

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ
VE ŠKOLÁCH
A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍCH**

závěrečná bakalářská práce

Autor :	Jana Háchová
Obor :	Školský management
Typ studia :	kombinované
Vedoucí práce :	Ing. Eva Šimáčková
Datum odevzdání práce:	14. duben 2006

Čestné prohlášení

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

Jana Háchová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala především paní Ing. Evě Šimáčkové, vedoucí závěrečné bakalářské práce, za řadu cenných podnětů a za čas, který mi věnovala při konzultacích a za doporučení další odborné literatury, ze které jsem ve své práci čerpala. Dále bych chtěla poděkovat paní Evě Šírové z odboru školství, kultury a vnějších vztahů Městského úřadu v Semilech za její podporu při realizaci výzkumné části mé bakalářské práce.

Resumé:

Závěrečná práce má za cíl vytvořit praktickou příručku pro ředitele škol a usnadnit tím lepší orientaci v oblasti řízení lidských zdrojů. Snaží se teoretické poznatky personalistiky aplikovat na podmínky základních škol. Součástí práce je provedení výzkumu v základních školách okresu Semily, který by měl ukázat uplatňování teoretických poznatků v běžné praxi ředitelů škol.

The summary:

The final report is designed as a framework for school heads, guidelines for a better orientation in human resources management.

Part of work builds on the conclusions of a research in several basic schools in the district of Semily, Czech Republic. The research was focused on the implementation of theoretical knowledge to the every-day work of school heads.

Klíčová slova: plánování, analýza, nábor, výběr zaměstnanců, rozvoj a péče o pracovníky

OBSAH PRÁCE

Úvod	6
1 Poslání, cíle a úkoly personálního řízení	7
1.1 Činnosti v oblasti personálního řízení na základní škole	9
2 Plánování a analýza potřeby pracovníků	10
2.1 Plánování	10
2.2 Analýza	12
3 Vyhledávání, výběr pracovníků	13
3.1 Vyhledávání a získávání pracovníků a jeho postupy	13
3.2 Výběr pracovníků	16
3.3 Orientace a umístění pracovníka	18
4 Profesionální a osobní rozvoj pracovníků	19
5 Hodnocení a péče o pracovníky	22
5.1 Hodnocení pracovníků	22
5.2 Péče o pracovníky	25
6 Výzkum, dotazníková metoda	26
7 Vyhodnocení výzkumu	32
Závěr	42
Seznam použité literatury	43

Motto: „Správný člověk na správném místě je to, co podnik potřebuje“ (Tomáš Baťa)

Úvod

V důsledku změn, které proběhly ve společnosti na konci 20. století, je zřejmé, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití se stává rozhodujícím činitelem úspěchu organizace. Tím spíše je to patrné v oblasti vzdělávacích služeb, kde kvalita poskytované služby (např. studijního programu) je neoddělitelně spjata s lidským zdrojem.

Oblast personalistiky byla ve školství dlouhodobě podceňována. Jedním z důvodů byl zažitý systém personálních útvarů školských úřadů. Získáním právní subjektivity byly na ředitele škol přeneseny kompetence a odpovědnost za personální strategii, politiku a celou personální práci (zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, nyní v této oblasti zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů). Personalistika se ve školství stává manažerskou funkcí. Šíře personálních činností a odkazy na specifické činnosti v oblasti školství ukazuje, že je nezbytná odborná příprava managementu škol, protože vzdělání pro výkon profese učitele (absolvování pedagogické fakulty) neobsahuje základní vzdělání pro personální činnost managementu školy. Obecně platí pravidlo, že i když je škola malá organizace, vykonává všechny základní personální činnosti s tím rozdílem, že nemá pro tuto činnost specializovaný útvar, jak je tomu u velkých firem, ale někdy je na to sám ředitel školy, případně jeho zástupce nebo pracovníce oddělení práce a mezd.

Cílem této práce je vytvořit praktickou příručku pro ředitele škol a usnadnit tím lepší orientaci v řízení lidských zdrojů a současně provést výzkum na základních školách vybraného okresu, který by zmapoval problémy personálního řízení.

1 Poslání, cíle a úkoly personálního řízení

První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 5, s. 14).

V současné době je jednou z důležitých součástí organizace. Přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. V oblasti školství se tak ředitel školy stává představitelem vysokého managementu, který vyplývá z legislativního vymezení, ale i z charakteru organizace, kterou řídí (velikost školy, počet zaměstnanců).

Cílem personálního řízení je zajišťování souladu kvalitativních a kvantitativních potřeb zaměstnanců organizace. Ve škole je velmi důležité zavedení tzv. sebe-evaluace, kterou chápeme jako systematické hodnocení dosažených cílů podle předem stanovených kritérií, které je realizováno pracovníky školy (Nezvalová, 6, s. 49).

Hlavní úkoly personálního řízení podle (Kleibl, 5, s. 21):

- **vytváření a analýza pracovního místa** (definování pracovních s vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi, vytváření popisů pracovních míst)
- **plánování pracovníků** (plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, plánování personálního rozvoje pracovníků)
- **získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků** (určení způsobu a metod pokrytí pracovníků, metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků, zařazování do pracovních činností, orientace nových pracovníků, jejich uvedení na pracoviště, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků)
- **hodnocení pracovníků** (příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování)

a uschovávání dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření)

- **odměňování** (tvorba vnitřního platového řádu, zařazování pracovníků, do platových tříd a stupňů, stanovení jednotlivých nenárokových složek platu (osobní ohodnocení a odměny), včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod)

- **vzdělávání pracovníků** (identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, případně vlastní organizace vzdělávacího procesu)

- **pracovní vztahy** (jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava případných kolektivních smluv a dohled nad jejich dodržováním, vedení pracovněprávních agend, kontrola dodržování pracovněprávních předpisů)

- **péče o pracovníky** (pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času, péče o starobní důchodce, kulturní aktivity, služby poskytované rodinným příslušníkům aj.)

- **personální informační systém** (zjišťování, uschovávání, zpracování

a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí nejen pro potřeby organizace, ale i potřeby orgánů mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)

Do výčtu hlavních činností personálního řízení lze zahrnout i další činnosti:

- **zdravotní péče o pracovníky** (vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu nebo rehabilitaci)

- **dodržování zákonů v oblasti práce zaměstnávání pracovníků** (dodržování ustanovení zákoníku práce popř. pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí a to zejména ustanovení zakazujících diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod.)

1.1 Činnosti v oblasti personálního řízení na základní škole

Výčet hlavních činností v oblasti personálního řízení je značný. Oblast vzdělávání obsahuje v řadě tohoto výčtu množství důležitých činností a úkolů, kterým se nevyhne ředitel velké školy ani ředitel malotřídní školy.

Jde zejména o tyto činnosti:

- **plánování pracovníků** např. tvorba úvazků pro učitele (aprobovanost, učební plány, skladba předmětů atd.)
- **hodnocení práce** (kritéria hodnocení pedagogických pracovníků, zavádění systému sebe-evaluace, hospitační činnost aj.)
- **podnikové vzdělávání**, plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, organizování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školou, spolupráce s pedagogickými centry)
- **odměňování**, vytvoření kritérií pro nepeněžní a peněžní motivaci
- **pracovní vztahy** a kolektivní vyjednávání, spolupráce s odbory
- **bezpečnost práce a ochrana zdraví** (kontrola zařízení, bezpečnost a hygiena v kuchyni, bezpečnost na výletech, školách v přírodě, lyžařských výcvicích)
- **sociální péče** a aktivity volného času např. využití fondu kulturních a sociálních potřeb
- **personální informační systém**, personální dokumentace o pracovnících školy

- **komunikace, informovanost** (vytvoření funkčního informačního systému ve škole)

2 Plánování a analýza potřeby pracovníků

2.1 Plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek, 5, s. 87).

Ředitel škol má za povinnost zabezpečit pracovní sílu pokud možno v náležitě struktuře a kvalitě. Vždy musí vycházet ze strategického plánu rozvoje školy a jeho součástí.

Ve školství je to složitější, neboť u pedagogických pracovníků je nutné zabezpečit kvalifikační strukturu podle platné legislativy, která velmi striktně podle učebního plánu a počtu hodin předepisuje potřebnou kvalifikaci – aprobovanost učitelů.

Jednoduchý plán pracovní síly by měl vycházet z porovnání současných vnitřních zdrojů a předepsaných potřeb. Kromě těchto vlivů budou do plánu promítnuty potřeby dané pracovní silou: odchody do důchodu, ukončení pracovního poměru, nepřítomnost (zdravotní, studium aj.), mateřská dovolená, úmrtí aj.

