

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Výběr nových pracovníků ve školách a jejich  
adaptace v pracovním procesu**

**Recruitment of new employees at schools and their  
adaptation at the work process**

**Karolína Procházková**

**Plzeň 2023**

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Výběr nových pracovníků ve školách a jejich adaptace v pracovním procesu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne: 24.4.2023

v. r. *Karolína Procházková*

Zásady pro vypracování práce:

1. Definujte a vymezte základní pojmy z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů.
2. Představte historii a význam práce s lidskými zdroji ve školách
3. Zaměřte se na oblasti personálního managementu, procesu výběru zaměstnanců a jejich adaptace.
4. Analyzujte výzkumný problém spjatý s personálními a adaptačními činnostmi ve vybrané organizaci.
5. Zhodnoťte závěry z provedeného šetření a vytvořte plán opatření pro vybranou organizaci.

## **Poděkování**

Mé poděkování patří především vedoucí této bakalářské práce Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za cenné rady, zkušenosti, podněty a připomínky, které mi v průběhu práce ochotně a vstřícně poskytovala a které mi pomohly celou práci dovést do finální podoby.

Touto cestou také děkuji paní ředitelce ZŠ a MŠ Vejprnice Mgr. Ludmile Jílkové za veškerou metodickou podporu, její čas a pomoc při zpracování bakalářské práce a také děkuji vedení školy spolu s jejími pedagogickými a provozními zaměstnanci, kteří byli ochotni svými zkušenostmi a odpověďmi přispět jako respondenti v dotazníkových šetření práce.

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Řízení lidských zdrojů a personální činnosti.....</b>	<b>10</b>
1.1 Vymezení pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů .....	10
1.2 Řízení lidských zdrojů .....	11
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	12
1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.5 Modely řízení lidských zdrojů .....	14
1.6 Strategie a politiky řízení lidských zdrojů .....	15
1.7 Pojetí personální práce (personalistiky).....	16
1.8 Personální útvar a hlavní personální činnosti .....	18
1.9 Vývojové etapy personální práce.....	19
<b>2 Personalistika ve škole.....</b>	<b>21</b>
2.1 Význam personální práce ve škole .....	21
2.2 Hlavní úkoly personalistiky ve škole.....	22
2.2.1 Personální činnosti .....	23
2.2.2 Personální strategie .....	23
2.3 Zajištění personalistiky ve škole.....	24
<b>3 Ekonomická oblast řízení ve školách .....</b>	<b>26</b>
3.1 Odměňování zaměstnanců .....	26
3.2 Mzdy a personalistika .....	27
3.3 Odměňování ve veřejném školství.....	28
3.3.1 Platový výměr .....	29
3.3.2 Stanovení platové třídy a platového stupně .....	29
3.3.3 Tarifní systém a nárokové složky platu.....	30

3.3.4	Další složky platu stanovené platovým výměrem .....	30
<b>4</b>	<b>Plánování zaměstnanců a obsazování volných pracovních pozic .....</b>	<b>32</b>
4.1	Plánování zaměstnanců .....	32
4.1.1	Postup plánování zaměstnanců .....	33
4.1.2	Řešení nedostatku zaměstnanců .....	33
4.1.3	Řešení nadbytku zaměstnanců .....	33
4.2	Získávání zaměstnanců .....	34
4.2.1	Postup obsazování volných pracovních míst .....	34
4.2.2	Zdroje získávání zaměstnanců .....	35
4.2.3	Metody získávání zaměstnanců .....	36
4.3	Výběr zaměstnanců .....	36
4.3.1	Kritéria výběru zaměstnanců a obecné požadavky na zaměstnance .....	37
4.3.2	Metody výběru zaměstnanců .....	38
4.3.3	Fáze výběru zaměstnanců .....	38
4.3.4	Požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání .....	39
4.4	Specifika zaměstnávání ukrajinských občanů na pozici pedagogického pracovníka .....	40
<b>5</b>	<b>Adaptace a orientace nového zaměstnance .....</b>	<b>42</b>
5.1	Proces adaptace .....	42
5.1.1	Cíle adaptace nového zaměstnance .....	42
5.1.2	Zásady adaptačního procesu .....	43
5.1.3	Fáze adaptace .....	43
5.1.4	Význam psychologické smlouvy .....	44
5.2	Orientace pracovníků v prostředí organizace .....	44
5.2.1	Oblasti orientace a jejich obsah .....	45
5.2.2	Období orientace a jejich časový plán .....	46

5.3	Specifika adaptačního procesu pedagogických pracovníků ve školách .....	47
5.3.1	Adaptace začínajícího učitele .....	47
5.3.2	Adaptační období začínajícího učitele z pohledu vedení školy .....	48
5.3.3	Účastníci adaptačního procesu pedagogických pracovníků .....	49
5.3.4	Adaptační program .....	51
5.3.5	Fáze reflexe a kontrola výsledků adaptace .....	51
<b>6</b>	<b>Představení organizace .....</b>	<b>52</b>
6.1	Základní škola a mateřská škola Vejprnice .....	52
6.2	Organizační struktura řízení školy .....	53
6.3	Personální zajištění organizace .....	54
6.4	Hlavní strategické cíle školy .....	54
<b>7</b>	<b>Rozbor výzkumného problému .....</b>	<b>55</b>
7.1	Vnější prostředí organizace .....	55
7.1.1	PEST analýza .....	55
7.1.2	Porterův model pěti sil .....	58
7.2	Analýza vnitřního prostředí za použití SWOT analýzy .....	60
<b>8</b>	<b>Proces výběru, náboru, orientace a adaptace nových zaměstnanců v ZŠ a MŠ Vejprnice.....</b>	<b>63</b>
8.1	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců .....	63
8.2	Adaptace zaměstnanců .....	65
8.2.1	Adaptační plány a jejich časové období .....	65
8.2.1.1	Uvádění začínajících učitelů mateřské školy .....	66
8.2.1.2	Uvádění začínajících učitelů základní školy .....	68
<b>9</b>	<b>Rozbor vybraných personálních činností za použití dotazníkového šetření ...</b>	<b>71</b>
9.1	Dotazník pro ředitelku ZŠ a MŠ Vejprnice .....	71
9.2	Dotazník pro personalistku školy .....	74

9.3	Dotazník pro zaměstnance organizace .....	77
9.4	Dotazník pro začínající pedagogické pracovníky .....	84
9.5	Dotazník pro ukrajinského pedagogického pracovníka .....	90
<b>10</b>	<b>Zhodnocení procesu výběru, náboru, orientace a adaptace v organizaci.....</b>	<b>93</b>
10.1	Silné stránky .....	93
10.2	Slabé stránky .....	96
<b>11</b>	<b>Navržená opatření.....</b>	<b>98</b>
11.1	Vytvoření směrnice adaptačního procesu .....	98
11.2	Vytvoření orientačního a uvítacího balíčku .....	99
11.3	Tvorba adaptačního plánu provozních zaměstnanců .....	101
11.4	Sledování nákladů personálních činností .....	103
	<b>Závěr .....</b>	<b>107</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>109</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>112</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>113</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek.....</b>	<b>114</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>115</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Bakalářská práce pojednává o výběru nových pracovníků ve školách a jejich adaptaci v pracovním procesu a definuje ostatní personální činnosti, které jsou velmi důležité jak pro samotnou organizaci, tak pro její zaměstnance.

Hlavním cílem práce je definovat a vymežit základní pojmy z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, představení historie a významu práce s lidskými zdroji ve školách, zaměření se na oblasti personálního managementu, procesu výběru a adaptace zaměstnanců a v rámci jedné z posledních kapitol zhodnocení provedených šetření a vytvoření plánu opatření pro vybranou organizaci tak, aby se zajistila její větší prosperita a větší konkurenceschopnost.

Jelikož mají personální procesy prováděné ve školách svá specifika, klade si tato práce také za cíl jejich přiblížení k personálním činnostem firem a tomu, že základní a mateřské školy lze vést podobným způsobem jako společnosti působící v podnikatelském prostředí.

Struktura práce je rozdělena do dvou plynule na sebe navazujících částí, kdy v první části je využito poznatků z odborné literatury a v druhé části je čerpáno z informací získaných na základě provedených šetření a interních dokumentů vybrané organizace. I přestože se jedná o dvě části práce, praktická část se svým obsahem snaží reflektovat část teoretickou, která po vymezení základních definic a pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů popisuje jednotlivé personální procesy, mezi které patří systémy výběru, nábory, orientace a adaptace nových zaměstnanců, a která zároveň definuje oblasti z ekonomického řízení škol a specifika v rámci personálních procesů těchto příspěvkových organizací.

Praktická část této práce se svým obsahem věnuje představení organizace, včetně jejího personálního zajištění v rámci organizační struktury, dále se soustředí na rozbor výzkumného prostředí za pomoci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace, následně analyzuje proces výběru, nábory, orientace a adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a také provádí rozbor vybraných personálních činností za pomoci dotazníkových šetření. Ty jsou vyhodnocovány na základě odpovědí respondentů z řad vedení, personalistiky školy, provozních a pedagogických zaměstnanců školy, začínajících pedagogických pracovníků a také ukrajinského pedagogického pracovníka,



jehož typ dotazníku se soustředí na specifika vztahující se k zaměstnávání ukrajinských pracovníků ve školách a jejich adaptace v pracovním procesu, což zajišťuje v souvislosti s válkou na Ukrajině jistou aktuálnost této bakalářské práce.

Všechna provedená šetření slouží ke zhodnocení jednotlivých procesů prostřednictvím silných a slabých stránek, na jejichž základě jsou navržena opatření spolu s postupy k jejich dosažení.

# 1 Řízení lidských zdrojů a personální činnosti

Oblast řízení lidských zdrojů je velice stěžejní oblastí pro chod celé firmy, jelikož právě lidé, potažmo jejich pracovní síla, tvoří podnik a vytváří kapitál. Zaměstnanci jsou hnacím motorem organizace, utvářejí její atmosféru, podílejí se na filozofii podniku, dynamizují jeho chod a přeměňují výrobní faktory.

Znalost personálních procesů a schopnost řídit lidské zdroje je užitečná nejen pro manažery a personalisty napříč státními i nestátními sektory, ale především vede k pochopení celé škály činností, bez kterých se žádná organizace neobejde. Pochopení oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů je proto klíčovou oblastí každého podniku, díky které může růst, prosperovat a vytvářet přidanou hodnotu nejen pro sebe samotného, ale i pro jeho okolí.

## 1.1 Vymezení pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů

V souvislosti s oblastí řízení lidských zdrojů se setkáváme s mnoha pojmy, které je třeba znát, pokud chceme pochopit celý jejich proces. Mezi základní pojmy, které vymezuje tato podkapitola se řadí lidské zdroje, intelektuální kapitál, lidský kapitál a pracovní síla, což jsou slova, která mohou být považována mylně za synonyma, a tak je důležité jejich význam správně pochopit a uvést do souvislostí.

**Lidské zdroje** jsou dle Armstronga (2015) o lidech, pomocí kterých se dosahuje strategických cílů a rozhoduje o zabezpečování, rozdělování a vyžívání všech dalších zdrojů. „Samotný pojem lidské zdroje, odvozený z anglického human resources (HR) se používá v různých významech. Obvykle označuje lidi pracující v organizacích, avšak rovněž označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalistiky zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci. V podnikové praxi je označení HR chápáno a používané především ve významu personálního útvaru nebo personalistů.“ (Šikýř, 2014, s. 20)

Dle Lochmannové (2016) lidské zdroje skrývají potenciál konkurenční výhody pro organizaci, jelikož jsou hodnotné, vzácné a nenapodobitelné. Hodnotnými zdroji je můžeme označit, pokud splňují podmínky organizace a efektivně vykonávají práci.

Za vzácné zdroje jsou považovány jsou-li na trhu v omezeném množství a pro podnik jsou tzv. luxusním zbožím, kdy firmy po tomto faktoru vytvářejí větší nabídku, než je poptávka. Nenapodobitelnými se stávají, pokud jiná firma jejich předpoklady nemůže využívat bez přizpůsobení jejímu prostředí, a nenahraditelnými zdroji, pokud nejdou nahradit bez realizace dalších finančně i časově náročných operací.

V souvislosti s řízením lidských zdrojů je nutno zmínit i lidský a intelektuální kapitál. **Intelektuální kapitál** představuje znalosti, vlastnosti, zkušenosti a dovednosti, které zaměstnanec ve své profesi uplatňuje. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které s hmotnými (peníze a hmotné mění) utvářejí tržní hodnotu organizace. Tento kapitál má tři složky: lidský kapitál (znalosti a dovednosti zaměstnanců), společenský kapitál (znalosti ze sítí vztahů s veřejností) a organizační kapitál (znalosti uložené v manuálech a databázích). **Lidský kapitál** je tudíž jednou ze složek tvořících hlavní intelektuální kapitál. Na samotné organizaci tedy je, aby svým zaměstnancům dovolila své dovednosti neustále rozvíjet, motivovala je k sebezdokonalování a umožnila jim další vzdělávání vedoucí k lepší konkurenceschopnosti firmy. (Koubek, 2015)

Pojem **pracovní síla** se používá pro zastaralejší označení zaměstnanců, kteří jsou součástí organizační struktury. Tato síla je specifická tím, že nelze oddělit od jejího výrobce – člověka, který si sám rozhoduje, zda svou pracovní sílu využije, tudíž bude pracovat a pracovní nabídku přijme, zda je schopen se kvůli ní přestěhovat a vzdát bydliště, zda je ochoten za práci dojíždět nebo zda se mu pracovní pozice s nabízenou mzdou zdá atraktivní. Tato síla a její realizace nezávisí pouze na zákonech trhu, ale především na samotném jejím držiteli. (Tomeš, 2009)

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů je odvozen od anglického pojmu human resource management (HRM) a je nejnovější koncepcí personálních činností, která vznikla v druhé polovině minulého století a která klade velký důraz na lidskou pracovní sílu jako nejdůležitější vstup a prostředek pro správné a dynamické fungování organizace. (Koubek, 2015)

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů lze zařadit vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních

míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému. (Armstrong, 2015)

Dle Armstronga (2015, str. 45) lze tuto oblast chápat následovně: „Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“

Řízení lidských zdrojů od personálního řízení odlišuje několik znaků jako je strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, také to, že personální práce není záležitostí odborných specialistů a stává se rutinní záležitostí vedoucích pracovníků, úzké propojení personální práce se strategiemi organizace, motivace zaměstnanců a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 2015)

### **1.3 Cíle řízení lidských zdrojů**

„Řízení lidských zdrojů chápeme jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích.“ (Lochmannová, 2016, s. 13) Velice důležité je dosahovat cílů v souladu se strategickými plány, nabývat optimálních výsledků, umožňovat organizacím získávat a mít možnost zaměstnávat talentované a kvalifikované pracovní síly, pomáhat rozvíjet kulturu organizace a přizpůsobovat kulturu podniků v souladu k potřebám zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

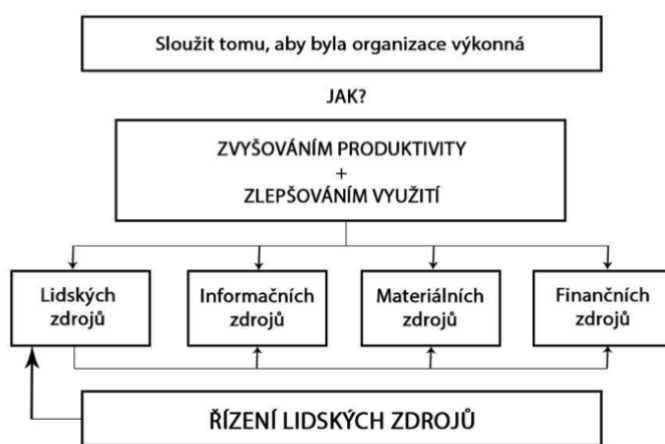
Dle Horváthové & Čopíkové (2017) mají konkrétní cíle směřovat k efektivnímu využití lidských zdrojů, vytváření a udržování harmonických vztahů mezi členy organizační struktury, zajištění maximálního rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím školení a vzdělávání a identifikování a uspokojení potřeb jednotlivých zaměstnanců nabízením peněžních i nepeněžních odměn.

## 1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů uvádí Lochmannová (2016, str. 13): „Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je usilovat o obsazení volného pracovního místa v podniku tím správným člověkem a neustále jej přizpůsobovat měnícím se požadavkům.“

Obecný úkol řízení lidských zdrojů znázorňuje následující schéma:

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

Pokud bychom ovšem toto schéma chtěli více rozšířit, uvedly bychom další činnosti, které ve své knize uvádí Koubek (2015) a které přispívají k plnění úkolů organizace:

- vyváření souladu mezi přidělenými úkoly a počty zaměstnanců k úkolům přiděleným
- usilování o přiřazení správného člověka na správné místo neboli „šití“ pracovních úkolů na míru pracovníkovi ve snaze nalézt pro zaměstnance správnou náplň práce, která by ho naplňovala, motivovala a vedla k co největším pracovním výkonům
- optimální využívání pracovních sil v organizaci v souladu s kvalifikací a dovednostmi
- formování týmů, efektivního vedení lidí a mezilidských vztahů v souladu s nejnovějšími trendy pocházejícími ze zahraničí
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace v souvislosti s vytvořením vhodných pracovních podmínek a zlepšování kvality pracovního místa a pracovního života

- dodržování veškerých zákonů z oblasti práce a lidských práv

Předchozí hlavní úkoly by se daly zařadit do tradičního přístupu lidských zdrojů, ovšem v souvislosti s dnešní dobou je třeba na tyto úkoly pohlížet z modernější perspektivy. Novodobější přístup se soustředí na zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity a spokojenosti zaměstnanců, zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivů a zvýšení jejich připravenosti na změny. (Koubek, 2015)

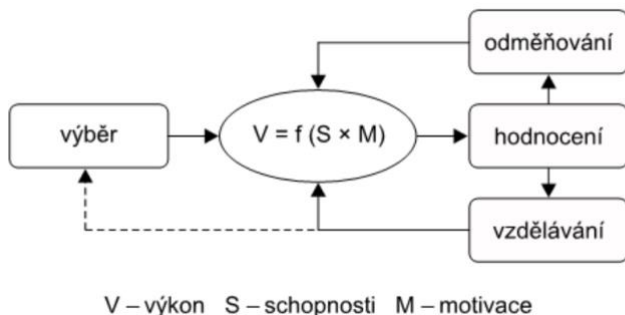
## 1.5 Modely řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů pocházejí z půdy amerických vědců, kteří vymezili dva nejzákladnější a jedny z nejstarších modelů řízení lidských zdrojů – Michiganský a Harvardský model, které později doplnil model novější s evropsky smýšlející koncepcí – Evropský model.

**Harvardský model** popsal Beer, Spector, Lawrence, Mills a Walton v roce 1984. Dvořáková (2012, str. 7) říká: „Harvardský model definuje řízení lidských zdrojů jako všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují podstatu vztahu mezi organizací a zaměstnancem.“ Tento model zdůrazňuje důležitost vedoucích zaměstnanců a top managementu a prosazuje názor, že pouze tito aktéři mohou organizaci posunout svými nápady a změnami, tudíž na nich závisí celý úspěch podniku. (Dvořáková, 2012)

Zásluhu objevit a definovat **Michiganský model** si připsali vědci Fombrun, Tichy a Devanna v roce 1984. Model vychází ze souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů a klade důraz na podstatu zaměstnanců v organizaci, kteří se podílejí na chodu podniku a rozhodují o realizaci jeho strategie. Základem tohoto systému řízení lidských zdrojů je výběr schopných a motivovaných lidí k dosažení požadovaného výkonu, spravedlivé odměňování v poměru k odvedené práci, efektivní hodnocení zaměstnanců a rozvíjení schopností lidí ve vztahu k vykonávané pracovní funkci. (Šikýř, 2014)

Obr. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř, 2014

„Michiganský model podtrhuje význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace. Řízení lidských zdrojů má zásadní vliv na výkon lidí i výkon organizace. Dosažení očekávaných výsledků podnikání a hospodaření vyžaduje lidi schopné a motivované vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace.“ (Šikýř, 2014, str. 37)

Přestože první modely vznikaly v Americe, netrvalo dlouho, aby jejich koncepty přišly do Evropy, kde dle názvu tohoto světadílu vznikl **Evropský model**. Koncepty tohoto modelu se ovšem setkaly s kritikou, jelikož nereflektovaly systém hodnot Británie i kontinentální Evropy, a proto se modely začaly přizpůsobovat evropské historii. (Dvořáková, 2012) Vlivem kritiky amerických modelů si proto Evropané přizpůsobili tento model politické, ekonomické, právní, demografické i sociální situaci. Tento model oproti zaoceánským modelům postupuje vždy s ohledem na situaci a okolní vlivy. Jak uvedl Mabey a kol. citovaný v Armstrong (2015, s. 55) charakteristické prvky pro Evropský model je dialog mezi sociálními partnery, důraz na vztahy s veřejností, multikulturní organizace, neustálé sebevzdělání a možnost podílet se na rozhodování.

## 1.6 Strategie a politiky řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2015, s. 24) Tato strategie definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců v organizaci tak, aby jejich pracovní síla byla efektivně využita. Jedná se zejména o dosahování požadovaného výkonu a plnění

sjednané práce. Organizace řeší koncepční otázky týkající se potřeby získat zaměstnance a pokrytím jeho potřeb a ptá se: „Kolik zaměstnanců určité profese je potřeba? Kolik zaměstnanců přijmout v souvislosti se stanoveným rozpočtem? Jaké metody při náboru zaměstnanců budou použity a kde potřebné zaměstnance získat?“ (Šikýř, 2014)

Správné odpovědi na tyto otázky poskytuje analýza vnějších a vnitřních podmínek – PEST analýza, která je důležitá pro identifikaci jevů, které mají na organizaci vliv a která představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

Další známou metodou analýzy současného stavu organizace je SWOT analýza, jejímž účelem je identifikovat silné (S) a slabé stránky (W) a identifikovat možné příležitosti (O) a hrozby (T). Dle Veber a kol. citovaný v Šikýř (2014, str. 46) jsou výsledkem kombinací jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace následující strategie:

- Strategie SO: zahájení ofenzivy, využití silných stránek a příležitostí k získání konkurenční výhody
- Strategie WO: využití příležitostí, které se nemusí opakovat, a potlačení slabých stránek
- Strategie ST: překonání hrozby způsobující ztrátu konkurenceschopnosti organizace, využití silných stránek
- Strategie WT: usilování o potlačení slabých stránek a překonání hrozeb s cílem přežít

Po nastavení správné strategie následuje její realizace, jejímž nástrojem je politika lidských zdrojů, která musí být uplatňována jako systém směřující k naplnění cílů organizace. Tato politika definuje zásady řízení a vedení lidí v organizaci, zásady provedení jednotlivých činností jako jsou např. politiky výběru, adaptace, hodnocení a odměňování. (Šikýř, 2014)

## **1.7 Pojetí personální práce (personalistiky)**

Všechna rozhodnutí provedená v organizaci, která mají za následek změnu v podniku, mají svou personální dimenzi. Je to dáno především tím, že všechny činnosti odehrávající se uvnitř organizace jsou realizovány jejími zaměstnanci. Právě zaměstnanci podnik



utvářejí a dělají je konkurenceschopným díky svým znalostem, dovednostem a zkušenostmi, které do něj přináší. (Synek & Kislingerová, 2015)

Každá existující organizace může existovat jen tehdy, pokud se jí podaří propojit, využívat a uvést do pohybu materiální a finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Materiální zdroje ovšem spolu s finančními potřebují motor, který je bude pohánět. Tímto motorem jsou myšleny lidské zdroje tvořeny z řad zaměstnanců. Tyto lidské zdroje k jejich správnému fungování využívají informace, které uvádějí do pohybu, dávají je do kontextu, příkládají jim určitý význam, rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech článků organizace, a proto je jim přidělován určitý význam. Právě personalistika je oblast zabývající se řízením a vedením lidí. (Koubek, 2015)

Koubek (2015, str. 13) v jeho definici uvádí: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům, a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce a jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Je velice důležité v praxi rozeznávat různé pojmy, jelikož pojem personalistika nebo personální práce bývají zaměňovány s pojmy personální řízení či řízení lidských zdrojů. Personalistika je pojem nejobecnější a lze si jej vyložit jako všechny činnosti v podniku, které obsahují procesy od výběru zaměstnanců až po jejich adaptaci. Jak udává Lochmannová (2016, str. 11): „Velmi zjednodušeně řečeno, úkolem personalistiky je vybrat správné lidi na správné místo.“

Mezi hlavní cíle personální práce je možno v ekonomické oblasti vymezit optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory, zlepšování struktury a kvality lidských zdrojů organizace, stanovení a udržení nákladů organizace na optimální hladině a stanovení optimálního systému ohodnocení zaměstnanců. (Synek & Kislingerová, 2015)

## 1.8 Personální útvar a hlavní personální činnosti

Personální práce vychází ze zásad personální strategie firmy. Tato strategie stanovuje hlavní zásady a postupy, které následně realizuje personální útvar prostřednictvím řady činností v jednotlivých oblastech personální práce. Tento útvar si lze představit jako specializované pracoviště v organizaci, které zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, kontrolní a organizační stránku personální práce a poskytuje služby zaměstnancům na všech pracovních úrovních. (Koubek, 2015)

Pro plnění správné funkce personálního útvaru je jej třeba správně začlenit do organizační struktury podniku v závislosti na velikost podniku a stylem jejího řízení. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají a personální činnosti vykonává velmi často samotný majitel nebo pověřený vedoucí pracovník. Ve velkých organizacích personální činnosti zajišťuje minimálně jeden specialista, popřípadě je personální útvar rozčleněn do několika oddělení, v nichž každé se soustředí na jednu specifickou činnost. S členěním personálního oddělení dle specializace se lze setkat zejména v dynamických organizacích, kde je kladen velký důraz na význam lidského činitele a jeho vedení. (Koubek, 2015)

Pokud je personální útvar správně zařazen do hierarchie řízení organizace, je jeho realizace uskutečňována prostřednictvím řady činností, mezi které patří plánování zaměstnanců (jejich počtu a potřeb), získávání a výběr zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců včetně zařazování do pracovního procesu i ukončování pracovního poměru, hodnocení pracovníků a odměňování jimi odvedené práce, popis pracovních míst, zajištění firemních systémů vzdělávání, kolektivní vyjednávání, sociální péče včetně organizace sociálních služeb a volnočasových aktivit, BOZP a kontrola pracovních podmínek. (Synek & Kislíngerová, 2015)

Úskalí, které může nastat a se kterým lze setkat při provádění personálních činností, je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci. Nově zavedená technologie má za důsledek vznik nových pracovních pozic určité kategorie a kvalifikace, ale i zánik těch stávajících, které pro podnik mohou být nově nepotřebné. Na personálním útvaru je zajištění plynulosti personálních činností včetně posouzení změn z hlediska ekonomického, technického, právního a sociálního. (Koubek, 2015)

## 1.9 Vývojové etapy personální práce

Přístup organizace k řízení a vedení lidí lze zaznamenávat již v dávných kulturách, kdy první známky recruitmentu (náboru, přijímání zaměstnanců) sahají až do období kolem roku 55 př.n.l., ve kterém se zrodil program doporučování zaměstnanců (referral program). Tyto známky počátků personální práce jsou typické především pro vyspělé kultury, kterými byla např. egyptská a římská kultura. Právě Julius Caesar nabízel svým vojákům hodnotnou odměnu za každého nebojácného muže do legie. Jak udává Jan Tegze (2019, str. 13): „S trochou nadsázky je možné pokládat Caesara za autora prvního programu doporučování uchazečů a jeho vojáky pak “recruitery“.“ O několik století později, konkrétně v roce 1950, přišel Henry Robinson s nápadem zřídit *Office of Addresses and Encounter* s překladem do českého jazyka *Kancelář adres a setkání*, což lze považovat za dnešní pracovní agenturu, jelikož jeho záměrem bylo propojit uchazeče o práci s potenciálními budoucími zaměstnanci. (Tegze, 2019)

Jak je zřejmé, znalost vývoje personální práce je velice důležitá pro pochopení historických kontextů a současných přístupů. „Ve vyspělých zemích se personalistika vyvíjí přibližně od počátku 20. století v dílčích vývojových etapách, v odborné literatuře označovaných jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.“ (Šikýř, 2012, str. 28)

Tabulka 1: Koncepte a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř, 2016

Mohlo by se zdát, že jednotlivé koncepte jsou spjaté pouze s určitým historickým obdobím, ovšem na každou z nich narazíme v určitých organizacích dle toho, jakou mají

velikost a koncepci personální práce. Platí, že čím větší je organizace, tím je zapotřebí vyspělejší techniky, komplexnější strategie a progresivnějšího řízení. (Šikýř, 2016)

**Personální administrativa**, která se začala prosazovat v desátých letech 20. století byla ovlivněna klasickým přístupem k řízení práce. Doba 10.-20. let minulého století se váže s průmyslovou výrobou, kdy lidé měli úzkou specializaci v oboru, prosazovala se hluboká dělba práce a lidé představovali pracovní sílu ztotožněnou s prací strojů. (Šikýř, 2016)

Pomocí časových a pohybových studií se stanovil nejrychlejší a nejefektivnější pracovní postup, následně byla práce rozdělena do řady rutinních a jednoduchých úkolů vedoucích k možnosti zaměstnávat nekvalifikované lidi a výsledkem byla úspora nákladů a zkrácení času potřebného k zaučování nově přijatého personálu, který díky jednoduchosti procesů okamžitě dosáhl požadované produktivity práce. Jak uvádí Šikýř (2015, str. 45): „Personální práce byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace. Personalisté plnili administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí.“

Druhou koncepci personální práce, která se začala prosazovat od čtyřicátých do padesátých let 20. století, se stalo **personální řízení**. Změnu lze pozorovat vzhledem k narůstající konkurenci a měnících se požadavků zákazníků, kteří tak v době pokračujícího rozvoje průmyslové výroby odstartovali nové uvažování firem o lidech jako o konkurenční výhodě. Ve velkých organizacích proto začaly vznikat personální útvary specializující se na jednotlivé personální činnosti a personalisté měli rozsáhlejší pravomoci a odpovědnosti. (Šikýř, 2016)

**Řízení lidských zdrojů** představuje třetí historicky významnou a zároveň současnou koncepci personální práce, která se začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Lidé se stali nejdůležitějším článkem organizace, protože se zaslouhují o rozvoj ostatních faktorů podniku, a personální práce je předpokladem pro úspěšně provedené činnosti všech ostatních částí organizace včetně dosažené jejích stanovených strategických cílů. (Šikýř, 2016)

## **2 Personalistika ve škole**

Nepochybnou součástí každé organizace je personalistika, personální práce, spojená s řízením a vedením zaměstnanců. V souvislosti s globálními změnami na konci minulého století nacházejí své postavení a významnost lidské zdroje i v oblasti školství, ve kterém se stávají rozhodujícím činitelem pro správné fungování organizace. Záležitost zabezpečení personálních činností je pravomocí a odpovědností ředitele a ostatních vedoucích zaměstnanců, kteří se pomocí personálních činností snaží dosahovat strategických cílů školy.

### **2.1 Význam personální práce ve škole**

Současné školství potřebuje schopné vedoucí pracovníky, kteří mají znalosti nejen z oblasti pedagogiky a managementu, ale i psychologie a personalistiky, plánování, organizování, koordinování, vedení a způsobu kontroly, kde tyto dovednosti jim umožňují vytvářet konkurenceschopnou a prosperující organizaci. V dnešní době, kdy trh nabízí nepřehledné množství typů škol od státních až po soukromé je třeba, aby vedoucí pracovníci uměli reagovat také na fungování poptávky a nabídky spolu s tržními mechanismy. (Gosiorovský, 2010)

Aby škola mohla být konkurenceschopnou, je zapotřebí, aby disponovala kvalitním personálem z řad pedagogických i nepedagogických pracovníků, kteří zajistí její správnou funkci a chod celého systému. Bez efektivního řízení lidských zdrojů nelze dosáhnout uspokojivého výsledku ve výchovně-vzdělávací činnosti. Je jisté, že školy si konkurují i mimo jiné v tom, jak kvalitním personálem disponují, jelikož těch nejlepších profesionálů je poněkud malé množství. Ředitelé tak hledají takové učitele, kteří budou v nejideálnějším případě vysoce kvalifikovaní, zdvořilí, důvěryhodní, spolehliví, vnímaví a komunikativní. (Světlík, 2009) Právě proto je personální práce ve školách tak důležitá – umožňuje realizovat personální činnosti, které vedou ke spokojenému klimatu uvnitř organizace, ale i zvenčí eliminovat velké nároky ze strany rodičů požadujících co nejkvalitnější personální obsazení školy přinášející jejich dítěti hodnotné vzdělání. (Gosiorovský, 2010)

## 2.2 Hlavní úkoly personalistiky ve škole

Dle Šikýře (2012, str. 15) lze hlavní úkoly personalistiky ve škole definovat následovně: „Úkolem personalistiky je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků) a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy.“

Pokud personál školy bude dostatečně motivovaný a ochotný vykonávat smlouvenou práci kvalitně, jejich schopnosti a dovednosti určují výkon školy a výsledek jejího fungování. Na řediteli a vedoucích pracovnících spolu s personálním oddělením je tedy, aby pečovali o své zaměstnance, zjišťovali jejich potřeby a zabezpečili dostatečně příjemné klima organizace vedoucí k maximální spokojenosti pracovníků a jejich výkonu.

