

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách

The personal planning of pedagogic workers in elementary school

Dana Husáková

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Božena Světlíková

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 20. 4. 2018

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé práce Mgr. Et Mgr. Boženě Světlíkové za její přínosné rady, trpělivost a ochotu a také své rodině za podporu při studiu a psaní práce.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí a to z části teoretické a praktické. V úvodu teoretické části autorka představí cíl bakalářské práce a jeho popis, uvede, proč si vybrala toto téma a nastíní strukturu práce. V teoretické části vymezuje autorka personální činnost, personální plánování a specifika personální činnosti ve školách.

Na část teoretickou navazuje část praktická, kde jsou uvedeny výsledky výzkumů, které autorka zpracovala na základě dotazníkového šetření. Výzkum zjišťuje, jak probíhá personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách, jaké jsou způsoby plánování a jaké probíhají postupy při plánování pedagogických pracovníků na základních školách, jaké si klade organizace cíle, jak probíhá naplňování těchto cílů a ve kterých dokumentech základní školy tyto cíle vytyčují.

Závěrem autorka ve své bakalářské práci shrnuje zjištění vyplývající z výzkumu. Uvádí doporučení, (návod k plánování pedagogických pracovníků v základních školách), ke kterým na základě získaných informací došla.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní místo

Personální činnost

Personální plánování, personální strategie

Specifika personálního plánování ve školství

ABSTRACT

This bachelor thesis includes two parts which are theoretical and practical. At the beginning of theoretical part author introduces the aim of the bachelor and its description, the reason of chosen theme and the structure of the thesis. In theoretical part author describes human resource (HR) activity, HR planning and specifics of HR activities at school.

After theoretical part follows practical one, where author makes research through the questionnaires. The research is focused on HRs system planning of pedagogical workers on elementary schools – describes what ways and processes of planning exists. Also what targets establishment puts and how establishment achieves them, also in which documents the elementary school sets these targets.

In the end of this bachelor thesis author comes up with the results of research. Author also states recommendation and instructions for planning pedagogical workers on elementary schools which are concluded after research.

KEYWORDS

Job place

Personal activities

Planning, Human resources strategy

Specifics of personal planning in education

Obsah

ÚVOD.....	6
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1.1 PRACOVNÍ MÍSTO	7
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	8
1.2.1 Personální řízení.....	10
1.2.2 Vliv organizační kultury a organizačního klimatu na identifikaci pracovníků s organizací a prací	11
1.2.3 Motivace a stimulace pracovníků	11
1.2.4 Analýza pracovního místa a identifikace kompetencí pracovníků.....	12
1.2.5 Personální plánování	13
1.2.6 Získávání pracovníků	13
1.2.7 Výběr pracovníků	14
1.2.8 Přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků.....	14
1.2.9 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	16
1.2.10 Odměňování pracovníků:	17
1.2.11 Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků	18
1.2.12 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance	19
1.2.13 Odbory a kolektivní vyjednávání.....	20
1.2.14 Uvolňování pracovníků z organizace.....	21
1.2.15 Oblasti personálního poradenství	21
1.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	22
1.4 SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ VE ŠKOLSTVÍ.....	27
2 PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
2.1 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	33
2.2 METODIKY VÝZKUMU	34
2.3 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	35
2.4 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ	57
ZÁVĚR.....	60
SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	61
SEZNAM PŘÍLOH	63
SEZNAM GRAFŮ.....	67

Úvod

Pro každou organizaci je důležitý dostatek dobrých kvalifikovaných zaměstnanců, a proto je také nutné, aby každá organizace věděla, jak správně plánovat personální obsazení.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak probíhá v základních školách personální plánování pedagogických pracovníků. Dále chce práce zmapovat realizaci personálního plánování pedagogických pracovníků v základních školách a zachytit způsoby, kterými je plánování uskutečňováno. Zjišťuje, zda si organizace stanovují cíle, ve kterých dokumentech je vytyčuje a zda probíhá kontrola jejich naplňování. Výsledkem bakalářské práce je pak doporučení, návod k personálnímu plánování pedagogických pracovníků.

V teoretické části bakalářské práce autorka definuje základní pojmy personálního plánování pedagogických pracovníků v základních školách. Autorka vymezuje pojem *personální činnosti*, uvádí, jaké známe personální činnosti, jaké jsou jejich funkce a jaký je jejich význam pro organizaci, vysvětluje pojem *plánování a personální strategie*. Definuje termín *pracovní místo* a také uvádí specifika personalistiky ve školách.

Ve výzkumné části práce je uvedeno dotazníkové šetření provedené u vybraných ředitelů základních škol. Jsou zde charakterizovány organizace, ve kterých byl výzkum realizován, zpracovány výsledky šetření a jejich interpretace. Vyhodnocené výsledky šetření jsou podloženy grafy. Dále praktická část sleduje, zda si základní školy stanovují cíle při personálním plánování pedagogických pracovníků, zda je uvádějí v dokumentech a jak probíhá autoevaluace, vlastní kontrola naplnění předem stanovených cílů.

Závěr bakalářské práce obsahuje vyhodnocení stanoveného cíle a doporučení týkající personálního plánování pedagogických pracovníků v základních školách, ke kterým autorka na základě zpracovaných informací dospěla.

1 Teoretická část

Tato kapitola je zaměřena především na vymezení pojmů související s personálním plánováním.

Personální plánování pedagogických pracovníků je pro základní školy i pro ostatní organizace velmi důležitým nástrojem k úspěchu. Díky správnému personálnímu plánování pedagogických pracovníků v základních školách mají školy dostatečný počet zaměstnanců, dokáží reagovat na výjimečné situace jako je například dlouhodobá nepřítomnost, „výpadek“ jednoho nebo více zaměstnanců.

1.1 Pracovní místo

Pracovní místo je pozice, kterou chce zaměstnavatel obsadit zaměstnancem, který splňuje požadované dovednosti. Pracovní místo může být nově vytvořené nebo také uvolněné. Pracovní místo hraje velkou roli v personálních činnostech a také v personálním plánování zaměstnanců. Díky analýze pracovního místa zjistíme potřebu zaměstnanců a na to pak navazuje plánování zaměstnanců.

Každé pracovní místo musí mít stanované a jasně definované předpoklady, které musí zaměstnanec splnit, aby tuto pracovní pozici mohl obsadit a vykonávat ji.

Kocianová píše, že pracovní místo je utvářeno povinnostmi a úkoly, které člověk musí na dané pozici splnit. Je to prvek ve struktuře organizace. Pracovní místo zůstává neměnné, ale lze ho obsadit různými a novými zaměstnanci. „*Pracovní místo (pracovní či pracovní funkce) je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má člověk na určeném pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst (pracovní místo se nemění, lze ho obsadit různými osobami)*“ (Kocianová., 2010, s. 41).

Popis pracovního místa je pak jeho charakteristika, určuje jaké znalosti, dovednosti a kvalifikaci musí zaměstnanec mít, aby toto místo mohl obsadit. Když se hovoří o pracovním místě, používá se termín „volné pracovní místo“, které je definováno Šikýřem a kol. „*Volným pracovním místem se rozumí nově vytvořené pracovní místo (např. v souvislosti s plánovaným rozšířením činnosti zaměstnavatele) nebo uvolněné pracovní místo (např. v souvislosti s plánovaného odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou,*

neplánovaného skončení pracovního poměru zaměstnance apod.), které se zaměstnavatel rozhodl obsadit“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 40).

Volné pracovní místo je potřebné efektivně obsadit správným zaměstnancem tak, aby byl přínosný organizaci. Správnému obsazení pracovního místa předchází jeho analýza.

„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracovávání údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují: údaje o pracovních místech, údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 28).

1.2 Personální činnosti

Personální činnost je činnost, která se orientuje na člověka. Tuto činnost provádějí organizace účelně se snahou o zlepšování výsledků organizace.

Personální činnosti jsou součástí každé organizace. Do personalistiky patří všechny činnosti, které jsou spojeny s personálem organizace nebo s personálem, který chceme do organizace přijmout. Personalistika se nezabývá zaměstnanci pouze jako celky, ale především zaměstnancem jako jednotkou, jednou osobou. Lochmannová definuje personalistiku a zabývá se zaměstnanci takto: *„Personalistika – je pojem nejobyčejnějším. Zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojené s obsluhou personálu podniku (od přijímání pracovníků, přes jejich vzdělávání, odměňování až po jejich propouštění). Velmi zjednodušeně řečeno, úkolem personalistiky je vybrat správné lidi na správné místo. Jako taková se personalistika zabývá především zaměstnanci jakožto jednotlivci“ (Lochmannová, 2016, s. 11).*

Pomocí personálních činností organizace naplňují cíle především charakteru personálního, neboli organizace naplňují cíle pomocí lidských faktorů, zaměstnanců daných organizací nebo budoucích zaměstnanců.

Organizace musí zvolit správné zaměstnance na správné pracovní pozice, jak ve své publikaci uvádí Barták: *„Posláním personálního managementu je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě plnit své cíle. Personální*

management odpovídá za personální subsystém organizace. Konkrétně za systémový přístup ke všem personálním činnostem ve vzájemné provázanosti a za jejich organizaci, plánování, projektové řízení a motivační vedení. Zahrnuje řízení veškerých odborných personálních činností, které provázejí pracovníky ve všech fázích jejich zaměstnaneckého cyklu: plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, adaptace, vzdělání, hodnocení, odměňování, plánování rozvoje, příprava personálních rezerv, ukončení pracovního poměru“ (Barták, 2010, s. 21).

Personální činnosti organizace by tedy měly být provázány nejen mezi sebou, ale propojeny s celou organizací. Personální činnosti provázejí zaměstnance celým pracovněprávním vztahem od doby, kdy zaměstnanec jde k přijímacímu pohovoru, nastoupí na dané pracovní místo, vykonává pracovní činnosti, mění pracovní pozice nebo stále zůstává na jedné a té samé pracovní pozici až do konce pracovněprávního vztahu s organizací. Personální činnosti také řeší takové situace, kdy je zaměstnanec dlouhodobě nepřítomen na pracovišti, například při neplaceném volnu, mateřské dovolené nebo při dlouhodobé nemoci.

Šikýř, Borovec a Trojanová ve své knize vytyčují základní personální činnosti v této definici: „*Základní personální činnosti - výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – jsou součástí personalistiky a náplní práce vedoucích zaměstnanců ve všech organizacích“ (Šikýř a kol., 2016, s. 19).*

Personálních činností je celá řada. Personální činnosti lze rozdělit do určitých samostatných bodů, částí, činností organizací. Každá organizace by tedy měla sledovat tyto činnosti, odvětví personalistiky:

- Personální řízení
- Vliv organizační kultury a organizačního klimatu na identifikaci pracovníků s organizací a prací
- Motivace a stimulace pracovníků
- Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků
- Personální plánování
- Získávání pracovníků

- Výběr pracovníků
- Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků
- Pracovní podmínky a péče o pracovníky
- Uvolňování pracovníků z organizace
- Personální poradenství

1.2.1 Personální řízení

Personální řízení je personální činnost, která se zabývá pracovníky. Pracovníci jsou zaměstnanci organizace, kteří jsou v pracovněprávním vztahu na základě zaměstnanecké smlouvy.

Personální řízení je tedy řízení v systému organizace nebo také řízení každého vedoucího pracovníka jako jedince.

Cílem personálního řízení je využití potencialů zaměstnanců tak, aby byly dobře využity investované síly, čas ale i finance, které vedoucí pracovník do řízení vkládá tak, aby úspěšně vedly k dosahování cílů organizace a tím k růstu, zlepšování organizace. Současně je také personální řízení důležité pro spokojenost zaměstnanců na pracovišti a jejich rozvoj. (Barták, 2010).

Hlavní činností personálního řízení je obsazení místa v organizaci a to správným zaměstnancem. Důležité je zaměstnance pořád přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa.

Mezi moderní techniky personálního řízení 21. století patří například **řízení talentů**, což znamená, že organizace rozvíjí zaměstnance od počátku jeho pracovní kariéry v organizaci tak, aby se stabilizoval, angažoval, rozvíjel a plánují tím jeho následnictví.

Lochmanová ve své publikaci uvádí: *„Mezi dílčí cíle řízení lidských zdrojů pak například patří podporovat strategické cíle organizace skrze vytváření a uplatňování strategií organizace, přispívat k rozvoji kultury, která je zaměřena na dosahování vysokého výkonu, zabezpečovat talentované, kvalifikované a organizaci oddané lidi, snažit se o vytváření*

pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky“ (Lochmannová, 2016, s. 12).

Renata Kociánová říká, že *„personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace“* (Kociánová, 2010, s. 9).

1.2.2 Vliv organizační kultury a organizačního klimatu na identifikaci pracovníků s organizací a prací

Organizační kultura je spjata se systémem sdílených názorů dané organizace. Pomocí kultury organizace můžeme odlišovat jednu organizaci od druhé. Kulturní klima je ovlivněno stylem řízení. Může se jednat například o řízení autoritativní nebo demokratické, organizace může být řízena formálními nebo neformálními pravidly, a podobně. Pracovníci dané organizace by měli její kulturu sdílet, nemusí souhlasit s celou kulturou organizace, ale měli by souhlasit s její většinou.

Kultura organizace může nastavit v organizaci například individuální autonomii (to znamená, že každá organizace si sama určuje míru a průběh odměňování a neřadí se nadřízenou institucí), odměňování za pracovní výkony nebo míru podpory vedoucího pracovníka svým pracovníkům podřízeným. (Kociánová, 2010).

Klima na pracovišti bývá označováno také jako klima psychologické, je to dané emocionálním obsahem. Chování zaměstnanců na pracovišti ovlivňuje sociální klima.

Identifikace člověka s organizací je určité sladění, ztotožnění s cíli a zájmy organizace. Každý zaměstnanec organizace pak může svým ztotožněním a svojí pracovní činností přispět k naplnění cílů organizace. (Barták, 2010).

1.2.3 Motivace a stimulace pracovníků

Kociánová definuje motivaci jako *„soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty“* (Kociánová, 2010, s. 22).

Motivace je tedy určitý nástroj k zlepšování efektivity práce zaměstnanců. Motivace může být finančního nebo nefinančního charakteru, vnitřní nebo vnější. Při motivování je důležitá přiměřená hranice. Malá nebo žádná motivace vede k malému nasazení pracovní

činnosti. Pokud je motivace příliš velká nebo automatická, může vést k poklesu pracovní činnosti zaměstnanců.

Stimulace je záměrné vnější působení na vnitřní motivaci. Stimulace se liší od motivace tak, že působíme na psychiku z vnějšku. Výsledkem by pak měla být změna motivace.

Je důležité umět motivaci a stimulaci rozlišovat.

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací:

- Motivace - vychází z nitra člověka, jedná se o naplňování jeho přání a potřeb
- Stimulace - je nástroj, pomocí kterého rozvíjíme vnitřní zájem zaměstnance

Je důležité zmínit se také o demotivaci. Demotivace je opakem motivace, zaměstnanec ztrácí zájem o naplňování svých potřeb a přání. Demotivace nastává zejména u zaměstnanců, kteří nastupují do zaměstnání často motivováni, ale pracovní nasazení dlouho nevydrží, poklesne jejich výkonnost, a tak dochází k demotivaci. Dlouhodobá demotivace jednoho zaměstnance může vést k demotivaci celého pracovního týmu nebo organizace.

1.2.4 Analýza pracovního místa a identifikace kompetencí pracovníků

Pracovní místo je pozice v organizační struktuře organizace. Pracovní místo je potřeba obsadit zaměstnancem, který splňuje předpoklady a kvalifikaci pro pracovní místo, pozici.

Každé pracovní místo musí mít stanované, jasně definované předpoklady, které musí zaměstnanec splnit, aby tuto pracovní pozici mohl obsadit a vykonávat ji.