Příklad pro praxi:

1. *Vytvoříme přehledný seznam ve formě tabulky na 1 – 2 strany, kde bude popis požadované struktury pracovní síly s uvedením její základní kvalifikace.*
2. *Současný přehled vytvoříme např. dosazením údajů do stejné tabulky: příjmení, jména, tituly, dat narození + další doplňující údaje o absolvovaném vzdělání, praxi apod.*
3. *Součástí přehledu může být i jednoduchý graf, kde osa y = počet pracovníků, osa x = roky (nebo praxe).*
4. *Do personální plánu dále zahrneme rozvalu o obsazování vedoucích funkcí, nástupnictví apod.*

5. Významné socioekonomické indikátory, které se projevují v nákladech školy přímo jsou: absence, fluktuace a stabilizace pracovníků.

Absenci (A) lze posuzovat podle vzorce:

$$A = \frac{\text{skutečně odpracované dny}}{\text{celkový počet pracovních dnů}} \quad \text{popř.}$$

$$A = \frac{\text{počet zameškaných dnů}}{\text{celkový počet pracovních dnů}}$$

Indikátor zahrnuje všechny příčiny absence, jako je nemoc, ošetřování člena rodiny apod. Lze ho vztahovat k jednotlivým útvarům nebo profesím.

Fluktuaci (F) rozumíme rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru. Měří se ukazatelem:

$$\% F = \frac{\text{suma rozvázání pracovních poměrů pro přechod k jiné organizaci}}{\text{průměrný evidenční stav pracovníků}} \times 100$$

Fluktuace souvisí se stabilizací zaměstnanců. Ukazatelem stabilizace (S) pracovníků je poměr:

$$S = \frac{\text{pracovníci školy s praxí delší než 5 let}}{\text{průměrný evidenční počet pracovníků}}$$

Plánování pracovní síly vždy navazuje na plán dalšího rozvoje školy včetně plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. ___

2.2 Analýza

Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem pracovní analýzy je popis a specifikace pracovního místa (Stýblo, 9, s. 39).

Za tímto účelem by se měli vytvářet popisy pracovních míst, které obsahují název pracovního místa, vztahy podřízenosti, účel a hlavní povinnosti zaměstnance. Dále by měly obsahovat i další způsobilosti, kterými by měl pracovník na daném místě disponovat (např. práce s osobním počítačem, obsluha speciálního zařízení, jazyková znalost apod.).

Ve školství je tato fáze na rozdíl od výrobní sféry složitější, protože např. kvalifikační požadavky pedagogických pracovníků jsou stanoveny legislativou a výsledky práce je problematické změřit.

I přes tyto obtíže umožňuje kvalitně provedená pracovní analýza připravit tzv. „zálohu“ při nenadálých situacích.

3 Vyhledávání, výběr pracovníků

3.1 Vyhledávání a získávání pracovníků a jeho postupy

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 5, s.117).

Při obsazování volného pracovního místa může škola využít vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil.

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- vlastní pracovní síly, které mají zájem o uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo
- pracovníci, kteří získali další znalosti a dovednosti a mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo

Mezi vnitřní zdroje lze zahrnout ženy vracející se z mateřské dovolené a vlastní zaměstnance, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou.

Vnějšími zdroji pracovních sil jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce)
- absolventi škol
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnání

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti (např. na určité dny v týdnu nebo měsíci). Získávání zaměstnanců z obou těchto zdrojů má své přednosti, ale i zápory. Ředitel školy by měl zvážit, co je pro její rozvoj výhodnější.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody:

- nízké náklady
- znalost organizace a spolupracovníků
- rychlejší obsazení volného místa
- lepší využití vložených nákladů do rozvoje zaměstnanců

Nevýhody:

- omezený výběr
- určitá „provozní slepota“
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody:

- širší možnost výběru
- možnost získávání nových názorů, poznatků, zkušeností zvenku
- příchozí je rychleji přijímán ostatními zaměstnanci

Nevýhody:

- vyšší náklady na získávání a profesní přípravu
- adaptace a orientace nových zaměstnanců je delší
- negativní vliv na klima školy

Získávání pracovníků není jednoduchou personální činností ředitelů řady škol, přestože každoročně mnoho absolventů ukončuje studium pedagogických fakult a v některých regionech je nadbytek učitelů. Při získávání pracovníků většina škol využívá metody, které jsou snadno dostupné, účinné a přitom bez nároků na velké finanční zdroje.

Mezi tyto metody patří:

osobní a písemné nabídky – tato metoda šetří náklady na inzerci, ale má mnoho nevýhod. Nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá, většina z nich nemá představu o potřebách školy, a je tak ve své podstatě neupotřebitelná. Narušuje práci ředitele, neboť musí reagovat na každou nabídku – jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neškodilo pověsti školy.

doporučení stávajícím zaměstnancem – výhodou této metody jsou nižší náklady na získávání pracovníků a skutečnost, že uchazeči bývají zpravidla vhodní po odborné stránce a většinou mají obdobné návyky a chování jako dosavadní zaměstnanec. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

spolupráce s úřady práce – metoda, která je pro školu levná, ale její úspěšnost je závislá na situaci na trhu práce v příslušném regionu. Výhodou je, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, samy mohou zajistit předběžný výběr, poskytnou materiály uchazeče. V některých případech může organizace získat příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností). Nevýhodou je omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce zejména u manuálních profesí, kde se jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelných.

spolupráce se vzdělávacími institucemi – výhodou bývá, že vzdělávací instituce doporučuje vhodného studenta či absolventa. Při některých formách spolupráce má škola možnost důkladněji poznat vyhlédnutého studenta, má o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy v průběhu školního roku.

Dalšími metodami při získávání pracovníků jsou: servery nabízející zaměstnání, speciální portály pro učitele a informace na www stránkách školy.

3.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa (Koubek, 5, s. 156).

Proces výběru zaměstnanců je posloupnost kroků, které začínají prvotní kontrolou dokumentů předložených uchazečem a končí začleněním do organizace.

Jedním z nejdůležitějších kroků **předběžné fáze výběru zaměstnanců** je tzv. předvýběr. Při vypracování předvýběru je nutné stanovit jednoznačná kritéria, aby byla zajištěna podmínka rovnosti přístupu. V této fázi dochází k rozdělení uchazečů do tří skupin. V první skupině jsou uchazeči, kteří jsou velmi vhodní a postupují k výběru, ve druhé přijatelní uchazeči postupující k výběru za předpokladu, že skupina první není příliš početná. Poslední skupinu tvoří uchazeči nevhodní, které je nutné zdvořile odmítnout. Výsledkem této fáze je sestavení seznamu uchazečů k výběru.

V **rozhodovací fázi výběru** zaměstnanců se používají různé metody výběru. K nevyužívanějším metodám patří osobní pohovor, ačkoliv jeho vypovídací hodnota pro posouzení budoucího pracovního výkonu je problematická. K nízké platnosti pohovorů přispívají velmi časté chyby tazatelů. K nejčastějším chybám při vedení přijímacího pohovoru patří např. nepřipravenost tazatele, nedostatek času vyhrazeného na rozhovor, problematika prvního dojmu, kladení předem zaměřených nebo uzavřených otázek, nesoustředění se na rozhovor, hodnocení uchazeče během rozhovoru, podléhání emocím, vedení rozhovoru bez písemných poznámek, přirozená tendence vnímat lidi podle shodných znaků s tazatelem apod. Pro předcházení těmto chybám je nutné, aby se pohovorů zúčastňovali kvalifikovaní odborníci, při pohovoru by měl být přítomen více než jeden tazatel a na pohovor by měl být vyčleněn dostatek času.

Příklad vedení přijímacího pohovoru (Eger, 4, s. 24):

- 1. Před začátkem pohovoru se seznámíme se žádostí (vstupním dotazníkem), životopisem, kvalifikačními doklady, popřípadě si zjistíme informace podle uvedených referencí.*

2. *Uvědomíme si, že jako tazatel jsme jedním z prvních reprezentantů školy, a proto by měl pohovor být efektivní a zároveň vedený v příjemné atmosféře.*
3. *Podstatou zdárného pohovoru je navázání kontaktu (je dobré začít uvolňující otázkou a užívat neverbálních prostředků k udržení kontaktu).*
4. *Výměna informací (doporučuje se začít otázkou, zda má kandidát nějaký dotaz ohledně naší organizace). Nejvíce se při pohovoru dozvíme, pokud budeme klást otevřené otázky, které začínají např. slovy: jak, kdy, co, proč, srovnajte, popište, zhodnoťte (poslouchání by mělo zaplnit 2/3 času z pohovoru).*
5. *Pozorujeme chování kandidáta, dáme mu šanci zeptat se na jeho práci. Dáváme pozor na diskriminační otázky.*
6. *Je vhodné si pořizovat stručný průběžný záznam do předpřipraveného formuláře a ten doplnit zhodnocením – zapsáním reakce po ukončení pohovoru.*
7. *Ukončení. Je nutné sledovat vymezený čas a ukončit pohovor např. tzv. končící otázkou: Chcete se ještě na závěr něco zeptat? Neměli bychom naznačovat jakou má kandidát šanci na přijetí ihned, protože výběrový proces bude pokračovat. Před rozloučením poděkujeme za účast a sdělíme, do kdy obdrží kandidát rozhodnutí.*

Na doplnění pohovoru se velmi často používají tzv. doplňující výběrové metody, z nichž nejznámější je testování (např. testy schopností, inteligence, motivace a osobnosti). Základní podmínkou je, aby testování byli přítomni odborníci na danou problematiku, kteří zaručí spolehlivost testů, standardní vyhodnocení a porovnání výsledků testu s normami příslušné kategorie.

