

**Univerzita Karlova v Praze**

**Pedagogická fakulta**

Centrum školského managementu

Hana Živcová

**Personální plánování v oblasti středního školství**

Personnel planning in secondary education

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Lhotková Ph.D.

**2014**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Litoměřicích: dne: 7. 4. 2014

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné rady a připomínky.

.....

podpis

**KATEDRA:**

Centrum školského managementu

**NÁZEV PRÁCE:**

Personální plánování v oblasti středního školství

**AUTOR:**

Hana Živcová

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

**ABSTRAKT:**

Personální plánování je významnou součástí pracovní náplně ředitele školy s propojením pověřeného pracovníka pro personální práci. Správně prováděná personální činnost ovlivňuje celý chod školy.

Tato bakalářská práce se zabývá personálním plánováním v oblasti středního školství. Závěrečná práce obsahuje teorii, analýzu současné situace školy a výzkum. Výstupy této práce mohou být využity jako manuál k práci začínajícího personalisty nebo manažera. Vychází z průzkumu mezi řediteli a personalisty ze středních škol v Ústeckém kraji.

Přínosem pro personální plánování je zkvalitnit výběr a rozvoj lidského potenciálu pro krátkodobý i dlouhodobý úspěch organizace, vytváření klimatu motivujícími pracovníky k plnění zadaných úkolů.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

Plánování, personalistika, personální činnosti, personální práce, plánování pracovníků, lidské zdroje, analýza

**DEPARTMENT:**

Centre for school management

**TITLE:**

Personnel planning in secondary education

**AUTHOR:**

Hana Živcová

**SUPERVISOR:**

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

**ABSTRACT:**

Human resource planning is an important part of the job of headmaster linked to an authorized employee for personnel work. The correct implementation of HR activity affects the entire operation of the school.

This thesis deals with personnel planning in the field of secondary education. It includes the theory, analysis of the current situation and proposals for school improvement to effective implementation of work activities. The outputs of this work can be used as a guide to the work of a novice recruiters or hiring manager.

They are based on a survey of directors and recruiter from secondary schools in the region of Usti nad Labem.

The contribution to HR planning is to improve the selection and development of the human potential for short-term and long-term success of the organization, creating a climate by motivating professionals to perform the assigned tasks.

**KEYWORDS**

Planning, Human resources, Personnel activities, Workforce planning, analysis

# Obsah

ÚVOD .....	8
1. Teorie .....	9
1.1 Personální plánování .....	9
1.1.1 Úkoly personálního plánování .....	9
1.1.2 Strategie a personální politika .....	12
1.1.3 Plánování pracovníků .....	13
1.1.4 Plánování personálních činností .....	16
1.1.5 Plánování kariéry ve středním školství .....	18
1.1.6 Plánování následnictví ve středním školství .....	20
1.2 Analýza pracovního místa .....	20
1.2.1 Definice analýzy pracovního místa .....	20
1.2.2 Úkoly analýzy pracovního místa .....	21
1.2.3 Zdroje analýzy pracovního místa .....	22
1.2.4 Vyhodnocení získaných informací .....	23
1.2.5 Popis pracovního místa v organizaci středního školství .....	24
1.3 Získávání zaměstnanců ve středním školství .....	24
1.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců .....	24
1.3.2 Požadavky na zaměstnance .....	26
1.3.3 Metody získávání zaměstnanců .....	26
1.4 Výběr zaměstnanců ve středním školství .....	27
1.4.1 Metody výběru zaměstnanců .....	27
1.4.2 Přijímání zaměstnanců ve školství .....	29
2. Analýza současné situace školy .....	31
2.1 Legislativní základ školství .....	31
2.1.1 Organizační struktura organizace .....	32
2.1.2 Zajištění kvalifikovaných pracovníků .....	34
3. Výzkumná část .....	37
3.1 Předmět výzkumu .....	37
3.2 Použité metody .....	37
3.3 Výběr respondentů a návratnost dotazníků .....	39

3.4	Výzkumné otázky .....	40
3.5	Zpracování dat .....	41
3.5.1	Charakteristika respondentů .....	41
3.5.2	Výzkum na stanovené otázky .....	43
3.5.3	Shrnutí výzkumného šetření .....	61
3.5.4	Vyhodnocení výzkumného šetření.....	61
ZÁVĚR	.....	64
Použité prameny, zdroje a literatura	.....	65
Použité zkratky	.....	67
Seznam tabulek	.....	68
Seznam grafů	.....	69
Seznam obrázků	.....	70
Přílohy	.....	71

# ÚVOD

V současné době se každá organizace středního školství snaží o to být tou nejlepší a vytvořit si tak stabilitu v konkurenčních podmínkách v této společnosti. Podmínky pro každou organizaci jsou stále obtížnější, proto je velmi důležité znát personální strategii a personální politiku v organizaci středního školství. Správně vedená organizace by měla uskutečňovat svou vizi na základě znalosti svých potřeb, které je potřeba znát s předstihem. Správné plánování kvalifikovaných zaměstnanců musí vycházet ze strategie organizace a znalosti potřeb pracovních sil. Personální činnost spojená s plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců je jedna s klíčových procesů v každé organizaci.

Personální plánování je jednou z metod hospodaření s lidmi a péče o jejich rozvoj. Lidské zdroje představují pro organizaci velké bohatství, proto jsou pro její plánování nepostradatelné a velmi důležité. Organizace, které vznikly sloučením dvou i více škol konkurují ostatním menším organizacím. Proto plánování, nábor a výběr zaměstnanců s potřebným vzděláním není jednoduchý.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části, teoretickou, analýzu současné situace školy a výzkumnou. První část teoretická je věnována charakteristice personálního plánování, analýze pracovního místa, získávání a výběru zaměstnanců ve středním školství. Druhá část se zabývá analýzou současné situace školy, legislativou a zajištění kvalifikovaných pracovníků při plánování v oblasti středního školství. Třetí část se zabývá výzkumem a interpretací zjištěných výsledků personálního plánování ve středním školství.

Cílem této bakalářské práce je určit rozsah personálního plánování ve středním školství. Záměrem je získat informace z pohledu ředitelů a personalistů z jiných středních škol v Ústeckém kraji.



# 1. Teorie

## 1.1 Personální plánování

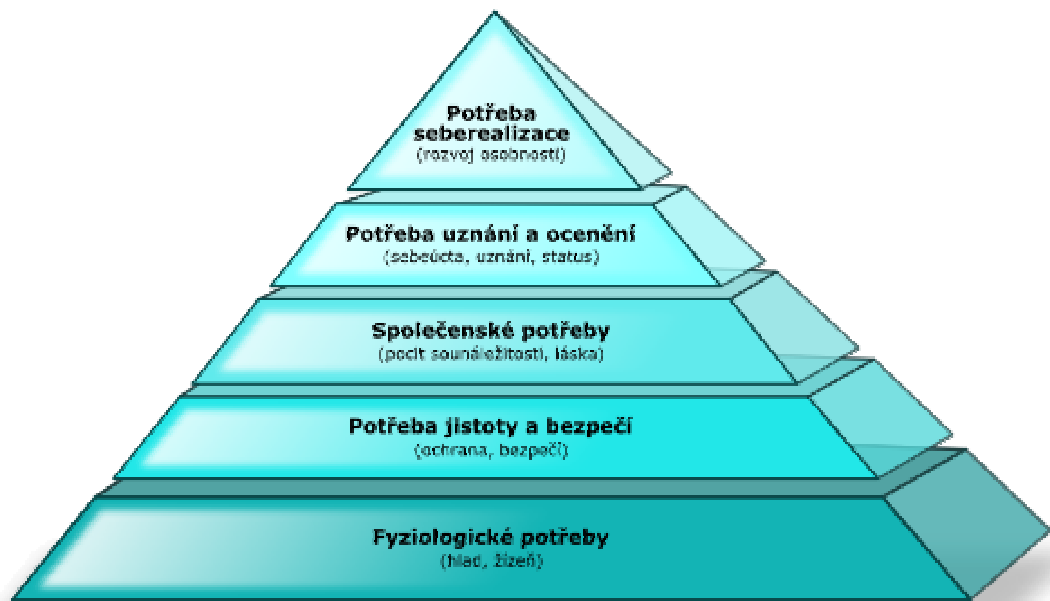
Personální plánování slouží k realizaci cílů v každé organizaci ve středním školství. Plánování musí vycházet z dlouhodobých strategických plánů organizace. Účelem je vytvořit reálnou představu jak o kvantitativní, tak i kvalitativní potřebě zaměstnanců v určitém horizontu, a to v návaznosti na stanovené cíle organizace. Proto je velmi potřebné přesně specifikovat skupinu zaměstnanců, kterých se tento proces bude týkat.

Personální plánování je prakticky činnost, která se snaží o vytvoření struktury organizace co do počtu, tak i do skladby zaměstnanců. Personální plánování stanovuje plánovanou potřebu zaměstnanců v souladu s organizační strategií, sleduje a předvídá kolik zaměstnanců je potřeba na pokrytí plánované potřeby.

Aby personální plánování bylo efektivní je potřeba znát strategii organizace a zajistit, aby všechny předpoklady personálního plánování byly s organizační strategií v dokonalém souladu. Otázkám personálního plánování a personálního řízení organizace se věnuje především vrcholové vedení organizace. Na plánování, hodnocení a dalšího zpracování se podílí především ředitel organizace, zástupci ředitele (liniový manažeři), ekonom, personalista nebo další pověřený pracovník organizace. Personální práce tudíž vychází z týmové práce.

### 1.1.1 Úkoly personálního plánování

Úkolem personálního plánování ve středním školství je správně si naplánovat a zajistit pedagogické pracovníky s potřebnou kvalifikací, v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a ve správný čas. Je důležité předvídat, kde tyto pracovníky získá – zda z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Dalším úkolem je zajistit personální rozvoj každého zaměstnance, vytvořit podmínky takové, které uspokojí jeho sociální potřeby a dobrý pocit z vykonané práce. (viz. Maslowova pyramida potřeb)



**Obrázek 1** Maslowova pyramida potřeb

Pramen: [http://halek.info/www/prezentace/marketingcviceni4/obrazky/maslowova\\_pyramida\\_potreb.png](http://halek.info/www/prezentace/marketingcviceni4/obrazky/maslowova_pyramida_potreb.png)<sup>1</sup>

Maslowova pyramida potřeb je názornou ukázkou toho, jak dosáhnout samotného vrcholu pokud jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy. Pracovník by měl mít motiv k tomu, aby mohl realizovat svůj potenciál, schopnost a talent.

Koubek (2007) charakterizuje personální plánování jako usilující o to, aby měla organizace v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly *v potřebném množství; s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi; optimálně motivované s žádoucím poměrem k práci; optimálně rozmístěné do pracovních míst; ve správný čas s přiměřenými náklady.*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pramen: [http://halek.info/www/prezentace/marketingcviceni4/obrazky/maslowova\\_pyramida\\_potreb.png](http://halek.info/www/prezentace/marketingcviceni4/obrazky/maslowova_pyramida_potreb.png)

<sup>2</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2007, s. 93, ISBN 978- 80-7261-168-3

### *Zásady efektivního personálního plánování:*

- znalost strategie v organizaci
- personální plánování by mělo být časově sladěno
- personální plánování by mělo být záležitostí celé organizace

Podle Koubka (2007) personální plánování v organizaci středního školství musí odpovědět na tyto otázky:<sup>3</sup>

- Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém množství?
- Kdy bude organizace tyto pracovníky potřebovat?
- Jakou kvalifikační úroveň mají tito pracovníci splňovat?
- Kolik z nich v současné době zaměstnáváme a na jakých pozicích?
- Jak bude organizace řešit rozdíl mezi potřebou, množstvím a strukturou?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace?
- Jaké změny nastanou na trhu práce a jaké důsledky budou mít pro organizaci?

Personální plánování usiluje o předpověď budoucích požadavků v dané organizaci.<sup>4</sup> Důležité je zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky realizovat. Pokud řídíme organizaci školství, musíme pamatovat na rezervy především mezi zaměstnanci (možnost odchodu do starobního důchodu, náhlá nemoc, nástup na mateřskou dovolenou atd.)

Cílem personálního plánování je určit jaké zaměstnance organizace nyní potřebuje a jaké bude potřebovat do budoucna. Organizace by měla mít snahu o získání a udržení si optimálního počtu pracovníků s potřebným vzděláním, s potřebnými zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Snahou organizace je vytvořit plně kvalifikovaný talentovaný iniciativní pedagogický sbor a udržet na škole schopný tým provozně správních zaměstnanců.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2007, s. 95, ISBN 978- 80-7261-168-3

<sup>4</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2007, s. 95, ISBN 978- 80-7261-168-3

*Personální plán by měl vycházet ze:*

- strategie organizace (investičního záměru, změn ve struktuře jednotlivých oborů...)
- rozboru stávajícího pracovního potenciálu organizace z hlediska kvalifikačních pracovníků
- hodnocení nabídky pracovních sil v dané lokalitě (spolupráce s Úřadem práce, uvolňování zaměstnanců v jiných organizacích středního školství...)

### **1.1.2 Strategie a personální politika**

K nejdůležitějším cílům personální strategie ve středním školství patří především péče o rozvoj zaměstnanců, vytváření sociálních a pracovních podmínek a utváření odpovídající personální struktury. Personální strategie by se měla orientovat na personální plánování, kvalifikaci pedagogických pracovníků, systém odměňování, sociální politiku a péči o všechny zaměstnance, vyhledávání a výběr vhodných kvalifikovaných lidí. Personální strategie vychází z toho, že trh práce se výrazně mění a bude i nadále měnit.

**Personální strategie** organizace je založena na předvídání vývoje organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna a dlouhodobé cíle. Personální strategie se týká dlouhodobých a komplexních cílů v oblasti potřeb pracovních sil.<sup>5</sup> Nedílnou součástí jsou metody, jak těchto cílů dosáhnout. Systém personálního řízení v organizaci tvoří personální politika, která určuje zásady v oblasti personálního řízení a realizaci dílčích personálních činností.<sup>5</sup>

Kocianová (2010) uvádí, že personální politika je nezbytnou součástí personální strategie.<sup>6</sup>

**Personální politika** je systém relativně stabilních zásad, které se dotýkají oblasti práce a pracovníka. Musí existovat cílová představa, z níž formulace personální politiky vychází.

Podle Kocianové (2010) personální politiku tvoří dílčí politiky, které se vztahují k určitým oblastem personálního řízení.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> MOLEK, J.: *Personalistika ve veřejné správě*, Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2007

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, GRADA Publishing, 2010,

Srozumitelná personální politika má pro lidi velkou úspěšnost neboť upevňuje vazbu mezi pracovníky, vytváří příznivé klima v organizaci – mezilidské vztahy, minimalizuje pracovní konflikty, respektuje zájmy organizace a lidí – pocit jistoty a určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci.

*Personální politika obsahuje např.:*

- politiku získávání a výběr pracovníků (politika zaměstnanosti)
- politiku odměňování (odměny za práci, zaměstnanecké výhody...)
- politiku vzdělávání a rozvoje pracovníků
- politika spolupráce s odbory
- politika hodnocení pracovníků
- politika rozmísťování pracovníků (příprava pracovníků pro vedoucí pozice)
- politika uvolňování pracovníků (zásady propouštění, odchody pracovníků z organizace)

Personální politika se projevuje i v míře respektovaných platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a lidských práv.

V rámci organizace jsou to i vnitro organizační směrnice.

### **1.1.3 Plánování pracovníků**

Šikýř (2012) definuje plánování pracovníků následujícími slovy: „*Plánování zaměstnanců (personální plánování, plánování lidských zdrojů) zahrnuje plánování potřeb zaměstnanců, plánování personálního rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.*“<sup>7</sup>

V tomto pojetí se dostáváme opět k Maslowově pyramidě potřeb, viz obrázek 1.