„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracovávání údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují: údaje o pracovních místech, údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance“ (Šikýř, Bovec, Trojanová, 2016, s. 28).

Určité chování, možnosti a schopnosti člověka jsou jeho kompetence. Cílem identifikací kompetencí je zjistit chování člověka ať pozitivní tak i negativní. Díky identifikaci kompetencí pak můžeme zvážit, zda je člověk je, nebo bude schopen dosahovat daný výkon.

1.2.5 Personální plánování

Personálnímu plánování věnuje tato bakalářská práce jednu samostatnou kapitolu, proto zde uvádím pouze interpretaci personální činnosti.

Plánování je cílevědomá činnost, která působí na lidi, s požadavkem dosažení cílů. K plánování patří různé metody a postupy, které každá organizace plánuje jinak. Při plánování je důležité rozvržení času. (Kociánová, 2010).

1.2.6 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků neboli jejich vyhledávání je oslovení určitého počtu uchazečů, který by měl být přiměřený, optimální. Vychází se z popisu pracovního místa, na které se hledají vhodné kandidáty. Získávání pracovníků je také označováno jako nábor.

Získávání pracovníků ovlivňují různé faktory, ať už zevnitř organizace nebo zvnějška.

Vnitřní faktory jsou například povaha práce na pracovním místě, místo vykonávané práce nebo požadavky na pracovníka, nebo možnosti dalšího vzdělávání v organizaci.

Vnější podmínky jsou pak například ekonomické, demografické a sociální podmínky nebo podmínky politicko-legislativní a technologické.

Při získávání pracovníků můžeme využívat zdroje vnější, kterými jsou zaměstnanci, které do organizace přijmeme nově, nebo můžeme využívat vnitřních zdrojů, to znamená, že pracovní pozici organizace obsadíme některým zaměstnancem, který je v pracovněprávním vztahu s organizací. Vnitřní zdrojem pak jsou například zaměstnanci, kterým se ruší jejich původní pracovní místo nebo také pracovníci, kteří se vrací do zaměstnání z mateřské nebo rodičovské dovolené.

Lochmanová k získávání pracovníků říká: *„Samostatné získávání zaměstnanců, ať už z vnitřních, či z vnějších zdrojů, má svá pozitiva i negativa. Vždy je proto třeba zodpovědně zvážit, co je pro firmu důležitější, především ve vztahu k její současné i budoucí prosperitě“* (Lochmannová, 2016, s. 33).

1.2.7 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je další důležitá personální činnost.

Jedná se o obsazení pracovního místa vhodným uchazečem. Při výběru pracovníků se zvažují kompetence člověka, jeho kvality a kvalifikace a také jeho chování. Důležité je vybrat nejvhodnějšího pracovníka pro vybranou pozici tak, aby naplňoval všechny předpoklady pracovního místa a tím organizace efektivně dosahovala cílů. Na výběru pracovníků se podílejí například personalisté nebo vedoucí pracovníci, popřípadě lidé, kteří jsou určeni organizací pro výběr pracovníků. Důležité u výběrů pracovníků je sběr takových dat, která o člověku vypoví, zda je vhodným kandidátem na pracovní pozici. Další důležitou součástí výběru pracovníků je také kontakt s uchazečem o zaměstnání.

Samotnému výběru pracovníků předchází předvýběr, jehož úkolem je posoudit vhodnost uchazečů o pracovní místo.

Při výběru pracovníků lze použít metody, kterými jsou například testy, pohovory, analýzy dokumentů a podobně. Zaměstnavatelé využívají jako dokument k analýze nejčastěji životopis, který někdy žádají doplnit o motivační dopis. Životopis obsahuje základní osobní údaje, vzdělání, praxe, kvality zaměstnanců. Tyto informace jsou řazené chronologicky za sebou. V motivačním dopise žadatel uvádí, proč má o usilovanou pracovní pozici zájem, čím pro pozici bude přínosem a proč by si právě jeho měl zaměstnavatel vybrat. Cílem je, aby uchazeč přesvědčil organizaci, aby si právě jeho zaměstnavatel k osobnímu pohovoru pozval.

1.2.8 Přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků

Lochmannová ve své publikaci uvádí, že *„přijímání pracovníků představuje soubor personálních činností, které zahrnují právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a jeho následné uvedení do organizace v rámci konkrétního pracoviště“* (Lochmannová, 2016, s. 49).

Přijímání je personální činnost, kdy zaměstnavatel přijme do pracovně právního vztahu zaměstnance na danou pracovní pozici. Zaměstnavatel přijímá pracovníka například na základě uzavření pracovní smlouvy nebo na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Pracovní poměr dále vzniká na základě volby nebo jmenováním.

Zákon udává, že pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání. Pracovní smlouva dále obsahuje podpis zaměstnance a podpis zaměstnavatele. Jeden výtisk pracovní smlouvy si ponechává zaměstnavatel a druhý zaměstnanec. Pracovní smlouva musí být uzavřena nejpozději v den nástupu zaměstnance do zaměstnání. Stejně tak musí být zaměstnanci předán i platový výměr.

Adaptace pracovníka je „vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na vlastní pracovní činnost, na sociální podmínky“

(Kociánová., 2010, s. 130.).

Adaptace je tedy jakési „zvyknutí“ si na prostředí a kulturu organizace a na vykonávanou pracovní činnost pro organizaci. Hlavním úkolem adaptace je, aby se zaměstnanec co nejrychleji a nejvýhodněji pro organizaci zařadil do pracovního kolektivu organizace a sžil se s pracovním místem. Pro adaptaci existují adaptační programy, které slouží pro sžití nových zaměstnanců se zaměstnáním.

Výsledkem adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou nejlépe dokládá práce vykonaná zaměstnancem správně a efektivně.

Rozmíst'ování pracovníků je strategický tah, při kterém se pro odpovídající pracovní pozice, musí zvažovat kvality pracovníka, aby pracovní síla organizace byla průběžně v optimálním vztahu k pracovním místům a struktuře organizace. Důležité je přidělit správného pracovníka na správné místo tak, aby vykonávanou práci na daném místě zaměstnanec vykonával efektivně ku prospěchu organizace. Rozmíst'ování je neustálý proces, kdy se dává dohromady optimální počet a struktura pracovních míst se strukturou pracovních sil.

1.2.9 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Úkolem řízení pracovního výkonu je ovlivňovat celkovým přístupem výkon zaměstnanců.

Cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjet a zlepšovat výkon jednotlivců a týmů a jejich prostřednictvím i výkon organizace. Řízení pracovního výkonu se primárně týká liniových manažerů, kteří dohlížejí na zaměstnance a podporují jejich rozvoj a výkon tak, aby byli přínosní organizaci.

Lochmanová ve své publikaci uvádí fáze procesu řízení pracovního výkonu:

„Samostatný proces řízení pracovního výkonu sestává ze čtyř základních kroků, kterými jsou:

- *Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu*
- *Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka*
- *Řízení pracovního výkonu v průběhu období (kterým je nejčastěji rok)*
- *Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka“*(Lochmannová, 2016. s. 61).

Nástrojem pro stanovení cílů je například metoda SMART. Touto metodou lze správně stanovit cíl tak, aby obsahoval všechny potřebné náležitosti a byl dobře měřitelný. Zjistíme tak pracovní výkon zaměstnanců a můžeme dát zaměstnancům zpětnou vazbu.

Metoda SMART:

S = Specific = konkrétní

M = Measurable = měřitelný

A = achievable = dosažitelný

R = relevant = důležitý

T = time framed = časové určení

Hodnocení pracovního výkonu Lochmanová definuje takto: *„Hodnocení pracovního výkonu lze považovat za formální posuzování, které je nástrojem manažerské moci a kontroly. Soustřeďuje se do minulosti, je časově náročné, často subjektivní a jednotlivá hodnocení existují izolovaně“*(Lochmannová, 2016. s. 61).

1.2.10 Odměňování pracovníků:

Šikýř a kol. definují odměňování zaměstnanců takto: „*Smyslem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 117).

Ve smyslu odměňování se často také používá slovo kompenzace. Odměňování zaměstnanců může probíhat ve finanční ale i v nefinanční formě. Odměny mohou být různého charakteru, mohou být spjaty s výkonem zaměstnance, ale také mohou být navázány na druh vykonané práce. Odměny nefinančního charakteru mohou mít podobu pochvaly, vyznamenání, povýšení nebo také možnosti dalšího vzdělávání. Odměny finančního charakteru jsou pak prostředky peněžní, jsou to pohyblivé i nepohyblivé složky jako například mimořádné odměny.

Odměňování je stanoveno organizační kulturou. Je důležité, jaké jsou nastaveny v organizaci odměňovací systémy a jestli nastaveny v organizaci vůbec jsou.

Pomocí odměn a jejich systému může organizace lépe dosahovat stanovených cílů.

Zaměstnanci mohou být odměněni mzdou nebo platem. „*Hlavním rozdílem je označení. **Mzda** je peněžní odměnou zaměstnanci za vykonanou práci v soukromém sektoru. Tedy vyplácí jí firma anebo podnikatel.*

***Plat** je oproti tomu vyplácen státem. Také se jedná o peněžní plnění za vykonanou práci. Mimo státu se může jednat o územní samosprávný celek, státní fond, příspěvkovou organizaci (jejíž organizační složkou je stát), právnickou osobu, jejímž zřizovatelem je ministerstvo školství.*

*Dalším rozdílem je výpočet ohodnocení. U **mzdy** je čistě na zaměstnavateli jakou zvolí formu, většinou se skládá ze základní mzdy, náhrady mzdy a výkonnostní složky. Dále je pevná složka, někdy také označována jako paušální a pohyblivá složka. To mohou být různé prémie a odměny. Většinou se dávají za přesčasy, práci v noci, o svátcích, víkendech a pak za práci v takzvaném ztíženém pracovním prostředí. Dále je to osobní ohodnocení. Samotné prémie jsou vyjadřovány procenty a jejich účel je čistě motivační.*

*U **platu** je to jinak. Jeho výše je stanovena podle takzvaného platového tarifu. Ten se skládá z platové třídy a platového stupně. Platová třída definuje, co zaměstnanec dělá a*

jak je to náročné. Platový stupeň záleží na odpracovaných letech, popřípadě dosažené praxe. (<http://ekonomikaonline.cz/306/rozdil-mezi-platem-a-mzdou/>)

Finanční odměňování ovlivňují faktory a to faktory vnitřní a vnější. Vnějšími faktory jsou například situace na trhu práce nebo zákony, které jsou v platnosti. Vnitřními faktory pak jsou finanční situace organizace, faktory související s úkoly a požadavky na pracovní místo, výsledky práce, pracovní nasazení a chování pracovníka, pracovní podmínky organizace.

Odměny lze využít jako motivační nástroj pro zaměstnance.

Z hlediska práva u zaměstnanců platí zásada rovnosti v odměňování, což znamená, že za stejnou práci náleží všem zaměstnancům stejná mzda. Minimální mzda je nejnižší právně přípustná mzda, kterou je zaměstnavatel povinen poskytovat za práci zaměstnanci v pracovněprávním vztahu. Zaručená mzda je nejnižší cena práce stanovená ve vztahu ke složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.

1.2.11 Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků

Na organizaci působí mnoho faktorů, kvůli kterým je nutný rozvoj zaměstnanců. Cílem vzdělávání je rozšíření znalostí, dovedností zaměstnanců a tím i zvýšení kvality práce. Pomocí vzdělávání organizace naplňuje své cíle. Při vzdělávání zaměstnanců je důležité vycházet z potřeb organizace.

Vzdělávání je určitý proces, který probíhá díky učení nových věcí a osvojování nových kompetencí.

Koubek píše: „*Vzdělávání zaměstnance během jeho zaměstnání u zaměstnavatele je součástí vzdělávání člověka během jeho života ve společnosti, které obvykle zahrnuje*“ (Koubek., 2015, s. 255).

Při vzdělávání zaměstnanců sledujeme tři oblasti vzdělávání a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast vzdělávání odborného a oblast dalšího rozvoje pracovníka.

Metodami vzdělávání na pracovišti jsou například rotace práce, pracovní porady, asistence, přednáška nebo například hospitace a náslechy ve školství.

Metodami rozvoje na pracovišti pak jsou například e-learning, kurzy, školení, přednášky.

Při vzdělávání pracovníků lze využít rekvalifikace. Rekvalifikace znamená získání nové kvalifikace nebo rozšíření kvalifikace stávající.

Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotliví zaměstnanci se svým vedoucím. Plán osobního rozvoje je zaměřen na oblasti, které si zaměstnanci navrhnou ku prospěchu svého vzdělávání a osobního rozvoje. To znamená, že zaměstnanec poukáže na to, jakým směrem se chce vzdělávat. To musí být v souladu s jeho pracovním místem a jeho pracovní náplní. Při plánování osobního rozvoje zaměstnanců lze vycházet z analýzy současného stavu stanovením cíle rozvoje, který povede ke zlepšení. V samotném plánu budou určeny postupné kroky k naplnění cíle, k jeho realizaci.

Řízení kariéry zaměstnanců. Kariéra je určitá složka, která je spjata s pracovním zařazením. V organizaci znamená kariéra nejčastěji profesní růst zaměstnance. Kariéru zaměstnanců řídí vedoucí pracovník organizace, který zaměstnanci umožní dále se vzdělávat, obohacovat a profesně se rozvíjet. Kariéru v organizaci lze řídit během celého pracovního poměru zaměstnance k organizaci.

1.2.12 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Šikýř a kol. definují péči o zaměstnance takto: „*Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance a jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Šikýř., 2016, s. 162).

Cílem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých pracovních podmínek jako třeba optimální pracovní doby, prostředí, ve kterém zaměstnanec pracovní činnost vykonává nebo také bezpečnostních podmínek, dostatku tepla a světla.

Smysluplná péče o pracovníky organizace je zákonná povinnost zaměstnavatele. Pomocí vyhovujících pracovních podmínek pro zaměstnance můžeme dosahovat lepší ekonomické situace organizace a to proto, že příznivé pracovní podmínky mají vliv na motivaci zaměstnance, chování zaměstnanců a sociální klima.

Péči o zaměstnance lze rozdělit na péči povinnou, danou například zákoníkem práce, a péči dobrovolnou. Povinná péče je smluvená, je daná ve vnitřních předpisech, kolektivních smlouvách nebo jiných smlouvách organizace a jedná se například o zvláštní pracovní

podmínky některých zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, pracovní podmínky zaměstnanců. Při péči o zaměstnance je třeba věnovat pozornost především pracovní době, kdy je třeba dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pracovní prostředí.

Dobrovolná péče je pak na uvážení zaměstnavatele.

Zaměstnavatel může zaměstnancům poskytovat některé zaměstnanecké výhody.

1.2.13 Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou určeny k obhajování práv zaměstnanců. Jsou složeny ze zaměstnanců organizace. Odborové organizace se zabývají kolektivním vyjednáváním, jehož výsledkem je kolektivní smlouva. V České republice se odbory uvádí v zákoníku práce a v zákonu o kolektivním vyjednávání.

Odbory organizace mají právo na rozhodování, spolurozhodování, součinnost se zaměstnavatelem a právo kontroly.

Při kontrole odbory sledují dodržování smluv, pracovněprávních vztahů nebo také dodržování bezpečnosti práce. Při součinnosti mezi odbory a zaměstnavatelem pak jde především o projednávání situací, které navrhnou zaměstnanci organizace odborům a ty pak komunikují se zaměstnavatelem. Odbory se snaží u zaměstnavatele prosadit zájem zaměstnanců. Konečné rozhodnutí je vždy na zaměstnavateli. Odbory se zaměstnavatelem řeší například úpravy pracovní doby, výpověď zaměstnanci, nebo například ochranu zdraví a podobně.