Závěrečnou fází výběru zaměstnanců je **fáze informativní**, kdy je celý proces ukončen včetně administrativní stránky. Úspěšnému kandidátovi je nabídnuto pracovní místo, jsou dohodnuty detaily pracovní smlouvy (písemnou formou), zkontrolována jeho kvalifikace. Neúspěšní kandidáti jsou informováni o výsledku výběru a měly by jim být všechny jimi předložené dokumenty (včetně dotazníku, referencí, výsledků lékařského vyšetření apod.) vráceny. K posledním administrativním krokům patří uchování záznamu, ve kterém je zdůvodněno, proč byli příslušní kandidáti vybráni, nebo naopak odmítnuti. Na závěr by měla být uskutečněna zpětná vazba, kterou

zjistíme, zda byly dodrženy zásady personální politiky školy, platné zákony a zda při použitých metodách výběru nebyla dotčena lidská práva a důstojnost uchazečů.

3.3 Orientace a umístění pracovníka

Orientace je adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí a eliminovat eventuální adaptační stres vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci (Palán, 8, s. 8).

Tento proces by měl být ve škole standardně připraven, je vhodné mít připravenou základní osnovu s kontrolním listem a potřebnými podpůrnými materiály.

V praxi to znamená, že v den nástupu by měl být nový zaměstnanec:

- informován o škole nebo školském zařízení (vizi, hlavních cílech v nejbližším období, postavení v regionu a struktuře organizace)
- seznámen se základními předpisy (organizační řád, pracovní řád, školní řád, osnovy) a s bezpečností práce a požární ochraně
- informován o učitelském sboru a žácích
- proveden po pracovišti
- představen kolegům
- poučen o náplni práce možnosti komunikace s nadřízeným

Vhodně zavedený systém, kdy se „kantoři praktici“ starají o nastupujícího učitele celý první rok jeho pracovní činnosti, se škole většinou vrátí ve stabilizaci pracovníka, v jeho spolupráce s ostatními a v jeho identifikaci s organizací.

4 Profesní a osobní rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků je poskytování příležitosti k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání (výcviku) za účelem individuálního, týmového a podnikového výkonu (Armstrong, 1, s. 509).

V současné době žádná školská organizace nemůže fungovat bez dalšího rozvoje lidských zdrojů.

Škola se v oblasti podnikového vzdělávání zaměřuje na:

- rozvoj schopností pracovníků
- pomoc pracovníků, k jejich rozvoji a růstu
- snížení množství času potřebného k zcviku a adaptaci nových pracovníků
- uspokojování potřeb pracovníků i organizace
- spokojenost pracovníků

Efektivní vzdělávání snižuje náklady na zaškolení, zlepšuje výkonnost zaměstnanců, usnadňuje řízení a pomáhá k dobrému klima školy a k dosažení potřebných změn. Prostředky vložené do vzdělávání zaměstnanců lze považovat za investici, nejde o pouhé náklady, které zatěžují hospodaření školy a které je v případě hledání úspor v první řadě škrtnout.

Investice do zdokonalování a zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců nejsou zpravidla návratné okamžitě, krátkodobě. Většinou nějaký čas trvá, než poznatky získané zaměstnanci v různých typech seminářů, kurzech a školeních jsou přínosem pro organizaci.

System formování pracovních schopností člověka se dělí na tři oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání
- b) oblast odborného vzdělávání
- c) oblast rozvoje

V **oblasti všeobecného vzdělávání** se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Je orientována na sociální rozvoj člověka, na jeho osobnost. Tato oblast není řízená organizací.

Oblast odborného vzdělávání je orientována na zaměstnání a dělí se dále na tyto oblasti:

- základní příprava na povolání – uskutečňuje se mimo organizaci, netýká se přímo zaměstnanců organizace
- orientace – zkrácení adaptace nového pracovníka v organizaci, zprostředkování potřebných informací, které jsou potřebné pro řádný výkon práce
- doškolení (prohlubování kvalifikace) – pokračování odborného vzdělávání pracovníka, přizpůsobování jeho znalostí a dovedností novým požadavkům současného pracovního místa (změna legislativy, BOZP, školení řidičů)
- přeškolení (rekvalifikace) – získávání nových pracovních schopností odlišných od dosavadních. V případě částečné rekvalifikace jsou původní znalosti pracovníka využitelné v novém povolání.

Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je orientována na získání širších znalostí a dovedností, které jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání.

Plán personálního rozvoje pracovníků je součástí strategického plánu rozvoje školy. Vychází z analýzy současného stavu a analýzy vzdělávacích potřeb a obsahuje časové členění, finanční a organizační zabezpečení.

Příklad pro praxi: (Nosková, 7, s. 4)

V rámci plánu personálního rozvoje pedagogických pracovníků škola stanoví základní priority:

- *podpora účasti pedagogických pracovníků na odborných přednáškách, seminářích, kurzech a studijních pobytech*
- *zajišťování odborné literatury a časopisů, vytváření vlastní metodické kartotéky, věnování pozornosti rozvoji počítačové gramotnosti všech zaměstnanců*

- *doplnění odbornosti vedení školy studiem školského managementu*
- *učitelům, kteří nesplňují všechny podmínky předchozího vzdělání, umožnit další studium*
- *zabezpečení odpovídajícího vzdělávání středního managementu – studium pro výchovné poradce*
- *podpora dlouhodobých forem studia v rámci celoživotního vzdělávání, které jsou v souladu s úkolem školy – studium speciální pedagogiky*
- *podpora začínajících pedagogických pracovníků*

K posouzení účinnosti plánu dalšího vzdělávání pracovníků školy a k hodnocení jeho úrovně má sloužit zpětná vazba. Nejsnazší formou pro zjištění je jednoduchý dotazník, který vyplňuje každý pracovník účastnící se externího školení.

Kromě stručného popisu akce ohodnotí za pomoci hodnotící škály (např. stupeň 1 až 5) úroveň školení a uvede doporučení či nedoporučení pro další pracovníky školy. Důležité je uvedení využitelnosti výsledků školení pro další práci ve škole.

5 Hodnocení a péče o pracovníky

5.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, velice důležitý nástroj kontroly a usměrňování pracovníků, který se zabývá (Koubek, 5, s. 194):

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

Proces hodnocení pracovníků má devět fází, které dělíme do tří časových období (Koubek, 5 s. 202):

Přípravné období (4 fáze)

- rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení
- analýza pracovních míst
- formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, volba metod hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu
- informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení

Období získávání informací a podkladů (2 fáze)

- zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce (rozhodovací fáze)
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (3 fáze)

- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků (výstup této fáze musí mít písemnou formu)
- pohovor s hodnoceným pracovníkem o jeho výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, která z hodnocení vyplývají. Tato fáze je rozhodující pro zlepšení pracovního výkonu pracovníka.
- následné pozorování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení

Při realizaci přípravné fáze mohou pomoci závazné předpisy (školský zákon, zákon o pedagogických pracovnících), vnitřní normy škol včetně pracovních náplních upravujících požadavky na pracovní výkon pracovníka ve školství, rámcové a školní vzdělávací programy.

Nejobtížnější, vzhledem ke specifické školství je sestavení kritérií hodnocení, zejména při posuzování pracovních výsledků, neboť trvalé výsledky nelze okamžitě posoudit a zpětná vazba se dostavuje po určitém časovém odstupu.

