začátek 2.pololetí. Touto dobou začínají učitelé, kteří již nějakou praxi mají a uvažují o změně zaměstnání, svoji situaci hodnotit. Zároveň se na trhu práce začínají objevovat nabídky od budoucích absolventů pedagogických fakult vysokých škol. V této době by mělo proběhnout i plánování metod, kterými chceme uchazeč o zaměstnání oslovit.

## 3.2 Nábor pracovníků

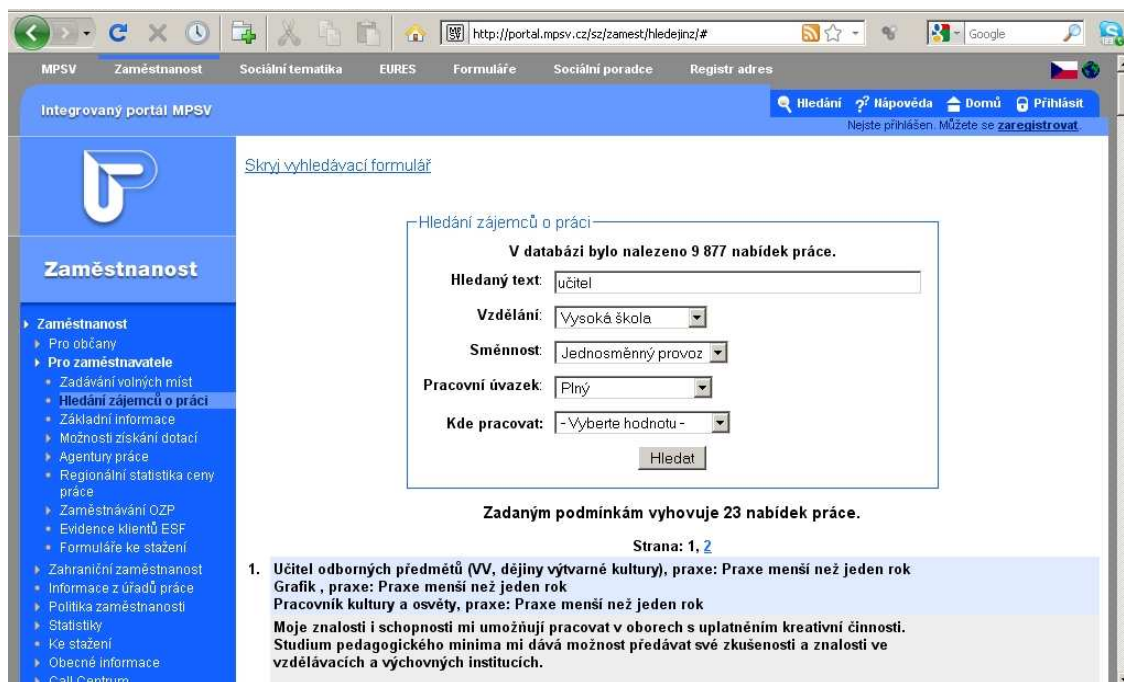
Pokud organizace zjistí, že není v jejích silách volné místo obsadit z vlastních zdrojů, je potřeba provést nábor z externích zdrojů. Přestože tento postup s sebou nese jistá rizika, kterými je např. riziko zkušební lhůty, zvýšené finanční nároky na další vzdělávání, neznalost prostředí a postupů apod., má i svou pozitivní stránku, kterou je např. možnost širšího výběru, přínos zkušeností z jiných organizací apod.

Aby byl zajištěn co nejvyšší počet uchazečů o volné pracovní místo a tím vytvořena co nejširší základna pro výběr nejvhodnějšího kandidáta, je potřeba zvolit několik způsobů, jak uchazeče oslovit. Spoléhání na jednu metodu není výhodné a mnohdy je z pochopitelných důvodů nedostačující. Jsou organizace, kde je poptávka po pracovní pozici větší než možná nabídka volných míst, a nebo mají stabilní pedagogický sbor. Takovéto organizace samozřejmě formu náboru z procesu přijímání pedagogů vyřazují. Pro organizace, kde je potřeba nábor uplatnit, doporučuji zvolit následující metody: zveřejnit nabídku volného pracovního místa na vlastních webových stránkách školy, oslovit kandidáty v místním tisku formou inzerátu, zveřejnit inzerát na internetových serverech, využít vývěsní desky místní pedagogické fakulty, obrátit se na zřizovatele s dotazem, zda odbor školství nebyl osloven s nabídkou uchazeče o zaměstnání, a zaslat dotaz a nabídku na místní úřad práce. Zvláště posledně jmenovaný způsob má tu výhodu, že je osloveno najednou velké množství osob v cílové skupině, kterou jsou uchazeči o práci. Je možno využít i vyhledávacích formulářů v databázi uchazečů (obr. 1)<sup>12</sup>. Zaregistrováním organizace na portálu úřadu práce získává pověřený pracovník možnost upravovat informace o volných pracovních místech v organizaci.