Vztah mezi výkonem (V), schopnostmi (S), motivací (M) a podmínkami (P) vyjadřuje dle Tureckiové citované v Šikýř (2012, str. 32) následující rovnice:

$$V = f(S \times M \times P)$$

Armstrong & Taylor (2015, str. 411) uvádí definici pracovního výkonu následovně: „Výkon, respektive pracovní výkon je definován jako chování, které přináší výsledky.“ Dle výše zmíněné rovnice je výkon funkcí schopností (S), motivací (M) a podmínek (P), proto pokud schopnosti, motivace a podmínky zaměstnanců budou nulové, i jejich výkon nebude žádný. Se zvyšující se motivací, schopnostmi a podmínkami ale výkon stoupá, proto v souvislosti se schopnostmi je v organizacích kladen důraz na vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím školení, kurzů a webinářů, díky nimž zaměstnanec získává nové odborné schopnosti a dovednosti. Dle Šikýře (2012, str. 17): „Schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy.“

Výše uvedené vztahy je nutné pochopit, abychom rozuměli vztahu mezi řízením a vedením zaměstnanců a výkonem školy, jelikož tyto vztahy vedoucí k dosahování strategických cílů školy jsou úkolem personalistiky a personálních činností. (Šikýř et al., 2012)

### **2.2.1 Personální činnosti**

Ve školách typu předškolního, základního a středoškolského vzdělávání se na území České republiky pravděpodobně nesetkáme ani s jednou institucí zaměřenou na poskytování vzdělávání, která by měla svůj vlastní personální útvar, jelikož personální činnosti, plánování, potažmo strategie a legislativy jsou v pravomocích a odpovědnosti samotného ředitele školy, který jednotlivé úkoly deleguje mezi své zástupce a zaměstnance zaměřené na personální a mzdové činnosti. Tento způsob odpovědnosti za vykonané personální činnosti je dán velikostí škol, které jsou v České republice podstatně menší, než tomu tak je v zahraničí. (Eger, 2006)

Personální činnosti vedou k naplňování úkolů personalistiky ve škole, které přispívají k udržení spokojených, dostatečně motivovaných a schopných zaměstnanců školy, kteří pracují v rámci organizační struktury školy a rozhodují o realizaci strategie školy.

Základem pro personální činnosti je vytvoření systému výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců k dosažení co nejlepšího výkonu a podmínek k vykonávání sjednané práce.

Mezi činnosti vykonávané pověřenými osobami ve školách dle Šikýř et al. (2012) patří: vytváření a analýza pracovních míst za účelem definování pracovních úkolů seskupovaných do pracovních míst, plánování zaměstnanců za účelem pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců, zpracování plánů personálních činností, obsazování volných pracovních míst a adaptace nově přijatého zaměstnance, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a jejich stimulování k dosažení požadovaného výkonu, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a zajištění optimálních pracovních podmínek, formování pracovních vztahů a v neposlední řadě využívání personálního informačního systému za účelem zajištění personálních údajů sloužících k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů.

### **2.2.2 Personální strategie**

Dle Šikýř et al. (2012, str. 21) lze personální strategie ve školách definovat následovně: „Personální strategie je východiskem personální práce ve škole. Účelem vytváření a uskutečňování personální strategie školy je formulovat a realizovat dlouhodobé cíle

a způsoby jejich dosažení v oblasti řízení a vedení zaměstnanců školy. Personální strategii školy vytváří a uskutečňuje ředitel školy v souladu se strategií školy.“

Personální strategie školy vychází ze strategie školy a definuje dlouhodobou koncepci řízení, která zajišťuje optimální výběr, získávání, využívání a rozvoj zaměstnanců organizace. Z komplexní personální strategie vycházejí specifické činnosti týkající se jednotlivých personálních činností, u nichž je důležité, aby byly prováděny jako jednotný systém směřující k naplnění strategických cílů školy.

Kromě dlouhodobého systému plánování v rámci personální strategie školy rozlišujeme krátkodobý plán, který má organizační charakter a zabývá se aktuální situací, a střednědobý plán týkající se období jednoho školního roku.

Ředitel v rámci personální strategie také řeší koncepční otázky spojené s potřebou zaměstnanců a zajištění jejich potřeb. Tyto otázky se ptají na počet potřebných zaměstnanců, druh potřebných zaměstnanců, kolik zaměstnanců přijmout z hlediska stanoveného rozpočtu, kde potřebné zdroje získat a jaké metody k tomuto náboru využít. (Šikýř et al., 2012)

V rámci metod analýzy současného stavu lze využít SWOT analýzu ukazující silné (S) a slabé stránky(W) organizace, příležitosti (O) a hrozby (T). „Strategické řízení školy musí směřovat k systematickému potlačování slabých stránek (W) a překonávání hrozeb (T) a zhodnocování silných stránek (S) a využívání příležitostí.“ (Šikýř et al., 2012, str. 23)

V rámci uskutečňování personálních činností ve škole a personálních strategií je velmi důležité dbát na hodnocení personalistiky ve škole, jejímž možným nástrojem je hodnocení zaměstnanců a úrovně jejich schopností, personální audit a personální benchmarking poskytující řediteli školy zpětnou vazbu důležitou pro případné změny reagující na nalezená zjištění. (Šikýř et al., 2012)

### **2.3 Zajištění personalistiky ve škole**

Zajištění personalistiky ve školách z důvodu zajištění kvalitního výběru, náboru, adaptace, hodnocení a ostatních personálních činností je dle Šikýř et al. (2012) zcela v rukou ředitele školy, který za tyto personální procesy odpovídá a zajišťuje,



aby tyto procesy byly prováděny v souladu s personální strategií vedoucí k naplnění stanovených cílů organizace.

**Ředitel školy** tyto činnosti následně deleguje mezi zaměstnance pověřené řízením a vedením podřízených zaměstnanců, kteří na denní bázi musejí zvládat řadu personálních činností. Mimo to ředitel vykonávající určitý specifický druh manažerské pozice vykonává činnosti související s plánováním, organizováním, kontrolováním, rozhodováním, staráním se o lidské zdroje organizace a o informační systémy školy. (Blažek, 2014)

**Role vedoucích zaměstnanců** v personalistice škol je velice rozmanitá a souvisí s vykonávanými personálními činnostmi. Vedoucí zaměstnanci především spoluvytvářejí podřízená místa a podílejí se na jejich specifikaci, definují cíle organizační jednotky, řeší nadbytek nebo nedostatek zaměstnanců, navrhují rozvoj podřízených zaměstnanců, identifikují potřebu obsadit volné pracovní místo a podílejí se na předvýběru vhodných uchazečů, také rozhodují spolu s ředitelem školy o přijetí nebo odmítnutí uchazeče a posuzují vhodné životopisy pro danou pracovní pozici. Mezi jejich roli související s řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců patří ve spolupráci s podřízeným zaměstnancem definování jeho role v organizaci, uzavření dohody o pracovním výkonu a řízení jeho pracovního výkonu během určitého časového období a v neposlední řadě ohodnocení zaměstnance a poskytování zpětné vazby v reakci na jeho každodenní práci.

Šikýř et al. (2012, s. 31) udává: „Ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci přispívají k dosažení úspěchu školy tím, že zajišťují, aby podřízení zaměstnanci využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu školy.“

Ve větších školách s větším počtem zaměstnanců a rozsáhlejší organizační strukturou lze personalistiku zajišťovat zřízením pracovního místa personalisty, kteří jsou odbornou podporou pro vedení školy a řízení ostatních zaměstnanců. „**Personalista** může zajišťovat administrativní, koncepční, metodické, analytické a poradenské činnosti, které souvisejí s personalistikou ve škole.“ (Šikýř et al., 2012, str. 33)

### **3 Ekonomická oblast řízení ve školách**

Protože i v základních a mateřských školách je důležité se zaměřit na ekonomickou oblast řízení, klade si tato kapitola za cíl vymezit specifika související s touto oblastí. Mezi tyto oblasti definované v rámci této části práce patří vymezení činností související s odměňováním zaměstnanců, definování druhů mezd s ohledem na personalistiku a personální činnosti, specifika odměňování ve veřejném školství jako je stanovení platové třídy a platového stupně zaměstnance, tarifní systém a nárokové složky platu zaměstnanců ve školství a definování platového výměru.

#### **3.1 Odměňování zaměstnanců**

„Odměňování pracovníků patří tradičně k nejdůležitějším i nejsložitějším nástrojům jejich řízení. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně však zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy.“ (Urban, 2013, str. 123)

V souvislosti s odměňováním zaměstnanců rozlišujeme vnější a vnitřní typy odměn, které tvoří tzv. celkovou odměnu a mezi kterými i přes různorodou povahu lze pozorovat úzkou provázanost. O vnějších odměnách rozhoduje organizace. V tomto případě je zaměstnanec odměněn povýšením, formální pochvalou, nepeněžními benefity v podobě vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště nebo poskytnutím dodatečným vzděláním v podobě kurzů či seminářů. Oproti tomu vnitřní odměny spatřujeme v souvislosti se spokojeností zaměstnance, jeho radostí z provedení pracovní činnosti, úspěšnosti a pocitu důležitosti, uznání a postavení v organizaci, což jsou typy odměn, které nemají hmotný charakter, ale pracují s osobností pracovníka a jeho potřebami. (Koubek, 2015)

Dle Koubka (2015, str. 285) by systém ohodnocení měl umět přilákat potřebný počet uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, měl by být v souladu s veřejnými zájmy a pracovními normami, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků a v neposlední řadě zajistit,

aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány s ohledem na ostatní náklady a příjmy. „Strategické a efektivní odměňování zaměstnanců slouží jak k dosahování strategických cílů zaměstnavatele, tak i k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.“ (Šikýř et al., 2012, s. 117)

### 3.2 Mzdy a personalistika

K zajištění systému ohodnocení slouží nástroje odměňování, mezi které mimo jiné patří zaručená mzda, minimální mzda, složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance a mzdové příplatky. Za chod organizace odpovídá ředitel školy, a ne jinak tomu je i v případě zpracování mezd v organizaci spolu s pověřeným nepedagogickým pracovníkem, což je mzdová účetní. Ředitel školy s dostatečným předstihem předává před výplatním termínem mzdové účetní, která podklady pro zpracování mezd zpracuje, vytiskne a předá řediteli zpět ve finální verzi. (Syslová, 2015)

**Zaručená mzda** slouží pro odměňování v podnikatelské i nepodnikatelské sféře, v nichž nebyla uzavřena kolektivní smlouva, ale existuje institut takzvané minimální mzdy, kdy zaměstnavatel nemůže zaměstnanci stanovit nižší mzdu, než je její zaručená úroveň. Tato úroveň vychází z nařízení vlády ve smyslu § 112 odst. 1 zákon. práce o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy a je odstupňována dle namáhavosti a odpovědnosti vykonávaných prací, přičemž nejnižší úrovně je nutné podotknout, že jednotlivé nejnižší úrovně jsou stanoveny nařízením vlády. (Evropská komise, 2023)

Tabulka 2: Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	V Kč za hodinu	V Kč za měsíc
1.	103,80	17 300
2.	106,50	17 900
3.	117,50	19 700
4.	129,80	21 800
5.	143,30	24 100
6.	158,20	26 600
7.	174,70	29 400
8.	207,60	34 600

Zdroj: Upraveno dle § 3 odst. 1 nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Jak je z tabulky výše zřejmé, v současné době rozlišujeme 8 skupin prací vzhledem k úrovni nejnižší úrovně stanovené mzdy.

**Minimální mzda** je dle Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV, 2023a) „nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu“. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Tato mzda se vztahuje na všechny zaměstnance bez ohledu na uzavřený pracovní poměr nebo právní vztah založený na dohodách konaných mimo pracovní poměr. Dle charakteristiky od MPSV (2023b) lze minimální mzdu definovat následovně: „Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny, kterou je povinen zaměstnavatel poskytnout za práci svému zaměstnanci. Týká se všech základních pracovněprávních vztahů – pracovních poměrů a právních vztahů založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.“ Na výše uvedené by tak měl umět ředitel školy a jimi pověřenými pracovníci zaměřené na mzdové politiky školy umět reagovat a pamatovat.

**Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních vlastností zaměstnance** bývá placená zpravidla v podobě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Tato složka platu je založena na výkonu, produktivitě a pracovních výsledcích zaměstnance a může být s ohledem na okolnosti ředitelem školy odebrána. (Urban, 2013)

### **3.3 Odměňování ve veřejném školství**

Odměňování ve veřejných školách podléhá konkrétní úpravě způsobu odměňování zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 zákoníku práce, který lze dle MPSV (2023c) definovat následovně: „Podle tohoto ustanovení poskytuje za práci plat zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů.“

Kromě výše uvedeného musí zaměstnavatel též dodržovat zásadu uvedenou v § 122 odstavce 1 zákoníku práce a dbát na to, že plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví tento zákon a právní předpisy vydané k jeho provedení.

Šikýř et al. (2012, str. 122) říká: „Tuto zásadu interpretujeme tak, že v oblasti odměňování v tzv. rozpočtové sféře se postupuje v duchu principu „co není dovoleno, je zakázáno“.“

### 3.3.1 Platový výměr

V den nástupu do práce obdrží zaměstnanec kromě pracovní smlouvy platový výměr, kterým zaměstnavatel dle právních předpisů stanoví plat a jeho pravidelně se opakující složky. Tento výměr zaměstnanec podepíše, což dokladuje jeho převzetí od zaměstnavatele, nikoli souhlas či nesouhlas s uvedeným dokumentem. (Syslová, 2015)

### 3.3.2 Stanovení platové třídy a platového stupně

Platový výměr obsahuje stanovení platové třídy, která se určuje dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb. Ředitel zaměstnance zařazuje do platové třídy v souladu s náročností, složitostí a namáhavostí činností a sjednaným druhem práce dle pracovní smlouvy, kdy základním vodítkem je její náplň.

Učitele mateřských škol lze obvykle zařadit do 8.-10. platové třídy, ředitele mateřských škol do 10.-11. platové třídy a učitele základních škol zpravidla do 11.-12. platové třídy, jelikož pro požadovaný výkon práce je požadována vyšší kvalifikace než střední vzdělání s maturitní zkouškou. (Syslová, 2015)

Zaměstnavatel ale ve výjimečných situacích může zaměstnance zařadit do platové třídy, která nesplňuje požadované vzdělání, a to z důvodu zvláštní povahy vykonávané práce typu umělecké činnosti nebo pokud zaměstnavatel nemůže obsadit pracovní místo zaměstnancem potřebného vzdělání, lze do tohoto pracovního místa výjimečně obsadit zaměstnance bez splněného potřebného vzdělání až na dobu 4 roků či déle při prokázání schopností k vykonávané práci. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023d)

Po zařazení zaměstnance do platové třídy se zaměstnanci v souladu s ustanovením § 123 odst. 4 zákoníku práce **zařazují do platového stupně** v závislosti na délce dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby. Toto ustanovení dále konkretizuje § 4 odst. 2 až 10 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o započitatelnou praxi a její rozsah.“ (Šikýř et al., 2012)

Syslová (2015, s. 160) uvádí: „V rozsahu nejvýše dvou třetin se započte jiná praxe v závislosti na míře její využitelnosti pro výkon požadované práce. Z doby,

kterou zaměstnavatel zaměstnanci výše uvedeným způsobem započte, odečte roky za nesplnění stupně předepsaného vzdělání.“

### 3.3.3 Tarifní systém a nárokové složky platu

„Zaměstnanci náleží podle určení platové třídy a platového stupně **platový tarif**. Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních, jak upravuje novelizované ustanovení § 123 odst. 5 zákoníku práce.“ (Šikýř et al., 2012, s. 123) Tento tarifní systém je odlišný ve stanovených stupnicích pro pečující osoby v dětských skupinách a pro pedagogické pracovníky. Pečující osoby v dětských skupinách zřízených veřejnými subjekty jsou zařazeny do základní stupnice platových tarifů, která má 16 tříd dle náročnosti a kvalifikace a 12 stupňů dle délky praxe a pro pedagogické pracovníky je stanovena samostatná stupnice platových tarifů, která má tříd 11 a 7 platových stupňů. (Evropská komise, 2023)

Kromě platového tarifu náleží zaměstnanci i takzvané nadtarifní složky, což jsou jakési příplatky poskytované zaměstnavatelem ovlivňující výslednou výši platu. Je důležité rozlišovat nárokovou složku platu a nenárokovou složku platu.

**Nárokovou složku platu** je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci po splnění stanovených podmínek a jejími příklady může být příplatek za vedení, plat nebo náhradní volno za práci přes čas, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah nebo cílová odměna.

**Nenároková složka platu** je v režii ředitele školy a vzniká na ní nárok bez splnění předpokladů pro její poskytování a výši. Ředitel v rámci nenárokové složky platu může zaměstnance odměnit osobním příplatkem v případě, že zaměstnanec dlouhodobě dosahuje dobrých pracovních výsledků nebo plní pracovní úkoly nad stanovený rozsah práce, nebo se může v rámci ohodnocení práce uchýlit k typicky jednorázově poskytované složce, čím je odměna za splnění mimořádného nebo významného pracovního úkolu. (Šikýř et al., 2012)

### 3.3.4 Další složky platu stanovené platovým výměrem

Mezi další složky platu, které stanoví platový výměr lze považovat příplatek za vedení a osobní příplatek.

**Příplatek za vedení** náleží vedoucím zaměstnancům dle stupně řízení a náročnosti řídicí práce v rámci příslušného procentuálního rozpětí. Tento příplatek je součástí platového výměru a je nárokovou složkou platu všech vedoucích zaměstnanců. Dle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) se jeho výše stanovuje následovně: „Široké procentuální rozpětí v rámci jednotlivých stupňů řízení umožňuje zřizovateli tuto složku platu diferencovat dle různých kritérií. Stanovením kritérií může zřizovatel zohlednit složitost, odpovědnost a náročnost řízení, velikost konkrétní organizace řízení.“ (MŠMT, 2022a)

Mezi kvantitativní rizika lze dle MŠMT (2022a) považovat počet přímo vedených zaměstnanců, počet činností školy zapsaných v rejstříku škol (IZO), počet zaměstnanců, zapsaných dětí a žáků, počet tříd a počet školních vzdělávacích programů.

Jako kvalitativní kritéria lze považovat efektivní nastavení manažerských procesů a optimální nastavení organizační struktury.

Příplatek za vedení také přísluší zástupci vedoucího zaměstnance a zaměstnanci, který vedoucího zaměstnance plně zastupuje v rozsahu stanovené činnosti po dobu delší než 4 týdny. (Syslová, 2015)

**Osobní příplatek** je nenárokovou složkou a přísluší dle § 123 zákoníku práce zaměstnanci za dlouhodobé dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo za plnění většího rozsahu stanovené práce. Tento příplatek může dosáhnout do výše až 50 % platového tarifu a 100 % v případě splnění podmínek zařazení zaměstnance do vyšší než 10. třídy a uznáním zaměstnance za všeobecně uznávaného odborníka.

Kritéria pro stanovení osobního příplatku ředitele stanovuje vnitřní předpis zřizovatele a je doporučením, aby byl členěn do několika základních oblastí včetně stanovení jejich míry plnění. (MŠMTc, 2023)

## **4 Plánování zaměstnanců a obsazování volných pracovních pozic**

Přijímání zaměstnanců do volných pracovních pozic se řadí mezi jedny z nejdůležitějších činností organizace, jelikož nesprávně zvolený zaměstnanec může podniku přinést více škod než užitku. Správný výběr zaměstnance tak vyžaduje náležitou přípravu v rámci plánování, analýzy a vytváření pracovních míst. Cílem této kapitoly je vymezení základní procesy a principy spojené s obsazováním volných pracovních pozic, vymezení základní principy plánování zaměstnanců, řešení nadbytku či nedostatku zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců a specifika nábory ukrajinských zaměstnanců na pozici pedagogického pracovníka, což je aktuálním tématem nejen pro zaměstnavatele, ale i personalisty.

### **4.1 Plánování zaměstnanců**

„Plánování lidských zdrojů, popřípadě personální plánování nebo plánování zaměstnanců, slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí. Současně slouží k uspokojování specifických potřeb tím, že umožňuje plánovat personální rozvoj zaměstnanců, kariéru zaměstnanců i následnictví v manažerských funkcích.“ (Šikýř, 2016, str. 86)

Plánování zaměstnanců je nedílnou součástí strategického plánování organizace. Proces strategického plánování definuje plánované změny v personálních činnostech prováděných organizací, určuje rozsah těchto činností a identifikuje klíčové kompetence, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů. Mezi tyto kompetence patří i požadavky na dovednosti a chování zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů interpretuje tyto plány z hlediska požadavků na pracovníky. (Horváthová & Čopíková, 2017)

Plánovat potřebu zaměstnanců znamená vytvářet poptávku po zaměstnancích, kdy úkolem zaměstnavatele je s dostatečnou přesností odhadovat kolik a jaké zaměstnance bude pro svou organizaci potřebovat v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. (Šikýř, 2016)



#### **4.1.1 Postup plánování zaměstnanců**

Dle Šikýře (2012) postup plánování organizace vychází ze zajištění celkové potřeby zaměstnanců pro určitou pracovní pozici daného druhu a kvalifikace v souvislosti se skutečným stavem zaměstnanců, jejich předpokládanými nástupy např. po mateřské či rodičovské dovolené, absolvování školy či stáže a předpokládanými odchody zaměstnanců v důsledku skončení pracovního vztahu. Výsledkem je odhad čisté potřeby zaměstnanců, která vychází z porovnání odhadu celkové potřeby zaměstnanců a zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Tento systém je zároveň nástrojem strategického řízení organizace, který umožňuje zaměstnavateli řídit a vést zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu a cílů.

#### **4.1.2 Řešení nedostatku zaměstnanců**

Řešení nedostatku zaměstnanců je zpočátku vhodné řešit v rámci vnitřních zdrojů vhodnou integrací pracovních úkolů, využitím práce přesčas, popřípadě zavedením vhodné techniky usnadňující větší produktivitu práce. Pokud tento nedostatek přetrvává, může zaměstnavatel využít dočasného přidělení zaměstnanců agenturou práce nebo jiným zaměstnavatelem. (Šikýř, 2014)

#### **4.1.3 Řešení nadbytku zaměstnanců**

Dle Šikýře (2016) je opakem řešení nedostatku zaměstnanců jejich nadbytek, kdy smyslem řešení je udržet v organizaci kvalitní kmenové zaměstnance, se kterými má zaměstnavatel dobrou zkušenost a kteří představují pro organizaci konkurenční výhodu. V rámci řešení nadbytku zaměstnanců je třeba se uchýlit k několika opatřením v podobě zrušení obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů nebo skončením pracovních poměrů ve zkušební době. Šikýř et al. (2012, s. 48) se ptá: „Otázkou zůstává, kdo je kmenovým zaměstnancem ve školství? Je to starší zkušený pedagog s mnoha lety praxe na dané škole nebo mladý nadšený učitel s hlavou plnou nápadů? Ideální je samozřejmě vyrovnanost těchto zaměstnanců.“ A dále dodává v souvislosti se stanovením kritérií pro setrvání nebo odchod zaměstnanců, že je dobré si klást v této oblasti následující otázky:

- Je po odchodu pedagoga zajištěna výuka daných předmětů?
- Je zajištěno třídnictví?
- Je zajištěno vedení vzdělávacího týmu?
- Nebude další školní rok daný pedagog chybět?
- Jaká bude situace v pedagogickém sboru po odchodu pedagoga? Neodejde s ním někdo další?

## 4.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí personálních činností, jejímž úkolem je oslovit optimální počet zaměstnanců s předpokládanými schopnostmi a kvalifikacemi pro danou pracovní pozici. Základním požadavkem jsou nároky na pracovníka vycházejí z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu zaměstnance a jeho schopností. Cílem je oslovit ideální počet uchazečů o pracovní místo a shromáždit o těchto uchazečích veškeré poskytnuté informace, což ovlivňuje nastavená úroveň komunikace, která má vliv na výslednou efektivitu celého průběhu. (Kocianová, 2010)

Dle Šikýře (2015, s. 95) je tento proces úvodní etapou modelového postupu volných pracovních míst, který mimo jiné zahrnuje posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa, stanovení požadavků na zaměstnance, identifikace zdrojů získávání, určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání a předběžný výběr vhodného zaměstnance.

### 4.2.1 Postup obsazování volných pracovních míst

Koubek (2011, s. 77) shrnuje postup obsazování volných pracovních míst do několika kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě
3. Zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje)
6. Volba metod získávání

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru

#### 4.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Proces získávání nových zaměstnanců a volba metod je závislá na tom, zda lze volné pracovní místo obsadit z vnitřních nebo vnějších zdrojů, kdy vnitřní zdroje by měly být prioritní volbou pro obsazení nového pracovního místa, a tak by se měl zaměstnavatel nejprve zamyslet nad tím, zda nelze pracovní místo obsadit z řad stávajících zaměstnanců.

Koubek (2011, str. 73) se domnívá, že v první řadě je třeba si v rámci prověření volných pracovních míst z **vnitřních zdrojů** odpovědět na následující otázky: „Není ve firmě pracovník, který mezitím dozrál (získal zkušenosti, osvědčil se, zvýšil si kvalifikaci) k tomu, aby mohl vykonávat náročnější práci na volném pracovním místě, a jehož schopnosti nejsou na dosavadním pracovním místě plně využity? Nejsou ve firmě pracovníci, kteří by sami měli z nějakého důvodu zájem přejít na volné pracovní místo, třebaže na dosavadním pracovním místě jsou účelně využiti?“ Odpovědi na tyto otázky souvisí s možností obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů, o které by se měl zaměstnavatel prioritně snažit, a jsou čím dál tím jednodušší najít, čím je menší organizace. (Koubek, 2011)

Dle Lochmannové (2016) pokud zaměstnavatel nenajde optimálního zaměstnance, který je dostatečně kvalifikovaný a schopný plnit pracovní činnosti v rámci obsazení požadované pracovní činnosti, je nucen nabídku zaměstnání adresovat mimo organizaci a oslovovat **vnější zdroje pracovních sil**, což jsou zejména pracovníci rozhodnutí změnit zaměstnavatele a naše nabídka je osloví, čerství absolventi škol, uchazeči vracející se ze zaměstnání v zahraničí nebo volné pracovní síly na trhu registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce. Mezi vnější doplňkové zdroje jsou pak řazeni studenti, ženy v domácnosti nebo důchodci.

### 4.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Šikýř et al. (2012, s. 58) udává: „Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“ V souvislosti se stanovením vhodné metody získávání zaměstnanců je třeba zohlednit, zda zaměstnavatel obsadí volné pracovní místo z vnějších zdrojů, nebo se přikloní k oslovování vnitřních zdrojů pracovních sil. Ty může zaměstnavatel oslovovat prostřednictvím nástěnky nebo vývěsky organizace či webových stránek. Často se také při výběru z řad interních zaměstnanců zaměstnavatelé organizací přiklání k doporučení.

Mezi metody získávání pracovních sil dle Kociánové (2010, s. 86) patří inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání externích služeb, mezi něž patří zprostředkovatelské agentury, dále využití spolupráce s úřady nebo s ostatními vzdělávacími institucemi a přímé nabídky uchazečů.

V souvislosti s pracovními inzeráty, které se řadí mezi jedny z metod získávání zaměstnanců, se setkáváme s faktem, že zaměstnavatelé v České republice málokdy u svých pracovních inzerátů zobrazují nabízenou mzdu, přitom dle společnosti LMC (2023) se na pozice, u kterých je mzda zveřejněna, hlásí dvakrát více uchazečů. Dle dat uvedených touto společností, firmy, které mzdu k pozici uvedly, získávaly průměrně 9,8 reakce měsíčně na tuto pozici, ovšem firmy, které mzdu nezadaly vůbec, získávaly průměrně 5,1 reakce na vypsanou pozici měsíčně, a tak je zřejmé, že uvádění mzdy u inzerátů výrazně zvyšuje šanci na úspěch. Povinné zveřejňování mezd v inzerátech funguje například od roku 2018 na Slovensku.

## 4.3 Výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců lze vnímat jako činnosti, které usilují o obdobný výsledek, kterým je obsazení místa nejlepšími vhodnými uchazeči o volné pracovní místo. Výběr začíná tam, kde proces získávání/náboru zaměstnanců končí. Primárním cílem výběru je vybrat ty osoby, které s největší pravděpodobností budou vykonávat svou práci s maximální efektivitou a v souladu se stanovenými cíli společnosti. (Roberts, 2005)

Armstrong & Taylor (2015, str. 287) uvádí: „Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazeče tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči vykonávat svěřenou práci úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska

jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči.“

Dömeová (2018) se domnívá, že efektivní výběr žádostí o zaměstnání může pomoci ušetřit čas tím, že pomůže identifikovat a následně odstranit nevhodné kandidáty na volné pracovní místo. Před zařazením kandidáta do užšího výběru musí společnost/vedoucí pracovník definovat klíčová kritéria výběru, jejichž seznam obsahuje základní kritéria a žádoucí kritéria s ohledem na pracovní náplň a specifikaci osoby. Obvykle platí, že bychom se měli řídit pravidlem, které říká, že žádoucími kritérii by měl mít vhodný uchazeč dvakrát více než základních.

#### **4.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců a obecné požadavky na zaměstnance**

Obecné požadavky se běžně vyjadřují mimo jiné v podobě znalostí, dovedností, schopností, zkušeností a kvalifikace, které lze následně rozčlenit do dalších podskupin. Lochmannová (2016, str. 35) tyto podskupiny dělí na požadavky nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Z nezbytných požadavků nelze při výběru nového zaměstnance slevit, neboť jsou nutné pro plnění pracovní pozice. Žádoucí požadavky přispívají k dobrému výkonu práce, při výběru nejsou bezpodmínečně nutné a zaměstnanec si tyto požadavky může vypilovat prostřednictvím vzdělávání poskytnutého organizací. Vítané požadavky jsou pro uchazeče benefitem a zvyšují jeho pracovní využitelnost a okrajové požadavky nejsou pro výkon práce nutné.

Koubek (2015) se domnívá, že v dobře řízených organizacích při výběru nelze zohledňovat pouze požadavky na uchazeče, ale je třeba mít stanovená určitá kritéria, která tomuto výběru přispějí. Lewis citovaný v Koubek (2015, str. 170) tato kritéria rozčleňuje do 3 druhů: celoorganizační kritéria, úseková (útvárová) kritéria a tradiční kritéria pracovního místa. Celoorganizační kritéria se týkají vlastností, které organizace považuje za nutné pro vykonávání pracovní pozice a jsou důležité pro výběr uchazeče pro danou pracovní pozici. Útvárové kritérium definuje, jaké schopnosti a dovednosti by měl mít nový zaměstnanec pro úspěšné vykonávání pracovních činností na daném útvaru (úseku) společnosti, a tradiční kritéria odpovídají specifikaci pracovního místa.