Příklad pro praxi:

Kritéria hodnocení lze rozdělit podle pracovních skupin a funkčního zařazení a mohou mít následující charakteristiky:

- *hodnocení pracovní role (kvalita a kvantita plnění zadaných úkolů) - kvantita: třídní učitel, kabinet kvalita: výborný učitel předmětů*
- *chování v průběhu pracovního procesu, popř. i mimo něj (obětavost, iniciativa, inovace, disciplína, působení na spolupracovníky), nadstandardní práce se žáky,*

soutěže, kroužky, doučování, konzultace, absence – příchod do hodin, zavádění nových metod

- *osobní a charakterové rysy (čestnost, svědomitost, poctivost, vystupování), loajalita vůči škole – porada a vynášení informací, ochota sdělovat poznatky – činnost zavádějícího učitele, předmětová spolupráce*
- *perspektivnost pro danou školu (věk, nahraditelnost, zájem spojení své kariéry s organizací), aprobovanost, uplatnění: besídky, kroužky – zohlednit pro koho a za co, sbor, časopis školy*

Pravidelné hodnocení pracovníků, pokud je kvalitně prováděno, má řadu funkcí, např. podporuje výkon pracovníka, je prostředkem ke zvýšení motivace, slouží ke stanovení platu a odměny aj. Důležitou zásadou při provádění hodnocení je zaměření se na výkon pracovníka, nikoli na jeho osobu, písemné hodnocení vždy s pracovníkem projednat.

Pracovní hodnocení by mělo být také vyvážené (kritika a pozitivní komentář). Hodnocení souvisí s kontrolou, kterou dělíme na pravidelnou, nepravidelnou, interní, externí, preventivní, průběžnou a následnou.

Rozlišuje tři základní druhy hodnocení: interní (provádí zástupce ředitele nebo vedoucí předmětové komise), vedoucím pracovníkem, externí (prováděné specialistou nebo školní inspekcí).

Mezi kontrolní činnost zahrnujeme i hospitace, kde jde o přímé sledování pedagogického pracovníka. Hospitace je zpětnou vazbou, kde nejdůležitější složkou není vlastní pozorování, ale pohospitační pohovor.

Smyslem hodnocení pracovníků ve školství je trvale zvyšovat kvalitu pedagogické práce škol a poskytovat informace o kvalitách daného pedagogického pracovníka.

5.2 Péče o pracovníky

Cílem péče o pracovníky je zvýšení jejich výkonnosti, spokojenosti s vykonávanou prací, posilování vztahů k organizaci, stabilizace kvalitních zaměstnanců a zvýšení motivace k práci (Stýblo, 9, s.116).

Péče o pracovníky zahrnuje odměňování, které ovlivňuje produktivitu práce a pohodu pracovníků, péče o pracovní prostředí a podmínky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, organizaci pracovní doby a pracovního režimu, péči o životní prostředí, služby poskytované ke zvýšení kvality práce, profesní a osobní rozvoj zaměstnanců.

V oblasti školství je odměňování pracovníků určeno platovými tarify a stupni a nenárokovými složkami platu. Je zcela závislé na objemu finančních prostředků.

Mezi podněty ovlivňující produktivitu práce lze využívat i nepeněžní motivaci (kladné hodnocení práce, pochvalu, zaměstnanecké výhody – delší dovolená na zotavenou, bezplatné využívání sportovního zařízení školy pro rekreační aktivity pracovníků, volné využití Internetu aj.).

6 Výzkum, dotazníková metoda

Cílem výzkumu bylo zmapování problémů personálního řízení. Pro ověření vlastních poznatků získaných při kontrolní činnosti v rámci České školní inspekce byli osloveni ředitelé základních škol v okrese Semily. Jako nevhodnější forma výzkumu byl zvolen dotazník, kde kladené otázky byly konzultovány s kolegy odboru analýz České školní inspekce, kteří mají bohaté zkušenosti s dotazníkovými šetřeními.

Snahou bylo vytvořit dotazník s jasnou strukturou, popřípadě s jednoduchými variantami řešení, aby neodrazoval dotazované od vyplnění. Přes tuto snahu, kdy byl zaslán čtyřiceti třem ředitelům základních škol bylo vráceno pouze dvacet pět vyplněných dotazníků, tj. 58 %. Zmíněný dotazník je součástí výzkumu, kde dotazovací okna formuláře jsou vyplněna odpověďmi.

V oblasti určení charakteristiky velikosti škol bylo použito rozlišení, které používá ve svých vyhodnoceních Česká školní inspekce, tj. velmi malá – 1 až 2 třídy, malá škola – 3 až 8 tříd, střední velikost školy 9 – 18 tříd, velká škola 19 a více tříd.

A. Charakteristika školy

1 Typ školy

samostatná základní škola	16	sloučené zařízení (ZŠ a MŠ)	9
---------------------------	----	-----------------------------	---

2 Velikost školy

1 až 2 třídy	3	3 až 8 tříd	9	9 až 18 tříd	11	19 a více tříd	2
--------------	---	-------------	---	--------------	----	----------------	---

3 Počet zaměstnanců

pedagogové celkem	499	muži	95	ženy	404
nepedagogové celkem	175	muži	25	ženy	150

4 Odborná kvalifikace zaměstnanců

pedagogové celkem	425	muži	56	ženy	369
-------------------	-----	------	----	------	-----

B. Personální řízení

1 Poslání, cíle a úkoly personálního řízení

1.1 Jakým způsobem zajišťuje personální služby Vaše škola?

vlastními zaměstnanci	18
externím odborným pracovníkem na částečný úvazek	7
využíváním služeb specializovaných firem	3

2 Plánování a analýza

2.1 Má Vaše škola zpracován strategický plán rozvoje školy?

ano	15	ne	10
-----	-----------	----	-----------

2.2 Existuje ve Vaší škole systém plánování v členění na jednotlivé kategorie?

ano	10	částečně	10	ne	5
-----	-----------	----------	-----------	----	----------

2.3 Využíváte při plánování vnitřních zdrojů?

ano	12	spíše ano	13	spíše ne	0	ne	0
-----	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----	----------

2.4 Které jevy významně ovlivňují plánování?

preferování základních škol před gymnáziem, zejména víceletým	5
demografická křivka v regionu	17
věková struktura zaměstnanců (důchod, mateřská dovolená)	17
rozš. nabídky školy (mimošk. činnosti, nepov. předm., cizí jazyky)	10
jiné (reorganizace, sloučení školy)	2

2.5 Má Vaše škola vytvořen funkční organizační řád školy?

ano	23	částečně	1	ne	1
-----	-----------	----------	----------	----	----------

2.6 Máte jasně definovány popisy pracovních míst u pedagogických pracovníků?

ano	20	částečně	4	ne	1
-----	-----------	----------	----------	----	----------

2.7 Máte jasně definovány popisy pracovních míst u nepedagogických pracovníků?

ano	20	částečně	5	ne	0
-----	-----------	----------	----------	----	----------

2.8 Využíváte předmětové komise, které pomáhají řešit metodické problémy?

ano	13	částečně	2	ne	10
-----	-----------	----------	----------	----	-----------

3 Vyhledávání, výběr pracovníků

3.1. Při stanovení požadavků na volné místo upřednostňujete:

odbornou kvalifikovanost	23
ochotu plnit svěřené úkoly	16
komunikativní dovednosti	7
ochotu dále se vzdělávat	4
vztah k práci, žákům a spolupracovníkům	19
schopnost pracovat v týmu	15
další schopnosti a dovedn. (např. v oblasti ICT, jazykové aj.)	7

3.2 Nové zaměstnance získáváte prostřednictvím:

spolupráce s úřady práce	9
spolupráce s vysokými školami	6
inzerátů v Učitelských novinách, případně jiném periodiku	15
vývěsek	1
internetového zprostředkování práce	2
využívání seznamu zájemců o práci ve škole	10
doporučení zaměstnanců školy	11
spolupráce s personálními agenturami	2
jiné (<i>uved'te jaké</i>)	0

3.3 Zhodnoťte úspěšnost náborových aktivit u následujících skupin zaměstnanců:
(použijte hodnotící škálu: stupeň 1 = nejlepší až stupeň 5 = nejhorší)

učitelé pro I. stupeň základní školy	1,72
učitelé pro II. stupeň základní školy	1,80
učitelé cizích jazyků	2,64
pracovníci vykonávající převážně manuální činnosti	1,68
pracovníci vykonávající převážně administrativní činnosti	1,48

3.4 Které jevy ovlivňují nábor nových zaměstnanců?

omezená možnost kariérního růstu	3
nízké finanční ohodnocení zaměstnanců	22
zvýšená psychická zátěž	11
omezená možnost čerpání dovolené mimo prázdniny	1
jiné (<i>uved'te jaké</i>)	2

3.5 Které nejčastější metody používáte při výběru zaměstnanců?

dotazník	4
strukturovaný životopis	13
pohovor	25
testy pracovní způsobilosti	1
doplňkové testy např. grafologie	1
reference od předchozího zaměstnavatele	8

3.6 Výběr zaměstnanců provádíte?

sami , vlastními zaměstnanci	24
za pomoci zkušeného psychologa	1
využíváním služeb komerčních institucí	0