---

ISBN 978-80-247-2497-3

<sup>7</sup> ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*, GRADA Publishing, 2012, s. 60,

ISDN 978-80-247-4154-2

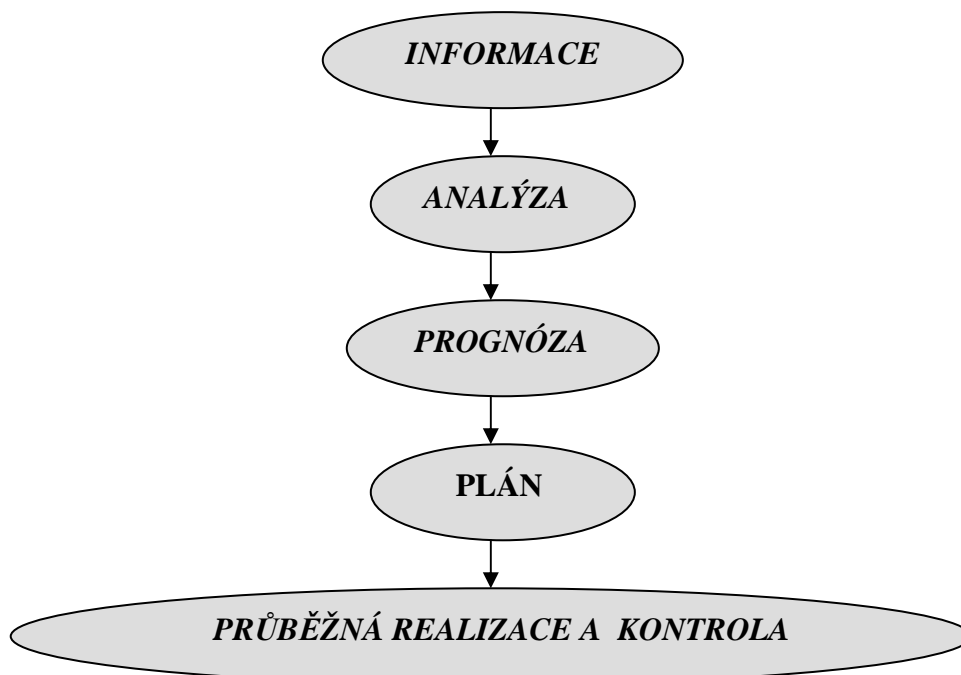
Cílem plánování pracovníků v organizaci je zajistit perspektivní soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Zároveň musí být zajištěn perspektivní personální rozvoj každého zaměstnance, dle jeho schopností a znalostí.

Potřebu pracovníků ve středním školství plánujeme na základě nároků pro určité budoucí období podle:

- profese - učitel odborných předmětů, učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, učitel odborného výcviku, účetní, rozpočtář-ekonom školy, laborantka, aj.
- kvalifikačních nároků – vyučení v oboru, maturitní zkouška, doplňující pedagogické studium (DPS), magisterské studium, specializace v pedagogice, aj.
- časového období – školní rok
- organizačního hlediska – plný úvazek, částečný úvazek, dohoda o práci

Stejně tak, jako je tomu i v jiných oblastech řízení, tak i v systému plánování v organizacích středního školství je rozhodující prognóza. Dobře zpracované prognózy fungují na základě důkladných znalostí dosavadního vývoje organizace.

*Páteří každého plánovacího procesu je tato posloupnost*



**Obrázek 2** Mechanismus plánovacího procesu

(Pramen: Vochozka, Mulač a kolektiv 2012)<sup>8</sup>. Vlastní zpracování.

Pro plánování v každé střední škole je důležité mít kvalitní informace, které ovlivňují dosažení daných cílů. Proces plánování začíná informacemi, pokračuje analýzou, prognózou, vytvořením plánu a končí realizací s následnou kontrolou.

Personální plánování vychází ze dvou prognóz:<sup>9</sup>

- prognóza potřeby pracovních sil » poptávka po pracovní síle
- prognóza zdrojů pracovních sil » nabídka pracovní síly

Každá prognóza je založena na vlastním okruhu analýzy a informací

**Prognóza potřeby pracovních sil** vyžaduje:

- informace a analýzu o organizaci
- zaměření organizace o jejich zamýšlených změnách
- situace a možné změny na trhu, v němž se organizace středního školství hodlá uplatnit
- stavu a vývojových tendencí v oblasti vzdělávání ve středním školství
- demografické struktury zaměstnanců organizace - zejména věkové
- mobility zaměstnanců v organizaci a jejich vývojových tendencí – odchod lidí z organizace

**Prognóza zdrojů pracovních sil** vyžaduje:

- informace o využívání a úsporách zaměstnanců v organizaci – cílem je zjistit objem a strukturu vnitřních zdrojů
- stávající profesně kvalifikační struktury zaměstnanců v organizaci (vzdělání zaměstnanců)
- populační vývoj ve státě, který má vliv na pracovní zdroje
- situace na trhu práce a jeho vývojových tendencí ve školství

---

<sup>8</sup> Pramen: VOCHOZKA, MULAČ a kolektiv, *Podniková ekonomika*, GRADA Publishing, 2012

<sup>9</sup> VOCHOZKA, M. MULAČ, P. a kolektiv: *Podniková ekonomika*, GRADA Publishing, 2012, s. 231, ISDN 978-80-247- 4372-1.

- profesně kvalifikační orientace lidí v oblasti vzdělávání ve středním školství

Na základě porovnání dvou prognóz nabídky a poptávky můžeme odhadnout nadbytek nebo nedostatek pracovníků. Tyto odhady mohou být východiskem pro plánování personální činnosti v každé organizaci středního školství.

#### 1.1.4 Plánování personálních činností

Personální činnost je vykonávání určitých činností, kterými se zabývají vedoucí zaměstnanci organizace. Nejčastěji využívané činnosti ve středním školství jsou následující:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – specifikace pracovních úkolů, pravomocí, odpovědností spadající na konkrétní pracovní místo
- **Plánování zaměstnanců** – plánování potřeby zaměstnanců s potřebnou kvalifikací, vzděláním a plánování personálního rozvoje zaměstnanců
- **Získávání, výběr a přijímání uchazečů do zaměstnání** – zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálu o uchazečích, předvýběr, pohovory, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence
- **Hodnocení pracovníků** – hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců používanými metodami hodnocení, navrhování a vyhodnocování
- **Rozmisťování zaměstnanců, zařazování zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů** – zařazování zaměstnanců na určité pracovní pozice, přesuny zaměstnanců v organizaci (převádění na jinou pracovní pozici), penzionování pracovníků (odchod do důchodu), propouštění, ukončování pracovního poměru
- **Odměňování** – motivování zaměstnanců, vytvoření spravedlivého systému odměňování, poskytování odměn za vykonanou práci » odměny nejsou nárokovou složkou platu, poskytování zaměstnaneckých výhod
- **Vzdělávání zaměstnanců** – osobní rozvoj zaměstnanců, rozvíjení jejich znalostí, schopností, rekvalifikace, zvyšování kvalifikace, doplnění vzdělání dle Zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů



- **Péče o zaměstnance** – vhodné pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (školení BOZP), zajištění stravování, zdravotní péče (preventivní prohlídky), organizace aktivit
- **Pracovní vztahy** – jedná se o komunikaci mezi vedením organizace, zaměstnanců a odborů, mezilidské vztahy, způsoby řešení konfliktů, kolektivní vyjednávání a dodržování kolektivní smlouvy
- **Personální informační systém** – zajišťování, uchovávání a zpracovávání dat, které se týkají všech činností spojenými se zaměstnanci » výstupy jsou použitelné pro vlastní organizaci nebo pro úřady práce, statistické úřady, orgány státní správy aj.
- **Dodržování zákonů** – především v oblasti práce a zaměstnávání osob

Mezi personální plány patří několik typů plánování, které jsou v personální oblasti středního školství nejčastěji používány:

- **Plány získávání, výběru a přijímání uchazečů o zaměstnání** – měli by dávat odpověď na otázku jak pokrýt dostatečnou potřebu zaměstnanců z vnějších zdrojů, pokud jsou vnitřní zdroje vyčerpány, nebo plně vytíženy. S těmito plány plně souvisí i zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování informací a materiálu o uchazečích, pohovory a adaptace stávajících zaměstnanců.
- **Plány vzdělávání zaměstnanců** – musejí být v souladu s potřebou vzdělávání s požadavky organizace, tj. rozvíjení jejich schopností a znalostí pomocí vzdělávacích programů nebo jiných metod vzdělávání.
- **Plány rozmístování zaměstnanců** – tyto plány se týkají zařazování zaměstnanců na určité pracovní pozice, kde mohou být více prospěšní. Důležité ale je, znát dobře své zaměstnance, jedině tak je můžeme vhodně přidělit ke správným úkolům.
- **Plány odměňování** – co je třeba udělat, aby systém odměňování dostatečně přitahoval nové zaměstnance do organizace. Problém může nastat při odměňování stálých zaměstnanců a při nabízeném odměňování nových zaměstnanců. V souvislosti s tímto plánováním si personalisté a ředitel školy musí umět poradit. Odměňování je závislé na finančním zdroji organizace.

- **Plány penzionování a propouštění** – řeší otázky, jak jednat se zaměstnanci, kteří dosáhli důchodového věku, jestli dále budou pracovat, nebo ukončí pracovní poměr, nebo se zaměstnanci, kteří již nemají klíčovou roli v organizaci a budou propuštěni. Dále se zde řeší vztahy i s bývalými zaměstnanci – důchodci, co kdyby některý z pedagogů onemocněl atd.

Ve středním školství je plánování velmi časově náročný proces. Z hlediska potřeb se sestavují plány podle *stupně řízení* a podle *časové působnosti*:

- **Plány krátkodobé – plány operativní:** většinou jsou to plány na období do *jednoho roku* např. – plán DVPP (plán vzdělávání pedagog. pracovníků), plán rozpočtu přímých nákladů, vzdělávací plán, plán pracovníků, úvazky pedagog. pracovníků» podrobné rozdělení plánů do krátkých časových úseků
- **Plány střednědobé – plány taktické:** jsou to plány v horizontu *1 – 3 roky*, např. – použití investic, plány určitých úseků, finanční rozpočet
- **Plány dlouhodobé – plány strategie školy:** plány s výhledem na období *4 a více let*, např. – strategický plán rozvoje školy » organizační plán, personální oblast (odchody zaměstnanců do důchodu), vzdělávací oblast (vzdělávání zaměstnanců, tvoření kariéry zaměstnance), tyto plány se týkají celého komplexu mobility zaměstnanců s výhledem do budoucna

Z hlediska charakteru se dají plány ještě rozdělit na plány závazné a plány cílové.

### 1.1.5 Plánování kariéry ve středním školství

Z hlediska časového vývoje, byla kariéra ve školství chápána jako postup nahoru, který znamenal pracovní úspěch. S postupem času se měnilo i pojetí kariéry. Současné pojetí kariéry ve středním školství je o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Zaměstnanec má možnost volby, zda postupovat v kariéře směrem vzhůru, nebo si dalším vzděláním rozšířit specializaci (např. výchovný poradce, metodik prevence, IT specialista, aj.).

Podle Šikýře (2012) je to plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka, který stanovuje možnosti odborného rozvoje a funkčního postupu.<sup>10</sup>

*Příprava kariérního plánu obsahuje čtyři části:*

- zaměstnanec si plánuje kariéru individuálně, na základě znalostí, zkušeností, osobních schopností, zvažuje své zájmy a hodnoty a stanovuje své pracovní cíle
- organizace sama plánuje kariéru svých zaměstnanců tím, že hodnotí jejich schopnosti a rozvojový potenciál
- zaměstnanec je organizací informován o tom, jaké možnosti kariéry se mu nabízí nebo jakou kariéru může udělat
- organizace by měla zajistit pokrytí poptávky z vnitřních zdrojů a tím i zajistit tak kariéru perspektivních zaměstnanců

**Zaměstnanec x organizace** – tyto dva přístupy se navzájem ovlivňují, pro účinné plánování kariéry je nutné, aby organizace a zaměstnanec spolu komunikovali a spolupracovali.

Tvorba kariérových plánů přináší organizaci a zaměstnancům v jejich vztahu mnoho pozitivního, např.:

- organizace si vyvíjí své zaměstnance vhodné k povýšení
- organizace podporuje rozvoj svých zaměstnanců
- organizace uspokojuje potřeby zaměstnanců
- organizace ukazuje na potenciál zaměstnanců

Vždy tyto klady představují velká lákadla pro obě strany. Organizace ušetří finance tím, že sníží náklady na nábor nových zaměstnanců, na jejich zaškolení a adaptaci, sníží se i náklady na mzdy. Zaměstnanec může zase upozornit na svůj vlastní potenciál, pracuje s každodenním nasazením a má motivaci k podání dobrého pracovního výkonu.

---

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha, GRADA Publishing, 2012, str. 61, ISBN 978-80-7261-3

### **1.1.6 Plánování následnictví ve středním školství**

Plánování následnictví ve středním školství je úzce spojeno s plánováním kariéry. Tento plán je zpracovaný pro konkrétní vedoucí funkci. Jedná se o náhradu za určitou doposud obsazenou funkci vlastním zaměstnancem, např. vytipovaný učitel odborného výcviku převezme funkci vedoucího střediska po jeho odchodu do starobního důchodu

Cílem plánování následnictví je zabezpečit pokrytí volných pracovních míst vytvořených povýšením, odchodem do starobního nebo plně invalidního důchodu, odchodem z organizace nebo převedením na jinou práci. Snahou je využít zaměstnance z vlastních zdrojů.

Výhodou jsou nízké náklady na získání potřebného zaměstnance a navíc stávající zaměstnanec zná klima školy a své spolupracovníky.

## **1.2 Analýza pracovního místa**

### **1.2.1 Definice analýzy pracovního místa**

*Analýza pracovního místa » popis pracovního místa*

Analýza pracovního místa je proces získávání informací o pracovním místě a jejich následné vyhodnocování. Je to velmi důležitá činnost v personálním řízení. Analýza pracovního místa poskytuje informace k tvorbě popisu pracovního místa pedagogického pracovníka nebo ostatních pracovníků a požadavků na něj. Napomáhá tak při získání celkové potřeby pracovníků na pracovní místa s potřebným vzděláním a kvalifikací v organizaci středního školství. Analýza vychází z minulosti a je zaměřena do budoucna. Z pohledu školy existuje několik důvodů proč provádět analýzu pracovního místa učitele.

*Analýza může pomoci posoudit:*

- možnosti zvýšení produktivity práce
- vznik nového pracovního místa (např. přijetí více žáků, otevření nového oboru)
- zda jsou naplňovány potřeby školy
- zjistit co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat s tím, co by měli dělat
- popis pracovního místa v souvislosti se zavedením systému podle ISO

*Nedílnou součástí analýzy pracovního místa je také:*

- krátkodobé plánování, např. zastupování v nemoci nebo suplování
- střednědobé plánování, např. pracovní úvazky pedagogických pracovníků, třídnictví, nad úvazkové hodiny
- dlouhodobé, např. zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou

### **1.2.2 Úkoly analýzy pracovního místa**

Analýza pracovního místa je jakýsi soubor úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem učitele.