Při zveřejnění inzerátu nebo vyvěšení nabídky je potřeba soustředit se nejen na obsah inzerátu, ale i na vzhled. Je třeba vhodně zvolit velikost a typ písma, členit text, vkládat či nevkládat ozdobné prvky, rozhodně uvést logo organizace, jasně a přehledně umístit kontaktní údaje, zvolit zveřejnění inzerátu jako samostatného nebo sloupcového apod.

---

<sup>12</sup> *Integrovaný portál MPSV* [online]. Praha, 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné na WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/hledejinz/#>>.



obr. 1

Velmi vhodnou metodou je informovat stávající zaměstnance o volném pracovním místě. Může se totiž stát, že stávající zaměstnanec zná vhodného kandidáta, kterého díky osobní znalosti může doporučit. Sám se navíc stává osobou důležitou pro organizaci a je v něm posílen jeho pocit sounáležitosti s organizací.

Další možnost skýtá umístění inzerátu do vhodného dopravního prostředku. Důležitá je i otázka času, po který bude inzerát zveřejněn. S tím se snoubí i finanční náročnost a je na zvážení každé organizace, jak velké prostředky je ochotna a schopna vynaložit k vyhledání a náboru nového zaměstnance.

### 3.3 Výběr a přijímání pracovníků

Při výběru uchazečů je třeba držet se předem stanovených kritérií a požadavků organizace na uchazeče. Nejvhodnější metodu výběru pro školské organizace spatřuji v osobním pohovoru. Pokud je kandidátů na volnou pozici více, doporučuji pozvat jen několik uchazečů z horních míst pořadníku vytvořeného na základě úspěšnosti a splněných kritérií. Je vhodné, aby ostatní uchazeči byli alespoň informováni o stavu a výsledku jejich žádosti. V průběhu času se totiž může stát, že se i odmítnutý uchazeč znovu stane uchazečem na uvolněné místo a navíc tou dobou získal další pracovní zkušenosti, které může u organizace uplatnit.



Při pohovoru je základem volba a skladba otázek, které jsou uchazečům kladeny. Proto pracovník, který otázky klade, musí být dokonale připraven. Úvodní otázky by měli napomoci uvolnit uchazeče, ale dále by měly zaznít otázky typu:

- *Proč jste zde?* Tento typ otázky by měl rozkrýt důvod změny předchozího působiště, jaké okolnosti mu v předchozím zaměstnání vadily, co jej bavilo, co považuje na práci, o kterou se uchází, za nejzajímavější, v čem vidí překážky, čeho chce dosáhnout apod.
- *Co pro nás můžete udělat?* Uchazeči dává možnost seznámit organizaci se svými znalostmi, zkušenostmi, vizemi, které by chtěl využít, realizovat a pomoci tím organizaci. Zároveň je zde možnost zmínit se o úspěších v předchozím studiu nebo zaměstnání, o odborných, počítačových nebo jazykových dovednostech apod.
- *Jakou osobou jste?* Tato otázka se týká etických předpokladů, vztahu k odpovědnosti a morálce. Uchazeč může prezentovat své silné, ale i slabé stránky, vztah ke kolektivu, jak zvládá stresové situace, jak řeší konflikty apod.

Důležitá je i příprava pracovníka vedoucího pohovor na otázky uchazeče. Protože komunikace při pohovoru je obousměrná, musí být i vedoucí pracovník připraven odpovídat na otázky týkající se zaměření školy, počtu zaměstnanců, počtu žáků, historie školy, budoucích plánů apod. Zároveň obsah kladených otázek ukazuje odborné předpoklady a osobní motivaci uchazeče.

Doporučuji vedoucím pracovníkům, aby se nebáli zjišťovat si reference o uchazeči u předchozího zaměstnavatele. Cílem není jen ověření si získaných údajů ze životopisu, ale i zjištění informací o pracovním chování uchazeče. O tomto kroku by však měl být uchazeč vždy informován. Navíc pokud je v danou chvíli uchazeč ještě zaměstnán, neměly by být reference získávány od současného zaměstnavatele.

## 4 Závěr

Přijímání pedagogických pracovníků je základní činností personální práce na základní škole. Empirický výzkum dokázal, že personalisté jsou si vědomi důležitosti náboru nových zaměstnanců. Výběr nových zaměstnanců probíhá dle předem

stanovených kritérií. Vypracovaný systém přijímacího řízení zohledňuje veškerá specifika školství včetně nárazové poptávky po zaměstnání na straně absolventů vysokých škol a zároveň nabídky volných pracovních pozic ze strany organizace.

Volné pozice jsou vypisovány s předstihem, což zaručuje nábor dostatečného množství uchazečů, ze kterých je na základě důkladně připraveného přijímacího řízení vybrán nový zaměstnanec. Z odpovědí dotázaných vedoucích pracovníků z oboru školství vyplývá, že upřednostňují individuální pohovor s oslovenými uchazeči oproti formálnímu konkurzu.

Správná volba zaměstnanců je základním pilířem kvalitního pracovního kolektivu, pedagogický sbor nevyjímaje. V tomto směru přinesl výzkum překvapivé zjištění. Ředitelé základních škol si neoponechávají rozhodnutí pouze ve své kompetenci, ale dle vyjádření respondentů hodnotí uchazeče společně s vedoucími pracovníky, případně předmětovou komisí.