Odborové organizace mají právo rozhodovat například o stávkách nebo o zastavení pracovního procesu, například v bezprostředním ohrožení života zaměstnance.

Odbory spolurozhodují se zaměstnavatelem o propouštění odborového funkcionáře, nebo při vydání pracovního řádu.

Zaměstnanci, kteří vstoupí do odborů, mají tak možnost projednávat své zájmy se zaměstnavatelem.

1.2.14 Uvolňování pracovníků z organizace

Ukončení pracovního poměru je možné z mnoha důvodů. Důvody jsou například odchod do důchodu, smrt zaměstnance, propuštění pracovníka, výpověď pracovníka daná zaměstnavatelem.

Zaměstnanec může ukončit pracovní poměr se zaměstnavatelem bez udání důvodů. Pracovní poměr se ukončuje s koncem výpovědní lhůty.

Pracovní poměr ukončený ze strany zaměstnavatele se musí řídit důvody danými zákoníkem práce.

Uvolňování pracovníků může být i dočasné, a to například z důvodu mateřské dovolené nebo z důvodu odchodu do veřejné funkce.

Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může být ukončen z pohledu zaměstnance dobrovolně a nedobrovolně. Dobrovolným ukončením se myslí výpověď daná zaměstnancem zaměstnavateli nebo dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Nedobrovolným ukončením se rozumí výpověď zaměstnavatelem zaměstnanci. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď z pracovního poměru pouze ze zákonných důvodů. Pracovní poměr může také zaniknout uplynutím sjednané doby nebo ukončením pracovního poměru ve zkušební době. Důvod výpovědi nemůže být dodatečně měněn, musí být stanoven na výpovědi.

Výpověď zaměstnancem můžeme brát i jako evaluační nástroj. Rozhovor vedoucího organizace s odcházejícím zaměstnancem může ukázat nedostatky organizace.

Pro organizaci je důležité získat kvalitní zaměstnance, stabilizovat personální situaci v organizaci a minimalizovat tím uvolňování pracovníků ze strany zaměstnavatele.

1.2.15 Oblasti personálního poradenství

Cílem personálního poradenství je pomáhat organizacím v řešení obtížných personálních situací. Personální poradenství je souhrn vědeckých poznatků a praktických zkušeností, který je neustále aktualizován.

Personální poradenství můžou zajišťovat interní zaměstnanci organizací nebo vnější organizace, kterými jsou externí poradenské společnosti.

Personální poradenství je poskytováno všem zaměstnancům organizace, jak pracovníkům vedoucím tak i řadovým zaměstnancům.

Důležité je, aby si organizace uvědomila klady a zápory interního nebo externího poradenství a zvolila variantu přínosnou pro organizaci. Vhodné je oslovit s jasným úkolem více poradců, abychom měli lepší přehled o kvalitách, ceně a rozsahu poskytovaných služeb personálního poradenství.

Obsahově se při personálním poradenství jedná například o jednorázové poradenství při specifickém úkonu, poradenství, které sleduje rozvoj klienta, nebo poradenství krizové, které řeší specifické situace, kdy se hledá její řešení a náprava.

Do oblastí personálního plánování pak můžeme zahrnout analyzování pracovních míst, využití schopností pracovníků, personální plánování, audity, prognózy, výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků, uvolňování pracovníků, atd.

1.3 Personální plánování

Plánování je cílená činnost, která působí na lidi s požadavkem dosažení cílů. K tomu patří různé metody a postupy. Při plánování je důležité rozvržení času a je velmi důležité předvídat, jaká bude situace, nebo jaká situace by mohla nastat. Personální plánování je stěžejní pro plánování všech činností v organizaci. Při personálním plánování je potřebné stanovování cílů organizace a způsobů, jak těchto cílů dosahovat. Není podstatné pouze získat zaměstnance pro organizaci, ale také je personálně správně rozmístit uvnitř dané organizace.

Cílem personálního plánování je především to, aby organizace měla dostatečný počet kvalitních zaměstnanců jak v době přítomné, tak i do budoucnosti.

Při personálním plánování je důležité znát současný stav organizace, ze kterého se vychází. Personální plánování nesmí být nahodilé, musí být dopředu promyšlené.

Je třeba tvořit plány, varianty a volit správné postupy, pomocí kterých organizace dosahuje svých stanovených cílů. (Lochmannová, 2016.).

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

Personální plánování je proces, který musí z něčeho vycházet. Barták říká, že: *„Personální plánování je procesem, který vychází z personální strategie s oporou ve výsledcích personálního auditu. Soustředění se na podmínky realizace jejích cílů v oblasti lidských zdrojů. Je procesem, který vyžaduje důkladnou znalost výchozí situace v oblasti lidských zdrojů. Plánování vyžaduje prognostické myšlení s oporou v intelektu, kreativě i emoční inteligenci. Kvalifikované personální plánování nemůže probíhat nahodile a živelně. Musí vycházet ze znalosti dlouhodobější potřeby pracovních sil“ (Barták, 2010, s. 61).*

Plánování vychází ze strategie tedy z koncepce řízení. *„Škola potřebuje dlouhodobou (tříletou až pětiletou) koncepci řízení, která s ohledem na posouzení současného stavu (zhodnocení silných a slabých stránek, stejně jako příležitost hrozeb) definuje smysluplný cíl a optimální způsob fungování a hospodaření školy uprostřed neustále se měnících vlivů okolí (politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních, ekologických a jiných), zejména nejvhodnější postup zabezpečování, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) k dosažení očekávaného výkonu“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 18).*

„Komplexní personální strategie, která vychází ze strategie školy, definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k realizaci strategických cílů školy. Z komplexní personální strategie, které se týkají jednotlivých personálních činností, například strategie výběru, hodnocení, strategie odměňování, strategie vzdělávání a podobně. Podmínkou je, že tyto specifické personální strategie jsou vytvářeny a uskutečňovány jako systém, který směřuje k realizaci strategických cílů“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 19).

Zaměstnance plánujeme kvůli určité potřebě organizace. Šikýř a kol. pak ve své publikaci uvádí, že: „*Plánování zaměstnanců zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců. Plánovat potřebu zaměstnanců znamená plánovat poptávku po zaměstnancích. Zaměstnavatel předvídá, kolik a jaké zaměstnance bude pravděpodobně krátkodobě (během následujícího roku) i dlouhodobě (během následujících tří až pěti let) potřebovat, aby zajistil požadovanou práci a dosáhl očekávaných cílů*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 63).

Pomocí plánování dosahujeme cílů organizace. Aby řízení organizace a naplňování cílů organizace mělo strukturu a nebylo nahodilé, je úkolem plánování stanovení cest a metod k dosahování cílů. „*Řízení organizace je činnost směřující k dosažení určitých cílů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak nesmírně důležitým nástrojem řízení organizace. Zvláštní postavení v tomto plánování náleží personálnímu plánování*“ (Kolář a kolektiv. 2012, s. 192).

Plánování je systematickým postupem: „*Plánování – tvorba plánů, variant, postupů, volba metod apod. k dosažení stanovených cílů.*“ (Trojan, 2014, s. 92)

Pokud chceme dosáhnout požadovaného výkonu organizace, musíme dosáhnout jistého souladu. „*Dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností je podmínkou dosažení očekávaného výkonu školy*“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 18).

Postup organizace při plánování zaměstnanců

Postup při plánování zaměstnanců je takový, že organizace vytyčí cíl, na základě kterého se propočte, jaká je potřeba zaměstnanců. Zaměstnavatel počítá s personálními zdroji, které již v organizaci má. Dále počítá se zdroji, které se navrátí například z mateřské dovolené a také se zaměstnanci, kteří mohou odejít a tím pádem snížit stav, jako například při odchodu do důchodu.

Barták ve své publikaci uvádí, že personální plánování musí vzejít ze znalosti dlouhodobé potřeby zaměstnanců. Personální plán pak musí odpovídat na otázky:

- „*Kolik zaměstnanců bude potřeba a v jaké struktuře?*“

- *V jaké kvalitě podle stanovených kritérií? (vzdělání, praxe, osobních vlastností apod.)?*
- *Kde, na kterých pracovních pozicích, místech?*
- *Kdy, v jakém časovém období nastane potřeba?*
- *Jak a kde zaměstnance získat?*

(Barták, 2010, s. 61)

Personální plánování není záležitostí pouze personalistů. Jde o odborný náhled na budoucí potřebu a rezervy v personální oblasti pro celou organizaci. Na personálním plánování by se tedy kromě personalistů měli podílet i vedoucí pracovníci a příslušní linioví manažeři organizací.

Personální plánování se tedy odvíjí od:

- *Filozofie organizace*
- *Strategie organizace*
- *Role organizace*
- *Cílů a organizace a způsobů, jak jich hodlá dosáhnout*
- *Analýzy vnějších faktorů, z nichž musí organizace vycházet, případě jimž musí čelit*
- *Analýzy vnitřních faktorů*

Personální plánování by mělo odpovídat na tři základní otázky:

- *Jak zlepšit využití zaměstnanců?*
- *Jak koordinovat plány personálních činností?*
- *Jak úspěšně reagovat na hlavní požadavky místního trhu práce*

Vlastní personální plán zahrnuje tři hlavní personální procesy:

- *Plánování potřeby pracovníků*
- *Plánování zdrojů pracovníků*
- *Plánování personálního rozvoje (Barták, 2010, s. 62,63.).*

Personální plánování ovlivňuje mnoho faktorů a to zejména vnější a vnitřní prostředí působící na organizaci, situace na trhu práce a rozdíl nabídky a poptávky.

Personální plánování ovlivňují jisté faktory. Vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a z poptávky a nabídky práce. Dle Bartáka jsou faktory děleny na faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Tento autor také uvádí, že personální plánování ovlivňuje poptávka a nabídka práce nebo také vyhledávání a výběr pracovníků.

Faktory vnějšího prostředí:

- Globalizace
- Diskontinuální změny
- Recese
- EU a ČR legislativa
- Vývoj technologií v oboru podnikání
- Ekologie
- Činnost úřadů práce
- Politika rovných příležitostí
- Demografický vývoj společnosti

Faktory vnitřního prostředí:

- Strategie organizace
- Kultura organizace
- Zavádění nových technologických celků
- Vlastní stav zaměstnanosti

Poptávka a nabídka práce:

- Profesionální kategorie zaměstnanců, kteří budou nezbytní
- Odborná úroveň u daných profesí
- Profese s příslušnou kvalifikací, které budou potřeba v době krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé
- Místo, ve kterém bude profese potřeba

Vyhledávání a výběr pracovníků:

- Uvolněné, nově vzniklé pozice
- Pracovníky hledáme na vnitřním nebo vnějším trhu práce
- Využíváme na vyhledávání pracovníku své síly nebo personální agentury
(Barták, 2010.)

Shrnutí: pro kvalitní personální plánování je důležité znát, jaká jsou východiska personálního plánování a cíle organizace, jaké postupy při plánování volit, jaké faktory ovlivňují vyhledávání a výběr pracovníků. Je potřeba mít zpracovanou analýzu pracovního místa.

1.4 Specifika personálního plánování ve školství

Personalistika ve škole hraje velkou roli. Je to jeden ze stěžejních pilířů řízení školy. Personální činnost ve škole řeší obsazení pozic pracovníků jak pedagogických, tak i nepedagogických, adaptaci zaměstnanců a prostřednictvím toho i dosahování cílů školy.

Specifikem personalistiky ve školství pak je například kvalifikace pedagogických pracovníků, počet hodin, které musí odpracovat a jejich rozvržení.

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo vykonává přímou činnost, která působí na vzdělávaného. Zákon o pedagogických pracovnících definuje pedagogického pracovníka následovně:

(1) Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou 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 sociálních služeb.

(2) Přímou pedagogickou činnost vykonává

a) učitel,

b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,

- c) vychovatel,
- d) speciální pedagog,
- e) psycholog,
- f) pedagog volného času,
- g) asistent pedagoga,
- h) trenér,
- i) metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,
- j) vedoucí pedagogický pracovník. “

(§2, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění)

U personálních činností týkajících se školství, a tedy i u plánování pedagogických pracovníků, je nutné vycházet z pracovní doby pedagogických pracovníků a také z rozsahu přímé pedagogické činnosti. Je potřeba znát, co v pracovní době pedagogičtí zaměstnanci vykonávají, v jaké době je pedagog povinen být na pracovišti, ale také je třeba dodržovat rozsah přímé pedagogické činnosti. Pracovní dobu a rozsah přímé činnosti pedagogického pracovníka, která je specifikem, zákon stanovuje následovně:

„Pracovní doba pedagogických pracovníků

(1) *Pedagogičtí pracovníci vykonávají v pracovní době*

a) *přímou pedagogickou činnost,*

b) *práce související s přímou pedagogickou činností.*

(2) *Pedagogický pracovník je povinen být na pracovišti zaměstnavatele v době stanovené rozvrhem jeho přímé pedagogické činnosti, v době stanovené rozvrhem jeho dohledu nad dětmi a žáky, v době zastupování jiného pedagogického pracovníka a v případech, které stanoví v souladu se zákoníkem práce zaměstnavatel.*

(3) *Jde-li o výkon jiné práce než podle odstavce 2, vykonává pedagogický pracovník sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, a na místě, které si sám určí. Náklady, které pedagogickému pracovníkovi vzniknou výlučně v souvislosti s výkonem práce na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele podle věty první, se nepovažují za náklady vzniklé v souvislosti s výkonem závislé práce, a není-li dohodnuto jinak, hradí je pedagogický pracovník.*

Rozsah přímé pedagogické činnosti

(1) Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti stanoví ředitel školy pedagogickému pracovníkovi na období školního vyučování nebo na pololetí školního vyučování. Ředitel školy s celoročním provozem a ředitel zařízení sociálních služeb stanoví rozsah hodin přímé pedagogické činnosti na období kalendářního roku.

(2) Ředitel školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí stanoví týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti podle prováděcího právního předpisu. Při sjednání kratší než stanovené týdenní pracovní doby se úměrně tomu sníží rozsah přímé pedagogické činnosti.

(3) Ředitel školy nebo ředitel zařízení sociálních služeb může nařídít pedagogickému pracovníkovi konání přímé pedagogické činnosti nad jemu stanovený rozsah nejvýše v rozsahu 4 hodin týdně, další hodiny s ním může dohodnout.

(4) Za přímou pedagogickou činnost nad rozsah hodin stanovený ředitelem školy nebo zařízením sociálních služeb se považuje vykonaná přímá pedagogická činnost podle odstavce 3 i v případě, že pedagogický pracovník nesplnil ředitelem stanovený týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti vyplývající z týdenního rozvrhu přímé pedagogické činnosti, protože v době, která se posuzuje jako výkon práce^{8b}), přímou pedagogickou činnost nevykonával. U pedagogických pracovníků s kratší pracovní dobou je přímou pedagogickou činností nad stanovený rozsah přímá pedagogická činnost přesahující týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti odpovídající stanovené týdenní pracovní době^{8c}); těmto pedagogickým pracovníkům není možné konání přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah nařídít.

(5) Vláda stanoví nařízením rozsah přímé pedagogické činnosti pedagogických pracovníků škol zřizovaných ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí.“

(§22a, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění)

Aby mohlo ve školách a školských zařízeních probíhat plánování pedagogických pracovníků

a jejich přijímání, je třeba znát předpoklad pro výkon činnosti pedagogického pracovníka jako je například to, že pedagog musí být bezúhonný, musí být zdravotně způsobilý a musí dosahovat potřebné kvalifikace. Zákon o pedagogických pracovnících stanovuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka.

„Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka

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

a) je plně způsobilý k právním úkonům,

b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,

c) je bezúhonný,

d) je zdravotně způsobilý a

e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

(2) Posuzování předpokladu podle odstavce 1 písm. d) se řídí zvláštním právním předpisem

(3) Uznávání odborné kvalifikace a splnění předpokladu bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti u státních příslušníků členských států Evropské unie, případně jejich rodinných příslušníků, a státních příslušníků ostatních států, kteří jsou v členském nebo jiném státě oprávněni konat přímou pedagogickou činnost, se řídí zvláštními právními předpisy.“
(§3, zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění).

Šikýř a kol. se ve své publikaci zaměřuje na školství a **rozlišuje dvě personální strategie** a to strategii komplexní a strategii specifickou.

Komplexní personální strategie vychází ze strategie školy, je zaměřena na dlouhodobé vedení zaměstnanců a rozvoj školy. Vede tím k naplnění strategických cílů školy.

Specifické personální strategie vychází z komplexní personální strategie. Týkají se personálních činností jako jedné oblasti, jako je například strategie vzdělávání nebo strategie hodnocení. Jsou vytvářeny jako systém, díky kterému škola naplňuje strategické cíle školy.

Dále tato publikace uvádí druhy plánů. Plány mohou být dlouhodobé, krátkodobé a střednědobé.

Dlouhodobý plán obsahuje obecnější problémy školy. Dlouhodobý plán se naplňuje pomocí plánů střednědobých. V praxi se jedná například o stabilizování pedagogického sboru nebo

snížení věkového průměru pedagogického sboru.

Střednědobý plán je nastaven na období jednoho školního roku. Jedná se zde o plány koncepčního a organizačního charakteru.

Krátkodobé plány pak mají organizační charakter, prostřednictvím krátkodobých plánů realizujeme plány střednědobé. Řeší situaci, která nastane v určitou chvíli jako například zástup za zaměstnance, který onemocní.

„Ředitel školy vytváří a uskutečňuje personální strategie, aby prostřednictvím zaměstnanců realizoval strategické cíle školy. Ředitel školy při tom řeší koncepční otázky spojené s potřebou zaměstnanců a pokrytím potřeby zaměstnanců:

- *Kolik zaměstnanců bude potřebovat (počet)?*
- *Jaké zaměstnance bude potřebovat? (druh)?*
- *Kolik zaměstnanců může přijmout? (rozpočet)?*
- *Kde potřebné zaměstnance získá (zdroje)?*
- *Jak Potřebné zaměstnance získá (metody)?“*

(Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 22).

Šikýř, Borovec a Trojanová uvádí, že personální činnost ve škole slouží k naplnění úkolů a strategických cílů školy. Personální systém ve škole ovlivňuje výkon zaměstnanců. Uvádí také to, že úkolem personální činnosti ve škole je zajistit požadované množství zaměstnanců jak pedagogických, tak i nepedagogických: *„Úkolem personalistiky je škole zajistit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků) a jejich pomocí dosahovat strategických cílů“* (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 15.).

„Personální činnost slouží k naplňování úkolu personalistiky. Umožňují škole zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosáhnout strategických cílů školy“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 18)

„Systém personálních činností ovlivňuje výkon školy tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Dosažení očekávaného výkonu školy vyžaduje takový systém personálních činností, který škole umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonů zaměstnanců, to znamená

jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 18).

Plánování na základních školách ovlivňují různé situace. Největší problém uvádí ve své publikaci Šikýř a kol.: *„Plánování pedagogických pracovníků základní školy na nový školní rok začíná v dubnu nebo v květnu předchozího školního roku. Problémy způsobuje počet příchozích žáků do prvního ročníku. Rodiče často přihlašují své děti na více škol a vzhledem k tomu, že neexistuje žádný právní postih, jen někteří z nich oznámí, pro kterou školu se nakonec rozhodli. Skutečný počet žáků 1. ročníku tak vedení školy získá až 1. září a k tomu datu již většinou nejde měnit plánované personální obsazení“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 43).*

Ve školách personalistiku zaštiťuje ředitel školy a vedoucí pracovníci, kteří jsou ředitelem pověřeni řízením a vedením jím podřízených zaměstnanců.

To, jestli ředitel ve škole personální činnosti řídí sám, nebo tyto personální činnosti deleguje na své zaměstnance či externí organizace, je volbou ředitele školy. Delegování na někoho jiného má samozřejmě určité výhody a nevýhody. Výhodou je především ušetřený čas k řešení jiných činností a nevýhodou jsou například vyšší nároky na koordinaci zaměstnanců.

Ve větších školách pak bývá zřizováno místo personalisty, který zajišťuje administrativu, koncepční a poradenské činnosti, které se vztahují na danou školu.

Ve školách a školských zařízeních je důležité se při personálním plánování pedagogických pracovníků řídit zákony. Je dobré znát specifika a úskalí, která mohou při personálním plánování pedagogických pracovníků nastat a je potřebné znát vyhlášky a zákony týkající se personálního plánování pedagogických pracovníků.

2 Praktická část

Praktická část bakalářské práce navazuje na část teoretickou. Zjišťuje, jak probíhá personální plánování pedagogických pracovníků na základních školách – jaké jsou způsoby plánování a jaké probíhají postupy při plánování pedagogických pracovníků na základních školách, jaké si klade organizace cíle a jak probíhá naplňování těchto cílů, ve kterých dokumentech základní školy tyto cíle vytyčují.

Autorka zde prezentuje výsledky provedeného výzkumu. Kvantitativná výzkum byl uskutečněn dotazníkovou metodou. Cílem tohoto dotazníku je popsat zkoumanou oblast. Data zjištěná z dotazníků jsou následovně zpracována a jsou vytvořeny statistiky ze zkoumané oblasti. Dotazník zjišťoval, jak probíhá personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách. Jednotlivé otázky dotazníku cíleně zjišťovaly jednotlivé úseky plánování, metody plánování a postupy základních škol. Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronicky. Respondenti byli vybráni náhodně, autorka oslovila školy v různých městech a vesnicích. Celkový počet rozeslaných dotazníků je šedesát dotazníků. Navracených dotazníků je třicet. Autorce se tedy vrátila polovina ze zaslaných dotazníků. Výzkum byl realizován v období listopadu 2017 až do ledna 2018.

2.1 Cíl a výzkumné otázky praktické části bakalářské práce

Hlavní cíl: Cílem práce je zjistit, jak probíhá v základních školách personální plánování pedagogických pracovníků, zmapovat realizaci personálního plánování pedagogických pracovníků na základních školách a zachytit formy a způsoby, kterými je plánování uskutečňováno. Výsledkem je doporučení, návod k personálnímu plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

Dílčí cíle:

- jak probíhá personální plánování pedagogických pracovníků na základních školách

- jakým způsobem je zachyceno personální plánování potřeb pedagogických pracovníků v základních školách, respektive zda respondenti zachycují průběh a cíle plánování v některých dokumentech školy jako je například rozvojový plán školy.
- s jakým problémem se při personálním plánování pedagogických pracovníků základní školy nejčastěji školy setkávají
- jak jsou stanovovány cíle a je uskutečněno jejich naplnění.

Charakteristika respondentů: Oslovenými respondenty byli ředitelé základních škol z celé České republiky. Dotazníkového šetření se zúčastnili jak muži, tak i ženy.

2.2 Metodiky výzkumu

Pro realizaci výzkumu autorka použila dotazníkové šetření. Dotazník tvořilo sedmnáct otázek. Většina otázek byla s uzavřenou odpovědí, tři poslední otázky byly otevřené. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě a rozeslán respondentům e-mailem. V úvodu e-mailu autorka napsala žádost o vyplnění dotazníku, uvedla, z jakého důvodu vyplněné dotazníky požaduje a informovala o možnostech vrácení dotazníku (elektronickou formou, poštou nebo osobním vyzvednutím autorky u respondenta). Všichni respondenti využili formu elektronickou. Bylo osloveno šedesát respondentů, z toho autorka získala třicet vyplněných dotazníků od respondentů zpět.

Dotazník se skládal ze tří částí, kdy první část se zaměřovala na identifikační údaje. Autorka díky těmto informacím dokázala porovnat respondenty mezi sebou v rámci jednotlivých položek.

Druhá část dotazníkového šetření obsahovala dvanáct otázek týkajících se přímo personálního plánování pedagogických pracovníků. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem je zdokumentováno personální plánování potřeb pedagogických pracovníků, jaký časový horizont je sledován, co respondenti při plánování sledují především nebo s čím se nejčastěji respondenti při plánování setkávají. U těchto otázek mají respondenti na výběr ze dvou až pěti možností.

Třetí část dotazníkového šetření tvoří otázky s otevřenou odpovědí.

Dotazník je přílohou číslo 1 bakalářské práce.

2.3 Vyhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu

Základní informace: Výsledky zjištění jsou zobrazeny pomocí grafů. Autorka použila grafy sloupcové a kruhové. Sloupcové grafy byly použity především u vyhodnocení otázek, kde bylo důležité zachytit podrobnější číselné zobrazení. Kruhové grafy jsou použity především u vyhodnocení otázek, kde má být zobrazen plošný přehled. Autorka zde chtěla zachytit strukturu sledovaného souboru respondentů.

Otázka číslo 1

Jaká je délka Vaší praxe ve vedení lidí?

Jedná se o otázku identifikačního charakteru. Autorka tuto otázku zvolila proto, aby mohla dále zjistit, zda délka praxe ovlivňuje úroveň personálního plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

Graf č. 1 - délka praxe respondentů ve funkci



Graf 1 – délka praxe respondentů ve funkci

Z výsledků vyplývá, že nejvíce (sedmnáct) ředitelů škol pracuje ve vedoucí funkci devět a více let, do tří let vykonává vedoucí funkci pět respondentů.

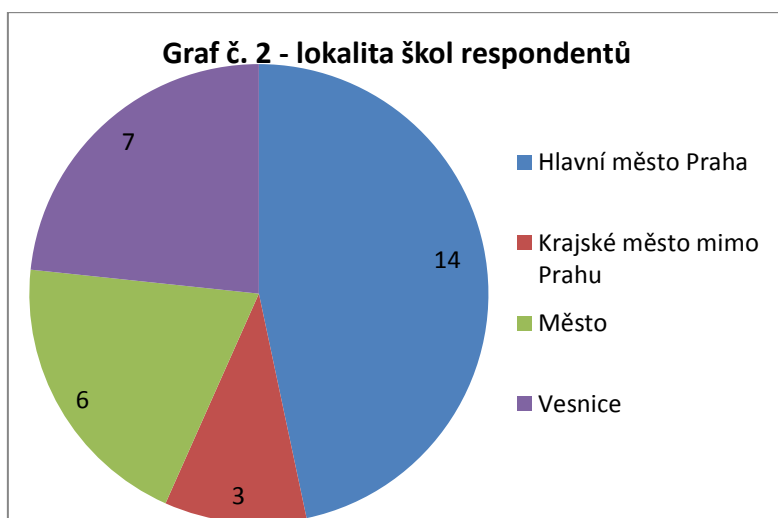
V závěru této kapitoly, se autorka bude věnovat tomu, zda délka praxe ovlivňuje personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

Otázka č. 2

Vaše škola se nachází?

- a) hlavní město Praha
- b) krajské město mimo Prahu
- c) město
- d) vesnice

Otázka identifikačního charakteru. Autorka zde zjišťuje, kde se škola respondentů nachází. Autorka tuto otázku zvolila proto, aby získala přehled o školách, jelikož její výzkum je zaměřen na celou Českou republiku. Tato otázka byla vybrána také z toho důvodu, aby autorka mohla porovnat, v jakých místech se školy nejvíce potýkají s nedostatkem pedagogických pracovníků a kde naopak je zaměstnanců nadbytek.



Graf 2- lokalita škol respondentů

Nejvíce (čtrnáct) respondentů odpovědělo, že jsou z hlavního města Prahy.

Sedm z respondentů uvedlo, že funkci plní na vesnici.

Šest respondentů je z města.

Tři respondenti uvedli, že jsou z krajského města mimo Prahu.

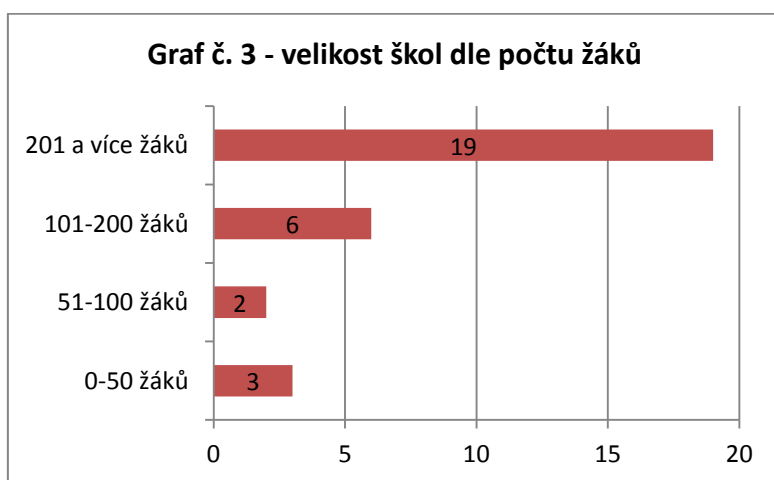
Autorka se bude dále zabývat tím, zda má lokalita vliv na personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

Otázka č. 3

Jak velká je škola, kterou řídíte?

- a) 0 – 50 žáků
- b) 51 – 100 žáků
- c) 101 – 200 žáků
- d) 201 a více žáků

Jedná se o otázku identifikačního charakteru, kterou autorka zjišťuje, jak velká je škola kterou respondenti řídí. Na velikost školy je nahlíženo z hlediska počtu žáků. Rozmezí počtu žáků ve škole si autorka stanovila sama.



Graf 3 - velikost škol dle počtu žáků

Nejvíce (devatenáct) respondentů uvedlo, že působí ve škole, kde je více než 201 žáků.

Šest respondentů pak vykonává funkci ředitele školy ve škole, kde je 101 – 200 žáků.

Ve škole s velikostí 51 -100 žáků působí dva respondenti.

Tři respondenti uvedli, že v jejich škole je 0 -50 žáků.

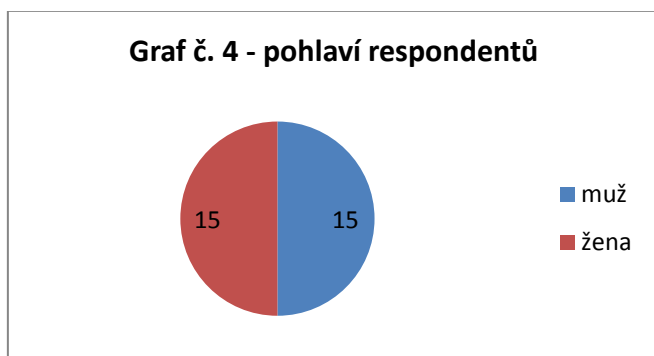
Převládají tedy školy větší.

Otázka č. 4

Jste žena nebo muž?

- a) žena
- b) muž

V této identifikační otázce zjišťuje autorka pohlaví respondentů.



Graf 4 - pohlaví respondentů

Patnáct respondentů uvedlo, že jsou muži.