### 4.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Organizace využívají kombinaci různých metod výběru z množství uchazečů, což jim umožňuje co nejefektivněji vybrat ideálního zaměstnance pro vzniklou pracovní pozici. Mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců náleží analýza dokumentace zaměstnanců, testy pracovní způsobilosti, assessment centra a nejpoužívanější výběrový rozhovor, který lze vnímat jako obousměrný proces výměny informací. (Horváthová & Čopíková, 2017)

**Metoda výběrového rozhovoru** je z pohledu uchazečů příležitost pro přesvědčení potenciálního zaměstnavatele o jeho vlastnostech, a také možnost se dozvědět více o pracovní roli a organizaci. Pohovor je více než jen série otázek k posouzení kandidáta a musí být správně strukturován. Typická struktura pohovoru umožňuje uvést kandidáta do podstatných informací týkající se případně vzniklé pracovní pozice a také informovat kandidáta o formátu pohovoru. Následně je vyhrazen čas pro strukturované otázky k posouzení dovedností a znalostí uchazeče. Aby byla zajištěna efektivita rozhovoru, je optimální, aby zaměstnanci vedoucí výběrový rozhovor měli požadované znalosti a případně absolvovaná školení. I přesto může docházet k určitým úskalím v případě vzniklých předsudků o kandidátech, čímž pohovor ztrácí na jeho účinnosti. Preventivním opatřením zajišťujícím nestrannost, je účast více než dvou osob vedoucích výběrový rozhovor a předešlém dohodnutí se na pokládaných otázkách. (Horváthová & Čopíková, 2017) Dle článku od The Sunday Mail (2021) by jedinými povolenými otázkami nad rámec otázek předem stanovených byly ty, kterými by člen výběrového týmu chtěl požádat o další informace k již povolené otázce. Tento článek také udává, že standardizovaný proces provádění pracovního pohovoru zaručuje jeho maximální hodnotu a v momentě skončení každého jednotlivého rozhovoru by mělo být členům vedoucích výběrový pohovor umožněno diskutovat o kandidátovi.

### 4.3.3 Fáze výběru zaměstnanců

V souvislosti s procesem výběru zaměstnanců rozlišujeme dle Koubka (2015) dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.

**Předběžná fáze** začíná v prvním kroku potřebou obsadit volné pracovní místo a následně toto místo definuje a stanovuje pracovní podmínky. Během druhého kroku zkoumá

a identifikuje, jaké by měl mít uchazeč o volné pracovní místo znalosti, dovednosti a schopnosti pro úspěšné vykonávání dané pracovní pozice a ve třetím kroku vychází z druhého a vyhodnocuje, jaké konkrétní z těchto dovedností a kvalifikací uchazeč skutečně má, aby byl shledán vhodným pro pracovní místo, které by odpovídalo i jeho dosaženému vzdělání a délce praxe.

**Vyhodnocovací fáze** následuje po předběžné fázi v momentu, kdy v procesu došlo k dostatečnému množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Úkolem této fáze je zkoumat dotazníky a dokumenty předložené uchazečem, pořádat předběžné pohovory s uchazeči, testovat uchazeče, vést výběrové rozhovory, zkoumat reference a rozhodovat o výběru konkrétního uchazeče včetně informování uchazečů o vzešlém rozhodnutí.

#### **4.3.4 Požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání**

„Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.“ (Šikýř et al., 2012, str. 52)

V rámci výběru je běžně požadován od uchazeče napsaný životopis, žádost o zaměstnání, vyplněný osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání, kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů, pracovní posudky a reference.

Nejčastěji požadovaným dokumentem je **životopis uchazeče** o zaměstnání ve strukturované formě. Strukturovaný životopis umožňuje chronologicky a logicky uspořádat životopisné údaje uchazeče, které vytvářejí jasnou představu o uchazeči a posouzení, zda se hodí na požadované volné pracovní místo. Je nutné dbát na to, že není pevně daná struktura životopisu, a tak se při jeho psaní nápadům meze nekladou. (Šikýř et al., 2012) Obzvláště u pozic, které vyžadují estetické cítění, je vhodné, aby uchazeč zvolil životopis a jeho vzhled jako jakousi vizitku své osobnosti, a proto i design prostého životopisu mnohdy může o člověku vypovědět, jaký má cit pro detail a nadání pro práci s počítačem.

Obsahem požadovaných dokumentů jsou i osobní údaje o uchazeči k jeho identifikaci, kontaktování a posouzení způsobilosti vykonávat danou pracovní pozici. (Šikýř et al., 2012)

#### 4.4 Specifika zaměstnávání ukrajinských občanů na pozici pedagogického pracovníka

Vzhledem k situaci s válkou na Ukrajině se objevily otázky týkající se možnosti zaměstnávání pracovníků přicházejících z této zasažené oblasti, což se dotklo i oblasti školství a pedagogických pracovníků. Hlavním cílem zaměstnávání ukrajinského pedagogického pracovníka je začlenění ukrajinských dětí a žáků do běžných tříd.

Informace k možnostem zaměstnávání ukrajinských občanů na pozici pedagogického pracovníka přehledně poskytuje metodika poskytnutá Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy z 30.6.2022, ze které bude čerpat tato podkapitola.

**Profese pedagogického pracovníka** je v České republice regulovaným zaměstnáním, což znamená, že k výkonu tohoto povolání jsou předepsány právní předpisy a požadavky, které pracovník vykonávající toto povolání musí splňovat. Pedagogickým pracovníkem je osoba splňující předpoklad svéprávnosti, odborné kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka.

**Odbornou kvalifikaci** lze získat studiem oboru pedagogického zaměření na střední, vyšší odborné nebo vysoké škole nebo absolvováním doplňujícího pedagogického studia v případě, že předešlé studium bylo nepedagogického směru, uznáním odborné kvalifikace získané v zemi Evropské unie či nostrifikací v případě získání kvalifikace mimo Evropskou unii.

**Bezúhonnost** se u uchazeče o zaměstnání prokazuje před vznikem pracovního poměru z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. O tento výpis cizinec žádá na základě platného osobního průkazu opatřeného fotografií a musí obsahovat alespoň jméno a příjmení, datum narození, rodné číslo a státní občanství.

**Zdravotní způsobilost** se dokládá před uzavřením pracovní smlouvy a souvisí se vstupní lékařskou prohlídkou u poskytovatele pracovnělékařských služeb, kterou v případě vzniku pracovněprávního vztahu hradí zaměstnavatel. Lékaři při vstupní lékařské prohlídce postupují v souladu s vyhláškou č. 79/2013 Sb. od Ministerstva zdravotnictví.

Dle MŠMT (2022b, str. 4) se **znalost českého jazyka u cizinců v oblasti školství** stanovuje následovně: „Lex Ukrajina školství v § 6 stanovil výjimku z požadavku znalosti českého jazyka, podle něhož ředitel školy nebo školského zařízení pro zájmové vzdělávání může výchovu a vzdělávání ve třídách, skupinách a odděleních, v nichž se



vzdělávají výhradně děti, žáci, studenti nebo účastníci, kteří jsou cizinci nebo státními příslušníky Ukrajiny, zajistit pedagogickým pracovníkem, který nesplňuje předpoklad prokázání znalosti českého jazyka podle § 3 odst. 1 písm. e) zákona o pedagogických pracovnících.“

Tuto výjimku ovšem nelze použít v heterogenní třídě, kde se vzdělávají děti, žáci, studenti nesplňující status cizince, a tak učitel s výjimkou na neznalost českého jazyka v takovéto třídě nemůže samostatně provádět výchovně-vzdělávací činnost. Aby mohl být pedagogický pracovník po skončení této výjimky zaměstnán, musí vykonat zkoušku z českého jazyka na vysoké škole celoživotního vzdělání nebo v jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky. „Pokud cizinec, tedy i občan Ukrajiny, jehož rodným jazykem je jiný jazyk než jazyk český, absolvuje studium pro asistenta pedagoga či jiné kvalifikační studium v českém jazyce, znalost českého jazyka již neprokazuje.“ (MŠMT, 2022b, str. 6)

Tabulka 3: Doporučená minimální úroveň znalosti českého jazyka jako cizího jazyka u ukrajinských pedagogických pracovníků

Učitel mateřské školy, učitel prvního a druhého stupně základní školy nebo učitel všeobecně-vzdělávacích předmětů střední školy	Znalost C1 dle SERRJ
Učitel odborných předmětů, praktického vyučování a odborného výcviku	Znalost B2 dle SERRJ
Pedagog volného času	Znalost B2 dle SERRJ
Asistent pedagoga	Znalost B2 dle SERRJ
Trenér	Znalost B2 dle SERRJ

Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2022b)

Škola přijímá pedagogy z Ukrajiny na pozici pedagogického pracovníka v případě splnění podmínky absolvování studia pro asistenta pedagoga nebo studia pedagogiky v rámci českého systému vzdělávání, doložení bezúhonnosti, splnění lékařské prohlídky a plnění podmínky svéprávnosti.

## **5 Adaptace a orientace nového zaměstnance**

Organizace se velmi často více soustředí na samotný nábor nového zaměstnance, ovšem nástupní či adaptační proces je velice důležitý jak pro nově přijatého pracovníka, tak pro společnost, jelikož zaměstnanci poskytuje první náhled na organizaci, formuje jeho motivaci a produktivitu a umožňuje jeho začlenění mezi kolektiv kolegů. Tato kapitola si klade za cíl vysvětlení významu a cílů procesu adaptace nového zaměstnance, zaměření se na faktory, fáze, průběh a nástroje adaptačního procesu a orientaci pracovníků v organizaci.

### **5.1 Proces adaptace**

Šikýř (2016, str. 116) udává: „Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.“

Po přijetí nového kandidáta je účelem procesu adaptace začlenit tohoto nového zaměstnance do organizace a její kultury a poskytnout mu všechny potřebné informace k tomu, aby se co nejrychleji a nejsnadněji stal produktivním členem týmu. (Dömeová, 2018)

#### **5.1.1 Cíle adaptace nového zaměstnance**

Uvádění nových pracovníků do organizace má dle Armstronga citovaného v Kociánová (2010, str. 132) čtyři základní cíle, za které lze považovat pomoc pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu do zaměstnání, ovlivnění pozitivního postoje a vztahu nového zaměstnance k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace, a tím se zamezilo případného ukončení pracovněprávního poměru, a dosažení požadovaného výkonu a produktivity nově přijatého zaměstnance.

V souvislosti s těmito cíli by se měl zaměstnavatel ujistit, že se zaměstnanec cítí v organizaci vítán a považován za člena týmu, má všechny potřebné základní informace a orientuje se v jeho pracovní náplni. (Werner & DeSimone, 2009)

Eisel (2021, str. 57) říká: „Cílem procesu adaptace je udělat vše pro to, aby chování a výkonnost nového pracovníka byly co nejdříve v souladu se standardy konkrétní společnosti. Provéřit, zda zaměstnanec je skutečně tím pravým na dané pozici, jeho skutečnou způsobilost, maximálně vytěžit nový, nezaujatý pohled zaměstnance, vytvořit prostor pro uplatnění individuality tohoto jedince. Základním cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zapracování a začlenění zaměstnance tak, aby co nejdříve podával očekávaný výkon.“

### **5.1.2 Zásady adaptačního procesu**

Tak jako každý proces v organizaci musí být proveden v souladu s principy organizace, i adaptační proces má své zásady. Výčet některých z nich udává Eisel (2021, str. 55-56):

- Novému zaměstnanci je věnována náležitá péče od prvního dne do nástupu práce
- Pro rychlé a účelné zapracování vypracuje přímý nadřízený pro nového zaměstnance adaptační plán
- Adaptační plán obsahuje adaptační program, či období a kritéria jeho plnění a musí být předem projednán s personálním útvarem a dalšími osobami, kterých se adaptační proces dotýká
- Zaměstnanci je v adaptačním procesu přidělen zkušený člen týmu (mentor, školitel, patron atd.
- Adaptační plán je v první den projednán s novým zaměstnancem, jehož nedílnou součástí je formulář průběžného a závěrečného hodnocení

### **5.1.3 Fáze adaptace**

Fáze adaptace jsou popisovány z pohledu pracovníka do několika modelů. Kociánová (2010) proces adaptace člení do 3 fází: přednástupní fáze, nástupní a integrační fáze. Přednástupní definuje rozhodnutí pro pracovní místo, nástupní fáze

nástup nového zaměstnance a počátek orientačního období a integrační fáze překonání odborné a sociální integrace.

Jiný pohled na fáze adaptace poskytuje Pauknerová (2012), která z hlediska adaptace pracovníků rozlišuje fázi přípravnou související s představou zaměstnance o tom, jaké nároky a požadavky na něj organizace bude klást, dále zmiňuje fázi globální orientace, jejímž hlavním rysem je aktivace psychické činnosti jedince, fázi vědomého přetváření vztahu jedince k novým změněným podmínkám projevující se v přetváření postojů a sociálních vztahů jedince, a fázi vpravení se do nových podmínek v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.

#### **5.1.4 Význam psychologické smlouvy**

Jak uvádí Armstrong & Taylor (2015, str. 483): „Psychologická smlouva je soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem.“ Tato smlouva se řadí k důležitým předpokladům stability nově přijatých zaměstnanců a na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva písemně podložena, tudíž na obou stranách panují určité představy o vzájemné spolupráci. Zaměstnavatel od svého zaměstnance očekává, že svou prací a maximálním výkonem bude přispívat k plnění cílů organizace, zůstane vůči organizaci loajální, bude ctít její pravidla, principy a postupy a zaslouží se o její růst a prosperitu. Oproti tomu zaměstnanec od svého zaměstnavatele očekává určité platové ohodnocení, peněžní i nepeněžní benefity, společenský status, rozvoj prostřednictvím školení a vzdělání, příjemnou firemní kulturu, karierní příležitosti a stále pracovní zázemí. „Vzniká-li na straně nových zaměstnanců v důsledku neplnění příslibů zaměstnavatele nespokojenost, měl by s ním jeho vedoucí podmínky psychologického kontraktu probrat a v zájmu organizace i zaměstnanců si je otevřeně vysvětlit.“ (Urban, 2013, s. 56)

## **5.2 Orientace pracovníků v prostředí organizace**

Koubek (2015, str. 192) používá pro označení adaptačního procesu v prostředí organizace pojem orientace, kterou vymezuje rozsáhlou definicí: „Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický

program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků předcházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“

Orientace pracovníků v prostředí organizace je první fáze programu nástupu zaměstnanců do podniku, která by měla být ukončena během několika prvních dnů, co byl zaměstnanec do organizace přijat. Jedná se o velmi náročný proces, ve kterém je strategickou úlohou zkrátit dobu mezi adaptací zaměstnance a dobou, kdy zaměstnanec dosáhne maximální úrovně očekávaného výkonu. (Zimbabwe Independent Online, 2020)

Armstrong & Taylor (2015, str. 311) říkají: „Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizace co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat.“ Dle těchto autorů je přitom cílem překonat počáteční fázi nejistoty, navodit v mysli zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, zajištění u zaměstnance požadovaného výkonu a snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnance z organizace.

### **5.2.1 Oblasti orientace a jejich obsah**

Dle Lochmannové (2016) lze ve vzájemném vztahu k oblastem orientace rozlišovat orientaci tří typů, a to celoorganizační (celopodnikovou) orientaci, útvarovou orientaci (popřípadě skupinovou či týmovou orientaci) a orientaci na konkrétní pracovní místo.

**Celopodniková orientace** je zaměřená na zprostředkování obecných informací, které jsou společné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na náplň jejich práce.

Dle St. Johna citovaného v Koubek (2015, str. 195) by měl podrobný seznam položek písemných materiálů pro celoorganizační orientaci zahrnovat přehled informací o organizaci včetně výše kapitálu, rozsah různorodých aktivit, organizační strukturu a její části, hierarchii řízení organizace, informace o klíčových pracovnících, přehledné informace o hlavních rysech politiky a systémech odměňování, zaměstnanecké výhody,

informace k bezpečnosti při práci a předcházení nehodám, informace k pracovním vztahům a odborům a údaje o zařízení organizace.

**Útvarová orientace (popřípadě skupinová či týmová orientace)** se vztahuje ke konkrétní organizační jednotce a je zaměřena na konkrétní činnosti prováděné v rámci tohoto útvaru, přičemž pravidla jsou pro všechny pracovníky tohoto útvaru stejná. **Orientace na pracovní místo** se soustředí na konkrétní pracovní místo v rámci organizace a je diferencovaná podle druhu práce, náročnosti, postavení pracovního místa a jeho povaze. (Kocianová, 2010)

### 5.2.2 Období orientace a jejich časový plán

Pečlivý výběr zaměstnanců nezaručuje jejich efektivní výkon, jelikož ani zaměstnanci s vysokým potenciálem nemohou svou práci vykonávat, pokud nevědí, co a jak mají dělat. Období nástupu pracovníka do nového zaměstnání tak může být velice obtížné pro pochopení a absorbování veškerých nových informací, které jsou zaměstnanci sděleny. Z tohoto důvodu je třeba s přihlédnutím k povaze pracovního místa nastavit a pomocí vhodných metod naplánovat orientační období. „Orientaci nelze tedy provést během jakéhosi jednorázového školení, ale měla by být rozložena do delšího časového úseku. Nelze jí tedy provádět jen pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná forma orientace by měly být účelně sladěny.“ (Koubek, 2015, str. 199)

Bez ohledu na to, jak organizace proces nazývá, obvykle obsahuje několik fází počínajících náborem zaměstnance. Každá pracovní pozice vyžaduje různě dlouhou dobu adaptace a pravidlem bývá, že v případě manažerských pozic je proces adaptace plánován na dobu delší než půl roku, ovšem na nekvalifikovaných pozicích, která vyžadují pouze krátká školení, je období orientace mnohem kratší. (Kociánová, 2010)

Dle Koubka (2015) je konkrétní plán období orientace vymezen prostřednictvím časového plánu počínajícího předáním vybraných písemných materiálů a končícím uzavřením procesu orientace pracovníka. Nezbytnou součástí tohoto procesu je formální a systematické vyhodnocování, u kterého platí, že zaměstnanec by měl být během prvního týdne v novém zaměstnání kontaktován pověřenými zaměstnanci (personálním útvarem, vedoucím pracovníkem) minimálně dvakrát a v průběhu dalších tří týdnů minimálně jednou týdně. Zpětná vazba je přitom od nového zaměstnance získávána prostřednictvím

anonymních dotazníků či pohovorů a získané informace jsou použity k vyhodnocování adaptačního procesu.

### **5.3 Specifika adaptačního procesu pedagogických pracovníků ve školách**

Šikýř et al. (2012) se domnívá, že adaptační proces pedagogických pracovníků ve školách má bezesporu své specifika, která jej odlišují. Jedním z nich je okamžité vystavení pedagoga plnému pracovnímu nasazení, kdy nelze hovořit o postupném zvyšování nároků a obtížnosti přidělených úkolů, což bývá obvyklé u jiných pracovních pozic. Pedagog se tak již od úplných začátků nástupu do zaměstnání setkává s úskalími vztahujícími se nejen k výchovně-vzdělávacím činnostem, ale i s nepředvídatelnými situacemi. Šimoník citovaný ve Vítěčková (2018, str. 75) navíc zdůrazňuje, že začínající pedagog proto již od prvního pracovního dne musí plnit všechny povinnosti ve škole jako je role třídního učitele, správcovství kabinetu, vedení kroužků nebo organizování akcí. „Správnou adaptací si ředitel školy vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy.“ (Šikýř et al., 2012, str. 100)

#### **5.3.1 Adaptace začínajícího učitele**

V souvislosti s adaptací začínajícího učitele je nejprve nutné vymezit, jaká definice začínajícího učitele nejlépe vystihuje. Dle Vítěčkové (2018, str. 27) je tato definice následující: „Jde o učitele v adaptačním období, které definujeme jako období začátku profesní dráhy učitele jako dobu, kdy je učiteli poskytována podpora vedením školy, nebo v případě neexistence podpory jako dobu, kdy se učitel adaptuje na nové prostředí.“ A dále dodává: „Vzhledem k tomu, že učitelská profese je specifická svou časovou návazností na školní rok, za adaptační období je možné považovat první rok praxe. Další roky pak lze označit za období stabilizace, ukotvení v praxi.“ Období adaptace je dle Národního pedagogického institutu (2022a, str. 2) „klíčovým okamžikem pro pedagogickou kariéru každého učitele. Pokud je adaptační období dobře zvládnuté, začínající učitel se rychleji zapracuje a nemusí získávat pedagogickou zkušenost náročnou a neefektivní metodou pokus – omyl.“

**Proces adaptace ve školách** je dle Šikýře et al. (2012) rozdělen na několik skupin podle toho, jakých pedagogických pracovníků se týká. Mezi tyto skupiny lze řadit nové pedagogické pracovníky (absolventy škol), pedagogické pracovníky s praxí na jiných školách, pedagogické pracovníky vracející se po delší době na původní pracoviště, pedagogické pracovníky měnící pracovní zařízení a pedagogické pracovníky měnící pracovní skupiny nebo týmy. Zvláštní péče by měla být věnována absolventům škol, u kterých se formuje vztah k práci, tudíž je potřeba adaptační program zaměřit na všechny klíčové oblasti. V souvislosti s čerstvými absolventy škol Šimoník citovaný v Šikýř et al. (2012, s. 97) říká: „Žádná vysoká škola nemůže připravit dokonalého a hotového odborníka. I přes stále sílící tendence přiblížit vysokoškolské vzdělání potřebám profese, dochází k dotváření odborného (ale i lidského) profilu absolventa až v prvních letech praxe, která pak výrazně ovlivňuje i celý profesní vývoj.“

**Průběh adaptačního období** je dle Národního pedagogického institutu ČR (2022a) vymezen do tří částí: přípravné, realizační a reflektivní.

Přípravná fáze se vztahuje k zahájení školního roku, jelikož nový učitel je zpravidla přijímán v tomto období. Následuje fáze realizační, ve které probíhá přímá i nepřímá pedagogická činnost začínajícího učitele, která se v rámci fáze reflektivní spolu s vývojem začínajícího pedagoga zhodnotí. „Adaptační proces lze považovat za úspěšně dokončený, když dojde k tzv. konsolidaci a stabilizaci začínajícího učitele, tzn. když je schopen začít vnímat jednotlivé děti a nachází jistotu ve svých přístupech a začíná těžit ze svých vlastních zkušeností.“ (Syslová & Borkovcová, 2022) Hlavními aktéry tohoto adaptačního období je začínající učitel, učitel uvádějící a vedení školy.

### **5.3.2 Adaptační období začínajícího učitele z pohledu vedení školy**

V rámci průběhu adaptačního období začínajícího učitele by vedení školy nemělo opomenout na několik záležitostí týkající se nástupu nového pedagoga na pracovní pozici. **V přípravné fázi** vedení školy určuje, kdo za celý proces bude zodpovídat, tudíž jedním z úkolů je vymezení pravomocí a kompetencí pověřené osoby, na kterou se adaptační proces bude delegovat. Následně vedení školy z řad zaměstnanců určuje uvádějícího učitele, což by měla být zkušená osoba, která nového pedagoga provede adaptačním obdobím a která se podílí na tvorbě adaptačního plánu. Tomuto učiteli by se měly v nejideálnějším případě upravit pracovní podmínky,



čímž vedení školy zajistí kvalitu celkového procesu. Mezi tyto podmínky podléhající úpravám patří přizpůsobení rozvrhu hodin, umožnění rozvoje v souvislosti s dalším vzděláváním a zohlednění finanční odměny v podobě příplatku a odměn.

Po přípravné fázi následuje **fáze realizace** kladoucí si za cíl maximální ulehčení vstupu začínajícího učitele na pracovní pozici. Vedení školy by mělo začínajícímu učiteli umožnit absolvovat náslechy v hodinách jiných učitelů, průběžně podporovat začínajícího učitele v rozvoji jeho kompetencí a tento rozvoj sledovat, umožnit začínajícímu učiteli o všem otevřeně mluvit a ve spolupráci s uvádějícím učitelem pomoci sestavit uvádějícímu učiteli plán profesního rozvoje. „Plán profesního rozvoje je vlastně soubor rozvojových cílů učitele a kroků k jejich dosažení, tedy v čem a jak se chce učitel posouvat. Společné vytváření plánů si chválí všude tam, kde to praktikují: je to dobrá příležitost pro vzájemnou reflexi a sladění vzájemných očekávání.“ (Národní pedagogický institut ČR, 2022a, s. 5)

V poslední **reflektivní fázi** se vedení školy soustředí na závěrečné ohlédnutí za adaptačním obdobím, k čemuž může posloužit organizací vytvořený dotazník nebo závěrečný rozhovor. Cílem je společně zhodnotit první dva roky působení začínajícího učitele ve škole a vyhodnotit celkové adaptační období, kdy obsah rozhovoru vychází z předem předaných materiálů od uvádějícího učitele managementu školy. Ten se rozhovoru také může účastnit, ovšem měl by v něm být podporou pro začínajícího učitele. Důležité je dosáhnout oboustranné reflexe pedagogického posunu, který nastal u začínajícího pedagoga v průběhu adaptace. „Vhodné je v rámci závěrečného hodnotícího rozhovoru striktně oddělit věcné hodnocení činnosti od reflektivní zpětné vazby nabízející další rozvoj a podporu.“ (Národní pedagogický institut ČR, 2022a, s. 5)

### **5.3.3 Účastníci adaptačního procesu pedagogických pracovníků**

Uvádění začínajících učitelů do praxe nemá v současné době jasně stanovená pravidla, a tak je na samotné škole a její kultuře, jak k adaptačnímu procesu nového pedagogického pracovníka přistoupí a stanoví jeho průběh. Za hlavní aktéry adaptačního procesu pedagogických pracovníků je považováno vedení školy spolu s uvádějícím učitelem (mentorem) a začínajícím učitelem.

Jak bylo v jedné z předchozích podkapitol vymezeno: „Správnou adaptací si **ředitel školy** vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy.“ (Šikýř et al., 2012, s. 100)

Úlohou **vedoucích pracovníků** v adaptačním procesu je tudíž kontrola útvárové orientace a orientace na konkrétní pracovní místo, obohacování této orientace, řešení problémů vztahujících se k orientaci pracovníka a vyhodnocování jejího průběhu. (Koubek, 2015)

**Začínající učitel** je definován v Pedagogickém slovníku od Průcha et al. (2013, str. 377) jako: „Učitel, který má příslušné vysokoškolské vzdělání a pedagogickou způsobilost, chybí mu však pedagogická zkušenost, je na začátku své profesní dráhy. Časové rozmezí „začátečníci“ nelze přesně vymežit, neboť závisí na typu školy, aprobaci, výši úvazku, individuálních zkušenostech učitele.“

Důležité je si v souvislosti s uváděním pedagogů do praxe uvědomit, co říká Janík a kol. citovaný v Syslová & Borkovcová (2022, str. 16): „Začínající učitelé jsou perspektivní, avšak zranitelnou profesní skupinou. Se začínajícími učiteli jsou mnohdy spojována (nepřiměřená?) očekávání. Předpokládá se například, že vnesou do škol moderní přístupy a inovace, na druhou stranu se po nástupu do praxe potýkají s řadou nesnadno řešitelných problémů.“

**Uvádějící učitel** je zkušený pedagog, který má pro svou funkci odborné, znalostní i manažerské předpoklady. Pro začínajícího učitele je jakýmsi mentorem, který v jeho očích představuje inspiraci, je důležitým pomocníkem při vstupu do organizace, průvodcem při utváření vztahů s kolegy, zdroj emoční podpory a také vychovatel hledající nové příležitosti pro učení. (Šikýř et al., 2012)

Uvádějící učitel má významný podíl na socializaci uvádějího učitele a směřuje podporu profesního rozvoje do dvou oblastí: 1) směrem ke škole vedoucí k porozumění kultuře, vzdělávací koncepci a začlenění se do organizace; 2) směrem ke třídě zahrnující plánování, realizace a vyhodnocování individualizovaného vzdělávání žáků a dětí.

Podlahová (2004) citovaná v Šikýř et al. (2012, str. 17) vymezuje dva krajní typy uvádějících učitelů: „První, který se těší na přícházejícího učitele s ohledem na inspirace, které může přinést, tedy v souvislosti s přínosy pro svoji práci. Druhý typ pak očekává málo zkušeného učitele s minimální výkonností, tedy přistupuje k uvádění jako nárůstu

objemu vlastní práce.“ Uvádějící učitel by proto měl k novému pedagogovi přistupovat s respektem a pocitem podpory, nikoliv kritizovat jeho jednotlivé počáteční kroky a omezovat učitelovi počáteční nápady. (Šikýř et al., 2012)

#### **5.3.4 Adaptační program**

Při tvorbě adaptačního programu je třeba vycházet ze specifických potřeb nového pedagogického pracovníka, potřeb školy a aktuální situace. Tento program se zaměřuje na odborné zapracování a začlenění začínajícího pedagoga do kolektivu organizace a vzniká ve spolupráci uvádějícího učitele s vedením školy, výchovným poradcem, metodikem prevence a koordinátorem školního vzdělávacího programu.

Oblasti adaptačního programu jsou zaměřeny na osobnostní i profesní rozvoj začínajícího pedagoga a obsahuje oblast výchovy a vzdělávání, oblast rozvoje osobnosti žáka, oblast soustředící se na seberozvoj včetně komunikačních dovedností a řešení problémů a ostatní oblasti související se seznámením s provozem školy a začlenění do sociálních vztahů.

Šikýř et al. (2012, str. 96) říká: „Adaptační program začínajícího učitele se uskutečňuje nejen prostřednictvím uvádějícího učitele jako mentora (popřípadě dalších pedagogických pracovníků), ale i vzájemnými hospitacemi a následnými diskusemi nad průběhem hodiny. Hospitace jsou určeny nejen pro posouzení pedagogické práce, ale slouží hlavně jako východisko k hledání cest, jak pedagogickou činnost zlepšit.“

#### **5.3.5 Fáze reflexe a kontrola výsledků adaptace**

Tato část adaptačního procesu umožňuje všem aktérům ohlédnutí se za adaptačním procesem a jeho komplexní vyhodnocení. Kromě závěrečného rozhovoru, který je v rukou vedení a který zmiňovala podkapitola týkající se průběhu adaptačního období z pohledu vedení školy, za doporučené činnosti pro uvádějícího učitele při reflexi lze považovat zhodnocení posunu začínajícího učitele, poskytnutí prostoru pro sebereflexi začínajícího učitele, příprava plánu profesního rozvoje a profesního portfolia a zhodnocení konkrétní spolupráce uvádějícího a začínajícího učitele. (Národní pedagogický institut ČR, 2022b)

## 6 Představení organizace

Analýza procesu výběru nových pracovníků ve školách a jejich adaptace byla zpracována ve spolupráci se Základní školou a mateřskou školou Vejprnice, což je příspěvková organizace zabývající se mimo jiné zajištěním předškolního a základního vzdělávání dětí a žáků.

Obrázek 2: Logo organizace



Zdroj: Základní škola a mateřská škola Vejprnice, 2023

### 6.1 Základní škola a mateřská škola Vejprnice

Základní škola a mateřská škola Vejprnice je příspěvková organizace, která se nachází v klidné a bezpečné části obce a označuje se za úplnou školu s 9 ročníky a kapacitou 550 žáků. Součástí školy je mateřská škola s cílovou kapacitou 212 dětí, školní družina se čtyřmi odděleními v nově vybudovaných prostorách a kapacitou 245 žáků, zrekonstruovaná školní jídelna z roku 2017 umístěná v samostatném objektu s kapacitou 550 stravovaných a tělocvična využívaná jak žáky školy, tak veřejností. (Základní škola a mateřská škola Vejprnice, 2018a)

Jejím předmětem činnosti je poskytování základního vzdělávání, zajišťování školní družiny pro žáky I. stupně, předškolní vzdělávání dětí, zajištění školního stravování pro děti mateřské a základní školy i pro žáky ostatních škol a školských zařízení a zajištění závodního stravování pro zaměstnance školy. V rámci doplňkové činnosti tato organizace umožňuje stravování pro veřejnost (hostinská činnost) a zabezpečuje vzdělávací a tělovýchovné činnosti pro volný čas dětí, mládeže a dospělých v podobě pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích činností včetně lektorské činnosti, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících pro regeneraci a kondici. Příspěvkovou organizaci zastupuje paní ředitelka Mgr. Ludmila Jílková a zřizovatelem je obec Vejprnice. (justice.cz, 2023)

Jelikož tato škola má dlouholetou tradici, vybudovala si za dobu svého působení významnou pozici nejen v obci Vejprnice, ale i dobré jméno s přesahem do okolních měst a obcí. Za jejím dobrým jménem stojí především kvalita vzdělávání žáků, spokojenost a ochota personálu, schopnost školy reagovat na aktuální trendy a poptávku veřejnosti a neustálá modernizace prostor školy, díky níž škola stále vzkvétá. Svou zásluhu na prosperitě organizace mají i organizační podmínky, materiálně metodické a technické podmínky, spolupráce s širokou veřejností a okolními školami, a především spolupráce s jejím zřizovatelem, se kterým má škola výborné vztahy a díky němuž mohou být všechny projekty realizovány. (Základní škola a mateřská škola Vejprnice, 2018a)

## **6.2 Organizační struktura řízení školy**

Na vrcholu organizační struktury základní školy a mateřské školy ve Vejprnicích (příloha A tohoto dokumentu) stojí ředitelka školy, kterou přímo zastupuje její zástupce na úrovni II. stupně řízení – zástupce statutárního orgánu. Ředitelce jsou zároveň podřízeni její zástupci na úrovni I. stupně řízení, mezi které patří zástupkyně ředitelky pro předškolní vzdělávání, zástupkyně ředitelky školy, vedoucí provozního úseku a vedoucí školní jídelny, která je spolu s vedoucí pracovnící 2. stupně kariérního poradenství přímo podřízena zástupci statutárního orgánu. Tato pracovníce 2. stupně kariérního poradenství svým vedením ovlivňuje asistentky pedagoga základní školy a vedoucí školní jídelny zodpovídá za vedoucí kuchařku a jí podřízené kuchařky školní jídelny. Oproti tomu zástupkyně ředitelky pro předškolní vzdělávání je zodpovědná za vedoucí pracovníci působící v organizaci na 0. stupni řízení, učitelky mateřské školy a asistentky pedagoga mateřské školy. Dle této organizační struktury zástupkyně ředitelky školy svou I. úrovní řízení ovlivňuje vedoucí vychovatelku a vedoucí pracovníci pro první stupeň školy, kterým jsou podřízeny vychovatelky školní jídelny, učitelé prvního stupně a asistentky pedagoga základní školy. Dále je ředitelce školy přímo podřízena vedoucí provozního úseku, která má v rámci svých kompetencí na starosti 2 školníky a uklízečky mateřské i základní školy. Je třeba i zmínit pracovníky, kteří sice nejsou na žádné úrovni řízení, ovšem pro školu vykonávají důležité funkce. Těmito zaměstnanci jsou metodici prevence a školní psychologové, ekonomické a administrativní pracovníce a zaměstnanci zabývající se ICT službami.