*Analýzu pracovního místa můžeme rozdělit na dva druhy požadavků, které se týkají:*

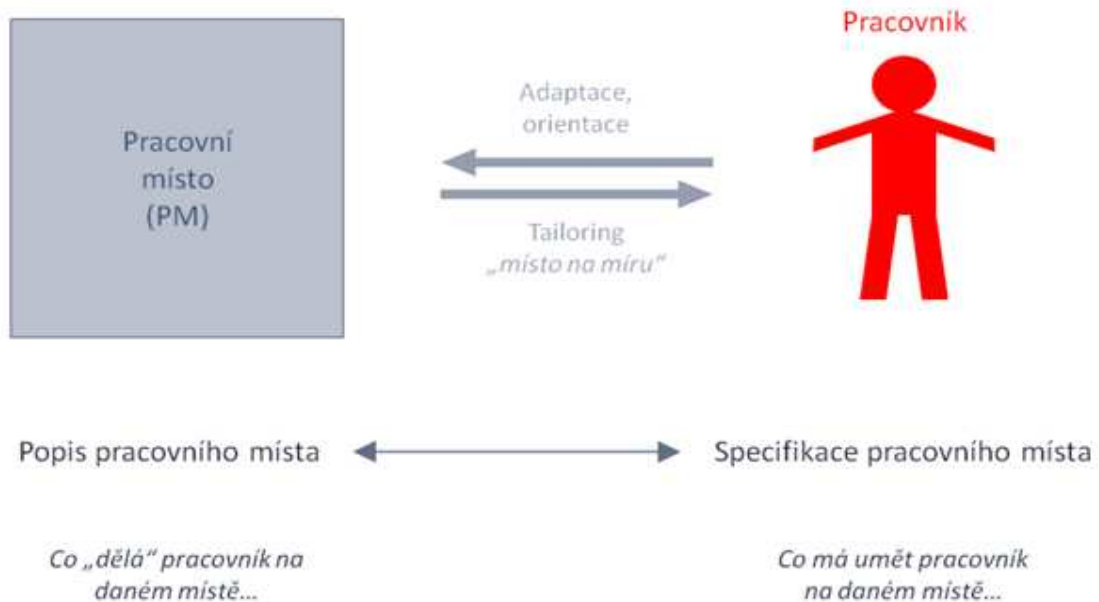
#### **1) pracovních úkolů a podmínek** (poskytují nám detailnější pohled na pracovní místo)

- název pracovní pozice a kdo ji vykonává
- co se od této pracovní pozice očekává
- jaké jsou metody výuky a jak se výuka provádí
- komu je pracovník odpovědný
- jaké jsou cíle a jaká je motivace pracovníka
- jaký je vztah pracovníka k ostatním pracovním místům
- jaké jsou pracovní podmínky pro výuku
- jak je stanovena přímá a nepřímá vyučovací činnost (rozvrh vyučovacích hodin)
- kde budou dané úkoly vykonávány

#### **2) požadavky na pracovníka** (jsou zaměřené na schopnost a osobnost pracovníka)

- vzdělání a kvalifikace, která je nezbytná k vykonávání dané pracovní pozice
- pracovní zkušenosti získané na podobném pracovním místě
- dovednosti, schopnost komunikace se žáky, rodiči, ale i s ostatními kolegy
- duševní požadavky, požadavky na inteligenci, fyzické požadavky, požadované znalosti získané školením a praxí
- schopnost formovat a vést žáky, vnímat jejich názory a sociální potřeby

Analýza pracovního místa musí zobrazit práci tak, jak je v tomto okamžiku žádoucí. Požadavek na pracovní místo je vypracován s maximální přesností podle specifikace pracovního místa.



**Obrázek 3** Analýza pracovního místa

(Pramen: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>)<sup>11</sup>

Použití analýzy pracovních míst v praxi: „Analýza se provádí při tvorbě nových pracovních míst, při personálním auditu, při změnách organizační struktury apod.“<sup>12</sup>

Analýza pracovního místa poskytuje organizaci cenné informace, které pak personalisté využívají v mnoha dalších personálních činnostech. Pro analýzu existuje řada metod, avšak jejich volba závisí na pracovní pozici, kterou potřebujeme právě analyzovat.

### 1.2.3 Zdroje analýzy pracovního místa

Pro analýzu pracovního místa je nutné mít potřebné zdroje informací, ze kterých se bude čerpat. Informace se čerpají přímo v organizaci.

<sup>11</sup> Pramen: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>

<sup>12</sup> Pramen: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>, str. 1

**Nejčastějšími zdroji čerpání pro dané pracovní místo učitele jsou:**

- a) sám učitel teoretické výuky nebo učitel odborného výcviku
- b) nadřízený (zástupce ředitele pro TV a OV, vedoucí středisek odloučených pracovišť...)
- c) organizační struktura organizace, organizační schéma
- d) informace získané pozorováním

**Sběr informací** o pracovním místě můžeme získat i formou:

- a) *rozhovoru* – otázky jsou kladeny tak, aby pracovník mohl vyjádřit své pocity z práce
- b) *písemnou – dotazníky*, kde se informace zjišťují formou písemné odpovědi
- c) *pozorováním* – sleduje se chování zaměstnance přímo na pracovišti
- d) *studiem dokumentace* – k získání informací slouží zejména organizační struktura, pracovní postupy, vnitřní směrnice. Studium těchto materiálů získáme informace o daném pracovním místě a míře odpovědnosti a pravomoci. Na základě získaných informací můžeme určit, jakou musí mít zaměstnanec kvalifikaci a odborné předpoklady pro práci na daném místě.

#### **1.2.4 Vyhodnocení získaných informací**

Vyhodnocení výsledků analýzy pracovního místa by mělo být provedeno tak, aby bylo možné posoudit:

- jaký význam má pracovní místo pro organizaci
- jaká je pracovní náplň – druh práce, náročnost práce
- jaké jsou požadavky na pracovníka – vzdělání, kvalifikace, praxe
- jaký je stupeň odpovědnosti a pravomoci, kterou má zaměstnanec na daném pracovním místě
- jaké jsou stanoveny kritéria, podle kterých je práce vykonávána dobře
- jaké postavení má v organizační struktuře – vztahy nadřízenosti nebo podřízenosti pracovníka
- jaký bude způsob odměny a motivace pracovníka
- jaká je možnost osobního rozvoje, která je propojena s motivací pracovníka
- jaká možná rizika jsou spojená s pracovním místem – bezpečnost práce

- jaké jsou vlivy okolí na pracovní místo – např. pracovní doba, vztahy na pracovišti

Výsledek získaný analýzou pracovního místa je nejlepším zdrojem informací pro vytvoření popisu pracovního místa.

### **1.2.5 Popis pracovního místa v organizaci středního školství**

Organizační struktura školy je přesně a jasně definovaná činnostmi a odpovědností pracovníků. Ve středním školství je prakticky dán přesný popis pracovních míst, který je prakticky neměnný. Přesný popis pracovního místa je popsán v Nařízení vlády č.222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě

#### ***výhody:***

- existuje mnoho předpisů, které řeší každou nejasnost
- každému pracovníkovi je jasná odpovědnost a pravomoc

#### ***nevýhody:***

- neochota pracovníků přijmout nový úkol, který nemají přesně definovaný v pracovní náplni
- velmi pomalu reagují učitelé na změny, velmi těžko se vyrovnávají s novými úkoly

## **1.3 Získávání zaměstnanců ve středním školství**

### **1.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců**

Každá střední škola má zájem na tom, aby získala ty nejkvalitnější zaměstnance s potřebnou kvalifikací. Nejen kvalifikace je kvalitou nového zaměstnance, důležitá jsou další kritéria, která jsou stanovena v požadavcích na pracovní místo. Úlohou náboru je vyhledat a získat odborné a profesně vhodné zaměstnance pro konkrétní pracovní místa.



*Nové zaměstnance škola získává z vnitřních nebo z vnějších zdrojů:*

- **zdroje vnitřní** – zvyšování kvalifikace a rekvalifikace stávajících zaměstnanců, vnitřní výběr zaměstnanců pro vedoucí funkce (např. zástupce ředitele nebo vedoucí jednotlivých pracovišť)

***výhody:***

- nízké náklady na získání potřebného zaměstnance
- udržení úrovně platů, zaměstnanec si neklade v tomto směru nadstandardní podmínky
- rychlejší obsazení pracovního místa
- uchazeč zná klima školy a spolupracovníky

***nevýhody:***

- omezený výběr zaměstnanců s potřebnou kvalifikací a vzděláním
- může nastat rivalita mezi stávajícími zaměstnanci
- vyšší náklady na vzdělávání (např. školení)
- povyšování se nad ostatními zaměstnanci-spolupracovníky
- dlouholetý zaměstnanec může nabízené pracovní místo odmítnout

- **zdroje vnější** – nábor a získávání nových zaměstnanců s potřebnou kvalifikací

***výhody:***

- širší možnosti výběru kvalifikovaného pracovníka
- nový impuls pro organizaci
- ve vedoucí pozici může být rychleji uznán a respektován

***nevýhody:***

- blokování kariérového růstu stávajících zaměstnanců
- vyšší náklady na hledání
- riziko zkušební lhůty
- neznalost organizace
- negativní účinek na klima v organizaci

### 1.3.2 Požadavky na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance musí vycházet z konkrétní pracovní pozice a popisu pracovního místa.

*Ve středním školství je to např.:*

- vzdělání a kvalifikace pedagogických pracovníků
- dosavadní pedagogická praxe ve středním školství
- odborné znalosti a schopnosti (počítačové, jazykové, řemeslné...)
- pracovní zkušenosti
- dovednosti, odborná připravenost
- řídicí schopnosti a zkušenosti
- motivační předpoklady
- osobní flexibilita a zdravotní stav
- schopnost uchazeče přizpůsobit se kultuře dané organizace středního školství
- výpis z trestního rejstříku, bezúhonnost

### 1.3.3 Metody získávání zaměstnanců

O volných pracovních místech školy se dává na vědomí vhodným lidem. Organizace by je měla lákat k tomu, aby se o místo ucházeli. Volba metody závisí na tom, zda se budou pracovníci získávat z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Dále závisí na požadavcích na pracovní místo. Cílem je zajistit kvalifikované a schopné zaměstnance.

***Volba metod pro získávání zaměstnanců:***

- přímé oslovení vytypovaného jedince
- uchazeči se nabízejí sami
- možnosti pracovníků mezi rodinnými příslušníky nebo známými současných zaměstnanců
- doporučení současného pracovníka pracujícího ve škole
- spolupráce s místním Úřadem práce
- doporučení z jiné střední školy
- využití internetových stránek školy
- vývěsky, letáky, inzerce, aj.

Odbor školství, mládeže a tělovýchovy nabízí službu uchazečům o pracovní místa ve školách v působnosti Ústeckého kraje. Burza pracovních míst obsahuje databázi uchazečů (pedagogických i nepedagogických) o zaměstnání ve školách. Databáze je pravidelně aktualizována.

Náborové agentury se ve školství nevyžívají z důvodu vysokých finančních nákladů.

## 1.4 Výběr zaměstnanců ve středním školství

### 1.4.1 Metody výběru zaměstnanců

Úkolem výběru zaměstnanců je posuzování uchazeče o zaměstnání vzhledem k nabízené profesi. Podle Kocianové (2010) žádná universální nebo nejlepší metoda výběru pracovníka neexistuje, v praxi se osvědčuje více metod nebo jejich kombinace.<sup>13</sup>

U pracovních míst ve školství např. u pedagogických pracovníků, stanovuje předpoklady pro výkon funkce zákon. Výběr pracovníků je oboustranná záležitost. Na jedné straně je organizace jako zaměstnavatel, která si vybírá budoucího zaměstnance a na druhé straně je pracovník, který si vybírá zaměstnavatele.

Škola jako zaměstnavatel a uchazeč o práci posuzuje získané informace, zda bude budoucí spolupráce úspěšná. Dokumenty od uchazečů jsou zdrojem důležitých informací pro předvýběr a následný výběr budoucích pracovníků. Ředitel školy není ničím vázán, jak takové výběrové řízení musí vypadat. V každém případě musí být dodržena zásada rovnosti.

#### ***Škola si stanoví svou metodu a kritéria výběru pracovníků:***

- 1) ***analýza dokumentace*** - podklady pro výběr uchazeče pro následný pohovor
  - motivační dopis, žádost o místo
  - životopis

---

<sup>13</sup> KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, GRADA Publishing, 2010, s.98, ISBN 978-80-247-2497-3

- kopie dokladů o ukončení studia (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom, certifikáty o dalším vzdělávání, aj...)
  - výpis z trestního rejstříku - bezúhonnost
  - osobní dotazník
  - čestné prohlášení o zápočtu praxe (jak dlouho trval prac. poměr u předchozích zaměstnavatelů; jaké důvody vedly k jeho ukončení, aj.)
  - doporučení, písemné reference
  - potvrzení o zdravotním stavu
- 2) ***následuje výběrový pohovor*** – uchazeči o místo učitele by měli mít vztah k dětem, vztah ke škole, způsobilost a vhodnost pro výkon této profese. Proto pohovor slouží jako ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci.
- 3) ***testy pracovní způsobilosti*** – tyto testy jsou používány jako pomocný nástroj při výběru pedagogického pracovníka pro výuku teorie nebo pro výuku odborného výcviku
- znalost - ukázka teoretické výukové hodiny u pedagog. pracovníka
  - dovednost - ukázka odbornosti na pracovišti odborného výcviku u pedagog. pracovníka

Nejvíce používanou metodou ve školství pro předvýběr pracovníka je porovnání životopisných údajů a údajů zjištěných z dotazníku uchazeče. Po posouzení těchto údajů jsou vybráni uchazeči podstoupení strukturovanému pohovoru. Testy jsou používány jen jako pomocný nástroj (např. pro pedagogy nebo pro funkci účetní).

Zákonem není stanovena podmínka, že ředitel musí na stanovené pracovní místo vyhlašovat výběrové řízení. Ředitel se může domluvit s uchazečem na uzavření pracovního poměru přímo a výběrové řízení nemusí být ani vyhlášeno. Výjimkou je konkurzní řízení, které je také formou výběru, ale v případě školství ho lze využít jen pro jednu pracovní pozici a to na funkci ředitele školy nebo školského zařízení, neboť tak stanoví zákon č.561/2004 Sb., školský zákon.

## 1.4.2 Přijímání zaměstnanců ve školství

Pracovník, který byl přijat do pracovního poměru je povinen si vyřídit formální náležitosti, o které ho personalista požádá. Především před podepsáním pracovní smlouvy se musí nový pracovník podrobit *vstupní lékařské prohlídce* u smluvního lékaře školy, kde bude ověřena zdravotní způsobilost. Tuto povinnost ukládá zákoník práce.

Následuje *uzavření pracovní smlouvy*. Vymezení začátku pracovního poměru upravuje zákoník práce. Pracovní poměr vzniká dnem, kdy byl sjednán pracovní poměr ve smlouvě jako den nástupu do práce, popřípadě dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

Z hlediska trvání pracovního poměru jsou smlouvy uzavírány na dobu určitou nebo na dobu neurčitou.

Po podpisu smlouvy a podepsaným souhlasem se zpracováním osobních údajů je zaměstnanec zařazen do personální a mzdové evidence. Při nástupu je nový pracovník *seznámen s předpisy o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Dále obdrží náplň pracovního místa a platový výměr.

### *Náplň pracovního místa:*

Pracovní náplň se přikládá k pracovní smlouvě. Tato náplň by měla zaručit správné zařazení zaměstnance na pracovní pozici a správné zařazení do platové třídy. S obsahem pracovní náplně musí souhlasit zaměstnavatel i zaměstnanec, který ji stvrdí svým podpisem.

Údaje pro potřeby personální evidence se v jednotlivých organizacích středního školství mohou lišit. Součástí přijímání nového pracovníka je uvedení pracovníka na pracoviště. Ve školství nového pedagogického pracovníka uvádí pověřený pracovník, který ho seznámí s dalšími potřebnými informacemi a pomáhá mu metodicky při jeho práci.

***Další informace, s kterými je nový pracovník seznámen, se týkají:***

- historie školy
- organizační strukturou školy
- přehled vzdělávání DVPP
- zaměstnaneckých výhod, např. stravování, čerpání fondu FKSP,
- představení ostatním zaměstnancům školy
- seznámení s dalšími odloučenými pracovišti školy

## 2. Analýza současné situace školy

Než se začne plánovat, měla by se provést důkladná analýza současné situace školy. Je důležité zjistit, jaké pracovníky a jaký počet jich škola zaměstnává, kolik jich vlastně potřebuje a kolik jich bude potřebovat. Tento krok vede k prvním výstupům, se kterými by se mělo pracovat. Analytická činnost by se ve středním školství měla každoročně opakovat, abychom zjistili jak je personální stránka zajištěna. Zajištění organizace po personální stránce je hlavním úkolem vedení každé školy, proto je nutné mít jasně stanovené priority a cíle plánování.

Personální práci se zabývají prakticky všichni vedoucí pracovníci. Za veškerou personální administrativu a platové náležitosti ručí ředitel školy.

Současný stav a současné problémy plánování ve středním školství ovlivňuje důchodová generace učitelů, zatím co absolventi často nejsou ochotni nastupovat do školské praxe. Další problém nastává u pracovníků, kteří jsou bez pedagogické a odborné způsobilosti. Plánování je také ovlivněno úbytkem žáků a malým zájmem o odborné školy technického zaměření.