3.7 Na volné místo se zpravidla hlásí?

jeden uchazeč	13
dva uchazeči	8
tři uchazeči	3
více než tři uchazeči	1

3.8 Máte možnost v rámci spolupráce s místní samosprávou zajistit novým zaměstnancům nadstandardní sociální výhody (ubytování, přidělení služebního nebo obecního bytu)?

ano	4	spíše ano	2	spíše ne	2	ne	17
-----	----------	-----------	----------	----------	----------	----	-----------

4 Profesní a osobní rozvoj pracovníků

4.1 Má Vaše škola zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků?

ano	22	ne	3
-----	-----------	----	----------

4.2 V rámci profesního a osobního rozvoje se zaměstnanci účastní:

odborn. předn., seminářů, kurzů spojených s výkonem zaměst.	24
studia školského managementu	5
studia pro výchovné poradce	8
studia speciální pedagogiky	12
kurzů počítačové gramotnosti	25
e-learningových kurzů	2

4.3 Jaké jsou Vaše výhrady k současné nabídce a organizaci kurzů dalšího vzdělávání?

nemáme výhrady	4
pedagogům nevyhovuje obsahová skladba kurzů	1
pedagogům nevyhovuje úroveň kurzů	2
kurzy jsou příliš časově náročné	11
kurzy probíhají v sobě vyučování	6
kurzy jsou příliš drahé	14
jiné (uved'te jaké)	2

4.4 Jste ve Vaší škole spokojeni s nabídkou kurzů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků ?

ano	3	spíše ano	12	spíše ne	9	ne	0
-----	----------	-----------	-----------	----------	----------	----	----------

4.5 Má Vaše škola zaveden u nového začínajícího pedagogického pracovníka statut „uvádějího“ učitele?

ano	20	ne	5
-----	-----------	----	----------

5 Hodnocení a péče o pracovníky

5.1 Má Vaše škola vytvořen vnitřní platový předpis?

ano	25	ne	0
-----	-----------	----	----------

5.2 Má Vaše škola zpracována kritéria odměňování?

ano	23	ne	2
-----	-----------	----	----------

5.3 Je ve Vaší škole prováděno pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců?

ano	7	spíše ano	10	spíše ne	8	ne	0
-----	----------	-----------	-----------	----------	----------	----	----------

5.4 Sjednáváte s novými zaměstnanci pracovní poměr na dobu určitou?

ano	12	spíše ano	8	spíše ne	2	ne	3
-----	-----------	-----------	----------	----------	----------	----	----------

5.5 Sjednáváte s novými zaměstnanci v pracovní smlouvě zkušební dobu?

ano	17	spíše ano	4	spíše ne	3	ne	1
-----	-----------	-----------	----------	----------	----------	----	----------

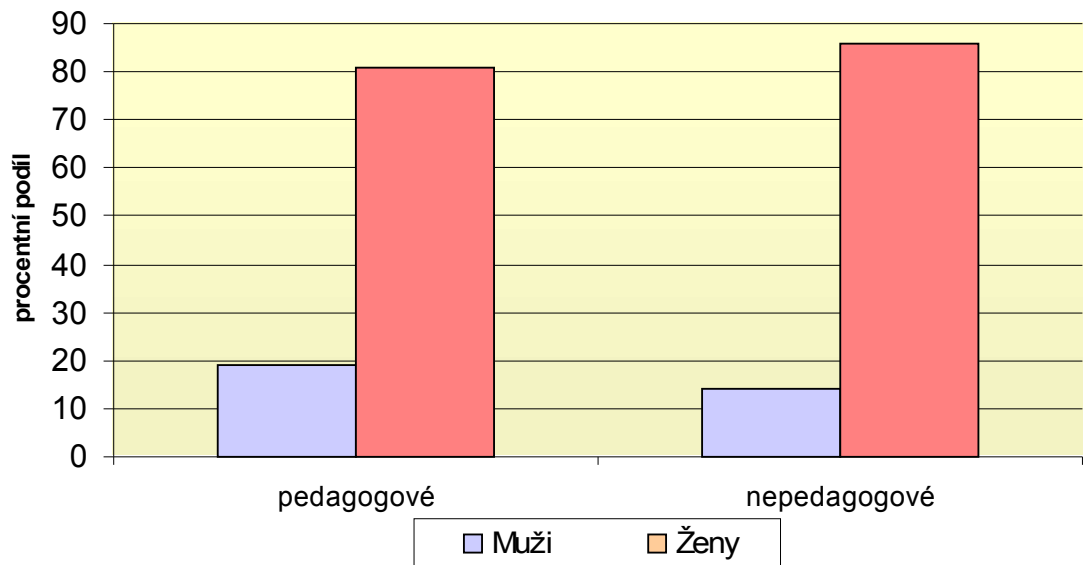
5.6 Jaké zaměstnanecké výhody Vaše škola nabízí?

volné užití Internetu (dle pravidel provozu sítě)	23
bezplatné využití sport. zařízení školy pro rekreační aktivity zaměst.	12
jiné (<i>uved'te jaké</i>)	5

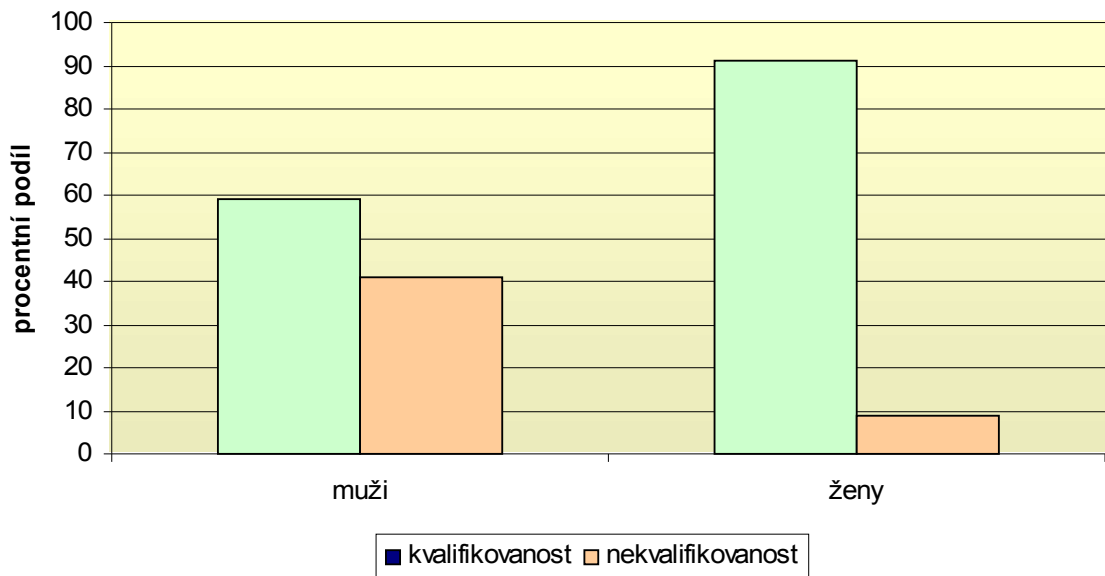
7 Vyhodnocení výzkumu

Výzkum provedený ve 43 základních a sloučených základních školách ukázal poměrně shodu při řešení personálních problémů bez ohledu na to, zda se jednalo o samostatnou základní školu nebo sloučené zařízení.

Počet zaměstnanců



Odborná kvalifikace pedagogických pracovníků

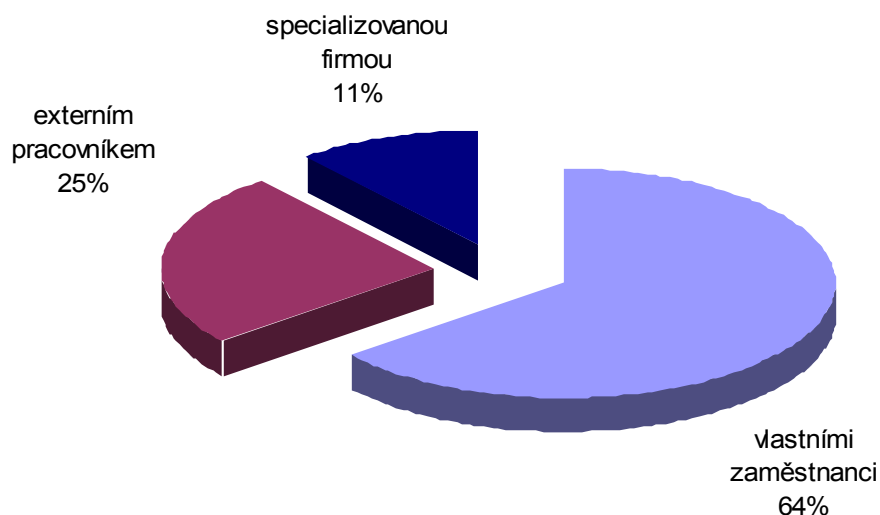


Výzkum ukazuje na neustálou problematiku složení pedagogického sboru a to zejména na základních školách, kde převládá feminizace sboru. V takovém to sboru z objektivních důvodů převládají spíše osobní vztahy nad věcnými a to má vliv

na klima školy. Oproti předchozím létům vzrůstá počet kvalifikovaných pedagogických pracovníků.