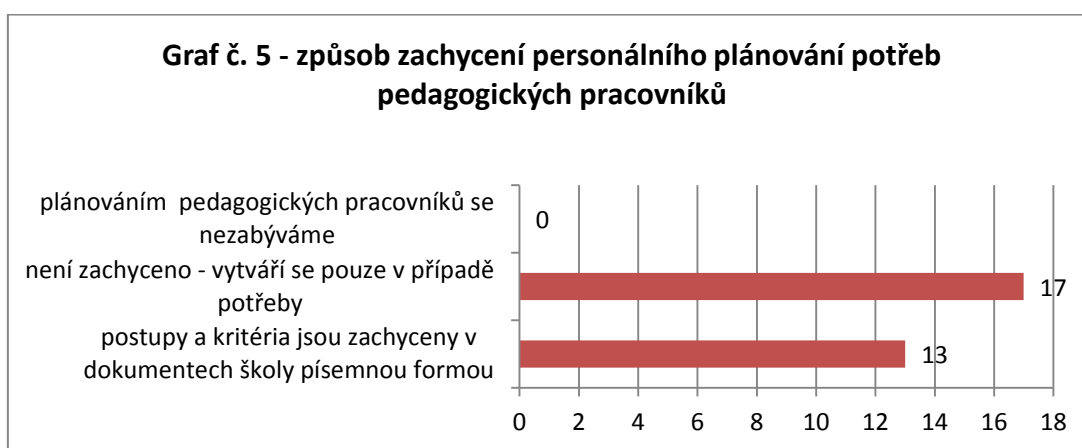
Patnáct respondentů, uvedlo, že jsou ženy.

Otázka č. 5

Jakým způsobem je zachyceno personální plánování potřeb pedagogických pracovníků Vaší školy?

- a) Postup a kritéria jsou zachyceny v dokumentech školy písemnou formou
- b) Není zachyceno – vytváří se pouze v případě akutní potřeby
- c) Plánování pedagogických pracovníků se nezabýváme

Autorka touto otázkou zjišťuje, zda personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách není ignorováno.



Graf 5- způsob zachycení personálního plánování potřeb pedagogických pracovníků

Nejvíce (sedmnáct) respondentů uvádí, že personální plánování není zachycováno, je vytvářeno pouze v případě potřeby pedagogických pracovníků.

Třináct respondentů vytváří postupy a kritéria personálního plánování v základních školách písemnou formou v dokumentech školy.

Žádný z respondentů nevedl, že se personálním plánováním nezabývají.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá zjištění, že se personálním plánováním zabývají ve všech školách.

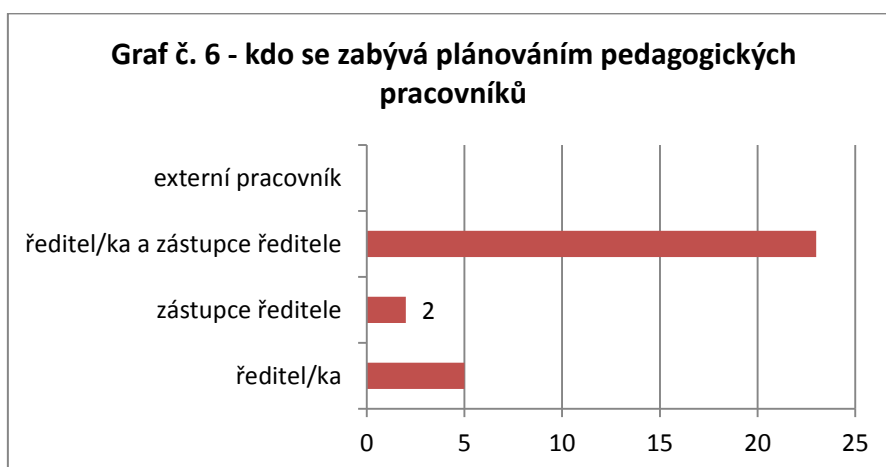
Otázka č. 6

Kdo se ve Vaší škole zabývá plánováním pedagogických pracovníků?

- a) Ředitel/ka
- b) Zástupce ředitele/ky
- c) Ředitel/ka + zástupce
- d) Externí pracovník

V otázce šesté autorka zjišťuje, zda se zabývají personálním plánováním pedagogických pracovníků ředitelé škol, nebo zda tuto činnost delegují na jiné pracovníky.

Vyhodnocením odpovědí chce autorka zjistit, zda personální plánování pedagogických zaměstnanců v základních školách může být ovlivněno tím, že tuto činnost ředitel deleguje na externí pracovníky, kteří se nepohybují uvnitř organizace.



Graf 6 - kdo se zabývá plánováním pedagogických pracovníků

Nejvíce (dvacet tři) respondentů uvedlo, že personálním plánováním pedagogických pracovníků na základních školách se zabývá ředitel/ka se svým zástupcem.

V pěti případech se touto činností zabývá sám/a ředitel/ka školy.

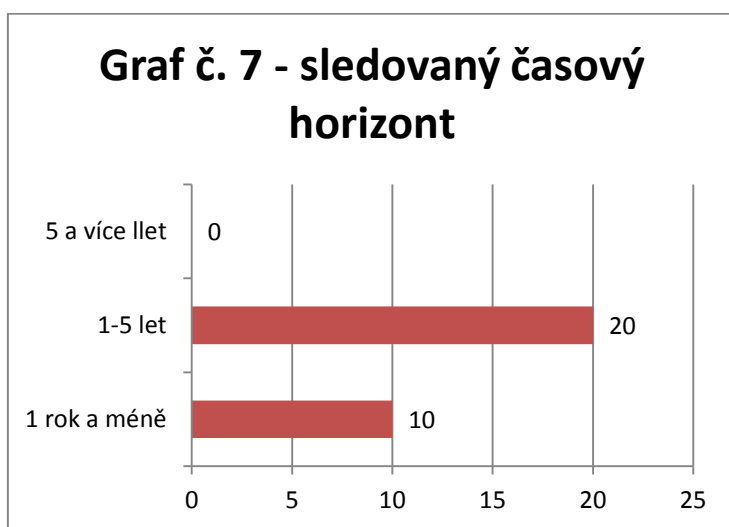
Dva respondenti plně delegují personální plánování na své zástupce.

Žádný respondent nedeleguje personální činnost na externí pracovníky.

Otázka č. 7

Jaký časový horizont sleduje plánování pedagogických pracovníků ve Vaší základní škole?

- a) 1 roka a méně
- b) 1 – 5 let
- c) 5 a více let



Graf 7- sledovaný časový horizont

Nejvíce (dvacet) respondentů uvedlo, že při personálním plánování pedagogických pracovníků na základních školách sledují časový horizont 1 - 5 let.

Deset z respondentů uvedlo, že sledují období jednoho roku a méně.

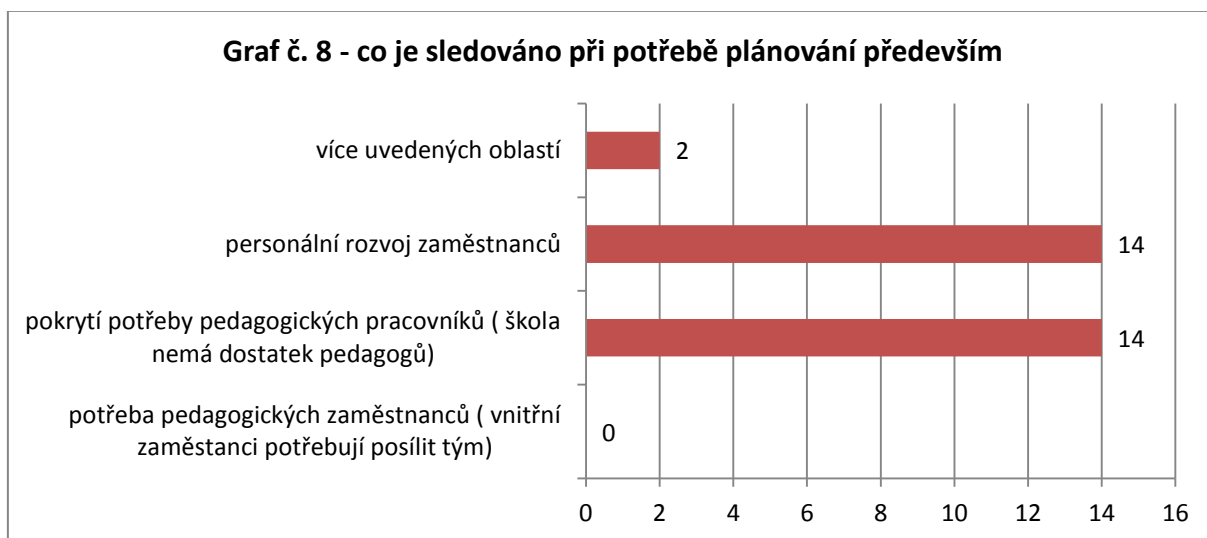
Žádný z respondentů nesleduje při této činnosti časový horizont pěti a více let.

Autorka se domnívá, že pro správné a přínosné personální plánování pedagogických pracovníků na základních školách je třeba sledovat krátkodobý horizont – jeden rok a méně a střednědobý časový horizont – jeden rok až pět let. Na dlouhodobý časový horizont je třeba nahlížet v dlouhodobě stabilní personální situaci.

Otázka č. 8

Při plánování – potřebě pedagogických pracovníků sledujete především?

Touto otázkou autorka zjišťuje u respondentů, co je sledováno při potřebě personálního plánování pedagogických pracovníků především.



Graf 8 - co je sledováno při potřebě plánování především

Čtrnáct respondentů uvádí, že při potřebě pedagogických pracovníků sleduje především personální rozvoj zaměstnanců.

Také čtrnáct respondentů uvádí, že v této oblasti sledují zejména pokrytí potřeb pedagogických zaměstnanců, to znamená, že škola nemá dostatek pedagogických zaměstnanců.

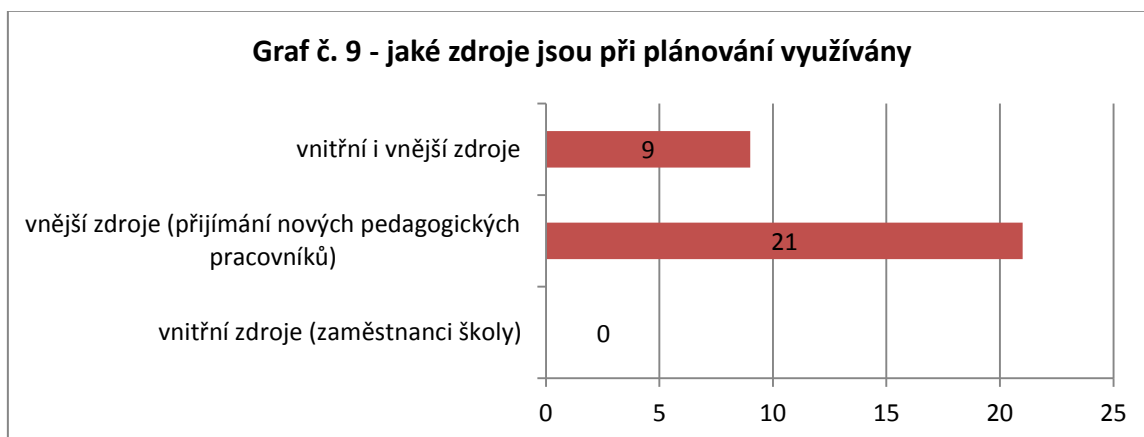
Žádný z respondentů nesleduje potřeby stávajících zaměstnanců.

Autorka doporučuje, aby byly sledovány i potřeby současných zaměstnanců pro posílení jejich týmu. Stávající zaměstnanci znají situaci uvnitř školy a mohou tak být přínosem pro stabilizaci personální situace.

Otázka č. 9

Jaké zdroje při plánování pedagogických pracovníků využíváte?

- a) Vnitřní zdroje – zaměstnance školy
- b) Vnější zdroje – přijímání nových pedagogických pracovníků
- c) Vnitřní i vnější zdroje



Graf 9 - jaké zdroje jsou při plánování využívány

Nejvíce (dvacet jedna) respondentů uvedlo, že při plánování pedagogických pracovníků v základních školách využívají vnější zdroje, tedy přijímají nové pedagogické pracovníky.

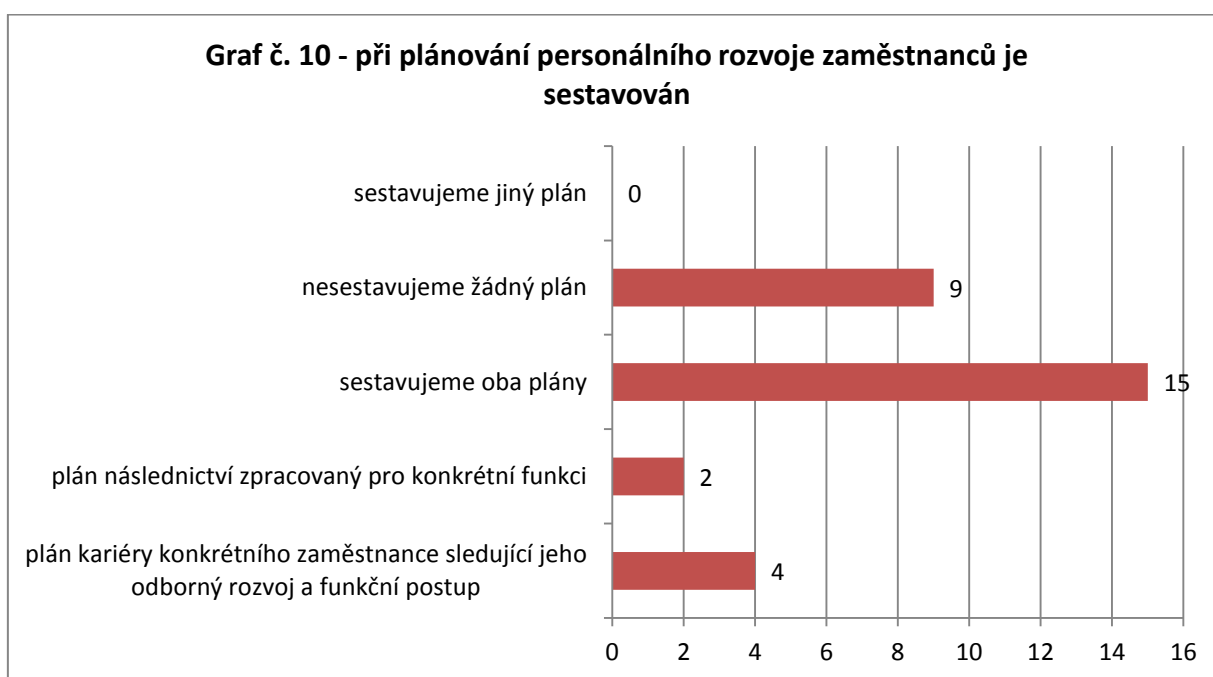
Devět z respondentů uvedlo, že při plánování využívají vnitřních i vnějších zdrojů.

Žádný z respondentů, nevyužívá pouze vnitřní zdroje zaměstnanců.

Otázka 10

Při plánování personálního rozvoje zaměstnanců sestavujete:

- a) plán kariéry konkrétního zaměstnance sledující jeho odborný rozvoj a funkční postup
- b) plán následnictví zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci
- c) sestavujeme oba plány
- d) nesestavujeme žádný z uvedených plánů
- e) sestavujeme jiný plán, uveďte jaký



Graf 10 - při plánování personálního rozvoje zaměstnanců je sestavován

Nejvíce (patnáct) respondentů odpovědělo, že připravují jak plány kariéry pro své zaměstnance, tak i plány následnictví pro jednotlivé manažerské funkce.

Čtyři respondenti uvedli, že sestavují plán kariéry pro konkrétní zaměstnance a sledují jeho odborný rozvoj a funkční postup.

Dva respondenti využívají pouze plán následnictví zpracovaný pro konkrétní funkci.

