

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategie ředitele při získávání a výběru pedagogických pracovníků
v mateřských školách

Strategy of headmaster in selection and recruitment of pedagogical staff in
kindergarten

Bc. Aneta Drvotová, DiS.

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2019

Odevzdáním této diplomové práce na téma Strategie ředitele při získávání a výběru pedagogických pracovníků mateřské školy potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 16. 4. 2019

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její vstřícnost, velmi cenné rady a trpělivost při vedení diplomové práce. Děkuji tímto také své rodině za podporu během mého studia a všem ostatním, se kterými jsem při tvorbě této diplomové práce spolupracovala.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá získáváním a výběrem pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách. V teoretické části vymezuje personální management a charakterizuje jeho hlavní úkoly. Dále se zaměřuje na získávání a výběr pracovníků. Popisuje způsob realizace, metody a zdroje, které se při získávání a výběru pedagogických pracovníků nejčastěji využívají. Charakterizuje vybrané typy alternativních mateřských škol, dále definuje roli ředitele školy jako personalisty a pedagogického pracovníka jako uchazeče o volné pracovní místo.

Praktická část je pak postavena na kvantitativním výzkumném šetření, jehož výsledkem je charakterizace metod a postupů, které nejčastěji ředitelé (případně personalisté) využívají při získávání a výběru pedagogických pracovníků. Na základě zjištěných výsledků vznikl obecný ucelený personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách, který může sloužit jako podpůrný materiál pro ředitele mateřských škol (hlavně se zaměřením na ty alternativní) nebo jako studijní podklad v oblasti personálního řízení.

Klíčová slova

Personální management, personální plánování, výběr a získávání pracovníka, mateřská škola, ředitel, pedagogický pracovník

Abstract

This diploma thesis deals with recruitment and selection of the teaching staff in alternative nursery schools. The theoretical part defines personnel management and characterizes its main tasks. Furthermore, it focuses on recruitment and selection of staff. It describes ways of implementations, methods and sources, which are frequently used for recruitment and selection of the teaching staff. It defines selected types of alternative nursery schools, the role of the headmaster and the teacher.

The practical part is based on quantitative survey. The results of the survey describe methods and ways of implementations, which are most frequently used by headmasters or human resources officers when recruiting the teaching staff. Furthermore, the results are used for creating a general comprehensive personnel plan for recruitment and selection the teaching staff in alternative nursery schools, which can be used by headmasters of nursery schools (especially the alternative ones) or as a study material in the area of human resources.

Keywords

Personnel management, personnel plan, recruitment and selection, nursery schools, headmaster, the teaching staff

Obsah

Úvod	7
1. Personální management	9
1.1 Personální činnosti	13
1.2 Strategické řízení	14
1.2.1 Personální strategie	16
1.2.2 Personální politika	17
1.3 Personální plánování	18
1.3.1 Personální plány	20
2. Získávání a výběr pracovníků	21
2.1 Získávání pracovníků	21
2.1.1 Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,	23
2.1.2 Stanovení popisu, specifikace a požadavků na volné pracovní místo	23
2.1.3 Identifikace zdrojů získávání zaměstnance	24
2.1.4 Metody získávání zaměstnanců	24
2.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	25
2.1.6 Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání	26
2.1.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání	26
2.2 Výběr pracovníků	27
2.2.1 Kritéria výběru pracovníků	28
2.2.2 Metody výběru pracovníků	28
2.2.3 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání	31
2.3 Shrnutí zásad pro získávání a výběr pracovníků	31
3. Strategie ředitele při získávání a výběru pedagogických pracovníků v mateřských školách	33
3.1 Role ředitele jako personalisty v mateřské škole	34
3.2 Získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřských školách	35
3.2.1 Posouzení potřeby obsadit pozici pedagogického pracovníka	35
3.2.2 Stanovení popisu pracovního místa	36
3.2.3 Získávání pedagogických pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů	36

3.2.4	Metody získávání pedagogických pracovníků	37
3.2.5	Dokumenty požadované od uchazečů	37
3.2.6	Kritéria výběru pedagogického pracovníka.....	37
3.2.7	Metody výběru pedagogického pracovníka.....	38
3.3	Způsob vytvoření personálního plánu pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřských školách.....	39
3.4	Alternativní programy v mateřských školách v ČR.....	40
3.5	Shrnutí teoretické části.....	44
4.	Analýza dat při získávání a výběru pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách.....	45
4.1	Cíl práce a výzkumné otázky	45
4.1.1	Vlastní šetření odpovídá na položené obecné výzkumné otázky	46
4.2	Techniky sběru dat.....	46
4.3	Průběh vlastního výzkumu.....	48
4.4	Zpracování dat	48
4.5	Popis a interpretace dosažených výsledků z dotazníkového šetření.....	49
4.6	Polostrukturovaný rozhovor s řediteli.....	67
4.7	Návrh personálního plánu pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách.....	72
4.7.1	Vnitřní zdroje.....	72
4.7.2	Vnější zdroje.....	72
4.7.3	Shromáždění došlých přihlášek kandidátů a roztřídění podle požadavků na pedagoga.....	73
4.7.4	Výběrový pohovor	73
4.7.5	Výběr nejvhodnějšího uchazeče	73
	Závěr.....	75
	Seznam použitých informačních zdrojů	77
	Seznam příloh.....	80
	Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele vybraných alternativních mateřských škol.....	i
	Příloha č. 2 Otázky k polostrukturovanému rozhovoru.....	xiii

Úvod

Diplomová práce se zabývá dvěma typy personálních činností, a to získáváním a výběrem pracovníků v oblasti alternativních mateřských škol. Ač jsou tyto činnosti nedílnou součástí každodenní práce personalistů, v oblasti školství a mateřských škol zejména zastává tyto činnosti sám ředitel školy. Stručně řečeno, personální práce je součástí řízení organizace, přičemž jejím úkolem je mimo jiné zajistit dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří svým pracovním výkonem budou dosahovat stanovených cílů organizace.

Vyhledávání zaměstnanců je v současné době pro (nejen) ředitele školy, kdy je nejnižší míra nezaměstnanosti v České republice, velmi náročným úkolem. Dříve stačilo podat inzerát a čekat na vhodné životopisy. V současné době je situace úplně jiná. Ředitelé škol se chtějí, ba přímo musí, stát atraktivními zaměstnavateli, kteří vytvářejí nové strategie v podobě strategických plánů s cílem tvorby plánů personálních, jež posuzují plánovanou potřebu při obsazování volných pracovních míst, využívají osvědčené postupy získávání pracovníků, hledají účinné metody výběru pracovníků a v neposlední řadě aplikují marketingové nástroje, kterými mohou potencionálního uchazeče oslovit a následně zrekrutovat do svých řad.

Výběr správného pracovníka je zásadní pro fungování celého pracovního kolektivu. Jde o aktivitu, které by měl v případě potřeby ředitel školy nebo případně personalista věnovat co možná nejvíce ze svého pracovního nasazení. Postup při výběru a získávání pedagogických pracovníků může být u mnoha ředitelů nebo personalistů odlišný, ale typicky platí, že ve výsledku je za výběr zvoleného pracovníka zodpovědný sám ředitel.

Cílem práce je vytvořit personální plán získávání a výběru pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách.

Na základě zjištěných výsledků v praktické části vznikne obecný ucelený personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách, který může sloužit jako podpůrný materiál pro ředitele mateřských škol (hlavně se zaměřením na ty alternativní) nebo jako studijní podklad v oblasti personálního řízení.

Teoretická část v kapitole 1 nejprve vymezuje personální management a charakterizuje jeho hlavní úkoly, mezi které patří strategické řízení se zaměřením na lidské zdroje nebo také

personální plánování. Kapitola 2 se zaměřuje na samotné získávání a výběr pracovníků. Popisuje způsob realizace, metody a zdroje, které se při získávání a výběru pedagogických pracovníků nejčastěji využívají. V kapitole 3 je charakterizace vybraných typů alternativních mateřských škol, dále definice role ředitele školy jako personalisty a specifika při získávání a výběru pedagogického pracovníka v mateřské škole.

Praktická část, tj. kapitola 4 je postavena na kvantitativním výzkumném šetření, jehož výsledkem je charakterizace metod a postupů, které nejčastěji ředitelé (případně personalisté) alternativních mateřských škol využívají při získávání a výběru pedagogických pracovníků. Součástí výzkumu je také polostrukturovaný rozhovor s vybranými řediteli alternativních mateřských škol, který slouží hlavně k doplnění údajů z dotazování.

Důvodem výběru tématu je snaha autorky shrnout výše uvedenou problematiku nejen v oblasti alternativních mateřských škol na základě vydané odborné literatury a srozumitelně popsat využívané metody a nástroje získávání a výběru pedagogických pracovníků, které mohou ředitelům (případně personalistům) alternativních mateřských škol ulehčit práci ve způsobu vykonávání těchto personálních činností.

Zdrojem informací pro teoretickou část této diplomové práce jsou domácí i zahraniční publikace školského a personálního managementu a aktuálně platná školská legislativa. Praktická část staví na teoretické části, nicméně využívá také osobní letité zkušenosti autorky získané v průběhu let v rámci vykonávání funkce vedoucího pracovníka.

Diplomová práce se snaží odpovědět na tyto výzkumné otázky:

1. Jaký je postup při získávání pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách?
2. Jaké metody ředitelé při výběru pedagogických pracovníků nejčastěji využívají?
3. Jaký je počet ředitelů alternativních mateřských škol, kteří využívají personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků?

1. Personální management

Tato kapitola vymezuje pojetí personálního managementu a konkrétní úkoly, kterým se personální management zabývá.

Personální management jsou oblasti procesů v organizaci, které se zabývají řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnují v sobě celkovou personální práci spočívající v implementaci různých postupů a metod řízení pro práci s lidmi v organizacích. (Lochmannová, 2016, s. 9) „*Personální management je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je zvládnout komunikaci s lidmi, volit správný přístup rozhodování, vyhybat se chybám v řízení*“ (Jarošová 2004 in Plevová, 2012 s. 200). Tureckiová (2009) charakterizuje personální management jako nový koncept chápání, kdy personalistika rozšířila svůj předmět a rozsah působnosti v zaměstnavatelských organizacích různého typu. Pojem personální management se začal používat od 90. let 20. století. Teorie personálního managementu je založena především na skutečnosti, že jednotlivci v organizaci už nejsou označováni jako pracovní síla nebo vyčerpatelný zdroj, ale jde o osobitý typ člověka, který na základě svých zkušeností a dovedností dokáže samostatně přemýšlet a jednat.

Personální management se zabývá v rámci vnitřních podmínek organizace člověkem, jeho schopnostmi, kvalifikací a následným rozvojem. V rámci vnějších podmínek, které na instituce působí, se zabývá trhem práce, reprodukcí pracovních sil, sociálními a zdravotními potřebami obyvatelstva nebo potřebami příslušného regionu. Další oblastí je strategie organizací v různém pracovním odvětví a formulace jejich dlouhodobých komplexních cílů. (Plevová, 2012, s. 201-202)

V odborné literatuře moderního managementu se pojem řízení lidských zdrojů uvádí častěji než personální management a v některých případech jsou tyto pojmy označovány dokonce za synonyma. Plevová (2012) však vysvětluje, že personální management je obohacený o prvky vedení pracovníků (tj. o osobnost manažera, účinnou komunikaci, řešení konfliktů, pochvalu nebo kritiku) v podobě řízení lidských zdrojů.

Dědina, a další (2007) pojmy personální management a management lidských zdrojů odděluje. „*Personální management je považován za specializovanou manažerskou funkci,*

která řídí a implementuje politiku a procedury, jež ovlivňují jednotlivé fáze zaměstnaneckého cyklu“ (Dědina, a další, 2007, s. 237).

Mezi fáze zaměstnaneckého cyklu patří nábor, výběr, uvedení, vzdělávání, osobní ohodnocení, odměňování, disciplína, plánování kariéry, povyšování, ukončení a znovu nábor. (Dědina, a další, 2007, s. 237)

„Management lidských zdrojů má přímý dopad na každého zaměstnance. Tím pádem je zcela jednoznačným mocným nástrojem, kterým lze velmi významně ovlivnit celý chod organizace“ (Dědina, a další, 2007, s. 237). Z definice vyplývá, že personální management pomíjí např. komunikaci mezi zaměstnanci, kolektivní vyjednávání nebo organizační změny. Zatímco management lidských zdrojů výše zmíněné aspekty bere v úvahu. Jedná se o přístup, který uvažuje v širší souvislosti a vytváří soubor určitých pravidel řízení lidských zdrojů tak, aby směřoval k naplňování strategických cílů organizace. (Dědina, a další, 2007, s. 235-239)

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako umění jednat s lidmi. Správně komunikovat s podřízenými pracovníky, je základem úspěšné práce každého manažera v organizaci. Právě dobré komunikační dovednosti manažera odlišují nadprůměrné lídry a manažery od těch průměrných. Většina manažerů však nemá dostatek času pro vyhodnocování a rozvíjení svých komunikačních dovedností, které jim umožňují efektivně řídit lidské zdroje. Každý kvalitní manažer by měl soustavně pracovat na vylepšování svých schopností v této oblasti, protože efektivnost lidí v organizaci není podřízena jen jejich kompetencí k práci, ale především schopností manažera je vést, motivovat a dále rozvíjet. (Thomas, 2007, s. 3-4, překlad autora)

Samotný pojem lidské zdroje je přeložen z anglického názvu human resources (HR). Podle Armstrong (2007) je možné personální management chápat jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27). Další pohled nabízí Ivanová (2003) „řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celého managementu, neboť lidské zdroje determinují a uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje“ (Ivanová, 2003 in Plevová, 2012 s. 200). Termín řízení lidských zdrojů se dostal do povědomí liniových i vrcholových manažerů a významně se rozšířil v mnoha evropských státech. „Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských*

zdrojů, které logickým systémem propojují: filozofii a strategii lidských zdrojů, politiky lidských zdrojů, procesy v oblasti lidských zdrojů a praxi a programy v oblasti lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidských zdrojů se od sebe může v zásadě lišit dvěma způsoby (Tureckiová, 2009):

- Měkké modely – odvozené spíše z psychologicko-sociálního pojetí, chápou člověka jako zdroj s potenciálně přidanou hodnotou. Jedná se o zdroj myšlenek, nápadů a inovací.
- Tvrdé modely – odvozené spíše z ekonomického pohledu na lidi, člověk je v tomto případě považován za zdroj jako každý jiný, který je určen ke spotřebě. Tento zdroj je snadno nahraditelný a není potřeba investovat do jeho rozvoje nebo jen minimálně.

V personálním managementu se můžeme setkat s dalšími termíny, které se týkají řízení lidí v organizacích, jako je personalistika, personální administrativa nebo personální řízení.

Personalistika

Personalistika je nejobecnějším pojmem, který vystihuje všechny personální činnosti, které jsou spojené s řízením zaměstnanců v organizaci.

„Pojem personalistika, popřípadě personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí“ (Šikýř, 2016, s. 14).

Termín personalistika je *„studijní obor, zabývající se prací s lidmi v různých typech organizací, jehož nositelem jsou k tomu specificky a zároveň multioborově připravení odborníci, označováni jako personalisté. Obsahem oboru personalistika je tedy personální práce jako organizovaný a řízený systém, členěný na řadu subsystémů obsahujících: administrativně – organizační oblast, personální a sociální rozvoj celé organizace, optimalizace řídicích a rozhodovacích schopností nebo personální poradenství“ (Tureckiová, 2009, s. 11-12).*

Ve vzdělávacích organizacích je personalistika spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování funkce personalisty je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích pracovníků. Personalistika umožňuje manažerům školy využívat schopnosti a motivaci podřízených pracovníků k dosahování strategických cílů školy.

Vedoucí zaměstnanci k tomu využívají personální činnosti, zejména výběr, hodnocení a odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců. (Šikýř, a další, 2016, s. 15-16)

Personální administrativa

Je další pojem, který se v personálním managementu používá. Jde o předepsané činnosti, které stanovuje stát. Přímo souvisejí s vedením, správou a uchováváním informací o personálu v organizaci. Jedná se tak např. o daňovou a mzdovou problematiku, vedení osobních spisů zaměstnance či státem stanovené zdravotní prohlídky. (Lochmannová, 2016, s. 9)

Personální řízení

Personální řízení je v odborné literatuře vnímáno jako vyšší vývojový stupeň personalistiky. Jedná se o strategicky a logicky propracovaný přístup k řízení toho, co je pro organizace nejdůležitější, a to jsou lidé. Tento podobor se začal rozvíjet před druhou světovou válkou, převážně v podnicích, které se zabývaly vývozem zboží, přičemž jejich cílem bylo eliminovat účinnost konkurence. Organizace dospěly ke skutečnosti, že jedině lidé a jejich lidský potenciál je možné formovat a tvarovat podle jejich představ, a tím tak vytvářet jedinečné a profesionální zaměstnance. (Tomšíková, 2014, s. 9-13)

„Personální řízení je specifická činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí“ (Tomšíková, 2014, s. 9).

Dědina, a další (2007) dochází k závěru, že personální řízení může mít v různých kontextech odlišný význam. Personální řízení:

- je jednou z oblastí řízení v systému řídicí organizace,
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci,
- je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Cílem personálního řízení je optimálně využívat lidského potenciálu a investic do nich vložených. Za těchto předpokladů dochází k naplnění strategických cílů organizace a současně dochází k rozvoji a motivaci jednotlivých pracovníků. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. (Dědina, a další, 2007, s. 239-241) Při stanovení cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z vnějších a vnitřních podmínek organizace.

Koubek (2015) mezi vnější a vnitřní podmínky, které ovlivňují personální řízení, řadí:

- Vnější podmínky:
 - ekonomické podmínky (hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost),
 - rozvoj nové techniky a měnící se technologie,
 - vládní politika a legislativa,
 - sociální a kulturní vlivy,
 - konkurence na národním, evropském a globálním trhu,
 - demografické vlivy.
- Vnitřní podmínky:
 - organizační kultura,
 - strategie a politika organizace (cíle organizace, podniková kultura),
 - velikost organizace,
 - geografická poloha organizace,
 - ekonomická situace organizace,
 - technické a technologické vybavení organizace,
 - odbory (kolektivní vyjednávání).

Vnější podmínky personálního řízení se neustále mění. Mnohé z těchto vlivů se vyvíjejí pomaleji, jiné můžeme charakterizovat jako rychlé změny, např. nové zákony. Organizace nemohou ve velké míře vnější podmínky ovlivnit, mohou např. v rámci spolupráce se školami ovlivňovat kvalifikaci budoucích pracovníků. Vnitřní podmínky personálního řízení v organizaci závisí na přístupu vrcholového managementu, ale velký podíl mají linioví manažeři v rámci personálních činností a v neposlední řadě profesionální úroveň personalistů. (Koubek, 2015, s. 13-16)

1.1 Personální činnosti

Personální činnosti slouží k naplňování úkolů personalisty. Komplexně pojatý systém personálních činností popisuje např. (Šikýř, a další, 2016, s. 18-20):

- vytváření a analýza pracovních míst – zpracovat popisy a specifikace pracovních míst,

- plánování zaměstnanců – plánovat potřebu, pokrytí potřeby, zpracovávat plány personálních činností,
- obsazování volných pracovních míst – obsazovat nově vytvořená místa nebo uvolněná místa, získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahovat požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby,
- odměňování zaměstnanců – poskytnout zaměstnanci odpovídající kompenzaci za odvedenou práci (finanční i nefinanční),
- vzdělávání zaměstnanců – utvářet, prohlubovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu,
- péče o zaměstnance a pracovní podmínky – dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných hodnot, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při dosahování sjednané práce (pracovní doba, bezpečnost práce),
- formování pracovních vztahů – dosahovat dobrých výsledků na úrovni formálních i neformálních vztahů, které vnikají v souvislosti s výkonem práce,
- využívání personálního informačního systému – zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a legislativy.

1.2 Strategické řízení

Strategické řízení tvoří soubor činností, které se zabývají dalším rozvojem organizace. Jde o proces, ve kterém vedoucí pracovníci připravují a zavádějí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů a k zajištění celkového prospěchu a úspěšnosti organizace. Strategické řízení je základem celého vedení organizace a východiskem pro tvorbu všech plánů a projektů. (Sedláčková, a další, 2006, s. 3-9) Strategické řízení se liší od běžného provozního řízení zejména dlouhodobostí, pro kterou je typické zejména to, že budoucnost je v současné době nejistá a rozhodování může probíhat v podmínkách určité nejistoty.

Z tohoto důvodu je důležité organizace připravit na možné varianty vývoje i na nečekané vývojové změny. (Měrtllová, 2014, s. 16-20)

Pojem strategie byl do oblasti firemního řízení přenesen z vojenství. Původně znamenal vojevůdcovské umění řídit strategii bojů. Za daných podmínek je důležité umět využít všechny dostupné zdroje, které povedou ke splnění výsledků akce. Nové podmínky v dnešní době přinášejí nový pohled na chápání významu strategie. Hovoří se „o novodobém pojetí strategie jako myslitelské a podnikatelské kuráží“ (Sedláčková, a další, 2006, s. 1). Kocianová (2010) považuje za hlavní cíl strategie důkladnou přípravu organizace na očekávaný budoucí vývoj, díky které je možné rychle reagovat na nastávající změny. Významným symbolem strategického řízení je konkurenční výhoda, která je jádrem výkonnosti organizace na trzích, kde existuje konkurence.

Strategické řízení je nejčastěji spojováno s pojmy, které na sebe navazují: poslání, vize, strategické cíle a strategie. Poslání neboli mise vyjadřuje smysl existence dané organizace. Vize má na rozdíl od poslání dlouhodobý charakter a vyjadřuje představu o budoucím stavu organizace. Strategické cíle jsou budoucí očekávané výsledky, kterých se organizace snaží dosáhnout prostřednictvím vykonávaných činností. Vrcholem pyramidy je strategie, která určuje cesty, jak dosáhnout všech výše zmíněných etap. (Sedláčková, a další, 2006, s. 1-5) „Strategie organizace musí být založena na předvídání vývoje a musí vycházet z předpokladů, že v průběhu strategického období dojde k odchylkám od původní předpovědi“ (Koubek, 2015, s. 15).