V oblasti **personálního řízení** převládá zajišťování personálních služeb vlastními zaměstnanci. Více jak čtvrtina dotazovaných škol dává přednost zajišťování těchto služeb externím dodavatelům. Důvody pro využívání externích dodavatelů jsou úspory nákladů a odbornější služby. Příklady z praxe ukazují, že nedochází k úspoře nákladů a že odborná firma zpracovává pouze část agendy, a proto je vždy třeba zvážit poměr výkonu a ceny za zpracované služby.

Zajišťování personálních služeb

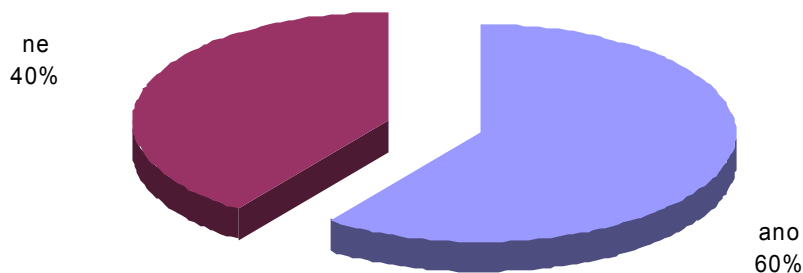


Nejvhodnějším řešením se jeví zaměstnání odborného pracovníka na částečný úvazek, který takto podobně pracuje pro více škol a je odborníkem na problematiku práce a mezd se zaměřením na školství a jeho náklady jsou často přijatelné.

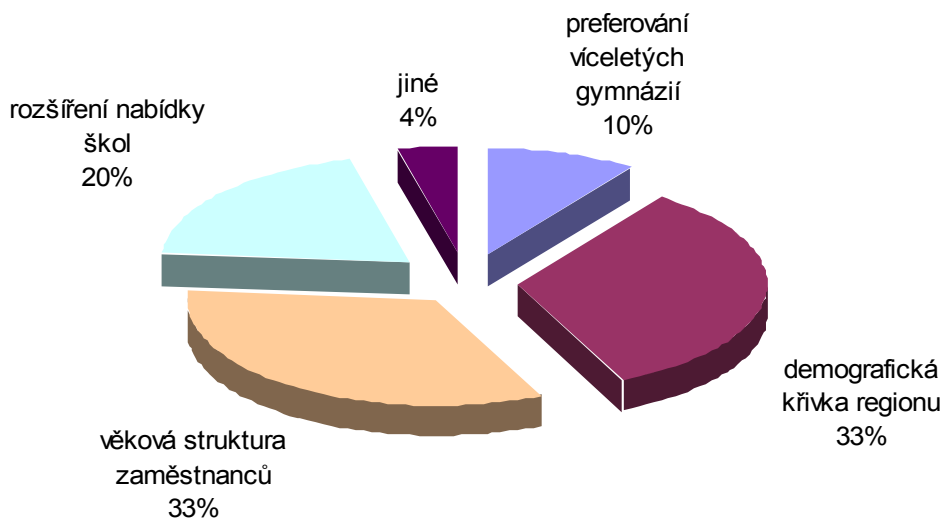
V oblasti **plánování** má zpracován strategický plán rozvoje školy pouze čtyřicet procent dotazovaných škol. Z toho vyplývá i zjištění, že pouze v osmdesáti procentech škol existuje zcela nebo částečně systém plánování v členění na

jednotlivé kategorie. Jako nejčastější jev ovlivňující plánování byla demografická křivka v regionu a věková struktura zaměstnanců.

Strategický plán školy



Jevy ovlivňující plánování



Při **vyhledávání** nových pracovníků se jednoznačně ukazuje, že školy při stanovování požadavků na volná místa upřednostňují odbornou kvalifikaci uchazečů o zaměstnání, jejich ochotu plnit svěřené úkoly, vztah k práci, žákům a spolupracovníkům, ochotu pracovat v týmu.

Za méně podstatné považují dotazované školy ochotu dále se vzdělávat, komunikativní dovednosti a další schopnosti, např. znalosti v oblasti ICT.

V oblasti **náboru** je nejvíce preferováno získávání zaměstnanců prostřednictvím inzerce, databáze „příchozích“ zájemců o zaměstnání a reference současných zaměstnanců školy. Pravděpodobně z finančních důvodů je nízká důvěra v personální agentury.

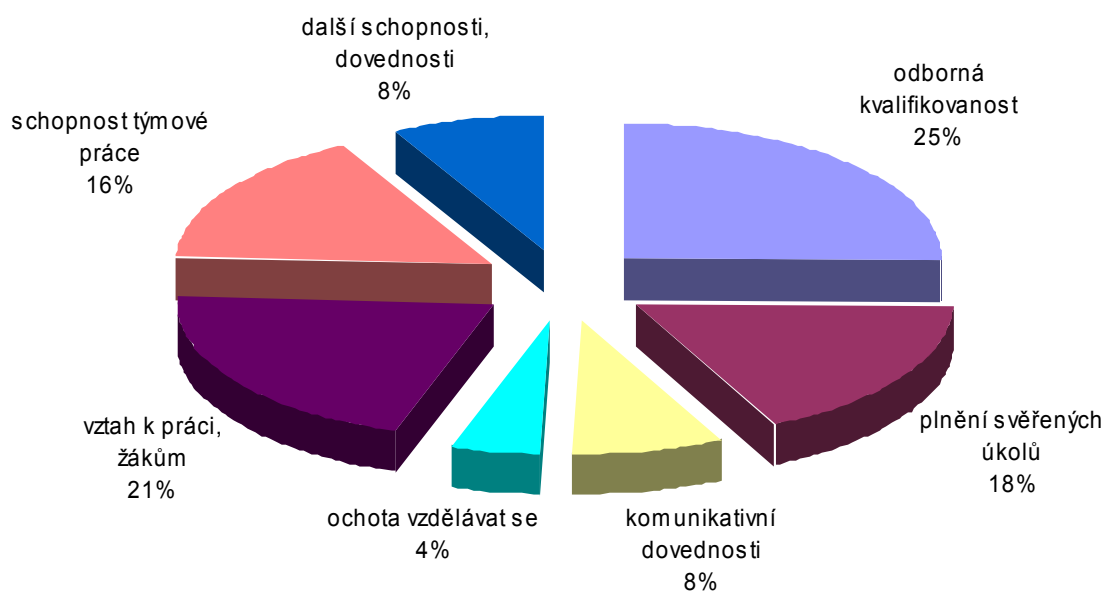
Zarážející je i malá spolupráce s vysokými školami, kdy často škola dělá pro případného nového zaměstnavatele jakýsi předvýběr.

Z hlediska hodnocení náborových aktivit nedošlo k překvapivým zjištěním, kde z pohledu ředitelů nejhorší známku obdržel nábor učitelů cizích jazyků.

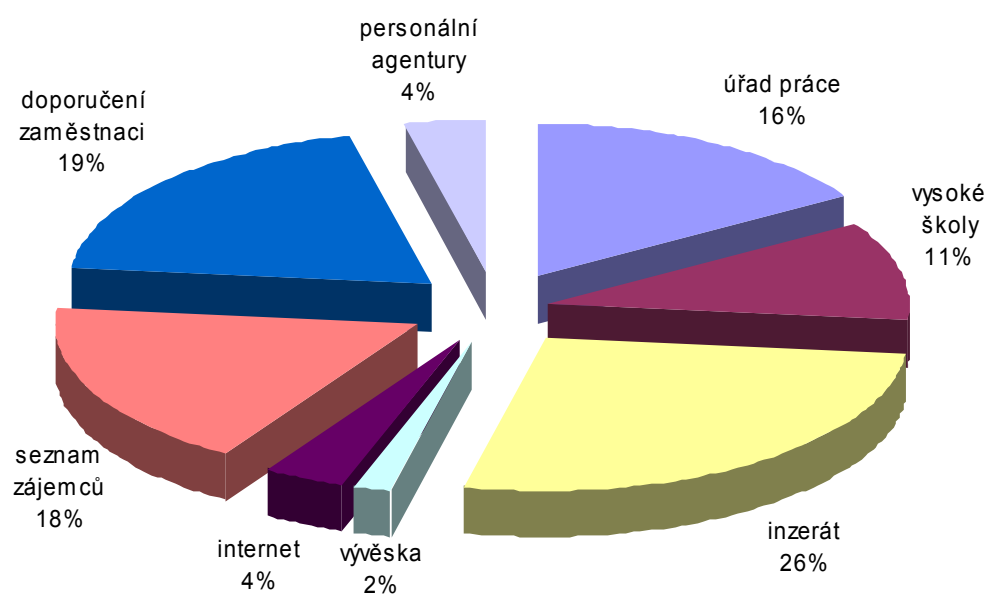
Za zmínku stojí i vysoké hodnocení u pracovníků vykonávajících převážně manuální činnosti, které je v regionu s vyšší mírou nezaměstnanosti srovnatelné s náborem učitelů pro 1. a 2. stupeň základní školy.