### 2.1 Legislativní základ školství

Nejvyšší zákonná norma pro vzdělávání ve školství je **Zákon 561/2004 Sb.**, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve školách a školských zařízeních (dále jen školský zákon). Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova (dále jen „vzdělávání“) uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.

Důležitou normou pro **plánování** ve středním školství je:

- **Zákon č. 563/2004 Sb.**, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, který upravuje předpoklady výkonu činnosti pro pedagogické pracovníky
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

- Vyhláška č. 329/2013 Sb., o dalším vzdělávání pedagog, pracovníků a kariérním systému pedagog. pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412 /2006 Sb.
- Vyhláška č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací činnosti pedagogických pracovníků
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění., který upravuje pracovně právní vztahy

Další související legislativa je:

- Nařízení vlády č.689/2004 Sb., o soustavě oborů vzdělávání v základním, střední, a vyšším odborném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 268/2008 Sb., kde jsou mimo jiné určeny příslušné obory poskytující střední vzdělávání s výučním listem a maturitní zkouškou.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimálním platu ve znění pozdějších předpisů

Plánování ve středních školách se řídí dalšími legislativními předpisy. Vše prochází neustálými změnami, úpravami a novelizacemi, proto je velmi složité nejen pro ředitele škol, vedoucí pracovníky ale i pro personalitu se v úpravách orientovat.

### **2.1.1 Organizační struktura organizace**

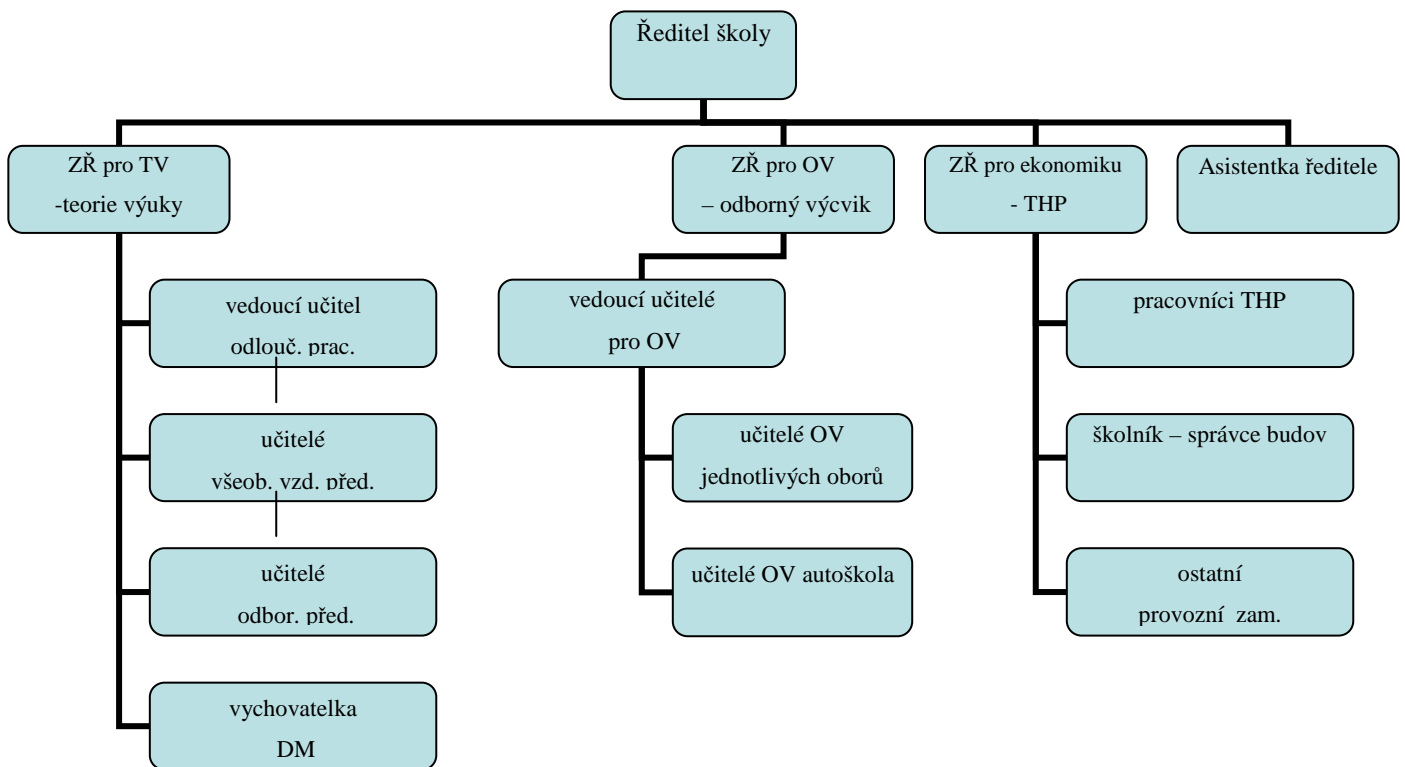
Z hlediska organizační struktury se škola rozděluje na několik řídicích pracovníků, kteří se podílejí na personálním plánování a řízení celé školy. Personálně jsou zaměstnanci rozdělení na pedagogické, technicko-hospodářské a provozní zaměstnance.

*„Organizační struktura organizace vychází z potřeb organizační činnosti, musí respektovat základní vztah mezi řízením a vytvářet potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení.“<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> [univerzita-online.cz/mng/zm/organizacni-struktura-podniku/](http://univerzita-online.cz/mng/zm/organizacni-struktura-podniku/)





**Obrázek 4** Organizační schéma střední odborné školy

(Vlastní zpracování)

Řídící pracovníci ve školství:

- ředitel školy, který předvídá směr vývoje školy do budoucna a dlouhodobé cíle školy
- liniový manažeři (zástupci ředitele pro pedagogiku), kteří odpovídají za výsledky svých úseků (úsek pro teorii výuky a pro odborný výcvik)
- liniový manažer (zástupce ředitele pro ekonomiku), který je mimo jiné i v roli personalisty a tudíž přímo odpovědný za vybrané personální činnosti
- vedoucí pracovníci, kteří odpovídají za výsledky svých skupin (jedná se o odloučená pracoviště u výuky odborného výcviku)
- odborová organizace (zastupující zaměstnance), která se podílí na personálním řízení (schvalování organizačních změn)

## 2.1.2 Zajištění kvalifikovaných pracovníků

Vzhledem k oblasti personálního plánování ve středním školství se zaměřím na učitele všeobecně vzdělávacích předmětů, učitele odborných předmětů a učitele odborného výcviku. Součástí plánování jsou ale i ostatní zaměstnanci školy.

Předpoklad pro činnost učitele tvoří pedagogická a odborná způsobilost. Náležitosti těchto předpokladů řeší zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Předpoklad pro činnost nepedagogického pracovníka se řídí Nařízením vlády č.222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

- 1) **Pedagogický pracovník** – kromě profese učitele zahrnuje i další pracovníky s podobnou náplní práce s převahou vzdělávací činnosti

### *požadovaná odborná kvalifikace:*

- *učitel všeobecně vzdělávacích předmětů střední školy splňuje*
  - vysokoškolské vzdělání v akreditovaném magisterském studiu v oblasti pedagogických věd zaměřené na učitelství všeobecně vzdělávacích předmětů pro střední školy,
- *učitel odborných předmětů střední školy splňuje*
  - vysokoškolské vzdělání v akreditovaném magisterském studiu zaměřené na studijní obor, který odpovídá vyučovanému odbornému předmětu, učitelství odborných předmětů pro střední školy,
  - doplňující pedagogické studium (DPS)
- *učitel odborného výcviku ve středním školství splňuje*
  - střední vzdělání s výučním listem, které odpovídá charakteru vyučovanému oboru
  - střední vzdělání s maturitní zkouškou, které odpovídá charakteru vyučovanému oboru
  - doplňující pedagogické studium (DPS)

- *vedoucí učitel pro výuku odborného výcviku ve středním školství* navíc splňuje
  - vysokoškolské vzdělání v akreditovaném bakalářském studijním oboru, který odpovídá charakteru vyučovaných oborů, nebo
  - vyšší odborné vzdělání ukončené v akreditovaném vzdělávacím programu vyšší odborné školy, které odpovídá charakteru vyučovaných oborů
- *vychovatelka* – na domově mládeže splňuje
  - střední vzdělání s maturitní zkouškou v programu pro střední školy v oboru vychovatel nebo pedagog volného času

**2) Nepedagogický pracovník** – zajišťuje správu, dozor, administrativní a technický servis školy

***požadovaná kvalifikace:***

- *ekonom školy* – vysokoškolské vzdělání v bakalářském programu, nebo vyšší odborné vzdělání, nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou s minimální praxí 10 let
- *účetní, mzdová účetní, personalista, referent majetkové správy, asistentka ředitele, spisový pracovník* – střední vzdělání s maturitní zkouškou
- *školník, skladnice, bezpečnostní pracovnice, kuchařka* – střední vzdělání s výučním listem
- *uklizečka* – střední vzdělání s výučním listem, nebo výjimečně bez výučního listu

Stále většího významu nabývá další vzdělávání pedagogických pracovníků, jak v odbornosti podle vyučovaného charakteru vyučovaného předmětu nebo oboru, tak i v oblasti pedagogických věd. Pokud pedagogičtí pracovníci chtějí práci vykonávat kvalitně, musí využívat nejnovějších poznatků, které potřebují k dalšímu svému osobnímu rozvoji. Prakticky je potřeba se vzdělávat průběžně během celé své kariéry.

Ne všichni pedagogičtí pracovníci splňují podmínky kvalifikace. Nekvalifikovaní pedagogové jsou zatím zaměstnáni na výjimku ze zákona, na zákonem stanovenou max. dobu do 31. 12. 2014.. Někteří této výjimky využili a studují, aby dosáhli potřebované kvalifikace, ale někteří se cíleně studia neúčastní (čekají na další prodloužení lhůty).

Navrhovaný kariérní řád pro pedagogické pracovníky by měl zvýšit prestiž učitelského povolání. Inspirace kariérního řádu přišla ze zahraničí. Zavedení kariérního řádu do praxe předkládá i změnu legislativních norem. S jejich úpravou ministerstvo školství již počítá. Zavedený řád by měl zkvalitnit celé české školství. Podle plánu měl být kariérní řád pro učitele spuštěn v lednu 2014. Navrhovaný kariérní řád pro pedagogické pracovníky ale zatím nebyl schválen.

## 3. Výzkumná část

### 3.1 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu je personální plánování v oblasti středního školství. Výzkum je zaměřen na střední odborné školy a střední školy v působnosti Ústeckého kraje. Abych mohla identifikovat problémy personálního plánování ve středním školství, potřebuji znalost o tom, jak jsou tyto problémy vnímány z pohledu ředitele a personalisty.

Cílem výzkumu je určit rozsah personálního plánování ve středním školství. V této části prezentuji výsledky vlastního pozorování, volných rozhovorů s řediteli, personálními i ostatními pracovníky ve vybraných středních školách. Záměrem je získat informace z pohledu ředitelů a personalistů z jiných středních škol v Ústeckém kraji.

Celý výzkum se týká personálního plánování pracovníků a personální činnosti ve středním školství. Při pozorování a rozhovorech jsem se zaměřila na tyto oblasti:

- jak jednotlivé organizace chápou termín personální plánování
- jaké druhy personálních plánů jsou z jejich pohledu důležité
- jaké problémy ve školství ovlivňují personální plánování
- jak se analýza pracovního místa projevuje v personálním plánování

### 3.2 Použité metody

Potřebné data jsem shromáždila podle metod:

- metoda rozhovoru
- metoda dotazníku

Jako ověřovací techniku jsem zvolila rozhovor, jehož otevřené otázky umožní odkrýt i ty problémy, které jsou z nejrůznějších důvodů nezveřejňovány. Rozhovor byl proveden s vybranými osobami na třech různých školách. Prvotní výzkum byl proveden na střední odborné škole, ve které pracuji, dále na střední odborné škole podobného typu a na gymnáziu. Otázky byly po připomínkách upraveny do finální podoby.

Další výzkum byl proveden pomocí dotazníku na středních odborných školách a na středních školách v Ústeckém kraji. Výzkum je proveden pomocí jednotného dotazníku z pohledu ředitele školy a z pohledu personálního pracovníka. Dotazník byl vytvořen pomocí Google formuláře, jehož tištěná podoba je přílohou této práce.

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena k porovnání s jinými organizacemi obdobného charakteru. Současně mi zvolená metoda dotazníkového šetření dovolila vést výzkum bez toho, že bych se musela potýkat s jeho nevýhodami vzhledem k nárokům na čas.

Dotazník se skládá celkem z třinácti otázek. V dotazníku jsem použila otázky uzavřené a otázky otevřené.

#### 1. *Otázky uzavřené:*

##### a) výběrové otázky:

- úvodní otázky týkající se pracovní pozice a velikosti organizace respondenta
- otázky, které nabízejí možnost výběru jedné z nabízených alternativ

##### b) škálové otázky:

- jednoduché vyplnění odpovědi
- snadné zpracování odpovědí
- odpovědi lze jednoduše kvantifikovat a následně statisticky analyzovat

#### 2. *Otázky otevřené:*

- podněcuje respondenta k hlubšímu zamyšlení nad danou otázkou
- kvalita odpovědi je ovlivněna verbálními schopnostmi respondenta

Otázky zvoleného dotazníku by měli zjistit osobní názor na personální plánování z pohledu obou zvolených respondentů.

Podklady, které jsem získala, jsou zpracovány za školní rok 2013/2014.

Pro zpracování dat byl použit Google formulář, který data vyhodnotil. Získaná data byla přenesena do tabulkového procesoru MS Excel, kde byla dále zpracována. Pro lepší názornost byla data doplněna grafy a přehlednými tabulkami.

### 3.3 Výběr respondentů a návratnost dotazníků

Vybraní respondenti pro výzkum byli zvoleni ředitelé škol a personalisté. Personalista může být i ekonom školy nebo jiný pověřený pracovník, který naplňuje a prosazuje zájmy svého zaměstnavatele a zároveň hájí práva a zájmy zaměstnanců proti zaměstnavateli.

Výběr středních odborných škol a středních škol byl proveden pomocí adresáře škol získaného z dokumentů Ústeckého kraje.

Pro výběr byla stanovena následující kritéria:

- zastoupení středních odborných škol
- zastoupení středních škol
- zahrnout do vzorku alespoň 40 respondentů ze škol

Respondenti byli osloveni e-mailem s žádostí o spolupráci a dotazník byl přidán jako příloha. Z úvahy o pracovnících, kteří se zabývají personálním plánováním, odvozují předpoklad, že jako zvolení respondenti v zamýšleném výzkumu nebudou zatíženi nadměrnou organizační loajalitou a jejich odpovědi na otázky budou natolik otevřené, že mi umožní naplnění výzkumného záměru metodologie.

Celkem bylo osloveno 40 respondentů ze středních odborných a středních škol v Ústeckém kraji. Z celkového počtu oslovených vyplnilo dotazník 25 respondentů, z toho 8 ředitelů, 6 ekonomů školy, 3 personalisti a 8 jiných pověřených pracovníků. Celková návratnost odpovědí je 62,5 %.

Podíl na velmi nízké návratnosti rozeslaných dotazníků byl pravděpodobně způsoben tím, že ne všichni měli zájem o vyplnění dotazníku.

### 3.4 Výzkumné otázky

Stanovené otázky pro výzkum popisují a zjišťují stav personálního plánování ve středním školství.

#### 1) *Jak je chápán termín personální plánování ve středním školství*

Otázka v dotazníku:

1. Co pro Vás představuje termín personální plánování?
2. Využívá Vaše organizace personální plánování k dosažení cílů?
3. Kdo se ve Vaší organizaci podílí na personálním plánování?