Základním východiskem pro vytvoření strategie je tzv. strategická analýza, která obsahuje analytické techniky a identifikuje vztah mezi okolím organizace, zahrnuje konkurenční síly, nebo vlivy z makroprostředí. Sedláčková, a další (2006) považuje strategickou analýzu za základ vědecké metody, která je považována za nejdůležitější součást strategického řízení. Jejím cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny důležité faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít dopad na konečnou volbu cílů a strategie organizace. Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti. Takto chápaná strategie reaguje na změny a musí využívat všech nových příležitostí, aby organizace obstála v konkurenčním prostředí. V současné době neexistuje žádná univerzální strategie, která by byla použitelná pro všechny typy organizací. Každá organizace musí vytvářet vlastní strategie v podobě

stanovení vize, poslání a vytváření strategických cílů, jedině tak může uspět v konkurenčním boji.

Strategická analýza je rozdělena na dvě fáze: analýzu vnitřních zdrojů a analýzu okolí. První fáze, analýza vnitřních zdrojů a schopností „*směřuje k identifikaci zdrojů a schopností organizace, resp. strategické způsobilosti, kterou organizace musí mít, aby byla schopna reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jejím okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností organizace jako základny konkurenční výhody*“ (Sedláčková, a další, 2006, s. 11).

Nejvíce využívaným nástrojem pro identifikaci vnitřních zdrojů a schopností je SWOT analýza. Cílem SWOT analýzy je popsat smysluplný způsob fungování a hospodaření organizace tak, aby došlo k dosažení strategických cílů. SWOT analýza je pomyslný kříž, který určuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Silné a slabé stránky vyjadřují příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních podmínek organizace. Příležitosti a hrozby poukazují na kladné nebo záporné vnější podmínky organizace. Druhá fáze je analýza okolí, která identifikuje vnější faktory organizace a vytváří určité příležitosti, ale i hrozby pro její fungování. (Šikýř, 2016, s. 35-40)

Sedláčková (2006) pro analýzu okolí doporučuje využívat metody STEP analýzy a metody 4C. První metoda identifikuje analýzu politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí a promítá se následně do SWOT analýzy. Metoda 4C je chápána jako situační analýza, která navazuje na STEP analýzu. V průběhu zkoumání je zaměřena na zákazníka, danou oblast, náklady a konkurenci.

Hlavním cílem výše uvedených metod je zdůraznit vedoucím pracovníkům, aby při své práci hleděli na širší faktory a zabývali se jejich vzájemnými souvislostmi. Díky těmto skutečnostem dokážou lépe a včas reagovat na vzniklé hrozby a potencionální příležitosti, které vznikají ve vnějším okolí organizace. (Sedláčková, a další, 2006, s. 11)

1.2.1 Personální strategie

Personální strategie, mnohdy také strategie lidských zdrojů, je výsledkem celkové strategie organizace, která určuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v organizacích. Jedná se zejména o optimální získávání a výběr pracovníků, dosahování požadovaného pracovního

výkonu a naplňování strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016, s. 29-32) Personální strategie musí odpovídat vnitřním podmínkám a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje. *„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“* (Koubek, 2015, s. 23). Personální strategie se dělí na dílčí personální strategie, které se týkají jednotlivých personálních činností, např. strategie získávání a výběru pracovníků, strategie hodnocení nebo vzdělávání pracovníků. Komplexní personální strategie vychází ze strategie organizace, definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení pracovníků. (Šikýř, a další, 2016, s. 21)

1.2.2 Personální politika

„Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti“ (Kocianová, 2010, s. 16). Koubek (2015) pojem personální politika ještě více konkretizuje, a to jako *„soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace“* (Koubek, 2015, s. 23). Měrtllová (2014) považuje oba významy za provázané, tvořící jeden celek.

Personální politika může obsahovat (Kocianová, 2010, s. 14-16):

- politiku týkající se pracovní činnosti pracovníků (organizace práce, pracovní podmínky, personální plánování, organizační struktura),
- politiku zaměstnanosti (zásady získávání a výběru pracovníků),
- informační politiku,
- vzdělávací politiku a politiku rozvoje pracovníků,
- politiku odměňování,
- politiku rozmisťování pracovníků,
- politiku uvolňování pracovníků,
- sociální politiku.

Dobrá personální politika je srozumitelná a pochopitelná pro všechny pracovníky v dané organizaci a je dlouhodobě stabilní. Má zásadní význam pro úspěšnost organizace, minimalizuje pracovní konflikty mezi pracovníky a vytváří příznivé klima v organizaci. (Měrtllová, 2014, s. 70)

1.3 Personální plánování

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Lochmannová (2016) vymezuje personální plánování jako „*systematický přístup k získávání, následnému rozmisťování a využívání zaměstnanců*“ (Lochmannová, 2016, s. 23). Koubek (2015) charakterizuje plánování lidských zdrojů jako „*proces předvídání, stanovení cílů a realizace opatření v oblasti pohybů lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas 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 vychází ze strategického managementu lidských zdrojů. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby organizace měly v současnosti, ale i v budoucnosti dostatek kvalifikovaných pracovníků v potřebném množství, s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Dále je nutné zajistit takové pracovníky, kteří budou dostatečně motivováni, flexibilní a případně připraveni na připravované změny. (Koubek, 2015, s. 93)

Kvalita personálního plánování závisí na kvalitě prognóz, které vyžadují především znalost současného stavu organizace. „*Prognóza je systematicky odvozená výpověď o budoucím stavu objektivní reality*“ (Lochmannová, 2016, s. 20). Koubek (2015) charakterizuje dvě základní prognózy: potřebu pracovních sil a prognózu zdrojů pracovních sil.

Plánování pracovníků zahrnuje plánování potřeby pracovníků a plánování pokrytí potřeby pracovníků. Plánovat potřebu pracovníků znamená plánovat poptávku po zaměstnancích. Úkolem zaměstnavatele je předvídat, kolik a jaké pracovníky bude během následujícího roku, ale i v delším časovém horizontu (během následujících tří až pěti let) potřebovat. Plánovat pokrytí potřeby pracovníků, znamená plánovat nabídku pracovníků. V tomto případě zaměstnavatel předvídá, kolik a jaké pracovníky bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojil plánovanou poptávku po pracovnících, zajistil požadovanou práci a dosáhl stanovených cílů. Potřebu pracovníků je možné uspokojit

z vnějších i vnitřních zdrojů pracovníků. Mezi vnější zdroje pracovníků patří volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí, ženy v domácnosti, důchodci, studenti nebo lidské zdroje v zahraničí. Výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je pestrá nabídka práce a noví lidé, kteří jsou zajímaví, schopní a motivovaní. Nevýhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je v současné době nedostatek potenciálních uchazečů o zaměstnání. Organizace musí vynaložit více úsilí, finančních prostředků a času na získávání vhodných uchazečů, stejně jako na odborné zapracování a sociální začleňování do nového kolektivu. Mezi vnitřní zdroje pracovníků patří: pracovníci uspořeni v důsledku technického pokroku, pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn, pracovníci připravení vykonávat náročnější práci nebo jsou ochotní vykonávat jinou práci. Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je, že pracovník a zaměstnavatel se vzájemně znají, což urychluje adaptaci pracovníka. Nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je určitá ztráta nových invencí a potenciálu schopných a motivovaných lidí. (Šikýř, a další, 2016, s. 21-24)

Nevýhodou může být také určitá provozní slepota. Mnohdy může vzniknout riziko, že vlastní pracovníci budou povyšováni až na pozici, která bude nad jejich pracovní síly, pro kterou nebudou disponovat dostatečnými zkušenostmi, schopnostmi a znalostmi. Ne vždy také ovlivňuje kariérový postup mezilidské vztahy a morálku v pozitivním slova smyslu. (Lochmannová, 2016, s. 20-22)

Personální plánování je rozděleno do následujících fází, které charakterizuje (Koubek, 2015, s. 93-95):

- Odhad celkového počtu lidských zdrojů (jejich počet a kvalifikace).
- Odhad existujících vnitřních zdrojů v organizaci (jedná se o stávající pracovníky, kteří by mohli být pro daný úkol k dispozici).
- Porovnání předchozích dvou odhadů. Výsledkem komparace je odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů. Ta může být nulová, může znamenat potřebu dodatečných pracovníků či potřebu snížit jejich počet.
- Dále navazuje sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru.
- Vypracování plánu personálních činností, které mají za úkol zabezpečit vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v jednotlivých organizačních jednotkách nebo celé

organizaci. Plán může být z pohledu časového horizontu různě dlouhý, dlouhodobý (3-5 let), střednědobý (1 rok) a krátkodobý (týden, měsíc).

Zvýšená potřeba zaměstnanců se z počátku řeší v rámci vnitřních zdrojů, např. vhodnou integrací pracovních úkolů, využitím práce přesčas, zavedením vhodné techniky, která nahradí chybějící čas. Jestliže nedostatek zaměstnanců přetrvává, je možné využít potenciál vnějších zdrojů nebo obsadit volná pracovní místa vlastními zaměstnanci. Volná pracovní místa můžeme případně obsadit dodatečně přidělenými zaměstnanci z agentury práce, jak určují ustanovení §307 až §309 zákoníku práce, nebo vypůjčenými od jiného zaměstnavatele v souladu s ustanovení §43a zákoníku práce. (Šikýř, a další, 2016, s. 47-48)

V pozici pedagogického pracovníka je to jiné: „*musí být zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení (§2 odst. 1 zák. o pedagogických pracovnících)*“ (Šikýř, 2016, s. 47).

Předpokládaný nadbytek pracovníků je řešen postupně s využitím následujících opatření: omezení obsazování volných míst z vnějších zdrojů, upravení pracovní doby, ukončení dočasného přidělení zaměstnanců z agentur práce, zrušení dohod o provedení práce, skončení pracovních poměrů ve zkušební době, popřípadě je dána výpověď. (Šikýř, a další, 2016, s. 47-48)

1.3.1 Personální plány

Plánování personálních činností představuje posloupnost rozhodnutí o tom, jaké konkrétní činnosti budou realizovány, nebo jaké změny nastanou v průběhu realizování personálních činností v zájmu dosažení cílů organizace. (Kocianová, 2010, s. 76) Podle Armstrong (2007) by měly být plány zpracovány pro oblasti zabezpečování lidských zdrojů, flexibility a snižování počtu pracovníků.

Nejdůležitější dílčí personální plány charakterizuje (Koubek, 2015, s. 116-118):

- plány získávání a výběru pracovníků,
- plány vzdělávání pracovníků,
- plány rozmisťování pracovníků,
- plány hodnocení pracovníků,
- plány pro odměňování pracovníků.

Získávání a výběr pracovníků

Kapitola podrobně charakterizuje oblasti získávání a výběru pracovníků. První část kapitoly vymezuje celý proces získávání pracovníků od možných alternativ obsazení volného místa až po rozhodnutí, který potencionální uchazeč bude pozván k výběrovému pohovoru. Druhá část kapitoly detailně popisuje stanovení kritérií a jednotlivé metody pro výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Řada autorů jako Armstrong (2007), Šikýř, a další (2016) nebo Koubek (2015) označuje získávání a výběr pracovníků jako klíčové samostatné manažerské činnosti, které jsou úvodní etapou obsazování volných pracovních míst. Cílem těchto personálních činností je zajišťovat kvalitu lidí, kteří vstupují do organizací.

Šikýř, a další (2016) dodává, že přijímání pracovníků a jejich adaptace jsou dalšími kroky v procesu obsazování volných pracovních míst, které na sebe navazují a vytvářejí tak další specifika a podmínky pro práci s lidskými zdroji. *„Hlavním cílem procesu získávání a výběru pracovníků je vynaložit minimální náklady a přitom získat takové množství a kvalitu pracovníků, které je potřebné pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“* (Lochmannová, 2016, s. 46).

Armstrong (2007) rozděluje proces získávání a výběru pracovníků do tří fází: definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Lochmannová (2016) charakterizuje podrobněji pojetí celkového získávání a výběru pracovníků, které rozděluje na jednotlivé kroky, které na sebe navazují: definování požadavků, oslovování uchazečů, vyřizování žádostí uchazečů, vedení pohovoru s uchazeči, testování uchazečů, posuzování uchazečů, získávání referencí, kontrolu žádostí uchazečů, potvrzení nabídky zaměstnání a adaptaci nového zaměstnance.

2.1 Získávání pracovníků

Koubek (2007) označuje proces získávání pracovníků za nejdůležitější personální činnost, která do značné míry rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. *„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují*

nezbytné požadavky na zaměstnance“ (Šikýř, a další, 2016, s. 43). Požadavky na pracovníka jsou stanovené organizací podle vlastních potřeb (tj. dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti) a dále podle zvláštních právních předpisů (tj. trestněprávní bezúhonnost či zdravotní způsobilost). Základním východiskem získávání zaměstnanců je výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici (poptává práci) a potencionálními uchazeči. Výsledkem získávání zaměstnanců je optimální počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují stanovené požadavky pro výkon práce v rámci nabízené pracovní pozice. Vhodní uchazeči jsou následně pozváni k výběrovému řízení. (Šikýř, a další, 2016, s. 48-49)

Termín získávání nebo také vyhledávání pracovníků je v českém prostředí často označován jako nábor. Autoři jako Koubek (2007) a Kocianová (2010) zmiňují, že nábor (pojem pochází z ruštiny) se vžil v 50. letech 20. století a bylo jím chápáno obsazování volných pracovních míst pouze z vnějších zdrojů, zatímco získávání pracovníků se v první řadě zaměřuje na možnost pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů organizace, teprve až následně obrací pozornost k vnějším zdrojům pracovních sil.

Vlastním procesem získávání pracovníků se zabývají autoři Koubek (2015), Šikýř, a další (2016), Kocianová (2010) nebo Armstrong (2007).

Modelový postup (Šikýř, a další, 2016, s. 49) je z hlediska získávání pracovníků nejčastěji používaný řediteli (personálními pracovníky) ve školách a školských zařízeních. Jeho jednotlivé etapy jsou podrobněji rozepsány a vysvětleny v následujících podkapitolách:

- posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,
- stanovení popisu, specifikace a požadavků na volné pracovní místo,
- identifikace zdrojů získávání zaměstnanců,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulace a uveřejnění nabídky,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

2.1.1 Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,

V případě odchodu pracovníka ze zaměstnání je posuzována a uspokojována plánovaná i neplánovaná potřeba obsadit volné pracovní místo. Plánovaná potřeba vychází z procesu personálního plánování, při kterém se předvídá, kolik a jaké pracovníky bude organizace pravděpodobně dlouhodobě i krátkodobě potřebovat. V případě uvolnění pracovního místa např. v souvislosti s plánovaným odchodem zaměstnance do starobního důchodu nebo odchodem pracovnice na mateřskou dovolenou, je nutné zvážit možné alternativy obsazení pracovního místa. V této situaci se jedná o dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa, sloučení s jiným pracovním místem, případně změnu pracovního právního vztahu. V těchto případech pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby nahradí buď pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr s kratší pracovní dobou, dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. (Šikýř, a další, 2016, s. 49-50) Také je možné obsadit volné pracovní místo externím způsobem nebo přiděleným pracovníkem z agentury práce.

2.1.2 Stanovení popisu, specifikace a požadavků na volné pracovní místo

Tento krok je v procesu získávání pracovníků velmi důležitý, jelikož popisy a specifiky volného pracovního místa bývají zpravidla značně podrobné a rozsáhlé. Pro účely získávání pracovníků je nutné rozhodnout, jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité, aby poskytly potenciálním uchazečům o zaměstnání dostatečný realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě a nedocházelo ke zvyšování nákladů v této fázi. (Koubek, 2007, s. 79-80)

Popis volného pracovního místa by měl obsahovat tyto údaje: název, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost a podmínky. Dále je nutné zmínit požadavky na volné pracovní místo. Např. dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace. (Šikýř, 2016, s. 96)

Koubek (2015) požadavky definuje podle důležitosti:

- nezbytné požadavky – nelze z nich slevit, jsou nezbytně nutné pro výkon práce, jde např. o dosažené vzdělání,
- žádoucí požadavky – nejsou nezbytně nutné, např. dosavadní praxe,

- vítané požadavky – nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost, např. jde o znalost cizích jazyků,
- okrajové požadavky – nejsou nutné pro výkon práce, je možné je obstarat jinak.

Armstrong (2007) navíc uvádí následující specifické požadavky: odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborné přípravy a výcvik, zkušenosti z praxe, zvláštní požadavky.

2.1.3 Identifikace zdrojů získávání zaměstnance

„Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců pro uspokojení potřeby obsadit volná pracovní místa vychází z odhadu pokrytí současné i perspektivní potřeby zaměstnanců, kdy předvídáme, kolik a jaké zaměstnance budeme mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici“ (Šikýř, a další, 2016, s. 51). Tento krok je spojený s rozhodováním, zda se organizace při získání pracovníků zaměří na vnější nebo vnitřní zdroje.

2.1.4 Metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Stanovení vhodné metody získávání pracovníků závisí na několika faktorech: jaká pracovní pozice je obsazována, zda jsou osloveny vnější nebo vnitřní zdroje pracovníků, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, jaká je aktuální situace na vnějším a vnitřním trhu práce, jaký je zájem potenciálních uchazečů, jakou má pověst zaměstnavatel nebo kolik času a peněz má organizace k dispozici. (Šikýř, 2016, s. 97-98)

Mezi nejčastěji používané metody získávání zaměstnanců patří: inzerce na internetu tj. webové stránky organizace, specializované pracovní servery, webové stránky úřadu práce nebo personální agentury. Dále se jedná o zveřejnění inzerátu na úřední desce organizace, nástěnky, inzerce v tisku, místním rozhlase, úřadem práce, prezentace na veletrhu pracovních míst, přímé oslovení vhodného uchazeče nebo doporučení současného zaměstnance. (Šikýř, a další, 2016, s. 51-52)

V současné době je moderní metodou získávání zaměstnanců pomocí e-recruitment, což je metoda, která je založena na využití dostupných služeb internetu, zejména tedy webových stránek a elektronické pošty. Webové stránky u většiny zaměstnavatelů obsahují základní

informace o dané organizaci, její činnosti nebo kontakty. Na web může být umístěn speciální prostor s názvem „kariéra“ nebo „volná pracovní místa“, kam se vkládají nabídky pro uchazeče. Mimo jiné je možné vkládat online strukturované dotazníky, kdy uchazeč může rovnou odeslat vyplněný životopis zpět. Při využití této metody si může zaměstnavatel zároveň ověřit základní uživatelské počítačové dovednosti uchazeče. Při elektronickém získávání pracovníků je možné využívat také sociální sítě, Facebook nebo LinkedIn. Každý uživatel si v tomto prostoru vytváří vlastní osobnostní profil, který mu umožní vytvářet a navazovat vzájemné kontakty s dalšími uživateli. Profily uchazečů jsou na sociálních sítích veřejně dostupné. Nevýhodou při využívání sociálních sítí je nutnost zajištění bezpečnosti sdělovaných a sdílených informací. Zaměstnavatel by měl myslet na to, že ne vždy se jedná o důvěryhodný zdroj informací. (Šikýř, 2016, s. 97-99)

2.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný vlastní dotazník organizace a životopis. Především státní instituce mohou dále požadovat hodnocení či reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařský posudek o zdravotním stavu nebo motivační dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o volné pracovní místo uchází.

Výjimečně existují také organizace, které se zabývají při sběru dokumentů grafologickou metodou, proto uchazeč může být požádán, aby motivační dopis napsal svoji rukou. Grafologie pochází z řeckých slov grafem, neboli psát a logos neboli nauka. *„Její hlavním předmětem je vztah mezi rukopisem osobnosti a jejími psychickými vlastnostmi. Grafologie patří k metodám, které popisují relativně celou osobnost včetně sociálních a morálních vlastností“* (Jeřábek, 2014, s. 9). Metodou grafologie se v roce 1991 zabýval Fowler ve Velké Británii. Výsledky výzkumu ukázaly, že grafologie se nedá považovat za příliš spolehlivou a seriózní metodu a její používání stojí organizace mnohem více času a financí. (Armstrong, 2007, s. 362)

Organizace využívají dvě formy vstupního dotazníku. Jedna forma je tzv. jednoduchý dotazník, vyplňují se pouze holá fakta. Druhá forma dotazníku je otevřený dotazník, který dává uchazeči možnost se více rozepsat o svých dosavadních zkušenostech, o svých zálibách či jaké jsou jeho silné nebo slabé stránky. (Koubek, 2015, s. 142)

Dalším nejčastěji požadovaným dokumentem je životopis. Při získávání pracovníků bývá požadován jeden ze tří základních typů (Koubek, 2015, s. 142):

- volný životopis (struktura je ponechána na uchazeči),
- polostrukturovaný životopis (uchazeč je zhruba informován, co by mělo být uvedeno),
- strukturovaný životopis (uchazeč obdrží detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být obsaženo, tzv. dotazník).

Obsahem požadovaných dokumentů u životopisu a dotazníku jsou osobní údaje uchazečů o zaměstnání (jméno, přímení, tituly, adresa, e-mail nebo telefon). Tyto údaje slouží k identifikaci a kontaktování uchazečů. Mezi další údaje patří ty, které slouží k posouzení jejich způsobilosti pro výkon požadované práce (dosažené vzdělání, požadovaná praxe, specifické znalosti a dovednosti. (Šikýř, a další, 2016, s. 51)

2.1.6 Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka volného místa je formulována na základě popisu pracovní náplně a požadavků na kvalifikaci a způsobilost uchazeče. *„Zaměstnavateli je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter, nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními zákony a odporují dobrým mravům“* (Šikýř, 2016, s. 100-103).