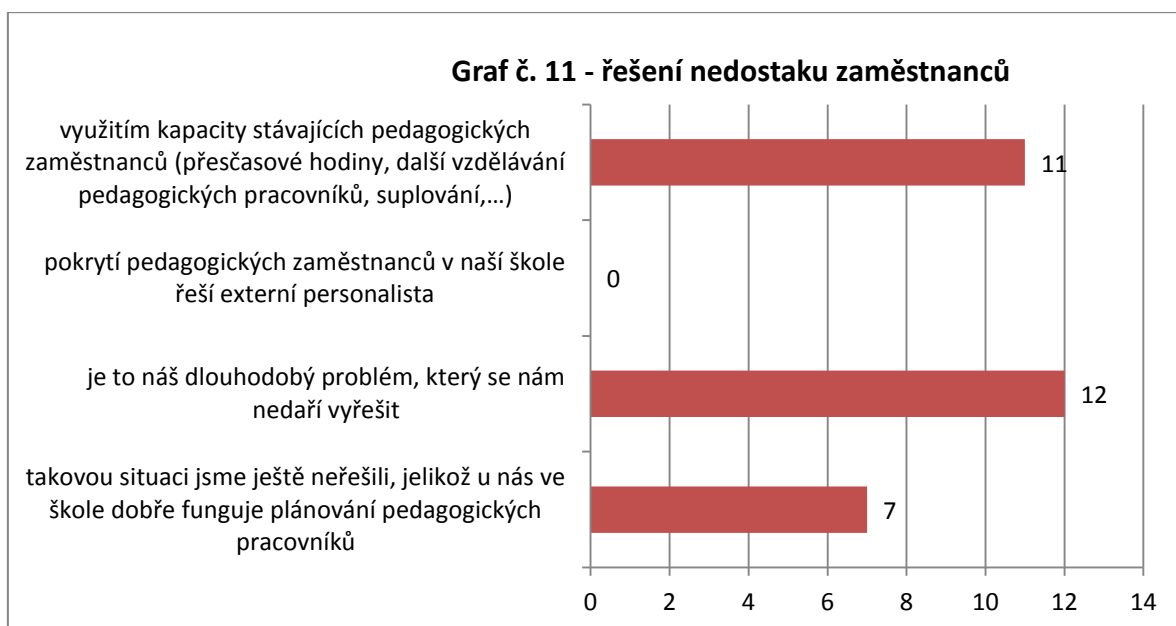
Devět respondentů (30%) nesestavuje žádný plán.

Autorka se také bude dále v závěru této kapitoly zabývat tím, zda absence plánů personálního rozvoje souvisí s velikostí školy.

Otázka č. 11

Jak řešíte nedostatek zaměstnanců?

- a) Takovou situaci jsme dosud neřešili, jelikož u nás ve škole dobře funguje plánování pedagogických zaměstnanců.
- b) Nedostatek pedagogických zaměstnanců je naším dlouhodobým problémem, který se nám nedaří vyřešit.
- c) Pokrytí pedagogickými zaměstnanci v naší škole řeší externista.
- d) Využitím kapacity stávajících zaměstnanců (přesčasové hodiny, DVPP, suplování,...)



Graf 11 - řešení nedostatku zaměstnanců

Nejvíce (dvanáct) respondentů uvedlo, že nedostatek pedagogických zaměstnanců je jejich dlouhodobým problémem, který se jim nedaří vyřešit.

Jedenáct z respondentů využívá kapacitu současných zaměstnanců a to například suplováním, nadúvazkovými hodinami.

Sedm z respondentů uvádí, že tuto situaci neřeší z toho důvodu, že na škole dobře funguje personální plánování pedagogických pracovníků.

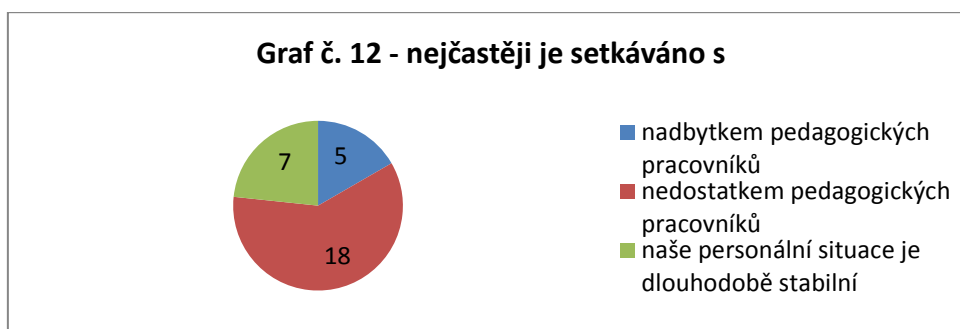
U žádného respondenta, neřeší pokrytí zaměstnanci externí personalista.

Prostřednictvím této otázky autorka zjišťuje, že lze dosáhnout optimální stabilní situace při personálním plánování pedagogických pracovníků v základních školách. V závěru kapitoly zjišťuje, v jakých lokalitách České republiky je situace nejstabilnější.

Otázka č. 12

Při plánování pedagogických pracovníků se nejčastěji setkáváte s?

- a) S nadbytkem pedagogických pracovníků
- b) S nedostatkem pedagogických zaměstnanců
- c) Naše personální situace je dlouhodobě stabilní



Graf 12- nejčastěji je setkáváno s

Nejvíce (osmnáct) respondentů uvedlo, že jejich škola má nedostatek pedagogických pracovníků.

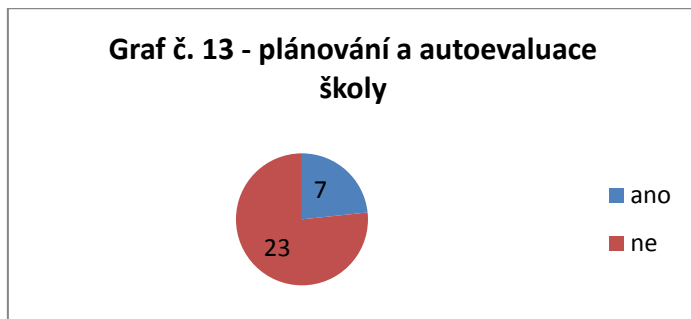
Sedm z respondentů uvedlo, že jejich personální situace je dlouhodobě stabilní.

Pět odpovědí bylo takových, že školy mají nadbytek zaměstnanců.

Touto otázkou autorka zjistila, že školy převážně se potýkají s nedostatkem pedagogických pracovníků.

Otázka č. 13

Je plánování pedagogických pracovníků součástí pravidelné autoevaluace školy?



Graf 13 - plánování a autoevaluace školy

Na základě vyhodnocení třinácté otázky dotazníkového šetření autorka zjišťuje, že pouze sedm respondentů personální plánování každoročně sleduje v autoevaluaci školy.

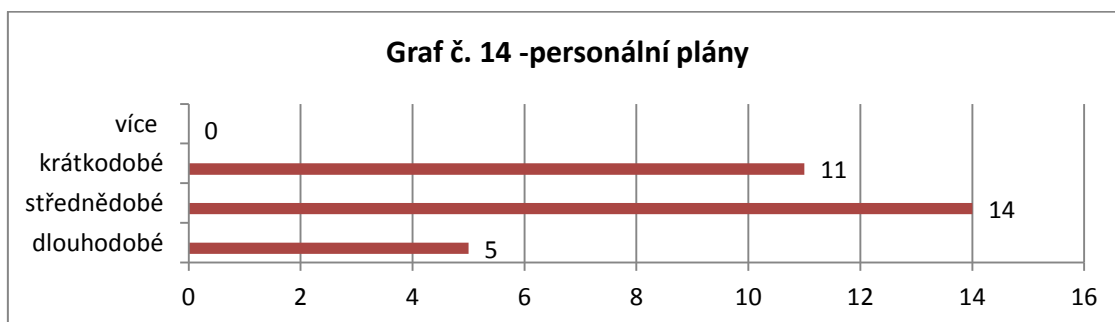
Nejvíce (dvacet tři) respondentů uvedlo, že plánování pedagogických pracovníků v základních školách není pravidelnou součástí autoevaluací školy.

Autorka se dále bude zabývat tím, zda absence personálního plánování v základních školách ovlivňuje stabilitu a dostatek pedagogických pracovníků.

Otázka č. 14

Jaké personální plány využíváte?

- a) Dlouhodobé
- b) Krátkodobé
- c) Střednědobé
- d) Více – uveďte jaké



Graf 14 -personální plány

Nejvíce (čtrnáct) respondentů uvedlo, že využívají střednědobých personálních plánů.

Jedenáct respondentů využívá plánu krátkodobých.

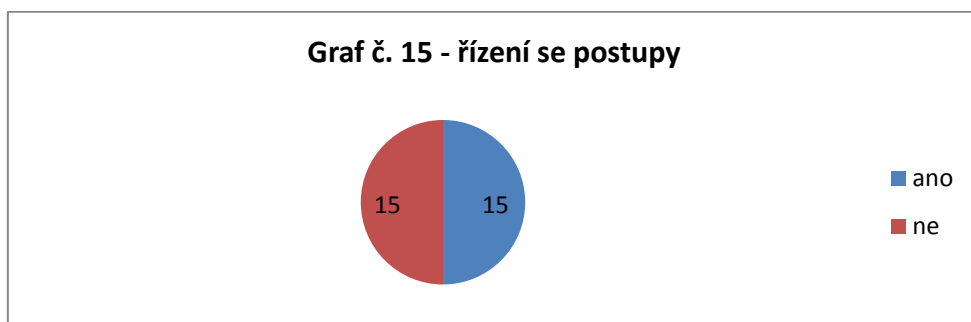
Dlouhodobé plány využívá pouhých pět respondentů.

Kombinaci personálních plánů nevyužívá žádný z respondentů tedy 0% z nich.

Otázka č. 15

Řídíte se nějakými postupy při personálním plánování pedagogických pracovníků ve Vaší základní škole?

- a) ANO (pokud ano, uveďte jakými)
- b) NE



Graf 15- řízení se postupy

Patnáct respondentů uvedlo, že při plánování personálním plánování pedagogických pracovníků v základních školách se neřídí žádnými postupy a plánují nahodile.

Devět respondentů uvedlo, že má zpracovány postupy personálního plánování. Postupy všech těchto respondentů jsou tyto: „*získání informací o současném stavu pedagogických pracovníků ve škole – analyzování situace – prognóza – sestavení plánu – kontrola naplnění plánu*“.

Pět z respondentů uvedlo, že postupy mají uvedené ve vnitřní směrnici školy.

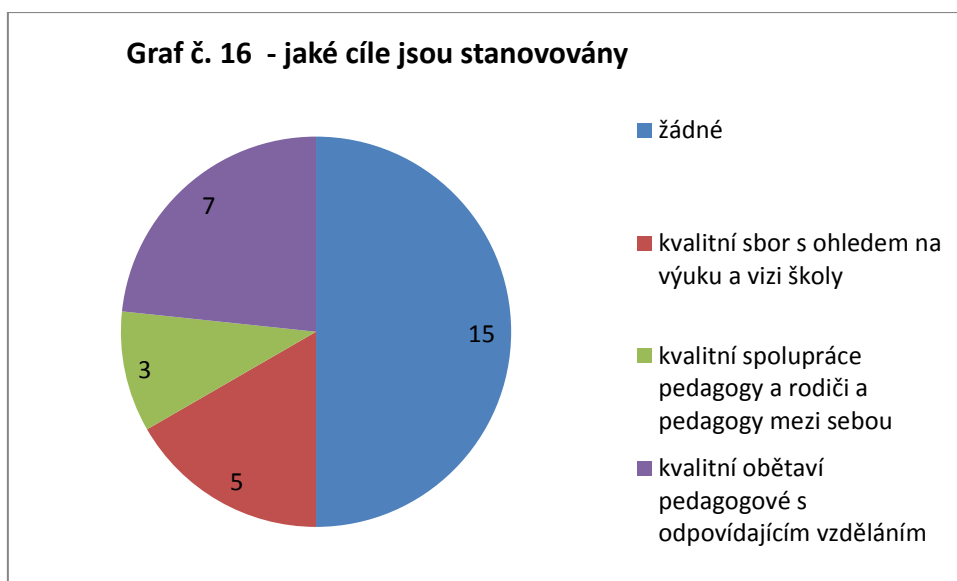
Jeden z respondentů postup popsal tak, že „*plánuji, ale nikam nezaznamenávám písemně, mám přehled o tom, kdy se kdo vrátí z mateřské, kdo kdy odchází do důchodu, s tím počítám při plánování počtu zaměstnanců, úvazků a aprobačí, s tím počítám při prodlužování smluv na dobu neurčitou.*“

Autorka se v závěru kapitoly bude věnovat tomu, zda řízení se určitými postupy ovlivňuje personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

Otázka č. 16

Stanovujete si při personálním plánování pedagogických pracovníků cíle?

- a) ANO (pokud ano, uveďte jaké)
- b) NE



Graf 16- jaké cíle jsou stanovovány

Patnáct respondentů, tedy 50%, uvedlo, že cíle nestanovují.

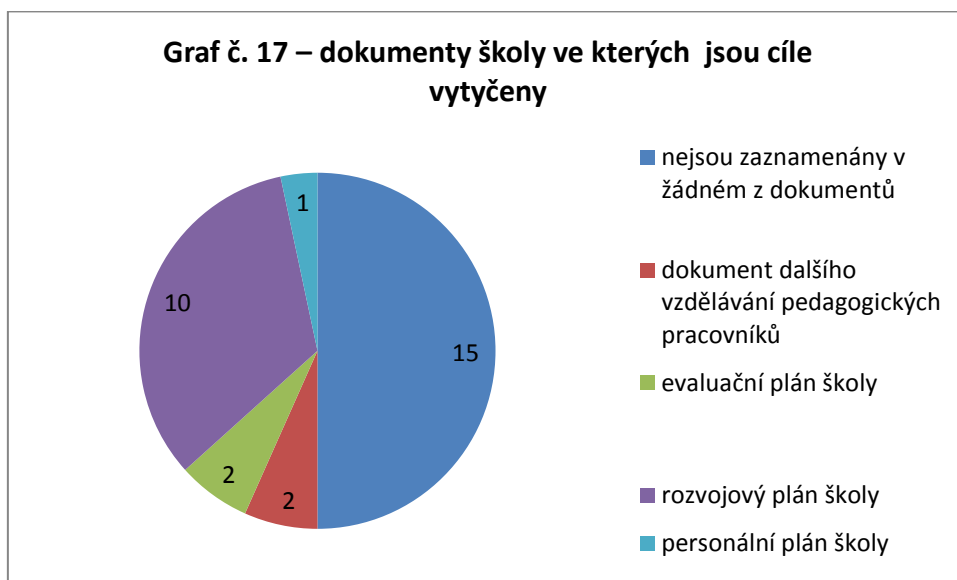
Patnáct respondentů uvedlo, že cíle stanovují.

Doplňující odpovědi:

- pět respondentů uvedlo, že cílem personálního plánování je dosažení kvalitního pedagogického sboru a kvalitní výuky (odbornost, správná metodiky, výuka s vizí školy,...).
- tři respondenti uvedli, že jejich cílem je, aby pedagogové vedli kvalitní komunikaci se zákonnými zástupci a také jako pedagogové mezi sebou.
- sedm respondentů si při personálním plánování klade cíl získat kvalitní a obětavé zaměstnance s odpovídajícím vzděláním.

Otázka č. 17

Vytyčujete cíle personálního plánování pedagogických pracovníků v základních školách.



Graf 17 - dokumenty školy, ve kterých jsou cíle vytyčeny

Nejvíce (patnáct) respondentů uvedlo, že cíle personálního plánování pedagogických pracovníků v základních školách v žádném dokumentu nestanovují.

Deset respondentů uvádí, že cíle personálního plánování stanovují v rozvojovém plánu školy.

Dva respondenti cíl stanovují v dokumentu o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, dva respondenti cíle stanovují v evaluačním plánu školy.