#### 2) *Jaké druhy personálního plánování jsou důležité z pohledu ředitele a personálního pracovníka*

Otázky v dotazníku:

4. Jaké druhy personálního plánování jsou z Vašeho pohledu důležité?
5. Jsou Vaše vybrané druhy plánování důležité?

#### 3) *Jaké problémy ve středním školství ovlivňují proces personálního plánování*

Otázky v dotazníku:

6. Ovlivňuje proces personálního plánování počet žáků?
7. Ovlivňuje proces personálního plánování skladba jednotlivých oborů?
8. Ovlivňuje proces personálního plánování kvalifikace stávajících zaměstnanců?
9. Jaké má Vaše organizace problémy v personálním plánování?

#### 4) *Jak se projevuje analýza pracovního místa v personálním plánování středního školství*

Otázky v dotazníku:

10. Jaké metody používá Vaše škola pro analýzu pracovního místa?
11. Co je pro Vaši školu důležité při vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa?



## 3.5 Zpracování dat

### 3.5.1 Charakteristika respondentů

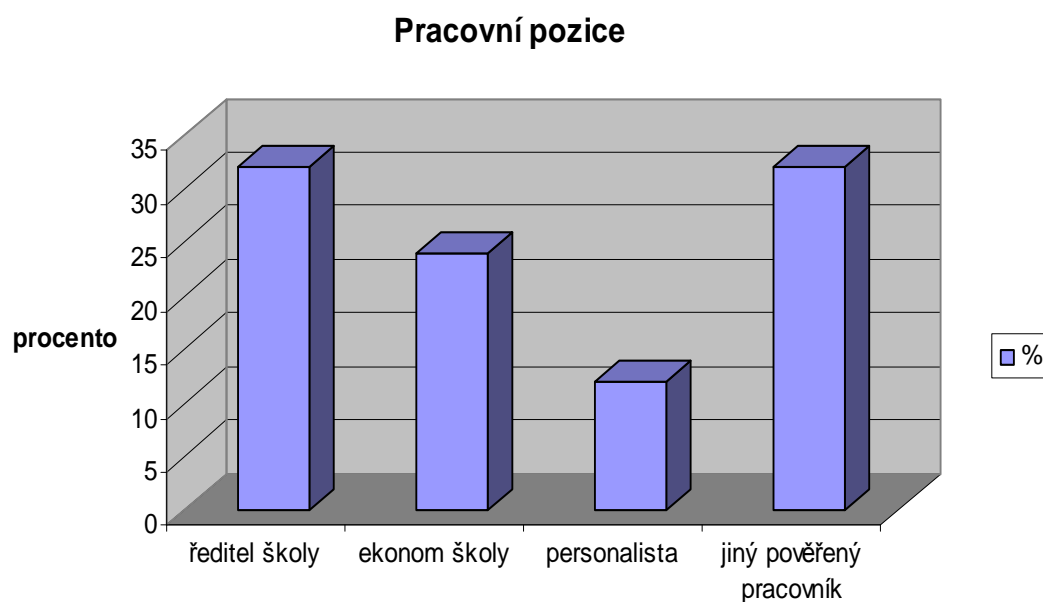
Dotazník byl určen pro ředitele škol a personalisty. Z obecných charakteristik respondentů v roli personalisty bylo důležité rozlišení zejména podle toho, kdo jako personalista je personálním plánováním v organizaci pověřen.

#### 1. Pracovní pozice, kterou respondent zastává

Tabulka 1 Pracovní pozice, kterou respondent zastává

respondenti	celkem	
	n	%
ředitel školy	8	32
ekonom školy	6	24
personalista	3	12
jiný pověřený pracovník (mzdová účetní)	8	32
	25	100

Graf č. 1 Pracovní pozice



Z celkového počtu 25 respondentů odpovídalo na dotazník 8 ředitelů škol tj. 32% z dotázaných. Z výzkumu bylo zjištěno, že v organizacích s menším počtem zaměstnanců personální práci vykonává ekonom školy a to 35% dotázaných. V organizacích do 200 zaměstnanců je personální činností pověřena mzdová účetní a personalistka v jedné osobě a to 47%. V organizacích nad 200 zaměstnanců je k personální činnosti pověřen přímo personalista tj. 17,6% z dotázaných respondentů.

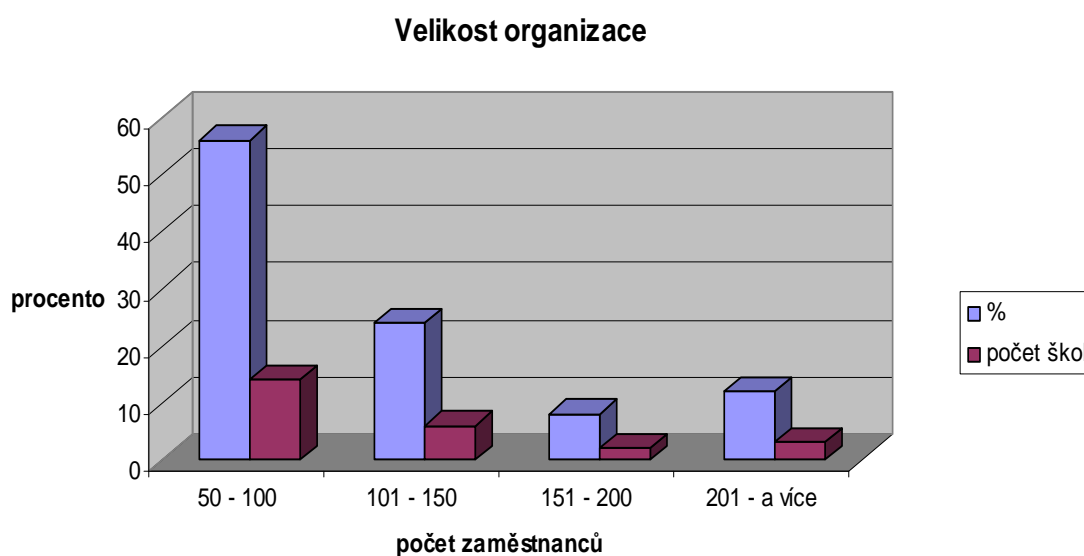
## 2. Velikost organizace, ve které respondent pracuje (fyzický počet zaměstnanců)

Tato doplňující otázka byla dotazující se na velikost organizace, ve které respondenti pracují.

**Tabulka 2** Velikost organizace, ve které respondent pracuje

fyzický počet zaměstnanců	počet škol	
	n	%
50 - 100	14	56
101 – 150	6	24
151 - 200	2	8
201 – a více	3	12
	25	100

**Graf č. 2** Velikost organizace



První dvě otázky tedy zjišťovaly základní informace o respondentech, kteří dotazník vyplnili.

### 3.5.2 Výzkum na stanovené otázky

#### *Výzkumná otázka*

#### **1) Co pro Vás představuje termín personální plánování?**

Personální plánování je činnost, kterou organizace realizuje tím, že předvídá vývoj a stanovuje cíle do budoucna. Tato činnost zahrnuje veškeré aktivity, které souvisejí s pracovníky, kteří zabezpečují chod organizace.

Respondenti byli v dotazníku dotazováni, co si vlastně představují pod pojmem personální plánování. Získané výsledky ukazují, jak na tuto činnost pohlíží ředitel školy a jak pracovník, který je pověřený personální prací.

**Tabulka 3** Co znamená termín personální plánování

termín personální plánování	ředitel školy		ekonom		personalista		jiný pověřený pracovník		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
plánování pracovníků	5	6,94	4	5,56	3	4,17	6	8,33	18	25,00
předvídání vývoje v organizaci	7	9,72	4	5,56	3	4,17	5	6,94	19	26,39
formování a využívání pracovních schopností lidí	6	8,33	1	1,39	1	1,39	4	5,56	12	16,67
formování týmů	5	6,94	1	1,39	0	0,00	1	1,39	7	9,72
personální a sociální rozvoj lidí	5	6,94	4	5,56	3	4,17	3	4,17	15	20,83
ostatní	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,39	1	1,39
									72	100

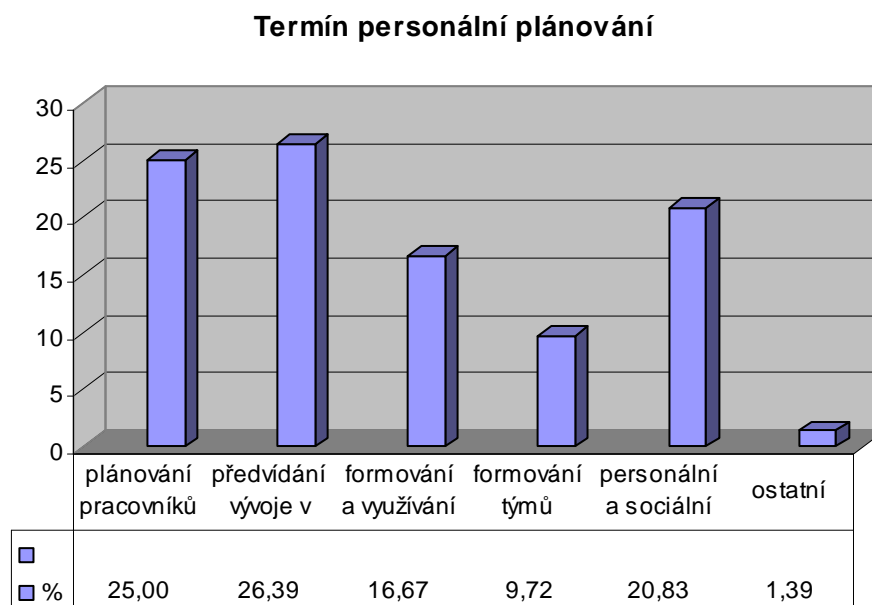
Nejvíce odpovědí připadlo na termín předvídání vývoje v organizaci tj. 26,39%.

Zjištěné výsledky z pohledu ředitele školy jsou, že ředitel má v první řadě představu o předvídání a vývoji v organizaci, dále pak o formování a využívání pracovních schopností zaměstnanců a následně o plánování, formování týmů a personálním a sociálním rozvojem lidí.

Z pohledu personalisty vyplývá, že jejich představa o personálním plánování je plánovat pracovníky s ohledem na vývoj v organizaci.

Z výsledků lze tedy předpokládat, že představa o termínu personálního plánování není úplně jednotná, odchylky jsou dané tím, jakou pracovní pozici respondent zaujímá.

**Graf č. 3** Termín personální plánování v %



### ***Výzkumná otázka***

#### **2) *Využívá Vaše organizace personálního plánování k dosažení cílů?***

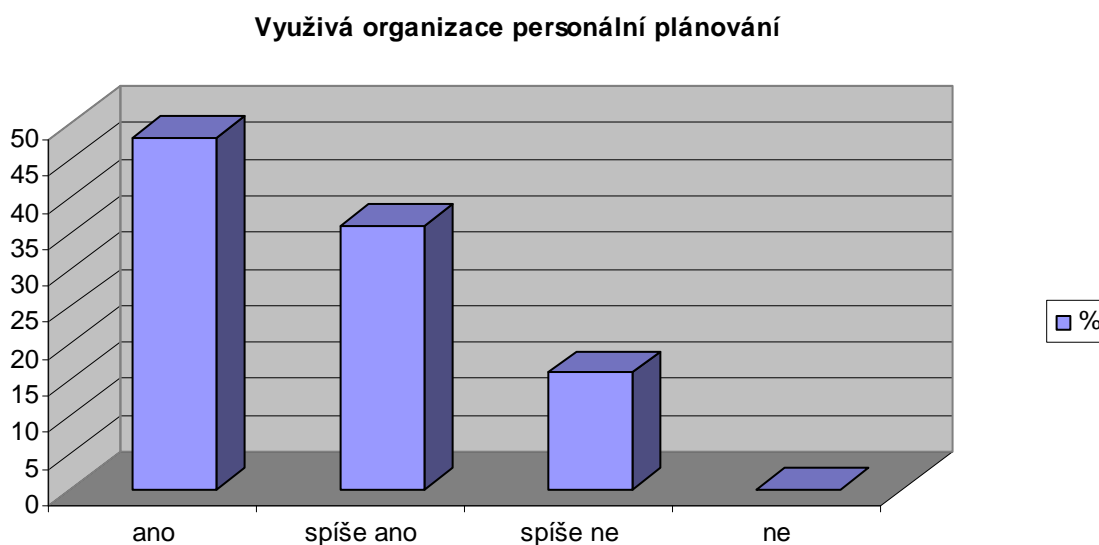
Plánování je výchozím bodem všech manažerských činností.

Z výzkumného dotazníku vyplývá, že ředitelé personální plánování využívají k dosažení svých cílů a předvídají tím vývoj v organizaci. Zjištěná data ukazují, jak se ostatní respondenti staví k personálnímu plánování. Z výzkumu je zřejmé, že ekonom je pravá ruka ředitele, úzce spolupracují a řeší personální plánování a jejich problémy. Personalista nebo jiný pověřený pracovník bývá podřízen ekonomovi školy, proto plánování hodnotí odpovědí „spíše ano“.

**Tabulka 4 Využití personálního plánování k dosažení cílů**

využívá škola personální plánování	ředitel školy	ekonom	personalista	jiný pověřený pracovník	celkem	%
ano	5	4	0	3	12	48
spíše ano	2	1	2	4	9	36
spíše ne	1	1	1	1	4	16
ne	0	0	0	0	0	0
<b>průměr</b>	<b>2</b>	<b>1,5</b>	<b>0,75</b>	<b>2</b>	<b>6,25</b>	<b>25</b>
<b>medián</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>6,5</b>	<b>26</b>
<b>rozptyl</b>	<b>3,5</b>	<b>2,3</b>	<b>0,7</b>	<b>2,5</b>	<b>21,2</b>	<b>339,0</b>
<b>odchylka</b>	<b>1,9</b>	<b>1,5</b>	<b>0,8</b>	<b>1,6</b>	<b>4,6</b>	<b>18,4</b>
<b>max</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
<b>min</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
celkem odpovědělo respondentů					25	100

**Graf č. 4** Využívá organizace personálního plánování v %



**Výzkumná otázka č. 3**

**3) Kdo se ve Vaší organizaci podílí na personálním plánování?**

Řízení lidských zdrojů a činnost směřující k jejich plnění je záležitostí nejen ředitele, ale také ostatních vedoucích pracovníků v organizaci (vlastně každého, kdo řídí alespoň jednoho pracovníka). Je proto důležité, aby všichni, kdo se podílí na plánování, měli nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce.

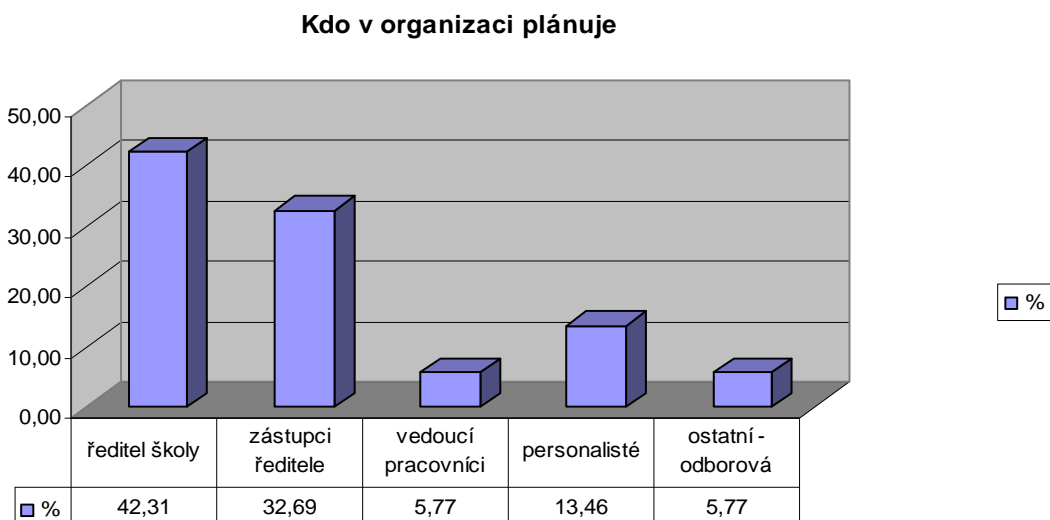
**Tabulka 5** Kdo se podílí na personálním plánování

kdo plánuje	ředitel školy		ekonom		personalista		jiný pověřený pracovník		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>ředitel školy</b>	8	15,38	5	9,62	2	3,85	7	13,46	22	42,3
<b>zástupci ředitele</b> (liniový manažeři) zastoupení: ZŘ pro teorii, ZŘ pro OV, ZŘ pro ekonomiku	5	9,62	2	3,85	3	5,77	7	13,46	17	32,7
<b>vedoucí pracovníci</b> zastoupení: vedoucí odlouč. pracovišť, vedoucí DM, školník	1	1,92	0	0,00	0	0,00	2	3,85	3	5,8
<b>personalisté</b>	3	5,77	2	3,85	1	1,92	1	1,92	7	13,5
<b>ostatní</b> (odborová organizace)	2	3,85	1	1,92	0	0,00	0	0,00	3	5,7
									52	100

Ze získaných výsledků můžeme předpokládat, že nejvyšší odpovědnost na plánování v organizaci je na řediteli školy a to 42,31%. Významnou roli v personálním plánování hrají zástupci ředitele jako liniový manažeři školy, kteří se podle výzkumu podílejí na plánování 32,69%. Z výzkumu je patrné, že další úrovně vedení vycházejí z přidělených úkolů, ti se pak už musí konkrétně vyjádřit k navrženému plánování.