Neúspěšnost náboru ve školství má řadu příčin. Počínaje nízkým finančním ohodnocením, nedostupností spojů, zejména v malých obcích a konče zvýšenou psychickou zátěží.

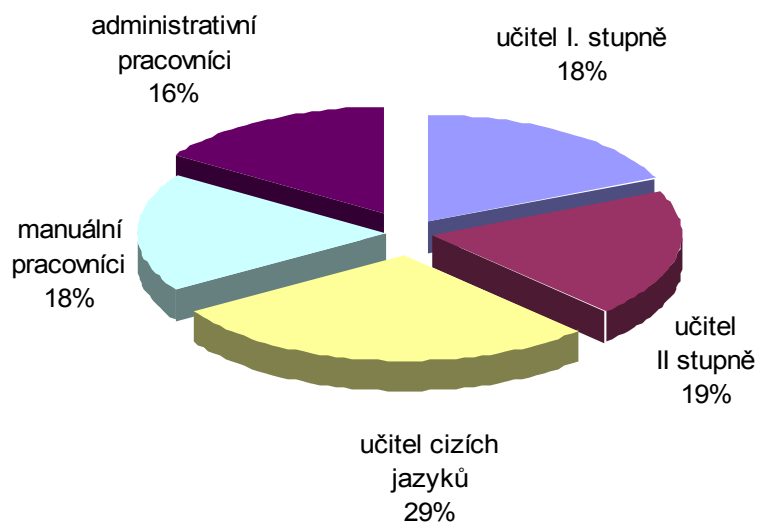
Požadavky na volná místa



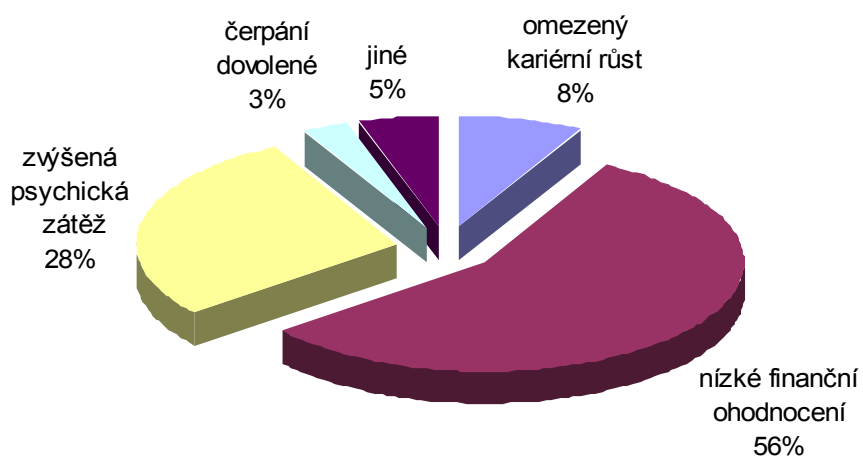
Způsob získávání zaměstnanců



Úspěšnost náborových aktivit



Jevy ovlivňující nábor

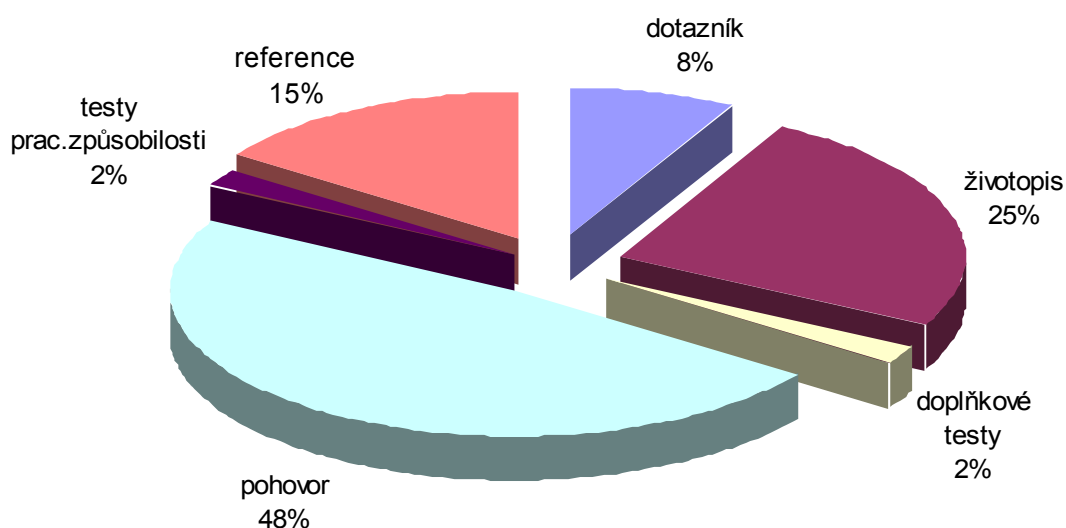


Při **výběru** nových zaměstnanců je u dotazovaných ředitelů jednoznačně upřednostňován osobní pohovor společně se strukturovaným životopisem a reference od předchozího zaměstnavatele.

Je zajímavostí, že pouze ve dvou případech byly jako metody výběru zaměstnanců použity testy pracovní způsobilosti a doplňkové testy. Výběr zaměstnanců provádí školy samy, vlastními zaměstnanci.

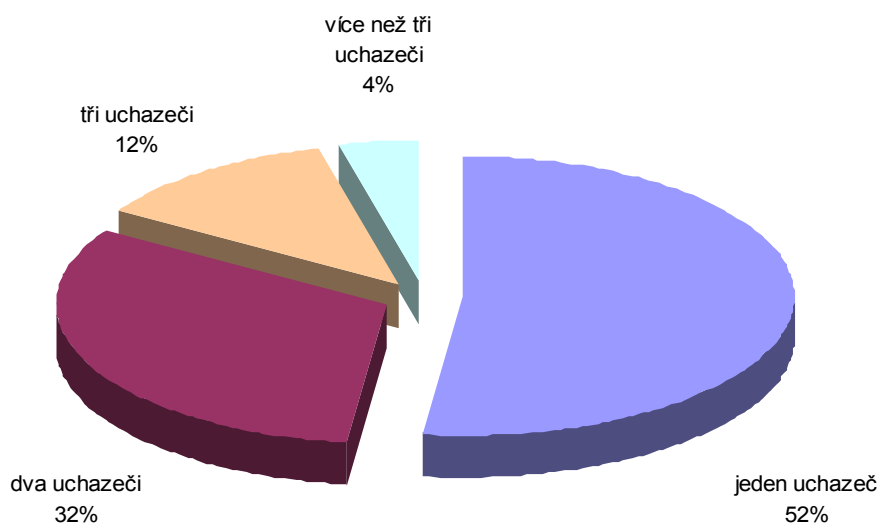
V jednom případě byl výběr uskutečněn za pomoci zkušeného psychologa. Žádná z dotazovaných škol nevyužívá služeb komerčních institucí.

Metody výběru zaměstnanců



Výběr zaměstnanců je prováděn zpravidla z jednoho nebo dvou uchazečů. Výběr ze tří a více uchazečů uvedli čtyři ředitelé dotazovaných škol. Jednalo se o střední a velké školy regionu.