Nabídka zaměstnání by měla zahrnovat: název práce, charakteristiku práce a organizace, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče o zaměstnání, podmínky výkonu práce, požadované dokumenty, pokyny pro uchazeče o zaměstnání. (Šikýř, a další, 2016, s. 54)

2.1.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

„Účelem předběžného výběru vhodných uchazečů o zaměstnání je rozhodnout, který z potencionálních uchazečů o zaměstnání je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám, a to zejména k výběrovému pohovoru“ (Šikýř, a další, 2016, s. 56). Předběžný výběr se provádí na základě počtu přihlášených uchazečů. Z pravidla je pro posuzovatele rozhodujícím faktorem hodnocení životopisů, popřípadě žádosti o zaměstnání. Při posuzování dokumentů od uchazeče je třeba si odpovědět na základní otázky: Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl? Jaké školy a obory uchazeč studoval? Kde uchazeč pracoval? (Šikýř, 2016, s. 100)

Pokud je dostatečná nabídka na trhu práce, zaměstnavatel může stanovit velmi přísná kritéria a do dalšího kola výběru pracovníků může zařadit např. jen uchazeče splňující určitý počet let praxe. V opačném případě se kritéria snižují, nezbytným požadavkem může být pouze kvalifikace. (Koubek, 2015, s. 153)

Výsledkem předběžného výběru jsou dvě skupiny: vhodní uchazeči a nevhodní uchazeči. Personalista informuje o výsledku obě skupiny uchazečů. Jde o vytvoření seznamu vhodných uchazečů (ideálně obsahuje 5-10 jmen), kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa, a pozve je k samotnému výběru pracovníků. Druhý seznam obsahuje jména nevhodných uchazečů, kteří nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Všem těmto uchazečům bývá zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním. Dokumenty (životopis, žádosti o zaměstnání) nepřijatých uchazečů jsou buď vráceny, nebo skartovány. (Šikýř, a další, 2016, s. 56-57)

2.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je druhou etapou postupu při obsazování volných pracovních míst. *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci“* (Koubek, 2015, s. 166). Šikýř (2016) zmiňuje důležitost pozitivního přístupu při výběru zaměstnanců, který umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované pracovníky. Při uplatňování pozitivního přístupu se již od počátku personalista zaměřuje na požadavky, které uchazeč splňuje a důvody proč konkrétního uchazeče o zaměstnání přijmout. Pozitivní přístup musí být základem nejen pro výběr pracovníků, ale i pro ostatní personální činnosti, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon pracovníků v pracovním procesu.

Výběr pracovníků se provádí pomocí zvolených kritérií a metod. Koubek (2015) uvádí, že neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího pracovníka.

2.2.1 Kritéria výběru pracovníků

V procesu výběru je hodnocena především způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě v dané organizaci. Již z přípravy výběrového řízení vycházejí kritéria volného pracovního místa, která jsou porovnávána s nabídkami uchazečů. (Šikýř, a další, 2016, s. 58)

Koubek (2015) charakterizuje tři druhy kritérií výběru pracovníků podle Lewis (1985): celoorganizační kritéria, týmová kritéria a kritéria příslušného pracovního místa, která se týkají rysů osobnosti. Osobnost člověka je souhrn mentálních, fyzických, emocionálních a sociálních charakteristik.

Rysy osobnosti formuje dědičnost, kultura, rodina, životní zkušenosti. Personalisté při posuzování rysů osobnosti vycházejí z povahy práce, tu potom porovnávají s povahou sociálních a pracovních charakteristik uchazeče. Ve výsledku je z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení pro organizaci důležité vybrat takového uchazeče, který prokáže nejen nezbytnou způsobilost pro výkon práce, ale i potřebu na sobě neustále pracovat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti pro další funkční postup v organizaci. (Měrtlová, 2014, s. 52)

2.2.2 Metody výběru pracovníků

Metodami výběru pracovníků se zabývá řada českých i zahraničních autorů. Armstrong, (2007) považuje za hlavní metody výběru: hodnocení životopisu, pohovor, tzv. assessment centra nebo testy pracovní způsobilosti. Šikýř (2016) mimo uvedené metody výběru pracovníků zahrnuje i zkoumání referencí nebo grafologii.

Hodnocení životopisu představuje základní metodu výběru pracovníků, která je použitelná jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího zájemce o zaměstnání. *„Hodnocení nám umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru“* (Šikýř, a další, 2016, s. 59).

Výběrový pohovor je klíčová metoda, která se v praxi nejčastěji využívá. Cílem výběrového pohovoru je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči a ověřit informace z písemných

dokumentů. Dále posoudit osobnost uchazeče nebo poskytnout konkrétní informace o organizaci a nabízeném pracovním místě. (Měrtlová, 2014, s. 53-56)

Koubek (2015) považuje za důležité navodit přátelskou atmosféru během výběrového řízení. Takový přístup přispívá k vytváření dobré pověsti organizace. V organizacích se zpravidla používá strukturovaný a nestrukturovaný výběrový pohovor. Strukturovaný výběrový pohovor je předem připravený, jsou naplánovány otázky, modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na jejich zodpovězení. Otázky jsou pokládány stejné všem uchazečům a jejich odpovědi jsou hodnoceny na základě modelových odpovědí. Optimální čas pro výběrový pohovor je 30 až 90 minut. Jednou z hlavních výhod je zvyšování pravděpodobnosti, že stejně vhodné uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Strukturovaný pohovor je náročný na přípravu a posouzení osobnosti uchazeče může být pro hodnotitele obtížnější. (Koubek, 2015, s. 175-180)

Rovněž se v praxi využívá nestrukturovaný výběrový pohovor, který se vede bez zvláštní přípravy. Otázky, pořadí otázek a čas výběrového pohovoru je volen podle aktuální situace a vývoje výběrového pohovoru. Mezi výhody patří: možnost o uchazeči zjistit zajímavé skutečnosti nebo lépe posoudit osobnost uchazeče. Za nevýhody se považuje: malá spolehlivost nebo výrazný subjektivní přístup k uchazeči. U obou typů pohovoru může být přítomný jeden hodnotitel a jeden uchazeč, tj. pohovor 1+1, nebo více hodnotitelů a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor před komisí. (Šikýř, a další, 2016, s. 58-65)

Koubek (2015) uvádí jako další typ pohovoru polostrukturovaný pohovor. Jeho snahou je spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Charakterizují ho jak volně plynoucí rozhovor, tak předem stanovené cíle rozhovoru, které na sebe navazují v určitém čase.

Postup výběrového pohovoru obsahuje úvod (přivítání), cíl setkání, představení zaměstnavatele (seznámení s volným pracovním místem a pracovními podmínkami), představení uchazeče (představení vlastního životopisu), otázky a odpovědi (samotný výběrový pohovor) a závěr (domluva na dalším postupu). (Šikýř, a další, 2016, s. 60)

Optimálním místem pro konání výběrového pohovoru by měly být reprezentativní prostory organizace a uchazeč by měl mít možnost si na požádání prohlédnout pracoviště. V každém

případě musí být pohovor dobře připravený a celkový dojem hodnotitelů musí působit na uchazeče profesionálně a spravedlivě.

Výběr pracovníků se může uskutečňovat podle další metody, která už v moderní personalistice není žádnou novinkou, a to o již dříve zmíněná tzv. assessment centra. „*Jde o systematický výběrový nástroj, který hodnotí aktuální schopnosti zaměstnanců a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná diagnostická metoda založená na sledování jednání účastníků/účastníka v diagnostické metodě*“ (Pechová, a další, 2016, s. 9). Petrová hovoří o třech základních směrech využití této metody v personální práci, a to k výběru pracovníků, k povýšení a k diagnostice schopností a poznatků potřebných k vykonávání určité pracovní činnosti. Slovo assessment je převzato z anglického jazyka, přičemž v překladu znamená odhad, stanovení, posouzení. Tento pojem se ponechává ve většině jazyků v původním znění. (Petrova, a další, 2018, s. 42-43, překlad autora)

Základním znakem assessment centra je využití metod různého druhu a náročnosti. Obvykle se jedná o akci, která se podobá semináři, a to v ideálním počtu 6-12 účastníků. Je zde více pozorovatelů, kteří hodnotí každého účastníka minimálně jednou. Mezi pozorovateli jsou řídicí manažeři organizace, personální poradci, psychologové nebo personální manažeři. Na závěr jsou poznatky o uchazečích shrnuty ve skupinové diskuzi. Z metody assessment centra vychází metoda označovaná jako Development centre, která slouží k odborné způsobilosti a k rozvoji potenciálu klíčových pracovníků v rámci plánování personálního rozvoje organizace. (Šikýř, a další, 2016, s. 64)

Další metodou výběru pracovníků je testování uchazečů o zaměstnání. Testy často tvoří část výběrového řízení u uchazečů, kteří chtějí nastoupit na různé pozice do velkých organizací. S různými výběrovými testy se mohou setkat také další pracovníci, kteří chtějí povýšit do vyšší pracovní pozice, nebo přestupují do jiné organizace. Testování uchazeče o zaměstnání zahrnuje (Šikýř, a další, 2016, s. 63):

- Testy inteligence – posouzení a prozkoumání duševního zdraví uchazečů, prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť.
- Testy osobnosti – posouzení charakteristiky osobnosti uchazeče nezbytné pro výkon práce. Testování může probíhat formou dotazníků.

- Testy schopností – posouzení specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá na základě modelových situací v reálném prostředí.

Šikýř, a další (2016) hovoří o opatrnosti při testování uchazečů, jelikož žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání. Jednotlivé testy poskytují pouze doplňkové údaje, které jsou porovnávány s výsledky hodnocení z životopisů, výběrového pohovoru nebo dalších metod výběru pracovníků.

Zkoumání referencí je také poměrně často používanou metodou výběru pracovníků. Populární je tato metoda především v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči. (Koubek, 2015, s. 184-185) Reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají z předchozího zaměstnání. Tyto osoby jsou oslovovány pouze se souhlasem uchazeče. Předmětem otázek by neměl být soukromý život uchazeče, ale především jeho dřívější pracovní výsledky a chování. (Šikýř, a další, 2016, s. 64-65)

2.2.3 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání

Poslední etapou výběru pracovníka je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co je vybrán nejvhodnější uchazeč, který nejlépe splňuje nezbytné, žádoucí i vítané požadavky. Byly získány všechny požadované dokumenty, příznivé reference a uchazeč absolvoval vstupní lékařskou prohlídku ke zjištění zdravotní způsobilosti. Pokud nabídku k zaměstnání uchazeč akceptuje, v této fázi by měla být vypracována pracovní smlouva. (Šikýř, a další, 2016, s. 65-66)

2.3 Shrnutí zásad pro získávání a výběr pracovníků

Při vynaložení úsilí získat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání a následně vybrat nepochybně nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání se vyplatí dodržovat následující zásady. První zásadou je sdělování přesných, srozumitelných a pravdivých informací o nabízené pracovní pozici spolu s požadavky a podmínkami o zaměstnání všem uchazečům. (Armstrong, 2007, s. 366) Další zásadou výběru pracovníků o zaměstnání je posuzování podle nezbytných požadavků pro výkon požadované práce stanovených podle vlastních kritérií a dodržování platných zákonů. Důležité je dodržovat všechny zákony potlačující

jakoukoliv diskriminaci. Vybírání pracovníka by mělo probíhat pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Ve vlastním zájmu by žádná organizace neměla brát v potaz jiná kritéria výběru, jako osobní sympatie, vzhled, přátelský nebo příbuzenský vztah. (Šikýř, a další, 2016, s. 66)

Dodržování základních zásad získávání a výběru pracovníků je „*dvoustranná záležitost, ve které si nevybírá jen organizace pracovníka, ale i uchazeč organizaci. Uchazeč je tedy rovnoprávným a rovnocenným partnerem a organizace by se tak k němu měla chovat*“ (Koubek, 2015, s. 184).

Všechny poskytnuté informace od uchazečů jsou pro organizaci velmi důvěrné a bez jejich souhlasu by neměly být poskytnuty k žádným jiným účelům. Neúspěšným uchazečům jsou dokumenty vráceny, případně jsou skartovány. Koubek (2015) doplňuje, že při výběru pracovníků nelze použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinaci několika metod, zejména při obsazování pracovních míst, kde je vyžadována povinná kvalifikace.

Koubek (2015) a Šikýř, a další (2016) považují za důležité, aby proces výběru pracovníků byl dobře organizovaný, naplánovaný a nenáročný na administrativní činnost. Měl by v maximální míře šetřit čas a finanční prostředky obou stran. Osoby, které vybírají nejvhodnějšího pracovníka, jsou profesionály, kteří znají jednotlivé metody výběru, důkladně se na výběrové procedury připravují a mají přehled o celé organizaci a jejích cílech.

3. Strategie ředitele při získávání a výběru pedagogických pracovníků v mateřských školách

V minulosti nebylo strategické plánování pro ředitele mateřské školy obzvláště důležité, jelikož mateřské školy byly centrálně řízeny školskými úřady. Potřeba strategického řízení začala v 90. let minulého století po změnách v naší společnosti, kdy nejen školy ovlivňovalo tržní a konkurenční prostředí. Ředitelům mateřských škol byla dána větší zodpovědnost za průběh vzdělávání a výsledky samotné školy. Současně byly kladeny větší nároky na management školy, aby mateřské školy fungovaly co nejefektivněji. (Syslová, 2015, s. 55-56)

Syslová (2015) považuje za kvalitní a efektivní školy ty, které mají zájem a chuť vytvářet nové věci, podílejí se na změnách a nebojí se zkoušet nové a neotřelé metody v rámci vzdělávání. Za takové školy se mohou považovat také alternativní mateřské školy, které svoji specifičností a originalitou získávají konkurenční výhodu.

Strategii mateřské školy tvoří dlouhodobá koncepce řízení školy. Jedná se o koncepci, která vystihuje manažerské záměry ředitele školy v rozsahu trvání 3-5 let. V některých případech může jít o koncepci rozvoje školy, která může posloužit jako podklad pro konkurz na ředitele. Strategie mateřské školy vychází ze současného stavu školy, který je zjišťován pomocí SWOT analýzy. Jde o zhodnocení silných stránek, mezi které může patřit např. finanční stabilita, stálý pedagogický sbor nebo poloha školy, a slabých stránek za které lze považovat fluktuaci pracovníků nebo neochotu pedagogického sboru se dále vzdělávat. Součástí SWOT analýzy jsou také příležitosti a hrozby, které mohou negativně ovlivnit získávání a výběr pedagogických pracovníků. Základním kamenem pro realizaci strategických cílů školy v oblasti vzdělávání jsou pedagogičtí pracovníci, jejichž schopnosti a motivace přinášejí škole požadované výsledky, které směřují k naplnění očekávaných cílů. Tímto způsobem přirozeně dochází k vytváření a uskutečňování personální strategie školy, ve které jsou zahrnuti také další pracovníci z celé organizace. (Šikýř, a další, 2016, s. 21-24)

Trojan (2012) in (Syslová, 2015) doporučuje při vytváření strategie ve škole dodržet 3 základní kroky:

- analytický krok – v této fázi dochází k analýze vnitřních a vnějších podmínek, které ovlivňují školu, určení klíčových vlivů na současnost a budoucnost školy,
- koncepční krok – formulace a volba strategie,
- realizační krok – implementace, uvedení strategie do života školy.

Syslová (2015) výše uvedené kroky doplňuje ještě o další dva, a to o kontrolu a zhodnocení.

3.1 Role ředitele jako personalisty v mateřské škole

V mateřských školách roli personalisty zajišťuje především ředitel školy nebo zástupce ředitele, který je pověřen řízením a vedením podřízených pracovníků. Ředitel školy jako personalista musí během školního roku zvládnout získat a následně vybrat nejvhodnějšího uchazeče z vnitřních a následně z vnějších zdrojů. (Šikýř, a další, 2016, s. 15) *„Personalista zajišťuje optimální stav pracovních sil, a to jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce. Provádí analýzy pracovních míst v organizaci z hlediska profilu zaměstnanců, vyřizuje náborů a připravuje výběrové řízení“* (Lochmannová, 2016, s. 18).

Úkolem ředitele v roli personalisty je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných pedagogických i nepedagogických pracovníků, kteří pomohou dosáhnout stanovených cílů školy. Existují velké mateřské školy s velkým počtem zaměstnanců, kde ředitel může uvažovat o zřízení pracovního místa personalisty, který by vedoucí pracovníky odborně podporoval při řízení a vedení ostatních pracovníků. *„Personalista může zajišťovat administrativní, koncepční, metodické, analytické a poradenské činnosti, které souvisejí s personalistikou ve škole“* (Šikýř, a další, 2016, s. 15).

Personalistiku v mateřské škole je možné zajišťovat i dalšími alternativními způsoby, které jsou ale v českém prostředí ojedinělé. Tomšíková (2014) některé z nich uvádí:

- tzv. outsourcingem – organizace mohou přenechat některé pracovní činnosti ve správě jiným externím firmám, např. správu budov, externí účetnictví či bezpečnost práce.
- sdílením personálních služeb,
- využíváním poradců pro řízení.

Mezi další možnosti se nabízí delegování personálních činností na jiného pracovníka školy, z pravidla se jedná o zástupce ředitele. Z pohledu ředitele školy může jít o jisté výhody, ale

i nevýhody. Mezi výhody delegování patří osvobození se od činností, které může vykonávat někdo jiný, kdo má k daným činnostem blíže (předvýběr uchazečů). Nevýhody v delegování a jejich odstranění popisuje (Šikýř, a další, 2016, s. 33).

Delegování některých personálních činností neznamená pro ředitele školy likvidaci celého řízení. Naopak jde o spoluúčast – participaci na řízení. Při získávání a výběru pracovníků je možné některé etapy delegovat na zástupce ředitele, např. uveřejnění nabídky nebo analýzy požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání. Bez strategických koncepčních dokumentů nelze úspěšně delegovat personální činnosti na vnitřní ani externí pracovníky. Závěrečné rozhodnutí a odpovědnost za přijetí nového pracovníka vždy nese ředitel školy. (Šikýř, a další, 2016, s. 32-33)

3.2 Získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřských školách

Následující modelový postup nabízí jednotlivé kroky při získávání a výběru pedagogických pracovníků v mateřských školách se zaměřením na alternativní pedagogiku.

3.2.1 Posouzení potřeby obsadit pozici pedagogického pracovníka

V současné době počet pedagogických pracovníků závisí na velikosti školy, počtu dětí a do značné míry je ovlivněn také porodností dětí v dané lokalitě nebo zájmem rodičů. Od 1. 1. 2020 bude počet pedagogických pracovníků záviset na hodnotě PHmax školy. Novela vyhlášky č. 14/2005 Sb., stanovuje v podobě PHmax maximální počet hodin přímé pedagogické činnosti financované ze státního rozpočtu na mateřskou školu podle počtu tříd v jednom pracovišti (samostatné budově) a jednotlivých zřizovatelů. Pro stanovení PHmax jsou rozhodné údaje o průměrné denní době provozu školy a počtu tříd. (MŠMT, 2018).

V případě uvolnění pracovního místa je optimální v nejkratší době volné pracovní místo obsadit jiným pedagogickým pracovníkem. Pokud to není možné, ředitel posuzuje různé alternativy, např. dočasné neobsazení volného místa, sloučení s jiným pracovním místem nebo změnu pracovněprávního vztahu. (Šikýř, a další, 2016, s. 49-50) Další možností je zrušení pracovního místa nebo obsazení externím pracovníkem. Tyto dvě možnosti ale prakticky mateřské školy příliš často nevyužívají. (Syslová, 2015, s. 57)

V mateřských školách mohou vznikat nové pracovní pozice, např. asistent pedagoga, který je přidělen dítěti se speciálními vzdělávacími potřebami. V současné době také vznikají nové

pracovní pozice v mateřských školách, které jsou financovány z dotačních programů Evropské unie, např. dvojjazyčný asistent nebo školní asistent.

V případě dlouhodobého neobsazení volného místa může docházet k častému spojování dětí ve třídách, avšak do nejvyššího povoleného počtu, který stanovuje zákon, přetěžování dalších pedagogických pracovníků, snížení kvality vzdělávání či poškození dobrého jména školy. (Šikýř, a další, 2016, s. 49-50)

3.2.2 Stanovení popisu pracovního místa

Popis a specifika pracovní pozice pedagogického pracovníka v mateřské škole popisuje náplň práce, která je součástí pracovní smlouvy. Popis činností pedagogického pracovníka vychází z Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. V popisu volného pracovního místa jsou uváděny nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky. Nezbytné požadavky na pedagogického pracovníka se řídí §3 zákona 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, který stanovuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Dalším nezbytným požadavkem je odborná kvalifikace učitele mateřské školy, kterou stanovuje §6 (1) téhož zákona. Žádoucí požadavky nejsou nezbytně nutné, ale přispívají k dobrému výkonu pedagogického pracovníka. Jedná se např. o dosaženou praxi v alternativní mateřské škole, absolvování dalšího vzdělávání, které je zaměřené na mateřskou školu s alternativním programem. Vítané a okrajové požadavky nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost pedagogického pracovníka, např. hra na hudební nástroj, zpěv, ovládání interaktivní tabule, správa webových stránek nebo znalost cizího jazyka. (Syslová, 2015, s. 57-65)

3.2.3 Získávání pedagogických pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů

Získávat pedagogické pracovníky do mateřské školy lze z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Syslová (2015) uvádí, že se nedá jednoznačně tvrdit, zda je lepší obsadit volné pracovní místo stávajícími pracovníky nebo z vnějších zdrojů. Obě možnosti mají své výhody i úskalí. Zvýšená pozornost by měla být věnována především při výběru zástupce ředitele. Pokud ředitel zvolí zástupce z řad svých pedagogických pracovníků, může nastat riziko, že ostatní spolupracovníci se budou snažit zneužívat dosavadních i budoucích vztahů nebo potencionální zástupce ředitele ustrne na zažitých postupech a metodách práce. Naopak výhodou pedagoga ze školy je např. znalost prostředí školy nebo ostatních spolupracovníků.

Pokud ředitel školy zvolí výběr z vnějších zdrojů, nový pracovník není vázán žádnými osobními vztahy a do mateřské školy může přinést nové invence. Nevýhodou je neznalost prostředí školy a delší čas na zaučení. (Syslová, 2015, s. 57-60)

3.2.4 Metody získávání pedagogických pracovníků

Při získávání pedagogických pracovníků z vnitřních zdrojů ředitelé škol nejčastěji používají elektronický vnitřní systém školy (např. sdílený disk, správa MŠ), kam ředitel může vložit nabídku o zaměstnání. Další metodou je inzerce na nástěnce ve sborovně nebo přímé oslovení vhodného uchazeče v organizaci. Při získávání pedagogických pracovníků z vnějších zdrojů ředitelé využívají inzerci na internetu nebo v tisku, facebookové skupiny, nebo spolupráci s pedagogickými školami. Častou metodou je přímé oslovení vhodného jednice mimo organizaci. (Šikýř, a další, 2016, s. 58-62)

3.2.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty od uchazečů na pozici pedagogického pracovníka obsahují důležité údaje, mezi které patří způsobilost uchazeče, jeho identifikace a kontakt na uchazeče. Požadované dokumenty od uchazeče umožňují personalistovi realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů, tak následně výběr nejvhodnějšího uchazeče. (Šikýř, a další, 2016, s. 52)

Šikýř, a další (2016) považuje ve školách za běžně požadované dokumenty: životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník pro uchazeče, kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů, pracovní posudky a reference. Stejně jako v jiných státních organizacích, tak je ve školách nejčastěji požadovaným dokumentem životopis uchazeče.