Odborová organizace se podílí na plánování 5,77%. Podílí se především na projednávání plánu při propouštění zaměstnanců pro nadbytečnost, při organizačních změnách.

**Graf č. 5** Kdo v organizaci plánuje v %



## Výzkumná otázka

### 4) Jaké druhy plánování jsou z Vašeho pohledu důležité?

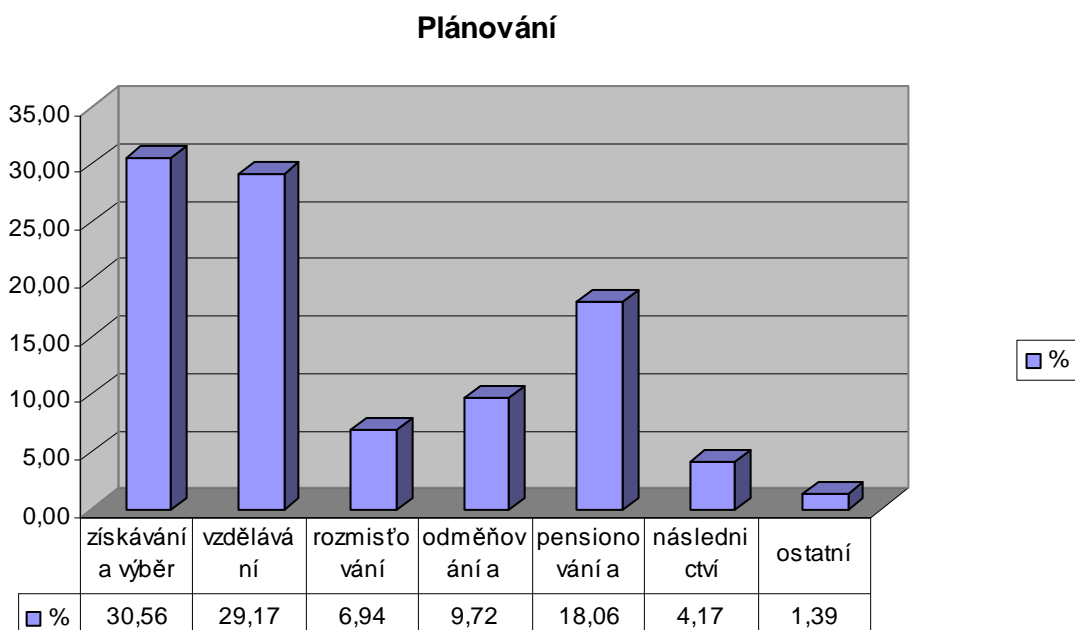
Personální plánování by mělo zajistit odpovídající pracovní síly nejen podle přítomnosti, ale i s výhledem do budoucnosti.

Z výzkumu, lze říci, že každá organizace řadí plánování podle důležitosti, jak potřebuje. Ze získaných výsledků jsou nejdůležitějšími personálními plány, plány získávání a výběr pracovníků a plány vzdělávání pracovníků. Tyto plány jsou v organizacích nejvíce preferované, není ale divu, získat kvalifikovaného učitele na výuku odborných předmětů nebo kvalifikovaného učitele odborného výcviku je opravdu někdy mimo realitu. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školy je zpracován na základě § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. V plánu vzdělávání učitelů školy se klade důraz na vzdělávání všech pedagogických pracovníků., např. doplnění odborného vzdělání učitelů, plánované kurzy a školení, vzdělávání učitelů ICT, další formy vzdělávání, aj.. Dalším důležitým plánem z výzkumu je propouštění pracovníků z důvodu slučování škol nebo pro nesplnění kvalifikace podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagog. pracovnících. a o změně některých zákonů.

**Tabulka 6** Druhy plánování

druhy plánování	ředitel školy		ekonom		personalista		jiný pověřený pracovník		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
získávání a výběr pracovníků	8	11,1	4	5,56	7	9,72	3	4,17	22	30,56
vzdělávání pracovníků	8	11,1	3	4,17	7	9,72	3	4,17	21	29,17
rozmístování pracovníků	1	1,39	0	0,00	3	4,17	1	1,39	5	6,94
odměňování a produktivita práce	3	4,17	2	2,78	1	1,39	1	1,39	7	9,72
pensionování a propouštění	4	5,56	3	4,17	4	5,56	2	2,78	13	18,06
následnictví	0	0,00	0	0,00	2	2,78	1	1,39	3	4,17
ostatní	0	0,00	0	0,00	1	1,39	0	0,00	1	1,39
									72	100

**Graf č. 6** Důležitost plánování v %



Necelých 31 % respondentů vnímá plány získávání a výběr pracovníků za velmi podstatné. Necelých 30 % respondentů plní plány vzdělávání pracovníků na základě §24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a 18% respondentů řeší plány pensionování a propouštění pracovníků.

### *Výzkumná otázka*

#### **5) Jsou Vámi vybrané druhy plánování důležité?**

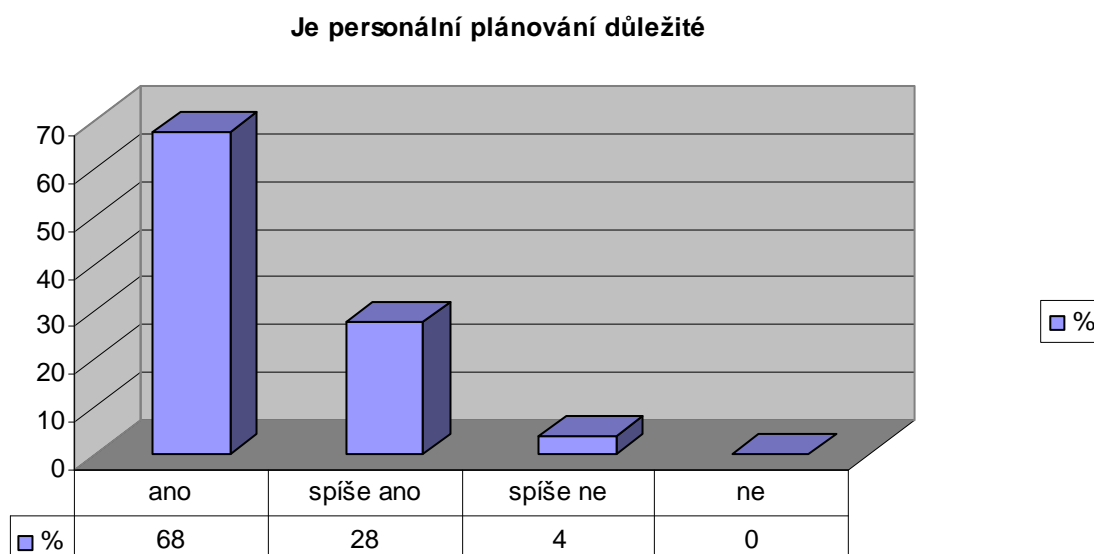
V rámci dalšího posuzování měli respondenti odpovědět, zda jsou pro ně vybrané druhy plánování důležité.

**Tabulka 7** Je plánování důležité

je důležité plánování	ředitel školy		ekonom		personalista		jiný pověřený pracovník		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ano	5	20,00	4	16,00	3	12,00	5	20,00	17	68,00
spíše ano	3	12,00	1	4,00	0	0,00	3	12,00	7	28,00
spíše ne	0	0,00	1	4,00	0	0,00	0	0,00	1	4,00
ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
									25	100



**Graf č. 7** Je personální plánování důležité



Z výzkumu lze předpokládat, proč výsledky jsou celkem jednotné. Organizace ve středním školství zaměstnávají velký počet pracovníků. Při získávání a výběru učitelů s potřebným vzděláním a odborností je věnována dostatečná pozornost. Plán vzdělávání je dán ze zákona a plány ostatní jsou důležité podle potřeby jednotlivé organizace.

### ***Výzkumná otázka***

#### ***6) Ovlivňuje proces plánování počet žáků?***

Ústecký kraj převzal v roce 2001 celkem 95 středních škol, o pět let později jich zůstalo jen 89. V té době patřil kraj ke krajům s nejvyšším počtem malých středních škol. Po optimalizaci v rámci programu páteřních škol se počet škol postupně snižoval a nyní jich zůstalo jen 52. Více než jedna třetina středních škol má počet žáků vyšších než 700. Krajský úřad Ústeckého kraje je zřizovatelem většiny středních škol v kraji, proto má zájem o co nejlepší fungování a efektivitu středních škol. V současné době se stále řeší problémy s úbytkem žáků ve školách. Žáci nemají zájem především o odborné školy s technickým zaměřením, proto zřizovatel přijal řešení a tyto školy slučuje se středními školami. Personální plánování je tím velmi ovlivněno. Prakticky počet pracovních míst závisí na počtu přijatých žáků a tím také na rozpočtu přímých nákladů.

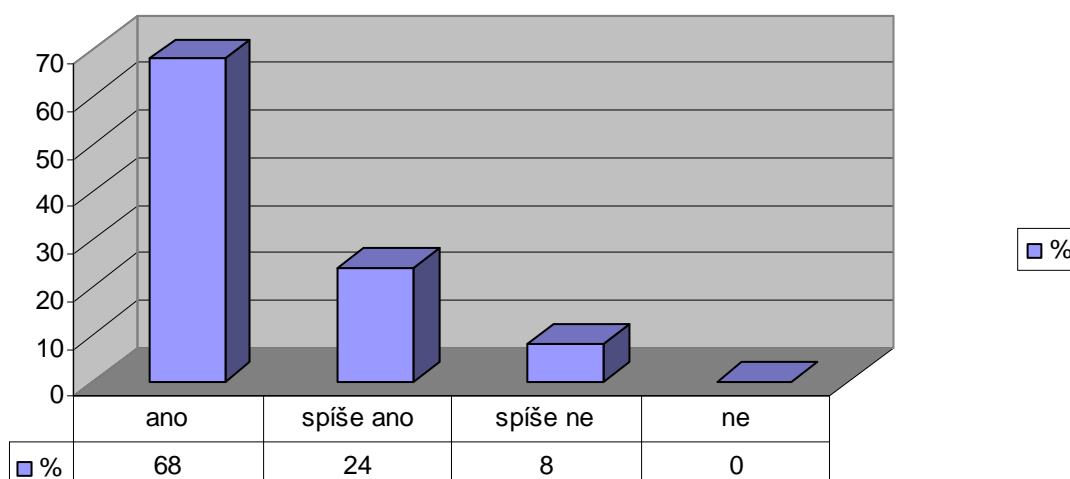
**Tabulka 8** Plánování ovlivněno – počtem žáků

počet žáků v organizaci	ředitel školy	ekonom	personalista	jiný pověřený pracovník	celkem	%
ano	5	6	2	4	17	68
spíše ano	2	0	1	3	6	24
spíše ne	1	0	0	1	2	8
ne	0	0	0	0	0	0
<b>průměr</b>	<b>2</b>	<b>1,5</b>	<b>0,75</b>	<b>2</b>	<b>6,25</b>	<b>25</b>
<b>medián</b>	<b>1,5</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>rozptyl</b>	<b>3,5</b>	<b>6,8</b>	<b>0,7</b>	<b>2,5</b>	<b>43,2</b>	<b>691,0</b>
<b>odchylka</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>0,8</b>	<b>1,6</b>	<b>6,6</b>	<b>26,3</b>
<b>Max</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>68</b>
<b>min</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Získané výsledky ukazují, že relativně vysoké procento respondentů odpovědělo, že proces plánování ovlivňuje počet žáků ve škole. V tomto případě se jedná o střední odborné školy se zaměřením na technické obory. Ostatní respondenti úbytek žáků zřejmě tolik nepocítují. Z výzkumu jsou to střední školy gymnázia.

**Graf č. 8** Plánování ovlivněno – počtem žáků v %

**Na kolik % je ovlivněno plánování pracovníků počtem žáků ve škole**



Zjištěné údaje ukazují, že 68% respondentů je ovlivněno plánováním s ohledem na počet žáků a 8 % respondentů tento problém spíše neřeší.

### **Výzkumná otázka**

#### **7) Ovlivňuje proces personálního plánování skladba jednotlivých oborů?**

V roce 2012 byl Ústeckým krajem dokončen proces slučování středních škol. Další etapou by mělo být vyladění vzdělávací nabídky oborových skladeb středních škol podle podmínek a potřeb v určitých lokalitách, kde školy působí.

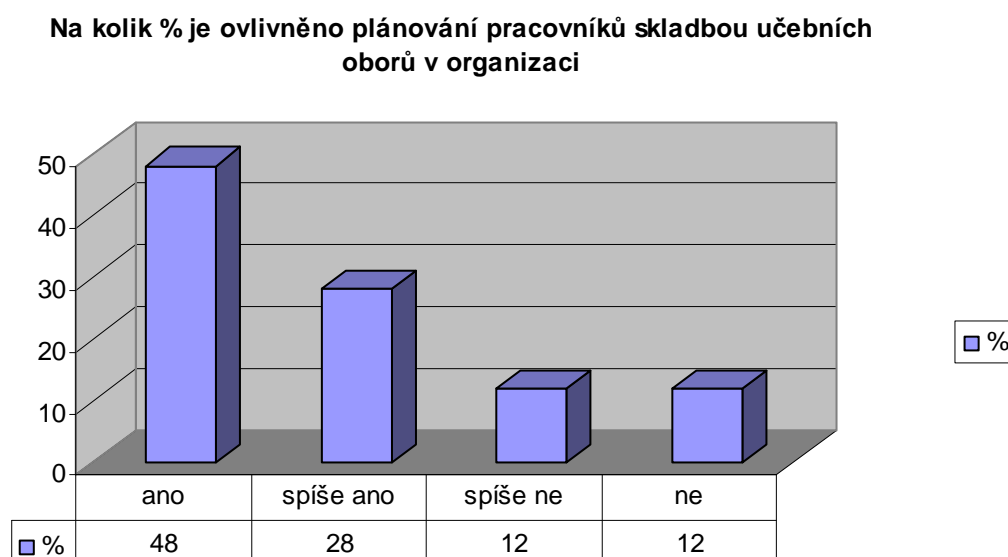
**Tabulka 9** Plánování ovlivněno – skladba jednotlivých oborů

skladba jednotlivých učebních oborů v organizaci	ředitel školy	ekonom	personali sta	jiný pověřený pracovní k	celkem	%
ano	4	3	2	3	12	48
spíše ano	2	0	0	5	7	28
spíše ne	1	2	0	0	3	12
ne	1	2	0	0	3	12
<b>průměr</b>	<b>2</b>	<b>1,75</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>6,25</b>	<b>25</b>
<b>medián</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1,5</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>rozptyl</b>	<b>1,5</b>	<b>1,2</b>	<b>0,8</b>	<b>4,5</b>	<b>13,7</b>	<b>219,0</b>
<b>odchylka</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>	<b>2,1</b>	<b>3,7</b>	<b>14,8</b>
<b>Max</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
<b>min</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
celkem odpovědělo respondentů					25	100

Zjištěná data ukazují, že zejména v těch skupinách oborů, které jsou poptávány jako nedostatkové, tedy převážně učební obory, je zřejmý úbytek žáků. Školy dělají maximum pro získání žáků do jednotlivých oborů, které poptává trh práce. Některé obory jsou ale náročné na studium a praxi, proto nejsou pro žáky dostatečně lukrativní. Z výzkumu jsou to např. Aplikovaná chemie, zahradník, strojní zámečnick, instalatér, zedník, pokrývač, aj.. Na některých školách probíhají neustále změny nabízených oborů, které jsou vyvolané současnými potřebami trhu práce.