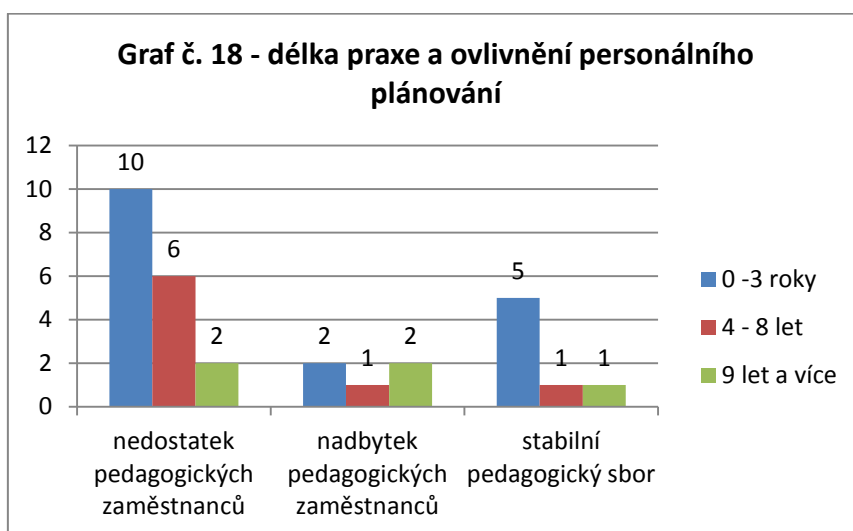
Jeden z respondentů tento cíl vytyčuje v personálním plánu, který si škola vede.

Autorka se v závěru kapitoly bude věnovat tomu, zda stanovení cílů v některých dokumentech škol ovlivňují personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

Další data vyplývající z vyhodnocení dotazníků:

1) Ovlivňuje délka praxe personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách?

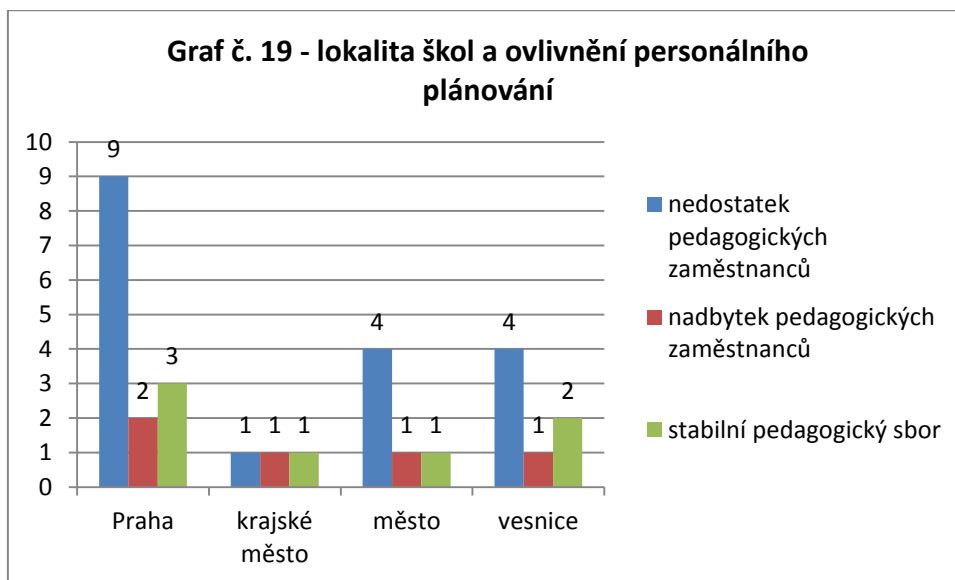
Autorka zjišťuje, zda délka praxe ovlivňuje personální plánování v základních školách.



Graf 18 - délka praxe a ovlivnění personálního plánování

Autorka kombinací dat z otázek zjišťuje, že délka praxe ředitele nemá vliv na personální plánování pedagogických zaměstnanců v základních školách. V každé skupině dělené podle délky praxe se potýká některý z respondentů nedostatkem zaměstnanců nebo nadbytkem zaměstnanců. V každé skupině je respondent, který má ve své škole stabilní personální situaci. Personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách je problémem všude bez ohledu na délku praxe ředitele.

2) Ovlivňuje lokalita školy personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách?



Graf 19 - lokalita škol a ovlivnění personálního plánování

V hlavním městě Praha:

- Převažuje nedostatek pedagogických pracovníků (devět škol).
- U třech respondentů je stabilní pedagogický sbor.
- Dva respondenti s lokalitou v hlavním městě mají nadbytek zaměstnanců.

Krajské město mimo Prahu:

- Každý ze tří respondentů v této lokalitě uvádí jinou situaci.

Město:

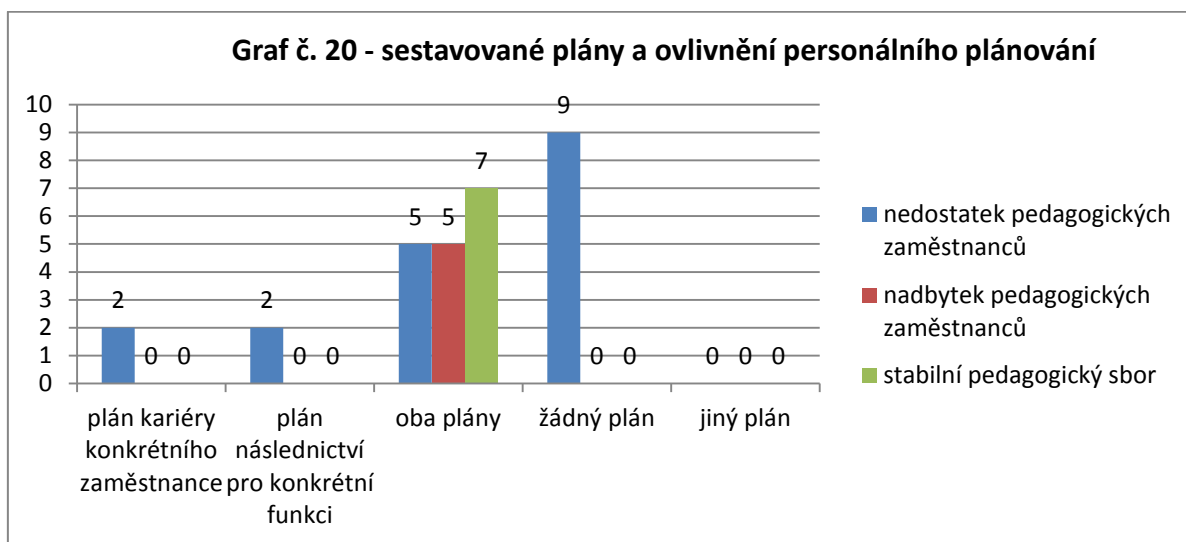
- Nejvíce respondentů (čtyři) z této lokality má problém s nedostatkem zaměstnanců.
- Jeden respondent má stabilní pedagogický sbor.
- Jeden respondent z této lokality má ve své škole nadbytek zaměstnanců.

Vesnice:

- Nejvíce respondentů (čtyři) uvedlo, že se potýká s nedostatkem pedagogických pracovníků.
- Dva respondenti mají stabilní pedagogický sbor.

- Jeden respondent má nadbytek zaměstnanců.

3) Ovlivňuje sestavování určitých plánů personální plánování?



Graf 20- sestavované plány a ovlivnění personálního plánování

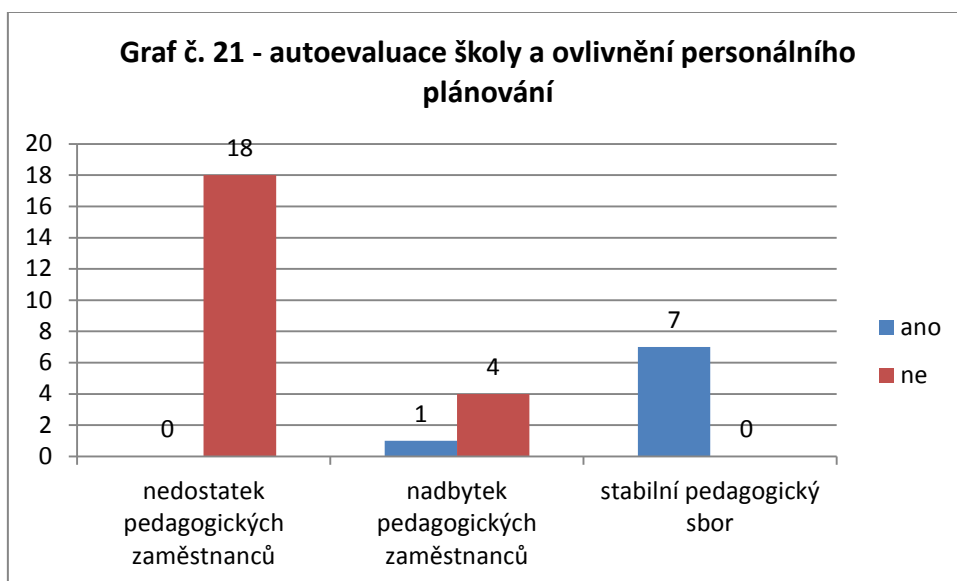
Autorka zjišťuje, zda sestavování personálních plánů při plánování personálního rozvoje hraje nějakou roli.

Z grafu vyplývá, že devět respondentů na svých školách nesestavuje žádný plán personálního rozvoje zaměstnanců. To může být příčinou nedostatku pedagogických zaměstnanců.

Pokud respondenti sestavují plán kariéry konkrétního zaměstnance sledující jeho odborný rozvoj a funkční postup společně s plánem následnictví zpracovaný pro konkrétní funkci, je ve škole personální situace stabilní. V pěti případech v této situaci školy mají zaměstnanců nadbytek.

Pokud škola sestavuje pouze jeden z plánů, potýká se s nedostatkem pedagogických pracovníků.

4) Ovlivňuje autoevaluace školy personální plánování?



Graf 21 - autoevaluace školy a ovlivnění personálního plánování

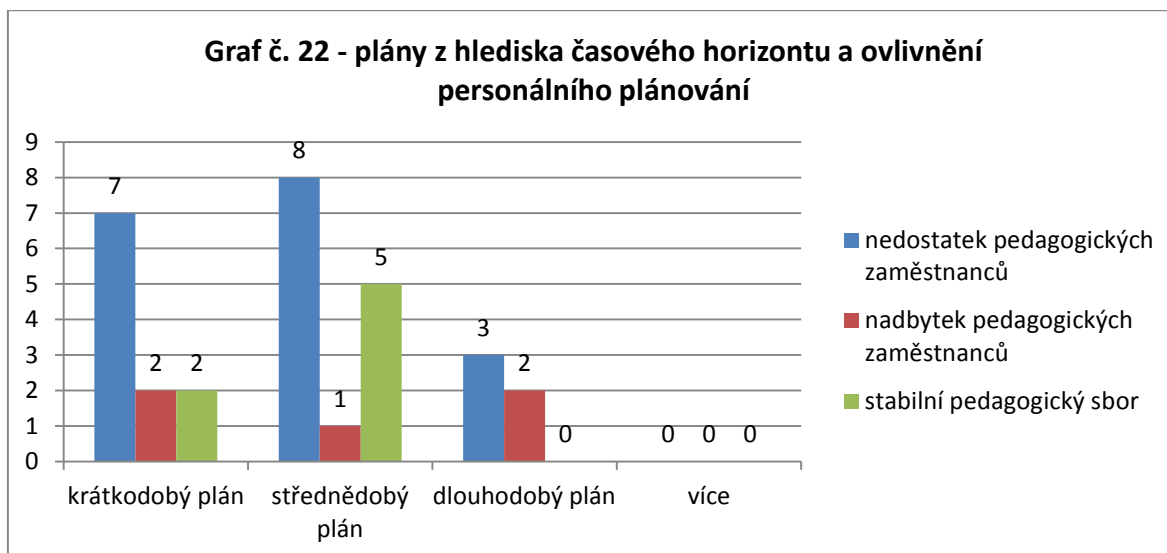
U respondentů, kteří uvedli, že personální plánování pedagogických pracovníků není pravidelnou součástí autoevaluace školy, mají problém s nedostatkem pedagogických pracovníků a to v osmnácti případech.

Ve čtyřech případech bylo zjištěno, že škola neprovádí pravidelnou autoevaluaci a má nadbytek pedagogických zaměstnanců.

Z odpovědí dále vyplývá, že školy, které personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách zahrnují pravidelně do autoevaluace školy mají stabilní pedagogický sbor a to v sedmi případech z osmi. Jeden z respondentů v této situaci má nadbytek pedagogických pracovníků.

Závěrem lze konstatovat, že školy, které provádějí evaluaci v oblasti personálního plánování, nemají zásadní problémy s nedostatkem pedagogických pracovníků.

5) Ovlivňuje sestavování plánů dle časového horizontu personální plánování pedagogických pracovníků?



Graf 22 - plány z hlediska časového horizontu a ovlivnění personálního plánování

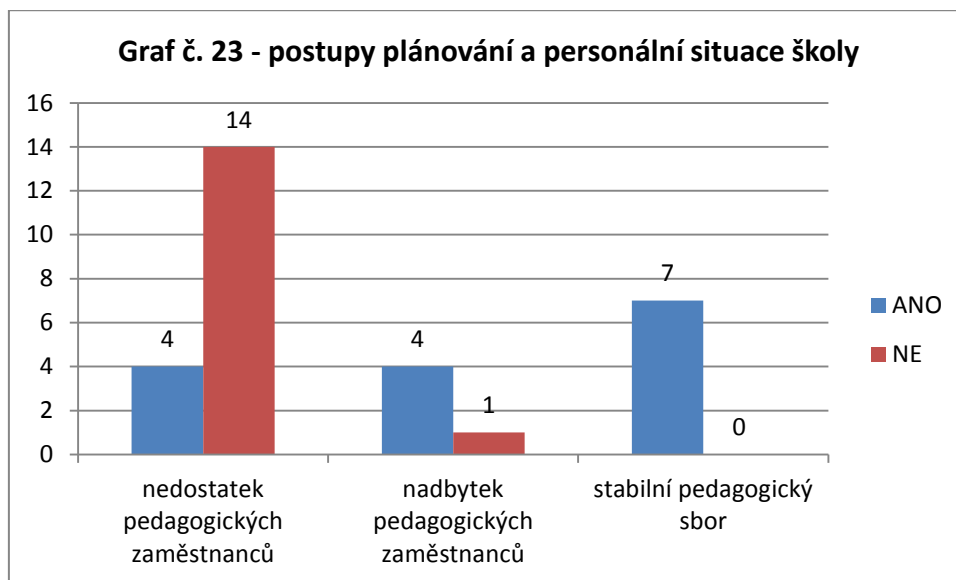
Autorka vyhodnocením této otázky zjišťuje, že nejpřínosnější je sestavování střednědobých plánů.

Z výzkumu vyplývá, že sestavování dlouhodobých plánů nepřináší školám žádný efekt v oblasti personálního plánování žádný efekt.

Z výzkumu vyplývá, že přínosné pro personální plánování je využívat kombinaci krátkodobých a střednědobých plánů.

Autorka dále zjišťuje, že žádný z plánů nedokáže odstranit problém s nedostatkem pedagogických pracovníků.

6) Ovlivňuje řízení se postupy při plánování nějak personální situaci školy?