### **6.3 Personální zajištění organizace**

Základní škola a mateřská škola zaměstnává celkem 86 zaměstnanců, mezi které patří:

- 45 pedagogických pracovníků základní školy
- 17 pedagogických pracovníků mateřské školy
- 18 provozních zaměstnanců základní školy včetně kuchařek, uklízeček, 2 školníků, vedoucí školní jídelny, mzdové účetní a ekonomických a administrativních pracovníc
- 6 provozních zaměstnanců mateřské školy, mezi které patří uklízečky a svačínářky

### **6.4 Hlavní strategické cíle školy**

Za hlavní strategické cíle si Základní škola a mateřská škola Vejprnice klade především poskytování kvalitního vzdělání dle platné legislativy v souladu s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy; co nejoptimálnější využívání vnějších a vnitřních podmínek školy včetně prostorových možností a personálního zabezpečení; zkvalitňování organizace v oblasti řízení školy z hlediska personálních, ekonomických a materiálně technických; udržování kvalitního pedagogického sboru a snaha o jeho omlazení; pravidelné provádění 1x ročně revize ŠVP (ZŠ = základní škola, MŠ = mateřská škola, ŠD = školní družina); propagace školy prostřednictvím webových stránek, článků v místním tisku a akcí pořádaných školou a zaměření se na spolupráci s jinými školami a subjekty.

## 7 Rozbor výzkumného problému

Okolí podniku je tvořeno jejím vnějším prostředím zahrnující makroprostředí a mezoprostředí a vnitřním prostředím nazývaným se mikroprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli organizace, oproti tomu mezoprostředí, které je tvořeno zákazníky, konkurencí, substituty, dodavateli a distribucí, lze v rámci organizace částečně ovlivňovat například marketingovými prostředky. Vnitřní prostředí (mikroprostředí) organizace ovlivňuje přímo svými činnostmi, nastavenou organizační strukturou a kulturou, úrovní managementu a finančními prostředky. (Taušl Procházková, 2017)

Cílem rozboru výzkumného problému je identifikace vnějšího a vnitřního prostředí organizace za použití vybraných analýz.

### 7.1 Vnější prostředí organizace

Organizace je při výkonu svých činností obklopena vnějším světem, jejím okolím, které jí obklopuje a vytváří prostředí plné příležitostí a hrozeb. Tímto okolím myslíme vše, co je za jejími pomyslnými hranicemi a co jí nutí k určitému způsobu chování, a to především při volbě stanovených cílů. V rámci rozboru vnějšího prostředí organizace je při analýze makrookolí využito PEST analýzy a dále Porterova modelu 5 sil k určení konkurenčního prostředí organizace.

#### 7.1.1 PEST analýza

K analýze vnějšího prostředí organizace je využito PEST analýzy, která se vytváří v rámci strategického plánování k určení vazeb organizace k jejímu makrookolí. Tato analýza je složena z jednotlivých složek, faktorů, které mají na organizaci vliv a které jsou určeny z hlediska politického (P), ekonomického (E), sociálně kulturního (S) a technologického (T).

„Podstatou PEST analýzy je identifikovat pro každý faktor nejvýznamnější jevy, události, a i rizika a popsat vlivy, které působí na organizaci a které jí ovlivňují. Výstup PEST analýzy bývá také vstupem do SWOT analýzy pro část, která se vztahuje k vnějšmu prostředí.“ (Eger, 2021, s. 72)

Obrázek 3: Analýza vnějšího prostředí školy

<p><b>POLITICKÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Časté legislativní změny (nejen) ve školské politice</li> <li>• Grantová a projektová politika státu</li> <li>• Daňová politika státu</li> <li>• Politická nestabilita</li> <li>• Priority zřizovatele školy v oblasti školství</li> </ul>	<p>P E</p>	<p><b>EKONOMICKÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se náklady na provoz školy (budovy, ceny energií, materiál, potraviny...)</li> <li>• Finanční podpora zřizovatele školy</li> <li>• Omezené prostředky zřizovatele školy</li> <li>• Dotační a grantové tituly</li> <li>• Změna financování regionálního školství</li> </ul>
<p><b>SOCIÁLNÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilita obyvatelstva</li> <li>• Výstavba nových bytových jednotek</li> <li>• Kapacita školy</li> <li>• Tradice a image školy</li> <li>• Změny ve společenském postoji ke vzdělávání</li> <li>• Vývoj počtu žáků se speciálními potřebami</li> <li>• Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva</li> <li>• Odchody zkušených pedagogů do důchodu</li> </ul>	<p>S T</p>	<p><b>TECHNOLOGICKÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlý vývoj nových technologií a pomůcek ve výuce - interaktivní tabule, PC, notebooky</li> <li>• Rychlé zastarávání ICT a multimédií</li> <li>• Omezené finanční prostředky na nákup pomůcek (ICT, multimédia)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

- Politické

Politické prostředí stanovuje rámec, ve kterém se má základní a mateřská škola ve Vejprnicích pohybovat. Pomocí zákonů, předpisů a legislativ nastavuje podmínky pro vzdělávací aktivity prostřednictvím Rámcového vzdělávacího programu a umožňuje organizaci vykonávat předměty činnosti. Škola je dále ovlivněna politickou nestabilitou a daňovou politikou, které vedou k omezení v rámci její hospodářské činnosti.

Pozitivní vztah má škola vytvořena s jejím zřizovatelem, který zajišťuje provoz organizace, modernizuje prostory školy, podílí se na financování kapacit mateřské školy a školní jídelny a podporuje její akce. (Základní škola a mateřská škola Vejprnice, 2018a)

V pozitivním slova smyslu lze také hovořit o grantové a projektové politice státu, kterou škola může využívat za splnění stanovených podmínek a kritérií.

Kromě nejdůležitějších právních předpisů ve školské legislativě, mezi které patří zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), školská legislativa v rámci zákonů reaguje na aktuální situaci a snaží se prostřednictvím vydaných opatření o regulaci vzniklých problémů, proto například v souvislosti s válkou na Ukrajině vznikl zákon č. 67/2022 Sb. ze dne 17.března 2022 o opatřeních v oblasti školství v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí vojsk Ruské federace a také za koronavirové pandemie vyšel



v platnost zákon č. 26/2022 Sb., o mimořádném ředitelském volnu a mimořádném vzdělávání distančním způsobem pro období pandemie onemocnění COVID-19.

- Ekonomické

Na ekonomickém prostředí a vývoji organizace se nejvíce podepsala energetická krize vedoucí ke zvyšování nákladů na provoz školy. Hlavní roli tak v této situaci zaujal zřizovatel školy, který v reakci na žádost ředitelky školy pohotově umožnil navýšení provozních záloh, jelikož původní rozpois byl po nárůstu energií stanoven v neuskutečnitelné výši. Protože ale i zřizovatel školy má omezené finanční prostředky, je jejich nedostatek možno kompenzovat prostřednictvím dotačních titulů. Jejich možnosti škola využila v roce 2018 v souvislosti s otevřením nové tělocvičny a rekonstrukcí školní jídelny, kdy tento projekt podpořilo Ministerstvo financí ČR dotací ve výši 70 % celkových nákladů. (DOMOZA projekt s.r.o., 2018)

- Sociální

Základní a mateřská škola se nachází v prosperující obci nabízející bezpečné zázemí (nejen) pro mladé rodiny s dětmi s řadou příležitostí a možností, proto lze pozorovat značný příliv nových obyvatel a výstavbu bytových jednotek předznamenávající příliv dětí a žáků do škol. Organizace na tento příliv reaguje prostřednictvím navyšování kapacity školy v rámci prostorových možností a snaží se přizpůsobit vývoji počtu žáků se speciálními potřebami. Atraktivita organizace souvisí s její dlouholetou tradicí a pohotovou reakcí na zvyšující se požadavky veřejnosti ke vzdělávání související se zvyšující životní úrovní obyvatelstva. Rizikem pro školu mohou být odchody zkušených pedagogů do starobního důchodu.

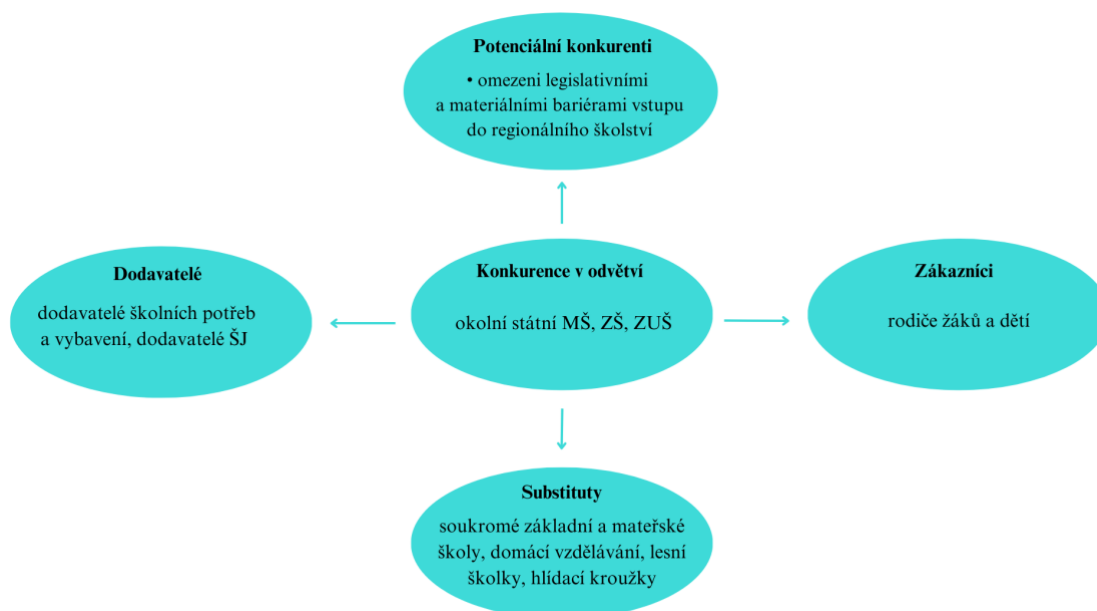
- Technologické

V souvislosti s dnešní uspěchanou dobou plnou technologických pokroků musí i základní a mateřská škola ve Vejprnicích reagovat na rychle se měnící prostředí plného vývoje nových technologických pomůcek ve výuce, jelikož informační a komunikační technologie a multimédia zastarávají. Zároveň škola musí při pořizování nákupu nových pomůcek (ICT, multimédia) postupovat s ohledem na omezené finanční prostředky.

### 7.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze konkurenčního prostředí organizace. Toto prostředí je tvořeno konkurencí v odvětví, potenciálními konkurenty, dodavateli, substituty a zákazníky. Eger (2021, s. 73) říká: „Podstatou Porterova modelu je předvídání vývoje konkurenční situace v odvětví na základě odhadu chování posuzovaných subjektů působících na daném trhu a zařazených do „základních sil“, jež jsou níže specifikovány. Významné pro nás je chování škol a dalších subjektů, které ovlivňují vzdělávací prostředí například v našem regionu, ale i chování zákazníků škol.“ Za základní síly zmiňované v definici jsou dle Egera (2021) považovány stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, substituty a zákazníci.

Obrázek 4: Analýza konkurenčního prostředí organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

- Konkurence v odvětví

Za hlavní konkurenty základní a mateřské školy ve Vejprnicích lze považovat okolní státní mateřské a základní školy, které se nacházejí v sousedních obcích a městech. Vzhledem k tomu ale, že při přijímání dětí k předškolnímu vzdělání a žáků k základnímu vzdělání se postupuje v souvislosti se stanovenými kritérii, která určují, jaké děti se při zápisech přednostně přijímají, rodiče zpravidla volí školu pro své děti dle místa trvalého bydliště, jelikož je největší pravděpodobnost, že jejich dítě bude přijato. Kritéria při přijímání dětí stanovuje ředitelka školy v souvislosti s velkou poptávkou

po předškolním a základním vzdělání a zaručují přijetí dítěte ke školní docházce až do úplné naplnění kapacity školy. S ohledem na souvislosti proto nelze uvažovat v případě základní školy a mateřské školy ve Vejprnicích o velkých konkurentech v odvětví, kteří by školu významně ohrozili. Hledisko malé konkurence lze mimo jiné zohlednit i vzhledem ke každoročnímu nárůstu nových obyvatel v tamní obci a výstavbě nových bytových jednotek, což ovlivňuje hojnou účast při zápisech k předškolní a základní docházce dětí.

- Potenciální konkurenti

Noví potenciální konkurenti ZŠ a MŠ Vejprnice jsou omezeni legislativními a materiálními bariérami vstupu do regionálního školství, a tak není třeba na jejich vstup do odvětví klást velký ohled. Mezi tyto bariéry lze řadit především legislativní a ekonomické podmínky, které vstup do odvětví značně komplikují. V případě mateřských a základních škol nacházejících se na území obcí je výskyt organizací takového typu v řádu jedné jednotky připadající na příslušný územní celek, a proto potenciálních konkurentů se základní a mateřská škola ve Vejprnicích nemusí obávat.

- Zákazníci

Typickými zákazníky Základní školy a mateřské školy Vejprnice jsou její rodiče, kteří určují požadavky vztahující se ke vzdělání jejich dětí, vytvářejí nátlak na školu v souvislosti s vytvářením poptávky po mimoškolních aktivitách, vyžadují určitou kvalifikovanost pedagogického sboru, úroveň vyučovaných předmětů a moderní vybavenost učeben. Zároveň od školy očekávají, že vytvoří bezpečné prostředí pro výuku, kde se jejich děti budou cítit v bezpečí, nabídnou jim kulturní a sociální aktivity, u kterých se budou moci rozvíjet, a očekávají individuální přístup s otevřenou komunikací a informovaností o chodu školy.

- Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že Základní škola a mateřská škola Vejprnice je příspěvkovou organizací primárně zabývající se poskytováním předškolního a základního vzdělání,

služeb dodavatelů škola využívá při nákupu školních potřeb a vybavení a také při zásobení školní jídelny, která zajišťuje stravování nejen pro děti a žáky školy, ale i pro její zaměstnance a širokou veřejnost.

- Substituty

Při hledání substitutů neboli služeb, které svým způsobem dokáží základní a mateřskou školu ve Vejprnicích nahradit, lze hovořit o soukromých vzdělávacích institucích, které nabízejí jejím zákazníkům (rodičům) značné výhody (osobní přístup, flexibilní provozní doba), ale i nevýhody především v podobě vysokého školného. Rodiče se také mohou uchýlit k zajištění domácího vzdělávání, využívání dětských center a táborů nebo k hlídacím službám, jejichž možnosti nabízejí využití jednorázové nebo opakované s ohledem na časové vytížení a potřeby zákazníků (rodičů).

## **7.2 Analýza vnitřního prostředí za použití SWOT analýzy**

Taušl Procházková (2017, s. 171) říká: „SWOT analýza je analýzou, která se zabývá všemi částmi okolí podniku, od makroprostředí, obsahující legislativu, ekonomiku, demografii, sociologii a kulturu, technologii, politiku a ekologii, přes mezoprostředí zahrnující pět sil z Porterova modelu až po mikroprostředí podniku, analyzující management, marketing, finance a účetnictví, výrobu, resp. služby, výzkum, vývoj, inovace a informační analýzy. Z výsledků šetření SWOT analýzy je následně sestavena SWOT matice, která umožní přehledně zobrazit všechny zjištěné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky podniku), Weakness (slabé stránky podniku), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí podniku) a Threats (hrozby v okolí podniku).“

SWOT analýzu Základní a mateřské školy Vejprnice zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 4: Analýza vnitřního prostředí organizace

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostatečná kapacita zařízení</li> <li>• Stavební stav objektů</li> <li>• Modernizace vnitřních prostor</li> <li>• Spolupráce se zřizovatelem</li> <li>• Jméno školy na veřejnosti</li> <li>• Organizace akcí pro veřejnost</li> <li>• Vlastní školní jídelna</li> <li>• Zdravé jádro pracovního kolektivu</li> <li>• Aprobovanost učitelů</li> <li>• Kvalitní výuka</li> <li>• Výuka Aj od 1. třídy</li> <li>• Výuka druhého cizího jazyka od 7. třídy</li> <li>• Individuální přístup k dětem a žákům</li> <li>• Podnětné školní klima pro žáky a pracovníky školy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomalá modernizace výuky: pestrost forem a metod práce, vzájemné hodnocení</li> <li>• Kvalita poskytovaného předškolního vzdělávání (sjednocení ve všech třídách)</li> <li>• Využívání vzájemných hospitací</li> <li>• Poměr mužů a žen v pedagogickém sboru</li> <li>• Materiální vybavenost odborné učebny pro Dílny</li> <li>• Spolupráce s jinými školami, zahraniční spolupráce</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití fondů a projektů k rozvoji školy</li> <li>• Rozšiřování mezinárodních kontaktů</li> <li>• Zájem na zavedení sebehodnocení</li> <li>• Formální i neformální vzdělávání pedagogických pracovníků (sebevzdělávání)</li> <li>• Přístup pracovníků k inovacím</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stárnutí personálu</li> <li>• Odliv úspěšných učitelů</li> <li>• Kázeňské problémy žáků</li> <li>• Legislativní změny</li> </ul>

Zdroj: Základní škola a mateřská škola Vejprnice, 2018b

Výše vyobrazená SWOT analýza byla vytvořena v roce 2018 při nástupu stávající paní ředitelky do vedení školy v rámci Koncepce rozvoje školy, kterou organizace tvoří na dobu 5 let (5 školních roků). Novou SWOT analýzu školy tudíž bude vedení školy vytvářet v souvislosti s novou Konceptí rozvoje školy v 2. polovině tohoto roku na základě dotazníkových šetření, které poslouží jako podklad pro její tvorbu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o verzi SWOT analýzy vytvořenou v roce 2018, některé body nelze považovat v rámci slabých stránek a příležitostí za aktuální, jelikož se vedení školy tyto slabé stránky povedlo odstranit, a příležitosti využít, ovšem ostatní části analýzy přetrvávají, a lze je tak považovat za aktuální.

Z výše vyobrazené SWOT analýzy je zřejmé, že škola oplývá značným množstvím **silných stránek**, které přispívají k jejímu rozvoji a prosperitě. Za silné stránky lze mimo jiné označit dostatečnou kapacitu zařízení, pomocí níž škola může přijímat velké množství dětí a žáků k předškolnímu a základnímu vzdělávání a reagovat tak na velkou

poptávku související s požadavkem na vzdělání dětí, kvalitní stavební stav objektů, jejichž vnitřní prostory prošly modernizací, vlastní školní jídelna, kvalitní výuka zajištěná aprobovanými učiteli, zdravé jádro pracovního kolektivu a podnětné školní klima pro žáky a pracovníky organizace.

Škola by se měla snažit eliminovat některé z bodů týkajících se **slabých stránek**, které může svou činností ovlivnit. Na všech z nich už ale stávající vedení zapracovalo, a povedlo se tak zrychlit modernizaci výuky, zajistit vzájemné hodnocení personálu a zlepšit využívanost vzájemných hospitací, zlepšit pestrost forem výuky a modernizovat vybavenost odborné učebny Dílny. Na modernizaci škola ustavičně pracuje a v minulém roce díky poskytnutým dotacím EU modernizovala dvě kmenové učebny včetně pořízení nového nábytku a ICT vybavení pro učitele.

Za **hrozby** lze považovat stárnutí personálu a odliv úspěšných učitelů v souvislosti se stěhováním pedagogů do jiného místa bydliště, legislativní změny a kázeňské problémy žáků.

**Příležitosti** se vyskytují v podobě využívání fondů a projektů k dalšímu rozvoji školy, rozšiřování mezinárodních kontaktů a zlepšení přístupu pracovníků k inovacím. Vedení školy se ovšem během doby jeho působení podařilo zavést sebehodnotící dotazníky zaměstnanců a zlepšit formální i neformální vzdělávání pedagogických pracovníků.

## 8 Proces výběru, náboru, orientace a adaptace nových zaměstnanců v ZŠ a MŠ Vejprnice

Cílem této kapitoly, která se zaměřuje na proces výběru, náboru, orientace a adaptace nových zaměstnanců v základní a mateřské škole ve Vejprnicích, je vyhodnocení personálních procesů této organizace, což poslouží pro vyhodnocení silných a slabých stránek, na jejichž základě budou navržena opatření pro jejich zlepšení.

Hlavními metodami pro sběr dat byla vyhodnocená dotazníková šetření a také interní dokumenty organizace, mezi které patří adaptační plány pedagogických pracovníků mateřské školy i základní školy.

### 8.1 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Vznikne-li v základní škole a mateřské škole ve Vejprnicích **potřeba obsadit pracovní místo**, je využito několik metod, pomocí kterých se tento uchazeč vybere. Mezi tyto metody především patří:

- Sběr životopisů uchazečů do databáze životopisů organizace
- Inzerce prostřednictvím webových stránek školy
- Inzerce volného pracovního místa za použití vývěsky organizace

Tyto metody jsou použity v souvislosti s poptávkou po volném pracovním místě, a proto se může stát, že pokud se pro tuto pozici najde vhodný uchazeč již v rámci databáze životopisů organizace, ostatní metody nejsou použity. Jen v případě, že vhodný kandidát v této databázi není nalezen, organizace využívá inzerce volného pracovního místa prostřednictvím webových stránek a také vývěsky organizace, která plní funkci zdroje informací nejen pro širokou veřejnost.

Životopisy uchazečů se tedy shromažďují pomocí zmíněné databáze, která je přijímá bez ohledu na potřebu obsazení volného pracovního místa, proto se může stát, že některé životopisy čekají, až se nějaké místo uvolní, a uchazeč tak dostane příležitost se o toto místo ucházet v rámci výběrového řízení. Volná pracovní pozice je zpravidla vypsána s ohledem na potřeby organizace a v souvislosti s pedagogickými pracovníky s potřebou otevření určitého počtu tříd pro následující školní rok.

**Výběr zaměstnanců** probíhá na základě výběrového pohovoru, na který jsou všichni uchazeči pozváni. Tento pohovor vede ředitelka školy za pomoci úzkého vedení organizace, které se na celém jeho procesu podílí. Protože výběrový rozhovor probíhá zpravidla přirozenou formou, není v jeho souvislosti upřednostněna nějaká konkrétní forma, která by jej vymezovala. Ředitelka školy se především snaží, aby se uchazeč o volné pracovní místo při pohovoru cítil co nejvíce komfortně, což zaručuje hladký průběh výběrového řízení. Při tomto řízení se zohledňují všechna hlediska a okolnosti související s daným kandidátem, která zahrnují to, zda je plně způsobilý k právním úkonům, má odbornou kvalifikaci a úroveň požadovaného vzdělání, je bezúhonný, jaké má zkušenosti a schopnosti vztahující se k obsazované pozici, a zda by byl uchazeč schopen se do kolektivu bez výrazných problémů začlenit.

Celkově je proces výběru pedagogických i nepedagogických zaměstnanců naprosto srovnatelný, i přestože se jedná o zcela odlišné profese. Účelem je vybrat správného uchazeče, na správné místo.

O závěrečném rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče do organizace rozhoduje ředitelka školy s vedoucími pracovníky, kdy všem uchazečům jsou výsledky výběrového řízení sděleny za využití různé formy komunikace, které mají podobu:

- Telefonátu
- E-mailové komunikace
- Osobního kontaktu

Použití těchto forem závisí na konkrétní situaci, ovšem uchazeč se nemusí obávat, že by se výsledky výběrového řízení nedozvěděl. Zpravidla pokud není organizace úspěšná v kontaktování uchazeče prostřednictvím telefonátu, přistupuje se k emailové komunikaci a v některých případech i k osobnímu kontaktu.

Pokud uchazeč o volné pracovní místo splní všechna požadovaná kritéria a nabídku o zaměstnání přijme, personalistka spolu s vedením školy naplánuje schůzku, na které jsou projednány všechny dokumenty potřebné pro nástup pracovníka do organizace spolu s nástupním termínem do zaměstnání a podstoupením požadované lékařské prohlídky, která potvrdí zaměstnancovu způsobilost vykonávat stanovenou náplň práce.



## **8.2 Adaptace zaměstnanců**

Pokud proběhne úspěšné výběrové řízení a uchazeč je přijat na požadované pracovní místo, je třeba tohoto nového zaměstnance začlenit do chodu organizace a úspěšně jej provést adaptačním obdobím. Toto období se liší na základě typu vykonávané profese a rozlišuje se, zda se jedná o pedagogického či nepedagogického pracovníka. I přestože se jedná o zcela odlišné profese, vedení školy k procesu orientace nových zaměstnanců přistupuje stejným způsobem, kdy účelem je co nejoptimálnějším způsobem seznámit nového zaměstnance s chodem organizace a jeho náplní pracovních činností. Tato náplň mu je zároveň poskytnuta při podpisu pracovní smlouvy spolu s dalšími informacemi o pracovním poměru a platovým výměrem.

U pedagogického pracovníka se při procesu adaptace jedná především o jeho metodické vedení, ovšem u provozních zaměstnanců se proces orientace soustředí na systém různých typů školení.

### **8.2.1 Adaptační plány a jejich časové období**

Adaptační plány v základní a mateřské škole ve Vejprnicích jsou vytvořeny pouze pro pedagogické pozice, jelikož u provozních zaměstnanců je proces orientace pokryt v rámci vstupních školení, jejichž prostřednictvím se tyto zaměstnanci dozvědí vše potřebné k výkonu pracovní pozice. Tato školení zahrnují seznámení zaměstnance se směrnicemi, systémem evidence pracovní doby, s prostředím organizace a proškolením v rámci bezpečnosti práce.

Provozním zaměstnancům je v prvních dnech nástupu do praxe nápomocen vedoucí pracovník úseku, který se podílí na jejich začlenění do organizace a vykonává roli mentora, na kterého se mohou nově přijatí pracovníci v případě otázek a problémů obracet. Určitou roli v procesu orientace zaujímá také ředitelka školy, která je v celém procesu nápomocna jako metodická podpora.

Protože ale pedagogičtí pracovníci musejí kromě výkonu pedagogických činností umět pracovat s povinnými dokumentacemi, jejich adaptační období je poněkud obsáhlejší, a dělí se tak na několik fází v rámci průběhu školního roku. Všechny tyto fáze, postupy, činnosti a role účastníků adaptačního procesu jsou vymezeny v adaptačních plánech, které jsou vedením školy vytvořeny zvlášť pro mateřskou a základní školu.

Pomocí těchto plánů budou sepsány následující části této kapitoly a jejich podobu lze nalézt v příloze B (Adaptační program pro začínající učitele ZŠ) a v příloze C (Plán začínající učitelky MŠ).

### **8.2.1.1 Uvádění začínajících učitelů mateřské školy**

Jak bylo zmíněno v textu výše, uvádění začínajících pedagogických pracovníků se vztahuje k začátku nového školního roku, kdy tento nový pracovník nastupuje do organizace. Proces adaptace pedagogických pracovníků mateřské školy je popsán v adaptačním plánu začínajících učitelů a určuje několik fází, které se dělí s ohledem na činnosti jednotlivých účastníků adaptačního procesu na fázi přípravnou, realizační a reflektivní.

- **Přípravná fáze**

Tato fáze začíná v souvislosti s přípravným týdnem před začátkem nového školního roku a probíhá po celý měsíc září.

Z pohledu začínajícího učitele se jedná o jeho seznámení s prostředím a zaměstnanci mateřské školy včetně jeho uvádějího učitele, absolvováním všech potřebných školení jako je bezpečnost ochrany a zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany, prostudování všech veřejně přístupných materiálů jako jsou směrnice školy, školní vzdělávací program (dále jen ŠVP) a webových stránek, dále seznámení se s dětmi a podpůrnými opatřeními, promýšlení výuky v rámci prvního roku své pedagogické činnosti a uvažování o pomůckách a didaktických materiálech, které bude využívat při své výchovně vzdělávací činnosti. Tento začínající učitel se také v neposlední řadě účastní tvorby pravidel třídy.

Role uvádějího učitele v přípravné fázi obnáší jeho přípravu na poskytování podpory začínajícímu učiteli včetně promýšlení vlastního harmonogramu, dále konzultace plánu adaptace s vedením školy, seznámení začínajícího učitele s nezbytnou administrativou a s vedením pedagogických dokumentací jako je evidence docházky, třídní kniha, evidenční listy dětí a ŠVP. Začínajícího učitele uvádějího učitel v rámci přípravné fáze také seznamuje s pravidly použitými na všech třídách mateřské školy a metodami ve vzdělávání dětí.

Vedení školy v průběhu této fáze připravuje plán adaptace a rozhoduje, kdo se ujme role uvádějícího učitele.

- **Realizační fáze**

Realizační fáze a její činnosti se mění v průběhu jednotlivých čtvrtletí školního roku. V prvním čtvrtletí uvádějící učitel využívá náslechu při řízených činnostech uvádějícího učitele, který se těchto náslechů účastní, poskytuje mu podporu při přípravě společných aktivit, provádí zápis z pozorování a následně za využití společné reflexe adaptační proces v jednotlivých jeho oblastech se začínajícím učitelem konzultuje. Tento proces je shrnut na konci prvního čtvrtletí za použití rozhovoru uvádějícího učitele, začínajícího učitele a vedení školy.

Druhé čtvrtletí obnáší seznámení začínajícího učitele s diagnostikou (hodnocením) dětí za první pololetí. Uvádějící učitel pokračuje ve spolupráci s prvky mentoringu a pomáhá začínajícímu učiteli při tvorbě třídního vzdělávacího plánu a zároveň vykonává funkci kontroly přípravy. Začínající učitel se také začíná podílet na organizování akcí školy a tvorbě projektových dnů. Vedení průběh adaptace vyhodnocuje za využití hospitace řízených činností, eventuálně se rozhoduje na základě výsledků hospitace pro případnou korekci stanovených cílů.

Ve třetím čtvrtletí začínající učitel využívá náslechu řízených činností jiného zkušeného učitele a začíná komunikovat s rodinami dětí za podpory uvádějícího učitele, který zároveň přichází s nabídkou při pomoci s DVPP (Další vzdělávání pedagogických pracovníků). Vedení školy tento proces opět vyhodnocuje za využití řízených hospitací.

Ve čtvrtém čtvrtletí se uzavírá spolupráce obsahující prvky mentoringu uvádějícího a začínajícího učitele, kteří se setkávají s vedením školy a společně vyhodnocují průběh adaptačního období za celý školní rok.

- **Reflektivní fáze**

Reflektivní fáze je poslední fází adaptačního období a obnáší především přípravu na efektivní rozhovor, závěrečný rozhovor a plánování dalšího rozvoje pedagogického pracovníka.

V rámci přípravy na efektivní rozhovor si začínající učitel připravuje portfolio spolu s vyhodnocením profesního rozvoje a shromažďuje veškeré potřebné informace

o průběhu jeho adaptačního období. Zároveň mu je poskytována zpětná vazba od uvádějícího učitele na celý průběh adaptace a také jeho podpora při přípravě na závěrečný rozhovor s vedením školy. Vedení školy v této fázi zveřejňuje cíle a osnovy průběhu závěrečného rozhovoru a stanovuje jeho termín konání. Shromážděné informace o průběhu adaptačního období začínajícího učitele vyhodnocuje a připravuje otázky a sdělení související s jeho adaptací.

Poté, co proběhne příprava na závěrečný rozhovor, je tento rozhovor rozdělen na dvě části: část hodnotící a část reflektivní.

Část hodnotící závěrečného rozhovoru je soustředěna na sebehodnocení začínajícího učitele a potvrzení či nepotvrzení z jeho strany v pokračování pracovní smlouvy. Spolu s uvádějícím učitelem následně provádějí reflexi na adaptační období a vyhodnocují činnosti a zkušenosti jednotlivých rolí. Vedení školy provádí reflexi ze své strany a sděluje, zda by bylo ochotno pokračovat v pracovní smlouvě začínajícího učitele.

V reflektivní části závěrečného rozhovoru uvádějící učitel plánuje další rozvoj začínajícího učitele a stanovuje další cíle v rozvoji jeho kompetencí.

Plánování dalšího rozvoje je poslední částí reflektivní fáze uvádění začínajícího učitele do mateřské školy a obnáší ze strany vedení především plánování dalšího rozvoje v oblasti systému podpory a vedení začínajícího učitele a stanovení dalších cílů v úrovni vedení školy.

### **8.2.1.2 Uvádění začínajících učitelů základní školy**

I uvádění začínajících učitelů základní školy má pomocí adaptačního programu jasně stanovený průběh, na jehož tvorbě se podílelo vedení školy. Ten rozlišuje, zda se jedná o absolventa (začínajícího) učitele nebo o učitele přecházejícího z jiné školy.

Pro absolventa (začínajícího) učitele je uvádějící učitel volen tak, aby jeho aprobace, pokud možno odpovídala aprobaci začínajícího učitele a aby jej vedl odborně a metodicky s maximálním využitím jeho dispozic. Začínající učitel musí během školního roku absolvovat 5 náslechů a po domluvě s uvádějícím učitelem náslechy další u svých zkušených kolegů. S uvádějícím učitelem se během prvního roku schází minimálně 1x za týden, v dalších dvou letech se tyto schůzky domlouvají dle potřeby.

U učitele přecházejícího z jiné školy se v rámci začlenění do organizace především jedná o jeho seznámení s chodem školy a komunikačními mechanismy. I tomuto učiteli je přidělen uvádějící učitel, který vykonává dle potřeby následky u začínajícího učitele, aby zjistil jeho potřeby. Oproti začínajícímu učiteli absolventovi se učitel přecházející z jiné školy schází s uvádějícím učitelem pouze po dobu 2 měsíců 1x týdně. Důležité je, aby podpora uvádějícího učitele byla nejen metodická, ale i odborná.

Časový plán adaptace začíná i u začínajících učitelů základní školy měsícem srpnem, ve kterém se nový pedagogický pracovník seznamuje s prostředím organizace a kolegy. Jsou s ním probrány osnovy k vypracování tematických plánů, typ pracovního úvazku, seznam pomůcek a žákovských potřeb a zároveň mu jsou vedením školy přiděleny provozní povinnosti jako je správa sbírek a dozory. V tomto měsíci se také seznamuje s uvádějícím učitelem a začíná tak jejich období spolupráce.

Měsíc září se nese v seznámení začínajícího učitele s ročním plánem práce, dlouhodobým plánem práce a vedením základní pedagogické dokumentace. Zároveň se plánují vzájemné hospitace, spolupráce s uvádějící učitelkou a s dalšími vyučujícími školy. Probrán je s ním i systém písemných příprav a příprav na výuku.

V měsíci říjnu se především jedná o ovlivňování vztahů mezi začínajícím učitelem a žáky, v jejichž souvislosti se uplatňuje individuální přístup včetně respektování vývojových poruch.

V listopadu se začínající učitel seznamuje s odbornou literaturou a možnostmi dalšího vzdělávání. Také vyhodnocuje prospěch a chování žáků za první čtvrtletí, připravuje se na setkání s rodiči a vypracovává písemné zprávy o žácích. Také se učí pracovat s povinnou pedagogickou dokumentací, spolupracovat se školním psychologem, pedagogicko-psychologickou poradnou a absolvuje vzájemné hospitace s kolegy.

V prosinci začínající učitel mimo jiné plánuje mimoškolní činnosti a analyzuje aktuální problémy žáků včetně jejich rodinného prostředí.

Po novém kalendářním roce se v měsíci lednu začínající učitel soustředí na přípravu žáků na klasifikaci spolu s prevencí na nepřiměřené reakce při špatném prospěchu a v měsíci únoru mu je na základě plánování zpětné vazby pro učitele poskytnuta zpětná vazba od žáků, rodičů a jeho kolegů.

V měsíci březnu se začínající učitel v rámci pedagogické činnosti soustředí na kontrolu žákovských sešitů, jejich prací, na klasifikaci a hodnocení žáků. Zároveň kontroluje vedení třídní knihy a plánuje školu v přírodě a ostatní školní výlety.

Měsíc duben a květen obnáší pro začínajícího učitele projektové vyučování, alternativní vzdělávací programy, upevňování mezipředmětových vztahů a vedení pedagogické dokumentace.

Poslední měsíc školního roku začínající učitel věnuje vyhodnocení své práce, vytváří plán na další školní rok, konzultuje záměry s vedením školy, podílí se na vytváření nabídky školy a absolvuje hodnocení uvádějícím učitelem, se kterým řeší eventuální návrh do vyšší platové třídy.

Hodnocení adaptace začínajícího učitele základní školy se koná na konci školního roku v rámci schůzky všech nových učitelů a uvádějících učitelů, na kterém všichni účastníci spolu s vedením školy vyhodnocují výsledky adaptačního programu a doporučují změny pro příští období. Adaptační program je pro začínajícího učitele absolventa doporučen po dobu 3 let a pro učitele přecházejícího z jiné školy nebo vracejícího se po mateřské dovolené minimálně po 1 rok.

## **9 Rozbor vybraných personálních činností za použití dotazníkového šetření**

Rozbor vybraných personálních činností byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. Jelikož je cílem bakalářské práce analyzovat výzkumný problém spjatý s personálními a adaptačními činnostmi ve vybrané organizaci, záměrem této části praktické práce je zjistit, jak z různých úhlů pohledu probíhá systém nábory, výběru a adaptace zaměstnanců v základní a mateřské škole ve Vejprnicích za pomoci respondentů z řad vedení, pedagogických pracovníků a provozních zaměstnanců.

### **9.1 Dotazník pro ředitelku ZŠ a MŠ Vejprnice**

Dotazník (příloha D tohoto dokumentu) pro ředitelku základní a mateřské školy byl vytvořen za použití otevřených otázek a cílem bylo zjistit, jakým způsobem v organizaci probíhá systém nábory, výběru a adaptace zaměstnanců. Jeho odlišnost od ostatních dotazníků této práce spočívá v rozdílné formulaci kladených dotazů, které se zaměřují na personální činnosti z pohledu vedení školy a poskytuje větší možnosti k rozepsání se o tázané problematice.

Z obecných otázek vyplývá, že ředitelka školy pracuje v organizaci 26 let a ve vedení školy působí 7. rokem. Nejvíce si na své práci váží úžasné spolupráce se zřizovatelem a zaměstnanci ve vedení školy. Práce s lidmi, žáky a dětmi jí velmi naplňuje. Za cíl si klade zajištění celkové spokojenosti podřízených pracovníků, rodičů a dětí, pro které se svým působením ve vedení organizace snaží vytvářet přátelské a bezpečné prostředí školy.

Otázky č. 3–8 se zaměřují na personální plánování, proces výběru a nábory nových zaměstnanců do organizace:

Personální plánování na této škole je realizováno v rámci koncepce rozvoje, přípravy nového školního roku, dislokace a následného personálního plánu. Klíčové vlastnosti, které by dle paní ředitelky měl mít nový zaměstnanec zahrnují slušnost, lidskost a loajálnost vůči organizaci. Tento zaměstnanec by také měl mít chuť se celoživotně

vzdělávat a učit novým trendům v souvislosti s metodami a formami práce. V rámci výběru zaměstnanců ředitelka školy neřeší otázky týkající se diverzity. U otázky č. 5 ve své odpovědi uvádí, že pokud i starší zaměstnanci jsou ochotni pracovat dle vize školy, neřídí se při výběru zaměstnanců na to, zda se jedná o muže nebo ženu a nezohledňuje ani věkové hledisko. Jedním ze zvýhodňujících faktorů není ani dlouholetá praxe, proces výběru zaměstnanců v základní a mateřské škole je individuální a musí se zohledňovat všechny okolnosti a hlediska související s uchazečem o pracovní místo. Doporučením paní ředitelky je být při výběrovém pohovoru co nejvíce slušný a lidský, nepřetvařovat se a být sám sebou.

Na poslední otázku této části, konkrétně otázku č. 8, dotazující se na průběh přijímacího řízení v organizaci, odpovídá paní ředitelka odpovědí, že pokud nastane potřeba obsadit nějaké pracovní místo, pozvou se všichni uchazeči na pohovor a následně se z nich vybere nejvhodnější kandidát. Jejich životopisy se posílají do databáze životopisů organizace a pokud se v rámci této databáze nenajde nikdo vhodný, dává se inzerát na webové stránky školy a do vývěsky.

Otázka č. 9: V teoretické části zmiňuji adaptační proces a s ním spojený adaptační plán. Objasněte prosím rozdíl mezi adaptačním plánem pro pedagogické a nepedagogické pracovníky.

Z poskytnuté odpovědi je zřejmé, že adaptační plán u pedagogického pracovníka je především o jeho metodickém vedení, oproti tomu u provozních zaměstnanců se soustředí na bezpečnost práce, seznámení se směrnicemi a s prostředím organizace.

Otázka č. 10–11:

Tyto otázky se v rámci dotazníkového šetření zabývají nedostatkem pedagogických pracovníků a příčinou v jejich nedostatku. Dle paní ředitelky se tento problém týká především finančního ohodnocení, ale i práce s dětmi a žáky. Základní a mateřská škola se v současné době potýká s nedostatkem učitelů na základní škole s aprobací přírodopis, matematika a informatika pro 2. stupeň školy.



Otázka č. 12: Jak se mohou zaměstnanci ve Vaší organizaci vzdělávat a rozvíjet?

Dle odpovědi se zaměstnanci mohou dále vzdělávat a rozvíjet v souvislosti s plánem dalšího vzdělávání, v jehož rámci absolvují kurzy, semináře, kvalifikační studia a webináře. Oblast rozvoje se zaměřuje i na spolupráci kolegů prostřednictvím náslechů a hospitací. Na tuto oblast se zaměřuje plán profesního rozvoje.

Otázka č. 13: Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?

Zaměstnanci jsou hodnoceni prostřednictvím sebehodnotících dotazníků, hodnocením portfolia zaměstnanců, pohovory, hospitacemi a hodnocením profesního rozvoje.

Otázka č. 14: Kdo vystupuje v procesu přijímání a adaptace zaměstnanců a jaká je v tomto procesu Vaše role?

Paní ředitelka ve své odpovědi uvádí, že její role v procesu přijímání zaměstnanců je vedení jejich přijímacího pohovoru. Na procesech náboru a adaptace se podílí úzké vedení školy (ředitelka spolu se svými zástupci).

Otázka č. 15: Je na Vaší škole uplatňován v procesu adaptace mentoring?

Dle odpovědi paní ředitelky má každý začínající pedagog svého uvádějícího učitele a provoznímu zaměstnanci je nápomocen vedoucí pracovník úseku.

Otázka č. 16: Jaké jsou podle Vás hlavní úkoly ředitelky při uvádění začínajícího učitele?

Za hlavní úkoly paní ředitelka ve své odpovědi uvedla: vybrat a určit správného uvádějícího učitele pro začínajícího učitele a jako ředitelka poskytovat v tomto procesu metodickou podporu.

Otázka č. 17: Jakou pomoc byste vy jako ředitelka školy uvítala během adaptačního období?

Paní ředitelka by ve svém adaptačním období uvítala pomoc s legislativou, směrnicemi a povinnou dokumentací.

Otázka č. 18: Jak dlouho podle Vás trvá dle Vašich zkušeností, než se začínající učitel v organizaci zaběhne a stane se plnohodnotným učitelem?

V poslední odpovědi paní ředitelka uvádí, že tento proces trvá alespoň dva roky.

## **9.2 Dotazník pro personalistku školy**

V rámci dotazníkového šetření byl vytvořen dotazník (příloha E této práce) i pro personalistku školy, který se soustředil na úzkou problematiku spjatou s procesem výběru, náborem a adaptace zaměstnanců do organizace. Otázky byly shromažďovány formou volných odpovědí a poskytovaly paní personalistce (respondentce) volnou ruku při volbě odpovědí. I v souvislosti s tímto typem dotazníku zpočátku bylo vymezeno několik obecných otázek, na které navazovaly otázky zabývající se konkrétními personálními činnostmi organizace.

### Otázky č. 1-3:

Paní personalistka v Základní a mateřské škole Vejprnice pracuje již od roku 1995, tudíž je jejím stálým zaměstnancem. Mimo náplň své práce v rámci personálních činností vykonává funkci ekonomky a rozpočtářky. Motivace pro volbu zaměstnání z jejího pohledu nebyla cílená, všemu přispělo získání právní subjektivity organizace v roce 1995.

### Otázky č. 4-6:

Tyto otázky se soustředí na rozbor personálního plánování na základní a mateřské škole a způsob získávání zaměstnanců v organizaci. Z odpovědí je zřejmé, že způsob získávání zaměstnanců je realizován prostřednictvím sběru životopisů uchazečů o zaměstnání, na jejichž základě následně probíhají výběrové pohovory se zájemci o volnou pracovní pozici. Ta je vypsána s ohledem na potřeby organizace a v souvislosti s pedagogickými pracovníky s potřebou otevření tříd pro následující školní rok. Tuto problematiku objasnila v předchozí podkapitole i paní ředitelka školy ve svých odpovědích dotazníku.

Otázka č. 7: Pokud byste srovnala proces výběru pedagogických a nepedagogických pracovníků, lišil by se?

Respondentka v této odpovědi udává, že proces výběru pedagogických a nepedagogických pracovníků je zcela srovnatelný, i přestože se jedná o naprosto odlišné profese. Organizace tudíž k procesu výběru nového zaměstnance zaujímá v obou případech stejný postoj. Účelem je vybrat správného uchazeče na správné místo.

#### Otázky č. 8-9: průběh a forma personálních pohovorů

Tyto otázky se soustředí na průběh personálních pohovorů v organizaci a zároveň se ptají na to, zda je v jejich souvislosti upřednostněná konkrétní forma rozhovorů (strukturovaná, polostrukturovaná...).

Dle zjištění se personálních pohovorů účastní ředitelka školy spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků organizace. Protože pohovory probíhají přirozenou formou, není využíváno konkrétních druhů a struktur výběrových rozhovorů.

#### Otázka č. 10: Co je pro Vás jako personalistku při výběru nového zaměstnance nejdůležitější? Řídíte se jeho znalostmi, dovednostmi a případně koníčky, aby perfektně zapadl do kolektivu?

Dle respondentky jsou velmi důležité znalosti uchazeče, u kterého se zároveň hodnotí, jak by se začlenil do kolektivu. Hlavní slovo při výběru nového zaměstnance má ředitelka školy.

#### Otázky č. 11-13 o závěrečném rozhodnutí o přijetí uchazeče:

O závěrečném rozhodnutí o přijetí uchazeče do organizace rozhoduje ředitelka školy spolu s vedoucími pracovníky. Výsledky výběrového řízení jsou všem uchazečům sděleny různou formou za využití telefonátu, osobního kontaktu či e-mailové komunikace.

#### Otázka č. 14: Co byste doporučila budoucím uchazečům o volné pracovní místo?

Respondentka ve své odpovědi budoucím uchazečům doporučuje pravdivé vyplnění dotazníků k zaměstnání a životopisů a dodržení jejich správné formy. Tím, že uchazeč nebude svůj životopis ničím přikrášlovat, předejde se případným nedorozuměním, která mohou nastat.

Otázka č. 15: Jaké materiály poskytujete při podpisu pracovní smlouvy novému zaměstnanci?

Novému zaměstnanci je poskytnuta pracovní náplň, informace o pracovním poměru, pracovní smlouva a platový výměr.

Otázky č. 16-19 o nastaveném adaptačním procesu v organizaci:

Tyto otázky zkoumají, jakým způsobem je v organizaci nastaven adaptační proces. Dle odpovědí respondentky jsou činnosti spjaté s tímto procesem zcela v rukou ředitelky školy, která jej v úzké spolupráci koordinuje spolu s pověřenými zaměstnanci, mezi které patří vedoucí jednotlivých úseků a uvádějící pedagogičtí pracovníci. Klíčovým zjištěním pro tuto praktickou část práce je to, že škola v souvislosti s těmito činnostmi nemá nastavenou žádnou směrnicí, která by vymezovala účel a cíl orientačního období.

Otázka č. 20: Jaká školení musejí podstoupit vedoucí pracovníci a noví zaměstnanci v souvislosti s adaptačním procesem?

Personalistka školy ve své odpovědi říká, že tito zaměstnanci se pravidelně účastní profesně zaměřených seminářů a jsou proškoleni v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

Otázky č. 21-23 o časovém ohraničení adaptačního plánu, na něj vynaložených nákladech a významu adaptačního procesu pro personalistku školy:

Adaptační plán a jeho časové ohraničení je v kompetencích ředitelky školy a pověřených pracovníků organizace. Náklady na adaptační proces se v základní a mateřské škole ve Vejprnicích nesledují.

### **9.3 Dotazník pro zaměstnance organizace**

V rámci dotazníkového šetření o vybraných personálních činnostech pro zaměstnance organizace byly vytvořeny otázky, které zjišťují, jak proces náboru a orientace vnímají její pracovníci. Dotazník (jehož úplnou podobu lze nalézt v příloze F) je vymezen zpočátku několika obecnými otázkami ohledně věku a pohlaví a následně je rozveden do otázek zaměřujících se na vybrané personální činnosti školy. Poté, co byly stanoveny otázky, pro sběr odpovědí pedagogických pracovníků posloužil Google formulář, který jednoduchým, přehledným a efektivním způsobem sbíral jednotlivé odpovědi respondentů. Aby pro respondenty z řad provozních zaměstnanců bylo dotazníkové šetření příjemnější, poskytl se jim dotazník v papírové podobě, jelikož bylo méně pravděpodobné, že by tito zaměstnanci preferovali jeho online podobu.

Dotazníkové šetření vyplnilo 40 respondentů, z nichž z 95 % (38) jsou ženy a 5 % (2) tvoří muži. Tato data vypovídají o tom, že se pohybujeme v organizaci poskytující předškolní a základní vzdělání, u které je všeobecně známa převaha ženského personálu, a proto zjištění není překvapující.

Z otázky zaměřené na věk vyplývá, že podstatná část personálu (16 respondentů) se nachází ve věku 46-55 let, shodný počet respondentů je v zastoupení skupin zastupujících respondenty ve věku 26-35 let (5 respondentů) a taktéž respondentů, jejichž věk je vyšší jak 62 let. Do věkové kategorie 36-45 let spadá 8 respondentů a 6 ze 40 dotazovaných jsou zaměstnanci ve věku 56-62 let.

Převážná část personálu zaujímající 42,5 % (17) z celkových dotazovaných dosáhlo vysokoškolského vzdělání, neméně respondentů s 32,5 % (13) vystudovalo střední školu s maturitou a 20 % dotazovaných (8) střední školu ukončili bez maturity, s výučním listem. Pouhých 5 % (2) respondentů má základní vzdělání.

Další otázka zkoumá, jak dlouho respondenti pracují v organizaci. V souvislosti s těmito odpověďmi se podařilo získat 3 odpovědi u respondentů, kteří jsou v organizaci

relativními nováčky a pracují v ní méně jak 1 rok, 6 dotazovaných je zaměstnáno v organizaci 1-5 let a zbylých 31 respondentů je zaměstnáno v organizaci déle jak 5 let.

Dotazník vyplnilo 29 pedagogických pracovníků a 11 nepedagogických pracovníků, mezi niž patří 1 administrativní pracovnice (mzdová účetní), 5 kuchařek a 5 uklízeček.

V další otázce měli respondenti možnost se vyjádřit, jak dlouho se pohybují v oboru. Ze zjištění vzešlo, že méně jak 5 let se pohybují v oboru 4 respondenti, 5-10 let 8 respondentů a více jak 10 let 28 dotazovaných. Je zřejmé, že v organizaci jsou zaměstnáni z velké většiny zkušení pracovníci s dlouholetou praxí, kteří mohou být ideálními mentory, popřípadě uvádějícími učiteli pro nové pracovníky školy, kteří nové pracovníky provedou adaptačním procesem a zaujmou pozici rádců a zkušených lektorů.

#### Otázka č. 7: Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Tato otázka zkoumá, jaké nástroje organizace využívá v souvislosti s výběrem nových zaměstnanců a její response byly sbírány formou volných odpovědí. Z výsledků vyplynulo, že 50 % respondentů se dozvěděl o volném pracovním místě od jiného zaměstnance. Mezi další odpovědi uváděné dotazovanými patří inzerce o zaměstnání prostřednictvím webových stránek školy nebo přímé kontaktování vedení školy a zaslání životopisu. Jeden z dotazovaných uvedl, že se o volném pracovním místě dozvěděl v rámci zájezdu fakulty.

#### Otázka č.8: Co Vás motivovalo zvolit si tuto organizaci za působiště Vašeho zaměstnání?

Více jak 60 % z dotazovaných (24) motivovalo zvolit si tuto organizaci za působiště svého zaměstnání z důvodu, že se škola nachází v místě jejich bydliště, a proto nemusejí za prací dojíždět. Další respondenti uváděli, že jim vyhovují nastavené pracovní podmínky a pracovní doba, prestiž povolání, vstřícnost zaměstnanců organizace, její atmosféra a vize, flexibilita vedoucích pracovníků a možnost práce s dětmi.

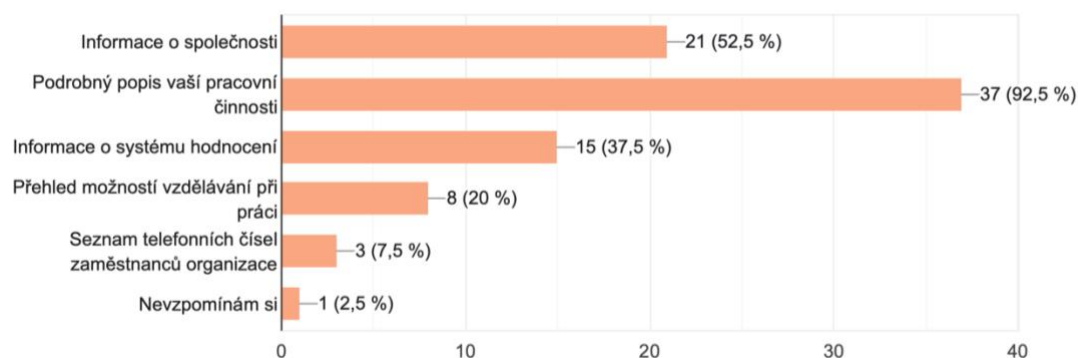
#### Otázka č. 9: Kdo vedl Váš přijímací pohovor a jak probíhal?

Respondenti se formou volných odpovědí shodli, že jejich pohovor z velké části vedla ředitelka školy spolu s členy vedení a přímým nadřízeným. Osm z respondentů uvedlo, že přijímací pohovor probíhal v přátelské atmosféře, nastaveným vstřícným jednáním a objektivním vyjednáváním konkrétních podmínek vedoucích k oboustranné spokojenosti.

Otázka č. 10: Uved'te, jaké informace/materiály Vám byly sděleny/poskytnuty před popisem pracovní smlouvy?

V souvislosti s touto otázkou měli respondenti na výběr z více možností a zkoumalo se, jaké informace/materiály jim byly poskytnuty před podpisem pracovní smlouvy. Z grafu vyobrazeného níže vyplývá, že úplná většina odpovídajících se shodla na poskytnutí organizace podrobného popisu pracovní činnosti, informacích o společnosti a systému hodnocení. Někteří respondenti nevnímají za podstatné poskytovat před podpisem pracovní smlouvy informace o přehledu možností vzdělávání při práci a seznam telefonních čísel.

Obrázek 5: Otázka č. 10 – dotazník pro zaměstnance organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 11: Jaké další informace byste uvítal/a před nástupem do nového zaměstnání? (lze využít seznam výše)

Tato otázka zkoumá, zda zaměstnanci obdržené materiály před podpisem pracovní smlouvy považovali za dostačující, a jaké dodatečné materiály by před nástupem do nového zaměstnání uvítali.

Z odpovědí vyplynulo, že značná většina zaměstnanců nevyžaduje žádné dodatečné informace a považují poskytnuté materiály za dostačující. Zbylá část respondentů uvádí, že by uvítala dodatečné informace o společnosti a o kolektivu, výhodách v rámci čerpání FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb), přehled možností vzdělávání při práci a informace o výši mzdy, na kterou mají nárok, a jak v její souvislosti docílit vyššího ohodnocení.

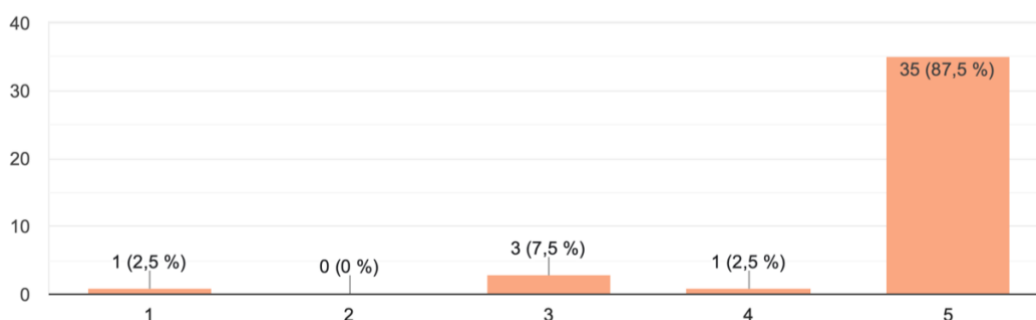
Otázka č.12: Kdo vystupoval ve Vašem adaptačním procesu a jakou měl roli? (např. ředitelka školy, personalistka, zástupkyně školy, spolupracovník, uvádějící učitel...)

Odpovědi na tuto otázku se váží k náplni práce zaměstnanců, a tomu, zda respondenti zaujímají pozici pedagogického, či nepedagogického pracovníka. Hlavní roli u všech zaměstnanců v adaptačním procesu zaujalo vedení školy. V případě pedagogických pracovníků byl v procesu orientace nápomocen uvádějící učitel a u nepedagogických pracovníků mentor, kterým byl pracovník úseku organizace.

Otázka č. 13: Na škále od 1 do 5 ohodnoťte práci Vašeho mentora/uvádějícího učitele, jestliže 1 znamená nejhorší ohodnocení a 5 nejlepší

Z grafu vyobrazeného níže je více než pozitivním poznatkem, že 87,5 % respondentů (35) je maximálně spokojeno s prací jejich mentora/uvádějícího učitele. Pouhý jeden zaměstnanec není spokojen vůbec. Toto zjištění je velmi důležité pro nastavení dalších adaptačních procesů nově přijatých zaměstnanců, jelikož vypovídá, jak důkladný je výběr mentora/uvádějícího učitele vedením školy.

Obrázek 6: Otázka č. 13 – dotazník pro zaměstnance organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023



Otázka č. 14: Byly Vám během prvního dne sděleny všechny potřebné informace pro orientaci ve firmě?

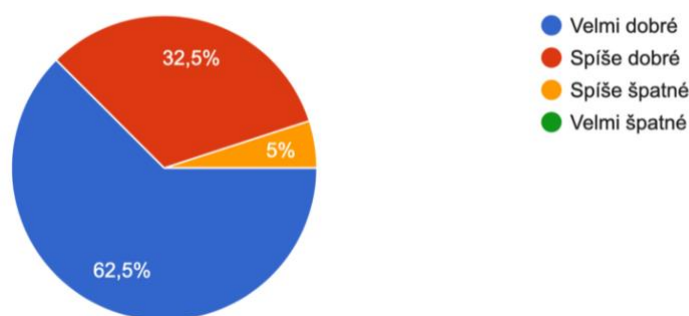
Značná většina respondentů, jejichž podíl činí 80 % (32), uvedla, že během prvního pracovního dne jim byly sděleny všechny potřebné informace. Zbýlých 20 % (8) respondentů poskytnuté informace v rámci prvního dne orientace v organizace nevnímá za dostatečné.

Otázka č. 15 a 16: Jaké byly Vaše pocity z prvního pracovního dne? Zdůvodněte prosím Váš výběr odpovědi.

Tyto otázky zkoumaly, jak se zaměstnanci cítili první pracovní den v organizaci, a zaměřily se i na odůvodnění jejich odpovědí, které jsou důležité především v negativním smyslu ohodnocení respondentů, jelikož umožňují klíč k případným nápravám. Respondenti měli možnost výběru ze 4 odpovědí typu: velmi dobré pocity, spíše dobré pocity, spíše špatné pocity a velmi špatné pocity, což je vidět na přiloženém grafu. Ze zjištění vyplynulo, že značná většina respondentů (62,5 % = 25) hodnotí pocity z prvního pracovního dne velmi dobře, čemuž dle odpovědí přispívá příjemný pracovní kolektiv, vstřícnost a ochota kolegů, rodinná atmosféra organizace a přívětivé podmínky k práci. Respondenti si také chválí profesionalitu paní ředitelky, její lidský přístup a vstřícné jednání.

Spíše špatné pocity z prvního pracovního dne mělo 5 % (2) respondentů, kteří se řadí mezi stálé zaměstnance organizace a byly přijímáni za bývalých vedení školy, proto jejich odpovědi nevyprávějí o špatně nastaveném adaptačním procesu stávajícího vedení.

Obrázek 7: Otázka č. 15 – dotazník pro zaměstnance organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 17–19:

Tyto otázky zkoumají, zda nově přijaté zaměstnance jejich nadřízený v první pracovní den seznámil s chodem organizace a jejich spolupracovníky, a jak tito spolupracovníci na nového kolegu reagovali.

Provedené šetření ukazuje, že značná většina respondentů byla seznámena v den nástupu do nového zaměstnání s chodem organizace a jejich kolegy. Pouhých 5 % (2) respondentů uvedlo, že tomu tak v případě chodu organizace nebylo, a 7,5 % (3) dotazovaných v první pracovní den nebylo představeno jejich spolupracovníky.

Kolektiv nového zaměstnance přijímal ze 70 % (28) velmi vstřícně, 25 % (10) dotazovaných se cítilo přijato kolegy spíše vstřícně a zbylí respondenti se cítili být přijati spíše neutrálně (2).

Otázka č. 20: Absolvoval/a jste nějaká vstupní školení v prvních pracovních dnech? Jaká?

Všichni respondenti se shodli, že první den prošli vstupním školením na bezpečnost práce (BOZP). Dále uvádějí, že byli seznámeni s vnitřními předpisy, směrnicemi, dokumenty a někteří i se školním řádem.

Otázka č. 21 a 22:

Tyto otázky formou sběru volných odpovědí zkoumají, co pro respondenty bylo v první pracovní dny nejnáročnější a co považují na adaptačním procesu nejvíce přínosné.

Dotazovaní ve svých odpovědích uvádí, že nejnáročnější bylo sladit se s chodem organizace a s jejím tempem, vše si zorganizovat, naplánovat, realizovat, a především na nic nezapomenout. Pedagogičtí pracovníci se shodují, že obtížné je vždy zapamatovat si jména dětí a žáků a umět se přizpůsobit jejich individuálním potřebám.

Za přínosné na adaptačním procesu respondenti považují vstřícnost kolektivu, jejich rady a ochota pomoci, časovou souslednost zadaných úkolů, předání podstatných informací, možnost využití náslechlů u pedagogických pozic a spolupráce s rodiči.

Otázka č. 23 a 24: Cítil/a jste se v závěru adaptačního procesu dostatečně připraven/a na vykonávání práce samostatně? Do jaké míry se cítíte být adaptován/a na svou pracovní pozici?

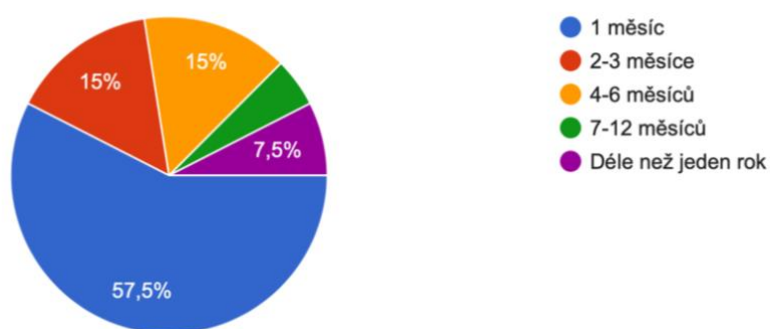
Odpovědi na tuto otázku jsou stěžejní pro zhodnocení celkového procesu adaptace, jelikož ukazují, jak doopravdy se zaměstnanec cítil schopen samostatně vykonávat stanovené činnosti v rámci náplně práce. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že 72,5 % (29) respondentů se díky adaptačnímu procesu cítilo na jeho konci dostatečně sebevědomě a kompetentně k vykonávání přidělené práce, a 11 zbylých respondentů se tak spíše cítilo.

V rámci otázky číslo 24 měli respondenti možnost ohodnotit na škále od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce), do jaké míry se cítí být adaptováni na svou pracovní pozici a výsledky opět nasvědčují pozitivním zjištěním. Třicet respondentů ohodnotili tuto míru nejlepším možným ohodnocením a 10 dotazovaných druhým nejlepším číslem.

Otázka č. 25: Po jak dlouhé době jste se cítil/a být v kolektivu začleněn/a?

Z grafu vyobrazeného níže je zřejmé, že 57,5 % (23 respondentů) se cítilo být začleněno v kolektivu po uplynutí jednoho měsíce, oproti tomu 5 dotazovaným trvalo začlenit se do kolektivu 7-12 měsíců.

Obrázek 8: Otázka č. 25 – dotazník pro zaměstnance organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

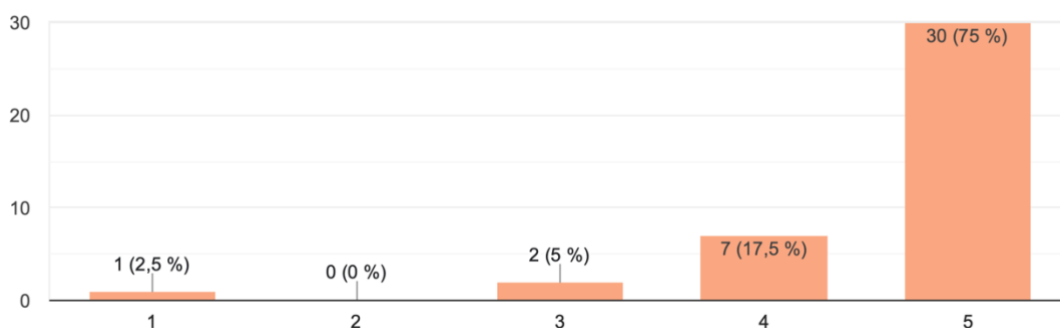
Otázka č. 26 a 27: Měl/a jste se vždy na koho obrátit, při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu? Kdo Vám byl ve Vašem adaptačním procesu nejvíce nápomocen?

S ohledem na provedené šetření je zřejmé, že 95 % respondentů se v rámci adaptačního procesu mělo vždy na koho obrátit. Nápomocný jim ve velké většině byl vždy spolupracovník a nadřízený, odpovědi na své otázky také hledali v tištěných materiálech a pomocí bylo i poskytnuté školení.

Otázka č. 28: Na škále od 1 do 5 ohodnoťte celkový adaptační proces (1 - nejhorší ohodnocení, 5 – nejlepší ohodnocení)

Z grafu vyobrazeného níže lze pozorovat u 75 % respondentů maximální spokojenost a celkovým adaptačním procesem. Jeden dotazovaný není spokojený vůbec, ovšem tato nespokojenost souvisí s dlouholetou záležitostí, jelikož se jedná o stálého zaměstnance, který v organizaci pracuje mnoho let.

Obrázek 9: Otázka č. 29 – dotazník pro zaměstnance organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### **9.4 Dotazník pro začínající pedagogické pracovníky**

Dotazník pro začínající pedagogické pracovníky (příloha G) poskytuje jiný úhel pohledu na personální činnosti organizace a jeho cílem je zjistit, jak tito pracovníci jsou spokojeni s procesem orientace v organizaci a jaké faktory k tomu přispívají. Šetření bylo realizováno za pomoci Google formulářů a obsahovalo několik otevřených a uzavřených otázek doplněných o škálová hodnocení.

#### Otázky č. 1-3:

Za pomoci těchto obecných otázek si lze představit respondenty dotazníkového šetření, kterými jsou dvě ženy ve věku 27 a 44 let. Jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské, zakončené maturitou. Jedna z těchto respondentek uvádí, že jí studium na vstup do praxe nejlépe připravilo v rámci předmětů českého jazyka, biologie a ekonomiky. Druhá respondentka studovala zpočátku uměleckoprůmyslovou střední školu, ovšem vzhledem k tomu, že v uměleckém směru nespátřila smysl, rozhodla se následně o dálkové studium předškolní a mimoškolní pedagogiky, která jí na výkon pedagogické pozice připravila mnohem lépe. Ve své odpovědi uvádí, že nejvíce zkušeností získala výkonem praxe samotné.

#### Otázky č. 4-7:

Z odpovědí respondentek na tyto otázky se lze dozvědět, že obě pracují na učitelské pozici v mateřské škole. První z respondentek pracuje ve společnosti 5 let a stejně dlouhou dobu se pohybuje v oboru. Tato respondentka v organizaci pracovala 3 roky jako asistentka pedagoga v mateřské škole, následně 1 rok působila jako vychovatelka ve školní družině a zároveň jako asistentka pedagoga v základní škole a v současné době pracuje 1 rok na pozici učitelky v mateřské škole, právě proto je považována za začínajícího učitele.

Druhá respondentka pracuje na pozici učitelky školy 1 rok a 7 měsíců, o něco déle (4 roky a 7 měsíců) se pohybuje v oboru.

#### Otázka 8: Myslíte si, že Vás Vaše vzdělání dostatečně připravilo na vykonávání profese?

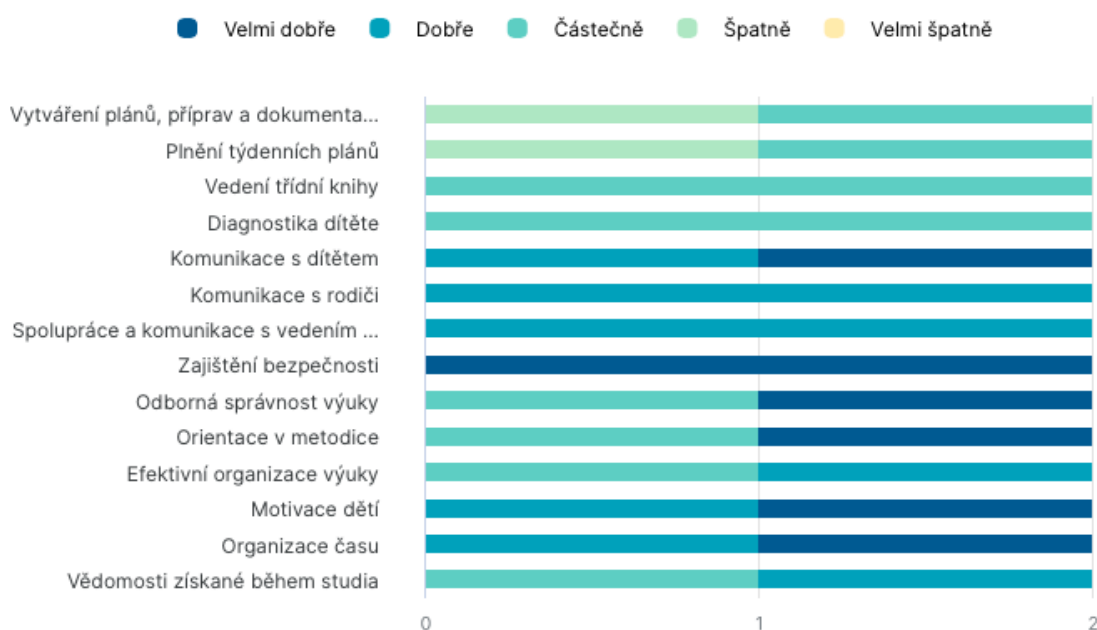
Na tuto otázku měly respondenty možnost výběru ze 4 odpovědí typů: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Ve svých odpovědích však obě respondenty projevíly jasnou shodu a v maximální míře se domnívají, že je vzdělání dostatečně připravilo na vykonávání profese.

#### Otázka č. 9: Do jaké míry jste se cítil/a připraven/a na tyto oblasti v rámci Vaší profese?

Z grafu níže je možné vyčíst, jak se respondenty cítily být připraveny v jednotlivých oblastech na výkon své profese. Obě se shodují, že částečné pochyby nastaly v souvislosti s vedením třídní knihy a diagnostikou dítěte. Tyto pochybnosti by v ideálním případě

měly být probrány s uvádějícím učitelem (vše je o nastavené komunikaci), který jim přizpůsobí průběh adaptace. Sebejistě (velmi dobře) se naopak cítily v zajištění bezpečnosti, při komunikaci s rodiči a spolupráci s vedením školy. Jedna z respondentek spatřovala jasné nedostatky v rámci vytváření plánů, příprav a dokumentace a úskalí nastalo i v případě plnění týdenních plánů.

Obrázek 10: Otázka č. 9 – dotazník pro začínající pedagogické pracovníky

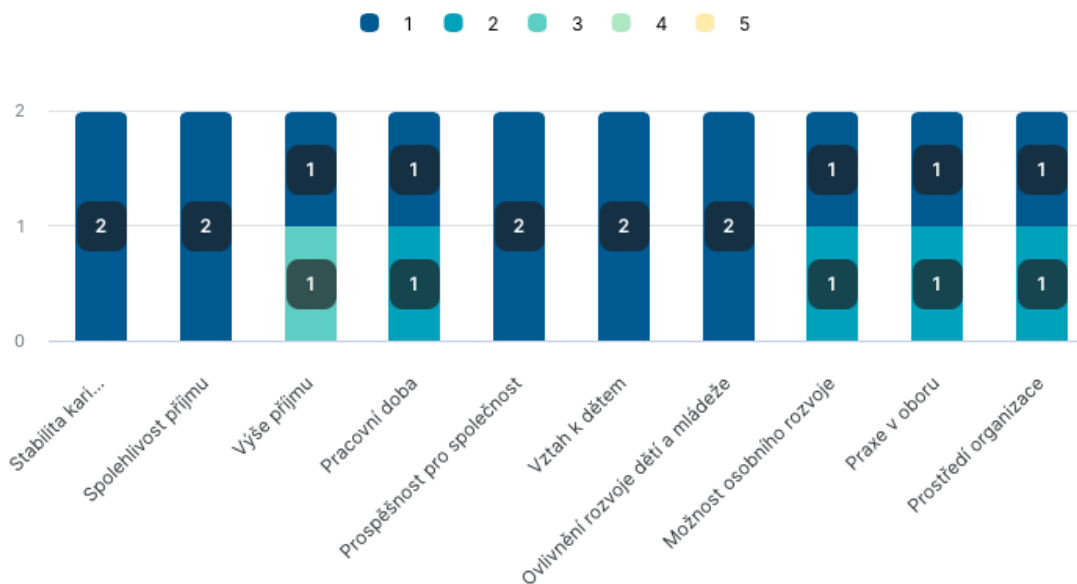


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 10: Jak důležité pro Vás byly při výběru pedagogické profese tyto aspekty? (1 - nejlepší ohodnocení, 5 – nejhorší ohodnocení)

Respondentky se shodují, že hlavními faktory při výběru pedagogické profese byla stabilita kariéry, spolehlivost příjmu, důležitost (prospěšnost) profese pro společnost, kladný vztah k dětem a ovlivnění jejich rozvoje. Pro jednu z respondentek výše příjmu nepředstavovala jasnou prioritu při volbě zaměstnání, naopak svou určitou roli sehrálo prostředí organizace, možnost osobního rozvoje a nastavená pracovní doba. Výčet všech odpovědí je k náhledu v grafu níže.

Obrázek 11: Otázka č. 10 - dotazník pro začínající pedagogické pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 11: Jaká byla realita po nástupu do Vašeho zaměstnání ve srovnání s Vašimi představami?

Ze sběru odpovědí respondentek vyplynulo, že jejich představy před nástupem do zaměstnání byly srovnatelné s realitou po nástupu do praxe.

Otázky č. 12-15 ohledně spolupráce s uvádějícím učitelem:

Formulace těchto otázek měla za úkol zjistit, jak probíhá spolupráce začínajícího učitele s uvádějícím učitelem a jakých metod je při uvádění učitele do praxe využito. Obě respondentky ve svých odpovědích zmiňují, že v přiděleném uvádějícím učiteli spatřují dostatečnou oporu. Toto zjištění je velice důležité, jelikož vypovídá o správném výběru tohoto mentora vedením školy, což zajišťuje hladký průběh adaptace. Dále respondentky uvedly, že uvádějící učitel při jejich procesu orientace využívá adaptačních plánů a poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu.

### Otázky č. 16-17 ohledně vedení dokumentací:

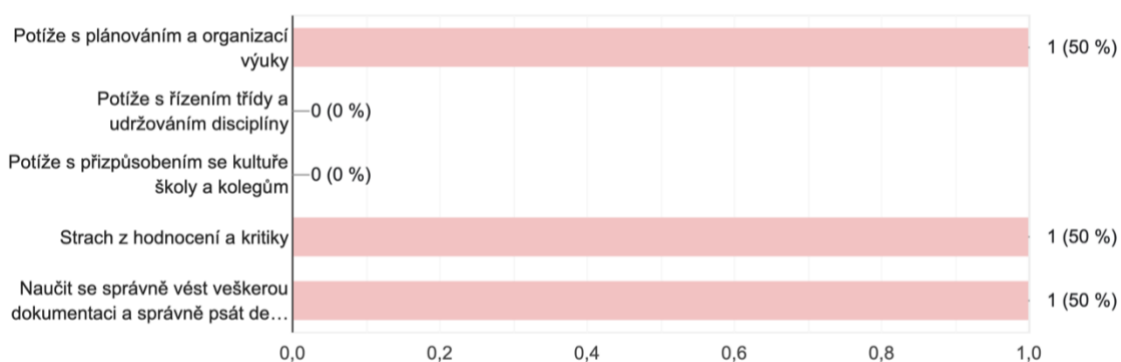
Respondentky mají v rámci své pracovní náplně za úkol připravovat písemné plány a pedagogické dokumentace. Pozitivním zjištěním je, že ve vedení těchto dokumentací nikdy nespátřily významný problém.

### Otázky č. 18-20 ohledně prvních pracovních dnů v organizaci:

Cílem těchto otázek bylo zjistit, jaké pocity v respondentkách vzbudily první pracovní dny a jak se cítily být přijaty kolektivem.

V otázce č. 18 respondentky vybíraly z 5 odpovědí, ve kterých uváděly, zda se cítily být přijaty kolektivem velmi vstřícně, spíše vstřícně, vlažně či neutrálně, spíše negativně nebo negativně. Obě se shodly na tom, že je kolektiv přijal velmi vstřícně, i přestože se cítily nervózně, ale jinak připraveně (otázka č. 19). Při vstupu do praxe pro ně bylo nejnáročnější plánovat a organizovat výuku, naučit se správně vést a psát veškerou dokumentaci a bojovat se strachem z hodnocení a kritiky viz graf níže.

Obrázek 12: Otázka č. 19 – dotazník pro začínající pedagogické pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Otázky č. 21-22: Měl/a jste možnost využít náslechnů u ostatních pedagogických pracovníků a pokud ano, přiučil/a jste se něco nového?

Obě respondentky této možnosti využívají, jelikož se vždy mimo jiné přiučí, jak více motivovat děti a jak lépe děti učit prožitkem.



Otázka č. 23: Jste spokojen/a s prostředím organizace? Proč tomu tak je?

Spokojenost respondentek s prostředím organizace je maximální. Tomuto zjištění přispívá přátelský pracovní kolektiv, spolupráce s rodiči a jejich dětmi, příjemné prostředí a ochota vedení.

Otázka č. 24: Naplňuje Vás tato práce?

Respondentky se shodují, že je jejich náplň práce skutečně naplňuje.

Otázka č. 25: Jakým způsobem hodnotíte své pracovní kompetence?

Obě respondentky využívají zpětné vazby od kolegyň, sebehodnocení a hospitací. Jedna z respondentek uvádí, že určitý pohled na její pracovní kompetence poskytuje zpětná vazba od rodičů a spokojenosti jejich dětí.

Otázka č. 26: Cítil/a jste se v závěru adaptačního procesu dostatečně připraven/a na vykonávání práce samostatně?

Ze sběru odpovědí je zřejmé, že respondentky se s naprostou spolehlivostí cítí být dostatečně připraveny a schopny vykonávat náplň pracovní činnosti samostatně. Toto přesvědčení vypovídá o kvalitním a optimálně nastaveném adaptačním procesu, který tyto začínající učitelky dostatečně uvedl do prostředí organizace.

Otázka č. 27: Na škále od 1 do 5 ohodnoťte celkový adaptační proces (1 - nejhorší ohodnocení, 5 – nejlepší ohodnocení)

Pozitivním zjištěním pro toto dotazníkové šetření, ale i pro samotnou mateřskou školu je ohodnocení adaptačního procesu respondentkami nejvyšším možným ohodnocením, konkrétně číslem 5.

## 9.5 Dotazník pro ukrajinského pedagogického pracovníka

Dotazník pro ukrajinského pedagogického pracovníka (příloha H tohoto dokumentu) se zaměřoval na proces nábory a orientace tohoto zaměstnance do organizace. Jeho cílem bylo mimo jiné zjistit spokojenost tohoto pedagogického pracovníka se základní a mateřskou školou ve Vejprnicích, důvody pro volbu pobytu a zázemí v České republice v souvislosti s válkou na Ukrajině, jakým způsobem zaměstnanec překonával (nejen) jazykové bariéry, jakou roli při zdolávání naskytnutých problémů zaujali vedoucí pracovníci organizace a jaký má pohled na pracovní podmínky v České republice ve srovnání s jeho vlastí.

### Otázky č. 1-8: představení respondenta v rámci dotazníkového šetření

Respondentem dotazníkového šetření je žena ve věku 36-45 let, jejímž nejvyšším dosaženým vzděláním je vysokoškolské. Tato respondentka pracuje v organizaci prvním rokem na pozici asistenta pedagoga a jako vychovatelka ve školní družině. Z otázek č. 6-8 vyplývá, že se v oboru pohybuje již 20 let a o zaměstnání v České republice se dozvěděla od známých jejích přátel.

### Otázka č. 9-10: Proč jste si pro pobyt zvolila právě Českou republiku a plánujete v ní i nadále pobývat, nebo se chcete vrátit zpět na Ukrajinu?

V souvislosti s těmito otázkami respondentka ve svých odpovědích říká, že do České republiky jela se svou kamarádkou, která zde měla známé. Až skončí válka, určitě se chce do své vlasti vrátit.

### Otázka č. 11-12: S jakými problémy jste se setkala během prvních měsíců v České republice a co pro Vás bylo nejtěžší první dny v novém zaměstnání?

Na otázku č. 11 měla respondentka dotazníkového šetření výběr z několika odpovědí, mezi které patřil problém s jazykovou bariérou, ekonomické potíže, sociální potíže a touha po domovu. Ve své odpovědi uvedla, že se setkala se všemi uvedenými.

Otázka číslo 12 se ptala na pocity respondentky z prvních pracovních dnů v novém zaměstnání a co pro ni tyto dny bylo nejobtížnější. Z možností nabízející obtíže

se začleněním do kolektivu, pochopení a zvládnání náplně pracovní činnosti, komunikace s kolegy/němi a problémy s jazykovou bariérou si vybrala poslední zmíněnou možnost (jazyková bariéra).

Otázky č. 13-16 o jazykové bariéře při výkonu zaměstnání:

Ze sběru odpovědí se podařilo získat informace o tom, že respondentka mluví ve svém zaměstnání českým jazykem s kolegy a ukrajinsky s ukrajinskými žáky. Zaměstnavatel jí v souvislosti se zvládnutím jazykové bariéry pomohl zřízením adaptační skupiny pro ukrajinské žáky, ve které působila jako asistentka pedagoga. Česky se učí samostudiem a využívá jazykového kurzu od úřadu práce. Úroveň znalosti českého jazyka má respondentka základní.

Otázky č. 17-18 o pracovních podmínkách v České republice:

Respondentka uvádí, že podmínky v České republice jsou srovnatelné jako v její vlasti. Vzhledem k tomu, že působila ve školství na Ukrajině na pozici vychovatelky, učitelky, psychologky a speciálního pedagoga, může tyto systémy z vlastní zkušenosti srovnat. Ve své uvedené odpovědi říká, že vzdělávací systémy České republiky a její vlasti jsou stejné, zároveň oba národy čelí obdobným problémům.

Otázky č. 19-24:

Ze sběru odpovědí je zřejmé, že respondentce byly během prvního pracovního dne sděleny všechny potřebné informace pro orientaci v organizaci, která v ní první den vyvolávala velmi dobré pocity. Tento den jí nadřízený seznámil s chodem organizace a představil jí jejím spolupracovníkem, kteří jí poměrně (spíše) vstřícně přijali do kolektivu. V souvislosti se vstupem do praxe absolvovala seznámení s vnitřními předpisy, směrnicemi a školním řádem.

Otázky č. 25-29:

První dny byly pro respondentku nenáročnější z hlediska jazykové bariéry, ovšem na adaptačním procesu nejvíce hodnotí za přínosné pomoc spolupracovníků a paní ředitelky. V kolektivu se cítila být začleněna po uplynutí 7-12 měsíců a uvádí, že na škále od 1 do 5 (jestliže 5 znamená nejvíce) by míru adaptovanosti ohodnotila číslem 4.

Otázka č. 30-32:

Respondentka se dle uvedených odpovědí měla vždy na koho obrátit v případě naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu. Nejvíce nápomocný je jí v adaptačním procesu její spolupracovník. Tento proces by na škále od 1 do 5 (v případě, že 5 znamená nejlepší ohodnocení) ohodnotila číslem nejvyšším.

## **10 Zhodnocení procesu výběru, náboru, orientace a adaptace v organizaci**

Proces výběru, náboru, orientace a adaptace má dle provedených šetření této práce několik silných, ale i slabých stránek, na které by se organizace měla zaměřit, a provést opatření vedoucí k jejich zmírnění, popřípadě úplnému odstranění. Ke zhodnocení těchto procesů poslouží kromě vyhodnocených personálních činností organizace a interních dokumentů i vyhodnocená dotazníková šetření, která poskytují na tyto personální činnosti různé úhly pohledů z řad respondentů vedení školy, pedagogických pracovníků, provozních zaměstnanců, ale i začínajících učitelů. Na základě všech provedených šetření lze určit silné a slabé stránky organizace vztahující se k jednotlivým procesům.

### **10.1 Silné stránky**

- Komunikace a spolupráce s vedením školy

Za silnou stránku personálních procesů organizace lze považovat komunikaci a spolupráci vedení školy se zaměstnanci organizace. Ti, si chválí kombinaci profesionálního a zároveň lidského vystupování paní ředitelky školy, která se svým zaměstnancům snaží vždy vytvořit přívětivé podmínky k práci. Svou roli vedení školy zaujalo i v situaci se zaměstnáváním ukrajinského pedagogického pracovníka, kterému zajistilo přívětivé pracovní prostředí a pomohlo se zdoláním naskytnutých problémů během prvních měsíců v České republice.

- Přátelské a příjemné prostředí organizace

Zaměstnanci organizace se v dotazníkových šetření shodli na tom, že oceňují možnost pracovat v příjemném prostředí organizace, které základní a mateřská škola ve Vejprnicích vytváří. Tomuto prostředí přispívá mimo jiné přátelský kolektiv, který je vždy ochoten pomoci při naskytnutí jakýchkoli otázek, a rodinná atmosféra školy, která se paní ředitelce za léta působení ve vedení povedla vytvořit. Způsob vřelého a lidského jednání měli zaměstnanci možnost zpozorovat již při výběrovém pohovoru,

který dle zjištění vždy probíhal za vyjednávání vstřícných a objektivně nastavených podmínek vedoucích k oboustranné spokojenosti.

- Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou v organizaci nastaveny velmi přívětivě, jelikož zaměstnanci mají možnost pracovat v příjemném, přátelském a bezpečném zázemí organizace za možnosti dalšího vzdělávání a seberozvoje. Při výběrovém rozhovoru není upřednostňován uchazeč na základě věkového hlediska, pohlaví, či let praxe, ale ke každému uchazeči je přístupováno individuálně se zohledněním všech okolností a hledisek.

- Možnost seberozvoje a vzdělávání

Zaměstnanci mají možnost se v organizaci dále vzdělávat a rozvíjet v souvislosti s plánem dalšího vzdělávání, v jehož rámci absolvují kurzy, semináře, kvalifikační studia a webináře. Za specifický způsob vzdělávání pedagogických pracovníků lze považovat využití možnosti náslechnů u svých kolegů a hospitací vedoucích pracovníků. Hlavní progres v rámci nabytí kompetencí a znalostí pracovníků lze pozorovat především v adaptačním období, kdy je zaměstnanci poskytnut mentor = vedoucí pracovník/uvádějící učitel, který v souvislosti s adaptačním plánem nového zaměstnance seznamuje s chodem organizace a náplní pracovních činností.

- Systém hodnocení a kontrol

Systém hodnocení a kontrol je v organizaci nastaven optimálním způsobem. Zaměstnanci jsou hodnoceni prostřednictvím sebehodnotících dotazníků, hodnocením portfolia zaměstnanců, pohovory, hospitacemi vedoucích pracovníků a hodnocením profesního rozvoje. V rámci adaptačního procesu začínajících pedagogických pracovníků je na celý průběh adaptace poskytována dostatečná zpětná vazba od uvádějícího učitele a vedení školy.

- Vstupní školení

Pedagogičtí a provozní zaměstnanci základní a mateřské školy jsou při nástupu do nového zaměstnání proškoleni v rámci Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), seznámeni s vnitřními předpisy, směrnicemi, dokumenty a školním řádem. Školení v souvislosti s BOZP je velmi dobře propracované a zaměstnanci jej v průběhu své kariéry průběžně opakují, čímž se minimalizují rizika. Pokud by ovšem nastalo potenciální riziko, umějí díky tomuto školení poskytnout první pomoc a úraz evidovat do dokumentace úrazů.

- Adaptační plány pedagogických pracovníků

Adaptační plány v základní a mateřské škole ve Vejprnicích jsou velice kvalitně propracovány a umožňují tak úspěšné začlenění nových pracovníků do organizace. V jejich souvislosti se jedná u pedagogického pracovníka především o metodické vedení uvádějícím učitelem, který je vybrán vedením školy, oproti tomu provoznímu zaměstnanci je jako mentor nápomocen vedoucí pracovník úseku. Úkolem ředitelky školy je především poskytovat v tomto procesu metodickou podporu. Respondenti se v dotazníkových šetření shodují, že adaptační proces je v organizaci nastaven optimálním způsobem a hodnotí ho velmi kladně, což nasvědčuje optimálně nastavenému adaptačnímu plánu.

- Spolupráce s mentorem/uvádějícím učitelem

Respondenti si v dotazníkových šetření velmi chválí spolupráci s jejich mentory, kteří je provází adaptačním procesem, a spatřují v nich dostatečnou oporu. Toto zjištění je velmi důležité, jelikož vypovídá o správném výběru tohoto mentora vedením školy, díky čemuž je zajištěn hladký průběh adaptace.

- Přínosnost adaptačního procesu

Adaptační proces v základní a mateřské škole ve Vejprnicích lze považovat za přínosný jak pro začínajícího zaměstnance, který se cítí být součástí organizace, tak pro vedení školy. Tím, že toto vedení nastavilo optimální systém orientace a adaptace pracovníků

v organizaci prostřednictvím adaptačních plánů, výsledkem je adekvátní začlenění těchto pracovníků, kteří jsou schopni efektivně plnit náplň pracovní činnosti a tyto činnosti vykonávat zcela samostatně. To, že je adaptační proces přínosný, lze podložit dotazníkovým šetřením, kdy u většiny zaměstnanců lze pozorovat maximální spokojenost, a také přesvědčení, že na konci adaptačního procesu se cítili být dostatečně sebevědomě a kompetentně vykonávat přidělenou práci.

## 10.2 Slabé stránky

- Chybějící směrnice adaptačního procesu

I přestože jsou v organizaci velmi kvalitně vypracovány adaptační plány, z dotazníkových šetření vyplynulo, že základní škola a mateřská škola ve Vejprnicích se neřídí žádnou směrnicí, která by určovala správný postup, pravomoci, podmínky, povinnosti a také účel a cíl adaptačního procesu v organizaci. Tím, že by se tato směrnice vytvořila, pomohla by v rámci těchto personálních činností eliminovat potencionální rizika, zvýšit efektivitu práce, fungovat efektivněji a produktivněji a také zajistit soulad napříč celou organizací při tvorbě adaptačních plánů.

- Chybějící zaměstnanecká příručka s informacemi o organizaci – orientační balíček

Zaměstnanecká příručka se základními informacemi o organizaci se neposkytuje, jelikož základní informace o společnosti a důležitých kontaktech jsou k dispozici na webových stránkách školy. Mnozí zaměstnanci by na základě výsledků dotazníkových šetření ovšem uvítali, kdyby jim tyto informace byly poskytnuty spolu s dalšími dokumenty, mezi kterými by ocenili zařazení přehledu možností dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci organizace, přehledu o čerpání z fondu FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb) a informace k systému hodnocení a finančních odměn.

Protože se ale tyto informace týkají interních záležitostí, jejich zveřejnění na webových stránkách školy by nebylo adekvátní, a proto by bylo optimálním řešením zavedení zaměstnanecké příručky v rámci orientačního balíčku.



- Chybějící adaptační plán pro provozní zaměstnance

Adaptační plán pro provozní zaměstnance organizace nevlastní. Je to dáno z toho důvodu, že oproti pedagogickým pracovníkům, u kterých je plán zaměřen především na metodické vedení v rámci školního roku, se u provozních zaměstnanců jedná především o systém zaškolení v rámci bezpečnosti práce, seznámení se směrnicemi a prostředím organizace. Jeho vytvořením by se ovšem jasněji vytvořil přehled o období a obsahu adaptačního procesu nově přijatého zaměstnance, personálním zabezpečení, odpovědnostech v rámci kontrol a také systému hodnocení celého jeho průběhu.

- Náklady na personální činnosti nejsou sledovány

Náklady související s náborem a adaptačním procesem se v základní a mateřské škole nesledují, což souvisí především s nízkou fluktuací zaměstnanců a zároveň jejich zanedbatelnou výší. Tím, že zaměstnanci úspěšně projdou adaptačním procesem, není organizace nucena pořádat další výběrová řízení, na která navazuje proces náborem nového pracovníka.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, jedním ze specifíků adaptačního procesu ve školách je začlenění nového zaměstnance do chodu organizace tzv. za pochodu, tudíž nákladovost spojená s vyhrazením místností a zajištění externích lektorů v souvislosti s tímto procesem nepřipadají v úvahu. Náklady opadají i v souvislosti se zveřejňováním inzerátů, jelikož škola v první řadě využívá systému databáze životopisů organizace a pokud se v rámci této databáze nenajde nikdo vhodný, dává se inzerát na webové stránky školy a do vývěsky.

Sledovat náklady by ovšem organizaci umožnilo zhodnotit efektivitu adaptačního procesu a identifikovat oblasti, které je třeba v rámci personálních činností vylepšit. Úskalí především nastává při náborem zaměstnanců z vnějších zdrojů, u kterých je adaptační proces delší, tudíž nákladnější.

## 11 Navržená opatření

Na základě vyhodnocení silných a slabých stránek byla navržena následující opatření vztahující se ke zlepšení procesu náboru, výběru, adaptace a orientace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Tato opatření mimo jiné obsahují důvod k jejich zavedení, termín realizace opatření a návrh odpovědných osob za jejich provedení.

### 11.1 Vytvoření směrnice adaptačního procesu

Základní škola a mateřská škola ve Vejprnicích se neřídí žádnou směrnicí, která by jasně definovala průběh adaptačních procesů v organizaci, ovšem její vytvoření by umožnilo tyto procesy sladit napříč celou organizací. Tím, že by byly definovány a vymezeny mimo jiné základní pojmy, pravomoci a odpovědnosti účastníků adaptačního procesu spolu s jeho účelem a stanovenými cíli, vytvořila by se jasná představa o průběhu orientace nového zaměstnance a zamezilo by se případným chybám při tvorbě adaptačního plánu. Na její tvorbě by se mělo podílet vedení školy spolu s personalistkou organizace a vedoucími pracovníky jednotlivých úseků, kteří se na adaptačním procesu nejvíce podílejí.

Směrnice adaptačního procesu by mohla mít následující podobu:

- › Definování základních pojmů
- › Účel adaptačního procesu
- › Cíl adaptačního procesu
- › Rozsah platnosti adaptačního procesu a v jeho souvislosti adaptačního plánu
- › Vymezení personálního zabezpečení adaptačního procesu
- › Pravomoci a odpovědnosti účastníků adaptačního procesu
  - role vedení školy
  - role mentora/uvádějího učitele
  - role nově přijatého zaměstnance/začínajícího učitele
- › Náplň pracovních činností jednotlivých účastníků adaptačního procesu
  - náplň pracovních činností vedení školy
  - náplň pracovní činnosti mentora/uvádějího učitele
  - náplň pracovní činnosti nově přijatého zaměstnance/ začínajícího učitele

- › Forma zpracování adaptačního plánu v souvislosti s nastavením formátování (druh písma a jeho velikost, řádkování, stanovení okrajů dokumentu...)

## 11.2 Vytvoření orientačního a uvítacího balíčku

Orientační a uvítací balíček je ideálním řešením k přivítání nového zaměstnance do nového zaměstnání, jelikož mu poskytne pocit, že se cítí být organizací dostatečně přijat, a ubezpečí se, že všechny informace potřebné pro orientaci v novém pracovním prostředí mu jsou poskytnuty.

**Obsahem orientačního balíčku** by byly písemné dokumenty shromážděné v brožuře v podobě PDF formátu poskytnutého na USB disku, která by byla součástí uvítacího balíčku a která by mimo jiné obsahovala informace následujícího typu:

- Písemné uvítání nového zaměstnance
- Úvodní informace o tom, co orientační balíček je, a jaké benefity zaměstnanci přináší
- Informace o společnosti
  - Historie organizace
  - Vize, cíle
  - Organizační struktura Základní a mateřské školy Vejprnice
  - Informace o vedoucích pracovnících školy
  - Kontaktní údaje na zaměstnance školy
- Seznam čerpání zaměstnaneckých výhod a benefitů
- Přehledné informace o systému hodnocení a odměňování
- Informace o bezpečnosti práce, předcházení rizik a postupů v případě naskytnutí úrazů
- Informace k pracovním povinnostem a odpovědnostem
- Přehled o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnance
- Adaptační plán
- Poděkování zaměstnanci k připojení se k organizaci spolu se seznamem zajímavých odkazů

Na tvorbě orientačního balíčku by se podílela personalistka školy spolu s vedoucími pracovníky organizace, aby tak byla jeho tvorba pokryta z různých úhlů pohledu.

Vzhledem k tomu, že nábor nového zaměstnance se vztahuje k začátku nového školního roku, pokud by se začalo na balíčku pracovat v současné době, byl by dostatek času na něm pracovat, ovšem s ohledem na to, až se shromáždí veškeré potřebné materiály k jeho realizaci.

Takto vytvořený balíček by byl poskytnut zaměstnanci při vstupu do organizace spolu s uvítacím balíčkem, který by byl jakousi formou pozornosti, aby se zaměstnanec při nástupu na nové pracovní místo cítil být organizací dostatečně přijat.

**Uvítací balíček**, jehož podobu lze vidět na obrázku níže, byl vytvořen na základě přibližného cenového odhadu jednotlivých položek za pomoci online kalkulace společnosti UniPresent, kdy se cena snižovala s narůstajícím množstvím potenciálně objednaných uvítacích balíčků. Čím více by tedy organizace uvítacích balíčků objednala, tím více by se cena jednoho balíčku snižovala a aplikovala se větší množstevní sleva, tudíž objednání více kusů těchto balíčků by bylo pro organizaci výhodnější a méně nákladné.

Tento balíček by obsahoval tužku s gumou a potiskem názvu organizace, psací blok s perem z recyklovaného papíru a logem organizace, reflexní klíčenku s logem organizace a také USB disk, na kterém by byl nahrán orientační balíček v podobě PDF dokumentu. Tímto způsobem poskytnutého orientačního balíčku by se zajistila jeho neustálá aktuálnost a vymizely by i náklady připadající na tisk materiálů v jeho papírové podobě.

Obrázek 13: Obsah uvítacího balíčku pro nově přijaté zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Jak je vidět na obrázku výše, uvítací balíček obsahuje pouze základní položky, které bývají jeho obvyklou součástí. Na ilustraci tužky je pouze použit nápis názvu organizace, jelikož použití loga by bylo v případě tohoto typu produktu poměrně nečitelné.

Tabulka 5: Přibližný cenový odhad orientačního balíčku při jeho zakoupení 100 kusů

Název položky	Cenový odhad [v Kč]	
	Cena za 1 ks	Cena za 100 ks
Tužka s gumou a potiskem názvem organizace	12,02	1202,80
Psací blok s perem z recyklovaného papíru a logem organizace	52,86	5286,76
Reflexní klíčenka s logem organizace	16,08	1608,80
USB disk s kapacitou 4GB a logem organizace	76,83	7683,76
<b>Cena celkem Σ</b> <small>*na základě množstevní slevy</small>	157,79	15782,12

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Takto vytvořený cenový odhad by byl poskytnut vedoucím pracovníkům školy a byla by projednávána možnost jeho realizace, která by byla možná hned po zajištění financí.

### 11.3 Tvorba adaptačního plánu provozních zaměstnanců

Adaptační plán provozních zaměstnanců není v základní a mateřské škole vytvořen, jelikož začlenění těchto pracovníků do organizace není z časového hlediska náročné, protože se jedná především o zaškolení nově přijatých zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce, seznámení se směrnicemi a vnitřními předpisy školy, náplní pracovních činností, systémem evidence pracovní doby a také prostředím organizace, což je obsahem prvních pracovních dnů nástupu zaměstnance do praxe, kdy se naučí všemu potřebnému. Zároveň u nich není nutné výrazného metodického vedení jako je tomu u začínajících učitelů, kteří musejí v rámci pracovní náplně vést mimo jiné povinné dokumentace, se kterými se učí pracovat v průběhu celého roku.

Vytvoření adaptačního plánu provozních zaměstnanců by však výrazně pomohlo usnadnit průběhu adaptačních procesů jak vedoucím pracovníkům školy, tak jednotlivým zaměstnancům, kteří by měli jasný přehled o tom, jaké požadavky jsou na ně v souvislosti s pracovními činnostmi kladeny a jaká očekávání mají mít ve vztahu k systému kontrol, výstupů a hodnocení. Tento plán by také umožnil vytvořit jednotný systém adaptace nových provozních zaměstnanců za stanovení jednotlivých kroků, které by bylo třeba

následovat, aby došlo k jejich úplnému začlenění a nabytí schopnosti efektivně a samostatně vykonávat náplň stanovené práce.

Návrh opatření by provedla personalistka organizace spolu s vedením školy za pomoci konzultantů z řad vedoucích pracovníků jednotlivých provozních úseků, čímž by se eliminovalo riziko opomenutí některých důležitých kroků. Tato realizace by mohla být provedena s okamžitou platností a okamžik úplného vyhotovení by se vztahoval k začátku nového školního roku, kdy bývají noví zaměstnanci do organizace přijímáni.

Základní struktura adaptačního plánu by byla neměnná, ovšem popis úkolů a přebíraných agend by se lišil na základě požadavků na konkrétní pracovní pozici.

Tato struktura by mohla mít následující podobu:

- Identifikace zaměstnance
  - Jeho jméno a příjmení, popřípadě i titul
  - Organizační úsek
  - Nejvyšší ukončené vzdělání
  - Obor vzdělání
  - Popis pracovního místa
- Identifikace adaptačního programu včetně vymezení jeho období a stanovení cílů adaptace
- Personální zabezpečení adaptačního programu – jméno mentora, kterým bývá vedoucí provozního úseku organizace a který provede zaměstnance celým adaptačním obdobím
- Popis úkolů a přebíraných agend
- Seznam vstupních školení
- Průběžné hodnocení zaměstnance
- Závěrečné hodnocení zaměstnance
- Navržené činnosti ke zlepšení
- Vyjádření zaměstnance

Vzor vytvořeného adaptačního plánu provozních zaměstnanců je poskytnut k nahlédnutí v příloze CH tohoto dokumentu, který by byl doporučen vedoucím pracovníkům školy včetně prostoru pro hodnocení průběhu adaptačního procesu, který je jeho součástí.

## 11.4 Sledování nákladů personálních činností

Náklady vynaložené na proces přijímání a adaptace zaměstnance se v základní a mateřské škole nesledují, ovšem požadavek na jejich sledování je posledním návrhem doporučeným této částí praktické práce, který má pro toto doporučení řadu důvodů. Je zřejmé, že zavedení tohoto opatření obnáší poněkud náročnou změnu, která se dotkne nejen vedoucích pracovníků, ale i administrativních pracovníků z řad provozních zaměstnanců, ovšem poznatek o výši nákladů může přispět ke zdokonalení průběhu personálních činností.

Tím, že by se organizace rozhodla pro takovou změnu, přínosem by byla řada benefitů, mezi které patří lepší kontrola nákladů v rámci rozpočtu školy, optimalizace procesů výběru a adaptace zaměstnanců, lepší plánování a organizace těchto procesů a také identifikace oblastí, do kterých je třeba více či méně investovat. Vyčíslením nákladů by totiž měla škola jasnou představu o jejich výši a mohla jednotlivé činnosti na základě jejich efektivnosti a nákladnosti různě omezovat nebo naopak více prosazovat. Tím by docházelo k přerozdělení financí z oblastí s nedostatečným výsledkem, na oblasti, které jsou pro organizaci více prospěšné.

Na provedení této změny by se soustředilo především vedení školy spolu s administrativními pracovníky z řad provozních zaměstnanců, kteří by změnu prováděli v rámci náplně pracovní činnosti. Důležité by proto bylo především vyhradit čas personalistky školy, která mimo jiné vykonává funkci ekonomky a rozpočtářky organizace. Pokud by ale (nejen) jí vedení chtělo výrazně usnadnit práci, mohlo by zavést nové systémy umožňující zjednodušení administrativy v souvislosti s personálními činnostmi, čímž by se tato pracovnice mohla soustředit především na sledování reportů a nákladů těchto personálních procesů. Tyto systémy by totiž obnášely daleko méně práce s jejich zavedením, než s případnými personálními změnami souvisejícími s náborem a výběrem dodatečného administrativního pracovníka, který by byl navíc pro organizaci více nákladný než samotný systém.

Na základě průzkumu trhu je systémů pro sledování personálních činností nepřeberné množství, jejichž některé ceníky jsou poskytnuty až na základě vytvoření poptávky po dané službě. Níže vytvořená tabulka srovná některé funkce tří společností zaměřujících se na personální procesy v rámci poskytovaných balíčků, čímž je vytvořen jasný přehled financování takových druhů systémů.

Tabulka 6: Porovnání navrhovaných HR systémů do organizace

<b>Orientační cenový odhad pro jednotlivé personální systémy</b>		
<b>Pinya HR</b>	<b>Arnold Robot balíček Essential</b>	<b>Sloneek balíček Professional</b>
<b>cena za účastníka měsíčně</b>		
<b>85 Kč</b>	<b>60 Kč</b> od 50 účastníků	<b>6 €</b> *s ohledem na přepočet ceny dle aktuálního kurzu EUR/CZK = 142,42 Kč
<b>Přehled některých důležitých funkcí</b>		
Narozeniny a výročí	35 připravených témat	Evidence pracovníků
Karta zaměstnance	Průzkumy v jednom jazyce (CS / SK / EN)	Integrace
Úkoly	Zasílání pozvánek k průzkumu pomocí SMS	Dovednosti a výkon
Manažerské přehledy	Neomezený počet spuštěných průzkumů	Seznamy úkolů
Přehled zaměstnanců	Neomezená historie dat po dobu užívání služby v souladu s GDPR	Dokumenty a podepisování
Organizační struktura	Zákaznická podpora přes chat	Mobilní aplikace
Dovolené	Přístup do knihovny Arnold akademie	Docházkový systém
Time management	Vytváření reportů	Řízení absencí
Kalendář	Poskytování zpětné vazby chatbota se zaměstnanci za pomoci krátkých rozhovorů	Aktivity
Nábor	Vytváření tzv. chytré anonymity	Pomůcky
Školení	Komunikace robota Arnolda se zaměstnanci prostřednictvím 3 jazyků	Engagement
Lékařské prohlídky	Všechny dokumenty na jednom místě	ATS
Onboarding	Zajištění bezpečnosti systému	Reporting
Evidence majetku a pracovních pomůcek		Holding
Firemní manuály a směrnice		Směny
Aktuality a reporting		
Generování smluv a jiných dokumentů		
E-learning		
Vícejazyčnost		
Checklisty		

Zdroj: vlastní zpracování, 2023



Jak je vidět v tabulce výše, každý personální systém poskytuje na základě přibližné cenové nabídky odlišné funkce, proto na organizaci a jejím vedení poté už je, který systém by upřednostnila jak z finančního hlediska, tak z hlediska jeho prospěšnosti, proto se nedá přesně určit a napsat, která nabídka by pro školu byla ideálním a nejvýhodnějším řešením.

Pinya HR je HR software, který vznikl v rukou českých tvůrců. Jako hlavní důvody, proč by organizace měla investovat do jejich personálního softwaru uvádějí, že bude mít všechna data na jednom místě, zbaví se tištěných papírů a tím se uvolní její pracovní prostory, získá přístup do zaměstnanecké evidence kdykoliv a odkudkoliv, manažeři a vedoucí pracovníci získají přehled o svých týmech, organizace se vyhne složité komunikaci se zahraniční podporou, a především získá pravidelně aktualizovaný software. (Pinya HR, n.d.)

Unikátní nabídku pro základní školu a mateřskou školu ve Vejprnicích by mohl vytvářet konverzační robot Arnold svým přístupem k jednotlivým personálním činnostem, jelikož i přestože není organizace typickým příkladem firemního prostředí, mohla by si v grafickém editoru Arnolda upravit stávající konverzace dle vlastní potřeby, situací a specifických požadavků, které tuto školu vystihují. Přínosem by také mohla být funkce reportingu, jelikož robot Arnold z každého tématu vytváří přehledný a srozumitelný report. (Arnold Robot, n.d.a)

Tento robot vznikl v roce 2017 na základě rozsáhlých průzkumů a tvůrci systém popisují následujícími slovy: „Misí Arnolda je vyladit fungování firem a týmů, aby se lidé v práci cítili dobře a společně naplánovali své cíle – Arnold je společníkem na celé cestě zaměstnance – kandidáty provede nábořem, nováčky adaptační dobou, u zaměstnanců pak průběžně ověřuje jejich spokojenost a potřeby. Když se správně a pravidelně využívá, zajistí harmonii mezi lidmi v týmech a v celé vaší firmě. Pomůže hlavě tam, kde je vůle ladit a propojovat lidi, jinými slovy tam, kde je normální, že lidé otevřeně komunikují. Ke správným uším pak doputují i takové věci, o kterých si lidé někdy brblají ráno u kávy nebo dnes možná častěji po chatu a přes Teams. Někdy jsou to právě tyto „malé věci“, u kterých lidé nejvíc ocení, když se vyřeší.“ (Arnold Robot, n.d.b)

Posledním představovaným systémem je HR systém Sloneek, který v rámci balíčku Professional nabízí kompletní digitalizaci personalistických procesů rozdělených do několika částí na evidenci pracovníků, řízení absencí, aktivity, integrace, pomůcky,

dovednosti a výkon, engagement, seznamy úkolů, nábor (ATS) dokumenty a podepisování, reporting, mobilní aplikaci, holdingovou strukturu a plánování směn, což lze navíc i rozšířit o nabídku vytvořenou na míru potřebám organizace v rámci balíčku Enterprise. (Sloneek, n.d.)

## Závěr

Proces výběru, náboru, orientace a adaptace nových zaměstnanců do organizace jsou velmi důležité personální činnosti, které bývají ovšem velmi často podceňované a nedoceněné, ovšem zajištění jejich hladkého průběhu umožní nejen plynulý průběh náboru a začlenění zaměstnance do organizace, ale i jeho spokojenosti, se kterou souvisí větší pracovní výkon zaměstnance, větší pracovní motivace a produktivita v rámci plnění náplně práce a zajištění loajálnosti pracovníka vůči organizaci.

Hlavním cílem práce bylo definovat a vymežit základní pojmy z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů, představení historie a významu práce s lidskými zdroji ve školách, zaměření se na oblasti personálního managementu, procesu výběru a adaptace zaměstnanců, zhodnocení provedených šetření a vytvoření plánu opatření pro vybranou organizaci tak, aby se zajistila její větší prosperita a konkurenceschopnost. Zároveň si tato práce kladla v souvislosti se specifiky personálních činností ve školách, jejich přiblížení k personálním činnostem firem a k tomu, že základní a mateřské školy lze vést podobným způsobem jako společnosti působící v podnikatelském prostředí.

Na základě provedených dotazníkových šetření, analýzy personálních procesů a interních dokumentů školy byla za silnou stránku organizace označena nastavená komunikace zaměstnanců s vedením školy, přátelské a příjemné prostředí organizace, nastavené pracovní podmínky, možnosti zaměstnanců v rámci oblasti seberozvoje a vzdělávání, nastavený systém hodnocení, kontrol a vstupních školení, kvalitně vytvořené adaptační plány pedagogických pracovníků, nastavený způsob spolupráce nových zaměstnanců s jejich mentory (vedoucími pracovníky úseků a uvádějícími učiteli) a přínosnost adaptačních procesů pro nově přijaté pracovníky.

Proces náboru, výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci má ale i své slabé stránky, za které je pomocí provedených šetření považována chybějící směrnice adaptačního procesu, také chybějící zaměstnanecká příručka s informacemi organizaci – orientační balíček, dále chybějící adaptační plán pro provozní zaměstnance a také nesledování nákladů na personální činnosti vybrané organizace.

S ohledem na stanovené slabé stránky organizace byla navržena opatření, která tyto slabé stránky eliminují a slibují tak větší prosperitu a konkurenceschopnost základní a mateřské školy. Protože organizace nemá jasně stanovené cíle a účel adaptačních

procesů v organizaci, byl vytvořen návrh na zavedení směrnice adaptačního procesu, která by vytvořila jasnou představu o průběhu orientace nového zaměstnance a zamezila by tak případným chybám při tvorbě adaptačních plánů. Také vzešl návrh na vytvoření orientačního balíčku, který by nově přijatému zaměstnanci předal veškeré informace, spolu s uvítacím balíčkem, který by tomuto zaměstnanci poskytl pocit, že se v organizaci cítí být vítán. Následně byl v souvislosti s navrženými opatřeními vytvořen návrh na tvorbu adaptačního plánu provozních zaměstnanců, jelikož organizace tento plán nemá vytvořen, a také návrh na sledování nákladů na personální činnosti ve zvolené organizaci. Vzhledem k tomu, že hlavním úskalím, které se se sledováním těchto typů nákladů váže, je vyhrazení času personalistky školy, která zároveň vykonává funkci rozpočtářky a ekonomky školy, návrhem by bylo zavedení nových HR systémů, které by umožnily zjednodušení administrativy v souvislosti s personálními činnostmi a které by zároveň pro organizaci obnášely daleko méně práce s jejich zavedením než s případnými personálními změnami.

Na základě všech provedených šetření lze tedy konstatovat, že i přestože jsou základní a mateřské školy omezeny legislativními omezeními v podobě školských zákonů a předpisů, personální procesy, mezi které patří systémy výběru, nábory, orientace a adaptace zaměstnanců, jsou obdobné jako ve společnostech působících v podnikatelském prostředí, i přestože mají svá určitá specifika. Ačkoli mezi hlavní cíle škol nepatří maximalizace zisku, musejí být konkurenceschopné vůči ostatním subjektům, k čemuž přispívají provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou obsahem praktické části práce. Vedení školy se tak stejně jako podniky či obchodní organizace svým vedením snaží o vytvoření hladkého průběhu výběru, nábory a adaptace nového pracovníka a zároveň usiluje o vytvoření bezpečného a příjemného pracovního zázemí pro své zaměstnance.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* (přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
- Arnold Robot (n.d.a). *Základní představení a funkce Arnolda*. Dostupné 1.4.2023 z <https://www.arnold-robot.com/cs/o-arnoldovi/>
- Arnold Robot (n.d.b). *O Arnoldovi*. Dostupné 1.4.2023 z <https://www.arnold-robot.com/cs/o-arnoldovi/>
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Grada.
- Dömeová, L. (2018). *Generation Z in the workplace - young employees and employers*. Czech University of Life Sciences Prague.
- DOMOZA projekt s.r.o. (2018). *Úspěšný projekt – ZŠ a MŠ Vejprnice*. Dostupné 31.3.2023 z <https://www.domoza-projekt.eu/2018/09/04/nova-telocvicna-a-jidelna-pro-deti-zs-a-ms-vejprnice/>
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
- Eger, L. (2006). *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Fraus.
- Eger, L. (2021). *Marketing školy*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Eisel, J. (2021). *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text - příklady a návody)*. Vysoká škola finanční a správní.
- Employee orientation vis-a-vis employee onboarding. (2020, Mar 20). Zimbabwe Independent Online <https://www.proquest.com/wire-feeds/employee-orientation-vis-onboarding/docview/2379409822/se-2>
- Evropská komise (2023). *Učitelé a další pedagogičtí pracovníci – Pracovní podmínky učitelů v předškolním a školním vzdělávání*. Dostupné 31.3.2023 z <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czech-republic/pracovni-podminky-ucitelu-v-predskolnim-skolnim>
- Gosiorovský, I. (2010). *Řízení lidských zdrojů a personalistika ve školství*. Evropský polytechnický institut.
- Horváthová, P., & Čopíková, A. (2017). *Human resource management*. VŠB-TU Ostrava.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
- Lmc.eu (2023). *Když uvedete v inzerátu mzdu, zdvojnásobíte šanci na úspěch*. Dostupné 30.3.2023 z <https://magazin.lmc.eu/kdyz-uedete-v-inzeratu-mzdu-zdvojnashobite-sanci-na-uspech>

- Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023a). *Minimální mzda*. Dostupné 31.3.2023 z <https://ppropo.mpsv.cz/xviii1minimalnimzda>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023b). *Minimální mzda od 1. ledna 2023*. Dostupné 31.3.2023 z <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/INFORMAČNÍ+LETÁK+MINIMÁLNÍ+MZDA+OD+1.+LEDNA+2023.pdf/1178dec0-9ce8-71f6-bf89-bdc6ecaf0525>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023c). *Výklad MPSV k použití § 109 odst. 3 písm. d) zákoníku práce v zařízeních sociálních služeb, které jsou příspěvkovými organizacemi*. Dostupné 31.3.2023 z <https://www.mpsv.cz/vyklad-mpsv-k-pouziti-109-odst.-3-pism.-d-zakoniku-prace-v-zarizenich-socialnich-sluzeb-ktere-jsou-prispevkovymi-organizacemi>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023d). *Platová třída*. Dostupné 31.3.2023 z <https://ppropo.mpsv.cz/XX5Platovatrida>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2022a). *Metodické doporučení pro zřizovatele k odměňování ředitelů*. Edu.cz. Dostupné 31.3.2023 z [https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/04/01\\_Metodicke\\_doporuceni\\_pro\\_zrizovatele\\_k\\_odmenovani\\_re\\_ditelu.pdf](https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/04/01_Metodicke_doporuceni_pro_zrizovatele_k_odmenovani_re_ditelu.pdf)
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2022b). *Informace k možnostem zaměstnávání ukrajinských občanů na pozici pedagogických pracovníků*. Edu.cz. Dostupné 31.3.2023 z <https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/03/Informace-k-moznostem-zamestnavani-ukrajinskych-obcanu-na-pozici-pedagogickyh-pracovniku.pdf>
- Národní pedagogický institut (2022a). *Adaptační období začínajícího učitele z pohledu vedení školy*. Edu.cz. Dostupné 31.3.2023 z [https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/06/Ves\\_prirucka.pdf](https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/06/Ves_prirucka.pdf)
- Národní pedagogický institut (2022b). Edu.cz. *Adaptační období začínajícího učitele z pohledu uvádějícího učitele*. Dostupné 31.3.2023 z [https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/06/UU\\_prirucka.pdf](https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2022/06/UU_prirucka.pdf)
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Pinya HR (n.d.). *6 důvodů, proč personální systém Pinya HR*. Dostupné 1.4.2023 z <https://www.pinya.hr/proc-pinya-hr>
- Platové tabulky učitelů a pedagogů 2023: nové platové třídy od 1. ledna 2023* (2023). Dostupné 14.2.2023 z <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>
- Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2013). *Pedagogický slovník* (7., aktualiz. a rozš. vyd). Portál.
- Roberts, G. (2005). *Recruitment and selection (2nd ed.)*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Sloneek (n.d.). *Ceník balíčků HR aplikace Sloneek*. Dostupné 1.4.2023 z <https://www.sloneek.cz/cenik/>
- Světlík, J. (2009). *Marketingové řízení školy* (2., aktualiz. vyd). Wolters Kluwer Česká republika.

- Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika* (6., přeprac. a dopl. vyd). C.H. Beck.
- Syslová, Z. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu* (2., doplněné a aktualizované vydání). Wolters Kluwer.
- Syslová, Z., & Borkovcová, I. (2022). *Uvádění začínajících učitelů mateřských škol*. Wolters Kluwer.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
- Šikýř, M., Moravec, D., & Trojanová, I. (2012). *Personalistika v řízení školy*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3., upravené a rozšířené vydání). Západočeská univerzita v Plzni
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Grada.
- The Sunday Mail (2021). The job interview as an employee selection tool - An employers' guide to good practice. Dostupné 21.3.2023 z <https://www.proquest.com/newspapers/new-job-interview-as-employee-selection-tool/docview/2572911759/se-2>
- Tomeš, I. (2009). *Sociální správa: úvod do teorie a praxe* (Vyd. 2., rozš. a přeprac). Portál.
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* (2., rozš. vyd). Wolters Kluwer Česká republika.
- Veřejný rejstřík a sbírka listin – Výpis z obchodního rejstříku ZŠ a MŠ Vejprnice (2023). [online]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1054506&typ=PLATNY>
- Vítečková, M. (2018). *Začínající učitel: jeho potřeby a uvádění do praxe*. Paido.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Výpis z obchodního rejstříku: Základní škola a mateřská škola Vejprnice, Pr 1009 vedená u Krajského soudu v Plzni (2023). Dostupné 1.4.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1054506&typ=PLATNY>
- Werner J. M. & DeSimone R. L. (2009). *Human resource development* (5e [ed.]). South-Western Cengage Learning.
- Základní škola a mateřská škola Vejprnice (2018a). *Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání*. Dostupné 31.3.2023 z [https://zsvejprnice.cz/wp-content/uploads/2019/01/svp\\_zs.pdf](https://zsvejprnice.cz/wp-content/uploads/2019/01/svp_zs.pdf)
- Základní škola a mateřská škola Vejprnice (2018b). *Koncepce rozvoje školy*. Dostupné 31.3.2023 z [https://zsvejprnice.cz/wp-content/uploads/2018/09/koncepce\\_skoly.pdf](https://zsvejprnice.cz/wp-content/uploads/2018/09/koncepce_skoly.pdf)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce.....	19
Tabulka 2: Nejnižší úroveň zaručené mzdy .....	27
Tabulka 3: Doporučená minimální úroveň znalosti českého jazyka jako cizího jazyka u ukrajinských pedagogických pracovníků.....	41
Tabulka 4: Analýza vnitřního prostředí organizace.....	61
Tabulka 5: Přibližný cenový odhad orientačního balíčku při jeho zakoupení 100 kusů .....	101
Tabulka 6: Porovnání navrhovaných HR systémů do organizace .....	104



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	13
Obrázek 2: Logo organizace .....	52
Obrázek 4: Analýza vnějšího prostředí školy .....	56
Obrázek 5: Analýza konkurenčního prostředí organizace .....	58
Obrázek 6: Otázka č. 10 – dotazník pro zaměstnance organizace .....	79
Obrázek 7: Otázka č. 13 – dotazník pro zaměstnance organizace .....	80
Obrázek 8: Otázka č. 15 – dotazník pro zaměstnance organizace .....	81
Obrázek 9: Otázka č. 25 – dotazník pro zaměstnance organizace .....	83
Obrázek 10: Otázka č. 29 – dotazník pro zaměstnance organizace .....	84
Obrázek 11: Otázka č. 9 – dotazník pro začínající pedagogické pracovníky .....	86
Obrázek 12: Otázka č. 10 - dotazník pro začínající pedagogické pracovníky .....	87
Obrázek 13: Otázka č. 19 – dotazník pro začínající pedagogické pracovníky .....	88
Obrázek 14: Obsah uvítacího balíčku pro nově přijaté zaměstnance .....	100

## Seznam použitých zkratk a značek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
HR	Řízení lidských zdrojů
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ŠD	Školní družina
ŠVP	Školní vzdělávací program
ZŠ	Základní škola

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura řízení ZŠ a MŠ Vejprnice

**Příloha B:** Adaptační program pro začínající učitele ZŠ

**Příloha C:** Plán začínající učitelky MŠ

**Příloha D:** Dotazník pro ředitelku školy

**Příloha E:** Dotazník pro personalistku školy

**Příloha F:** Dotazník pro zaměstnance organizace

**Příloha G:** Dotazník pro začínající pedagogické pracovníky

**Příloha H:** Dotazník pro ukrajinského pedagogického pracovníka

**Příloha CH:** Návrh vzoru adaptačního plánu provozního zaměstnance

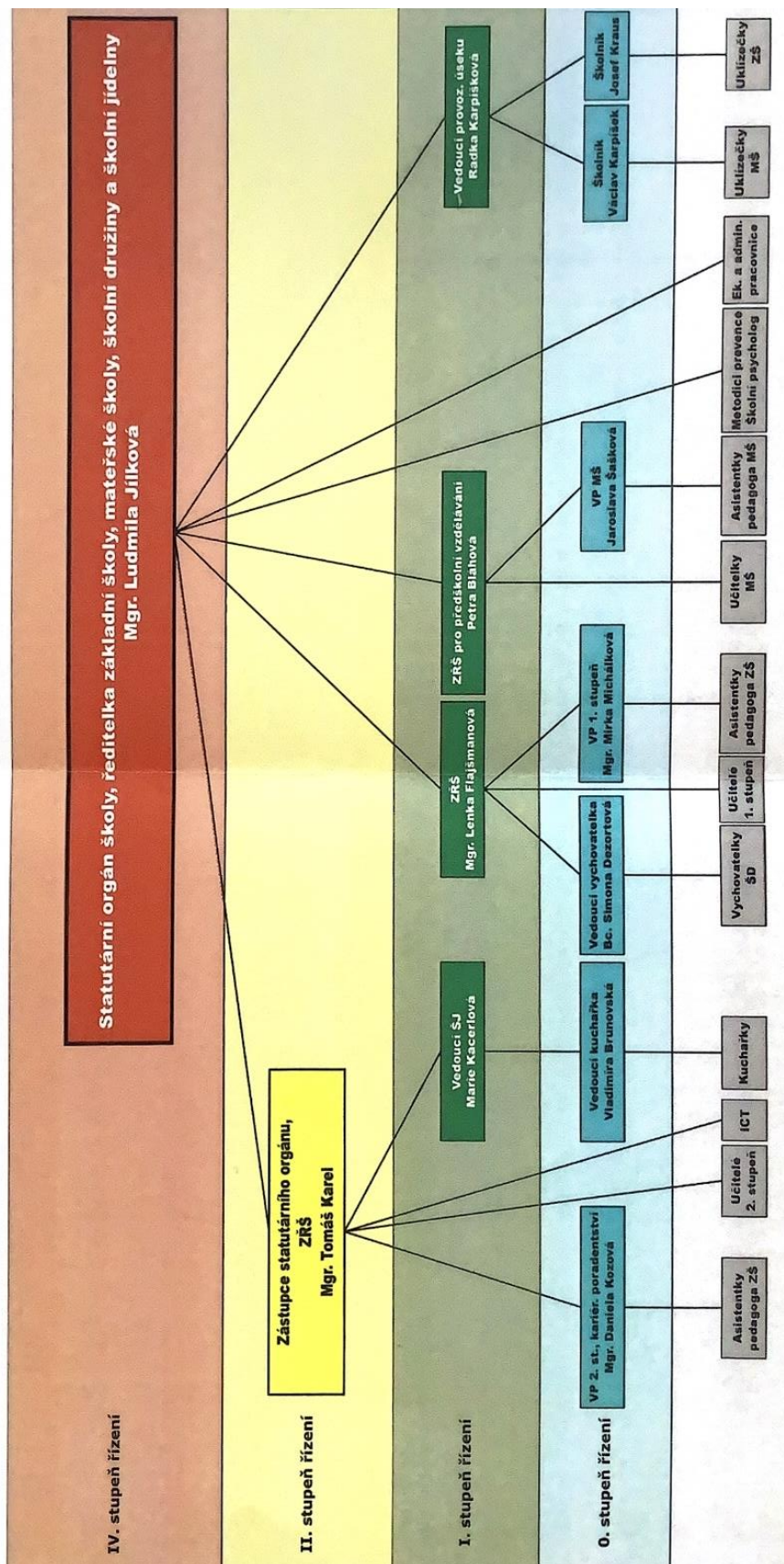
# Přílohy

## Příloha A: Organizační struktura řízení ZŠ a MŠ Vejprnice



# Základní škola a mateřská škola Vejprnice

## Organizační struktura řízení - účinná od 1. 2. 2023



## **Příloha B: Adaptační program pro začínající učitele ZŠ**

### **ADAPTAČNÍ PROGRAM PRO ZAČÍNAJÍCÍ UČITELE ZŠ**

#### **1. Adaptační program**

##### **1.1 Pro absolventa (začínajícího) učitele**

- každému začínajícímu učiteli musí být přidělen uvádějící učitel
- uvádějící učitel je volen tak, aby jeho aprobace, pokud možno maximálně odpovídala aprobaci začínajícího učitele
- začínající učitel má vedle povinnosti absolvovat během školního roku 5 náslechů, možnost navštívit po domluvě s uvádějícím učitelem další náslechy u svých kolegů
- uvádějící učitel vykonává, dle potřeby, náslechy u začínajícího učitele, aby zjistil jeho potřeby
- uvádějící učitel se v prvním roce schází se začínajícím učitelem min. 1x za týden, v dalších dvou letech dle potřeby
- uvádějící učitel vede začínajícího učitele metodicky a odborně tak, aby maximálně využil jeho dispozic
- uvádějící učitel ve spolupráci s metodikem dané předmětové sekce navrhuje DVPP a jiná opatření

