

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

# **VÝBĚR PEDAGOGA VOLNÉHO ČASU**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Eva Bezoušková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Bc. Hana Suková – Pelantová</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>1. 4. 2011</b>

## *Poděkování*

Děkuji vedoucí mé závěrečné bakalářské práce Bc. Haně Sukové – Pelantové za poskytnutí cenných rad a podnětných připomínek, které mně poskytovala v průběhu tvorby této bakalářské práce.

## *Čestné prohlášení*

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

.....  
Eva Bezoušková

### ***Resumé:***

Závěrečná bakalářská práce se zabývá výběrem pracovníků na pozici „Pedagog volného času“. Cílem práce bylo vytvoření námětového materiálu pro výběr pedagoga volného času.

První část je postupně věnována personálnímu managementu, výběru pracovníků, postupům a metodám výběru pracovníků. Závěr této části je věnován kritériím výběru a průběhu výběrového řízení.

Cílem druhé, tedy výzkumné části práce, bylo získání podkladů pro námětový materiál. K tomu jsem využila dotazník pro řídicí pracovníky středisek volného času v České republice.

Závěr obsahuje námětový materiál „Výběr pedagoga volného času“, ve kterém je využito jak teoretických, tak i praktických poznatků získaných v průběhu tvorby bakalářské práce.

### ***Summary:***

The bachelor's thesis inquires into selection of employees for the position of "leisure-time pedagogue". The thesis objective was to develop thematic material for the purposes of the leisure-time pedagogue selection.

The thesis first section describes HR management, selection of employees, procedures and techniques of staff selection. This section concludes with the list of selection criteria and the description of the selection procedure.

The objective of the second, research-focused, section of the thesis was to acquire input for the thematic material. For this purpose I developed and employed a questionnaire for managers of Leisure Time Centres in the Czech Republic.

The conclusion involves the thematic material "Selection of Leisure-Time Pedagogue", combining theoretical and practical findings acquired while preparing the bachelor's thesis.

***Klíčová slova:***

Personální management, výběr pracovníků, postupy a metody výběru pracovníků, výběrové řízení, kriteria výběru, výběrový rozhovor, zájmové vzdělávání, středisko volného času, pedagog volného času.

**Motto:**

*„Ze všech rozhodnutí, která vedoucí pracovník přijímá, nejsou žádná tak důležitá jako rozhodnutí o lidech, protože ta určují výkonnostní schopnost organizace. Měl bych proto dbát na to, abych tato rozhodnutí přijímal správně.“*

Peter F. Drucker

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
1.1 <b>Personální management</b> .....	<b>10</b>
1.2 <b>Výběr pracovníků</b> .....	<b>12</b>
1. 2. 1 Postup při výběru pracovníků.....	13
1. 2. 2 Metody při výběru pracovníků .....	14
1.3 <b>Výběr pracovníků ve školství</b> .....	<b>18</b>
1.4 <b>Výběr pedagoga volného času</b> .....	<b>19</b>
1.4.1 Kritéria výběru .....	22
1.4.2 Výběrové řízení .....	23
<b>2 VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>24</b>
2.1 <b>Cíl výzkumu</b> .....	<b>24</b>
2.2 <b>Vlastní výzkum</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Výzkumný nástroj .....	24
2.2.2 Výzkumný soubor .....	25
2.2.3 Tvorba dotazníku .....	25
2.2.4 Pilotážní průzkum .....	26
2.2.5 Sběr údajů .....	26
2.3 <b>Výsledky výzkumu</b> .....	<b>27</b>
2.3.1 Zpracování dat.....	27
2.3.2 Analýza dat .....	36
2.3.3 Vyhodnocení výzkumu .....	37
<b>3 NÁMĚTOVÝ MATERIÁL</b> .....	<b>38</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>44</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ</b> .....	<b>45</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK</b> .....	<b>47</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>48</b>

## Úvod

Za téma své závěrečné bakalářské práce jsem si zvolila problematiku výběru uchazeče na pracovní pozici „Pedagog volného času“ ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání. Tuto problematiku jsem si vybrala z ryze praktických důvodů, protože v současné době neexistuje dostupný ucelený materiál, který by se zabýval výběrovým řízením pedagogů v oblasti profesionální realizace činnosti volnočasových aktivit.

Protože se jedná o problematiku poměrně širokou, která by přesahovala možnosti bakalářské práce, tak cílem předložené práce nebylo vytvoření nějakého uceleného materiálu, který by komplexně a do všech detailů popsal, rozebral a zhodnotil postup při výběru uchazeče na pracovní pozici pedagoga volného času, ale jejím cílem bylo pouze vytvoření námětového materiálu, který by sloužil jako pomůcka a inspirace pro řídicí pracovníky zařízení pro zájmové vzdělávání zabývající se touto personální problematikou.

V každé instituci hraje důležitou roli získávání a výběr pracovníků. Na úspěšném výběru pracovníků a jejich následném řízení přímo závisí úspěšnost zařízení. Proces získávání a výběru pracovníků tvoří několik základních kroků počínaje definováním požadavků na přijetí do zaměstnání a nábor uchazečů o práci, přes ústní pohovory až k prověřování referencí. S výběrem nového pracovníka vždy souvisí požadavky na jeho kvalifikaci, odborné schopnosti a zdravotní a psychickou způsobilost. Dále se přihlíží se k praxi, pracovním zkušenostem, posuzuje se např. flexibilita, kreativita a další morálně volní a osobnostní vlastnosti uchazeče.

Výběr a získávání nových pracovníků, bez ohledu na to, kterého oboru se tato činnost týká, je spojeno se značnou administrativní i časovou zátěží vedoucího pracovníka. Obecným cílem je získat co nejefektivněji kvalitní zaměstnance. Z tohoto důvodu je účelné mít dopředu stanoveny jak požadavky na budoucí pracovníky, tak i připravený plán postupu výběrového řízení.

Abych naplnila stanovený cíl bakalářské práce, rozdělila jsem tuto práci na teoretickou a praktickou část. V teoretické části, kterou se zabývá první kapitola, se nejprve zaměřuji na poznatky z oblasti personálního managementu, především pak na postupy a metody výběru pracovníků obecně. Protože ale oblast školství má v oblasti personalistiky některá specifika, předmětem zájmu je také výběr pracovníků ve školství. V závěrečné části této kapitoly pak specifikuji požadavky na pedagoga volného času, uvádím kriteria výběru a samotný průběh procesu výběrového řízení.



Praktickou část bakalářské práce jsem rozdělila na dvě kapitoly. Nejprve jsem se v samostatné první kapitole zaměřila na samotný výzkum s cílem získat podklady pro vytvoření námětového materiálu pro řídicí pracovníky. Při zpracování výzkumné části jsem využila kvantitativní výzkum, jako výzkumný nástroj jsem si zvolila dotazník. Výzkum byl určen pro vedoucí pracovníky středisek volného času<sup>1</sup> v České republice. Druhou samostatnou kapitolu praktické části práce tvoří výstup z dotazníku ve formě námětového materiálu pro „Výběr pedagoga volného času“, který vychází z teoretických poznatků a z výsledků výzkumné části práce.

---

<sup>1</sup> Školskými zařízeními pro zájmové vzdělávání jsou: středisko volného času, školní klub a školní družina – §3, vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání. Podle §4, odst. 3 vyhlášky č. 74/2005 Sb., rozlišujeme tyto typy středisek: dům dětí a mládeže a stanice zájmových činností. V běžné praxi mnohdy nedochází k rozlišování pojmů středisko volného času a dům dětí a mládeže a oba pojmy obsahově splývají.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Personální management

Personální práce je jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí řízení. V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizace, a že jejich vedení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje.

„Personální práce tvoří tu část řízení 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, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>2</sup>

Abychom mohli kvalitně vykonávat personální práci, je zapotřebí uvědomit si a respektovat hlavní oblasti personálního managementu. Zároveň je důležité, aby tyto oblasti byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se.

Mezi nejdůležitější oblasti personálního managementu patří:

- **Analýza pracovních míst a personální plánování** – je klíčovou personální činností. Předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace. Usiluje o to, aby měla organizace nejen v současnosti, ale zejména i v budoucnosti, k dispozici pracovní síly v potřebném množství, s potřebnou kvalifikací, žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené ke změně apod. Na základě vizí a strategií rozvoje by mělo vedení organizací dokázat optimálně naplánovat pohyb lidí (jejich případnou výměnu) v organizaci a jejich profesionální rozvoj. Přitom je nutné dosáhnout co největší efektivity při přijímání, přemísťování a propouštění zaměstnanců, plánování potřeb pracovníků.
- **Získávání a výběr pracovníků** – zajišťuje přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech. Před samotným výběrovým řízením musí být každý uchazeč předem informován o základní charakteristice pracovního místa, jeho požadavcích a

---

<sup>2</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 13

základních pracovních podmínkách. Při výběru pracovníků pak vybrat jednotlivce s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce.

- **Přijímání a orientace pracovníků** – jde o řadu procedur, které následují po výběru vhodného uchazeče. Nejdůležitější administrativní náležitostí je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Pro proces seznamování pracovníka s organizací je zapotřebí mít vytvořen funkční systém péče o začínající pracovníky. Nový pracovník musí být seznámen s konkrétní pracovní náplní, úkoly a požadavky kladenými na pracovníka, s prostředím, kolegy a okolnostmi pracovního procesu.
- **Rozvoj pracovníků** – jeden z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Úspěšnost jakékoliv organizace je v připravenosti na změny, proto je potřeba se věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků. Zahrnuje analýzu potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a hodnocení výsledků vzdělávání.
- **Hodnocení pracovníků** – je velmi důležitou personální činností. Úkolem i cílem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaký je jeho rozvojový potenciál. Zahrnuje vytvoření kritérií hodnocení, časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení, organizaci hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrolu opatření.
- **Odměňování pracovníků** – jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která ovlivňuje pracovní výkon a motivaci pracovníků. Odměňování nezahrnuje pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny. Zahrnuje například povýšení, účast na rozhodování, svěření pravomocí, pochvalu.
- **Péče o pracovníky** – je nezbytnou součástí moderní personální práce. Péče o pracovníky zahrnuje např. pracovní dobu a režim včetně možností individuálních úprav, přívětivé pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby na pracovišti, služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.
- **Optimalizace počtu pracovníků** – ať se jedná o přijímání nových pracovníků nebo o snižování počtu pracovníků. V poslední době snižování počtu pracovníků na sebe poutá velkou pozornost. Mělo by probíhat tak, aby neohrozilo optimální fungování či samotný chod organizace a pro pracovníky bylo co nejméně bolestné.
- **Pracovní vztahy** – kvalitní a harmonické mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na individuální i kolektivní pracovní výkon. Pracovní

vztahy jsou např. zaměstnavatel a zaměstnanec, nadřízený a podřízený, vztah ke klientům, vztah mezi zaměstnanci.

„Vedoucí pracovníci, kteří nevynakládají úsilí na to, aby jejich rozhodnutí o lidech byla správná, riskují více než jen špatnou výkonnost. Riskují ztrátu autority své organizace.“<sup>3</sup>

## 1.2 Výběr pracovníků

Jedním z nejproblematictějších aspektů práce řídicího pracovníka je bezesporu výběr pracovníků. Chybné nastavení požadavků, stejně jako nezvládnutý samotný proces výběru, může mít (a s vysokou mírou pravděpodobnosti také skutečně bude mít) v kratším či delším časovém horizontu vliv na pokles kvality činnosti organizace včetně s tím spojených následků.

Při rozhodovacím procesu výběru pracovníků je nutné vycházet z faktu, že pracovník není přijímán na přechodnou dobu. Krátkodobý „záskok“ na dobu určitou je pro organizaci z hlediska personální práce pouze nouzovým řešením. Cílem každého vedoucího pracovníka je vytvořit stabilizovaný kvalitní tým, který je schopný fungovat bez časového omezení. Každý pracovník by tudíž měl být přijímán po důkladném zvážení perspektivních dopadů, a to jak pro další dlouhodobou činnost organizace, tak i pro samotného uchazeče. Zohlednit se musí nejen momentální požadavky kladené na aktuálně obsazované pracovní místo, ale je nutné znát i perspektivní nároky, které reálně díky předpokládanému vývoji činnosti organizace nastanou. Nutně se musí brát v úvahu aktuální interpersonální vztahy na pracovišti, požadavky týmu, do kterého nově přijímaný pracovník vstoupí, tedy i jeho charakterové, morálně volní vlastnosti i schopnosti komunikativní. Samotná odborná fundovanost a splnění kvalifikačních požadavků nestačí, i když je nepopíratelně základem.

Rozhodnutí o přijetí pracovníka má pro organizaci dlouhodobý dopad. Z toho tedy plyne, že je nutné věnovat maximální pozornost volbě metod získávání, pokud možno perspektivních pracovníků, stejně jako volbě metod samotného průběhu přijímacího řízení.

Při rozhodovacím procesu přijímání nového pracovníka musí vedoucí organizace zvážit i ekonomické aspekty rozhodnutí. V rámci efektivního hospodaření s lidskými zdroji a jejich potenciálem je nutné předem zvážit všechny možné alternativy. Rozhodně nelze provádět

---

<sup>3</sup> DRUCKER, P.F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 119

přijímací řízení bez předchozího vytvoření koncepce a v časové nedostatečnosti.

Úkolem vedoucího organizace je získat dostatečné množství relevantních informací o uchazeči na pracovní místo (strukturovaný životopis rozhodně nestačí a je pouze prvotním podkladem pro rozhodování), rozpoznat, který z uchazečů má skutečný zájem o pracovní místo s vizí dlouhodobého pracovního vztahu s organizací, je schopen akceptovat hodnoty organizace, osobnostními kvalitami přispět k pozitivním vztahům na pracovišti a k dalšímu rozvoji týmové práce. Důležitým faktorem je i dostatečná míra očekávané flexibility uchazeče, stejně jako jeho rozvojový potenciál.

Řídící pracovník si musí být vědom, že každý pracovník je rovnocenným partnerem organizace z hlediska pracovních vztahů, a proto k němu příslušným způsobem přistupovat. Úspěch organizace je vždy v obecné rovině vázán na osobnostní i pracovní kvalitu každého jednotlivého zaměstnance. V tomto smyslu lze chápat proces výběru a přijímání nových zaměstnanců jako jednu z priorit práce řídicího pracovníka.

Jak uvádí Koubek: „Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.“<sup>4</sup>

### **1. 2. 1 Postup při výběru pracovníků**

Při výběru pracovníků si lze zvolit z několika následujících postupů ten, který nejvíce vyhovuje možnostem organizace. Současná personalistika rozeznává následující možné postupy při výběru pracovníků (viz. obr. 1):

#### ***Komplexní posuzování***

- ✓ Výhodou je, že se využijí všechny možnosti pro posouzení uchazeče. Postup je pro uchazeče spravedlivější, dává všem stejné šance. Vždy je výhodné konfrontovat výsledky více metod výběru pracovníků.
- ✓ Nevýhodou je větší časová náročnost pro posuzovatele i uchazeče a vyšší náklady.

#### ***Vyřazovací postup***

- ✓ Výhodou je, že přináší časové úspory i úspory nákladů. Posuzování menšího počtu uchazečů v závěrečných krocích výběrové procedury je snadnější.
- ✓ Nevýhodou je, že předchozí kroky natolik zredukuje počet uchazečů, že nám nezůstane dostatečně velký soubor pro porovnání uchazečů mezi sebou na základě pohovoru.

---

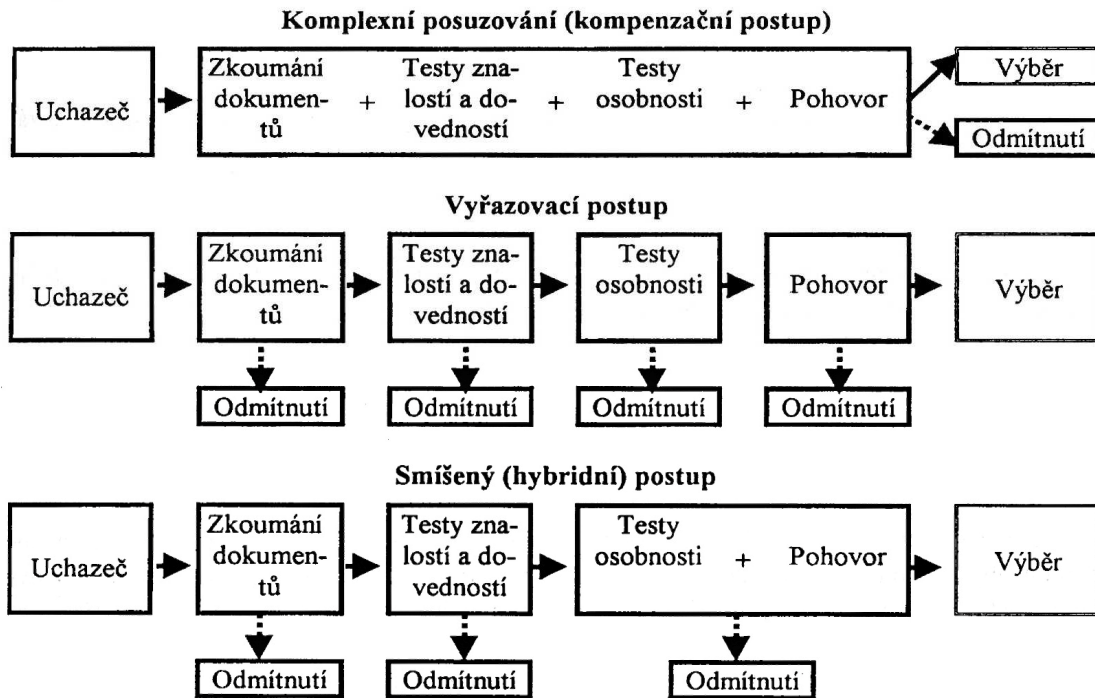
<sup>4</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 167

## Smíšený postup

- ✓ Snaží se podržet si výhody obou předchozích postupů a přitom překonat jejich nevýhody.

Obrázek 1 – Možné postupy při výběru pracovníků<sup>5</sup>

Schéma 10.3. Možné postupy při výběru pracovníků



Poznámka: Je pochopitelné, že u smíšeného (hybridního) postupu) jsou možné i jiné kombinace.

## 1. 2. 2 Metody při výběru pracovníků

V literatuře i v praxi existuje poměrně široká řada metod výběru pracovníků. Některé metody mají i více variant. Mezi nejpoužívanější metody patří:

- **Zkoumání dokumentů** – je možné sem zařadit různé formy životopisů, dotazník, průvodní dopis a další potřebná osvědčení pro získání pracovního místa.
  - **Životopis** – je základní metodou zjišťování personální anamnézy a může nabývat různých podob.<sup>6</sup> Jednak lze požadovat životopis strukturovaný, kde jde především o fakta, sdělovaná výstižnou formou. Také lze požadovat i volný životopis, který ponechává na zájemci, aby psal o sobě bez omezení.

<sup>5</sup> KOUBEK, J., ABC praktické personalistiky, s. 229

<sup>6</sup> HRONÍK, F., Jak se nespálit podruhé, s. 156

- *Dotazník* – osobní dotazník uchazeče je hybridním řešením uvedených druhů životopisů. Další dotazníky nám mohou pomoci doplnit strukturovaný životopis.
- *Průvodní dopis* – mnohdy má motivační charakter, vhodně doplňuje strukturovaný životopis. Je zde například vysvětlen důvod svého zájmu o danou pracovní pozici, možnost vlastního přínosu pro organizaci.
- *Další osvědčení* – pokud jsou potřebná k výkonu pracovní pozice. Je možno například požadovat reference, doporučení apod.
- **Testy znalostí a dovedností** – zde se dají využít testy praktických dovedností, odborné testy, praktická zkouška. „Zkoušení dovedností a znalostí formou testů a modelových situací je jedna z neúčinnějších metod, jak odhalit „blafování“ u zájemce o pracovní pozici.“<sup>7</sup>
  - *Testy praktických dovedností* – ty nejznámější testují práci s počítačem, manuální zručnost. Také sociální a komunikační dovednosti lze hodnotit pomocí testů simulující reálné situace, které v zaměstnání mohou nastat.<sup>8</sup>
  - *Odborné testy* – obvykle v těchto testech bývá stanovena minimální úroveň znalostí, potřebných pro výkon pracovní pozice.
  - *Praktická zkouška* – zde se testují odborné dovednosti. Například ukázka vlastní práce, vytvoření rozpočtu akce.
- **Testy osobnosti** – většina testů osobnosti má formu dotazníku.<sup>9</sup> Testy jsou vytvořeny tak, aby prověřily povahové rysy, osobnostní charakteristiky. Pokud je potřeba získat vhodného člověka do pracovního týmu, je možno využít testu týmových rolí Belbina.<sup>10</sup>
- **Výběrový rozhovor** - někdy nazývaný také přijímací pohovor či rozhovor, je stěžejní metodou celého výběru pracovníka.<sup>11</sup> Výběrový rozhovor má i funkci společenskou. Výběrové rozhovory mohou být vedeny jako nestrukturované či jako strukturované.
  - *Nestrukturovaný rozhovor* – je rozhovor volný, neřízený. Aktivita je na straně uchazeče. Rozhovor nemá předem stanovený cíl.

<sup>7</sup> VAJNER, L., Výběr pracovníků do týmu, s. 10

<sup>8</sup> DALE, M., Vybíráme zaměstnance, s. 56

<sup>9</sup> DALE, M., Vybíráme zaměstnance, s. 56

<sup>10</sup> BELBIN – TÝMOVÉ ROLE: <http://www.belbin.cz/>

<sup>11</sup> HRONÍK, F., Jak se nespálit podruhé, s. 305

- *Strukturovaný rozhovor* – je určen stanoveným plánem a předem připravenými otázkami.<sup>12</sup>
- ✓ Plně standardizovaný – podle předem vypracovaného jednotného scénáře, není dovoleno žádné odchýlení.
- ✓ Částečně standardizovaný – pevná strategie, ale taktika je volná.
- ✓ Volný – je zřetelný cíl, ale otázky nejsou předem stanoveny.

Validita metod výběru pracovníků je již dlouhou dobu jedním z problémů, na které se soustřeďuje pozornost badatelů i personalistů z praxe. Za velmi seriózní a spolehlivé jsou považovány současnou světovou veřejností následující výsledky výzkumů validity metod výběru pracovníků uskutečněné ve Velké Británii (viz. obr. 2) a ve Spojených státech (viz. obr. 3). Za dostatečně validní metody výběru pracovníků oba výzkumy považují validitu, která je vyšší než 0,40.

Obrázek 2 – Výsledky validity metod výběru ve Velké Británii<sup>13</sup>

*Tabulka 10.1. Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe*

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre 1	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Pramen: Smith, M.: Calculating the sterling values of selection. *Guidance and Assessment Review*, 1988, 4.1., s. 6 – 8. Citováno podle Anderson, N. – Shackleton, V.: *Informed choices. Personnel Today*, 1994, November, s. 26 – 27.

**Vysvětlivky:**

1- Patří mezi nejmodernější metody testování uchazečů o zaměstnání zejména na manažerské pozice. Jedná se o komplexní program, založený na vhodné struktuře metod při výběru pracovníků (simulace pracovních činností, pohovory, testy a další).

<sup>12</sup> KOLMAN, L., *Výběr zaměstnanců*, s. 180

<sup>13</sup> KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*, s. 252



Obrázek 3 - Výsledky validity metod výběru ve Spojených státech<sup>14</sup>

Tabulka 10.2. Validita metod / kritérií výběru podle F. Schmidta

Metoda / kritérium výběru	Validita
Ukázka / vzorek práce	0,54
Všeobecná duševní schopnost / test inteligence	0,51
Pohovor strukturovaný	0,51
Hodnocení spolupracovníky	0,49
Test znalostí práce	0,48
T&E Behavior Consistency Method (?) <sup>1</sup>	0,45
Zkušební výkon práce	0,44
Test poctivosti / čestnosti (integrity)	0,41
Pohovor - nestrukturovaný	0,38
Assessment centre <sup>2</sup>	0,36
Zkoumání životopisných údajů	0,35
Test svědomitosti (Conscientiousness Test)	0,31
Zkoumání referencí	0,26
Délka praxe (v letech)	0,18
T&E Point Method (?) <sup>3</sup>	0,11
Délka vzdělání (v letech)	0,10
Zájmy	0,10
Grafologie	0,02
Věk	-0,01

Pramen: Výsledky výzkumu prezentoval F. Schmidt na jarní konferenci Personnel Testing Council of Northern California v roce 1997 a dne 23. 11. 1997 citoval D. Roberts v rámci sdělení účastníkům Human Resource Network při Academy of Management, USA. Protože se v některých případech nepodařilo spolehlivě zjistit český ekvivalent příslušného termínu, je tento termín uváděn v originále.

**Vysvětlivky:**

- 1 - Behaviorální metoda konzistence – založena na zásadě, že minulé chování je nejlepším ukazatel chování budoucího (předchozí pracovní úspěch, školení a další).
- 2 - Patří mezi nejmodernější metody testování uchazečů o zaměstnání zejména na manažerské pozice. Jedná se o komplexní program, založený na vhodné struktuře metod při výběru pracovníků (simulace pracovních činností, pohovory, testy a další).
- 3 - Metoda bod – založena na bodovém hodnocení určitých faktorů ( vzdělání, schopnosti a další).

Jak vyplývá z výše uvedených výzkumů vysokou validitu dosahují metody **ukázka/vzorek práce, strukturovaný pohovor, test schopností/ test inteligence**. Také v našich podmínkách jsou tyto metody považovány za dostatečně validní a tím pádem vhodné pro využití při výběru pracovníků.

<sup>14</sup> KOUBEK, J., ABC praktické personalistiky, s. 252

### 1. 3 Výběr pracovníků ve školství

Ve školství je zaměstnáno několik kategorií pracovníků:

- *úředníci* (ministerstvo, kraje)
- *pedagogičtí pracovníci*
- *technicko – hospodářští pracovníci*

Zatímco na výběr úředníků a technicko – hospodářských pracovníků je možné uplatňovat obecná kritéria výběru pracovníků, na pedagogické pracovníky jsou ještě navíc uplatňovány požadavky dané speciálními zákony, zejména zákonem o pedagogických pracovnících, kde je specifikováno, kdo je pedagogický pracovník, předpoklady a požadavky pro výkon činnosti pedagogických pracovníků a dále také pracovní doba a přímá pedagogická činnost.<sup>15</sup>

Výběr pracovníků se tedy vztahuje spíše k určitým funkcím či k nepedagogickým zaměstnancům školy (výběrové řízení samozřejmě ze zákona probíhá na pracovní místo ředitele či ředitelky školy, ředitel vypisuje výběrové řízení na ekonomu školy, zpravidla i na místa technických zaměstnanců).

Výběrovému řízení na pracovní místa pedagogických pracovníků ve školství není v běžné praxi dosud věnována příliš velká pozornost. Je to dáno především tím, že problematika personalistiky v oblasti školství je pro některé své zvláštnosti na okraji zájmu obecné personalistiky. Faktem také je, že zájem veřejnosti o práci ve školství vzhledem k platovému ohodnocení a společenské prestiži je mnohdy natolik nedostatečný, že neumožňuje uskutečnit výběr z co nejširší škály uchazečů. Skutečná výběrová řízení v pravém smyslu slova proto nebývají častým jevem.

Řídicí pracovník ve školství by se ovšem měl orientovat v zásadách realizace výběrového řízení. Měl by mít připravenou koncepci, aby mohl pružně reagovat na perspektivní změnu personální situace a možné změny na trhu práce. Ideální formou pro výběr uchazeče na pracovní pozici pedagoga by představovalo jakési konkurzní řízení obdobné konkurznímu řízení, které se uskutečňuje na výběr do funkce ředitele (ředitelky) školy, na něž se vztahují zásady pro konkurzní řízení dané zákony.<sup>16</sup> Příprava a průběh těchto zákonem daných konkurzních řízení je pak plně v kompetenci zřizovatele při respektování zákona. Nutno k tomu dodat, že výsledky, resp. pořadí účastníků, stanovené jmenovanou výběrovou komisí, je pouze

---

<sup>15</sup> § 2, hlava II, hlava III zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

<sup>16</sup> § 166 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a § 3 vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích

doporučujícím stanoviskem komise. Zda bude výsledek konkurzního řízení respektován zřizovatelem (krajem, obcí), nebo bude rozhodnuto jinak (jmenován bude účastník, který skončil v pořadí na nižším místě), či se výsledky konkurzu zruší a na tutéž pracovní pozici bude vypsáno nové výběrové řízení, je opět na vůli zřizovatele. Touto možností jsou ovšem výběrová řízení do jisté míry devalvována. Jako problém vidím fakt, že konkurzní komise je většinou složena z odborníků, kteří mají s prací ve školství dlouholeté osobní zkušenosti, ovšem konečné schvalování a jmenování podléhá volenému orgánu, jehož členové (kromě výjimek), nemají s řídicí prací ve školství žádné zkušenosti.

## 1. 4 Výběr pedagoga volného času

Pedagog volného času je pedagogickým pracovníkem.<sup>17</sup> Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:<sup>18</sup>

- „ a) je plně způsobilý k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) je bezúhonný,
- d) je zdravotně způsobilý a
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.“

Pedagog volného času získává odbornou kvalifikaci:<sup>19</sup>

- „a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřeným na pedagogiku volného času nebo sociální pedagogiku,
- b) vysokoškolským vzděláním podle § 7 až 12 s výjimkou § 11,
- c) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na pedagogiku volného času, vychovatelství nebo sociální pedagogiku,
- d) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením jiného akreditovaného vzdělávacího programu než podle písmene c) a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku volného času, sociální pedagogiku nebo vychovatelství, nebo studiem pedagogiky,

---

<sup>17</sup> § 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

<sup>18</sup> § 3 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

<sup>19</sup> § 17 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

- e) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu střední odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném na pedagogiku volného času nebo vychovatelství
- f) středním vzděláním s maturitní zkouškou a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku volného času nebo vychovatelství, nebo studiem pedagogiky.“

Pedagog volného času může být zařazen podle katalogu prací od 8. platové třídy do 13. platové třídy.<sup>20</sup>

Uvádím zde 9. platovou třídu, do které bývá nejčastěji nastupující pedagog v středisku volného času.

### **9. platová třída<sup>21</sup>**

Pedagog volného času zařazený do 9. platové třídy plní zejména tyto úkoly: připravuje, organizuje a realizuje výchovně vzdělávací činnost dětí a mládeže nebo dospělých v oblasti volného času s odborným zaměřením na jejich celkový i specifický rozvoj. Provádí informační a konzultační činnost a odbornou pomoc v oblasti volného času pro předškolní zařízení, školy, školské zařízení, občanská sdružení a další zájemce. Organizuje soutěže, přehlídky, soustředění, pobyty a táborovou činnost pro děti, mládež i dospělé.

Pedagog volného času vykonává svou činnost v těchto formách zájmového vzdělávání:<sup>22</sup>

- „příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tématickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností,
- táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby a vedení k prevenci sociálně patologických jevů,
- individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů,
- využitím otevřené nabídky spontánních činností.“

---

<sup>20</sup> Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

<sup>21</sup> Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

<sup>22</sup> §2 vyhlášky č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání

Vcelku je možné rozdělit požadavky na pedagoga volného času na činnost v následujících oblastech:

- **pedagogická činnost** (zájmové útvary, nepravidelná zájmová činnost, letní a zimní tábory a pobyty, soutěže a přehlídky, spontánní činnost, práce s talenty, tvorba metodických materiálů, lektorská činnost).
- **práce s externími a dalšími spolupracovníky** (vyhledávání nových externích, dobrovolných spolupracovníků a spolupracujících subjektů, porady, jednání, poradenská a konzultační činnost s těmito pracovníky, metodická činnost a pomoc s vlastními spolupracovníky, hospitace pedagogické činnosti a následné rozborů nad jejich závěry).
- **Administrativní činnost** (vybírání zápisného, poplatků za akce a tábory, zpracování podkladů pro vyplácení externistů, pracování plánů činnosti: celoročních, měsíčních, prázdninových, kontrolní činnosti, zpracování hodnocení veškeré činnosti, činnost ekonomická: zpracování rozpočtů a vyúčtování každé akce, zpracování podkladů pro vystavení faktur, zpracování zápisů z hospitací, pracovních schůzek týmů, důležitých jednání, sepisování smluv, archivace materiálů).
- **Kontakty s rodiči a veřejností** (kontakt s rodiči především před zahájením zájmových útvarů, před tábory a pobytovými akcemi, zpracování pokynů pro pobytové a víkendové akce pro rodiče, individuální jednání s rodiči o veškeré činnosti, telefonické informace o veškeré činnosti, spolupráce na akcích jiných organizacích, spolupráce s jinými organizacemi a školskými zařízeními).
- **Organizační činnost** (zpracování podkladů pro katalogy, psaní článků do tisku, na internetové stránky střediska, průběžná vzájemná informovanost v rámci případného zastoupení).
- **Koncepční činnost** (hledání nových zákazníků – akce na objednávku pro konkrétní firmy, zavádění nových pedagogů, výchova externích a dobrovolných spolupracovníků z vlastních řad - práce s mládeží 15- 17 let, měsíční rozvahy konzultace nad celoročními úkoly, neustálé hledání a koncepce nových činností, vyhledávání trendů v oblasti volného času, marketing, výzkumy, psaní projektů a grantů, fundraisingová činnost, budování image střediska volného času, vytváření public relation).

- **Péče o interiér, inventář** (neustálé vylepšování společných prostor a jejich průběžná výzdoba, péče o sklady s pomůckami, pravidelná inventarizace).
- **Zajišťování činnosti** (zpracování podkladů pro propagaci, zajišťování prostor pro činnost, sjednávání pronájmů, zpracování metodik k různým činnostem a vzdělávání dětí, zajišťování všech náležitostí pro provoz táborů a pobytových akcí, sjednávání dopravy na akce, zajišťování povolení při organizaci akcí, zpracování a realizace výchovně – vzdělávacích programů pro děti a mládež, účast v soutěžích a akcích pořádaných jinými organizátory, účast v porotách, komisích a radách, pravidelná práce týmů, řešitelské porady – vytváření koncepcí).
- **Sebevzdělávání** (studium odborné literatury - hledání námětů na činnost, povinná školení BOZP, referenční zkoušky, táborová problematika, další vzdělávání pedagogických pracovníků dle zaměření činnosti pedagoga, účast na odborných seminářích, na stážích v podobných zařízeních, studium legislativy týkající se středisek volného času).

Z výše uvedeného vyplývá, že pracovní pozice pedagoga volného času je velmi rozmanitá a specifická. Skrývá v sobě mnoho aspektů.

#### 1.4.1 Kritéria výběru

Před samotným vypsáním výběrového řízení je potřeba mít předem stanova kritéria výběru. Lze vycházet z toho, že jsou známy předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka, pro odbornou kvalifikaci pedagoga volného času a je znám rozsah a oblast jeho činnosti. Pro stanovení kritérií je vhodné použít tzv. profesiografické přístupy. Profesiografie spočívá ve třech základních krocích:<sup>23</sup>

- Popis/analýza pracovního místa – jak práce vypadá, pracovní úkoly, kde se práce vykonává, kdy se práce vykonává.
- Specifikace pracovního místa – jaké schopnosti, zkušenosti a dovednosti pracovník k vykonávání práce potřebuje.
- Specifikace požadavků na pracovníka – speciální požadavky např. jazykové znalosti, řidič, ovládání grafických programů.

---

<sup>23</sup> LAZAROVÁ, B., POL, M., TOMANCOVÁ, J., Kapitoly ze školského managementu, s. 35

## 1.4.2 Výběrové řízení

Pokud jsou specifikovány požadavky, vypisuje se výběrové řízení. Pracovníka je možno získat z **vlastních zdrojů** – tento zdroj je třeba upřednostňovat.<sup>24</sup>

- ✓ Výhodou je, že organizace zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč lépe zná organizaci.
- ✓ Nevýhodou může být pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

Jde např. o dlouhodobé spolupracovníky, dobrovolníky, externí spolupracovníky zařízení. Pracovníka můžeme získat také z **externích zdrojů**.

- ✓ Výhodou je přínos nových pohledů, názorů, poznatků a zkušeností.
- ✓ Nevýhodou může být delší adaptace, nepříjemnosti s dosavadními pracovníky.

K získávání pracovníků z externích zdrojů je možné využít například:

- Zveřejnění na vlastních internetových stránkách
- Inzerce v médiích
- Inzerce na internetu
- Úřad práce
- Spolupráce se školami – absolventi

Po vypsání výběrového řízení lze zahájit **první kolo výběrového řízení**, ve kterém půjde o **zkoumání dokumentů** (životopis, motivační dopis, osvědčení potřebná pro výkon práce a další dokumenty, které požadujeme). Po důkladném prostudování dokumentů, jsou pozváni vhodní uchazeči do **druhého kola**, kde je možno provádět **testy znalostí a dovedností** a **testy osobnosti**. Toto kolo nebývá ve školství obvyklé. Velmi důležité je **třetí kolo**, do kterého jsou pozváni nejvhodnější kandidáti na **výběrový rozhovor**, který by měl poskytnout odpověď na tyto základní otázky:<sup>25</sup>

- 1) *Může jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?*
- 2) *Chce jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?*
- 3) *Jak asi jedinec zapadne do organizace?*

Závěrečnou fází výběrového řízení je vyhodnocení všech kol a výběr nejvhodnějšího kandidáta, kterému bude nabídnuto pracovní místo.

---

<sup>24</sup>HRONÍK, F., Jak se nespálit podruhé, s. 122

<sup>25</sup>ARMSTRONG, M., Personální management, s. 467

## 2 Výzkumná část

### 2.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo získání podkladů pro vytvoření námětového materiálu pro řídicí pracovníky domů dětí a mládeže a středisek volného času – „Výběr pedagoga volného času“. K dosažení tohoto cíle jsem si ve svém kvantitativním výzkumu pro závěrečnou bakalářskou práci stanovila následující deskriptivní výzkumné problémy:

- Zjistit, zda mají řídicí pracovníci vytvořená kritéria výběru.  
Pokud ano, v čem jsou přínosem.
- Jak probíhá výběrové řízení na jejich pracovišti (administrativní kolo, praktická část, výběrový rozhovor).
- Zjistit specifikaci požadavků na pracovní místo, specifikaci požadavků na pracovníka.
- Jaké mají řídicí pracovníci pozitivní zkušenosti s výběrovým řízením.

### 2.2 Vlastní výzkum

Náplní činnosti v této části bylo nalezení vhodných nástrojů výzkumu a určení spektra vhodných respondentů pro realizaci výzkumu. Další fází práce bylo vytvoření dotazníku pro respondenty. Součástí vlastního výzkumu byla pilotáž a následné rozeslání dotazníků vytipovaným respondentům.

#### 2.2.1 Výzkumný nástroj

Jako výzkumný nástroj jsem si zvolila dotazník. Využila jsem běžné dostupnosti počítačů s přístupem na internet a zvolila jsem formu elektronického dotazníku s tím, že jsem si byla vědoma, že „Návratnost elektronického dotazníku velmi kolísá. K. Sheehanová (2001), která shrnula údaje z 31 výzkumů, zjistila rozpětí návratnosti od 9 do 75 %, průměr byl 36 %.“<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> GAVORA, P., Úvod do pedagogického výzkumu, s. 134



Z technického hlediska rozlišujeme dva druhy elektronických dotazníků – e-mailový a webový dotazník. Pro svůj výzkum jsem použila webový dotazník, kde respondenti odpovědi přímo zaznamenávali do databáze, která byla vytvořena v podobě webové stránky. Viz příloha 1.

### **2.2.2 Výzkumný soubor**

Při určení výzkumného souboru jsem využila záměrný výběr. Vzhledem k tématu mé práce jsem si jako respondenty zvolila řídící pracovníky domů dětí a mládeže a středisek volného času v České republice. Vycházela jsem z databáze sdružení domů dětí a mládeže a středisek volného času, která uvádí, že v České republice existuje k dubnu 2010 280 těchto zařízení. Z tohoto počtu jsem pro výzkumné dotazníkové šetření vybrala 224 zařízení, tedy všechna, která pracují samostatně, resp. jsou samostatnými právními subjekty. V databázi jsou zařazena i zařízení pracující při základních školách, středních školách, zájmových a církevních organizacích.

### **2.2.3 Tvorba dotazníku**

Při vytváření dotazníku jsem vycházela z cílů výzkumu. Chtěla jsem získat co nejvíce poznatků vztahujících se k výběrovému řízení na pracovní pozici pedagoga volného času. Proto jsem kromě uzavřených otázek (dichotomických s možností volby ano/ne) využila i otázek polouzavřených, které umožnily respondentům vyjádřit i další možnosti, které v dotazníku nebyly uvedeny. Dále jsem v dotazníku položila i dvě otevřené otázky k získání dalších námětů a dobrých zkušeností.

Dotazník tvoří čtyři základní okruhy:

1. Zda mají řídící pracovníci vytvořená kritéria výběrového řízení.
2. Průběh výběrového řízení na jejich pracovišti, zda probíhá administrativní kolo, praktická část a výběrový rozhovor.
3. Jaká stanovují konkrétní kritéria výběru při popisu pracovního místa, specifikaci požadavků na pracovní místo a specifikaci požadavků na pracovníka.
4. Dobré zkušenosti s výběrovým řízením na jejich pracovišti.

Vytvořený dotazník k výběrovému řízení na pedagoga volného času je součástí příloh (viz příloha 2).

#### **2.2.4 Pilotážní průzkum**

Pro pilotážní průzkum jsem vybrala šest respondentů – čtyři ředitele domů dětí a mládeže, jednoho zástupce ředitele na střední škole a jednoho respondenta, který pracuje mimo školství.

Respondenty jsem požádala o vyplnění dotazníku, posouzení srozumitelnosti otázek a časové náročnosti. Respondenti konstatovali, že dotazník je srozumitelný a dostatečně podrobný. Časovou náročnost udávali v rozmezí od 7 do 10 minut. Na základě tohoto zjištění jsem žádné otázky pro konečnou verzi ani neměnila, ani neupravovala.

Provedla jsem pouze jednu technickou úpravu vycházející z připomínek, že u polouzavřených a otevřených otázek je vymezeno relativně málo místa pro napsání většího množství informací. Původní verze umožňovala napsat pouze 120 znaků. Úpravou byla kapacita zvýšena na 2 000 znaků.

#### **2.2.5 Sběr údajů**

Dotazníky jsem zaslala vybraným respondentům 5. října 2010 prostřednictvím e-mailové pošty. E-mail obsahoval průvodní dopis (viz příloha 3) s odkazem na webové stránky, kde bylo možné dotazník vyplnit.

Z celkového počtu 224 rozeslaných dotazníků bylo vráceno celkem 97 vyplněných dotazníků což je 43 % návratnosti. Z toho přišly i 4 dotazníky ze zařízení, kde výběrová řízení nedělají. Při dalším zpracování dat jsem tedy pracovala s finálním počtem 93 navracených dotazníků. Ve všech zkoumaných položkách jsem tedy vycházela z hodnoty 93. Čtyři vyřazené dotazníky jsem využila zvlášť k následnému přehledu, jaké jsou důvody, proč uvedená zařízení nedělají výběrová řízení:

- Ve třech případech jde o malý dům dětí a mládeže, kde si výběrové řízení provádí zřizovatel.

- V jednom zařízení výběrové řízení nedělají, protože jsou rádi, pokud někdo nastoupí. Dům dětí a mládeže je 10 km od hranic se SRN a lidé raději pracují za hranicemi. Pokud má někdo pedagogické vzdělání, jde raději učit do školy, než aby pracoval v zařízení pro zájmové vzdělávání, kde je mj. nižší finanční ohodnocení a kde jsou požadavky na práci také o víkendech a prázdninách.

Vyplněné dotazníky přicházely do mé e-mailové pošty. Návrat dotazníků byl velmi rychlý, během tří dní od rozeslání jsem obdržela 89% vyplněných dotazníků.

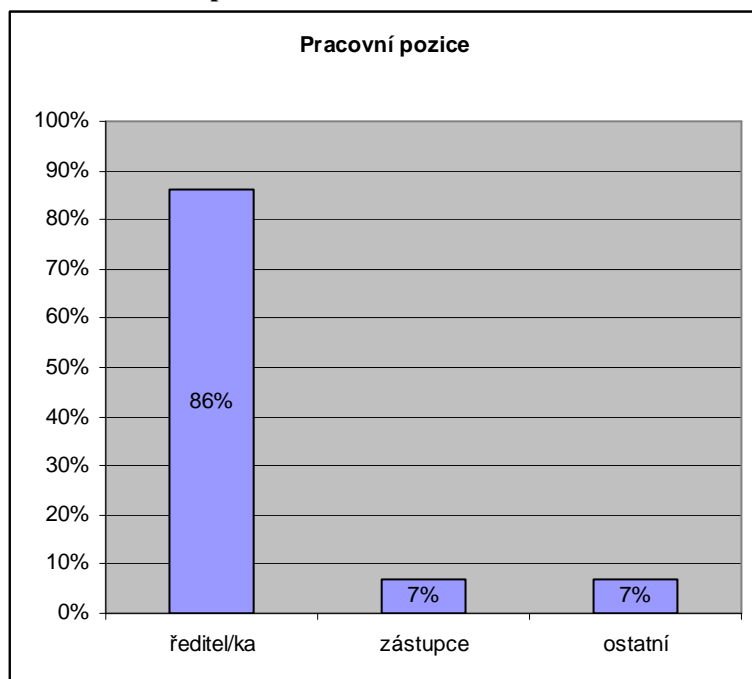
## **2.3 Výsledky výzkumu**

Při zpracování dat jsem pro lepší přehlednost a názornost využila grafů a tabulek. Analýza dat poskytuje další náměty a dobré zkušenosti použitelné při výběrovém řízení. Z vyhodnocení výsledků jsou získány hlavní výstupy výzkumu a jejich využití v námětovém materiálu pro výběrové řízení na pozici pedagoga volného času.

### **2.3.1 Zpracování dat**

Pracovní pozice – tato položka je jediná, kde jsem pracovala s celkovým počtem 97 navrácených dotazníků. 83 respondentů uvedlo jako svou pracovní pozici ředitel/ka, 7 respondentů zástupce ředitele/ky a 7 respondentů ostatní. Jako ostatní pracovníci odpovídali 4 vedoucí pracoviště, 2 pedagogové volného času, 1 pracovník pověřený vedením za odvolanou ředitelku. Tuto položku jsem zařadila proto, abych zjistila, zda skutečně budou vyplňovat dotazník řídicí pracovníci.

**Graf 1 – Pracovní pozice**



1. **Máte vypracovaná nějaká kritéria pro výběrové řízení** – 55 respondentů tj. 59 % má zpracovaná kritéria výběrového řízení. V čem jsou jim kritéria přínosem odpovědělo 39 respondentů - tj. 42 %.

Shrnutí přínosu stanovených kritérií:

- Rychlá orientace v úvodu procesu.
- Zjednodušení při dalším výběru.
- Získání potřebných informací o uchazeči, zjištění jeho předpokladů.
- K prvotnímu posouzení osobnosti uchazeče.
- Urychlí a usnadní celý proces.
- Eliminace nevyhovujících uchazečů.
- Kvalitní výběr a vyšší kvalita uchazečů.
- Zefektivnění výběrového procesu.

2. **Výběrové řízení** – u 84 respondentů probíhá administrativní kolo, u 34 respondentů probíhá praktická část a 91 respondentů uskutečňuje výběrový pohovor. V tabulce je uvedeno procento respondentů, u kterých dílčí část výběrového řízení probíhá.

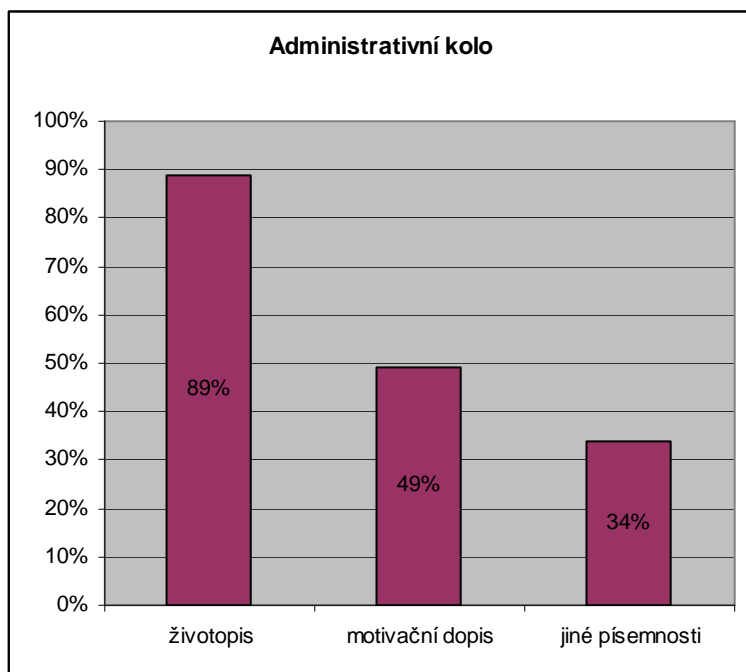
**Tabulka 1 – Výběrové řízení**

<b>Výběrové řízení</b>	
Administrativní kolo	90 %
Praktická část	37 %
Výběrový rozhovor	98 %

a. *Administrativní kolo* – 83 respondentů požaduje životopis, motivační dopis 46 respondentů. 32 respondentů požaduje jiné písemnosti. V grafu je uvedeno procento respondentů, kteří požadují náležitosti administrativního kola. Shrnutí jiných písemností:

- Doklad o dosaženém vzdělání a osvědčení o dalším vzdělávání.
- Výpis z rejstříku trestů.
- Zdravotní způsobilost.
- Doklady o předchozí praxi, doporučení předchozích zaměstnavatelů, reference.
- Další písemnosti: projekt, nabídka zájmových útvarů a jejich náplň, portfolio uchazeče, zpracovanou vizi (co by mohl uchazeč přinést organizaci nového), koncepci oddělení dle pozice.

**Graf 2 – Administrativní kolo**

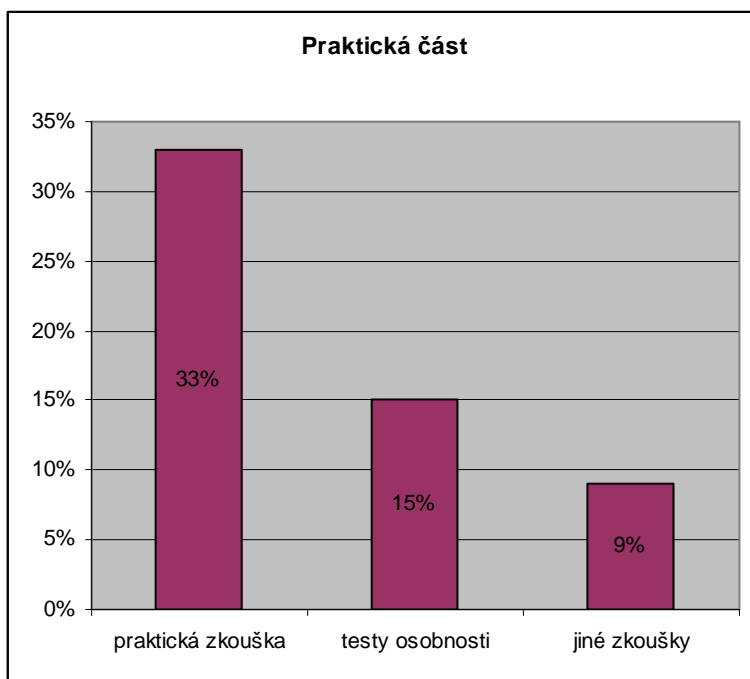


b. *Praktická část* – u 31 respondentů probíhá praktická zkouška, 12 respondentů provádí testy osobnosti a 8 respondentů jiné zkoušky. V grafu je uvedeno procento respondentů, kteří provádí dílčí části praktického kola.

Shrnutí jiných zkoušek:

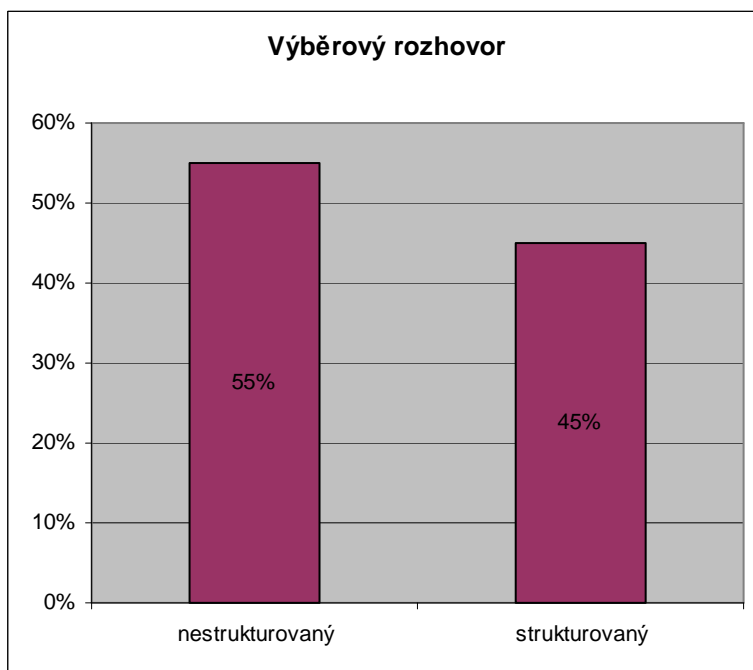
- Ukázka výrobků a dalších prací s dětmi v daném oboru.
- Praktické provedení zadaného tématu např. příprava menší akce.
- Tvorba plakátu na akci, rozpočet akce.
- Znalost práce na počítači.
- Pohovor s psychologem.

**Graf 3 – Praktická část**



c. *Výběrový rozhovor* – 91 respondentů provádí výběrový rozhovor. 51 respondentů provádí nestrukturovaný rozhovor a 42 respondentů strukturovaný rozhovor. V grafu je uvedeno procento respondentů užívajících jednotlivých typů rozhovorů.

**Graf 4 – Výběrový rozhovor**



3. **Kriteria výběru** - popis pracovního místa a specifikaci na pracovní místo uvádí 91 respondentů. Požadavky na pracovníka 85 respondentů. V tabulce je uvedeno procento respondentů, kteří popis a specifikaci pracovního místa a požadavky na pracovníka využívají.

**Tabulka 2 – Kriteria výběru**

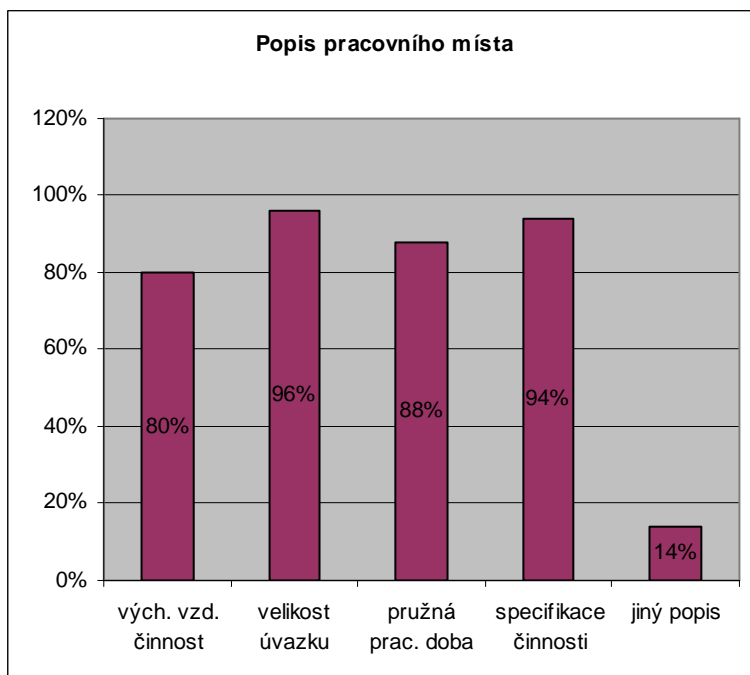
<b>Kriteria výběru</b>	
Popis pracovního místa	98 %
Specifikace na pracovní místo	98 %
Požadavky na pracovníka	91 %

- a. *Popis pracovního místa* – 74 respondentů uvádí výchovně vzdělávací, organizační a konzultační činnost v oblasti zájmového vzdělávání dětí a mládeže, popř. dospělých, 89 velikost úvazku, 82 pružnou pracovní dobu, 87 specifikaci pracovní činnosti a 13 jiný popis. V grafu je uvedeno procento respondentů, kteří jednotlivé položky uvádějí.

Shrnutí dalších požadavků při popisu pracovního místa:

- Místo výkonu pracovní činnosti.
- Specifika odloučeného pracoviště.
- Časová náročnost, práce o sobotách, nedělích, v době státních svátků.
- Táborová a pobytová činnost.

**Graf 5 – Popis pracovního místa**



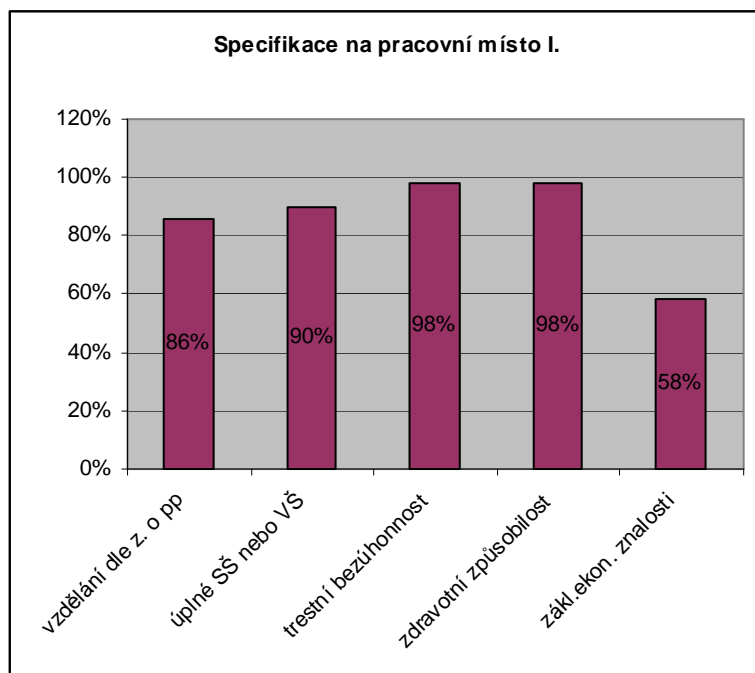
b. *Specifikace požadavků na pracovní místo* - vzdělání dle zákona 563/2004 Sb. O pedagogických pracovnících požaduje 80 respondentů, úplné SŠ nebo VŠ vzdělání 84, trestní bezúhonnost 91, zdravotní způsobilost 91 respondentů. Základní ekonomické znalosti 54, administrativní činnost spojenou s činností oddělení 60, znalost práce na PC (MS Word, MS Excel, Internet, E-mail) 86 respondentů. Schopnost vést lidi a pracovat v týmu 80, schopnost samostatné i týmové práce 88, organizační a komunikační schopnosti 90 respondentů. Zodpovědnost a spolehlivost 90, kreativitu 88, časovou flexibilitu 81, kladný vztah k dětem a mládeži 88 a příjemné vystupování 87 respondentů. Jiné požadavky uvedlo 9 respondentů. V grafu je uvedeno procento respondentů, kteří jednotlivé položky uvádějí.

Shrnutí dalších požadavků na pracovní místo:

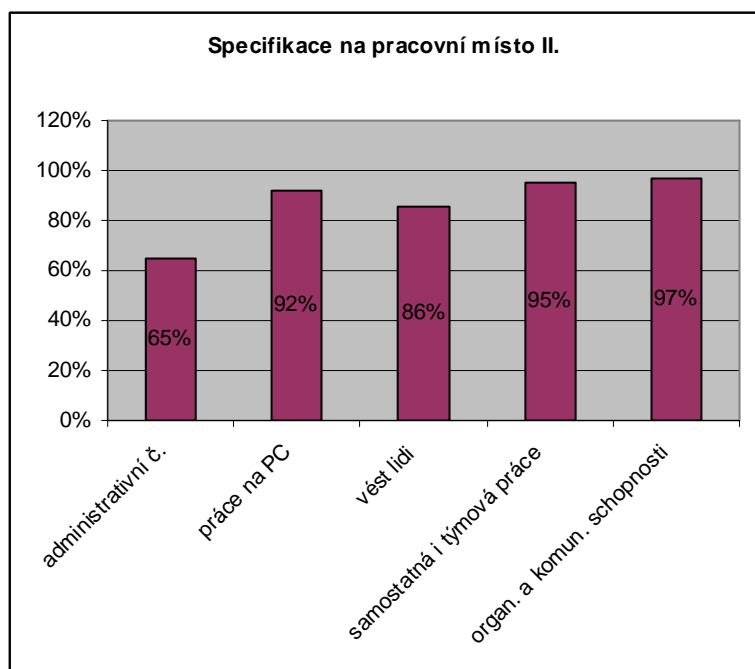
- Jazyková vybavenost.
- Naplňování vize a strategie organizace.
- Loajalita k organizaci.
- Sociální cítění.
- Etická inteligence.



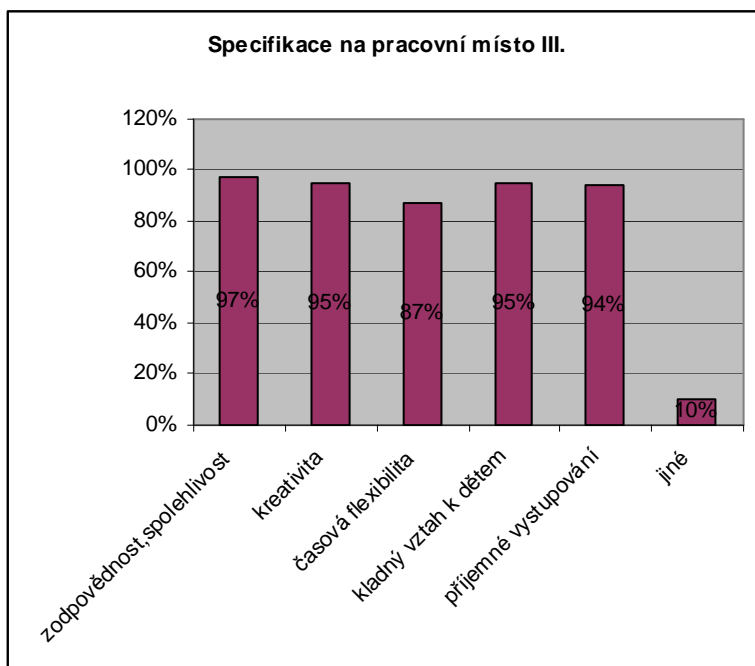
**Graf 6 – Specifikace požadavků na pracovní místo I.**



**Graf 7 – Specifikace požadavků na pracovní místo II.**



**Graf 8 – Specifikace požadavků na pracovní místo III.**

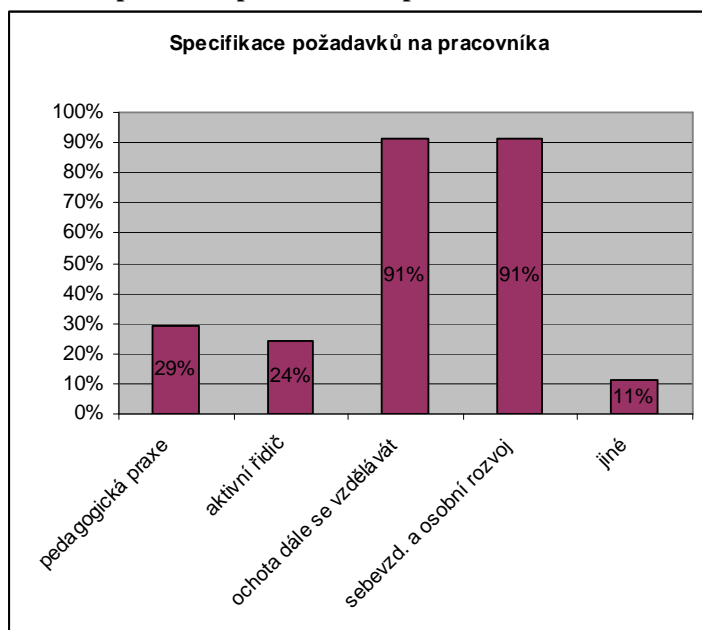


d. *Specifikace požadavků na pracovníka* – 27 respondentů požaduje pedagogickou praxi, 22 aktivního řidiče, 85 respondentů požaduje ochotu dále se vzdělávat a zájem o sebevzdělávání a osobní rozvoj. Jiné požadavky uvedlo 10 respondentů. V grafu je uvedeno procento respondentů, kteří jednotlivé položky požadují.

Shrnutí jiných požadavků na pracovníka:

- Schopnost orientace v psaní projektů.
- Určitá odbornost např. instruktor snowboardingu, lanových překážek, muzikoterapie, arteterapie.
- Věk – ne diskriminačně, ale podle potřeb do týmu.
- Nekuřáctví.
- Ochota ke spolupráci s jinými subjekty.

**Graf 9 – Specifikace požadavků na pracovníka**



4. **Dobré zkušenosti**, které využívají respondenti při výběrovém řízení na jejich pracovišti – své zkušenosti uvedlo 34 respondentů tj. 37 %.

Shrnutí dobrých zkušeností při výběrovém řízení:

- Informace z předchozího zaměstnání, důvod odchodu.
- Osobní doporučení.
- Předchozí spolupráce s organizací (dobrovolník, externí spolupracovník).
- Spolupráce při výběru nového pracovníka s ostatními kolegy a budoucími spolupracovníky budoucího pracovníka.
- Dobrá zkušenost s lidmi, kteří pracovali např. v občanském sdružení.
- Přizvání k výběrovému řízení i osoby nezainteresované, např. řídicího pracovníka z jiného pracoviště.
- První celkový dojem - jak člověk působí navenek, jeho vizáž, co z člověka vyzařuje.
- Uspořádání akce, tábora s potencionálním pracovníkem, poznat jej před jeho nástupem.
- Osobní znalost uchazeče.

### 2.3.2 Analýza dat

V úvodu dotazníku jsem zařadila položku dotazující se na zastávanou aktuální pracovní pozici respondenta. Vzhledem k tomu, že dotazník byl určen pro řídicí pracovníky, byla jsem potěšena, že 93 % respondentů byli skutečně vedoucí pracovníci.

V další části výzkumu jsem zjišťovala, zda mají pracovníci vytvořena kritéria pro výběrové řízení. Tato kritéria má vytvořeno pouze 59 % respondentů, což je dle mého názoru a osobní zkušenosti málo. Jako důvod absence kritérií vidím to, že výběrové řízení se skládá v 90% z kola administrativního, kde se v 89 % využívá pouze životopis. Následně v naprosté většině 98 % probíhá výběrový rozhovor, kterým v podstatě celé výběrové řízení končí. Využití dalších možností se v praxi vyskytuje v podstatně menší míře. Např. motivační dopis v administrativním kole jen ve 49 %. Málokdy probíhá praktická část, kterou provádí pouze 37 %. V tomto dochází k souladu s odbornou literaturou, kde se uvádí, že výběrové řízení ve školství je zpravidla dvoukolové. Literaturu, která by se samostatně zabývala výběrovým řízením ve školství, jsem téměř žádnou nenašla. Vycházím z publikace Personální řízení (se zaměřením na školství) od Egera.<sup>27</sup>

Potěšující ve svých výsledcích je ta část výzkumu, ve které jsem se dotazovala na stanovení kritérií výběru. Naprostá většina respondentů - 98% - má stanoven popis pracovního místa a specifikaci na pracovní místo.

V závěrečné části dotazníku jsem položila otevřenou otázku, kterou jsem zjišťovala, jaké jsou dobré zkušenosti nebo další užívané metody při výběrovém řízení. Potěšilo mi, že se k této otázce vyjádřilo 37% respondentů. Získala jsem tím další náměty a dobré zkušenosti pro svou práci.

---

<sup>27</sup> EGER, Personální řízení(se zaměřením na školství)

### 2.3.3 Vyhodnocení výzkumu

Z daného výzkumu jsem získala zajímavé náměty a zkušenosti od řídicích pracovníků. 27 respondentů, tj. 29%, nejen vyplnilo dotazník, ale také mně napsalo osobní e-mail, ve kterém požádali o zpětnou vazbu – sdělení výsledků výzkumu, projevíli zájem o námětový materiál, zaslali mi i některé jejich formuláře a materiály, které používají k výběrovému řízení.

Pro první část výzkumu jsem respondentům položila otevřenou otázku. Chtěla jsem zjistit, zda mají řídicí pracovníci stanovena kritéria přijímacího řízení. Pracovníci, kteří mají tato kritéria stanovena, jsou pro ně vždy přínosem. Výhody, které pracovníci nejčastěji uváděli, jsem shrnula a uvedu je v námětovém materiálu.

Vzhledem k výsledkům výzkumu v oblasti výběrového řízení se podrobněji zmiňuji o motivačním dopisu v administrativní části, protože této metody nevyužívá ani polovina respondentů. Zpracovala jsem do námětu pro výběr pedagoga volného času i praktickou část, ve které se zaměřuji nejen na praktickou zkoušku, ale také na testování s ohledem na výběr pracovníka do týmu. Dále jsem rozpracovala strukturovaný výběrový rozhovor. I když má větší validitu než rozhovor nestruturovaný, využívá ho pouze 45% respondentů.

U kritérií výběru jsem zjednodušila specifikaci na pracovní místo. Požadavky, které uvedlo nižší procento respondentů, nezařazuji (např. základní ekonomické znalosti). Vyřazuji i některé požadavky na pracovníka, především ty, které požaduje menší počet respondentů (např. aktivní řidič, pedagogická praxe).

Na závěr výzkumu byla položena opět otevřená otázka, týkající se dobrých zkušeností s přijímacím řízením na pracovištích respondentů. Dobré zkušenosti jsem přehledně zpracovala a všechny jsem využila v námětovém materiálu.

### 3 Námětový materiál

#### „Výběr pedagoga volného času“

Rozhodnutí o přijetí pracovníka má na činnost organizace dlouhodobý dopad. Z toho tedy plyne, že je nutné věnovat maximální pozornost volbě metod získávání, pokud možno perspektivních, pracovníků, stejně jako volbě metod samotného průběhu přijímacího řízení.

Úspěch organizace je vždy v obecné rovině vázán na osobnostní i pracovní kvalitu každého jednotlivého zaměstnance. V tomto smyslu lze chápat proces výběru a přijímání nových zaměstnanců jako jednu z priorit práce vedoucího organizace. Jde o to, abychom vybrali jednotlivce s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce.

Při výběru pracovníků si můžeme zvolit z několika postupů. Vybíráme si ten, který nejvíce vyhovuje naší potřebě. Jedná se o:

- **Komplexní posuzování** – uchazeč prochází všemi koly výběrového řízení.
- **Vyřazovací postup** – po každém kole vyřadíme uchazeče, který neodpovídá kritériím výběru.
- **Smíšený postup** – uchazeče vyřazujeme po více kolech výběrového řízení.

Odborná literatura i sama praxe nabízí množství metod používaných při výběru pracovníků. Vysoká validita je u strukturovaného pohovoru a vzorku či ukázky práce. Mezi nejčastější metody patří:

- **Zkoumání dokumentů** - různé formy životopisů, dotazník, průvodní dopis a další potřebná osvědčení pro získání pracovního místa.
- **Testy znalostí a dovedností** - zde se dají využít testy praktických dovedností, odborné testy, praktická zkouška. Zkoušení dovedností a znalostí formou testů a modelových situací je jedna z nejúčinnějších metod.
- **Testy osobnosti**
- **Výběrový rozhovor** je stěžejní metodou celého výběru pracovníka. Výběrové rozhovory mohou být vedeny jako nestrukturované a jako strukturované.

Před samotným vypsáním výběrového řízení si předem stanovíme kritéria výběru. Pro řídicí pracovníky, kteří mají předem stanovená kritéria, to má především tyto výhody:

- Rychlá orientace v úvodu procesu.
- Zjednodušení při dalším výběru.
- Získání potřebných informací o uchazeči, zjištění jeho předpokladů.
- Prvotní posouzení osobnosti uchazeče.
- Urychlení a usnadnění celého procesu.
- Eliminace nevyhovujících uchazečů.
- Kvalitní výběr a vyšší kvalita uchazečů.
- Zefektivnění výběrového procesu.

Pro stanovení kritérií je vhodné použít tzv. profesiografické přístupy. Profesiografie spočívá ve třech základních krocích:

- **Popis/analýza pracovního místa** – jak práce vypadá, pracovní úkoly, kde se práce vykonává, kdy se práce vykonává. Nejčastěji uváděné požadavky.
  - Výchovně vzdělávací, organizační a konzultační činnost v oblasti zájmového vzdělávání dětí a mládeže, popř. dospělých.
  - Velikost úvazku.
  - Pružná pracovní doba, časová náročnost, práce o sobotách a nedělích, v době státního svátku.
  - Táborová a pobytová činnost.
  - Specifikaci pracovní činnosti – např. sportovní, taneční, technické oddělení.
  - Místo výkonu pracovní činnosti, specifika odloučeného pracoviště.
- **Specifikace pracovního místa** – jaké schopnosti, zkušenosti a dovednosti pracovník k vykonávání práce potřebuje. Nejčastěji uváděné požadavky.
  - Úplné SŠ nebo VŠ vzdělání popřípadě vzdělání dle zákona 563/2004 Sb. O pedagogických pracovnících.<sup>28</sup>
  - Trestní bezúhonnost.
  - Zdravotní způsobilost.
  - Znalost práce na PC (MS Word, MS Excel, Internet, E-mail).
  - Schopnost vést lidi a pracovat v týmu.
  - Schopnost samostatné i týmové práce.
  - Organizační a komunikační schopnosti.

---

<sup>28</sup> § 17 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

- Zodpovědnost a spolehlivost.
- Kreativita.
- Kladný vztah k dětem a mládeži.
- Příjemné a vstřícné vystupování.
- **Specifikace požadavků na pracovníka** – Nejčastěji uváděné speciální požadavky:
  - Ochotu dále se vzdělávat a zájem o sebevzdělávání a osobní rozvoj.
  - Schopnost orientace v psaní projektů.
  - Určitá odbornost, např. instruktor snowboardingu, lanových překážek, muzikoterapie, arteterapie.
  - Ochota spolupracovat s jinými subjekty.

Pokud máme specifikovány požadavky, můžeme vypsát výběrové řízení – viz příloha č. 4. Pracovníka můžeme získat z **vlastních zdrojů**. Jde např. o dlouhodobé spolupracovníky, dobrovolníky, externí spolupracovníky zařízení. Pracovníka můžeme získat také z **externích zdrojů**. Můžeme využít například zveřejnění na vlastních internetových stránkách, inzerce v médiích, na internetu, úřad práce, spolupráce se školami – typování vhodných absolventů.

Po vypsání výběrového řízení můžeme zahájit **první kolo výběrového řízení**, ve kterém **zkoumáme dokumenty**:

- Strukturovaný životopis.
- Motivační dopis – doplňuje životopis. Je zde např. uveden důvod zájmu o pracovní pozici, možnost vlastního přínosu pro organizaci (nabídka zájmových útvarů, koncepce oddělení), zkušenosti s prací ve volnočasových aktivitách, zájmy, vlastnosti a podobně.
- Doklad o dosaženém vzdělání a osvědčení o dalším vzdělávání.
- Výpis z rejstříku trestů.
- Zdravotní způsobilost.
- Doklady o předchozí praxi, doporučení předchozích zaměstnavatelů, reference.

Po důkladném prostudování dokumentů vyzveme uchazeče k účasti ve **druhém kole**, kde můžeme provádět **testy znalostí a dovedností** a **testy osobnosti**. Toto kolo nebývá v běžné praxi obvyklé. Nejčastěji se provádí:



- Praktická zkouška – praktické provedení zadaného tématu – např. příprava menší akce, rozpočet na akci, tvorba plakátu na akci.
- Ověření znalosti práce na počítači.
- Ukázka výrobků a dalších prací s dětmi v daném oboru.
- V případě, že hledáme i vhodného pracovníka do týmu, tak můžeme zadat Belbinův test týmových rolí.<sup>29</sup>

Velmi důležité je *třetí kolo*, ve kterém probíhá *výběrový rozhovor*, který by nám měl poskytnout odpověď na tyto základní otázky.<sup>30</sup>

- 1) *Může* jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?
- 2) *Chce* jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?
- 3) *Jak* asi jedinec zapadne do organizace?

Častěji probíhá rozhovor nestructurovaný, tedy volný a neřízený. Vyšší validitu má ovšem rozhovor strukturovaný, kde je předem stanovený plán a připravené otázky.

Doporučení pro přípravu a vedení výběrového rozhovoru.<sup>31</sup>

- ***Před rozhovorem***

- Stanovit si hlavní cíle rozhovoru, například: vybrat nejvhodnějšího uchazeče, shromáždit informace o tom co může a co chce uchazeč dělat, poskytnout uchazeči informace o pracovním místě a organizaci, zjistit, zda uchazeč zapadne do týmu.
- Připravit si obsah rozhovoru, vytvořit si strukturu rozhovoru odpovídající jeho cílům.
- Z příložených dokumentů si zjistit informace o uchazečových dosavadních zkušenostech týkajících se práce i nepracovních aktivit, jeho vzdělání, dalším vzdělávání, jeho vztahu k práci.

- ***Během rozhovoru***

- Pomocí diskuse zjistit například jaké získal uchazeč pracovní či nepracovní zkušenosti využitelné pro pracovní pozici.

---

<sup>29</sup> BELBIN – TÝMOVÉ ROLE: <http://www.belbin.cz/>

<sup>30</sup> ARMSTRONG, M., Personální management, s. 467

<sup>31</sup> KOUBEK, J., ABC praktické personalistiky, s. 244-245

- Pomocí vhodných otázek zjistit například jeho pracovní zájmy, co jej na práci zajímá, co rád dělá.

Pro ilustraci několik vhodných otázek pro výběrový rozhovor:

1. Co víte o našem zařízení?
2. Proč u nás chcete pracovat?
3. Uveďte své nejvýznamnější úspěchy.
4. Jste kreativní? Uveďte příklady.
5. Jaké jsou vaše silné stránky a slabiny?
6. Jsme zařízení pro volný čas. Nebude Vám vadit práce o víkendech?
7. Jak řešíte konflikt s kolegy? Podřízenými? Vaším nadřízeným?
8. Jste typ nezávislého pracovníka nebo týmového hráče?
9. Jaké jsou vaše koníčky a mimopracovní zájmy?
10. Proč bychom vás měli přijmout?

V souvislosti s výběrovým rozhovorem, zde uvádím doporučení Armstronga.

**Tabulka 3 – Co se v souvislosti s výběrovým rozhovorem doporučuje a co nedoporučuje** <sup>32</sup>

<b>Doporučuje se</b>	<b>Nedoporučuje se</b>
naplánovat rozhovor	začít rozhovor bez přípravy
vytvořit uvolněné a neformální vztahy	příliš rychle se vrhnout na otázky jdoucí na tělo
povzbuzovat uchazeče k tomu, aby se rozhovořil	pokládat sugestivní otázky
pokryt základní otázky, které jsme si naplánovali	přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů
analyzovat kariéru a zájmy uchazeče za účelem odhalení jeho silných a slabých stránek a jeho způsobu chování	věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným či slabým stránkám
udržet si kontrolu nad průběhem pohovoru a dodržet plánovaný čas	dovolit uchazeči, aby překrucoval důležité skutečnosti a příliš mnoho mluvil

<sup>32</sup>ARMSTRONG, M., Personální management, s. 473

Závěrečnou fází výběrového řízení je vyhodnocení všech kol a výběr nejvhodnějšího kandidáta, kterému nabídneme pracovní místo.

Na závěr uvádím dobré zkušenosti řídicích pracovníků domů dětí a mládeže a středisek volného času z výběrových řízení na jejich pracovišti:

- Informace z předchozího zaměstnání, důvod odchodu.
- Osobní doporučení.
- Předchozí spolupráce s organizací (dobrovolník, externí spolupracovník).
- Spolupráce při výběru nového pracovníka s ostatními kolegy a budoucími spolupracovníky budoucího pracovníka.
- Dobrá zkušenost s lidmi, kteří pracovali např. v občanském sdružení.
- Přizvání k výběrovému řízení i osoby nezainteresované např. z jiného pracoviště.
- První celkový dojem, jak člověk působí navenek, jeho vizáž, co z člověka vyzařuje.
- Uspořádání akce, tábora s potencionálním pracovníkem, poznat jej před jeho nástupem.
- Osobní znalost uchazeče.

Doufám, že Vám tento materiál poslouží jako dobrá inspirace či pomůcka při výběru pracovníka na pozici pedagoga volného času. Přeji Vám dobrou volbu nového pracovníka ve výběrovém řízení.

## **Závěr**

Cílem závěrečné bakalářské práce bylo na základě výzkumu vytvoření námětového materiálu pro řídicí pracovníky domů dětí a mládeže a středisek volného času – „Výběr pedagoga volného času“, který tvoří samostatnou kapitolu.

Pro vytvoření námětového materiálu pro řídicí pracovníky domů dětí a mládeže a středisek volného času – „Výběr pedagoga volného času“ jsem v teoretické části získala mnoho poznatků, ve výzkumné části jsem získala nejen množství dat, ale i zajímavé zkušenosti a náměty od řídicích pracovníků, které jsem využila.

Vzhled k tomu, že již v rámci dotazníkového šetření projeví někteří řídicí pracovníci zájem o výstupy a závěrečný materiál, věřím, že v praxi bude využit.

## Seznam použité literatury a informačních zdrojů

### *Literatura:*

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance : základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0

DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X

EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: Technická universita v Liberci. 2004. ISBN 80-7083-799-3

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : metody a postupy*. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 987-80-7261-168-3

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5

### **Internetové zdroje:**

LAZAROVÁ, L., POL, M., TOMANCOVÁ, J., Kapitoly ze školského managementu, *Bohumíra Lazarová* [online]. Brno: Masarykova Univerzita, Fakulta sportovních studií, 2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupné na WWW: <<http://fsps.muni.cz/~lazarova/materialy/management.pdf>>.

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV. Posl. úpravy 14. 07. 2010; 12:36:25 [cit. 2010-07-14]. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Dostupné na WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog\\_praci\\_UZ\\_1\\_10\\_2010.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf)>.

*Sbírka zákonů* [online]. Česká republika: MŠMT. Posl. úpravy 01. 01. 2006; 1:01:00 [cit. 2004-09-24]. 561. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné na WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>>.

*Sbírka zákonů* [online]. Česká republika: MŠMT. Posl. úpravy 01. 01. 2006; 1:01:00 [cit. 2004-09-24]. 563. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Dostupné na WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>>.

*Sbírka zákonů* [online]. Česká republika: MŠMT. Posl. úpravy 06. 03. 2011; 17:22:27 [cit. 2005-01-26]. 54. Vyhláška o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-54-2005-sb-1>>.

*Sbírka zákonů* [online]. Česká republika: MŠMT. Posl. úpravy 06. 03. 2011; 17:22:27 [cit. 2005-02-09]. 74. Vyhláška o zájmovém vzdělávání. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-74-2005-sb-1>>.

## Seznam grafů, obrázků a tabulek

### *Grafy:*

Graf 1 – Pracovní pozice .....	28
Graf 2 – Administrativní kolo .....	29
Graf 3 – Praktická část .....	30
Graf 4 – Výběrový rozhovor .....	31
Graf 5 – Popis pracovního místa .....	32
Graf 6 – Specifikace požadavků na pracovní místo I. ....	33
Graf 7 – Specifikace požadavků na pracovní místo II. ....	33
Graf 8 – Specifikace požadavků na pracovní místo III. ....	34
Graf 9 – Specifikace požadavků na pracovníka .....	35

### *Obrázky:*

Obrázek 1 – Možné postupy při výběru pracovníků .....	14
Obrázek 2 – Výsledky validity metod výběru ve Velké Británii .....	16
Obrázek 3 – Výsledky validity metod výběru ve Spojených státech .....	17

### *Tabulky:*

Tabulka 1 – Výběrové řízení .....	29
Tabulka 2 – Kriteria výběru .....	31
Tabulka 3 – Co se v souvislosti s výběrovým rozhovorem doporučuje a co nedoporučuje ...	42

## **Přílohy**

Příloha 1 – Webový dotazník .....	49
Příloha 2 – Dotazník k výběrovému řízení na pedagoga volného času.....	50
Příloha 3 – Průvodní dopis pro vyplnění dotazníku .....	51
Příloha 4 – Vyhlášení výběrového řízení .....	52



## Příloha 1 - Webový dotazník

http://eva.hrasek.net/ - Microsoft Internet Explorer

Soubor Úpravy Zobrazit Oblíbené Nástroje nápověda

Zpět Předek

Adresa http://eva.hrasek.net/ Přejít Odkazy

### Dotazník k výběrovému řízení na pedagoga volného času

Vaše pracovní pozice:

Máte vypracovaná nějaká kritéria pro výběrové řízení  Ano  Ne

V případě odpovědi ano: - v čem jsou Vám tato kritéria přínosem

1. Výběrové řízení se u vás skládá:

a) administrativní kolo  Ano  Ne

v případě odpovědi ano požadujete: - životopis  Ano  Ne

- motivační dopis  Ano  Ne

- jiné písemnosti:

b) praktická část  Ano  Ne

v případě odpovědi ano provádíte: - praktickou zkoušku  Ano  Ne

- testy osobnosti  Ano  Ne

- jiné zkoušky

c) výběrový rozhovor  Ano  Ne

v případě odpovědi ano se jedná o rozhovor: - nestrukturovaný  Ano  Ne

- strukturovaný  Ano  Ne

2. Kritéria výběru:

Hotovo

Start

Internet

10:48

**Příloha 2 - Dotazník k výběrovému řízení na pedagoga volného času**

Vaše pracovní pozice: .....	
Máte vypracovaná nějaká kritéria pro výběrové řízení	ano - ne
- v čem jsou Vám tato kritéria přínosem .....	
1. Výběrové řízení se u vás skládá:	
a) administrativní kolo	ano - ne
- životopis	ano - ne
- motivační dopis	ano - ne
- jiné písemnosti: .....	
b) praktická část	ano - ne
- praktickou zkoušku	ano - ne
- testy osobnosti	ano - ne
- jiné zkoušky .....	
c) výběrový rozhovor	ano - ne
- nestrukturovaný	ano - ne
- strukturovaný	ano - ne
2. Kritéria výběru:	
a) popis pracovního místa	ano - ne
- výchovně vzdělávací, organizační a konzultační činnost v oblasti zájmového vzdělávání dětí a mládeže, popř. dospělých	ano - ne
- velikost úvazku	ano - ne
- pružná pracovní doba	ano - ne
- specifikace činnosti (sport, keramika, tanec apod.)	ano - ne
- jiný popis .....	
b) specifikace požadavků na pracovní místo	ano - ne
- vzdělání dle zákona 563/2004 Sb. O pedagogických pracovnících	ano - ne
- úplné SŠ nebo VŠ vzdělání (pedagogického směru výhodou)	ano - ne
- trestní bezúhonnost	ano - ne
- zdravotní způsobilost	ano - ne
- základní ekonomické znalosti (sestavení rozpočtu a vyúčtování akcí)	ano - ne
- administrativní činnost spojená s činností oddělení	ano - ne
- znalost práce na PC (MS Word, MS Excel, Internet, E-mail)	ano - ne
- schopnost vést lidi a pracovat v týmu	ano - ne
- schopnost samostatné i týmové práce	ano - ne
- organizační a komunikační schopnosti	ano - ne
- zodpovědnost, spolehlivost	ano - ne
- kreativita	ano - ne
- časová flexibilita	ano - ne
- kladný vztah k dětem a mládeži	ano - ne
- příjemné vystupování	ano - ne
- jiné požadavky .....	
c) specifikace požadavků na pracovníka	ano - ne
- pedagogická praxe	ano - ne
- aktivní řidič sk. B	ano - ne
- ochotu dále se vzdělávat	ano - ne
- zájem o sebevzdělávání a osobní rozvoj	ano - ne
- jiné požadavky .....	
3. Dobré zkušenosti nebo další metody, které využíváte při výběrovém řízení ...	ano - ne

### **Příloha 3 - Průvodní dopis pro vyplnění dotazníku**

*Dobrý den,*

*jmenuji se Eva Bezoušková a jsem studentkou 3. ročníku pedagogické fakulty v Praze, obor školský management.*

*Uvědomuji si, že jste časově vytíženi, ale přesto si dovoluji požádat Vás o laskavost – vyplnění přiloženého dotazníku, které Vám zabere cca 10 minut. Údaje, které mi poskytnete, využiji ve své závěrečné práci, jejímž cílem je vytvoření námětu pro řídicí pracovníky DDM*

*a SVČ–, „Výběr pedagoga volného času“ (v podstatě námětový materiál pro výběrové řízení).*

*Pokud se rozhodnete pro vyplnění dotazníku, prosím o jeho navrácení do konce října 2010.*

*Stačí kliknout na tento odkaz, vyplnit a odeslat.*

*<http://eva.hrasek.net/>*

*Děkuji Vám předem za Vaše pochopení a vstřícnost.*

*Eva Bezoušková*

*zástupkyně ředitele SVČVS Labyrint Kladno*

#### Příloha 4 - Vyhlášení výběrového řízení

SVČ (DDM), místo, adresa, telefon, e-mail, www stránky

#### Vyhlašuje výběrové řízení

**Pracovní pozice :** Pedagog volného času  
**Typ pracovního úvazku:** Hlavní pracovní poměr, plný pracovní úvazek  
**Místo práce:** .....  
**Předpokládaný nástup:** .....

- **Popis pracovního místa:**

- výchovně vzdělávací, organizační a konzultační činnost v oblasti zájmového vzdělávání dětí a mládeže, popř. dospělých
- pružná pracovní doba, práce o sobotách a nedělích, v době státního svátku
- táborová a pobytová činnost
- sportovní a turistická činnost s dětmi a mládeží (dle potřeb organizace)

- **Specifikace pracovního místa:**

- úplné SŠ nebo VŠ vzdělání popřípadě vzdělání dle zákona 563/2004 Sb. O pedagogických pracovnících
- trestní bezúhonnost
- zdravotní způsobilost
- znalost práce na PC (MS Word, MS Excel, Internet, E-mail)
- schopnost vést lidi a pracovat v týmu
- schopnost samostatné i týmové práce
- organizační a komunikační schopnosti
- zodpovědnost a spolehlivost
- kreativita
- kladný vztah k dětem a mládeži
- příjemné vystupování

- **Požadavky na pracovníka:**

- ochotu dále se vzdělávat, zájem o sebevzdělávání a osobní rozvoj
- schopnost orientace v psaní projektů
- ochota spolupráce s jinými subjekty

- **Nabízíme:**

- kreativní a různorodou náplň práce
- práci v příjemném prostředí
- 8 týdnů dovolené
- příspěvek na stravování
- flexibilní pracovní dobu
- možnost dalšího vzdělávání

Přihlášky do výběrového řízení obsahující **strukturovaný životopis a motivační dopis**,

ve kterém odpovíte na následující otázky:

- Proč chcete pracovat v SVČ (DDM)?
- Jaké jsou vaše zkušenosti s prací ve volnočasových aktivitách?
- Co můžete naší organizaci nabídnout? (koncepte aktivit, které jste schopen(a) realizovat, nabídka zájmových kroužků).

zasílejte **do** ..... na e-mail: ....., popřípadě poštou.

v ..... dne.....

.....  
ředitel(ka) SVČ (DDM)