Graf 23 - postupy plánování a personální situace školy

Autorka z výsledků této otázky zjišťuje, že sestavování postupů plánování je podstatné při plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

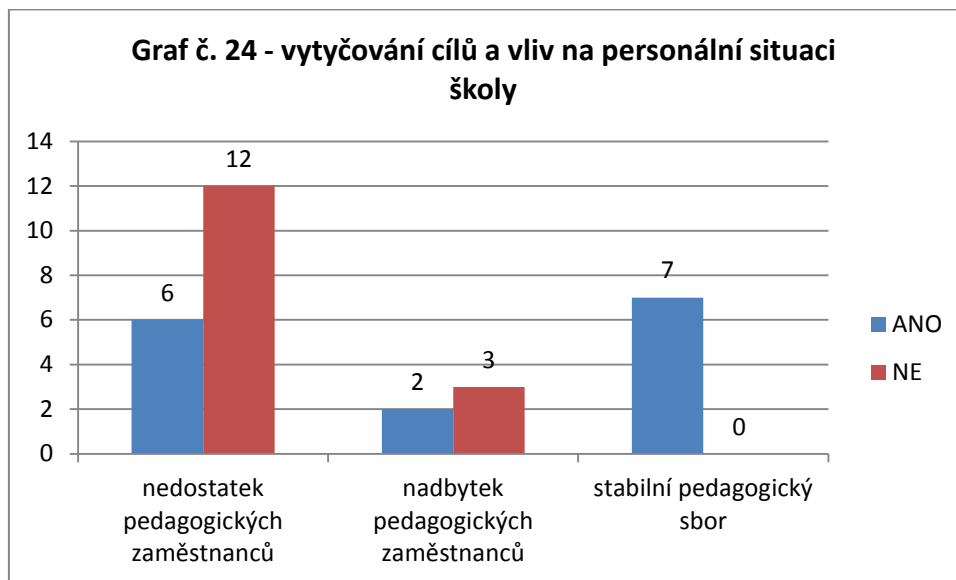
Patnáct respondentů, 50%, se neřídí žádnými postupy při personálním plánování. Čtrnáct respondentů má nedostatek pedagogických pracovníků, jeden má nadbytek pedagogických pracovníků.

V sedmi případech je uveden stabilní pedagogický sbor. Ve čtyřech případech se škola setkává s nedostatkem pedagogických zaměstnanců a ve čtyřech případech má škola nadbytek pedagogických zaměstnanců.

Autorka dále zjistila, že ze sedmi kladně odpovídajících respondentů, u kterých je personální situace stabilní:

- Nejvíce (šest) respondentů uvedlo, že se řídí postupem: získání informace o stavu zaměstnanců – analýza situace – prognóza - sestavení plánu.
- Jeden z respondentů z tohoto okruhu uvedl, že postupuje dle vnitřního předpisu školy.

7) Ovlivňuje vytyčování cílů v dokumentech školy personální plánování školy?



Graf 24 - vytyčování cílů a vliv na personální situaci školy

Patnáct z respondentů cíle personálního plánování neuvádí v žádných dokumentech školy. Dvanáct z nich se potýká s nedostatkem pedagogických zaměstnanců. Dva z těchto respondentů pak mají nadbytek pedagogických pracovníků.

Z patnácti respondentů vytyčujících cíle v dokumentech školy, má sedm stabilní pedagogický sbor. Šest z těchto respondentů má nedostatek pedagogických zaměstnanců a dva respondenti mají zaměstnanců nadbytek.

Všichni, kteří uvedli, že mají stabilní pedagogický sbor, mají personální cíle zakotveny v rozvojovém plánu školy.

2.4 Závěr praktické části a doporučení

Cílem práce bylo zjistit, jak probíhá personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách a vytvoření doporučení k personálnímu plánování pedagogických pracovníků.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že personálnímu plánování pedagogických pracovníků v základních školách se věnují všichni respondenti. Většina škol má problémy, s nedostatkem pedagogických pracovníků, pouhých pět škol má nadbytek zaměstnanců a u sedmi ze škol je situace dlouhodobě stabilní.

Posouzením získaných dat bylo zjištěno, že při personálním plánování nehraje roli velikost školy, lokalita a vliv na plánování nemá ani to, zda školu řídí muž nebo žena.

Personálnímu plánování pedagogických pracovníků v základních školách se dle výsledků šetření věnují především ředitelé/ředitelky škol se svými zástupci, nikdy tuto činnost respondenti nedelegují na externí pracovníky.

Respondenti na personální plánování nahlíží především z hlediska střednědobého časového horizontu jednoho až pěti let, v některých případech pak na plánování nahlíží z krátkodobého časového hlediska do jednoho roku.

Výsledky šetření dále poukazují na to, že ředitelé škol provádí plánování pedagogických pracovníků v základních školách zejména z důvodu nedostatku pedagogických pracovníků.

Při potřebě získat zaměstnance je využíváno především vnějších zdrojů pracovníků, to znamená, že školy přijímají nové pedagogické pracovníky. Někteří respondenti uvedli, že řeší nedostatek pedagogických pracovníků i využitím vnitřních zdrojů, a to zejména v krátkodobých situacích jako je například zástup.

Výsledky šetření dále poukazují na to, že nejčastěji jsou stanovovány dlouhodobé plány školy při plánování pedagogických pracovníků v základních školách.

Patnáct respondentů má stanovené postupy při plánování pedagogických pracovníků, podle kterých se řídí. Pouze sedm respondentů využívá při personálním plánování pedagogických pracovníků autoevaluaci.

Patnáct respondentů si při plánování stanovuje cíle, kterých chtějí dosáhnout, a také patnáct respondentů zaznamenává personální plánování pedagogických pracovníků v dokumentech základních škol.

Na základě získaných informací nelze dojít k jednoznačným závěrům. Autorka tedy nemůže stanovit na základě vyhodnocení praktické části přesné doporučení. Autorka uvádí doporučení na základě kombinace vyhodnocení praktické části a teoretických východisek.

Závěr - doporučení pro personální plánování pedagogických pracovníků:

Pro správné personální plánování a stabilizaci stavu pedagogických pracovníků autorka doporučuje stanovovat personální plány a to především plán kariéry konkrétního zaměstnance a sledování jeho osobního rozvoje a funkčního postupu v kombinaci s plánem následnictví zpracovaným pro konkrétní funkci.

Je třeba vytyčovat cíle personálního plánování pedagogických pracovníků v základních školách a to v dokumentech školy, jakým je například rozvojový plán školy.

Dále je podstatné řídit se stanovenými postupy při personálním plánování, především získáním informací o současném stavu pedagogických pracovníků ve škole – analyzování situace – prognóza – sestavení plánu – kontrola naplnění plánu (autoevaluace).

Pro úspěšné personální plánování a stabilizaci pedagogických pracovníků ve škole je třeba sestavovat plány krátkodobé v kombinaci s plány střednědobými.

Důležitou činností při personálním plánování pedagogických pracovníků je autoevaluace školy, která pomáhá odhalit špatné postupy a chyby při této činnosti.

Personální plánování pedagogických pracovníků v základních školách nemá být nahodilé, ale promyšlené, musí být předvídána budoucí situace, která může nastat a školy na ni musí být připraveny.

Závěr

V závěru bakalářské práce autorka uvádí své poznatky z šetření.

Návratnost rozeslaných dotazníků byla 50%. Autorka očekávala přibližně 20% návratnost.

Autorka předpokládala jiné výsledky dotazníkového šetření a to například v oblasti autoevaluace školy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že autoevaluaci s ohledem na personální plánování pedagogických pracovníků se nezabývá 23 respondentů z 30, autorka očekávala, že většina respondentů se autoevaluací bude zabývat. Dále se autorka domnívala, že polovina respondentů při plánování pedagogických zaměstnanců v základních školách stanovuje cíle a řídí se stanovenými postupy.

Autorka také před vyhodnocením dotazníkového šetření očekávala, že plánování pedagogických pracovníků bude ovlivňovat délka praxe ředitelů škol. Z dotazníkového šetření však zjistila, že délka praxe v tomto případě nehraje roli.

Na základě výsledků dotazníkového šetření konstatuji, že je v základních školách personální plánování pedagogických pracovníků podceňováno a to se podílí na nedostatku pedagogických pracovníků.

Seznam použitých informačních zdrojů

Odborná literatura (aktuální vydání, citovaná podle citační normy)

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 13. Vydání, Grada 2015, ISBN: 978-80-247-5258-7
- BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko ?*, první vydání. Praha : Alfa nakladatelství, s.r.o., r. 2010. 116 s., ISBN : 978-80-87197-35-6
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha : Garda Publishing, a.s. r. 2010, 215 s., ISBN: 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů., Základy moderní personalistiky., 5. Rozšířené a doplněné vydání*, Management press., 2015, 399s., ISBN: 978-80-7261-288-8
- LOCHAMNOVÁ, A. *Personalistika - Základy personalistiky*, Computer Media s.r.o., vydání první, r. 2016, 108 s., ISBN:978-80-7402-282-1
- ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D. a TROJANOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy. 2. Aktualizované vydání*. Praha : Wolters Kluwer ČR a.s, 2016. 188s., ISBN: 978-80-7552-264-1
- TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, a.s. 2014. 120s., ISN: 978-80-7478-656-3
- TROJANOVÁ, I. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*, vyd 1., Praha: Portál, r. 2014. 176 s., ISBN: 978-80-262-0591-3
- TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho Řízení*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, r. 2014. 92 s., ISBN: 9780-80-7478-539-9
- TROJANOVÁ, I., TROJAN, V. *Příběh změny, 1. vydání*, Copyright 2016, Dr. Josef Raabe Slovensko, s.r.o., ISBN: 978-80-8140-237-1

Ostatní prameny:

- KOLÁŘ, Z. a kolektiv. *Výkladový slovník z pedagogiky*, Paha: Grada Publishing, a.s., r. 2012, 192 str., ISBN: 978-80-247-3710-2
- Školský zákon 561/2004 Sb., novela Sbírka 101/2017
- ŠUBRT B., *pracovní materiály ke kurzu Pracovní doba a její mzdové souvislosti*, 24.4.2017, Praha, Studio W, s. 14
- Zákon 262/2006 Sb. zákoník práce, úplné znění, č. 1170, rejstřík Randlová, Hůrka, redakční uzávěrka 1.1.2017
- Zákon 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon.) Sbírka zákonů. 24.9.2004.

- Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů In Sbírka zákonů 24.9.2004
- <http://www.materialy-do-skoly.cz/maturitni-otazky/ekonomie/charakteristika-managementu/>
- <http://ekonomikaonline.cz/306/rozdil-mezi-platem-a-mzdou>

seznam zkratk:

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

č. – číslo

kol. - kolektiv

Seznam příloh

Příloha 1 – Ukázka metodických listů

Dotazník – personální plánování pedagogických pracovníků na základních školách.

Dotazník vypracovala: Dana Husáková, studentka pedagogické fakulty UK, pro účely bakalářské práce

1. Jaká je délka Vaší praxe ve vedení lidí?

- a) 0-3 roky
- b) 4-8 let
- c) 9 let a více

2. Vaše škola se nachází?

- a) hlavní Město Praha
- b) krajské město mimo Prahu
- c) město
- c) vesnice

3. Jak velká je škola, kterou řídíte?

- a) 0 -50 žáků
- b) 51- 100 žáků
- c) 101 – 200 žáků
- d) 201 a více žáků

4. Jste?

- a) žena
- b) muž

5. Jakým způsobem je zachyceno personální plánování potřeb pedagogických pracovníků vaší školy?

- a) postup a kritéria jsou zachyceny v dokumentech školy písemnou formou
- b) není zachyceno – vytváří se pouze v případě aktuální potřeby
- c) plánováním pedagogických pracovníků se nezabýváme

6. Kdo se ve vaší škole zabývá plánováním pedagogických pracovníků?

- a) ředitel/ka
- b) zástupce ředitele
- c) ředitel/ka a zástupce řed.
- d) externí pracovník

7. Jaký časový horizont sleduje plánování pedagogických pracovníků ve Vaší ZŠ?

- a) 1 rok a méně
- b) 5 let
- c) 5 a více let)

8. Při plánování – potřebě pedagogických pracovníků sledujete především?

- a) potřebu pedagogických pracovníků (vnitřní zaměstnanci potřebují posílit tým)
- b) pokrytí potřeby pedagogických pracovníků (škola nemá dostatek pedagogických pracovníků)
- c) personální rozvoj zaměstnanců
- d) sledujeme více uvedených oblastí, uveďte jakých

9. Jaké zdroje při plánování pedagogických pracovníků využíváte?

- a) vnitřní zdroje – zaměstnance školy
- b) vnější zdroje – přijímání nových pedagogických pracovníků
- c) vnitřní i vnější zdroje

10. Při plánování personálního rozvoje zaměstnanců sestavujete ?

- a) plán kariéry konkrétního zaměstnance sledující jeho odborný rozvoj a funkční postup
- b) plán následnictví zpracovaný pro konkrétní man. funkci
- c) sestavujeme oba plány
- d) nesestavujeme žádný z uvedených plánů
- e) sestavujeme jiný plán, uveďte jaký

11. Jak řešíte nedostatek zaměstnanců?

- a) Takovou situaci jsme dosud neřešili, jelikož u nás ve škole dobře funguje plánování pg. zam.
- b) Nedostatek pedagogických zaměstnanců je naším dlouhodobým problémem, který se nám nedaří vyřešit
- c) Pokrytí pedagogických zaměstnanci v naší škole řeší externí personalista
- d) Využitím kapacit stávajících pedagogických zaměstnanců (přesčasové hodiny, DPP, suplování...)

12. Při plánování pedagogických zaměstnanců se nejčastěji setkáváte s?

- a) s nadbytkem pedagogických zaměstnanců
- b) s nedostatkem pedagogických zaměstnanců
- c) naše personální situace je dlouhodobě stabilní

13. Je plánování pedagogických pracovníků součástí pravidelné autoevaluace školy?

- a) ano
- b) ne

14. jaké personální plány využíváte?

- a) dlouhodobé
- b) krátkodobé
- c) střednědobé
- d) více – uveďte jaké

V následujících třech otázkách, při kladné odpovědi prosím uveďte podrobnější informace.

15. Řídíte se nějakými postupy při personálním plánování pedagogických zaměstnanců na Vaší ZŠ?

a) ANO

b) NE

- pokud ano, popište jakými: Např. dostanu informaci- analýza současného stavu – prognóza - plán

16. Stanovujete si při personálním plánování pedagogických pracovníků cíle

a) ANO

b) NE

- Pokud ano uveďte příklad, jaké jsou

17. Vytyčujete cíle personálního plánování pedagogických pracovníků v některých dokumentech školy?

- Například rozvojový plán školy

Seznam grafů

Graf 1 – délka praxe respondentů ve funkci.....	35
Graf 2- lokalita škol respondentů	36
Graf 3 - velikost škol dle počtu žáků	37
Graf 4 - pohlaví respondentů	38
Graf 5- způsob zachycení personálního plánování potřeb pedagogických pracovníků	39
Graf 6 - kdo se zabývá plánováním pedagogických pracovníků.....	40
Graf 7- sledovaný časový horizont.....	41
Graf 8 - co je sledováno při potřebě plánování především.....	42
Graf 9 - jaké zdroje jsou při plánování využívány	43
Graf 10 - při plánování personálního rozvoje zaměstnanců je sestavován.....	44
Graf 11 - řešení nedostatku zaměstnanců	45
Graf 12- nejčastěji je setkáváno s	46
Graf 13 - plánování a autoevaluace školy	47
Graf 14 -personální plány	47
Graf 15- řízení se postupy	48
Graf 16- jaké cíle jsou stanovovány	49
Graf 17 - dokumenty školy, ve kterých jsou cíle vytyčeny	50
Graf 18 - délka praxe a ovlivnění personálního plánování.....	51
Graf 19 - lokalita škol a ovlivnění personálního plánování	52
Graf 20- sestavované plány a ovlivnění personálního plánování	53
Graf 21 - autoevaluace školy a ovlivnění personálního plánování.....	54
Graf 22 - plány z hlediska časového horizontu a ovlivnění personálního plánování.....	55
Graf 23 - postupy plánování a personální situace školy.....	56
Graf 24 - vytyčování cílů a vliv na personální situaci školy	57