Uchazeči na volná místa



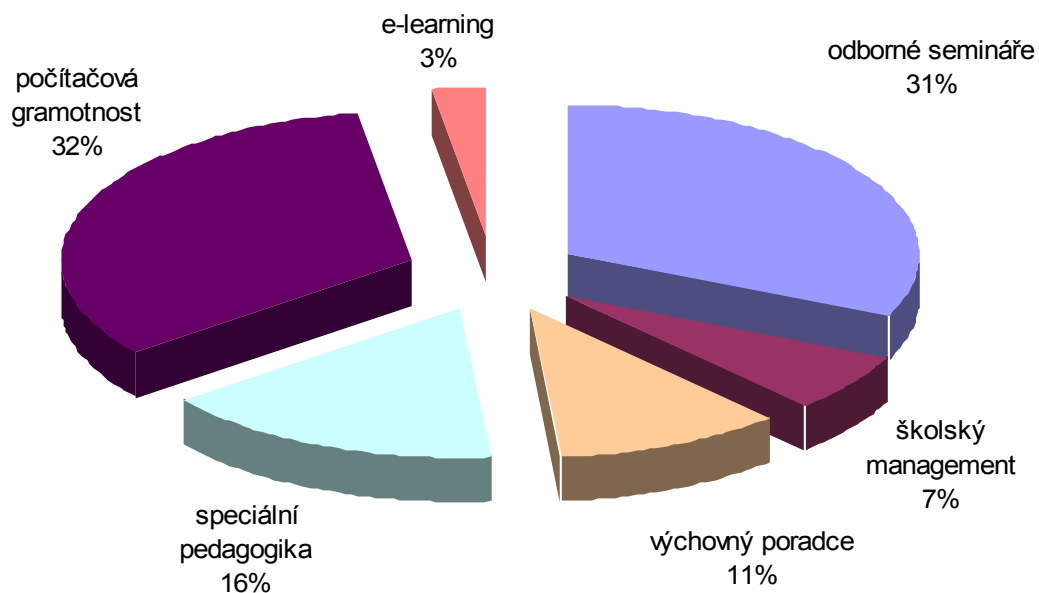
V oblasti **profesního a osobního rozvoje pracovníků** má většina škol zpracován plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Pouze u tří dotazovaných škol tento plán není zpracován. Jedná se o tzv. „malotřídní“ školy.

Největší účast byla zaznamenána u odborných přednášek, seminářů, kurzů spojených s výkonem zaměstnání a u kurzů počítačové gramotnosti. Nejméně v oblasti dalšího vzdělávání je využíváno vzdělávání prostřednictvím e-learningových kurzů.

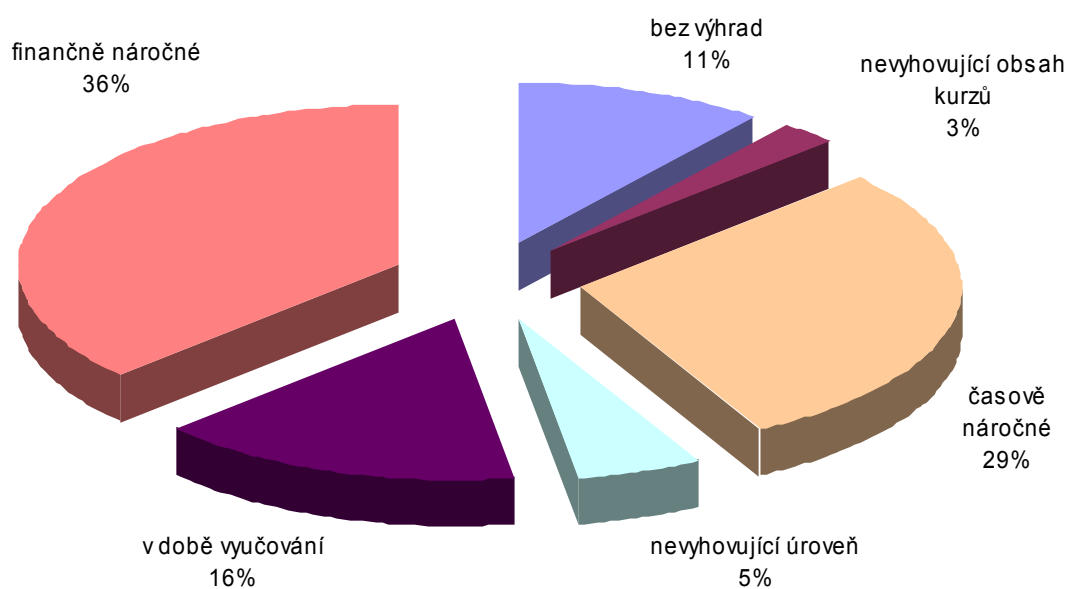
Nejčastější výhradou k nabídce a organizování kurzů dalšího vzdělávání byla uváděna časová náročnost a také vysoká cena kurzů. Další výhradou byla uváděna roztržitá nabídka kurzů.

V současné době nabízí tyto kurzy mnoho organizací. Dotazovaní ředitelé škol uváděli, že kurzy jsou pro malý zájem zrušeny. V prvním pololetí školního roku 2005/2006 se uskutečnilo pouze třicet procent nabízených akcí.

Účast na dalším vzdělávání



Nabídka a organizace kurzů dalšího vzdělávání

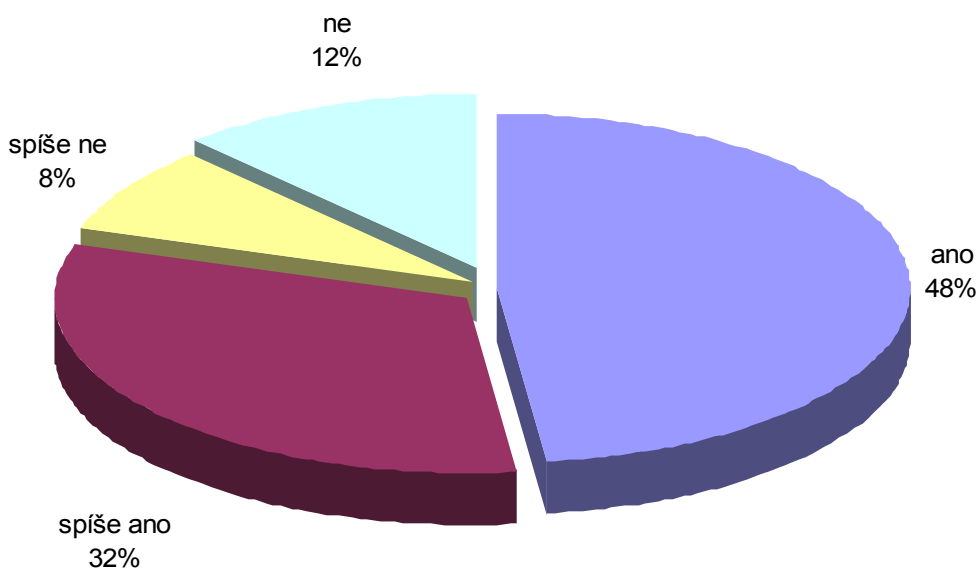


V oblasti **hodnocení a péče o pracovníky** měly všechny dotazované školy vypracován vnitřní platový předpis. Kritéria hodnocení neměly zpracovány dvě školy, jednalo se o tzv. „malotřídní“ školy.

Pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců je prováděno u více než poloviny dotazovaných škol. V rámci péče o zaměstnance většina škol uváděla mezi poskytované zaměstnanecké výhody volné užití internetu.

Jako běžné výhody byly uváděny příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb zejména finanční příspěvky na rekreaci, kulturu, sport, stravování, rehabilitační a zdravotní péči.

Pracovní poměr na dobu určitou



Závěr

Závěrem lze konstatovat, že personální problémy řeší většina ředitelů neplánovaně a bez hlubší analýzy. Rovněž oblast nábory je částečně podceňována, pravděpodobně v souvislosti s vyššími finančními nároky. Od úspěšného nábory se odvíjí i výběr pracovníků, který je u některých kategorií velmi obtížný. V mnoha případech se následný výběr provádí z jednoho nebo dvou uchazečů.

V personální oblasti je jedním z přetrvávajících problémů věková skladba vyučujících, a to na 1. i 2. stupni. Školy mají poměrně vysoký věkový průměr pedagogických pracovníků, s výukou vypomáhají důchodci. Mladí absolventi pedagogických fakult dávají přednost střední škole před základní nebo nastupují do nečitelských profesí.

Stabilizaci pedagogických pracovníků ovlivňuje i opakované sjednávání pracovních poměrů na dobu určitou a to zejména s novými zaměstnanci.

K pozitivním prvkům patří zlepšení v oblasti hodnocení pracovníků a to zejména v existenci funkčního vnitřního platového předpisu a zpracovaných kritérií hodnocení. Rovněž se zlepšila odborná kvalifikovanost pedagogických pracovníků.

Oblast personálního řízení je jedna z úloh, na jejímž úspěšném zvládnutí je nejvíce viditelná práce ředitelů škol. Jedná se o významný nástroj, kterým ředitel ovlivňuje kulturu školy, a proto by měla zaujímat v práci ředitele školy významné postavení a neměla by být podceňována.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a kol. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha : Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Pres, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
4. EGER, L. *Personální řízení*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-799-3.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Pres, 2004. ISBN 80-7261-033-3
6. NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0452-4.
7. PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
8. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-09.