##### **1.2 Pro učitele přecházejícího z jiné školy**

- každému učiteli, který nově přichází na pracoviště musí být přidělen uvádějící učitel
- uvádějící učitel seznámí nové učitele s organizací a komunikačními mechanismy školy
- uvádějící učitel vede dle potřeby učitele metodicky a odborně
- uvádějící učitel vykonává, dle potřeby, náslechy u nového učitele
- uvádějící učitel se schází s novým učitelem 2 měsíce 1x týdně poté dle potřeby
- uvádějící učitel ve spolupráci s metodikem dané předmětové sekce navrhuje DVPP a jiná opatření

## **2. Časový plán adaptace**

### **Srpen**

- seznámení s novým prostředím, kolegy
- úvazek, osnovy vypracování tematických plánů
- seznam pomůcek a žákovských potřeb
- přidělení provozních povinností – správa sbírek, dozory
- směrnice školy, školská legislativa
- spolupráce učitel-vychovatel

### **Září**

- roční plán práce školy, dlouhodobý plán práce
- vedení základní pedagogické dokumentace
- plánování vzájemných hospitací, spolupráce s uvádějící učitelkou, spolupráce s dalšími vyučujícími
- systém příprav na výuku, písemné přípravy

### **Říjen**

- ovlivňování vztahů mezi učitelem a žákem, mezi žáky
- uplatňování individuálního přístupu k jednotlivým žákům, respektování specifických vývojových poruch

### **Listopad**

- odborné časopisy, literatura, možnosti dalšího vzdělávání
- kontrola přípravy žáků na vyučování
- hodnocení prospěchu a chování za první čtvrtletí, příprava na setkání s rodiči, písemné zprávy o žácích
- práce s pedagogickou dokumentací, spolupráce se školním psychologem, pedagogicko – psychologickou poradnou – vzájemné hospitace s kolegy
- organizace samostatné práce žáků ve výuce
- spolupráce se sponzory

## **Prosinec**

- metody upevňování základního učiva
- analýza aktuálních problémů, rodinného prostředí žáků
- plánování mimoškolní činnosti
- péče o zaostávající žáky

## **Leden**

- příprava dětí na klasifikaci, prevence nepřiměřených reakcí při špatném prospěchu
- zpracování celkového prospěchu žáků a hodnocení třídy
- příprava na třídní schůzku – péče o talentované žáky

## **Únor**

- využívání dostupných pomůcek, zajištění a výroba nových
- rozvoj komunikačních dovedností žáků
- plánování zpětné vazby pro učitele – hodnocení od žáků, rodičů, kolegů

## **Březen**

- kontrola sešitů, žákovských prací, klasifikace a hodnocení žáků
- kontrola vedení třídní knihy
- způsoby řešení problémových situací
- plánování školy v přírodě, výletů

## **Duben**

- mezipředmětové vztahy, projektové vyučování, alternativní vzdělávací programy
- individuální přístup k žákům

## **Květen**

- metody opakování a upevňování učiva

- vedení pedagogické dokumentace

## **Červen**

- hodnocení vlastní práce
- plán na další rok, konzultace záměrů s vedením školy, vlastní podíl na vytváření nabídky školy
- hodnocení uvádějícím učitelem, eventuální návrh na zařazení do vyšší platové třídy

Časová osa je pro uvádějící učitele orientační, důležité je obsáhnout všechny body.

### **3. Hodnocení adaptace**

Na konci školního roku proběhne schůzka všech nových učitelů a uvádějících učitelů, na které účastníci, spolu s vedením školy, zhodnotí výsledky adaptačního programu a doporučí změny pro příští období. Adaptační program je doporučen začínajícímu učiteli na dobu 3 let. Učiteli, který přechází z jiné školy, nebo se vrací po mateřské dovolené je doporučen na min. 1. rok.



## Příloha C: Plán začínající učitelky MŠ

Základní škola a mateřská škola Vejprnice

### Plán začínající učitelky

školní rok 2022 - 2023

Začínající učitelka (ZU):

Uvádějící učitelka (UU):

	Činnosti začínajícího učitele	Činnosti uvádějícího učitele	Činnosti vedení školy
<b>Přípravná fáze</b> <b>Přípravný týden + září</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seznámení se s prostředím a zaměstnanci MŠ, včetně uvádějícího učitele.</li> <li>- Absolvování všech potřebných školení (BOZP, PO).</li> <li>- Prostudování veřejně přístupných materiálů (šměrnice, ŠVP, webové stránky školy).</li> <li>- Seznámení se s dětmi a podpůrnými opatřeními, jsou-li nějaká a se zákonnými zástupci dětí (na třídní schůzce).</li> <li>- Promyšlení výuky v rámci prvního roku své pedagogické činnosti a promyšlení pomůcek a didaktických materiálů, které bude při své výchovně vzdělávací činnosti používat.</li> <li>- Spoluúčast při tvorbě pravidel třídy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava na poskytování podpory začínajícímu učiteli, včetně promyšlení vlastního harmonogramu.</li> <li>- Konzultace plánu adaptace s vedením školy.</li> <li>- Uvádění začínajícího učitele do aktivit školy.</li> <li>- Seznámení začínajícího učitele s nezbytnou administrativou.</li> <li>- Seznámení začínajícího učitele s ŠVP, s vedením pedagogické dokumentace (evidence docházky, třídní kniha, evidenční listy dětí apod.).</li> <li>- Seznámení s pravidly, která škola používá ve všech třídách, s metodami ve vzdělávání používanými při vzdělávání dětí PV, využívání metod v naší škole – viz. ŠVP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava plánu adaptace. Výběr uvádějícího učitele a zahájení spolupráce s ním.</li> </ul>
<b>Realizační fáze</b> <b>1.čtvrtletí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Náslech při řízených činnostech uvádějícího učitele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora při přípravě společných aktivit.</li> <li>- První pozorování řízených činností začínajícího učitele.</li> <li>- Provedení zápisu z pozorování – hospitace.</li> <li>- Společná reflexe vzdělávacího procesu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na konci čtvrtletí rozhovor se ZU a UU (prvotní reflexe) - prosinec</li> </ul>

Základní škola a mateřská škola Vejprnice

<p><b>2.čtvrtletí</b></p>	<p>hodnocení dětí za první pololetí – diagnostika. - Spolupráce při organizování akcí školy, - tvorba TVP, - tvorba projektových dnů</p>	<p>reflexe ve vztahu k výsledkům vzdělávání v jednotlivých oblastech.</p> <p>Pokračování spolupráce s prvky mentoringu se ZU. - Intenzivní evaluace vzdělávacího procesu - pomoc při tvorbě TVP. - kontrola přípravy.</p>	<p>- Hospitace řízených činností, pak případná korekce cílů.</p>
<p><b>3.čtvrtletí</b></p>	<p>- Náslech na řízené činnosti jiného zkušného učitele. - Samostatná komunikace s rodinou za předechozí podpory UU.</p>	<p>- Pokračování spolupráce s prvky mentoringu se ZU. - Pomoc ZU s nabídkou DVPP.</p>	<p>Hospitace řízených činností, pak případná korekce cílů. - Spolupráce UU a ZU.</p>
<p><b>4.čtvrtletí</b></p>	<p>- Příprava akcí, - Uzavření spolupráce s prvky mentoringu s UU. - Vzdělávání se v rámci DVPP.</p>	<p>- Uzavření spolupráce s prvky mentoringu se ZU.</p>	<p>- Setkání se ZU a UU, vyhodnocení spolupráce za školní rok.</p>

Základní škola a mateřská škola Vejprnice

<p><b>Reflektivní fáze</b> <b>Příprava na</b> <b>efektivní rozhovor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava portfolia a vyhodnocení plánu profesního rozvoje</li> <li>- Shromáždění informací o průběhu adaptačního období.</li> <li>- Zpětná vazba UU na průběh adaptačního období.</li> <li>- Příprava na závěrečný rozhovor s vedením školy.</li> <li>- Konzultace s UU.</li> <li>- Příprava návrhů pro další období.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava portfolia a vyhodnocení plánu profesního rozvoje.</li> <li>- Shromáždění informací o průběhu adaptačního období.</li> <li>- Zpětná vazba ZU na průběh adaptačního období.</li> <li>- Podpora ZU při přípravě na závěrečný rozhovor s vedením školy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zveřejnění cíle a osnovy průběhu závěrečného rozhovoru.</li> <li>- Stanovení termínu závěrečného rozhovoru.</li> <li>- Shromáždění informací o průběhu adaptačního období.</li> <li>- Vyhodnocení informací o průběhu adaptačního období, příprava otázek a sdělení souvisejících s hodnocením průběhu adaptačního období.</li> <li>- Příprava návrhů pro další období.</li> <li>- Hodnocení práce ZU a potvrzení či nepotvrzení pokračování pracovní smlouvy se ZU.</li> <li>- Reflexe spolupráce ZU a UU.</li> </ul>
<p><b>Závěrečný</b> <b>rozhovor – část</b> <b>hodnotící</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebehodnocení ZU a potvrzení či nepotvrzení pokračování pracovní smlouvy z jeho strany.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexe spolupráce ZU a UU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexe spolupráce ZU a UU.</li> </ul>
<p><b>Závěrečný</b> <b>rozhovor – část</b> <b>reflektivní</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Společná reflexe adaptačního období, činnosti a zkušenosti jednotlivých rolí a stanovení dalších cílů v úrovni ZU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Společná reflexe adaptačního období, činnosti a zkušenosti jednotlivých rolí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Společná reflexe adaptačního období, činnosti a zkušenosti jednotlivých rolí.</li> </ul>
<p><b>Plánování dalšího</b> <b>rozvoje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plánování dalšího profesního rozvoje ZU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plánování dalších cílů v rozvoji kompetencí UU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plánování dalšího rozvoje v oblasti systému podpory a vedení ZU, stanovení dalších cílů v úrovni vedení školy.</li> </ul>

..... Datum: 29.8. 2022 .....

Začínající učitelka

uvádějící učitelka

## **Příloha D: Dotazník pro ředitelku školy**

### **DOTAZNÍK PRO PANÍ ŘEDITELKU ŠKOLY**

1. Jak dlouho pracujete pro ZŠ a MŠ Vejprnice a jak dlouho jste v jejím vedení?
2. Čeho si nejvíce na Vaší práci vážíte?
3. Jakým způsobem řešíte personální plánování na této škole?
4. Jsou nějaké klíčové vlastnosti, které by měl mít nový zaměstnanec a které vlastnosti preferujete? (např. loajální, cílevědomý, zaměstnanec s chutí se učit novým věcem...)
5. V současné době se hodně řeší otázky týkající se diverzity (mladí lidé po škole, ženy, starší generace, různé národnosti a věřící...). Jak k tomuto tématu přistupujete vy jako ředitelka ZŠ a MŠ?
6. Dáváte přednost uchazečům s dlouholetou praxí nebo “tvárnějším“ uchazečům hned po škole?
7. Je něco, co byste doporučila budoucím uchazečům o funkci ve vaší organizaci? (např. jak se obléct na přijímací pohovor, na co si dát pozor při pohovoru – řeč těla, forma komunikace, ...)
8. Popište mi prosím průběh přijímacího řízení ve Vaší organizaci.
9. V teoretické části zmiňuji adaptační proces a s ním spojený adaptační plán. Objasnila byste prosím rozdíl mezi adaptačním plánem pro pedagogické a nepedagogické zaměstnance?
10. Z médií různých typů (TV, sociální sítě, ...) slyšíme o nedostatku pedagogických pracovníků. Myslíte si, že je to problém týkající se např. platu nebo ve způsobu, jak společnost změnila v průběhu let pohled na profesi učitelů a jejich důležitost?
11. Potýkáte se momentálně s nedostatkem učitelů v některých předmětech?
12. Jak se mohou zaměstnanci ve Vaší organizaci vzdělávat a rozvíjet?
13. Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?
14. Kdo vystupuje v procesu přijímání a adaptace zaměstnanců a jaká je v tomto procesu Vaše role?
15. Je na Vaší škole uplatňován v procesu adaptace mentoring?
16. Jaké jsou podle Vás úkoly ředitelky při uvádění začínajícího učitele?
17. Jakou pomoc byste Vy jako ředitelka školy uvítala během adaptačního období?
18. Jak dlouho podle Vás trvá dle Vašich zkušeností, než se začínající učitel v organizaci zaběhne a stane se plnohodnotným učitelem?

**Příloha E: Dotazník pro personalistku školy**

**DOTAZNÍK PRO PERSONALISTKU ŠKOLY**

1. Jak dlouho pracujete pro ZŠ a MŠ Vejprnice?
2. Na jaké pracovní pozici pracujete?
3. Co Vás motivovalo zvolit si tuto organizaci za působiště Vašeho zaměstnání?
4. Jakým způsobem řešíte personální plánování na této škole?
5. Jaký způsob získávání zaměstnanců preferujete ve Vaší organizaci?  
(prostřednictvím inzerce, sociálních sítí, jiné, ...)
6. Jak ve Vaší organizaci probíhá proces výběru zaměstnanců? Jaké metody využíváte?
7. Pokud byste srovnala proces výběru pedagogických a nepedagogických pracovníků, lišil by se?
8. Jak obvykle probíhají personální pohovory ve Vaší organizaci a kdo se jich účastní?
9. Upřednostňujete ve Vaší organizaci nějaké konkrétní druhy rozhovorů? Pokud ano, jaké? (strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný, ...)
10. Co je pro Vás jako personalistku při výběru nového zaměstnance nejdůležitější?  
Řídíte se jeho znalostmi, dovednostmi a případně koníčky, aby perfektně zapadl do kolektivu?
11. Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče? Kdo se tohoto rozhodnutí účastní?
12. Jakým způsobem dáváte uchazeči vědět o výsledku výběru/výběrového řízení?
13. Informujete všechny nepřijaté uchazeče?
14. Co byste doporučila budoucím uchazečům o volné pracovní místo?
15. Jaké materiály poskytujete při podpisu smlouvy novému zaměstnanci?
16. Jakým způsobem probíhá proces adaptace ve Vaší organizaci?
17. V teoretické části zmiňuji adaptační proces a s ním spojený adaptační plán.  
Objasnila byste prosím rozdíl mezi adaptačním procesem/plánem pro pedagogické a nepedagogické zaměstnance?
18. Jakými směnicemi se řídíte v průběhu adaptace?
19. Jaké jsou cíle adaptačního procesu ve Vaší organizaci a jak je ohodnoceno jejich dosažení?
20. Jaká školení musejí podstoupit vedoucí pracovníci a noví zaměstnanci v souvislosti s adaptačním procesem?

21. Je ve Vaší organizaci nějak časově ohraničen adaptační plán?
22. Sledujete náklady adaptačního procesu na jednoho zaměstnance? Pokud ne, proč tomu tak je?
23. Jaký význam pro vás jako personalistku má adaptační proces a jaké vidíte jeho výhody a nevýhody?

**Příloha F: Dotazník pro zaměstnance organizace**

**DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO ZAMĚSTNANCE**

Proces orientace a adaptace v organizaci

1. Jakého jste pohlaví?
  - Žena
  - Muž
  
2. Jaký je Váš věk?
  - 18-25 let
  - 26-35 let
  - 36-45 let
  - 46-55 let
  - 56-62 let
  - více let
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní
  - Středoškolské vzdělání bez maturity
  - Středoškolské vzdělání s maturitou
  - Vyšší odborná škola
  - Vysoká škola
  
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
  
5. Na jaké pozici pracujete?
  
6. Jak dlouho se pohybujete v oboru?
  
7. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?
  - Prostřednictvím inzerce
  - Prostřednictvím sociálních sítí
  - Přes úřad práce
  - Od jiného zaměstnance
  - Jiné
  
8. Co Vás motivovalo zvolit si tuto organizaci za působiště Vašeho zaměstnání?
  
9. Kdo vedl Váš přijímací pohovor? Jak probíhal?

10. Uveďte, jaké informace/materiály Vám byly sděleny/poskytnuty před podpisem pracovní smlouvy? (lze vybrat více odpovědí)

- Informace o společnosti
- Podrobný popis vaší pracovní činnosti
- Informace o systému hodnocení
- Přehled možností vzdělávání při práci
- Seznam telefonních čísel zaměstnanců organizace
- Jiné – uveďte jaké

11. Jaké další informace byste uvítal/a před nástupem do nového zaměstnání? (lze využít seznam výše)

12. Kdo vystupoval ve vašem adaptačním procesu a jakou měl roli? (např. ředitelka školy, personalistka, zástupkyně školy, spolupracovník, uvádějící učitel, ...)

13. Na škále od 1 do 5 ohodnoťte práci vašeho mentora/uvádějícího učitele, jestliže 1 znamená nejhorší ohodnocení a 5 nejlepší ohodnocení.

1    2    3    4    5

14. Byly Vám během prvního pracovního dne sděleny všechny potřebné informace pro orientaci ve firmě?

- Ano
- Ne

15. Jaké byly Vaše pocity z prvního pracovního dne?

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné

16. Zdůvodněte prosím Váš výběr odpovědi v předešlé otázce.

17. Seznámil Vás nadřízený nebo někdo jiný v první pracovní den s chodem organizace?

- Ano
- Ne

18. Představil Vás nadřízený nebo někdo jiný v první pracovní den Vaším spolupracovníkům?

- Ano
- Ne



19. Jak jste byl/a přijata kolektivem v první pracovní dny?

- Velmi vstřícně
- Spíše vstřícně
- Vlažně, neutrálně
- Spíše negativně
- Negativně

20. Absolvoval/a jste nějaká vstupní školení v prvních pracovních dnech? Jaká? (např. BOZP, seznámení s vnitřními předpisy, směrnicemi, dokumenty, školním řádem ...)

21. Co pro Vás bylo v první pracovní dny nejnáročnější? Co Vám chybělo?

22. Co hodnotíte na adaptačním procesu za nejvíce přínosné?

23. Cítil/a jste se v závěru adaptačního procesu dostatečně připraven/a na vykonávání práce samostatně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Uveďte, do jaké míry se cítíte být adaptován/a na svou pracovní pozici, jestliže 1 znamená nejméně a 5 nejvíce.

1    2    3    4    5

25. Po jak dlouhé době jste se cítil/a být v kolektivu začleněn/a?

- 1 měsíc
- 2-3 měsíce
- 4-6 měsíců
- 7-12 měsíců
- Déle než jeden rok

26. Měl/a jste se vždy na koho obrátit, při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu?

- Ano
- Ne

27. Kdo Vám ve Vašem adaptačním procesu byl nejvíce nápomocen?

- Nadřízený
- Spolupracovník

- Tištěné materiály
- Školení
- Někdo jiný – kdo?

28. Na škále od 1 do 5 ohodnořte celkový adaptační proces (1 – nejhorší ohodnocení, 5 – nejlepší ohodnocení)

1   2   3   4   5

**Příloha G: Dotazník pro začínající pedagogické pracovníky**

**DOTAZNÍK PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY**

1. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk? (*uved'te prosím číslo*)

--	--

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské vzdělání bez maturity
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

4. V jakých oblastech Vás studium připravilo méně či více na vstup do praxe?

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

6. Na jaké pozici pracujete?

7. Jak dlouho se pohybujete v oboru?

8. Myslíte si, že Vás Vaše vzdělání dostatečně připravilo na vykonávání Vaší profese?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Do jaké míry jste se cítil/a připraven/a na tyto oblasti v rámci Vaší profese?  
(v každém řádku prosím uveďte jednu odpověď')

	připravenost				
	Velmi dobře	Dobře	Částečně	Špatně	Velmi špatně
Vytváření plánů, příprav a dokumentace					
Plnění týdenních plánů					
Vedení třídní knihy					
Diagnostika dítěte					
Komunikace s dítětem					
Komunikace s rodiči					
Spolupráce a komunikace s vedením školy					
Zajištění bezpečnosti					
Odborná správnost výuky					
Orientace v metodice					
Efektivní organizace výuky					
Motivace dětí					
Organizace času					
Vědomosti získané během studia					

10. Jak důležité pro Vás byly při výběru pedagogické profese tyto aspekty? (v každém řádku prosím uveďte jednu odpověď', s tím, že 1 - nejlepší ohodnocení, 5 – nejhorší ohodnocení)

	1	2	3	4	5
Stabilita kariéry					

Spolehlivost příjmu					
Výše příjmu					
Pracovní doba					
Prospěšnost pro společnost					
Vztah k dětem					
Ovlivnění rozvoje dětí a mládeže					
Možnost osobního rozvoje					
Praxe v oboru					
Prostředí organizace					

11. Jaká byla realita po nástupu do Vašeho zaměstnání ve srovnání s Vašimi představami?

- Srovnatelná
- Lepší
- Horší

12. Měl/a jste k dispozici uvádějí učitelku, mentora?

- Ano
- Ne

13. Spatřil/a jste v k Vám přidělené uvádějí učitelce, mentorovi dostatečnou podporu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Vedl/a Vás Vaše uvádějí učitelka, mentor dle uvádějího plánu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Byla Vám sdělena zpětná vazba od uvádějícího učitele, mentora?

- Ano
- Ne

16. Přípravujete si písemné plány?

- Ano
- Ne

17. Měl/a jste problém s pedagogickou dokumentací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jak jste byl/a přijata kolektivem v první pracovní dny?

- Velmi vstřícně
- Spíše vstřícně
- Vlažně, neutrálně
- Spíše negativně
- Negativně

19. Jak jste se cítil/a během prvních týdnů práce?

- Sebejistá a připravená
- Trochu nervózní, ale jinak připravená
- Velmi nervózní a nepřípravená
- Jiné (uveďte prosím)

20. Co pro vás bylo v první pracovní dny nejnáročnější? *(lze vybrat více odpovědí)*

- Potíže s plánováním a organizací výuky
- Potíže s řízením třídy a udržováním disciplíny
- Potíže s přizpůsobením se kultuře školy a kolegům
- Strach z hodnocení a kritiky
- Jiné (uveďte prosím)

21. Měl/a jste možnost využít náslechu u ostatních pedagogických pracovníků?

- Ano
- Ne

22. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že ano, přiučil/a jste se něco nového?

23. Jste spokojen/a s prostředím organizace? Proč tomu tak je?

24. Naplňuje Vás tato práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Jakým způsobem hodnotíte své pracovní kompetence? *(lze vybrat více odpovědí)*

- Sebehodnocením
- Zpětná vazba od kolegyň
- Hospitace
- Jiné (uved'te jaké)

26. Cítil/a jste se v závěru adaptačního procesu dostatečně připraven/a na vykonávání práce samostatně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27. Na škále od 1 do 5 ohodnot'te celkový adaptační proces (1 – nejhorší ohodnocení, 5 – nejlepší ohodnocení)

1 2 3 4 5

**Příloha H: Dotazník pro ukrajinského pedagogického pracovníka**

**DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Proces orientace a adaptace ukrajinských zaměstnanců v organizaci

1. Jakého jste pohlaví?
  - Žena
  - Muž
  
2. Jaký je Váš věk?
  - 18-25 let
  - 26-35 let
  - 36-45 let
  - 46-55 let
  - 56-62 let
  - Více let
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní
  - Středoškolské vzdělání bez maturity
  - Středoškolské vzdělání s maturitou
  - Vyšší odborná škola
  - Vysoká škola
  
4. Jak dlouho pracujete v organizaci?
  
5. Na jaké pozici pracujete?
  
6. Jak dlouho se pohybujete v oboru?
7. Měl/a jste praxi v podobném oboru?
  - Ano
  - Ne
  
8. Jakým způsobem jste si našel/a zaměstnání v České republice?
  - Prostřednictvím inzerce
  - Prostřednictvím sociálních sítí
  - Přes úřad práce
  - Od jiného zaměstnance
  - Jiné (uveďte prosím jaké)



9. Proč jste si pro pobyt zvolil/a právě Českou republiku?
10. Plánujete v České republice pobývat i nadále nebo se chcete vrátit na Ukrajinu?
11. S jakými problémy jste se setkal/a během prvních měsíců v ČR? (lze vybrat z více odpovědí)
- Jazyková bariéra
  - Ekonomické potíže
  - Sociální potíže
  - Touha po domovu
12. Co bylo pro Vás nejtěžší první dny v novém zaměstnání? (lze vybrat z více odpovědí)
- Začlenění do kolektivu
  - Pochopení a zvládnání náplně své pracovní činnosti
  - Komunikace s kolegy/němi
  - Jazyková bariéra
13. Jakým jazykem mluvíte ve Vašem zaměstnání?
14. Jak Vám pomohl Váš zaměstnavatel se zvládnutím jazykové bariéry na pracovišti?
15. Kde se učíte česky? (lze vybrat z více odpovědí)
- V rámci jazykových kurzů poskytnuté organizací
  - Samostudium
  - Jiné (v případě, že Vám nevyhovují výše uvedené varianty, napište prosím vlastní odpověď)
16. Na jaké úrovni je Vaše znalost českého jazyka?
- Základní
  - Středně pokročilá
  - Pokročilá
  - Velmi pokročilá
17. Pracovní podmínky jsou v České republice:
- Lepší než v mé vlasti
  - Stejně jako v mé vlasti
  - Horší než v mé vlasti

18. Zdůvodněte prosím výběr Vaší odpovědi v otázce výše.
19. Byly Vám během prvního pracovního dne sděleny všechny potřebné informace pro orientaci ve firmě?
- Ano
  - Ne
20. Jaké byly Vaše pocity z prvního pracovního dne?
- Velmi dobré
  - Spíše dobré
  - Spíše špatné
  - Velmi špatné
21. Seznámil Vás nadřízený v první pracovní den s chodem organizace?
- Ano
  - Ne
22. Představil Vás nadřízený v první pracovní den Vašim spolupracovníkům?
- Ano
  - Ne
23. Jak jste byl/a přijata kolektivem v první pracovní dny?
- Velmi vstřícně
  - Spíše vstřícně
  - Vlažně, neutrálně
  - Spíše negativně
  - Negativně
24. Absolvoval/a jste nějaká vstupní školení v prvních pracovních dnech? Jaká? (např. BOZP, seznámení s vnitřními předpisy, směrnice, dokumenty, školním řádem ...)
25. Co pro Vás bylo v první pracovní dny nejnáročnější? Co vám chybělo?
26. Co hodnotíte na adaptačním procesu za nejvíce přínosné?

27. Cítil/a jste se v závěru adaptačního procesu dostatečně připraven/a na vykonávání práce samostatně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28. Uveďte, do jaké míry se cítíte být adaptován/a na svou pracovní pozici, jestliže 1 znamená nejméně a 5 nejvíce

1 2 3 4 5

29. Po jak dlouhé době jste se cítil/a v kolektivu začleněn/a

- 1 měsíc
- 2-3 měsíce
- 4-6 měsíců
- 7-12 měsíců
- Déle než jeden rok

30. Měla jste se vždy na koho obrátit, při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu?

- Ano
- Ne

31. Kdo Vám ve Vašem adaptačním procesu byl nejvíce nápomocen?

- Nadřízený
- Spolupracovník
- Tištěné materiály
- Školení

32. Na škále od 1 do 5 ohodnoťte celkový adaptační proces (1 – nejhorší ohodnocení, 5 – nejlepší ohodnocení)

1 2 3 4 5





**Vzor adaptační plánu provozního zaměstnance**

**SEZNAM VSTUPNÍCH ŠKOLENÍ**

Seznámení s BOZP	
Seznámení s vnitřními předpisy	
Seznámení se směrnicemi	
Seznámení s evidencí pracovní doby	
Seznámení s prostředím organizace	

**PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE:**

**ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE:**

**NAVRŽENÉ ČINNOSTI KE ZLEPŠENÍ:**



## Vzor adaptační plánu provozního zaměstnance

**VYJÁDŘENÍ ZAMĚSTNANCE:**

datum:

.....

podpis vedoucího pracovníka:

.....

podpis zaměstnance:

.....

## **Abstrakt**

Procházková, K. (2023). *Výběr nových pracovníků ve školách a jejich adaptace v pracovním procesu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** adaptace, orientace, personální činnosti, výběr nových pracovníků, vedení školy, lidské zdroje

Předložená práce je zaměřena na výběr nových pracovníků ve školách a jejich adaptaci v pracovním procesu. Hlavním cílem práce je analyzovat výzkumný problém spjatý s personálními činnostmi a adaptačními činnostmi ve vybrané organizaci a následně provést závěry z provedených šetření a vytvoření plánu opatření pro vybranou organizaci.

Práce je rozdělena do dvou souvisle na sebe navazujících částí, kdy v první části využívá poznatků z odborné literatury a v druhé části čerpá z informací získaných na základě provedených šetření a interních dokumentů vybrané organizace. I přestože se jedná o dvě části, teoretická část svým zaměřením na proces náboru, výběru a adaptace zaměstnance reflektuje část praktickou. Ta poskytuje základní informace o společnosti včetně jejího představení, analýzu procesu náboru, výběru, orientace a adaptace ZŠ a MŠ Vejprnice, analyzuje výzkumný problém prostřednictvím dotazníkových šetření a pomocí veškerých zjištění vymezuje silné a slabé stránky podniku, na jejímž základě jsou vypracovány návrhy opatření.

## **Abstract**

Procházková, K. (2023). *Recruitment of new employees at schools and their adaptation at the work process* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** adaptation, orientation, personnel activities, recruitment of new employees, school management, human resources

The presented bachelor thesis is focused on the selection of new employees at schools and their adaptation at the work process. The main objective of the thesis is to analyze the research problem related to the personnel and adaptation activities in the selected organization and then to make conclusions from the research and to create a plan of action for the selected organization.

The thesis is divided into two continuous parts, where the first part uses knowledge from the literature and the second part is based on the information obtained from the conducted investigations and internal documents of the selected organization. Although there are two parts, the theoretical part reflects the practical part by its focus on the process of recruitment, selection and adaptation of employees. It provides basic information about the company including its introduction, analysis of the process of recruitment, selection, orientation and adaptation at organisation, analyses the research problem through questionnaire surveys and uses all the findings to define the strengths and weaknesses of the company, on the basis of which suggestions for action are made.