Ze získaných informací je počet pedagogických pracovníků závislý na počtu přijatých žáků do jednotlivých učebních oborů. Při malém počtu žáků lze dva podobné obory sloučit v jednu třídu.

**Graf č. 9** Plánování ovlivněno - skladba jednotlivých oborů v %



Získané výsledky ukazují, že personální plánování je ovlivněno skladbou učebních oborů z 76% z dotazovaných respondentů. V případě gymnázií, personální plánování skladbou oborů ovlivněno není.

### ***Výzkumná otázka***

#### **8) *Ovlivňuje proces personálního plánování kvalifikace stávajících zaměstnanců?***

Vyučovat s potřebnou kvalifikací od 1. 1. 2015 nařizuje zákon č.563/2004 o pedagogických pracovnících v platném znění. Na doplnění kvalifikace měli učitelé deset let. Pokud ale začnou studovat ještě letos, platí pro ně výjimka a na školách by mohli zůstat. Výjimku mají zatím učitelé starší šedesáti let a ti, kteří k 1. 1. 2005 měli patnáctiletou praxi ve školství.

Zjištěné výsledky jsou velmi negativní. Problém s kvalifikací trápí především ředitele středních a středních odborných škol, kde se vyučuje nejvíce odborných předmětů.

Pedagogičtí pracovníci sice mají technické vzdělání, ale chybí jim pedagogické studium. Pedagogické studium, ale nevyškolí odborníky v zahradnictví, ve stavebnictví, v truhlářství nebo ve strojírenství.

Ředitelé poukazují na skutečnost, že ti, kteří chtějí skutečně učit, měli dost času na to, aby si vzdělání doplnili. Personalisté poukazují také na učitele odborného výcviku, že odbornost mají dostačující i bez titulu. V této pozici by se měla upřednostňovat odborná zdatnost a pedagogická zkušenost. Bakalářský stupeň je pro tuto pozici absolutně zbytečný.

Na základě zjištěných výsledků z hlediska vzdělanosti ve vybraných školách, chybí u pedagogických pracovníků odborného výcviku maturitní zkouška nebo doplňující pedagogické studium a to celkem 22% a u pedagogických pracovníků odborných předmětů chybí magisterské studium a to celkem 13%.

Z výzkumu vyplývá, že plánování pracovníků ohledně kvalifikace je ovlivněno 96% z dotazovaných respondentů. Vysoké procento respondentů se shoduje na tom, že učitelé vzdělání potřebují, ale současná otázka se netýká kvality a vzdělání, ale kvalifikovanosti.

**Tabulka 10** Plánování ovlivněno - kvalifikace stávajících zaměstnanců

kvalifikace stávajících zaměstnanců	ředitel školy	ekonom	personalista	jiný pověřený pracovník	celkem	%
ano	6	4	2	4	16	64
spíše ano	1	2	1	4	8	32
spíše ne	0	0	0	0	0	0
ne	1	0	0	0	1	4
<b>průměr</b>	<b>2</b>	<b>1,5</b>	<b>0,75</b>	<b>2</b>	<b>6,25</b>	<b>25</b>
<b>medián</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>4,5</b>	<b>18</b>
<b>rozptyl</b>	<b>5,5</b>	<b>2,8</b>	<b>0,7</b>	<b>4,0</b>	<b>41,2</b>	<b>659,0</b>
<b>odchylka</b>	<b>2,3</b>	<b>1,7</b>	<b>0,8</b>	<b>2,0</b>	<b>6,4</b>	<b>25,7</b>
<b>max</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>64</b>
<b>min</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Graf č. 10** Plánování ovlivněno - kvalifikace stávajících zaměstnanců v %



### Výzkumná otázka

#### 9) *Jaké má Vaše organizace problémy v personálním plánování?*

V dotazníku respondenti odpovídali na otevřenou otázku, jaké problémy mají v personálním plánování ve vlastní organizaci.

**Tabulka 11** Problémy v personálním plánování

problémy organizací s plánováním pracovníků	ředitel školy		ekonom		personalista		jiný pověřený pracovník		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
kvalifikovanost	0	0,00	0	0,00	1	2,50	2	5,00	3	7,50
zástup za MD	0	0,00	1	2,50	1	2,50	0	0,00	2	5,00
pracovní smlouva u starobních důchodců	1	2,50	2	5,00	1	2,50	0	0,00	4	10,00
nízký počet žáků	3	7,50	0	0,00	0	0,00	1	2,50	4	10,00
nízký počet žáků v učebních oborech	3	7,50	1	2,50	0	0,00	2	5,00	6	15,00
nedostatek kvalitních odborníků	1	2,50	0	0,00	0	0,00	1	2,50	2	5,00
neochota pedagogických pracovníků se vzdělávat	2	5,00	2	5,00	0	0,00	0	0,00	4	10,00
získat kvalifikované učitele na výuku odborných předmětů	2	5,00	2	5,00	0	0,00	2	5,00	6	15,00
získat kvalifikovaného učitele na výuku odborného výcviku	3	7,50	2	5,00	0	0,00	1	2,50	6	15,00
učitelé bez vzdělání	2	5,00	0	0,00	0	0,00	1	2,50	3	7,50

Respondenti poukazují na několik stejných, přitom velmi důležitých problémů, které ovlivňují personální plánování.

- 1) Především je to **nízký počet žáků**, kteří se hlásí do učebních oborů. Podle zjištěných údajů v Ústeckém kraji je situace natolik vážná, že v řadě případů hrozí zánik středních odborných učilišť nebo alespoň součástí polyfunkčních škol, které dosud výuku učebních oborů zajišťují. Neustále probíhající změny vzdělávací nabídky jsou vyvolané současnou potřebou trhu práce. V oborech vzdělávání s maturitní zkouškou naopak mírně žáků přibývá, jedná se hlavně o školy, kde žáci využívají možnosti přijetí ke studiu bez konání přijímacích zkoušek. Nedostatek žáků pocítují ale i víceletá gymnázia.
- 2) Další problém v personálním plánování se opírá o **nekvalifikovanost učitelů** na středních školách, nebo jak získat kvalifikovaného učitele na výuku odborných předmětů nebo výuku odborného výcviku, jinými slovy kvalitního odborníka. Ředitelé škol se shodují, že na dokončení kvalifikace měli učitelé deset let, ale ne vždy bylo jednoduché potřebné vzdělání získat. Znevýhodnění jsou především učitelé některých odborných předmětů, jejichž obory se na vysokých školách vyučovaly pouze v rámci denního studia nebo dálkově jen na soukromých školách, kde školné je poměrně vysoké. Respondenti se ale shodují na tom, že vzdělání je potřeba, ale ne vždy byly vytvořeny takové podmínky, aby si učitelé mohli studium bezproblémově dodělat.

Za hlavní překážku považují nedostatečnou nabídku vzdělávacích programů, které jsou vhodné pro studium při zaměstnání. Na druhém místě je nedostatek finančních prostředků a nedostatek času. Překážku představuje i požadavek talentovaných zkoušek u starších učitelů. Významnou roli v zahájení studia k doplnění kvalifikace sehrává také nedostatečná motivace pedagogů, ale na druhé straně i neochota pedagogů si kvalifikaci doplnit.

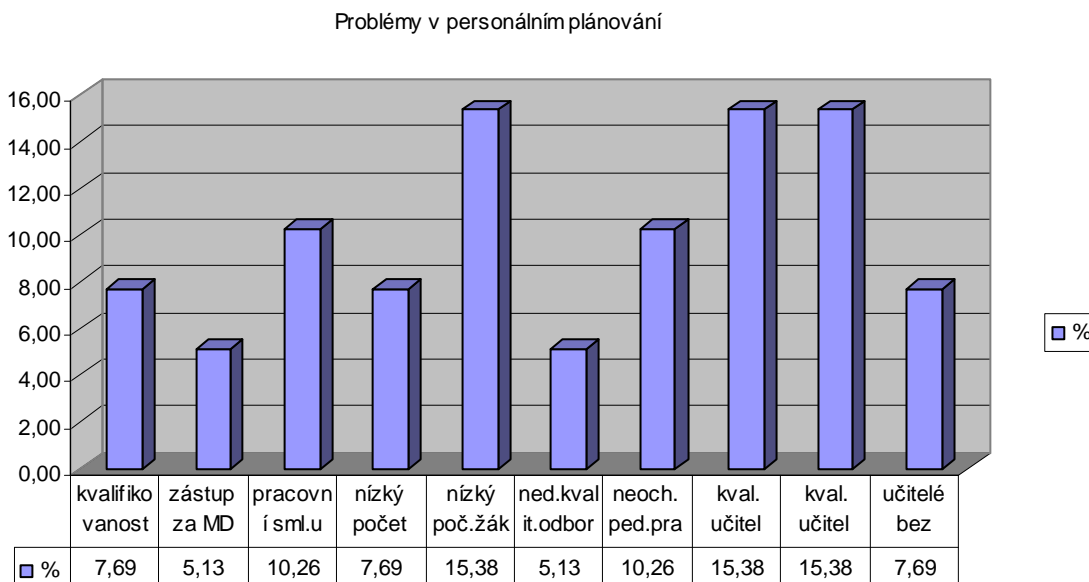
Ze získaných informací mohu konstatovat, že reakce ředitelů je taková, že ne vždy je vzdělání tím nejdůležitějším. Papír nikomu nezaručí, že je nebo bude dobrým učitelem.

- 3) Od ledna 2010 nastala radikální změna u **pracujících starobních důchodců** ohledně pracovních smluv. To znamená, že při vstupu do starobního důchodu, je pracovník stále zaměstnán na dobu neurčitou a neplatí žádné časové omezení pracovní smlouvy. Starobní důchodce v roli učitele pak o prázdninách pobírá důchod a ještě plat, zároveň čerpá i řádnou čtyřicetidenní dovolenou. Propustit starobního důchodce můžete pouze pro nadbytečnost a ještě s odstupným. Tento případ je dalším problémem, který řeší někteří respondenti při personálním plánování.

Z výzkumu lze vyhodnotit, že největší problémy ve středním školství v personálním plánování jsou ve kvalifikovanosti pedagogických pracovníků a to z 60%, dále pak 25% působí na plánování nízký počet žáků, 10% pracujících důchodců pedagogických pracovníků, a 5% učitelů na mateřské dovolené.

**Graf č. 11** Problémy v personálním plánování

é





## Výzkumná otázka

### 10) Jaké metody používá Vaše škola pro analýzu pracovního místa?

Volba metody je závislá na důvodu, proč vlastně analýzu pracovního místa děláme. Pro analýzu pracovního místa je nutné mít potřebné zdroje informací, ze kterých pak čerpáme.

Výsledky získané analýzou mohou být základem a nejlepším zdrojem informací pro popis pracovního místa.

*Získávat informace o pracovním místě lze metodou*

- Pozorováním - sledování pracovníka přímo na pracovišti
- Rozhovorem - kladením otázek s cílem získat potřebné informace
- Dotazníkem - zjišťování informací formou odpovědí na písemné otázky
- Ostatní - může být studiem podkladů z dokumentace organizace nebo zkušenostmi z předešlého zaměstnání

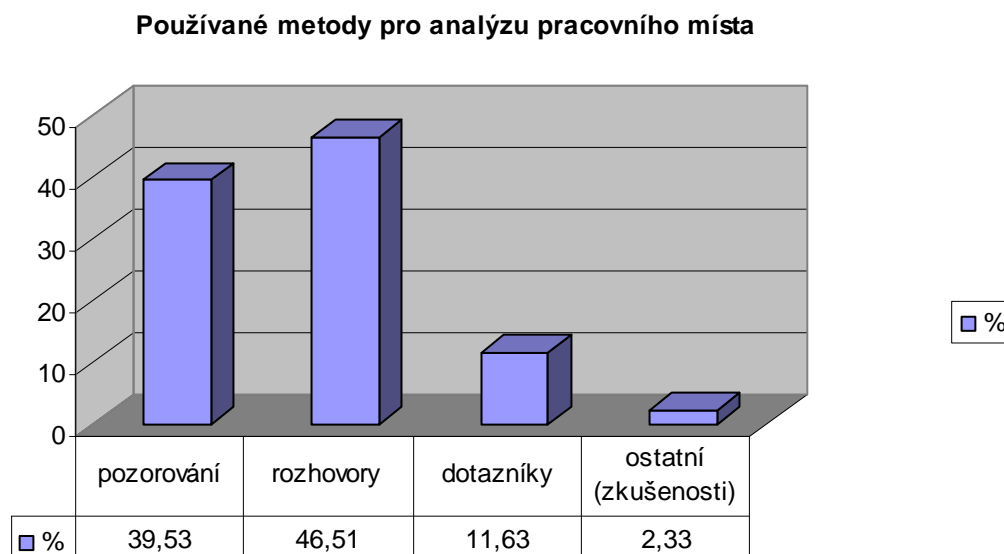
**Tabulka 12** Metody pro analýzu pracovního místa

metody pro analýzu pracovního místa	ředitel školy	ekonom	personalista	jiný pověřený pracovník	celkem	%
pozorování	6	3	2	6	17	39,53
rozhovory	6	6	3	5	20	46,51
dotazníky	3	0	0	2	5	11,63
ostatní	0	0	0	1	1	2,33
<b>průměr</b>	<b>3,75</b>	<b>2,25</b>	<b>1,25</b>	<b>3,5</b>	<b>10,75</b>	<b>25</b>
<b>medián</b>	<b>4,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>3,5</b>	<b>11</b>	<b>25,58</b>
<b>rozptyl</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>1,7</b>	<b>4,3</b>	<b>63,2</b>	<b>341,6</b>
<b>odchylka</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3</b>	<b>2,1</b>	<b>7,9</b>	<b>18,5</b>
<b>Max</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>46,51</b>
<b>min</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,33</b>
celkem					43	100

Na základě uvedených odpovědí lze říci, že nejvíce používanou metodou pro analýzu pracovního místa jsou rozhovory. Výhodou rozhovoru je získání všech potřebných informací.

Další metoda, která je respondenty používaná, je metoda pozorování. V tomto případě se pracovník sleduje přímo na pracovišti. Nejméně pro analýzu pracovního místa se používá metoda dotazníku.

**Graf č. 12** Metody pro analýzu pracovního místa v %



Podíváme-li se na celkové výsledky. Ředitelé používají pro analýzu pracovního místa pozorování, rozhovory s pracovníky a v případě potřeby dotazníkové šetření. Ostatní pracovníci pověřeni personální činností se přiklánějí spíše k rozhovorům s pracovníky a pozorováním se ujistí, zda získané informace byly správné.

### ***Výzkumná otázka***

#### ***11) Co je pro Vaši školu důležité při vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa?***

K vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa se používají zpracované informace na základě získaných metod (viz výzkumná otázka č. 10).

Cílem a výsledkem analýzy pracovního místa je tedy zpracování získaných informací pro určitou pracovní pozici.