Celkově je možno nabídku trhu práce v oblasti základního školství hodnotit jako uspokojivou. Lidské zdroje na obsazení volných pracovních pozic jsou až na výjimky u několika kombinací aprobací dostatečné. Práce potvrdila domněnku, že pro uchazeče je zásadní finanční motivace. Právě nedostatečně zastoupené aprobace patří mezi obory, které najdou uplatnění u ziskových organizací nabízejících vyšší platové ohodnocení a další benefity.

Závěrem práce si dovolím vedoucí pracovníky základních škol označit za zodpovědné managery a personalisty zároveň. Empirický výzkum prokázal jejich schopnosti vyhodnotit stávající situaci, včas zareagovat na změnu a stanovit si dlouhodobé cíle včetně prostředků jejich dosažení, ke kterým neodmyslitelně patří i přijímací řízení.

## Použité zkratky

ČR	–	Česká republika
DVPP	–	další vzdělávání pedagogických pracovníků
FKSP	–	fond kulturních a sociálních potřeb
PC	–	z angl. personal computer, osobní počítač
ŠVP	–	školní vzdělávací program
ZŠ	–	základní škola

## Použitá literatura

1. d'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; SCHMIED, Z.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2009*. 3.vydání, b. m.: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2
2. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007, ISBN 978-80-254-0698-4
3. MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. b. m.: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X
4. MALACH, J. *Školní pedagogika*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2002. ISBN 80-7042-255-6
5. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-89131-25-4
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
7. URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-220-6

## Příloha č.1

Dotazník pro vedoucí pracovníky ZŠ

---

### **Analýza procesu přijímacího řízení pedagogických pracovníků na ZŠ**

Vážení respondenti,  
prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je dobrovolný a anonymní. Získané údaje budou sloužit jako podklad pro výzkumnou část závěrečné bakalářské práce. U každé z následujících otázek označte odpověď, která je nejbližší Vašemu názoru na danou problematiku.

2. Kdy začínáte řešit personální situaci na škole před novým školním rokem?
  - a. v období letních prázdnin
  - b. duben – červen
  - c. leden – březen
  
3. Ideální uchazeč je dle vašeho mínění:
  - a. absolvent PeF
  - b. uchazeč s praxí do 3let
  - c. uchazeč s praxí do 10let
  - d. uchazeč s praxí více než 10 let
  - e. důchodce
  - f. na délce praxe nezáleží
  
4. Jakým způsobem zveřejňujete informaci o volné pozici?
  - a. e-mail
  - b. inzerát v tiskovinách
  - c. inzerát na internetu
  - d. informace na školních www stránkách
  - e. vývěska PeF
  - f. úřední deska zřizovatele
  - g. ÚP/personální agentura
  - h. nezveřejňujeme, zájemců je dostatek
  
5. Na jednu uvolněnou pozici v pedagogickém sboru je počet uchazečů:
  - a. žádný uchazeč
  - b. jeden uchazeč
  - c. dva uchazeči
  - d. více uchazečů
  
6. Jakou formou na vaší škole probíhá přijímací řízení?
  - a. konkurz
  - b. individuální pohovor
  - c. ukázková hodina (náslech/hospitace)
  - d. dostačuje doložení předchozí praxe
  - e. jiné .....

7. Je pro přijetí uchazeče rozhodující jeho aprobace?  
 a. ano  
 b. ne
8. Zajímají vás u uchazeče důvody ukončení předchozího pracovního poměru?  
 a. ano  
 b. ne
9. Zohledňujete při přijetí i další možnosti uplatnění uchazeče (vedení kroužků, zájmová činnost, koníčky uchazeče...)?  
 a. ano  
 b. ne
10. Je při přijímacím řízení důležitým faktorem znalost uchazeče práce s PC (MS Office)?  
 a. ano  
 b. ne
11. Zjišťujete si o uchazeči reference z předchozího působiště?  
 a. ano  
 b. ne
12. Kdo rozhoduje o přijetí uchazeče při přijímacím řízení?  
 a. ředitel/ka  
 b. vedení školy  
 c. předmětový tým  
 d. pedagogický sbor
13. Jakým způsobem jsou žadatelé o práci informováni o výsledcích přijímacího řízení?  
 a. osobně  
 b. telefonicky  
 c. písemně  
 d. elektronicky
14. Myslíte si, že je dostatek aprobovaných uchazečů o práci učitele?  
 a. rozhodně ano  
 b. spíše ano  
 c. spíše ne  
 d. rozhodně ne
15. Kterých aprobací si myslíte, že je na trhu práce největší nedostatek?  
 a. ....  
 b. ....  
 c. ....
16. Kterých aprobací si myslíte, že je na trhu práce největší převis?  
 a. ....  
 b. ....  
 c. ....

**Děkuji Vám** za čas, který jste věnovali mým dotazům.

Mgr. Zdeněk Kreidl, zástupce ředitele 20.základní školy Plzeň