3.2.6 Kritéria výběru pedagogického pracovníka

Jednotlivá kritéria pro výběr pedagogických pracovníků do alternativních mateřských škol se mohou v některých požadavcích na výkon práce lišit. Jedná se především o vítané požadavky, které nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost pedagoga v konkrétním alternativním programu i jeho větší šance na přijetí do organizace. Může se jednat o znalosti kurikulárních dokumentů školy, povědomí o alternativním programu, kam se uchazeč hlásí, či kladný vztah k dětem. (Šikýř, a další, 2016, s. 52-53)

3.2.7 Metody výběru pedagogického pracovníka

K výběru pedagogických pracovníků by měl ředitel školy přistupovat pozitivně a optimisticky. Pozitivní přístup personalisty má velký vliv na výběr vhodných a motivovaných nejen pedagogických pracovníků. Mezi nejvíce využívané výběrové metody v českých školách patří hodnocení životopisu, zkoumání referencí a výběrový pohovor. Hodnocení životopisu uchazečů je základní metoda výběru pracovníků. Hodnocení životopisu řediteli školy umožňuje posoudit, zda uchazeči splňují jednotlivé požadavky pro výkon pedagogického pracovníka. Nevhodní uchazeči jsou informováni odmítavým dopisem, který může zaslat zástupce ředitele, případně jiný pověřený pracovník školy. (Šikýř, a další, 2016, s. 58-59)

Výběrový pohovor je nejvhodnější nástroj při výběru pedagogického pracovníka do mateřské školy. Účelem výběrového pohovoru je ověřit údaje, které uchazeč do životopisu uvedl, posoudit jeho chování a motivaci, zda je připravený a ochotný pracovat v alternativním programu nebo má kladný vztah k dětem. Úkolem ředitele školy je informovat uchazeče o možnostech a podmínkách nabízeného volného místa. Vhodné je představit uchazeči prostředí školy, případně pedagoga, který s ním bude ve společné třídě. V neposlední řadě je důležité, aby ředitel školy zjistil představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání. Ředitelé mateřských škol převážně využívají nestrukturovaný rozhovor, který není nijak zvláště připravený a plánovaný. Výběrového pohovoru se může zúčastnit spolu s ředitelem školy jeho zástupce, není ojedinělá přítomnost zkušeného pedagoga z dané školy. Na základě několika hodnotitelů bývá rozhodnutí o přijetí vhodného uchazeče objektivnější a spravedlivější. Zkoumání referencí je pak pro ředitele školy spíše doplňkovou metodou. Prostřednictvím referencí ředitel školy posuzuje výsledky práce a chování uchazeče v předchozím zaměstnání. Je důležité, aby k tomu docházelo vždy se souhlasem uchazeče. (Šikýř, a další, 2016, s. 58-65)

Jednou z metod výběru pracovníků může být i výběr na základě kompetenčního modelu, který obsahuje jednotlivé kompetence vybrané ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. (Hroník, 2006 in Šikýř, a další, 2016, s. 65) Význam slova kompetence se používá ve „*vztahu ke schopnosti vykonávat práci nebo část práce kompetentně, anebo k souboru chování (jak by se měl člověk chovat, aby kompetentně plnil svěřené úkoly či*

kompetentně zastával svou funkci“ (Veteška, 2016, s. 234). Jednotlivé kompetence jsou nejčastěji rozdělené do širších oblastí a následně se konkretizují do jednotlivých položek. Hodnocení kompetencí probíhá na základě posouzení hodnotitele, který určuje, zda uchazeč konkrétní kompetencí disponuje, nebo jen částečně, či vůbec. (Šikýř, a další, 2016, s. 65)

Další využívaná metoda výběru pedagogických pracovníků v mateřských školách je ukázková hodina, kterou je možné posoudit způsobilost uchazeče nebo naopak, uchazeč se může podívat, jakým způsobem se výuka realizuje a v jakém prostředí probíhá.

3.3 Způsob vytvoření personálního plánu pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v mateřských školách

Hlavním úkolem ředitele mateřské školy v personální oblasti je vytvořit personální plán, jehož obsahem bude informace o budoucích potřebách organizace, postup při získávání vhodných pedagogických pracovníků a jejich adekvátní výběr (kritéria výběru a metody výběru).

Několik autorů se zabývá koncepčními otázkami, které přinášejí odpovědi na konkrétní potřebu pedagogických pracovníků. Vypracovaný personální plán odpovídá na otázku: *„Jakým způsobem je možné pokrýt dodatečnou potřebu pracovníků z vnějších zdrojů v případě, že jsou vnitřní zdroje zcela vyčerpány?“* (Koubek, 2015, s. 119).

Kocianová (2010) uvádí jednotlivé etapy při tvorbě personálního plánu při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, který by měl obsahovat:

- počty a typy pracovníků k pokrytí potřeby včetně času, kdy budou tito pracovníci zapotřebí,
- pravděpodobné zdroje získávání pracovníků (inzerce, spolupráce s absolventy),
- plány využití alternativních zdrojů, např. pracovníci na částečný úvazek,
- způsob realizace programu získávání a výběru pracovníků.

Podle Syslové (2015) je možné vytvořit strategický personální plán dle následujících otázek:

- „Kde jsme?“ – analýza současného stavu.
- „Kam chceme dojít?“ – prognóza.
- „Co dělat proto, aby se to podařilo?“ – stanovit cíl.

- „Postupujeme správně?“ – nastavení kritérií.
- „Dokážeme splnit stanovené úkoly?“ – plán úkolů.

Personální plány se mohou v mateřských školách časově lišit. Nejčastěji ředitel školy využívá personální plán střednědobý a krátkodobý. Střednědobý plán je na období jednoho školního roku a řeší nejčastěji koncepční a organizační otázky. Krátkodobý plán má organizační strukturu. Řeší realizaci střednědobého plánu a náhle vzniklé situace, např. se jedná o rozpis služeb pedagogů. (Šikýř, a další, 2016, s. 21-22)

Plán pro získávání a výběr pracovníků by měl zahrnovat postupy, kterými je možné přilákat kvalitní uchazeče, např. pomocí nabízených benefitů (lepší odměňování, větší příležitosti k rozvoji pedagoga, další vzdělávání, náborový příspěvek nebo příspěvek na přestěhování či dopravu). Na základě výše uvedených benefitů se organizace může stát pro zájemce atraktivním zaměstnavatelem. (Armstrong, 2007, s. 267)

3.4 Alternativní programy v mateřských školách v ČR

Pojem alternativní vzniklo z latinského slova alter, což znamená druhou volbu či jinou možnost. Vysvětlení definice alternativní školy je v odborné literatuře poněkud nejasné a nejednotné. Význam alternativních škol zdůrazňuje Rýdl (2002) in Vališová, a další (2011 s. 21) „*alternativní školy jsou ty, které pracují na základě partnerského přístupu k dětem a respektu k jejich individuálním potřebám*“. Průcha (2012) označuje alternativní školy jako netradiční škola, otevřená škola, nebo svobodná škola. Jde tedy o školy, které se vyznačují určitou pedagogickou specifičností např. v obsahu školního vzdělávacího programu, ve spolupráci učitel a dítě, škola a rodina nebo odlišné výukové metody ve srovnání se školami, které aplikují klasický model vzdělávání.

Alternativní školy se v České republice začaly objevovat v sedmdesátých letech 20. století, aby vyhověly požadavkům nespokojených rodičů, kteří preferují odlišný životní styl a nesouhlasí s organizací a obsahem vzdělávání ve veřejném školství. Státní alternativní mateřské školy jsou označovány jako školy veřejné, které zřizuje orgán státní správy. V České republice jsou státní školy spravované obcí, krajským úřadem nebo ministerstvem. (Průcha, 2012, s. 45-46)

Průcha (2012) odlišnosti alternativních škol charakterizuje následovně:

- jedná se o jiný způsob organizace výuky nebo života dětí ve škole,
- odlišné kurikulární dokumenty (školní vzdělávací program),
- jiná komunikace mezi učiteli a dětmi,
- odlišné uspořádání tříd (např. nestandardní architektonické řešení),
- slovní hodnocení,
- rodiče jsou více vtaženi do života školy.

Alternativní mateřské školy se zaměřují nejen na plnění základních funkcí školy, které zmiňuje ve své publikaci (Syslová, 2016, s. 17). Základními funkcemi jsou: personalizační, socializační, integrační, hodnotová a kvalifikační funkce. Alternativní školy doplňují funkci kompenzační, diverzifikační a inovační. Funkce kompenzační znamená, že alternativní školy se snaží nahradit určité nedostatky, které se objevují v klasických školách. Funkce diverzifikační znamená, že alternativní školy vznikají k tomu účelu, aby zajišťovaly nezbytnou rozmanitost ve vzdělávání. Poslední je funkce inovační, která je z hlediska pedagogického označována za nejdůležitější. Alternativní školy vytvářejí zázemí, v němž se realizují různé inovace ve vzdělávání. Tyto inovace mohou být různého zaměření, záleží na typu alternativní školy nebo pedagogické koncepce. Nejčastěji se jedná o odlišné metody výuky, netradiční způsoby komunikace nebo rodič může být partnerem (pomocníkem) ve třídě. (Průcha, 2012, s. 41-42)

Pojetí a fungování alternativních škol může mít také své odpůrce z řad expertů na vzdělávání, kteří rozporují pozitivní vlastnosti a funkce alternativního učení. Rýdl (1990) in Průcha (2012) poukazuje na skutečnost, že alternativní školy fungují a rozvíjejí se díky snahám vášnivých nadšenců a nikdy se nestaly obecně přijímaným typem školního vzdělávání. Tímto je dána i jistá slabina alternativních škol.

Existuje několik typů alternativních škol: klasické reformní, církevní a moderní. (Průcha, 2012, s. 45) Pro potřeby této diplomové práce jsou stručně charakterizovány typy alternativních mateřských škol: waldorfská škola, Montessori škola, program Začít spolu a daltonská mateřská škola.

Waldorfská mateřská škola

Zakladatel školy waldorfského typu byl rakouský filozof a pedagog Rudolf Steiner (1861-1925), který vytvořil koncepci výchovy člověka s názvem antroposofie. Školy tohoto typu jsou nejpočetněji zastoupeny v Německu, Nizozemsku a Rakousku. V České republice se více či méně zaměřuje na waldorfskou pedagogiku 32 mateřských škol. Působí v nich převážně pedagogové, kteří absolvovali tříletý seminář waldorfské pedagogiky. Z hlediska pedagogického a didaktického zaměření lze waldorfskou mateřskou školu charakterizovat (Průcha, 2012, s. 46-48):

- metody práce vycházejí ve waldorfské mateřské škole z antroposofie – duchovní vědy, jejímž cílem je člověk chápaný ve své celistvosti jako bytost tělesná, duchovní a duševní,
- obsah vzdělávání je rozdělen časově do určitých bloků (tzv. epoch), důraz je kladen na estetickou výchovu,
- učitelé waldorfských škol plánují aktivity společně s dětmi, částečně i s rodiči,
- děti společně nesoutěží, ale jsou vedeny k principům spolupráce a sociálního partnerství.

Montessori škola

Tento typ alternativní školy je nazván podle italské lékařky Marie Montessori (1879-1952), která patří k nejvýznamnějším postavám reformně-pedagogického hnutí. Je především známá svými novými edukativními metodami, které aplikovala původně pro děti mentálně retardované. Vytvořila metodiku pro smyslovou výchovu, čtení, psaní a počítání. V České republice je v současné době asi 40 takto zaměřených mateřských škol. Je to např. Montessori mateřská škola na Praze 4 nebo Centrum volného času na Praze 6. Stručně lze mateřskou školu charakterizovat takto (Průcha, 2012, s. 50-51):

- Základním rysem je vytvoření přirozeného prostředí, které umožňuje normální vývoj dítěte.
- Zásadní roli hrají speciální pomůcky a hračky, které jsou klíčem pro poznání světa. V dnešní době není problém Montessori hračky a didaktické pomůcky zakoupit ve specializovaných obchodech.

- V pedagogickém procesu role učitele ustupuje do pozadí a rozhodující je vnitřní tvořivost dítěte, jinak řečeno „pomoz mi, abych to dokázal sám“.
- Důraz je kladen na heterogenní třídy a projektové učení.

Program Začít spolu

Je dalším typem alternativního vzdělávání, který je v českých mateřských školách velmi populární. Program je přizpůsoben tak, aby vyhovoval zvláštním individuálním potřebám a kulturním tradicím každé země, ve které je realizován. Program Začít spolu pochází z Georgetownské univerzity ve Spojených státech amerických. V současné době je do programu Začít spolu zapojeno 17 zemí světa. Mezi hlavní záměry programu Začít spolu patří vedení dětí k samostatnému myšlení a rozhodování, rozvíjení schopností, dovedností a znalostí prostřednictvím plánovaných činností, tzv. center aktivit. Klade důraz na spolupráci a účast rodiny nebo prožitkové učení (učení se vlastní zkušeností). V České republice je v současné době do programu Začít spolu registrováno 336 mateřských škol. (Gardošová, a další, 2012, s. 11 - 18) Mateřské školy pracující v programu Začít spolu jsou podporovány a monitorovány organizací s názvem Step by Step ČR, o.p.s., která je jako jediná držitelem licence a práv na šíření a rozvoj programu Začít spolu v České republice.

Daltonská škola

První daltonská škola vznikla v roce 1919 z iniciativ americké učitelky Helen Parkhurstové (1887-1973), která spolupracovala s Marií Montessori, od níž získala závažné podněty pro svou vlastní experimentální školu. V současné době jsou daltonské školy nejvíce zastoupeny v Holandsku. V České republice se nachází podle asociace českých daltonských škol v Brně pouze dvě mateřské školy, které pracují podle daltonského plánu. Dalších sedm jich je sloučeno se základní školou. Základní rysy této školy je možné popsat takto (Průcha, 2012, s. 54-56):

- Uvolněná třídní struktura – děti pomáhají mladším dětem.
- Na dítě je kladena vlastní odpovědnost, která se projevuje konkrétně tak, že dítě má vytvořený daltonský plán práce na jeden měsíc, v němž jsou vymezeny výsledky, jichž má v učení dosáhnout. Dítě pak pracuje svým tempem a je zodpovědné za úspěch svého učení.

- Je kladen důraz na osobní zkušenost dítěte.

3.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce je na základě dostupné odborné literatury popsán obsah personálního managementu, který je pro ředitele školy z pohledu řízení lidských zdrojů nezbytný. Ředitel personální management naplňuje prostřednictvím personálních činností, v nichž různými způsoby vytváří personální strategie a postupy, pomocí kterých následně dochází ke splnění stanoveného cíle a úspěchu školy. Některé personální úkoly při získávání a výběru pracovníků může delegovat na ostatní zaměstnance, ale odpovědnost za rozhodnutí přijmout či nepřijmout uchazeče je stále na samotném řediteli. Oproti velkým organizacím, které stojí mimo školství, je role personalisty často zastoupena právě ředitelem školy. Pokud jde o ředitele, právě jeho strategie při získávání a výběru pracovníků nebo pozitivní přístup může celkově ovlivnit proces při oslovení a výběru dostatečného počtu vhodných uchazečů, kteří svými silami pomohou naplnit stanovené cíle organizace.

4. Analýza dat při získávání a výběru pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách

Ředitel školy jako personalista se zabývá získáváním a výběrem pracovníků. Hlavním cílem procesu získávání a výběru pracovníků je vynaložit minimální náklady a při tom získat takové množství a kvalitu pracovníků, které jsou potřebné pro uspokojení potřeb organizace z pohledu lidských zdrojů. Z hlediska komplexního pojetí celého procesu získávání a výběru zaměstnanců lze v určitém sledu vymezit následující kroky, jak jdou po sobě v praxi. Jde o definování požadavků, oslovování uchazečů, vyřizování žádostí uchazečů, vedení pohovorů, testování uchazečů, posuzování uchazečů, získávání referencí, kontrolu žádostí uchazečů. Tyto kroky jsou podkladem pro vytvoření personálního plánu školy při získávání a výběru pedagogických pracovníků. Dobře zpracovaný personální plán získávání a výběru pedagogických pracovníků může pomoci ředitelům nejen alternativních mateřských škol vybrat kvalifikovaného a motivovaného pedagogického pracovníka, a to i v době nedostatku pracovní síly na pracovním trhu.

4.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem praktické části diplomové práce je vytvoření personálního plánu pro ředitele alternativních mateřských škol při získávání a výběru pedagogických pracovníků.

Pro kvalitní stanovení cíle diplomové práce byla použita metoda SMART, která usnadňuje správné nastavení a definování cíle tak, aby ho na závěr bylo možné lépe vyhodnotit. Metoda SMART je vytvořena z anglických slov **S**pecific (konkrétní), **M**easurable (měřitelný), **A**ttainable (dosažitelný), **R**elevant (realistický), **T**ime-bound (ukotvený v čase). Jedná se o doporučení, která pomáhají správně cíl vytvořit. (Syslová, 2016)

- S – konkrétní, vytvoření personálního plánu pro usnadnění získávání a výběru pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách,
- M – měřitelný, je stanovený konkrétní počet – jeden plán, který by měl pomoci ředitelům alternativních mateřských škol při získávání a výběru pedagogických pracovníků,
- A – dosažitelný, zaměřit se na ředitele alternativních mateřských škol, nikoliv na všechny,

- R – realistický, alternativní mateřské školy jsou pro výzkumné šetření realistický cíl,
- T – měřitelný v čase – cíl jde změřit v čase, období školního roku.

4.1.1 Vlastní šetření odpovídá na položené obecné výzkumné otázky

1. Jaký je postup při získávání pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách?
2. Jaké metody ředitelé při výběru pedagogických pracovníků nejčastěji využívají?
3. Jaký je počet ředitelů alternativních mateřských škol, kteří využívají personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků?

Výběrový soubor respondentů byl zvolen na základě následujících kritérií:

- ředitelé ze státních alternativních mateřských škol mají podobné podmínky pro získávání a výběr pedagogických pracovníků,
- za proces získávání a výběr pedagogických pracovníků nese odpovědnost vždy ředitel školy.

Základní soubor respondentů, kterých se týká zkoumaná oblast, tvoří alternativní mateřské školy z České republiky, které byly vybrány ze seznamu alternativních mateřských škol. Osloveno bylo celkem 154 ředitelů z alternativních mateřských škol samostatných nebo sloučených se základními školami. Z celkového počtu oslovených respondentů bylo 101 ředitelů, jejichž škola pracuje v alternativním programu Začít spolu, 32 ředitelů z Montessori mateřské školy, 13 ředitelů z waldorfské mateřské školy a 8 ředitelů z daltonských škol.

4.2 Techniky sběru dat

K výzkumnému šetření byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, především technika dotazování. Součástí výzkumu je také polostrukturovaný rozhovor s dvěma řediteli alternativních mateřských škol, který slouží hlavně k doplnění údajů z dotazování.

„Dotazníkové šetření je jednou z nejčastějších metod sběru dat. Má relativně nízkou časovou a finanční náročnost, umožňuje opakování použití dotazníku, zajišťuje určitou míru anonymity. (Havlíčková, 2015, s. 69). V užším slova smyslu vymezuje dotazník způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Samotný dotazník je konstruován jako soubor předem připravených otázek, na které respondent písemně

odpovídá. Otázky se mohou týkat názorů, znalostí, postojů, motivace nebo osobních charakteristik. (Eger, a další, 2017, s. 100)

Mezi výhody dotazníku patří možnost získat data od velkého vzorku populace, větší ochota odpovídat a upřímnost odpovědí díky anonymitě dotazníků a snazší kvantifikovatelnost dat. Dotazníkové šetření se potýká také s nevýhodami, které mohou zapříčinit menší návratnost, nedostatečnou kontrolu, kdo dotazník vyplňuje nebo povrchnost respondentů, zejména je-li dotazník časově náročný. (Eger, a další, 2017, s. 113)

Ředitelé alternativních mateřských škol odpovídali v rámci dotazníkového šetření na soubor otázek, které byly uspořádány v určitém pořadí. Dotazník se skládal z 23 otázek. Otázky v dotazníku byly jednak otevřené, polouzavřené a uzavřené. Většina otázek měla charakter uzavřené otázky, které se dělí na dichotomické a polytomické otázky. Dichotomické otázky nabízejí respondentovi možnost zvolit pouze jednu odpověď ze dvou. Polytomické otázky nabízejí respondentům vybrat pouze jednu odpověď nebo možnost výběru jedné a více odpovědí. (Eger, a další, 2017, s. 119-120) Některé otázky v dotazníku jsou tzv. škálové otázky. „*U těchto otázek respondent odpovídá způsobem, že volí určitý bod na předložené škále*“ (Eger, a další, 2017, s. 120). Existují různé formy škálových otázek, např. verbální, číselné, grafické nebo kombinované. V rámci otevřených otázek je respondentům ponechán prostor k volnému vyjádření vlastního názoru. Z hlediska výzkumníka je u těchto otevřených otázek výhodná skutečnost, že mohou přinášet nové a někdy i zcela nečekané informace a odpovědi. (Eger, a další, 2017, s. 111) Dotazník pro ředitele alternativních škol byl čistě anonymní a jeho vyplnění mělo zabrat respondentům přibližně 5-10 minut.

Dotazník byl pro dotazované připravován pomocí služeb Google (Google Dokumenty), které nevyžadují zvláštní zkušenosti z informačních technologií. Naopak jde o intuitivní aplikaci, kde stačí základní počítačové dovednosti. Respondenti byli osloveni e-mailem, který obsahoval úvodní oslovení, sdělení o účelu výzkumu, žádost o vyplnění dotazníku a byla také zdůrazněna jeho anonymita. Závěrečná část zprávy obsahovala poděkování respondentům za spolupráci.

Součástí výzkumu je také polostrukturovaný rozhovor s dvěma ředitelkami, a to s ředitelkou mateřské školy s programem Začít spolu a také ředitelkou waldorfské mateřské školy. „*Dotazování je specifickým způsobem pro výzkum v sociálních vědách. Podstatou*

dotazování je kladení otázek ve formě mluvené (interview) nebo ve formě písemné (dotazník)“ (Eger a další, 2017 s. 111). „*Polostrukturovaný rozhovor neboli interview hledá fakta a odpovědi na stanovené výzkumné otázky v absolventské práci. Výzkumník má předem připravené konkrétní otázky, nemusí se jimi ale přesně řídit. Tato metoda je v často využívaná, protože umožňuje výzkumníkovi měnit pořadí otázek a podle situace přidávat další*“ (Šafránková, 2011, s. 103).

4.3 Průběh vlastního výzkumu

Časový harmonogram vlastního šetření byl následující (kroky realizace šetření):

- Vlastní průzkum státních alternativních škol v České republice (listopad 2018).
- Vytvoření a korekce dotazníku s názvem Získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách. Dotazník je určený pro ředitele mateřských škol s alternativním programem (leden 2019).
- Odeslání dotazníku konkrétním školám (únor-březen 2019).
- Oslovení ředitelů a realizace rozhovorů, kteří by nad rámec dotazníkové šetření poskytl rozhovor, jakým způsobem získávají a vybírají pedagogické pracovníky ve své škole (březen 2019).
- Zpracování, sumarizace dat z dotazníku, rozhovor s řediteli škol – doplnění otázek k dotazníku (březen-duben 2019).
- Vyhodnocení výsledků dotazníku a rozhovorů s jednotlivými řediteli, vypracování návrhu personálního plánu při získávání a výběru pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách (duben 2019).

4.4 Zpracování dat

V prosinci roku 2018 proběhlo šetření, kolik alternativních mateřských škol se zaměřením na waldorfskou pedagogiku, Montessori pedagogiku, program Začít spolu a daltonskou školu se v České republice nachází. Data o jednotlivých školách byla získána z internetového serveru www.alternativniskoly.cz. Web vznikl v roce 2001 pro rodiče, kteří se zajímají o alternativní formy předškolního vzdělávání. Osloveni byli všichni respondenti (ředitelé), kteří mají svoji školu zaregistrovanou v seznamu alternativních škol.

O vyplnění dotazníků byli ředitelé alternativních mateřských škol požádáni prostřednictvím e-mailu. Dotazník obsahoval úvodní oslovení respondentů, vysvětlení záměru dotazníku, doporučenou dobu jeho vyplnění, informaci o tom, že dotazník je zcela anonymní a na závěr poděkování. Bylo osloveno 154 ředitelů ze státních alternativních mateřských škol. V první fázi sběru dat bylo zpět odesláno 15 kompletně vyplněných dotazníků. Tento vzorek nebyl ještě adekvátní, aby mohl být výstupem, resp. aby mohl být použit pro interpretaci nasbíraných dat. Proto byla realizována druhá fáze zasílání dotazníků, při které byli ředitelé znovu požádáni, aby dotazník pravdivě vyplnili. Vrácených kompletně vyplněných dotazníků z obou etap nakonec bylo celkem 34.

V březnu 2019 byly realizovány také rozhovory s ředitelky samostatných alternativních mateřských škol z Prahy. Rozhovory byly realizovány v samotných školách. Ředitelé mateřských škol byli předem požádáni o možnosti nahrávání rozhovoru, aby jednotlivé odpovědi byly zcela autentické a nedocházelo ke zkreslení nebo vynechání důležitých informací. Všichni oslovení ředitelé byly ženy, které v pozici vedoucího pracovníka působí v rozmezí 11-12 let a řídí první mateřskou školu. Otázky pro ředitelky doplňovaly odpovědi z dotazníků, které byly zaslány výběrovému vzorku respondentů. V rámci polostrukturovaného rozhovoru ředitelky popsaly, jakým způsobem a jakými metodami získávají a vybírají pedagogické pracovníky ve své škole.

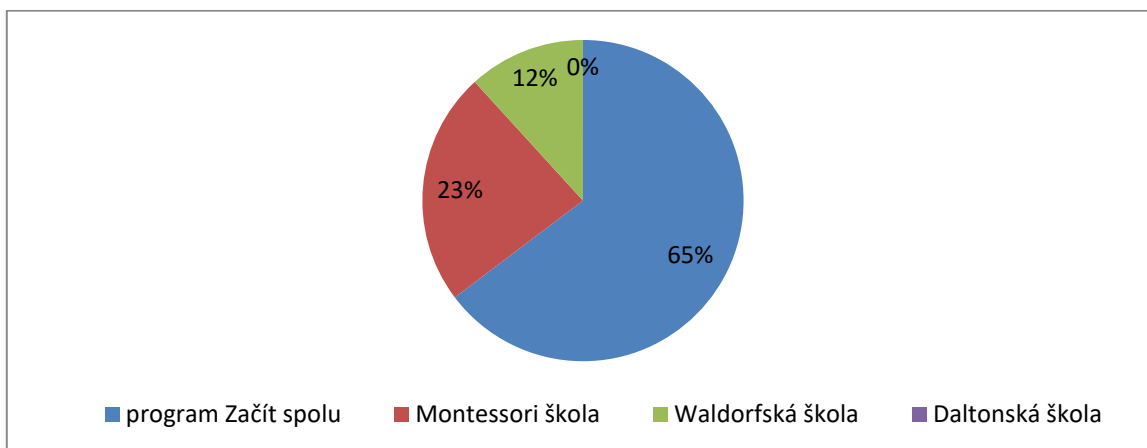
4.5 Popis a interpretace dosažených výsledků z dotazníkového šetření

Tato podkapitola stručně zahrnuje rozbor dotazníkových otázek. Každá otázka je rozebrána vždy samostatně, přičemž některé otázky jsou rozebrány i komparativně na základě kombinace odpovědí na otázky jiné. Pro větší názornost jsou výsledky tam, kde to dává smysl, shrnuty do tabulkové formy nebo grafu.

Součástí dotazníku byly různé typy otázek, patřily mezi ně i otázky identifikační. Ty byly umístěny na samotném konci dotazníku, nicméně v následujícím textu jsou uvedeny jako první, a to z důvodu následné detailnější analýzy dalších otázek vzhledem k daným identifikačním.

Z hlediska využití konkrétního alternativního programu v mateřské škole bylo složení vzorku následující. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 34 mateřských škol. Z toho

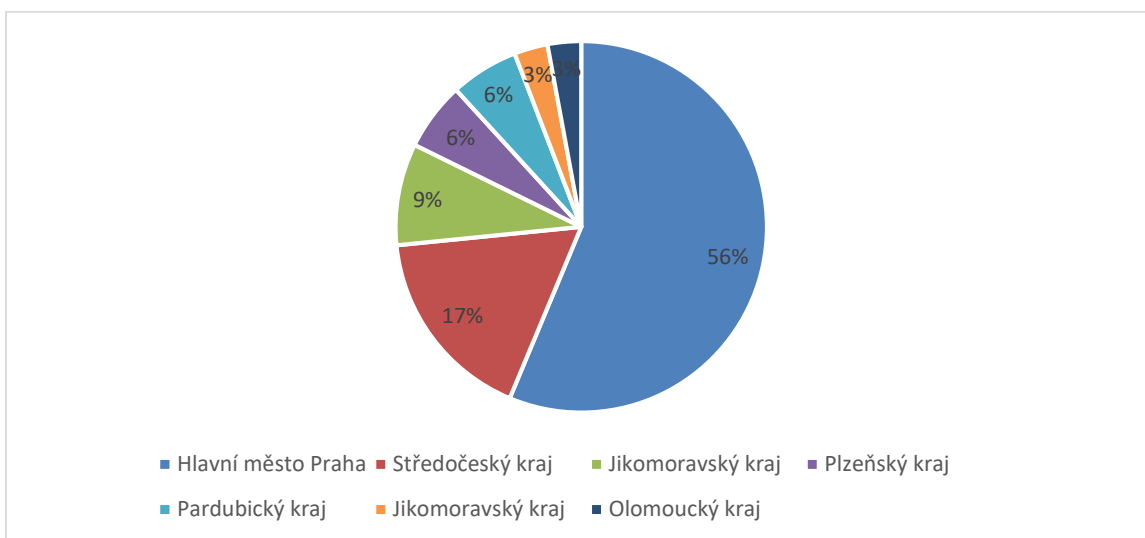
22 mateřských škol (65%) pracuje v programu Začít spolu, 8 mateřských škol (23%) vzdělává podle Montessori pedagogiky. Nejméně zastoupené byly waldorfské mateřské školy, které byly pouze 4 (12%). Daltonská škola nebyla zastoupena žádným respondentem. Výsledky ilustruje Graf 1.



Graf 1 Zastoupení alternativních škol (vlastní šetření)

Kraj, v němž se nachází mateřská škola?

Mezi respondenty převažovali ředitelé z hlavního města Prahy (19 ředitelů, což je 56 % z celkového počtu), druhou nejpočetnější skupinou byli ředitelé ze Středočeského kraje (6 ředitelů, což je 17 % z celkového počtu). Dále 3 ředitelé z Jihomoravského kraje (9 %), 2 respondenti odpověděli z Plzeňského kraje (6 %) a Pardubického kraje (6 %). Jeden respondent odpověděl z Jihočeského kraje (3 %) a Olomouckého kraje (3 %). Ostatní kraje nebyly zastoupeny žádným respondentem, viz Graf 2:



Graf 2 Kraje, které se zúčastnily dotazníkového šetření (vlastní šetření)

Počet pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách:

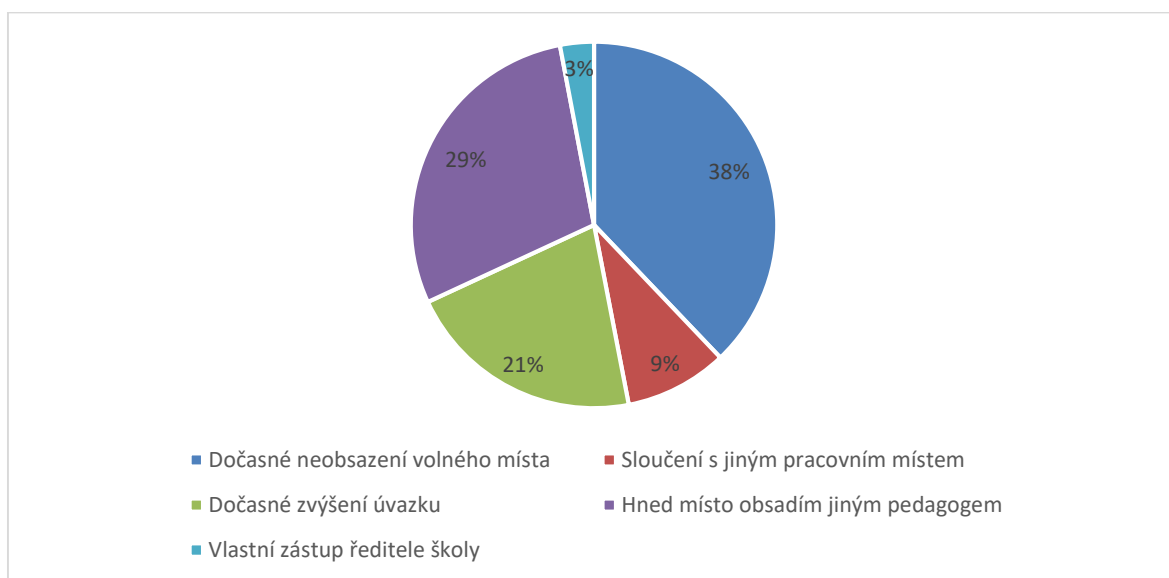
Tabulka 1 Respondenti výzkumného šetření z hlediska řízení počtu pedagogických pracovníků (vlastní šetření)

Počet pedagogických pracovníků	Počet škol	Procentuální zastoupení
3-5	4	12
5-8	9	26
8-10	10	29
11-13	3	9
13 a více	8	23

Převažují školy s 8-10 pedagogickými pracovníky (29 %), 9 škol zaměstnává 5-8 pedagogických pracovníků (26 %). Osm škol zaměstnává 13 a více pedagogických pracovníků (23 %), 4 školy pak 3-5 pedagogických pracovníků (12 %). Dotazníkového šetření se zúčastnily pouze 3 školy se 3-5 pedagogickými pracovníky (9 %). Výsledky shrnuje Tabulka 1.

Postup ředitele školy při neplánovaném odchodu pedagogického pracovníka

Ředitelé škol uspokojují neplánovanou potřebu obsadit volné pracovní místo pedagogickým pracovníkem následovně. V případě odchodu pedagoga ze školy ředitelé nejčastěji volí alternativní metodu, a to dočasné neobsazení pracovního místa (13 škol, tj. 38 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že ředitelé okamžitě nahradí volné místo jiným pedagogickým pracovníkem (10 škol, tj. 29 %). Neobvyklé není ani dočasné zvýšení úvazku jiného pedagoga, který pracuje ve škole na zkrácený úvazek (7 škol, 21 %). Mezi dalšími možnostmi obsazování volného místa se zřídka objevila varianta sloučení s jiným pracovním místem, kterou využívají pouze 3 školy (9 %). Jeden respondent (3 %) uvedl, že využívá vlastní zástup do doby, než získá vhodného uchazeče. V žádné škole nedochází ke zrušení pracovního místa nebo k dočasnému přidělení pedagoga z jiné mateřské školy. Výsledky také znázorňuje Graf 3.



Graf 3 Postup v případě neplánovaného odchodu pedagogického pracovníka (vlastní šetření)

Jaké požadavky na pedagogického pracovníka považujete za důležité?

Výše uvedená otázka zjišťuje, jaké požadavky jsou pro ředitele více důležité nebo naopak méně důležité při získávání pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách. Soubor požadavků vychází z nezbytných, žádoucích a vítaných požadavků pro pedagogického pracovníka mateřské školy. Respondenti byli požádáni, aby každou položku

označili pomocí hodnotící škály (známkou 1-5, význam jako ve škole) a vyjádřili tak důležitost konkrétního požadavku při získávání a výběru pedagogických pracovníků.

Třicet ředitelů škol vnímá jako nejdůležitější požadavek pro výkon práce pedagogického pracovníka kladný vztah k dětem, 19 ředitelů považuje za zásadní vzdělání odpovídající požadavkům zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Dalším důležitým požadavkem je seberozvoj pedagogického pracovníka (14 ředitelů) a znalost alternativního programu dané školy (10 ředitelů). Pro šest ředitelů má stejnou váhu dosažená praxe nebo dobré reference od osob, které uchazeče znají. Za nejméně důležité požadavky považují věk (10 ředitelů) a znalost cizího jazyka (7 ředitelů). Význam jednotlivých požadavků pro ředitele školy shrnuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Požadavky na pedagogického pracovníka (vlastní šetření)

	1	2	3	4	5
Vzdělání dle zákona podle kvalifikace	19	10	2	1	2
Znalost kurikulárních dokumentů, např. (RVP, ŠVP)	4	14	9	6	1
Znalost alternativního programu, ve kterém škola pracuje	10	9	7	7	1
Seberozvoj	14	11	8	1	0
Znalost cizího jazyka	0	5	13	9	7
Počítačová gramotnost	0	15	7	8	4
Kladný vztah k dětem	30	2	0	0	2
Dosažená praxe	6	9	10	4	5
Věk	2	6	9	7	10
Reference	6	7	12	8	1
Vizáž	0	9	14	10	1

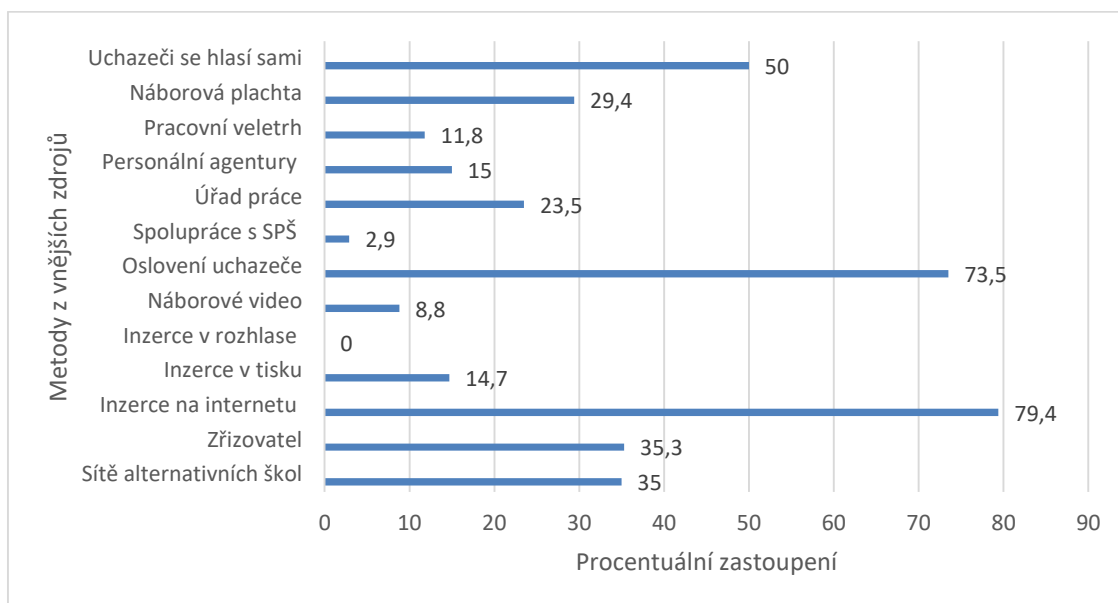
Jakým způsobem získáváte pedagogické pracovníky z vnitřních zdrojů?

Otázka hledá odpovědi, jakým nejčastějším způsobem ředitelé škol získávají pedagogické pracovníky z řad svých pracovníků, tj. z vnitřních zdrojů školy. Analýza dat ukázala, že

ředitelé využívají jednak metodu přímého oslovení pracovníka (29 respondentů, 85,3 %), ale zásadní je pro ně také doporučení vhodného pracovníka školy od jiných zaměstnanců (16 respondentů, 47,1 %). Ojedinele ředitelé vkládají inzeráty na nástěnku ve sborovně nebo na jiné dostupné místo uvnitř školy (2 respondenti, 5,9 %). Jeden respondent uvedl (2,9 %), že v jednotřídní mateřské škole je téměř nemožné oslovit uchazeče z vnitřních zdrojů.

Jakým způsobem získáváte pedagogické pracovníky z vnějších zdrojů?

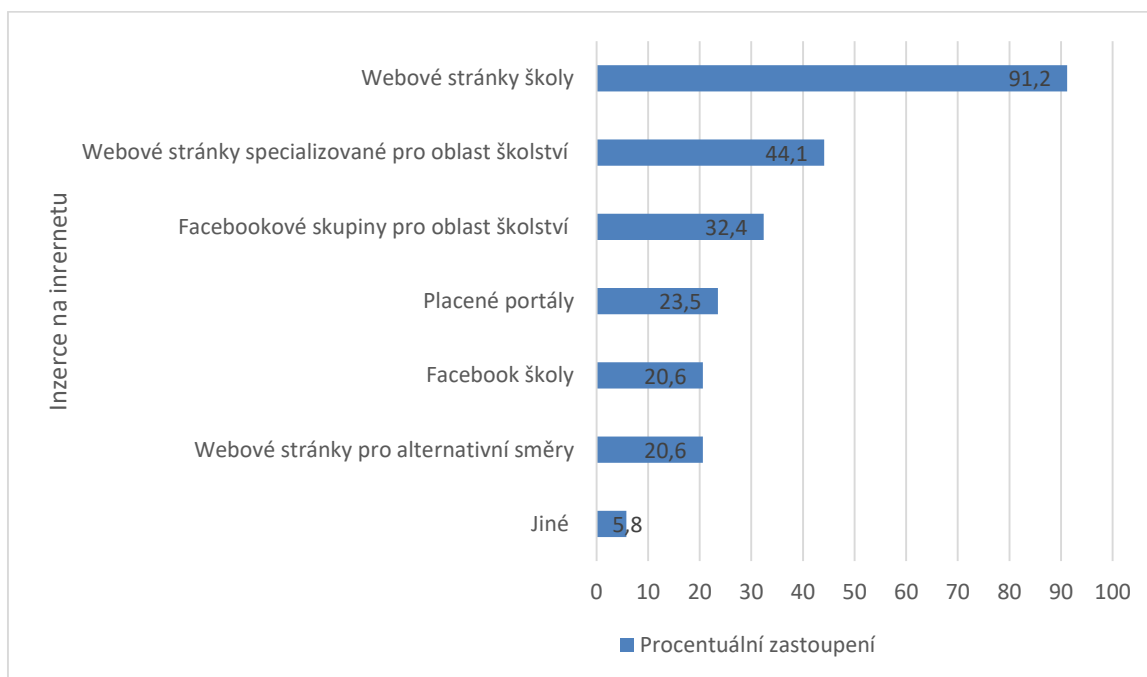
Šetření sledovalo, jakým způsobem nejčastěji vedoucí pracovníci z alternativních mateřských škol oslovují uchazeče z vnějších zdrojů. Nejvíce využívanou metodou při získávání pedagogických pracovníků je inzerce na internetu, kterou využívá 27 škol (79,4 %). Druhou nejvíce využívanou metodou při získávání pedagogických pracovníků je přímé oslovení uchazeče mimo školu (25 škol, tj. 73,5 %). Sedmnáct škol (50 %) uvedlo, že uchazeči se hlásí sami. Zhruba třetina škol (35 %) spolupracuje při získávání pedagogů se sítí alternativních škol a zřizovatelem školy. Deset škol (29,4 %) využívá náborový transparent na budově školy a úřední desku pro dostatečné zviditelnění inzerátu. Osm škol (23,5 %) úzce spolupracuje s úřadem práce, pět škol (15 %) spolupracuje s personálními agenturami a využívá inzerci v tisku. Několik škol (11,8 %) se prezentuje na veletrhu prací, 3 školy (8,8 %) natáčí náborové video a pouze 1 škola (2,9 %) spolupracuje se střední pedagogickou školou s možností oslovit absolventy. Žádná škola nevyužívá inzerci v místním rozhlase. Ukázalo se, že všechny školy při získávání pedagogických pracovníků z vnějších zdrojů využívají kombinaci několika metod současně. Výsledky znázorňuje Graf 4.



Graf 4 Metody při získávání pedagogických pracovníků z vnějších zdrojů (vlastní šetření)

Kam nejčastěji vkládáte inzeráty prostřednictvím internetu?

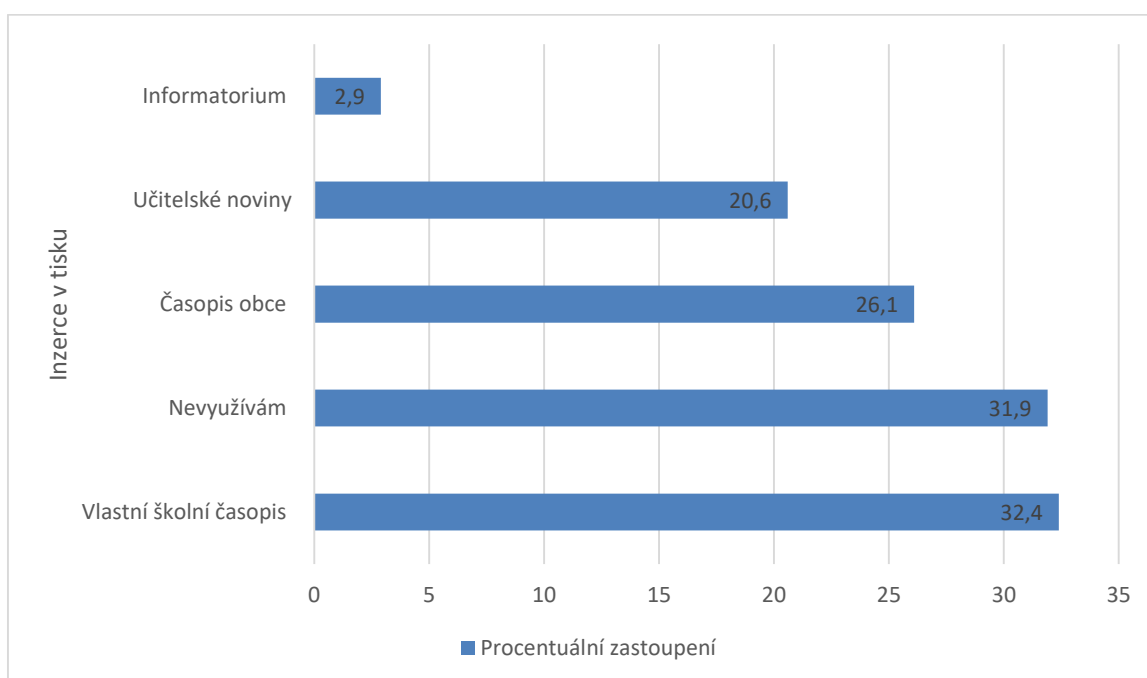
Z analýzy vyplývá, že respondenti vkládají inzerce prostřednictvím internetu nejčastěji na webové stránky své školy (91,2 %). Druhou nejčastější metodou je vkládání inzerátu na webové stránky specializované na oblast školství (44,1 %). Jedenáct škol (32,4 %) využívá také facebookové skupiny, např. „*Jdi pracovat do pedagogických oborů, Práce ve školství nebo Učitelé a vychovatelé MŠ a ŠD.*“ Zhruba čtvrtina dotazovaných škol (23,5 %) využívá placené portály, např. www.prace.cz. Sedm škol (20,6 %) využívá pro inzerci vlastní facebook školy nebo webové stránky pro konkrétní alternativní směry. Dvě školy (5,8 %) uvedly, že používají i jiné metody, které nebyly v nabídce možností uvedené. Výsledky znázorňuje Graf 5.



Graf 5 Inzerce na internetu (vlastní šetření)

Kam nejčastěji vkládáte inzeráty v tisku?

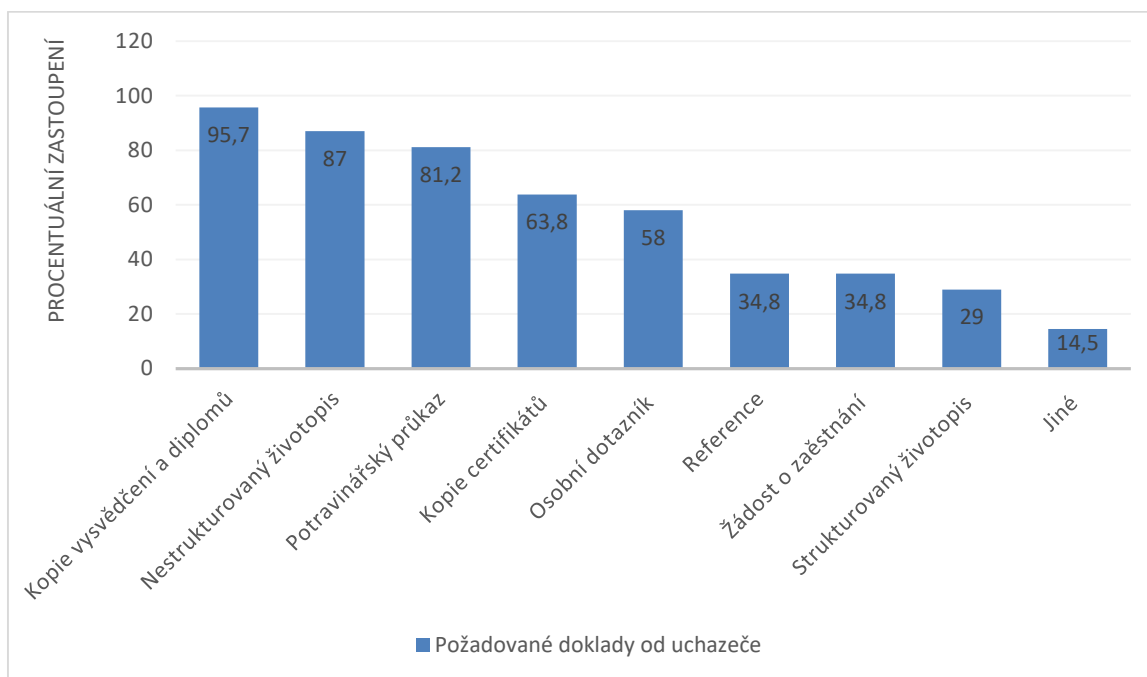
Ve všech zúčastněných školách využívají ředitelé škol pro získávání pedagogických pracovníků kombinaci několika metod inzerce v tisku. Nejčastěji respondenti využívají vlastní školní časopis, který vychází několikrát ročně. Školní časopis je distribuován mezi rodiče, přátele školy a bývá také zveřejněn zřizovatelem na veřejně dostupných místech (32,4 %). Třetina škol (31,9 %) nevyužívá inzerce v tisku vůbec. Další možností je vkládání inzerátů do časopisů, které vydává zřizovatel školy, např. Pražská pětka, Sedmička. Tuto nabídku využívá pouze 9 škol (26,1 %). Sedm škol (20,6 %) využívá pro inzerce časopis Učitelské noviny, pouze 1 škola (2,9 %) vkládá inzeráty do časopisu Informatorium. Výsledky získaných dat jsou znázorněny v Graf 6.



Graf 6 Inzerce v tisku (vlastní šetření)

Jaké dokumenty požadujete od uchazeče na pracovní pozici pedagogického pracovníka?

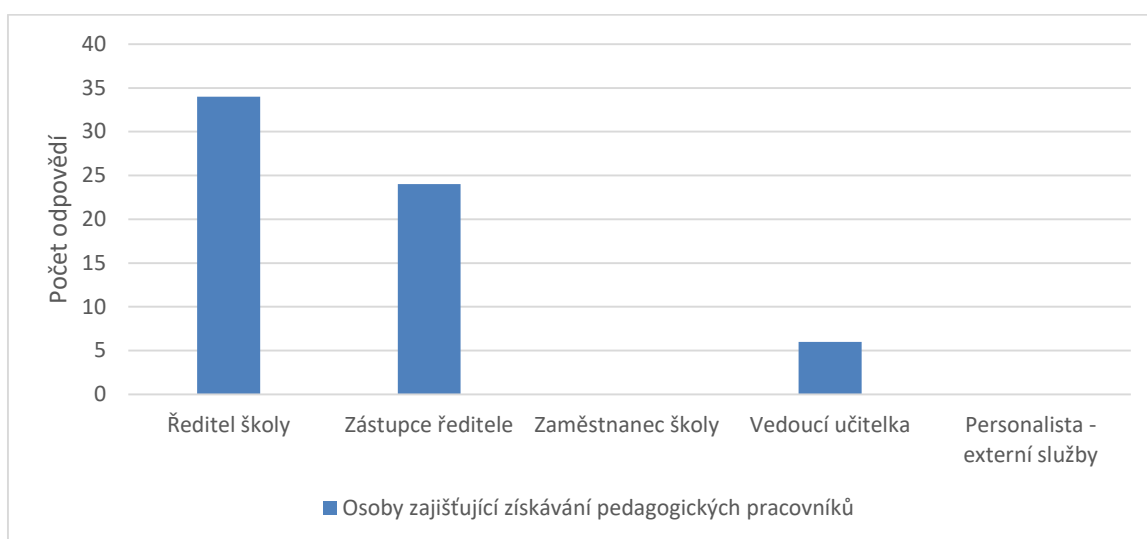
Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 33 škol (95,7 %) v úvodní etapě výběrového řízení požaduje od uchazečů nejčastěji kopii vysvědčení a diplomů. Druhým požadovaným dokumentem je pro 30 škol (87 %) tzv. nestrukturovaný životopis. Potravinářský průkaz požaduje 28 škol (81,2 %). Zhruba dvě třetiny z dotázaných (63,8 %) požadují kopii certifikátů z dalšího vzdělávání uchazeče. Osobní dotazník od uchazeče požaduje 20 škol (58 %). Zhruba třetina škol (34,8 %) požaduje reference od ostatních zaměstnavatelů a žádost o zaměstnání. Strukturovaný životopis pro konkrétní školu vyžaduje pouze 10 škol (29 %). Mezi dalšími dokumenty (14,5 %) je požadována lékařská zpráva, výpis z rejstříku trestů nebo portfolio uchazeče. Přehled požadovaných dokumentů ukazuje Graf 7.



Graf 7 Požadované dokumenty od uchazeče v rámci výběrového řízení (vlastní šetření)

Kdo zajišťuje získávání pedagogických pracovníků?

Na získávání pedagogických pracovníků se ve všech školách podílí vždy ředitel školy (100 %). V 24 školách (70 %) spolu s ředitelem zajišťuje získávání pedagogů zástupce ředitele. V 6 sloučených mateřských školách (17,4 %) zajišťuje získávání pedagogů s ředitelem školy vedoucí učitelka, která má větší přehled o předpokladech a dovednostech pedagogického pracovníka v předškolním vzdělávání. Žádná alternativní mateřská škola nevyužívá personálních služeb externí personální agentury, ani ve škole není pověřen žádný pracovník školy náborovými činnostmi. Tyto výsledky potvrzují, že externí personální služby využívají spíše komerční organizace, které mají k dispozici větší finanční prostředky pro nábor pracovníků. Osoby zajišťující získávání pedagogických pracovníků ukazuje také Graf 8.



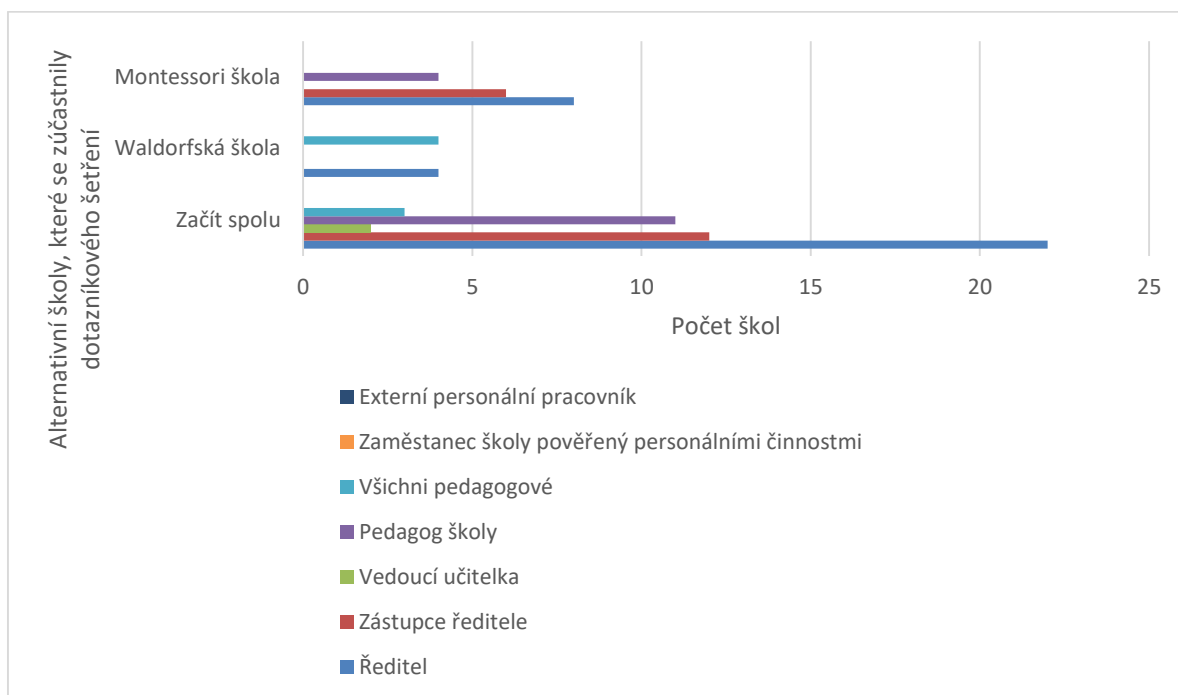
Graf 8 Osoby, které zajišťují získávání pedagogických pracovníků (vlastní šetření)

Kdo se podílí na výběru nového pedagogického pracovníka?

Na výběru pedagogického pracovníka ve vybraných typech alternativních mateřských škol se podílí ředitel školy (34 škol, tj. 100 %). V Montessori mateřských školách se na výběru pedagogických pracovníků podílí s ředitelem nejčastěji jeho zástupce (6 škol z 8). Ve 4 školách je součástí výběrové komise také zkušený pedagog školy.

Ve waldorfské škole se na výběru nových pedagogických pracovníků podílí ředitel a všichni ostatní pedagogičtí pracovníci. Dohromady tvoří tzv. kolegium školy (4 školy ze 4).

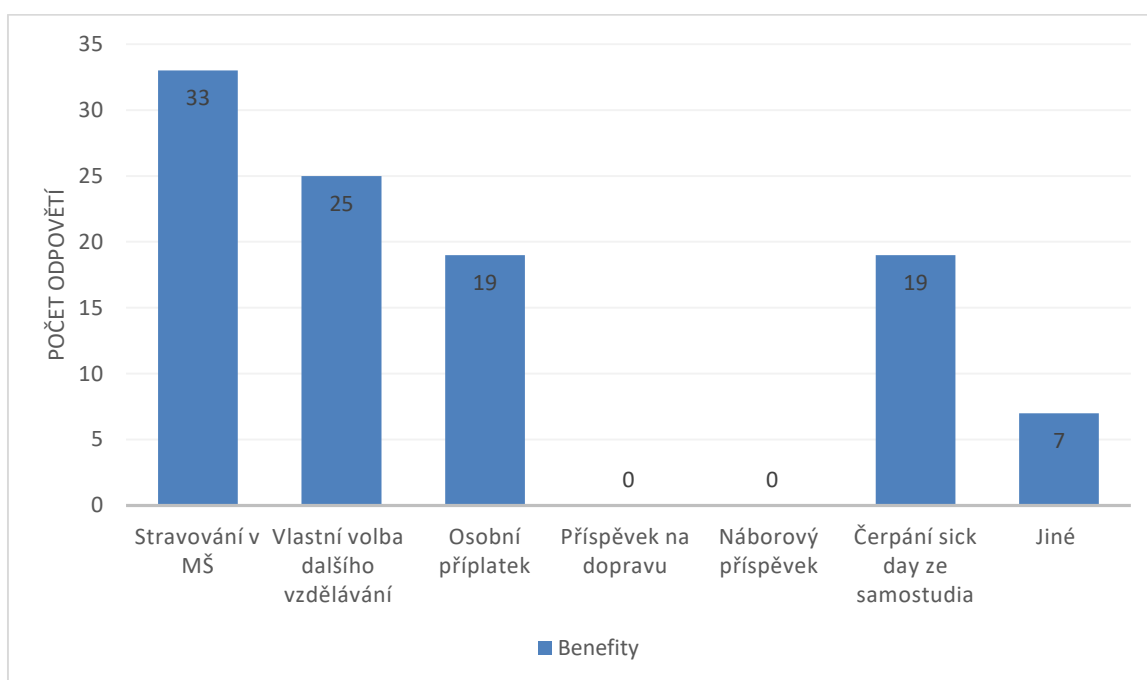
Ve školách s programem Začít spolu se na výběru pedagogických pracovníků podílí s ředitelem školy nejčastěji jeho zástupce (12 škol z 22). V 11 školách je součástí výběrové komise zkušený pedagog školy. Ve třech školách se podílejí na výběru nového kolegy všichni pedagogové. Ve sloučených mateřských školách je přítomna vedoucí učitelka (2 školy). Výsledky šetření jsou zaznamenány v Graf 9 .



Graf 9 Osoba, která se podílí na výběru pedagogických pracovníků (vlastní šetření)

Jaké používáte metody pro zvyšování atraktivity vaší školy?

Účastníci dotazníkového šetření využívají ve svých školách nefinanční motivaci formou několika metod, díky kterým mohou zvýšit atraktivitu své školy při získávání vhodných uchazečů, ale také přispět ke spokojenosti všech pracovníků ve škole. Většina škol (33 respondentů, tj. 97 %) umožňuje pracovníkům školy možnost stravování na pracovišti. Druhou nejčastější nabízenou metodou je vlastní volba pedagogického pracovníka v dalším vzdělávání (uvedlo 25 respondentů, tj. 73 %). Zhruba polovina ředitelů (19 respondentů, tj. 55 %) nabízí uchazečům po zkušební době za dobře odvedenou práci osobní příplatek nebo možnost čerpání několika dnů ze samostudia na krátkodobou nemoc. Sedm ředitelů uvedlo v dotazníku položku jiné. Nabízejí např. zvýhodněný tarif včetně mobilních dat nebo využívání služebních notebooků k osobním účelům. Příspěvek na dopravu nebo náborový příspěvek nenabízí žádný z dotazovaných ředitelů. Využití benefitů ve školách ukazuje Graf 10.



Graf 10 Benefity, které nabízejí školy pedagogickým pracovníkům (vlastní šetření)

Jaké typy otázek pokládáte při pohovoru s pedagogickým pracovníkem za nejdůležitější?

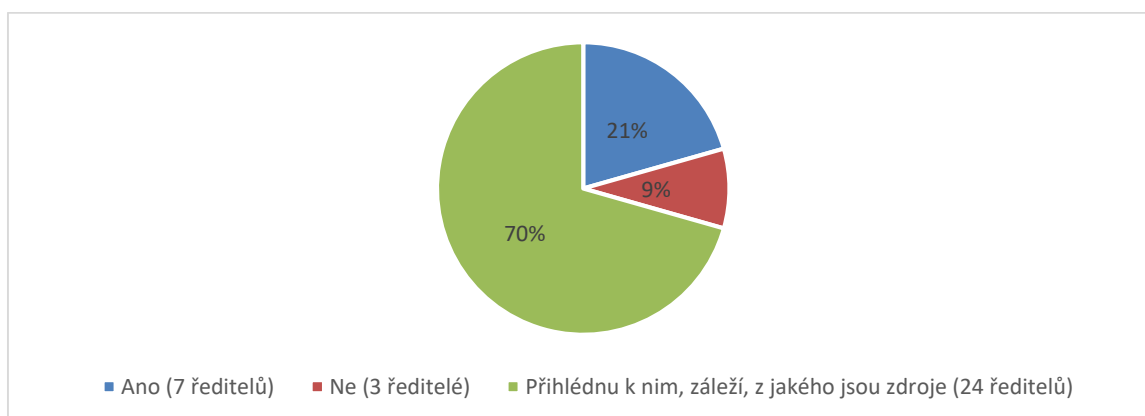
Výše uvedená otázka zjišťuje, jaké typy otázek jsou pro ředitele školy více důležité nebo naopak méně důležité při samotném pohovoru s pedagogickým pracovníkem. Soubor otázek představuje témata, na základě kterých si může ředitel školy ověřit znalosti a dovednosti uchazeče. Respondenti byli požádáni, aby každou položku označili pomocí hodnotící škály (známkou 1-5, význam jako ve škole) a vyjádřili tak důležitost konkrétní otázky při výběru pedagogických pracovníků. Dvacet ředitelů pokládá za zcela důležité otázky takové, které zjišťují odbornou způsobilost uchazeče podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Pro 19 ředitelů mají stejnou váhu otázky zaměřené na motivaci a představu uchazeče o podmínkách práce v alternativních mateřských školách. Následují otázky zaměřené na znalost pedagogické práce uchazeče a základní znalost školy, kam se uchazeči hlásí, např. zaměření školy. Zhruba třetina ředitelů (12) klade modelové otázky z praxe, kterými zjišťují, jak by se uchazeči chovali v konkrétní situaci. Pouze 4 ředitelé považují za zcela důležité otázky, které zjišťují důvody odchodu uchazeče z minulého zaměstnání. Význam jednotlivých otázek pro ředitele školy shrnuje Tabulka 3.

Tabulka 3 Důležitost specificky zaměřených otázek při pohovoru s uchazečem (vlastní šetření)

	1	2	3	4	5
Otázky zaměřené na odbornou způsobilost uchazeče (např. dosažené vzdělání, praxe v oboru)	20	9	3	2	0
Otázky zaměřené na znalost pedagogické práce a zaměstnavatele	15	11	4	4	0
Otázky zaměřené na osobnost a motivaci uchazeče	19	10	3	1	1
Otázky po důvodu odchodu z předchozího zaměstnání	4	11	14	4	1
Otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách práce	19	7	7	1	0
Otázky zaměřené na modelové situace z praxe	12	6	9	7	0

Mají pro vás význam reference o uchazeči?

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina ředitelů škol (70 %) přihlédne k referencím uchazeče, ale záleží, z jakého zdroje byly získány. Sedm ředitelů škol (21 %) považuje reference o uchazeči za důležité. Pro 3 ředitele (9 %) nejsou reference důležité, viz Graf 11.

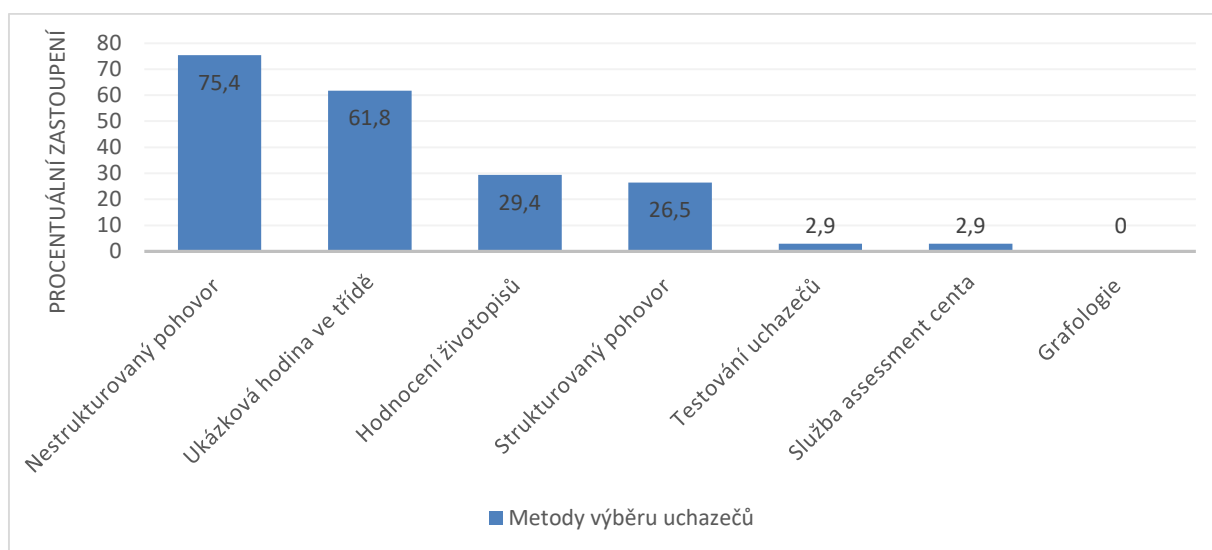


Graf 11 Význam referencí o uchazeči při výběru pedagogických pracovníků (vlastní šetření)

Jaké metody při výběru pedagogických pracovníků využíváte?

Respondenti z vybraných alternativních mateřských škol nejčastěji využívají tyto metody výběru: nestrukturovaný výběrový pohovor, ukázkovou hodinu ve třídě s dětmi, hodnocení životopisů, strukturovaný pohovor a skupinový pohovor. V konkrétních případech školy uvedly, že využívají metody testování uchazečů nebo služby assessment centra.

Všechny školy realizují určitou formou výběrový pohovor. Nestrukturovaný výběrový pohovor využívá 26 škol (75,4 %). Na druhém místě je strukturovaný rozhovor (9 škol, 26,5 %). Více jak polovina respondentů (61,8 %) využívá při výběru vhodného uchazeče ukázkovou hodinu ve třídě, kdy je přítomen pedagog s dětmi. Uchazeč při této metodě může hodnotitelům ukázat, jaký má vztah k dětem, případně na jaké úrovni jsou jeho schopnosti při samotné řízené činnosti. Zhruba třetina, 10 škol (29,4 %) využívá metodu hodnocení životopisů. Pouze jeden respondent (2,9 %) uvedl, že využívá metodu testování uchazečů nebo služby assessment centra. Metodu grafologie nevyužívá žádný z respondentů. Nejčastěji využívané výběrové metody ukazuje Graf 12.



Graf 12 Metody výběru pedagogických pracovníků (vlastní šetření)

Jaké výhody a nevýhody, jako alternativní mateřská škola, spatřujete při získávání pedagogických pracovníků z vnějších zdrojů?

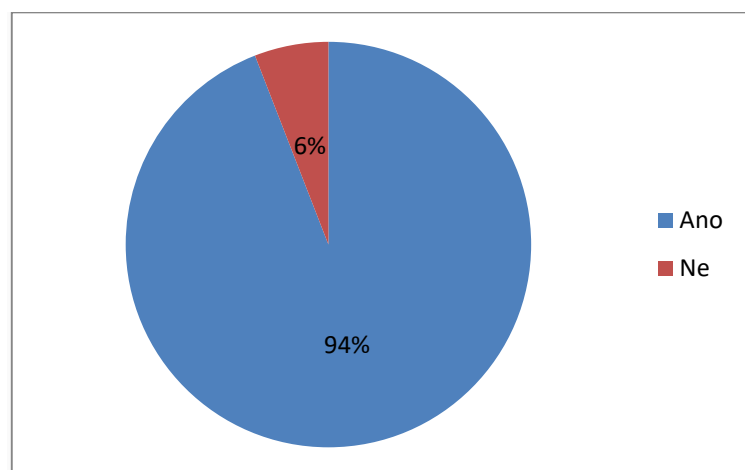
Ředitelé, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvedli konkrétní výhody získávání pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách: „uchazeči bývají

proaktivnější, o práci v alternativní MŠ se zajímají aktivnější učitelky, motivace uchazeče je silnější, alternativní směry lákají mladé absolventky, uchazeči předem vědí, na jaký alternativní směr se škola zaměřuje“. Jeden ředitel uvedl, že si nemyslí, že by alternativní mateřské školy byly oproti běžným školám nějak ve výhodě.

Ředitelé alternativních mateřských škol specifikovali také určité nevýhody, které mohou zpomalit proces při získávání vhodných a dostatečně motivovaných pedagogických pracovníků. Mezi nevýhody uvedli menší okruh vhodných uchazečů, uchazeči mají obavu pracovat v alternativním směru, náročnou práci na přípravu, větší nároky na uchazeče od ředitele školy, nutnost vzdělávání učitele v konkrétním alternativním směru (učitelé se nechtějí učit nic nového), práce je specifická a náročná pro starší učitele, kteří převážně pracovali v tradičních mateřských školách.

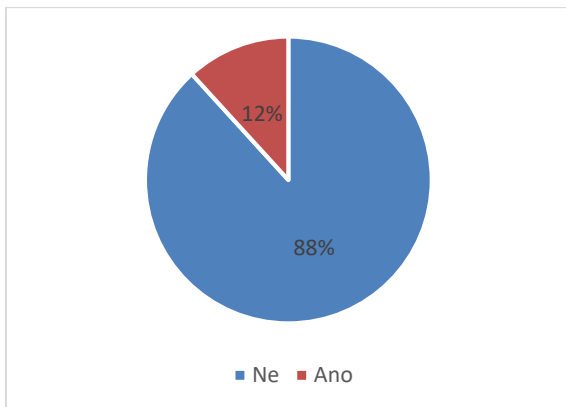
Využíváte kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole při výběru uchazečů?

Z analýzy dat je patrné, že převážná většina ředitelů (94 %) nevyužívá kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole při výběru vhodných uchazečů. Dvě školy uvedly (6 %), že tento model využívají. Využívání kompetenčního modelu v alternativních mateřských školách ukazuje Graf 13.

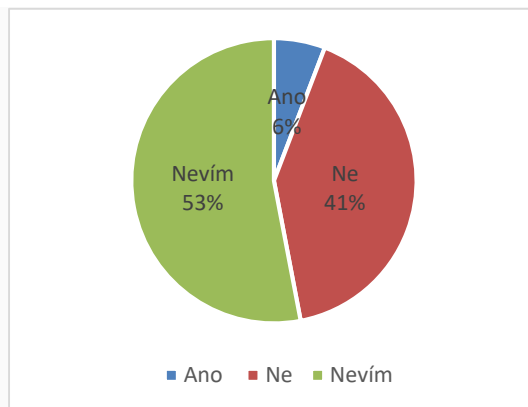


Graf 13 Využití kompetenčního modelu pedagogického pracovníka mateřské školy při získávání a výběru uchazečů (vlastní šetření)

Tvorba personálního plánu a jeho důležitost při získávání a výběru pedagogických pracovníků



Graf 14 Tvoří ředitelé personální plán v mateřské škole?
(vlastní šetření)



Graf 15 Vnímání důležitosti personálního plánu
(vlastní šetření)

Otázky přesného znění „Máte zpracovaný personální plán pro získávání a výběr pracovníků?“ a „Považuje personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků za důležitý?“ jsou spolu komparovány. Z Graf 14 a Graf 15 Vnímání důležitosti personálního plánu vyplývá, že 30 ředitelů (88 %) nevypracovává personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků a pro 14 ředitelů (41 %) není zvláště důležitý. Pouze 4 ředitelé škol (12 %) zpracovávají personální plán a pro 2 ředitele (6 %) je důležitý. Zhruba polovina ředitelů (53 %) označilo odpověď „nevím“. Tyto výsledky potvrzují, že většina ředitelů z alternativních mateřských nepovažuje personální plán k získávání a výběru pedagogických pracovníků za důležitý a ani takový plán ke své práci nevyužívá.

Kolik odchodů pedagogických pracovníků řešíte během školního roku?

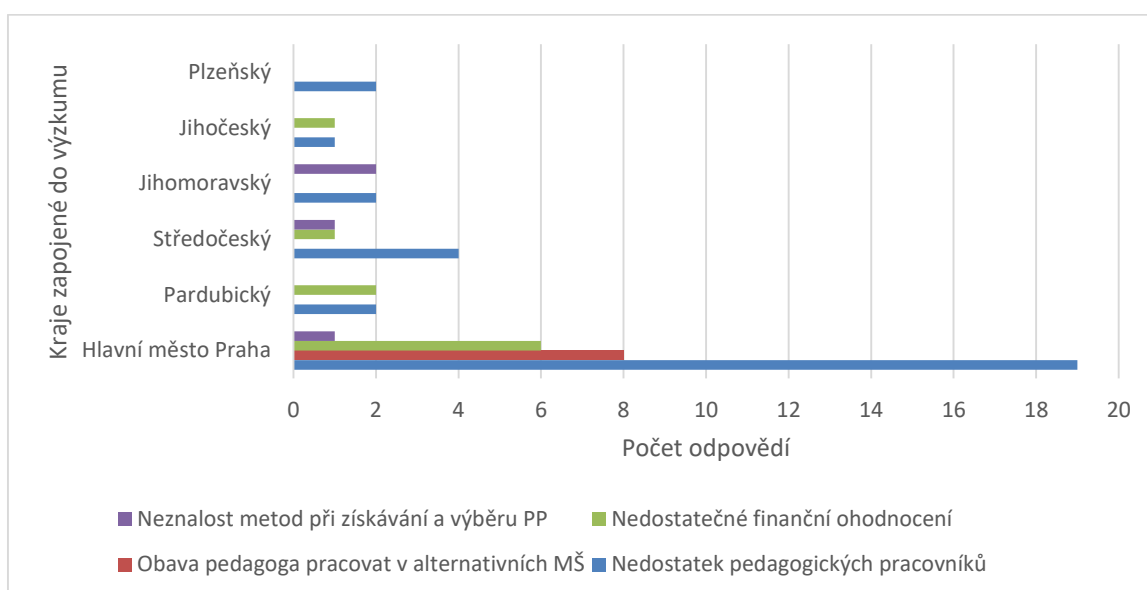
Z analýzy výsledků vyplývá, že ředitelé alternativních mateřských škol řeší minimálně 1 odchod pedagogického pracovníka v průběhu školního roku (14 respondentů, tj. 40,6 %). Ve 4 školách (11,6 %) se ředitelé setkávají s jedním až dvěma odchody pedagogických pracovníků. Stejný počet respondentů se vztahuje na situaci, kdy minimálně 2 pedagogové v průběhu školního roku odejdou. V jednom případě odchází během školního roku dokonce 3, případně i 4 pedagogičtí pracovníci. Devět škol (26,1 %) uvedlo, že během školního roku neřeší odchod žádného pedagogického pracovníka. Celkový přehled ukazuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Počet odchodů pedagogických pracovníků během školního roku (vlastní šetření)

Počet odchodů během školního roku	Počet škol	Procentní zastoupení
0	9	26,1
1	14	40,6
1-2	4	11,6
2	4	11,6
2-3	1	2,9
3	1	2,9
4	1	2,9

Co Vás omezuje při získávání a výběru pedagogických pracovníků?

Ač výsledky zdaleka nepokrývají všechny kraje, ve všech vyplněných krajích se potýkají s nedostatkem pedagogických pracovníků. Lze usuzovat, že tento problém bude celorepublikový, a to nejen co se týká pedagogických pracovníků, ale i těch provozních, případně externích. O to více se musí ředitelé snažit být atraktivním zaměstnavatelem nejen pro stávající pracovníky, ale i pro ty nové, kteří se o místo ucházejí. Dalším omezením je pro ředitele při získávání pedagogických pracovníků nízké finanční ohodnocení samotných pedagogů. Ředitele škol z hlavního města Prahy omezuje skutečnost, že noví pedagogové se obávají práce v alternativních mateřských školách. Ředitelům z Jihomoravského, Středočeského kraje a hl. města Prahy navíc ztěžuje nábor neznalost metod při získávání a výběru pracovníků. Důvody, které ředitele omezují při získávání a výběru pedagogických pracovníků uvádí Graf 16.



Graf 16 Obavy při získávání a výběru pedagogických pracovníků (vlastní šetření)

4.6 Polostrukturovaný rozhovor s řediteli

V této podkapitole jsou zaznamenány odpovědi z rozhovorů s vybranými ředitelkami alternativních mateřských škol. Jedna ředitelka řídí mateřskou školu s programem Začít spolu v Praze (ředitelka č. 1) a druhá ředitelka řídí waldorfskou mateřskou školu, taktéž v Praze (ředitelka č. 2). Ředitelkám škol byly při rozhovoru položeny stejné otázky, které slouží hlavně k doplnění údajů z dotazování, které bylo uvedeno v kapitole předchozí.

S jakým časovým předstihem začínáte získávat pedagogické pracovníky v případě plánovaného odchodu?

Ředitelka č. 1

V rámci personálního plánování na další školní rok ředitelka v březnu chystá setkání se všemi pedagogickými pracovníky, aby zhodnotili svoji práci a případně se vyjádřili, zda příští školní rok chtějí pokračovat nebo případně odejít. Od května již přesně ví, kolik nových pedagogických pracovníků bude potřebovat na následující školní rok. Na otázku, jak dlouho hledá v současné době vhodné pedagogické pracovníky, odpověděla „v současné době hledám schopného pedagoga i půl roku“.

Ředitelka č. 2

Pokud ředitelka ví, že pedagogický pracovník plánuje odchod, tak s hledáním vhodných uchazečů začíná hned. Hledání vhodného uchazeče ji zabere jeden až dva měsíce.

Jak postupuje, když vám ve zkušební době odejde pedagogický pracovník?

Ředitelka č. 1

Ředitelka se setkala s takovým případem ve své praxi pouze jednou. Pro tento případ má k dispozici šanon, kam si zakládá všechny kontakty na uchazeče (tzv. databázi kontaktů). Pokud se tak stane, zkouší je obvolat. Dodala ale, že nejde o úplně šťastnou metodu, protože tito uchazeči převážně už někde pracují a proto musí hledat od začátku.

Ředitelka č. 2

Ředitelka uvedla, že má zkušenost s odchodem pedagogického pracovníka ve zkušební době týden před zahájením školního roku. *„V této situaci bylo nutné jednat rychle. Nakonec se stalo to, že paní učitelka obvolala své spolužačky ze střední školy. Na pohovor přišla uchazečka, která vůbec nic netušila o waldorfské pedagogice. Všichni jsme ji v začátcích pomohly a paní učitelka v závěru byla z našeho programu nadšená a vydržela. Na takové situace se člověk ale nemůže připravit.“*

Kdo se podílí na výběru pedagogického pracovníka ve vaší škole?

Ředitelka č. 1

Ředitelka školy, zástupce ředitelky a případně i učitelka. Ředitelka následně uvedla: *„Nikdy na výběr pedagogického pracovníka nejsem sama. Vždy je tu se mnou pan zástupce a případně i paní učitelka ze školy. Pak dáme hlavy dohromady a rozhodneme společně.“*

Ředitelka č. 2

Ředitelka s celým pedagogickým sborem tvoří tzv. kolegium, které funguje jako poradní orgán nejen při výběru nového pedagogického pracovníka. Dodala: *„závěrečné slovo nemám ani tak já, jako paní učitelka, která bude s novým pedagogem ve třídě“.*

Jaká máte kritéria pro výběr pedagogických pracovníků?

Ředitelka č. 1

Ředitelka uvedla tři nejdůležitější kritéria při výběru pedagogického pracovníka, a to kvalifikaci uchazeče, praxi uchazeče a znalost nebo alespoň povědomí, o čem je program Začít spolu. Dalším kritériem je ochota uchazeče se vzdělávat v programu Začít spolu formou letní školy nebo stáží, které jsou nabízeny organizací Step by Step.

Dále uvedla, že praxe uchazeče je dnes už pro ni důležitá. *„Vyčerpávají se děvčata (zkušené paní učitelky), která uvádějí neustále nové paní učitelky, které nemají žádnou představu, a pak po roce odejdou. Když to té paní učitelce udělám dvakrát, tak mi řekne, že už to dělat nebude, že jí to stojí velké úsilí a zvažuje odchod po několika letech také“.*

Ředitelka č. 2

Ředitelka uvedla jako základní kritérium kvalifikaci pedagogického pracovníka dle zákona. Pokud uchazeč kvalifikovaný není, je mu nabídnuta možnost si vzdělání doplnit. Dalším kritériem při výběru pedagogického pracovníka je absolvování semináře pro učitelky mateřské waldorfské školy, případně ochota uchazeče si vzdělání doplnit. Ředitelka konkrétněji specifikovala, co takový seminář obnáší: *„jedná se o tříletý seminář, jehož součástí je víkendová výuka, letní akademie a praxe v zahraničí“.*

Po splnění nezbytných požadavků uchazeče, jaké vlastnosti a dovednosti pedagogických pracovníka jsou pro vás důležité?

Ředitelka č. 1

Pro ředitelku jsou důležité vlastnosti a dovednosti uchazeče: *„přátelská komunikace a vhodné vyjadřování uchazeče, aby se nebál programu Začít spolu, nebyl plachý a měl kladný vztah k dalšímu vzdělávání“.*

Ředitelka č. 2

Ředitelka uvedla: laskavost, kladný vztah k dětem a komunikační dovednosti.

Jakým způsobem zjišťujete zkušenosti uchazeče při pohovoru?

Ředitelka č. 1

Ředitelka s uchazečem vede řízený pohovor na základě jeho životopisu. Důležitý je obsah životopisu uchazeče, protože na základě získaných informací jsou pokládány uchazeči jednotlivé otázky. Touto metodou je možné si ověřit, zda uchazeč do životopisu uvedl

pravdivé informace. Nedílnou součástí pohovoru jsou také otázky spojené s programem Začít spolu. „Často se uchazečů ptám, co je respektující přístup nebo individualizace“. Ředitelka si zkušenosti uchazeče vždy ověřuje u předchozího zaměstnavatele, a to z důvodu špatné zkušenosti z dřívější doby. Ukázkové hodiny ve škole s uchazeči nejsou pro ředitelku nutné. Realizuje ji pouze tehdy, pokud o ni uchazeč požádá.

Ředitelka č. 2

Uchazeč je pozván na osobní setkání, kde se prezentuje před celým kolegiem. Z jeho prezentace se posuzují komunikační dovednosti a celkový projev. Některé otázky jsou zaměřené na modelové situace a základní znalost waldorfského směru.

Vytváříte strategické dokumenty při získávání a výběru pedagogických pracovníků?

Ředitelka č. 1

Ředitelka uvedla, že od roku 2010 dochází každý rok k navýšení kapacity dětí, jelikož otevírají nové třídy. Tudíž je pro ni důležité strategicky přemýšlet, kolik nových pracovníků (učitelů, kuchařek, uklízeček) bude v horizontu dvou let potřebovat. Ředitelka dále uvedla, že v rámci rozšiřování kapacity bylo nutné napsat do žádosti o dotaci, kolik bude potřebovat nového personálu. Personální plány školy pro získávání a výběr pedagogických pracovníků nevytváří.

Ředitelka č. 2

Ředitelka přiznala, že nemá potřebu vytvářet personální plány pro získávání a výběr pedagogických pracovníků. Je to z toho důvodu, že se jedná o malou organizaci a jejich tým má pevné jádro už několik let. Také dodala, že personální plánování se řeší operativně za chodu školy.

Má pro vás přínos personální plánování v mateřské škole (SWOT analýza současného personálního stavu školy, stanovení cíle pomocí SMART metody)?

Ředitelka č. 1

Ředitelka mateřské školy spolu s pedagogickým sborem tvoří celkovou SWOT analýzu vždy na konci školního roku. Za silné stránky školy považuje dostatečné množství didaktických

pomůcek. Zmínila také jedno riziko školy, a to takové, že se nestíhají soustředit na kvalitu vzdělávání v programu Začít spolu.

Ředitelka SWOT analýzu a stanovení cíle pomocí metody SMART v rámci personálního plánování netvoří.

Ředitelka č. 2

Ředitelka waldorfské školy s kolegiem tvoří tzv. zpětné pohledy, pomocí kterých zhodnotí silné a slabé stránky školy. Zpětné pohledy jsou podkladem pro další plánování školy.

Ředitelka SWOT analýzu a stanovení cíle pomocí metody SMART v rámci personálního plánování taktéž netvoří.

Co považuje za výhody a nevýhody vaší školy při získávání pedagogických pracovníků?

Ředitelka č. 1

Mezi základní výhody při získávání pedagogických pracovníků ředitelka považuje prostředí školy a stabilní kolektiv pedagogického sboru. Zaměření školy v alternativním programu vidí spíše jako nevýhodu. *„Pokud při pohovoru s učitelkami řeknu, že škola pracuje v programu Začít spolu, většina z nich vůbec neví, o čem to je. Některé to vědí jen okrajově“.* Za další nevýhodu ředitelka považuje umístění mateřské školy. *„Škola je na okraji Prahy a spojení hromadnou dopravou je dost omezené“.*

Ředitelka č. 2

Ředitelka považuje za hlavní výhodu při získávání pedagogických pracovníků v její škole nadšení a zájem uchazeče pracovat v alternativním směru. *„K nám, když přijdou na pohovor uchazeči, jsou již orientovaní a vědí, jakého zaměření je naše škola“.* Jako další výhody uvedla klidné prostředí, kde se škola nachází a přírodní zahradu školy, kterou učitelky ke vzdělávání dětí denně využívají.

Nevýhody při získávání pedagogických pracovníků ve waldorfské škole nespaturuje. *„Nikdy jsem za 12 let neměla problém získat nové uchazeče na pozici pedagogického pracovníka“.*

4.7 Návrh personálního plánu pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách

V této podkapitole je uveden návrh personálního plánu pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách. Personální plán byl vytvořen na základě získaných dat z teoretické a praktické části práce a je využitelný pro případ navýšení kapacity mateřské školy, případně při plánovaném odchodu pedagogických pracovníků. Ředitelé škol mohou personální plán vnímat jako podpůrný dokument pro výběr nejvhodnějšího uchazeče, který se uchází o volné místo pedagogického pracovníka.

4.7.1 Vnitřní zdroje

Provedení SWOT analýzy z vnitřních zdrojů. Oslovení vhodných kandidátů na plánovanou pozici pedagogického pracovníka z řad stávajících zaměstnanců. Např. rozšíření zkrácených úvazků na plné, naplánování zvýšení kvalifikace u současných asistentů, kteří by měli o práci pedagoga zájem.

4.7.2 Vnější zdroje

Oslovení osob doporučených od lidí z oblasti školství. V případě neúspěchu škola zadává inzerci na internetu, a to především na vlastních webových stránkách v rubrice volná pracovní místa nebo kariéra. Další možností jsou specializované internetové portály, kam je možné umístit inzeráty zdarma, např. www.materskeskolky.cz nebo specializované stránky alternativních mateřských škol, spolupráce se zřizovatelem a případně i využití placených portálů www.prace.cz nebo www.jobs.cz.

Inzerci v tištěné podobě je možné umístit do vlastního školního časopisu pro rodiče dětí a přátele školy nebo novin vydávaných místním úřadem, nebo specializovaných pedagogických periodik. Nelze opominout ani důležitost vyvěšení inzerátu na nástěnku ve veřejně přístupných prostorách školy. Významná je i spolupráce se středními pedagogickými školami nebo pedagogickými fakultami. Inzeráty se dají vyvěsit na webové stránky škol a případně umístit na jejich veřejné nástěnky. Vhodné je rovněž uspořádat ve spolupráci s vyučujícími přednášky o typech alternativních škol a pozvat na ně ředitele, kteří mohou studentům předat své zkušenosti a zároveň je pozvat na praxi do svých organizací. Výše uvedené metody výběru pedagogických pracovníků je možné využívat souběžně.

4.7.3 Shromáždění došlých přihlášek kandidátů a rozřídění podle požadavků na pedagoga

Po vyřídění nevhodných kandidátů budou vybraní osloveni a pozváni na osobní pohovor. Je vhodné, aby osobní pohovor s uchazeči nevedla pouze jedna osoba (ředitel), ale přítomni byli i další pracovníci školy, především zástupce ředitele nebo zkušený pedagog, případně pedagog, který bude s nově přijímaným pedagogem v rámci jedné třídy. Může se tedy jednat o celé kolegium nebo jeho podmnožinu.

4.7.4 Výběrový pohovor

Během pohovoru je vhodné probrat klady a zápory alternativního směru, který je v mateřské škole využíván, a upozornit na možné benefity, které škola nabízí. Kolegium může uchazeči položit specificky zaměřené otázky související s jeho motivací k práci nebo délkou praxe. Další otázky mohou být zaměřené na modelové situace z prostředí mateřské školy. V rámci výběrového pohovoru je možné vycházet z kompetenčního modelu pro pedagogické pracovníky mateřských škol.

Pro nejvhodnější uchazeče (2-3), kteří uspějí u pohovoru, je vhodné uspořádat ukázkovou hodinu. Ředitel posoudí, jaký má uchazeč vztah k dětem a uchazeč si ověří zájem o daný směr alternativní mateřské školy. Při výběru pedagogických pracovníků je možné přihlídnout k referencím uchazeče, ale mělo by záležet, z jakého zdroje jsou získány. Hodnotitelé výběrového řízení by se měli shodnout na nejvhodnějším kandidátovi, v případě nejistoty pak má rozhodující slovo ředitel.

4.7.5 Výběr nejvhodnějšího uchazeče

Nejvhodnějšímu uchazeči, který nejlépe splňuje kritéria a požadavky výběru, je předána nabídka volného pracovního místa pedagogického pracovníka. Pokud ji uchazeč akceptuje, následují formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu. V rámci této fáze je také potřeba, aby uchazeč doložil lékařskou zprávu, potravinářský průkaz, dotazník zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů a dokumenty ověřující kvalifikovanost uchazeče. Může se jednat např. o kopii vysvědčení, diplomu apod.

Uchazeči, kteří se umístili v dalším pořadí, je dobré podchytit a uchovat na ně kontakty pro případné další potřeby školy, avšak v souladu s obecným nařízením o ochraně osobních údajů.

V případě, že se nikdo nepřihlásí, nebo jsou kandidáti zcela nevhodní, je třeba neprodleně zadat novou inzerci a pro řešení akutní potřeby hledat opět ve vnitřních zdrojích. Pro získávání pedagogických pracovníků je také dobré soustavně sledovat vývoj na trhu práce.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl shromáždit všechny vhodné dostupné zdroje v oblasti získávání a výběru pedagogických pracovníků pro alternativní mateřské školy. Na základě teoretických předpokladů byly vytvořeny dotazníky a z výsledků takto koncipovaného průzkumu byl vytvořen vzorový obecný personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách.

Teoretická část byla postavena na informacích z odborných publikací renomovaných autorů zabývajících se personálním managementem.

Kvantitativní výzkum byl sestaven na základě dotazníků vyplněných 34 respondenty. Výsledky byly sumarizovány a uspořádány do tabulek a grafů pro lepší přehlednost. Dotazníky byly doplněny o rozhovory se dvěma ředitelkami alternativních mateřských škol, a to waldorfské a programem Začít spolu.

Práce měla za úkol odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

1. Jaký je postup při získávání pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách?

Postup ředitelů škol je převážně intuitivní a řeší situaci za chodu školy.

2. Jaké metody ředitelé při výběru pedagogických pracovníků nejčastěji využívají?

Ředitelé využívají hlavně inzerci na internetu a osobní oslovení doporučených osob.

3. Jaký je počet ředitelů alternativních mateřských škol, kteří využívají personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků?

Ze získaných dat dotazníkového šetření je evidentní, že pouze 4 ředitelé alternativních mateřských škol využívají personální plán pro získání a výběr pedagogických pracovníků.

Výsledný personální plán rekapituluje zjištění z teoretické i praktické části práce. Vyhodnocuje současnou praxi vedení alternativních mateřských škol. Jedním z těchto výsledků je markantní bagatelizace ze strany vedení školy k personálnímu plánování a komunikaci s pedagogickým školstvím. Personální plán proto nastoluje klíčovou potřebu navázat spolupráci se středními pedagogickými školami a pedagogickými fakultami. Tato

skutečnost by mohla vést k budoucí stabilizaci průběžného získávání nových a motivovaných pedagogických pracovníků.

Diplomová práce je vhodná nejen pro ředitele alternativních mateřských škol. Navrhnutý personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků může být použit i v tradičních mateřských školách a v jiných obdobných školských zařízeních. Z práce mohou čerpat také studenti z oboru managementu vzdělávání a dále ji rozvíjet.

Seznam použitých informačních zdrojů

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bělohávek, František. 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha : Grada, Manažer, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing, Expert (Grada), 2007. 320 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

Eger, Ludvík a Dana, Egerová. 2017. *Základy metodologie výzkumu. 2. přepracované a rozšířené vydání.* Plzeň : Západočeská univerzita, 2017. 184 s. ISBN 978-80-261-0735-4.

Fotr, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha : Expert (Grada), 2012. 377 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Gardošová, Juliana a Lenka, Dujková. 2012. *Vzdělávací program Začít spolu: metodický průvodce pro předškolní vzdělávání. Vyd. 2.* Praha : Portál, 2012. 159 s. ISBN 978-80-262-0106-9.

Gavora, Peter. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JÚVA, přeložil Vendula HLAVATÁ.* Brno : Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

Havlíčková, Daniela. 2015. *Metodika - kompetence, kvalita, kvalifikace (sebe)Koncepce: neformální vzdělávání.* Praha : Národní institut pro vzdělávání , 2015. 548 s. ISBN 978-80-87449-50-9.

Jeřábek, Jan. 2014. *Grafologie: více než diagnostika osobnosti. 6., rozš. vyd.* Praha : Argo, 2014. 304 s. ISBN 978-80-257-1141-5.

Kocianová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. 207 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Koubek, Josef. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha : Grada Manažer, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

- Koubek, Josef. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Lochmannová, Alena. 2016.** *Personalistika: základy personalistiky.* Prostějov : Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- Měrtlová, Libuše. 2014.** *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014. 150 s. SBN 978-80-7204-907-3.
- Pechová, Jana a Šišová, Veronika. 2016.** *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců.* Praha : Management Press, 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.
- Petrova, Gabriela a Zimanová, Radka. 2018.** *Postavenie a význam assessment centier pri znižovaní fluktuácie zamestnancov.* Praha : Česká andragogická společnost, z.s., 2018. 65 s. ISBN 978-80-906894-6-6.
- Plevová, Ilona. 2012.** *Management v ošetrovatelství.* Praha : Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- Průcha, Jan. 2012.** *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání. 3., aktualiz. vyd.* Praha : Portál, 2012. 189 s. ISBN 978-80-7178-999-4.
- Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006.** *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze.* Praha : C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi., 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- Syslová, Zora. 2015.** *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2., doplněné a aktualizované vydání.* Praha : Řízení školy Wolters Kluwer, 2015. 344 s. ISBN 978-80-7478-859-8.
- Syslová, Zora. 2016.** *Proměna mateřské školy v učící se organizaci.* Praha : Wolters Kluwer, 2016. 126 s. ISBN 978-80-7552-113-2.
- Šafránková, Dagmar. 2011.** *Pedagogika.* Praha : Grada, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-2993-0.
- Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada, Manažer, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- Šikýř, Martin, Borovec, David a Trojanová, Irena. 2016.** *Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vydání.* Praha : Wolters Kluwer, 2016. 184 s. ISBN 978-80-7552-264-1.

Thomas, Mark. 2007. *Mastering people management.* London : Thorogood, 2007. 220 s. ISBN: 978-184418328-6.

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

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

Vališová, Alena, Hana, Kasíková a Miroslav, Bureš. 2011. *Pedagogika pro učitele. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha : Pedagogika (Grada), 2011. 456 s. ISBN 978-80-247-3357-9.

Veteška, Jaroslav. 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých.* Praha : Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

Elektronické zdroje:

Metodika výpočtu Phmax pro předškolní vzdělávání v 2018. MŠMT 2018 [online]. Praha MŠMT, 2018 [cit. 2019-3-20] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/48145/>

Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. [online]. [cit. 2019-3-20] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele vybraných alternativních mateřských škol.....	i
Příloha č. 2 Otázky k polostrukturovanému rozhovoru.....	xiii

Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení alternativních škol	50
Graf 2 Kraje, které se zúčastnily dotazníkového šetření	51
Graf 3 Postup v případě neplánovaného odchodu pedagogického pracovníka	52
Graf 4 Metody při získávání pedagogických pracovníků z vnějších zdrojů	55
Graf 5 Inzerce na internetu	56
Graf 6 Inzerce v tisku	57
Graf 7 Požadované dokumenty od uchazeče v rámci výběrového řízení.....	58
Graf 8 Osoby, které zajišťují získávání pedagogických pracovníků.....	59
Graf 9 Osoba, která se podílí na výběru pedagogických pracovníků	60
Graf 10 Benefity, které nabízejí školy pedagogickým pracovníkům	61
Graf 11 Význam referencí o uchazeči při výběru pedagogických pracovníků	62
Graf 12 Metody výběru pedagogických pracovníků	63
Graf 13 Využití kompetenčního modelu pedagogického pracovníka mateřské školy při získávání a výběru uchazečů	64
Graf 14 Tvoří ředitelé personální plán v mateřské škole?.....	65
Graf 15 Vnímání důležitosti personálního plánu.....	65
Graf 16 Obavy při získávání a výběru pedagogických pracovníků.....	67

Seznam tabulek

Tabulka 1 Respondenti výzkumného šetření z hlediska řízení počtu pedagogických pracovníků	51
Tabulka 2 Požadavky na pedagogického pracovníka.....	53
Tabulka 3 Důležitost specificky zaměřených otázek při pohovoru s uchazečem	62
Tabulka 4 Počet odchodů pedagogických pracovníků během školního roku	66

Příloha č. 1 Dotazník pro ředitele vybraných alternativních mateřských škol

Jak získáváte a vybíráte pedagogické pracovníky v alternativních mateřských školách?

Vážené paní ředitelky, vážení páni ředitelé,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jenž je jedním ze základních pilířů, na základě kterého dojde k vytvoření personálního plánu pro získávání a výběr pedagogických pracovníků v alternativních mateřských školách.

Dotazník je součástí vlastního kvantitativního výzkumu v diplomové práci, která si klade za cíl ukázat, jakým způsobem ředitelé alternativních mateřských škol získávají a vybírají pedagogické pracovníky a zda-li k tomu vytvářejí a následně využívají strategické personální plány.

Předpokládaná doba vyplnění: 5 – 10 minut.

Vaše odpovědi jsou a zůstanou anonymní.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Aneta Drvotová, DiS., ředitelka mateřské školy a studentka magisterského studia managementu vzdělávání

1. Jak postupujete v případě neplánovaného odchodu pedagogického pracovníka?

Označte jednu odpověď.

- Dočasné neobsazení volného místa
- Zrušení pracovní pozice
- Sloučení s jiným pracovním místem (např. asistent pedagoga získá částečný úvazek pedagogického pracovníka)
- Dočasné zvýšení úvazku jiného pedagogického pracovníka
- Dočasné přidělení pedagogického pracovníka z jiné mateřské školy
- Hned místo obsadím jiným pedagogickým pracovníkem
- Jiná...

2. Jaké požadavky na pedagogického pracovníka jsou pro Vás důležité? *

Oznámujte jako ve škole.

	1	2	3	4	5
Vzdělání dle záko...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalost kurikulárn...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalost alternativ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seberozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalost cizího jaz...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počítačová gram...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kladný vztah k dě...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dosažená praxe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vizáž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jakým způsobem získáváte pedagogické pracovníky z vnitřních zdrojů? *

Označit lze více odpovědí.

- Doporučení současného zaměstnance
- Inzerce na nástěnce ve sborovně
- Přímé oslovení zaměstnance
- Jiná...

4. Jakým způsobem získáváte pedagogické pracovníky z vnějších zdrojů? *

Označit lze více odpovědí.

- Spolupráce se sítí alternativních mateřských škol
- Spolupráce s úřadem práce
- Spolupráce se zřizovatelem (úřední deska, facebook)
- Spolupráce s personálními agenturami
- Inzerce na internetu
- Inzerce v tisku
- Inzerce v místním rozhlasu
- Náborová plachta na plotě školy, úřední deska školy
- Náborové video (krátká video ukázka ze života školy)
- Prezentace na veletrhu pracovních příležitostí
- Přímé oslovení vhodného kandidáta mimo školu
- Uchazeči se nabízejí sami
- Jiná...

5. Kam nejčastěji vkládáte inzeráty prostřednictvím internetu? *

Označit lze více odpovědí.

- Webové stránky školy
- Webové stránky pro jednotlivé alternativní směry
- Facebook školy
- Facebookové skupiny (např. jdi pracovat do pedagogických oborů, ředitelky a ředitelé mateřských škol)
- Placené personální portály (např. www.prace.cz)
- Webové stránky specializované v oblasti školství (učitelské noviny, informatorium)
- Jiná...

6. Kam nejčastěji vkládáte inzeráty v tisku? *

Označit lze více odpovědí.

- Učitelské noviny
- Informatorium
- Vlastní školní časopis
- Časopis městské části, obce (např. Sedmička, Pražská 5)
- Inzertní noviny
- Jiná...

7. Jaké dokumenty požadujete od uchazeče na pracovní pozici pedagogického pracovníka?

*

Známkujte jako ve škole.

	Ano	Ne
Životopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturovaný životopis, který je daný p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žádost o zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní dotazník pro uchazeče o zamě...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kopie vysvědčení, diplomů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kopie certifikátů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potravinářský průkaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kdo zajišťuje získávání pedagogických pracovníků ve Vaší škole? *

	Ano	Ne
Ředitel/ka školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zástupce ředitele/ky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalista - zaměstnanec školy, kter...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedoucí učitelka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalista - externí poskytovatel per...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiná osoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kdo se podílí na výběru nového pedagogického pracovníka? *

Označit lze více odpovědí.

- Ředitel/ka
- Zástupce ředitele/ky
- Vedoucí učitelka
- Pedagog, který bude s novou paní učitelkou na třídě
- Personalista - zaměstnanec školy pověřený výkonem personálních činností
- Externí personalista
- Jiná...

10. Jaké používáte metody pro zvyšování atraktivity Vaší školy? *

	Ano	Ne
Náborové příspěvky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost stravování na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čerpání sick day ze samostudia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní volba dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní příspěvek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jaké typy otázek pokládáte při pohovoru za nejdůležitější? *

Známkuje jako ve škole.

	1	2	3	4	5
Otázky zaměřené ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otázky zaměřené ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otázky zaměřené ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otázky po důvode...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otázky zaměřené ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otázky na model...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mají pro Vás význam reference o uchazeči ? *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, jsou pro mě důležité
- Ne, nejsou pro mě důležité
- Přihlédnu k nim. Záleží, z jakého zdroje jsem je získal/a
- Jiná...

13. Jaké metody při výběru pedagogických pracovníků využíváte? *

Označit lze více odpovědí.

- Nestrukturovaný výběrový pohovor (není potřeba zvláštní příprava a plánování)
- Strukturovaný výběrový pohovor (otázky jsou předem připravené pro každého uchazeče)
- Skupinový pohovor (jeden uchazeč nebo skupina uchazečů s jedním nebo více posuzovateli)
- Testování uchazečů
- Služby assessment centra
- Hodnocení životopisů
- Grafologie (sledování rukopisu)
- Ukázková hodina ve třídě
- Jiná...

14. Jaké výhody spatřujete v alternativních mateřských školách při získávání pedagogických pracovníků?

Text stručné odpovědi

15. Vnímáte určité nevýhody alternativních mateřských škol při získávání pedagogických pracovníků?

Text dlouhé odpovědi

16. Využíváte při výběru kompetenční model pro pedagogické pracovníka v mateřské škole? *

Ano

Ne

17. Máte zpracovaný personální plán pro získávání a výběr pedagogických pracovníků?

Ano, je to samostatný dokument

Ano, je součástí střednědobého plánu školy (délka 1 rok)

Ano, je součástí dlouhodobého plánu školy (délka 3 - 5 let)

Ne

Jiná...

18. Vnímáte důležitost personálního plánu při získávání a výběru pedagogických pracovníků v rámci personálního plánování? *

Ano, personální plán mi usnadní získávání a výběr pedagogických pracovníků

Ne, je to další papír navíc.

Nevím

Jiná...

19. Počet pedagogických pracovníků ve vaší škole. *

Vyberte.

Text stručné odpovědi

20. Kolik odchodů pedagogických pracovníků řešíte v průběhu školního roku? *

Napište počet.

Text stručné odpovědi

21. Co Vás omezuje při získávání a výběru pedagogických pracovníků? *

Označit lze více odpovědí.

- Nedostatek pedagogických pracovníků
 - Obava pedagoga pracovat v alternativní mateřské škole
 - Finanční ohodnocení, který pedagogický pracovník získá
 - Neznalost metod a vhodných nástrojů při získávání a výběru pedagogických pracovníků
 - Jiná...
-

22. Kraj, v němž se nachází mateřská škola. *

1. Hlavní město Praha
2. Středočeský
3. Jihočeský
4. Plzeňský
5. Karlovarský
6. Ústecký
7. Liberecký
8. Královéhradecký
9. Pardubický
10. Olomoucký
11. Moravskoslezský
12. Jihomoravský
13. Zlínský
14. Kraj Vysočina

23. V jakém alternativním programu pracuje Vaše mateřská škola? *

1. Škola Začít spolu
2. Montessori škola
3. Daltonský plán
4. Waldorfská škola
5. Jiné

24. Tento prostor je určený pro Vaše další návrhy a postřehy.

Text dlouhé odpovědi

Příloha č. 2 Otázky k polostrukturovanému rozhovoru

- 1) S jakým časovým předstihem začínáte získávat pedagogické pracovníky v případě plánovaného odchodu?
- 2) Jak postupuje, když vám ve zkušební době odejde pedagogický pracovník?
- 3) Kdo se podílí na výběru pedagogického pracovníka ve vaší škole?
- 4) Jaká máte kritéria pro výběr pedagogických pracovníků?
- 5) Po splnění nezbytných požadavků uchazeče, jaké vlastnosti a dovednosti pedagogických pracovníka jsou pro vás důležité?
- 6) Jakým způsobem zjišťujete zkušenosti uchazeče při pohovoru?
- 7) Vytváříte strategické dokumenty při získávání a výběru pedagogických pracovníků?
- 8) Má pro vás přínos personální plánování v mateřské škole (SWOT analýza současného personálního stavu školy, stanovení cíle pomocí SMART metody)?
- 9) Co považuje za výhody a nevýhody vaší školy při získávání pedagogických pracovníků?