**Tabulka č.13** Výsledky analýzy pracovního místa

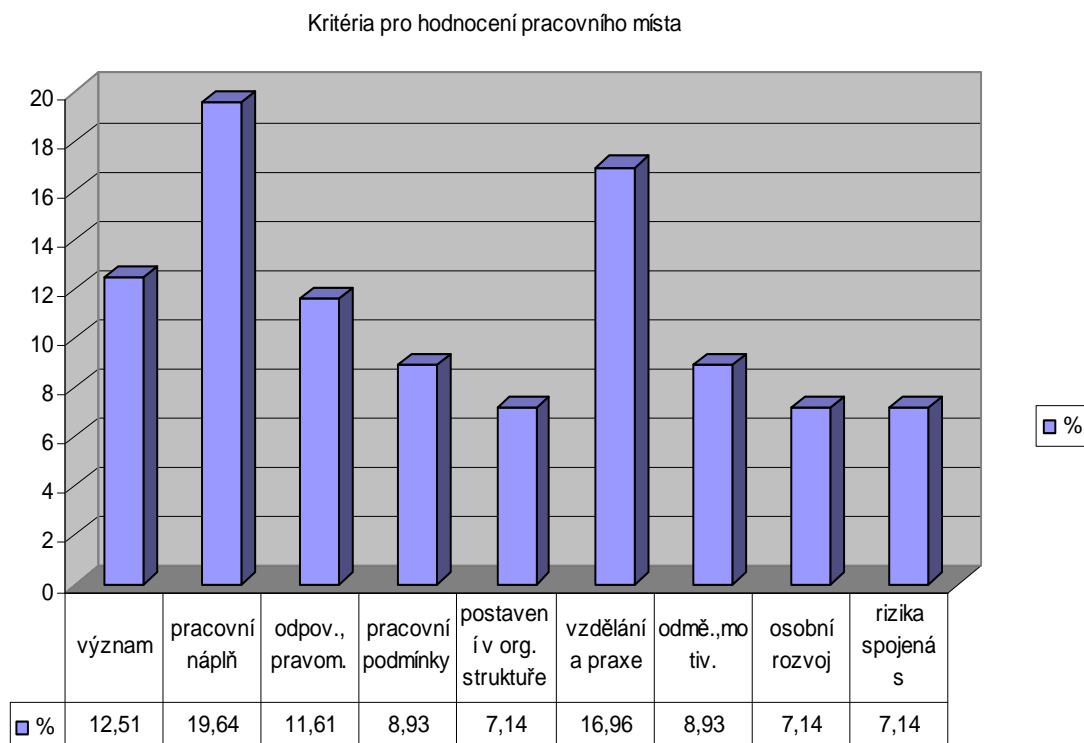
hodnocení pracovního místa	ředitel školy		ekonom		personalista		jiný pověřený pracovník		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
význam pracovního místa	7	6,25	2	1,79	3	2,68	2	1,79	14	12,51
pracovní náplň (druh práce)	7	6,25	5	4,46	3	2,68	7	6,25	22	19,64
odpovědnost a pravomoc	6	5,36	4	3,57	2	1,79	1	0,89	13	11,61
pracovní podmínky	5	4,46	1	0,89	2	1,79	2	1,79	10	8,93
postavení v organizační struktuře	4	3,57	2	1,79	1	0,89	1	0,89	8	7,14
vzdělání a praxe	7	6,25	3	2,68	3	2,68	6	5,36	19	16,96
odměňování a motivace	4	3,57	1	0,89	3	2,68	2	1,79	10	8,93
osobní rozvoj pracovníka	3	2,68	1	0,89	2	1,79	2	1,79	8	7,14
rizika spojená s výkonem (např. bezpečnost práce)	3	2,68	2	1,79	2	1,79	1	0,89	8	7,14
									112	100

Získané výsledky ukazují, jaké hodnocení je u jednotlivých respondentů důležité pro vyhodnocování analýzy pracovního místa. I když ředitelé na prvním místě hodnotí význam pracovního místa, pracovní náplň a vzdělání, tak ale musí určitým procentem přihlížet i k ostatnímu hodnocení, které pracovní místo ovlivňuje. Z pohledu personálního pracovníka je toto hodnocení obdobné.

Na základě výzkumu respondentů je pro vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa následující hodnocení:

- 1) pracovní náplň a druh práce, kterou by měl pracovník vykonávat
- 2) vzdělání - kvalifikace, která je potřebná k výkonu práce a praxe, pracovní zkušenosti na obdobném pracovním místě
- 3) význam pracovního místa, pracovní funkce
- 4) odpovědnost a pravomoc, dle organizačního řádu
- 5) ostatní hodnocení, které pracovní místo ovlivňuje

**Graf č. 13** Kritéria pro hodnocení pracovního místa v %



### 3.5.3 Shrnutí výzkumného šetření

Výzkumné šetření jsem uskutečnila mezi řediteli a personalisty, pověřenými pracovníky středních škol v Ústeckém kraji. Jako výzkumný nástroj jsem zvolila formu dotazníku. Dotazník obsahoval jedenáct otázek. K získání odpovědí na výzkumné otázky jsem využila Google formuláře. Dotazník získaný pomocí z Google formuláře byl přehledně zpracován.

Vybraní respondenti odpovídali podle zkušeností a vlastní praxe v jednotlivých organizacích. Celkem vyplnilo dotazník 8 ředitelů škol, 6 ekonomů, 3 personalisté a 8 jiných pověřených pracovníků personální činností, celkem 25 respondentů, což je 62,5% z oslovených čtyřiceti středních škol. Odpovědi a údaje z dotazníku jsou zpracovány v přehledných tabulkách a grafickém provedení. Jako ověřovací techniku jsem zvolila rozhovor, který byl veden na třech středních školách.

Celý výzkum se týká personálního plánování ve středním školství. Výzkumné otázky, které byly položeny prostřednictvím dotazníku a rozhovorů, mi měly pomoci při hledání odpovědí na stanovené otázky.

### 3.5.4 Vyhodnocení výzkumného šetření

Stanovené otázky a vyhodnocení

#### 1) Jak je chápán termín personální plánování ve středním školství?

*Otázky z dotazníku 1 – 3*

#### **Vyhodnocení**

Personální plánování je činnost, která realizuje své cíle tím, že předvídá potřebu pracovníků v organizaci s výhledem do budoucna. Na personálním plánování se podílí ředitel školy ve spolupráci se svými zástupci (liniovými manažery).

*Termín personální plánování podle výsledků výzkumu:*

- předvídání vývoje v organizaci
- plánování pracovníků
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců
- formování a využívání pracovních schopností lidí
- formování týmů

## **2) Jaké druhy personálního plánování jsou z Všeho pohledu důležité?**

*Otázky z dotazníku 4 – 5*

### ***Vyhodnocení***

Z pohledu ředitele školy a personálního pracovníka jsou druhy personálního plánování naprosto shodné. Obě skupiny respondentů odpovídali dle svých zkušeností ve své organizaci.

*Druhy personálních plánů podle důležitosti:*

- plán získávání a výběr pracovníků
- plán vzdělávání pracovníků
- plán pensionování a propouštění pracovníků
- plán odměňování pracovníků
- plán rozmisťování
- plán následnictví

## **3) Jaké problémy ve školství ovlivňují personální plánování?**

*Otázky z dotazníku 6 – 9*

### ***Vyhodnocení***

Ředitelé i personální pracovníci se shodli na tom, že personální plánování je ovlivněno:

- počtem přijatých žáků do prvních ročníků
- vzdělávací nabídkou učebních oborů
- nedostatkem kvalifikovaných odborníků pro výuku odborných předmětů
- nedostatkem kvalifikovaných odborníků pro výuku odborného výcviku
- nekvalifikovanost učitelů a neochota si vzdělání doplnit
- pracující starobní důchodci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou

## **4) Jak se analýza pracovního místa projevuje v personálním plánování?**

*Otázky z dotazníku 10 – 11*

### ***Vyhodnocení***

Analýza pracovního místa ve školství je činnost, kdy se zjišťují základní údaje o pracovním místě.

*Nejpoužívanější metoda* pro analýzu pracovního místa je **rozhovor s pracovníkem**, který práci sám vykonává nebo s vedoucím pracovníkem příslušného pracoviště. V pořadí *druhou metodou* je **pozorování**, kdy se pracovník sleduje přímo na pracovišti.

*Analýza pracovního místa, jak se projevuje v personálním plánování:*

- vzdělání – kvalifikace, praxe a pracovní zkušenost
- pracovní náplň, druh práce, kterou bude pracovník vykonávat
- význam pracovního místa, pracovní funkce
- odpovědnost a pravomoc, dle organizačního řádu
- odměňování a motivace
- pracovní podmínky pro vykonávanou práci
- rizika spojená s výkonem práce
- osobní rozvoj pracovníka

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byl určit rozsah personálního plánování ve středním školství. Záměrem bylo, získat informace z pohledu ředitelů a personalistů z jiných středních škol v Ústeckém kraji.

Teoretická část je věnována charakteristice personálního plánování, analýze pracovního místa, získávání a výběru zaměstnanců ve středním školství. Teorie vychází z dostupné literatury, ze získaných zdrojů a pramenů.

Další část se zabývá analýzou současné situace školy. Je zde uvedena legislativa jako důležitá norma pro plánování ve středním školství, organizační struktura střední odborné školy a zajištění kvalifikovaných pracovníků při plánování v oblasti středního školství.

Poslední část je výzkumná. Dle provedeného výzkumu jsem narazila na nejčastější problémy v personálním plánování středního školství. Především je to nízký počet žáků, kteří se hlásí do učebních oborů. Dalším problémem je nekvalifikovanost učitelů na středních školách, které by měl vyřešit zákon 563/2006 Sb. o pedagogických pracovnících, který upravuje předpoklady k výkonu činnosti pro pedagogické pracovníky. Problém při plánování nastal také změnou u pracujících důchodců, ohledně pracovních smluv na dobu neurčitou.

Tato práce mi dovolila nahlédnout nejen do problematiky personálního plánování, ale i do personálních činností organizací středního školství. Zjistila jsem, že jde o práci velmi náročnou, zodpovědnou a důležitou, bez které se v současné době žádná střední škola neobejde. Personální plánování je důležitou činností v řízení školy.

Nedostatkem, kterým jsem si vědoma je hodně odrážkový text, který jsem zvolila z důvodu srozumitelnosti.

Na závěr mohu říci, že cíl práce uvedený v úvodu byl splněn.



## Použité prameny, zdroje a literatura

1. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 2007, ISBN 978- 80-7261-168-3.
2. Pramen:[http://halek.info/www/prezentace/marketingcviceni4/obrazky/maslowova\\_pyramida\\_potreb.png](http://halek.info/www/prezentace/marketingcviceni4/obrazky/maslowova_pyramida_potreb.png)
3. MOLEK, J.: *Personalistika ve veřejné správě*, Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2007
4. KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
5. ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*, Grada Publishing, 2012, ISDN 978-80-247-4154-2.
6. VOCHOZKA, MULAČ a kolektiv, *Podniková ekonomika*, Grada Publishing, 2012, ISDN 978-80-247- 4372-1.
7. ŠIKÝŘ M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha, Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-7261-3.
8. Pramen: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>
9. KOCIANOVÁ, R.: *Personální řízení východiska a vývoj*, 2.vyd. Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3269-5.
10. Pramen: <http://univerzita-online.cz/mng/zm/organizacni-struktura-podniku/>
11. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1.vyd. Grada Publishing, 1999, ISBN 80-716-9614-5.
12. GAVORA, P.: *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*, Brno: Paido – edice pedagogické literatury, 1996, ISBN 80-859-3115-X.
13. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
14. STÝBLO, J., d'AMBROSOVÁ, H., VALENTA, J.: *Abeceda personalisty*, Olomouc, ANAG, 2007, kapitola 1,2,7, 10.2, ISBN 978-80-7263-395-1.
15. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2.
16. BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní kariéra*, Olomouc, Photo, 1994, ISBN 80-7169-083-X.
17. Kolektiv autorů ČMKOS a ASO: *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*, učební manuál, Educa Service, 2008, ISBN 978-80-90391-78-9.

18. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3.
19. BRODSKÝ, Z.: *Řízení lidských zdrojů pro managery*, Fakulta ekonomicko právní, Pardubice, 2009, ISBN 978-80-7395-155-9.
20. STÝBLO, J.: *Moderní personalistika- trendy, inspirace, výzvy*. Praha, Grada 1998, ISBN 80-7169-616
21. Zákon č.561/2004 Sb., *Školský zákon*, EUROUNION Praha, 2009, ISBN 978-80-7317-082-0.
22. Zákon č.563/2004 Sb., *o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*

## **Použité zkratky**

DPS	Doplňující pedagogické studium
TV	Teoretická výuka
OV	Odborný výcvik
ZŘ	Zástupce ředitele
THP	Technicko hospodářský pracovník
DM	Domov mládeže
OP	Odloučené pracoviště
UVVP	Učitel všeobecně vzdělávacích předmětů
UOP	Učitel odborných předmětů
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Pracovní pozice, kterou respondent zastává.....	41
Tabulka 2 Velikost organizace, ve které respondent pracuje.....	42
Tabulka 3 Co znamená termín personální plánování.....	43
Tabulka 4 Využití personálního plánování k dosažení cílů .....	45
Tabulka 5 Kdo se podílí na personálním plánování.....	46
Tabulka 6 Druhy plánování .....	47
Tabulka 7 Je plánování důležité.....	48
Tabulka 8 Plánování ovlivněno – počtem žáků .....	50
Tabulka 9 Plánování ovlivněno – skladba jednotlivých oborů .....	51
Tabulka 10 Plánování ovlivněno - kvalifikace stávajících zaměstnanců .....	53
Tabulka 11 Problémy v personálním plánování.....	54
Tabulka 12 Metody pro analýzu pracovního místa.....	57
Tabulka 13 Výsledky analýzy pracovního místa .....	59

## Seznam grafů

Graf č. 1 Pracovní pozice	41
Graf č. 2 Velikost organizace	42
Graf č. 3 Termín personální plánování v %	44
Graf č. 4 Využívá organizace personálního plánování v %	45
Graf č. 5 Kdo v organizaci plánuje v %	46
Graf č. 6 Důležitost plánování v %	48
Graf č. 7 Je personální plánování důležité	49
Graf č. 8 Plánování ovlivněno – počtem žáků v %	50
Graf č. 9 Plánování ovlivněno - skladba jednotlivých oborů v %	52
Graf č. 10 Plánování ovlivněno - kvalifikace stávajících zaměstnanců v %	54
Graf č. 11 Problémy v personálním plánování	56
Graf č. 12 Metody pro analýzu pracovního místa v %	58
Graf č. 13 Kritéria pro hodnocení pracovního místa v %	60

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	10
Obrázek 2 Mechanismus plánovacího procesu	14
Obrázek 3 Analýza pracovního místa	22
Obrázek 4 Organizační schéma střední odborné školy	33

## Přílohy

### DOTAZNÍK - PERSONÁLNÍ

Vážené kolegyně a kolegové. Studuji školský management a tento dotazník bude podkladem pro mou bakalářskou práci - Personální plánování. Tento dotazník je určen pro ředitele školy a ekonoma nebo pracovníka, který se zabývá personalistikou.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

#### Pracovní pozice

Velikost organizace ve které pracujete, uveďte fyzický počet zaměstnanců

Co pro Vás představuje termín personální plánování

- plánování pracovníků
- předvídání vývoje v organizaci
- formování a využívání pracovních schopností lidí
- formování pracovních týmů
- personální a sociální rozvoj lidí
- Jiné:

Využívá Vaše organizace personálního plánování k dosažení cílů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Kdo se ve Vaší organizaci podílí na personálním plánování

- ředitel školy
- zástupci ředitele (liniový manažeréři)
- vedoucí pracovníci
- personalisté
- Jiné:

**Jaké druhy plánování jsou z Vašeho pohledu důležité**

- plány získávání a výběru pracovníků
- plány vzdělávání zaměstnanců
- plány rozmisťování zaměstnanců
- plány odměňování a produktivita práce
- plány pensionování a propouštění
- plány následnictví
- Jiné:

**Jsou Vámi vybrané druhy plánování důležité?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Ovlivňuje proces plánování počet žáků?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Ovlivňuje proces personálního plánování skladba jednotlivých oborů?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Ovlivňuje proces personálního plánování kvalifikace stávajících zaměstnanců?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne



**Jaké má Vaše organizace problémy v personálním plánování**

napište dle zkušenosti

**Jaké metody používá Vaše škola pro analýzu pracovního místa**

pozorování

rozhovory

dotazníky

Jiné:

**Co je pro Vaši školu důležité při vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa**

význam pracovního místa

pracovní náplň (náročnost práce)

odpovědnost a pravomoc

pracovní podmínky

postavení v organizační struktuře organizace

vzdělání a praxe

způsob odměňování a motivace

osobní rozvoj

rizika spojená s výkonem na daném pracovním místě

Jiné: