

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Mgr. Jaroslava Černá

Analýza pracovního místa učitele odborného výcviku

Analysis of the workplace of the workshop teacher

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2013

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

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

V Praze, 15. dubna 2013

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

.....

Abstrakt:

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu pracovního místa učitele odborného výcviku s cílem vytvořit popis tohoto pracovního místa. Pro účely výzkumu byla skupina respondentů zúžena na učitele odborného výcviku učebního oboru Kadeřník.

První část práce tvoří teoretický základ zpracovaný podle odborné literatury a relevantních internetových zdrojů, je zaměřena na vysvětlení základních pojmů vztahujících se k analýze pracovních míst a vymezuje pojem učitel odborného výcviku. Praktická část charakterizuje situaci ve školách a uvádí základní vlastnosti respondentů. Následuje analýza práce prováděná prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledkem analýzy je popis pracovního místa, jehož finální podoba je dotvořena po přímém rozhovoru s nadřazeným pracovníkem zkoumané pozice. Takto vytvořený popis pracovního místa by měl usnadnit ředitelům škol výběrové řízení, může sloužit jako podklad pro jeho vypsání a následně usnadnit výběr vhodného kandidáta na pozici učitele odborné výchovy. Uchazeči by měli získat jasnější představu o tomto pracovním místě, co je jejím účelem, jaké povinnosti a úkoly se k ní vztahují. Nemalou měrou mohou tyto popisy pomoci zaměstnancům na úřadech práce, kteří zprostředkovávají kontakt mezi zaměstnavateli a uchazeči o nové pracovní místo.

Klíčová slova:

Práce, pracovní místo, analýza práce, popis pracovního místa, metody sběru informací, učitel odborného výcviku

Abstract:

This thesis focuses on the job analysis of the professional training teacher. The output is the job description. For the purpose of the research the group of respondents is narrowed down to the specialization Hairdresser.

The first part is theoretical overview based on literature and relevant internet sources, it is focused on the explanation of basic terms related to the jobs analysis. The practical part describes the situation in schools and provides basic characteristics of respondents. The job analysis carried out through a questionnaire survey follows. Analysis result is a job description, the final version is completed by a direct interview with a supervisor of the examined position. The final job description should facilitate the tender for principals of schools, it can serve as a basis for the tender notice and subsequently facilitate the selection of a suitable candidate for the position of the professional education teacher. The candidates should get a better idea of the job, of what its purpose is and what the duties and responsibilities relating to it are. These descriptions considerably help labor office employees to mediate contacts between employers and job candidates.

Key words:

Job, job analysis, job deskription, methods of collecting informations, workshop teacher

Obsah

Úvod:	6
1 Teoretická část	8
1.1 Vymezení základních pojmů.....	8
1. 2. 1 Význam analýzy pracovního místa	13
1. 2. 2 Vztah analýzy pracovního místa k ostatním personálním činnostem	14
1. 2. 3 Proces analýzy pracovního místa	16
1.3 Popis pracovního místa	22
1. 3. 1 Obecný popis pracovního místa	24
1. 3. 2 Vztah popisu pracovního místa k různým personálním oblastem	26
1. 4 Vymezení pojmu učitel odborného výcviku	27
2 Výzkumná část.....	30
2. 1 Výzkumné otázky.....	30
2.2 Vytvoření dotazníku	31
2. 3 Výběr respondentů.....	32
2.4 Výsledky empirického výzkumu	33
2.4.1 Charakteristika výběrového souboru	33
2.4.2 Rozbor dotazníku „Pracovní činnosti“	37
2.4.3 Rozbor dotazníku „Rozhodovací pravomoci“	40
2.4.4 Rozbor dotazníku „ Měkké kompetence“	54
3 Popis pracovního místa učitele odborného výcviku obor Kadeřník.....	57
4 Závěr.....	63
Seznam literatury a internetové zdroje	65
Seznam zkratk	66
Příloha 1- Dotazník „Pracovní činnosti“	68
Příloha 2- Dotazník „Rozhodovací pravomoci“ (pro UOV)	72
Příloha 3- Dotazník „Rozhodovací pravomoci“ (pro vedoucí pracovníky)	77
Příloha 4- Dotazník „Měkké kompetence“ (pro UOV)	82
Příloha 5- Dotazník „Měkké kompetence“ (pro vedoucí pracovníky).....	84

Úvod:

Školy nemají vyčleněného personálního pracovníka, který by vykonával všechny personální činnosti. U většiny škol zastává tuto práci buď ředitel, nebo jiný pověřený pracovník, který má však primárně jinou náplň práce. Pokud chce škola přijmout nového pracovníka, nemá často vytvořené popisy pracovních míst, které by jim tuto práci usnadnily. Pověřený pracovník většinou sepíše požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Vytvoří inzerát a odešle ho do jednotlivých periodik, na úřady práce nebo na některý z internetových portálů. Z přihlášených uchazečů potom na základě těchto požadavků vybere nejvhodnějšího pracovníka. U takto získaných uchazečů se pak často zjistí, že daným pracovním místům nevyhovují a vznikají nepříjemnosti na obou stranách. Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru, potřebuje škola nového zaměstnance. A protože si předchozí požadavky nikdo nikam nezaznamenal, vytváří nové a koloběh se znovu opakuje. Řešením by mohlo být vytvoření popisů pracovního místa.

A právě tato bakalářská práce na téma Analýza pracovního místa učitele odborného výcviku může vedení školy pomoci zlepšit a zefektivnit jeho personální řízení. Analýza pracovního místa je východiskem pro personální práce každé organizace. Správně provedená analýza umožní vedení školy nahlédnout na účel tohoto pracovního místa, na úkoly s ním spojované, upřesní jeho organizační začlenění, vyjasní jeho kompetence a kvalifikační požadavky. Všechny tyto atributy pracovního místa jsou součástí popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je cílem této bakalářské práce. Popis může být proveden jen na základě důkladné analýzy. Postup analýzy je teoreticky popsán v první části, prakticky je aplikován ve druhé, tj. výzkumné části. Teoretická část se neobejde bez vysvětlení základních pojmů, se kterými se pracuje v části praktické. Výzkumná část se soustřeďuje na provedení výzkumu směřujícího k naplnění cíle celé práce tj. popisu pracovního místa učitele odborného výcviku. Aby bylo možné postihnout hlavní atributy zvoleného pracovního místa, byla skupina respondentů zúžena na učitele odborného výcviku Kadeřník. Dotazníky vytvořené pro účely této bakalářské práce a potřebné pro sběr informací o pracovním místě se zaměřují na zjištění rozsahu pracovních činností, rozhodovacích pravomocí a měkkých kompetencí. Analýza dat získaných dotazníkovým šetřením umožní specifikovat pracovní náplň učitele odborného výcviku, požadavky na

takového pracovníka, jeho postavení v organizační struktuře, jeho odpovědnosti a pravomoci. Na konci praktické části je finální podoba popisu pracovního místa učitele odborného výcviku. Text je doplněn obrázky a grafy s komentáři.

1 Teoretická část

Tato část shrnuje důležité pojmy používané v personálním managementu, je rozdělena do čtyř bloků. Začátek se omezuje na vymezení základních pojmů ne jen z personalistiky ale i z teorie managementu a metodologie výzkumu. Stěžejní část je věnovaná analýze pracovního místa a postupu při analýze pracovního místa. Na ni navazuje popis pracovního místa, jako výsledku celé analýzy. Protože se analyzuje pracovní místo učitele odborného výcviku, je závěr této kapitoly určen vymezení tohoto pojmu.

1.1 Vymezení základních pojmů

Bakalářská práce se zabývá analýzou pracovního místa, začněme proto nejprve vysvětlením pojmu **práce**. Nejčastěji je vnímána jako soubor určitých úkolů, které pracovníci vykonávají v rámci určité pozice. Koubek uvádí ve své knize, že práce je „určité množství pracovních úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků.“ (Koubek, 2003, str. 42).

V této definici chybí sociální hledisko práce, které je zato zmiňováno v práci Mayerové a Růžičky z roku 2000. Tito autoři dodávají, že „člověku se naskýtá díky práci možnost zdokonalování svých znalostí a dovedností, navazování sociálních kontaktů“.

Velmi blízko má pojem práce k pojmu pracovní činnost. „**Pracovní činnost** svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.“ (Pauknerová, 2006, str. 152)

Pracovní činnosti jsou charakterizovány určitým stupněm rozmanitosti nebo monotónnosti. Pokud se provádí analýza pracovního místa, měla by být těmto charakteristikám věnovaná velká pozornost, neboť monotónnost bývá zdrojem snížené aktivity a také příčinou úrazů z nepozornosti. Míra kreativity v pracovních činnostech ovlivňuje motivaci k práci a spokojenost na pracovním místě. Je dokázáno, že úkoly, které jsou zadávány jako komplexní, vzbuzují větší zájem o jejich řešení. I větší podíl na týmové

práci a s tím spojované určité pravomoci a odpovědnosti aktivizují pracovníky k vyššímu výkonu.

Dalším ze základních pojmů, který je potřeba zmínit, je **pracovní úkol**. Ten je chápán jako soubor činností, které dohromady tvoří určitý výsledek. Často se stává, že pracovní místa jsou příliš specializovaná, s malým rozsahem úkolů, jejichž plnění vyžaduje jednotvárnou práci a zaměstnanec se cítí spíš jako stroj než jako člověk. To zajisté není správné a moderní personální management by se měl starat o to, aby se takovými chybám předcházelo již při vytváření pracovního místa.

S pracovními úkoly potom souvisí také **obsah práce**, kdy „obsah práce je dán množstvím a typy pracovních úkolů dané práce, jejich složením a propojením.“ (Koubek, 2003, str. 42)

Werther a Davis pracují s pojmem **popis práce**, který „popisuje, jaké jsou kladeny nároky na zaměstnance, který práci vykonává a jaké schopnosti jsou k jejímu vykonávání nezbytné. Do těchto požadavků patří zkušenost, absolvování kurzů, vzdělání, fyzické a psychické předpoklady.“ (Werther & Davis, 1992, str. 148)

Pracovní místo definuje Koubek jako „zařazení jedince do struktury organizace a zároveň mu přiřazuje povinnosti a odpovědnosti přiměřené jeho schopnostem“ (Koubek, 2003, str. 42).

V definici Stýbla, Urbana a Vysokajové se jedná o „technologicky uspořádaný, vymezený prostor, na kterém se realizuje výroba, služby, neobchodní činnosti apod.“ (Stýblo, Urban a Vysokajova, 2009, str. 3).

Pracovní místo však není jen určitá pozice ve formální struktuře, která je zřízena za účelem plnění úkolů, vybavená pravomocemi a odpovědnostmi. Každé pracovní místo je svázáno se svým okolím i komunikačními vazbami a využívá různé hmotné i nehmotné zdroje.

Ve spojení s pracovním místem se často hovoří o zařazení jedince do **struktury organizace**. Tato struktura vymezuje pozice řídicích pracovníků a podřízených, formuluje pravidla, pravomoci a odpovědnosti. Formální struktura je dána platnými předpisy, směrnici a je znázorněna schématem. V popisu pracovního jsou informace o zařazení

pozice v organizační struktuře, tedy s kým pracovník spolupracuje, kdo mu přiděluje úkoly a jsou v něm charakterizovány hlavní pracovní činnosti, které pracovník vykonává.

Držitel pracovního místa je vybaven určitými pravomocemi. **Pravomoci** představují právo pracovníka používat volnost v rozhodování. Pravomoci můžeme chápat také jako oprávnění používat volnost v jednání. Pravomoci jsou udělovány většinou od nadřízených podřízeným.

Analýza pracovního místa si žádá zjištění míry kompetencí, kterými jsou vybaveni držitelé analyzovaného pracovního místa. Pojem **kompetence** je poměrně široký. Pro účely této práce je kompetence chápána jako „soubor znalostí, dovedností, schopností, metod a postojů, které člověk využívá k úspěšnému řešení úkolů a životních situací a které mu umožní osobní rozvoj.“ (Národní soustava povolání)

V této práci se pracuje se dvěma druhy kompetencí, které jsou zjišťované při analýze pracovního místa za účelem vytvoření popisu pracovního místa, tj. technické (tvrdé) a behaviorální (měkké). U některých autorů se setkáme i s pojmy profesní a sociální. **Tvrdé kompetence** představují profesní znalosti a dovednosti, tj. dosažené vzdělání a kvalifikace. **Měkké kompetence** vyjadřují osobnostní předpoklady pro výkon povolání. Národní soustava povolání pracuje se třinácti měkkými kompetencemi, které jsou velmi detailně rozpracovány. Vzhledem k tématu celé práce je možné se omezit na základní vysvětlení pojmů.

1. Efektivní komunikace je schopnost aktivně komunikovat, dobře prezentovat, naslouchat a argumentovat.
2. Kooperace je připravenost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci.
3. Kreativita je schopnost vyhledávat příležitosti a iniciovat změny, zahrnuje intuici, vnitřní motivaci a tvořivost.
4. Flexibilita znamená operativnost a pružnost v myšlení, schopnost změnit své pracovní návyky v nových podmínkách.

5. Uspokojování zákaznických potřeb představuje zájem na zajišťování a uspokojování klientských potřeb.
6. Výkonnost představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu.
7. Samostatnost je schopnost pracovat soustředěně a vytrvale na svém úkolu pracovat bez přispění ostatních, znát své slabé a silné stránky.
8. Řešení problému je schopnost rozpoznat problém včas, posoudit ho, zvolit správnou cestu a záměr realizovat až do konce.
9. Plánování a organizování práce vyjadřuje schopnost systematicky a objektivně plánovat práci svou i ostatních s přihlédnutím k cíli, prostředkům, zdrojům a času.
10. Celoživotní učení znamená ochotu přijímat nové informace, účastnit se vzdělávacích programů.
11. Aktivní přístup znamená dělat nad rámec pracovních povinností a očekávání, prosazování návrhů na zlepšení práce.
12. Zvládání zátěže je zvládání stresu, překážek a neúspěchu.
13. Orientace v informacích znamená schopnost rozpoznat důležité informace, nespokojení se s povrchní nedostatečnou informací.

Ve druhé části této práce věnované výzkumu se pracuje s odbornými termíny z metodologie výzkumu. Proto jsou na tomto místě zmíněny pojmy, které jsou ve výzkumné části.

Informace potřebné pro provedení analýzy mohou být získány různými metodami. Zde je použita metoda **dotazníku**. Hlavním požadavkem na konstrukci dotazníku je jeho srozumitelnost s ohledem na věk, zájmy, vzdělání, stupeň motivace aj. Formulace položek musí být jednoznačná. Každý dotazník by měl mít v úvodu pokyny k jeho vyplnění. Výzkumníci jsou varováni před formulací otázky začínající slovem proč, respondenti si nemusí být vědomi příčin určitých jevů.

Srozumitelnost a jednoznačnost zabezpečíme provedením předvýzkumu (pilotáže) na osobách podobného zaměření či věku jako tomu bude u respondentů hlavního dotazníkového šetření.

Každý dotazník je tvořen z **položek**, na které se může odpovídat různými způsoby. Odpovědi na položky jsou uzavřené (ano/ne, výběr z variant a,b,c a jiné), otevřené (vlastní formulace respondenta) nebo polouzavřené (k nabízeným odpovědím je přiřazena kolonka „jiná odpověď“). Zvláštním druhem položek jsou škálové položky.

Škálování znamená, že se na škále hodnotí stupeň nebo intenzita určitého jevu. Stupeň, příp. intenzita je vyjádřena číselně nebo verbálně. Zkoumaný jev může být verbálně hodnocen například jako mimořádně bezvýznamný až velmi důležitý. V této práci se pracuje s podobou škály Likertova typu, která je sedmibodová. Používání sedmi bodů svádí k výběru střední hodnoty, proto se doporučuje používat sudý počet bodů.

Deskriptivní výzkumný problém hledá odpověď na otázku, jaký je zkoumaný jev, popisuje stav (proto deskriptivní). Výzkum se provádí dotazníkem, pozorováním, příp. rozhovorem. Formulace výzkumného problému může být formou věty oznamovací nebo tázací.

Kvantitativní výzkum se opírá o výzkumnou metodu formou dotazníků, škál. Výběr respondentů je náhodný, příp. losem.

Návratnost dotazníků by se měla pohybovat mezi 50%- 70%. Množství vrácených dotazníků klesá s větší mírou anonymity, a také pokud jsou zasílané poštou. V takových případech je nutné rozeslat nejméně dvojnásobek dotazníků, než kolik jich chceme mít jako vzorek pro uskutečnění výzkumu.

Po přehledu hlavních pojmů z oblasti personalistiky, managementu a metodologie výzkumu úzce souvisejících s analýzou pracovního místa a výzkumnou částí této práce, je možné přistoupit k teoretické části zabývající se přímo analýzou pracovního místa.

1. 2 Analýza pracovního místa

Vývoj definice:

V roce 1992 Werther a Davis jednoduše zmiňují, že analýzou pracovního místa míní „systematické shromažďování, vyhodnocování uspořádávání informací o jednotlivých pracích.“

Analýzu pracovního místa definuje Armstrong jako „jeden z nejdůležitějších postupů v personálním řízení, který má zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, řízení kariéry, hodnocení práce a při vytváření mzdových struktur“ (Armstrong, 1999, str. 209). Na téže straně dodává, že se jedná „o proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa.“

Podle Koubka poskytuje analýza pracovního místa „obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde o proces zjišťování odpovědností, vazeb na jiná pracovní místa a podmínek, za nichž se práce vykonává.“ (Koubek, 2007, str. 43)

Shrnutí: Výsledkem analýzy jsou dokumenty, které shromažďují informace o všech úkolech, dovednostech a schopnostech vykonávaných a potřebných při práci v dané organizaci. Podle všech zjištěných požadavků bude pracovník vybírán a budou na něm tyto úkoly vyžadovány.

1. 2. 1 Význam analýzy pracovního místa

Koubek shrnuje význam analýzy slovy „analýza a její produkty mají značný význam pro zefektivnění organizačních struktur, vytváření týmů, formulování strategie a politiky organizace, reagování na potřeby trhu, plánování činnosti a technického rozvoje, rozdělení úkolů organizace.“ (Koubek, 2007)

Analýza je přínosná pro liniové manažery tím, že jim umožňuje ukládat přesné úkoly a lépe organizovat práci. I samotný pracovník pocítí výhody pečlivě provedené analýzy svého místa, protože získá jasnou představu o svých povinnostech, kompetencích a odpovědnosti. Pracovník, který ví, co má dělat a jaké prostředky může používat, má

velkou šanci být pro organizaci přínosný. Znalostí popisu svého místa může požadovat odpovídající doškolování. Možnost nahlédnout do popisu práce místa výše postaveného pracovníka lze považovat za druh motivace k dalšímu vzdělávání a plánování dalších kroků v realizaci osobních cílů v zaměstnání.

Výsledkem analýz může být i odhalení nedostatků, které se mohou projevovat v duplicitě některých činností, nebo se zjistí malá obsažnost pracovního úkolu, či nevhodné pracovní režimy. (Dvořáková a kol., 2004).

Je dobré mít na paměti oba významy analýzy, deskriptivní tj. ústící v popis pracovního místa i ten odhalující různé nedostatky, který nám umožní nacházet rezervy nebo skrytá rizika.

1. 2. 2 Vztah analýzy pracovního místa k ostatním personálním činnostem

Definice analýzy pracovního místa vyjmenovávají personální činnosti, pro které je sama analýza přínosná a zároveň, ze kterých může čerpat informace, které by přispěly k zefektivnění pracovních činností v organizaci. Níže jsou uvedeny základní charakteristiky personálních činností.

Personální plánování

Aby organizace splnila stanovené cíle, musí plánovat obsazování pracovních míst vhodnými pracovníky. Analýzou pracovních míst zjistí, jestli je možné uvolnit pracovní síly uvnitř organizace a použít je na nově vzniklá nebo upravená místa, která přispějí k rychlejšímu splnění daných cílů.

Získávání pracovníků.

Vznikne-li v organizaci potřeba přijmout nového pracovníka, musí personalista vědět, jaký by měl adept na volné místo být, jaké dokumenty od něj požadovat. Analýza pracovního místa je tedy základem pro formulování nabídky zaměstnání.

Výběr pracovníků.

K této personální činnosti se využívá nejvíce druhého produktu analýzy pracovního místa specifikace pracovního místa. Čím lépe je specifikována pracovní pozice, tím lépe vybereme uchazeče o toto místo. Při výběru je také důležité informovat uchazeče o požadavcích a povaze práce, aby se mohl rozhodnout, zda pro organizaci chce pracovat.

Hodnocení pracovníků.

Analýza přesně stanoví, co má pracovník dělat a podle toho, jak plní své povinnosti, může být ohodnocen.

Rozmístování pracovníků.

Výsledky analýzy napoví, jak správně přemístit pracovníky v organizaci. Může být i důvodem k ukončení pracovního poměru.

Odměňování pracovníků.

Správně provedená analýza zaručí spravedlivé odměňování na základě stanovení hodnoty práce ve vztahu k jiným pracím v organizaci.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Analýza usnadní rozhodování, zda stálý nebo potencionální zaměstnanec potřebuje dodatečné vzdělání. Před případnými změnami v organizaci se může stanovit plán vzdělávání na základě současného stavu zjištěného analýzou.

Péče o pracovníky.

V této oblasti je důležité vnímat vliv práce na bezpečí a zdraví pracovníka. Z analýzy práce zjistíme nebezpečné praktiky a pracovní podmínky, které se snažíme odstranit. Nepříznivé podmínky na pracovišti se můžou zmírnit větší péčí o pracovníky, která bude znamenat zvýšení atraktivity daného místa.

Pracovní vztahy.

Přesně určené povinnosti a odpovědnosti vedou k tomu, že nedochází ke konfliktům mezi podřízeným a nadřízeným nebo mezi spolupracovníky.

1. 2. 3 Proces analýzy pracovního místa

Z předchozích částí bakalářské práce víme, co je analýza pracovního místa, za jakým účelem se provádí, jaké jsou její produkty a v jakých oblastech její výsledky využijeme. Aby byla analýza provedena kvalitně, je důležité postupovat podle předem stanoveného plánu, jak analýzu provést, zvolit cíl analýzy a nastítnit její průběh. Když je naplánovaný rámec, dostáváme se k problému získání potřebných informací. V této kapitole je popsáno, od koho je vhodné informace získat a jakým způsobem. Na získání údajů o pracovním místě navazuje i zvolení způsobů samotné analýzy, kterých je mnoho a ty nejpoužívanější jsou uvedeny v poslední podkapitole této části. Každá analýza pracovního místa vyústí v popis pracovního místa. Nezbytnou součástí tohoto procesu je kontrola popisu. Vzájemnou konfrontací všech dotazovaných osob lze určit, zda je výsledný popis přesný a úplný. Po ověřovací fázi, kdy se popisy rozdají nadřízeným i zaměstnancům, lze ještě doopravit chyby či nesrovnalosti a poté potvrdit správnost údajů.

Čtyři kroky pro úspěšnou analýzu pracovního místa:

1. Vypracování plánu postupu
2. Stanovení zdrojů informací
3. Sběr informací a analýza pracovního místa
4. Vytvoření popisu pracovního místa

1. 2. 3. 1 Plán postupu

Celý plán shrnuje Koubek do následujících kroků a doporučuje držet se jich.

1. Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností
2. Předložit hrubý plán akce vedení organizace
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů
4. Prodiskutovat plán hlavně s liniovými manažery a specialisty a v případě potřeby je upravit

5. Snažit se získat představitele zaměstnanců či přirozené autority pro spolupráci
6. Připravit časový plán
7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět- pokud je to zapotřebí
8. Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří
9. Realizovat pilotní (ověřovací) krok analýzy
10. Kontrola výsledků a diskuse případných problémů
11. Realizace akce v plné šíři
12. Kontrola a vyhodnocení výsledků
13. Zpracování popisů pracovního místa

(Koubek, 2000, str. 127)

1. 2. 3. 2 Zdroje informací pro analýzu pracovního místa

Všechny informace, které přináší analýza, musí mít určitý původ. Proto je nezbytné zmínit zdroje informací. Úspěšnost analýzy může z kvalitativní stránky ovlivnit mnoho faktorů. Jedním z nich je i stanovení zdroje informací pro výzkum. V literatuře se zmiňuje hned několik zdrojů.

Pracovník zařazený na pracovní místo má velmi přesné znalosti o vykonávané práci, ví, jaké požadavky jsou na něj kladeny. Jeho informace mohou být subjektivně zkresleny. Data získaná přímo od pracovníka mohou odrážet neochotu ke spolupráci, neztotožnění se s výzkumem. Pracovník může analýzu chápat jako úsilí managementu přidat mu práci a proto výsledky nemusí být spolehlivé. Na druhou stranu si může myslet, že jeho místo je důležitější, než je tomu ve skutečnosti. Příliš silné subjektivní zaujetí eliminujeme následnou konzultací s nadřízeným pracovníkem.

Přímý nadřízený obohatí vstupy potřebné k analýze spíše o organizační záležitosti, protože zná cíle, kterých má dosáhnout jím vedený tým lidí, tedy ví, jakou část práce vykonává

pracovník na daném místě. I on se může obávat přidání práce sobě nebo jeho podřízeným a může proto informace zkreslovat.

Spolupracovníci či podřízení doplní již získaným informacím celkový rámec. Neznají totiž detailně náplň práce, ale mohou analyzujícímu poskytnout údaje o komunikaci s těmito pozicemi. Tento zdroj nelze použít samostatně, ale jen jako doplněk jiných zdrojů.

Podniková dokumentace, do které můžeme zařadit stávající popisy pracovního místa, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o výrobě, výsledky organizační analýzy, podnikové organizační, právní a procedurálních dokumenty, organizační a spisové řády, pracovní pořádky, tarifní zařídění pracovníků a mnohé další, doplňují již výše zmíněné zdroje.

Nezávislý specialista z oboru zná zkoumanou pozici i v jiných organizacích. Tímto zdrojem může být i pracovník z jiné firmy.

Odcházející pracovníci nemají důvod zkreslovat informace. (Koubek, 2007, str. 75-76)

Volba zdroje bude záviset na schopnostech pracovníka, který analýzu provádí, délce věnovaného času, množství popisů, které má vytvořit. Při shromažďování informací se potkáme s mnoha problémy, které je dobré už od začátku minimalizovat. Jedná se hlavně problémy a lidskými povahami a zde je nutné zdůraznit, že hlavní je vysvětlit pracovníkům co nejlépe důvody pro analýzu jejich míst. Informace je dobré získávat od více držitelů stejného místa.

Podle Koubka (2000) je nejčastějším zdrojem informací samotný držitel pracovního místa. Jako vhodný zdroj informací však označuje i bezprostředně nadřízeného. Přesto někteří odborníci zvažují i možná úskalí.

Držitel pracovní pozice:

- podrobně zná práci,
- může si přát zvýšit důležitost určitých povinností jako záležitosti svého statusu nebo sebeobrazu,
- může prezentovat povinnosti, které preferuje jako důležité,
- může nesprávně vnímat úroveň autority,

- nemusí mít speciální dovednosti potřebné pro shromažďování informací a sestavení popisu pracovního místa,
- může mít nechuť k tomu, aby trávil čas vypracováváním dobrého popisu pracovního místa.

Liniový manažer:

- práci zná dobře, avšak nikoli tak dobře jako její vykonavatel,
- může podávat informaci o tom, jak práce souvisí s ostatními vykonávanými funkcemi ve společnosti,
- někdy nemusí být ochoten sdělit, pro které úkoly mají jeho podřízení plnou autoritu,
- nemusí mít speciální dovednosti potřebné pro získávání informací a sestavování popisu pracovního místa,
- může mít nechuť ke ztracení času nezbytného na vypracování dobrého popisu pracovního místa. (Foot, Hook, 2002)

1. 2. 3. 3 Sběr informací a analýza pracovního místa

Nejčastěji využívanými metodami sběru informačních dat jsou **metody pozorovací, dotazníkové metody a rozhovory**, které mohou být použity samostatně nebo ve vzájemné kombinaci. Informace lze samozřejmě také získat z podkladů a dokumentace podniku, katalogů prací, kontrolních seznamů, z popisu práce zpracovaného přímo pracovníkem nadané pozici a z mnoha dalších.

Sebepozorování je klasický způsob analyzování práce. Každý pracovník tuto činnost provádí, aniž si je toho vědom. Tato metoda patří k nejméně nákladným, ale málo spolehlivým a málo využitelným, protože začínající pracovník nebude umět popsat svou práci tak jako zkušený odborník. Můžeme ji proto kombinovat s pozorováním.

Pozorování, do kterého řadíme i natáčení, se používá při zjišťování pracovních postupů. Smyslem je zachytit pracovníka v běžném pracovním procesu a zaznamenat, co dělá, jakým způsobem a jak dlouho. Používají se pouze u prací, které mají krátký a opakující se

cyklus. Nedoporučuje se tam, kde je hodně nepostřehnutelných duševních činností. Pozorovatel musí být zaškolen.

Dotazníková forma šetření spočívá v tom, že respondent odpovídá na otázky sám, podle svého uvážení a svých pocitů. Mezi hlavní výhody lze zařadit cenovou dostupnost, neovlivnitelnost odpovědí, a to jak ze strany tazatele, tak ze strany nadřízeného. Respondent má dostatek času na zodpovězení všech otázek v plném rozsahu. Nevýhodou je nižší návratnost dotazníků. Chybí také kontrola, kdo ve skutečnosti dotazník vyplnil. Vhodné je proto adresné dotazování, kdy je dotazník vyplněn přímo v místnosti, ve které je zadavatel. V rámci neadresného dotazování se hovoří nejčastěji o anketě. Zde záleží na ochotě a volném čase respondenta. Otázky mohou být uzavřené nebo otevřené. Ke zkreslení dochází nepochopením otázky. Je vhodné provést předběžné šetření na menším vzorku, ověří se tím srozumitelnost zadání.

Mezi nejčastěji používané metody sběru informací patří **rozhovor**. Při něm je velký důraz kladen na analytické schopnosti osoby, která rozhovor řídí. Před samotným rozhovorem by měla být provedena analýza všech základních informací o místě, jež je předmětem rozhovoru. Rozhovory se vedou se stávajícími i bývalými pracovníky, v neposlední řadě i nadřízenými zkoumaným pozicím. Podle míry formalizace se rozlišují rozhovory standardizované, polostandardizované a nestandardizované. Informace takto získané se ověřují u přímých nadřízených. Existují zásady pro vedení rozhovoru:

- příprava
- seznámení tazatele s obsahem šetření
- vysvětlení účelu rozhovoru dotazovanému
- vedení poznámek, pořízení zvukového záznamu

Popis pracovního místa přímo pracovníkem má velkou výhodu v dokonalé znalosti pozice. Někdy nedokáže pracovník oddělit jednotlivé fáze činností. Nevýhodou může být požadavek pracovníka na určitou finanční odměnu za ochotu trávit čas psaním. Vzhledem k tomu, že je potřeba určitého zaučení pracovníků, aby věděli, jak se popis vytváří a co všechno je nutné v něm uvést, může se tato metoda mnohonásobně prodražit.

Určitou podobu s dotazníkem můžeme spatřit v **kontrolních seznamech** (Check-list) neboli soupisech. Při této metodě však dochází k určitému omezení subjektivního úsudku. Seznamy směřují k odpovědi ano-ne. Výhodou je časová nenáročnost odpovědí, odpovědi získáme rychleji, můžeme je rychleji i zpracovat.

Určitým vylepšením kontrolních seznamů je metoda **PAQ** (Position Analysis Questionnaire), která kromě zakřížkování ano-ne vyžaduje i vyjádření stupně důležitosti u vykonávané činnosti. Doporučuje se používat u více než třiceti respondentů.

Deníková metoda je založena na každodenním záznamu činností samotným pracovníkem. Tato metoda se používá u prací, které lze jen těžko sledovat. Metoda je náročná na písemné vyjadřování, pracovník si nemusí vzpomenout na všechny činnosti, které během dne vykonal.

Sběr informací by měl končit poznamenáním si všech nejasností a problémů zjištěných při studiu dokumentace a jejich následná konzultace s oprávněnými osobami.

K analýze pracovních míst byla vyvinuta již řada metod. Hlavními kritérii pro výběr jsou:

- účel, ke kterému má být využita
- efektivnost při získávání potřebných údajů
- stupeň odbornosti potřebný ke zpracování údajů
- dosažitelnost informačních zdrojů
- čas na realizaci (Kocianová, 2010, str. 44)

Při výběru metody se může analytik rozhodovat podle počtu pracovních míst, počtu pracovníků, druhu práce nebo také podle umístění pracovních míst. Některé metody jsou orientované na práci a snaží se popsat, co pracovník dělá, co je náplní jeho práce. Metody orientované na pracovníka identifikují jeho charakteristiky potřebné k provedení pracovních úkolů.

Livian a Pražská (1997) doporučují použít v průběhu analýzy několik metod najednou. Stejně tak využít víc zdrojů informací. Dosáhne se tím maximálně možného efektu a výsledek díky tomu bude poskytovat dokonalý obraz o průběhu práce.

1.3 Popis pracovního místa

Jak bylo uvedeno výše, na základě informací získaných analýzou můžeme přistoupit k vytvoření popisu pracovního místa tzv. job deskption.

Podle Armstronga tento popis „vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za nichž pracovník práci vykonává a hlavní prvky odpovědnosti držitele nebo jeho hlavní úkoly.“ Autor dodává, že by neměl jít do příliš velkých detailů. Měl by především definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout. (Armstrong, 1999, str. 210). Někteří autoři se shodují na rozsahu jedné až dvou stránek.

Werther a Davis uvádějí, že je to „písemná zpráva o povinnostech, podmínkách a dalších aspektech daného povolání. Někdy může být nazván také jako profil práce.“ (Werther a Davis, 1992, str. 145). Autoři doporučují, aby měly všechny popisy v rámci jedné organizace stejnou formu. Existují sice vzory, jak by takový popis měl vypadat, ale firmy si ho upravují podle svých potřeb.

Standardní popisy reagují jen velmi pomalu na současné dynamické změny. A i když se pravidelně aktualizují, nejsou tyto popisy dostatečně flexibilní. Popis by měl vytvořit komplex pracovních úkolů s rozšířeným a obohaceným obsahem práce. Takovéto pracovní úkoly mají za cíl především následující body:

- překonávání úzké specializace
- posilování pravomoci jedinců a skupin
- přecházení mezi pracovními místy
- udržení potřeby učit se

Jak je v předchozím odstavci uvedeno, je nutné pracovní místa periodicky aktualizovat, případně upravit kdykoliv v zájmu potřeb firmy. „ Nejdůležitějšími důvody k provedení redesignu pracovních míst jsou:

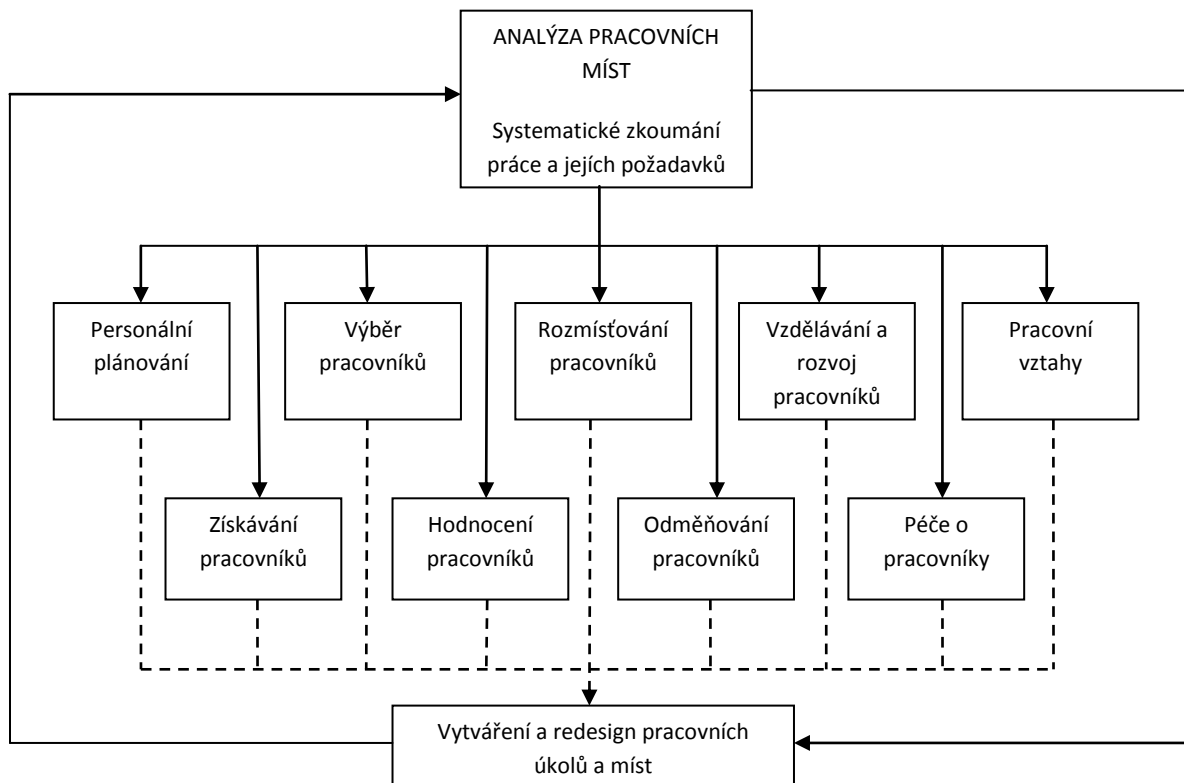
- změny v systému (nový provoz, změna organizační struktury)
- personální problémy (fluktuace, zvýšení motivace)

- pracovní prostředí (monotónnost, zlepšení pracovních podmínek)
- měnící se způsoby řízení
- výrobní důvody (zvýšení produkce, snížení nákladů, zlepšení kvality služeb či výrobků).
- vnější důvody (situace na trhu)“ (Koubek, 2000, str. 141)

Obrázek 1

Vztah mezi analýzou pracovního místa, redesignem pracovních míst a ostatními personálními činnostmi

Zdroj: Koubek, 2000, s. 121



1. 3. 1 Obecný popis pracovního místa

Obecný popis se zabývá formálním zařazením pozice do organizační struktury firmy. Informuje nás o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti nebo hlavních úkolech a povinnostech. Popis pracovního místa je:

- Písemný dokument, který říká, co zkoumaný pracovník na dané pozici dělá v rámci organizace.
- Určuje hlavní náplň práce a vztahy tohoto pracovního místa k ostatním místům
- Popisuje racionální plán provádění práce, určuje hranice a omezení aktivit na daném místě.
- Popis pracovního místa se nezmění se změnou pracovníka, ale pouze se změnou náplně práce, povinností nebo odpovědnosti
- Je projevem zájmu organizace o to, co pracovník na svém místě dělá.

Obecný popis pracovního místa obvykle sestává ze tří částí.

Administrativní část

Tato část podává základní informace o pracovním místě:

- Název organizační jednotky, do které popisované místo patří
- Název pracovního místa, který odráží povahu pracovní pozice
- Vztah k ostatním pracovním místům, který vyplývá z organizačního schématu
- Platové ohodnocení pozice nebo zařazení do platové třídy
- Číslo klasifikace zaměstnání se používá u větších firem pro lepší přehlednost
- Typ smlouvy, na kterou je pracovník na této pozici obvykle zaměstnán (plný úvazek, částečný úvazek, trvalé nebo dočasné místo atp.)
- Umístění práce neboli kde pracovník vykonává svou práci
- Bezprostředně nadřízená funkce
- Názvy pozic, na které pracovník osobně dohlíží a které mu jsou odpovědné
- Jméno pracovníka na konkrétním pracovním místě, jeho podpis a datum souhlasu s vytvořeným dokumentem
- Jméno a podpis osoby, která popis pracovního místa vytvořila

- Datum sestavení popisu, které slouží k zajištění aktuálnosti popisu

Popisná část

Obsahem této části je skutečná náplň práce a mohou se v ní objevit následující údaje:

- Účel a cíle práce: odpovíme na otázku, proč zkoumané místo existuje, jasně popíšeme výsledky práce, které pomáhají dosáhnout cílů stanovených organizací, jasně vymezíme roli a očekávaný přínos. Nejedná se o výčet činností.
- Hlavní úkoly: tato část je stěžejní a většinou obnáší 8 až 10 povinností. Tyto povinnosti mohou být seřazeny buď podle důležitosti (se sestupnou tendencí) nebo podle náročnosti určené procentním vyjádřením času stráveného nad danou činností. V tomto bodě se uvádí povinnosti, ale ne jakým způsobem je splnit.
- Hlavní činnosti, které pomáhají splnění dříve uvedených úkolů. V této části vyjmenujeme vše, co pracovník na zkoumané pozici opravdu dělá a s jakými problémy se potýká. Stručný seznam úkolů rozšíříme detailnějším vylíčením způsobů, jak jich dosáhnout.

Specifická část

Zahrnuje vymezení kvalifikačních, osobnostních a jiných požadavků (resp. kompetencí a způsobilostí).

Specifikace zahrnuje:

- Vymezení potřebných znalostí, schopností a dovedností
- Osobnostní předpoklady
- Stupeň a obor vzdělání
- Sociální a komunikační kompetentnost
- Kompetence pro práci v týmu
- Manažerské kompetence
- Fyzické předpoklady
- Požadavky na další vzdělávání
- Délka dosavadní praxe

- Jazykové předpoklady

1. 3. 2 Vztah popisu pracovního místa k různým personálním oblastem

Správným provedením popisu pracovního místa a jeho následné vhodné používání může být velmi spolehlivým základem pro stanovení spravedlivého mzdového systému. Podle autorů Marquese a Jirásky (1996) sledujeme tyto cíle:

- Sladit mzdy s přínosem pracovníků pro organizaci
- Usnadnit pracovníkům adaptaci na změny, poskytnout jim více informací o obsahu jejich práce a o záměrech organizace
- Zjednodušit a racionalizovat vztah mezi pracovním místem a mzdou a redukovat možnost vlivu subjektivního hodnocení a předpojatosti
- Pomoci vymezit mzdy pro nová, jedinečná nebo aktualizovaná místa
- Fungovat jako bezpečnostní opatření proti konfliktům a nedorozuměním

Pokud zpracujeme stručnější verzi, bude nám sloužit hlavně při plánování lidských zdrojů, při získávání pracovníků nebo pro pohovory. Detailnější verze použijeme za účelem zácvičku pracovníků, pro plánování kariéry a odborného vzdělávání. (Marques a Jirásek, 1999, str. 203)

1. 4 Vymezení pojmu učitel odborného výcviku

Podle zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících je učitel odborného výcviku pedagogickým pracovníkem, na kterého se vztahuje § 2, v němž je upravena obecná definice pedagogického pracovníka, což má velký význam, neboť s postavením pedagogického pracovníka je spojen celá řada pracovně právních nároků.

§ 9 stanovuje podmínky získání odborné kvalifikace pro učitele středních škol, bod 5 blíže specifikuje podmínky pro učitele odborné výchovy.

Národní soustava povolání uvádí:

Kód povolání: 11.6.7

ID: 100 500

Učitel odborného výcviku střední školy je pedagogický pracovník s vyšší kvalifikací, který provádí vzdělávací a výchovnou činnost při vyučování žáků střední školy v odborném výcviku.

Odborný směr: Výchova a vzdělávání

Odborný podsměr: Učitel

Alternativní názvy: Pedagog, učitel, vocational training teacher of secondary school

Kvalifikační úroveň: 6

Pracovní činnosti

- Vzdělávání a výchova zaměřená na získávání vědomostí a dovedností žáků v odborném výcviku, který spočívá v osvojování a procvičování základních dovedností, činností a návyků, ve zhotovení výrobků, ve výkonu služeb nebo ve výkonu prací podle jednotlivých oborů vzdělání poskytujících střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou v rámci školního vzdělávacího programu střední školy.

- Studium nových poznatků v oboru a jejich následná aplikace do vzdělávacích a výcvikových programů v rámci školního vzdělávacího programu, popřípadě do individuálních vzdělávacích plánů.
- Příprava a zadávání úkolů, cvičení a zkoušení s cílem cvičit žáky, vyhodnocovat jejich znalosti a pokrok v rámci odborného výcviku, tvorba textových a jiných podpůrných učebních materiálů a pomůcek.
- Provádění pedagogického poradenství v oblasti odborného výcviku, podněcování osobního vývoje žáků a diskutování o jejich pokrocích s rodiči a třídním učitelem a poskytování konzultací žákům, vykonávání úkolů a prací souvisejících s přímou pedagogickou činností, včetně dohledu nad žáky při odborném výcviku.
- Příprava zpráv, hodnocení žáků a jejich klasifikace; konání porad s učiteli a schůzek s rodiči.
- Vedení evidence o pedagogické činnosti a o výsledcích žáků.
- Vedení odborného výcviku, vedení ročníkových a závěrečných prací žáků.
- Spolupráce s firmami, organizacemi a institucemi při realizaci odborného výcviku.
- Komplexní koordinace vzdělávání v odborném výcviku se znalostmi a dovednostmi z jiných oborů vzdělání, popř. tvorba koncepcí rozvoje oboru středního vzdělání s výučním listem nebo skupiny příbuzných oborů.

Další informace o povolání

Více informací o kvalifikačních, osobnostních, zdravotních a o pracovních podmínkách a o průměrné měsíční mzdě jsou uvedeny u jednotlivých typových pozic zařazených do tohoto povolání.

Podrobné údaje o zaměstnáních CZ-ISCO a o hrubé měsíční mzdě u určité typové pozice nalezneme na stránce CZ-ISCO a mzdy.

V tomto povolání není člověk vystaven žádné významné zátěži.

Odborná příprava a certifikáty:

Nejvhodnější přípravou pro tuto pozici je vyšší odborné vzdělání, bakalářský studijní program. Jinou alternativu představuje střední vzdělání s maturitou.

Měkké kompetence: ke každé typové pozici uveden i požadovaný stupeň

Efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování potřeb zákazníků, výkonnost, samostatnost, řešení problému, plánování a organizování práce, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládání zátěže, orientace v informacích, vedení lidí, ovlivňování ostatních

Obecné dovednosti: formulované velmi specificky pro každou typovou pozici tohoto povolání zvláště, pro obor Kadeřník jsou uvedeny v praktické části této bakalářské práce.

Odborné znalosti: obecná pedagogika, vedení odborného výcviku a praktického vyučování.

Odborné dovednosti:

- Vyučování formou příkladů, problémových situací, vedení k vlastnímu objevování, organizace samostatné činnosti žáků
- Rozložení učebních osnov a vzdělávacích cílů do jednotlivých témat a úkolů
- Rozpracování vyučovacích témat a úkonů do příprav pojednotlivé vyučovací hodiny
- Úprava obsahu učiva podle změn ve vývoji vědy a techniky
- Motivování k zájmu o učivo
- Zjišťování, zda žáci učivo pochopili
- Ústní zkoušení
- Vedení výuky se zřetelem na speciální vzdělávací potřeby žáků

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními: duševní poruchy, poruchy chování, závažná psychosomatická onemocnění.

2 Výzkumná část

Výzkumná část navazuje na teoretickou část a směřuje k naplnění cíle, kterým je popis pracovního místa UOV. Ten vychází z analýzy pracovního místa. Pro účely této bakalářské práce je popis zúžen na pozici učitele odborného výcviku Kadeřník, což umožní zabývat se specifickými atributy tohoto pracovního zařazení. Provedení výzkumné části je realizovatelné po prostudování odborné literatury, výběru respondentů, sběru informací zvolení správných metod výzkumu a provedení analýzy dat získaných z dotazníkového šetření. Tyto jednotlivé etapy jsou popsány právě v této části.

Pro popis pracovního místa se hodí zejména formulace **deskriptivních výzkumných otázek**. Ty se soustřeďují na popis stavu, který se dá hodnotit použitím **strukturovaných dotazníků se škálováním**. Výsledky empirického šetření proto vzejdou z dotazníkového šetření.

2. 1 Výzkumné otázky

Výsledkem výzkumu jsou odpovědi na tyto otázky:

1. **Jaký je rozsah pracovních činností učitele odborného výcviku učebního oboru Kadeřník?**
2. **Jaké rozhodovací pravomoci má učitel odborného výcviku učebního oboru Kadeřník z pohledu svého a z pohledu svého nadřízeného pracovníka?**
3. **Jaký význam přikládají měkkým kompetencím nadřízení učitele odborného výcviku a jaký on sám?**

K výzkumné otázce číslo 1 jsou zpracovány *kontrolní seznamy pracovních činností* určené pouze učitelům odborného výcviku. Je nazván Pracovní činnosti. Přesná podoba je v příloze číslo 1, strana 68.

K výzkumné otázce číslo 2 je vytvořen *dotazník se škálou*. Dotazník nese název Rozhodovací pravomoci. Je vyhotoven ve dvou variantách. Jedna je pro učitele odborného výcviku a druhá pro nadřízeného pracovníka. Výsledkem je srovnání. Přesná podoba je v příloze číslo 2 a 3, strana 72.

K výzkumné otázce číslo 3 je *dotazník se škálou* nazvaný Měkké kompetence. Aby mohl být porovnán význam těchto kompetencí, jak pro učitele odborného výcviku, tak pro nadřízeného pracovníka, je dotazník vypracován ve dvou variantách. Výsledkem je porovnání. Přesná podoba je v příloze číslo 4 a 5, strana 82.

2.2 Vytvoření dotazníku

Ke sběru dat, potřebných pro provedení výzkumu, byla zvolena **kvantitativní metoda** dotazování- elektronické dotazníkové šetření.

Přípravná fáze:

Před tím, než byly dotazníky vytvořeny v elektronické podobě, byly předloženy třem učitelům odborného výcviku a jednomu přímému nadřízenému. Cílem této **pilotáže** bylo zejména odstranění nejasností, které by mohly vzniknout použitím rozdílné nebo nejasné terminologie. Při předvýzkumu byly odhaleny a následně odstraněny některé nedostatky ve formulaci otázek. Touto úpravou bylo možné dosáhnout maximálně možné srozumitelnosti.

Otázky tj. jednotlivé položky v dotaznících Pracovní činnosti a Měkké kompetence jsou **uzavřené**. Dotazník Rozhodovací pravomoci je polozavřený, protože pracuje s možností vyplnit volné pole označené „jiné“. Učitelé odborného výcviku si při vyplňování všech dotazníků raději vyberou z nabídky možných odpovědí, než aby formulovali své vlastní odpovědi.

Elektronický dotazník

Dotazník byl zpracován na internetovém vyhledávači Google. Pro tuto fázi potřebují někteří výzkumníci absolvovat krátké zapracování se zkušeným expertem na práci s počítačem. Ve fázi výběru respondentů byla připravena databáze e- mailových adres. Nejdříve byl osloven e-mailem ředitel školy a byl informován, že na jeho škole bude

prováděn výzkum. Pro zvýšení motivace k vyplnění dotazníků byla nabídnuta možnost seznámení s výsledky výzkumu. Někteří respondenti požádali o zpětnou vazbu. Respondentům byla zaručena anonymita při zpracování dat. Každý respondent obdržel e-mail, který odkazoval k internetovému vyhledávači Google a přímo v něm odklikáváním svých odpovědí mohl vyplnit dotazníky. V průběhu šetření bylo možné sledovat průběžné výsledky i základní statistiky vyplňování. Přístup k nim měla pouze autorka této práce. Důvodem volby dotazníkového šetření v elektronické formě byla její jednoduchá distribuce. Ze základního souboru bylo osloveno 17 středních škol, na jejichž stránkách bylo celkem 76 veřejně dostupných e-mailových adres učitelů odborného výcviku učebního oboru Kadeřník a 17 jejich přímých nadřízených.

2.3 Výběr respondentů

S ohledem na cíl bakalářské práce, popis pracovního místa učitele odborného výcviku, jsou hlavními respondenty právě oni. Ve výzkumné otázce číslo 2 a 3 jsou srovnávány názory zkoumané pracovní pozice s názorem přímého nadřízeného, proto jsou druhou skupinou respondentů jejich přímí nadřízení. **Základní výzkumný soubor** tvoří proto všichni učitelé odborného výcviku a jejich přímí nadřízení. Z tohoto základního souboru byl náhodným výběrem osloven **výběrový soubor**, na němž bylo provedeno empirické šetření. Náhodnost výběru byla zajištěna řazením středních škol s učebním oborem Kadeřník na internetu. Respondenty byli učitelé odborného výcviku, kteří, jak se předpokládalo, neměli příliš velkou motivaci pro vyplňování dotazníků, a proto muselo být osloveno více škol. Jak bylo uvedeno v teoretické části, muselo být pro účely dotazníku nazvaného Pracovní činnosti osloveno minimálně 30 osob. Vzhledem k předpokládané nízké **návratnosti**, což se potvrdilo v praxi, bylo nutné rozeslat dotazníky opakovaně. Díky absolutní anonymitě při zpracování dat, nebylo možné s příchozími odpověďmi identifikovat podle e-mailu respondenta. Při dalším oslovení bylo nutné poděkovat těm, kteří už dotazník vyplnili, a vyzvat ostatní k vyplnění. Průběh navrácení dat je znázorněn v části Výsledky empirického výzkumu.

2.4 Výsledky empirického výzkumu

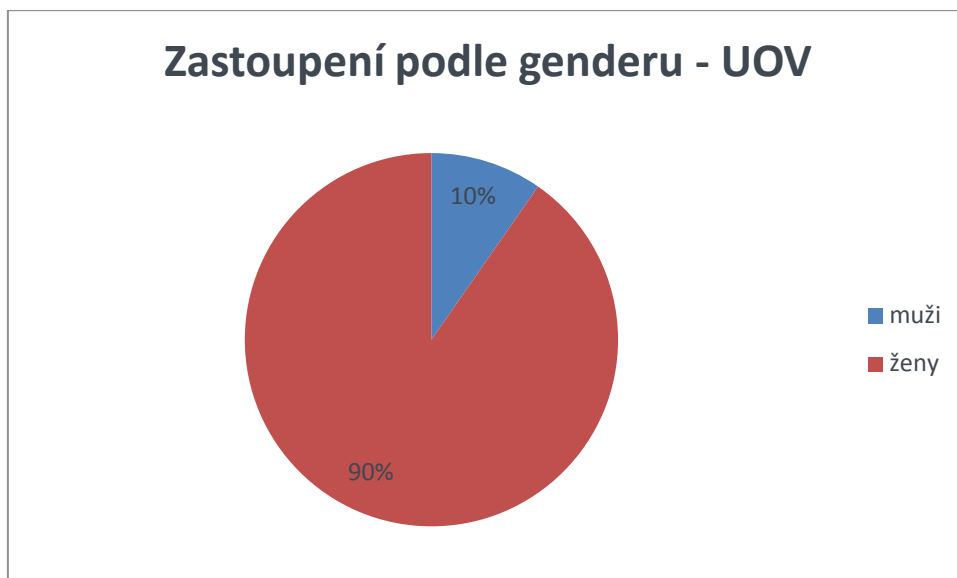
Výzkum zahrnuje charakteristiku výběrového souboru, kterým jsou učitelé odborného výcviku oboru Kadeřník. Pro zodpovězení výzkumných otázek bylo nutné oslovit i přímé nadřízené, proto je charakterizovaná i tato skupina. Základními charakteristikami je genderové složení a věkové složení obou skupin. Závěr první podkapitoly komentuje návratnost dotazníků.

Rozbory dotazníků, které směřují k zodpovězení výzkumných otázek, jsou strukturovány tak, že je formulovaná výzkumná otázka, popsán cíl, obsah a forma dotazníku. Následuje interpretace výsledků podložená grafy umístěnými v přílohách. Každý rozbor končí formulací odpovědi na výzkumnou otázku s odkazem na stránku, kde jsou výsledky rozboru uplatněny v popisu pracovního místa.

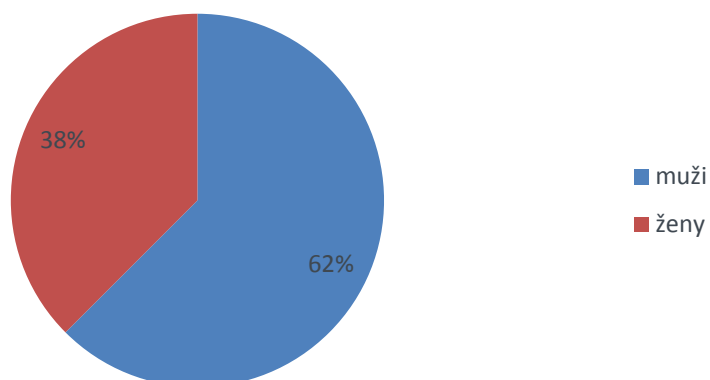
2.4.1 Charakteristika výběrového souboru

Genderové složení respondentů

Graf 1: Zastoupení podle genderu



Zastoupení podle genderu - nadřízení



Komentář:

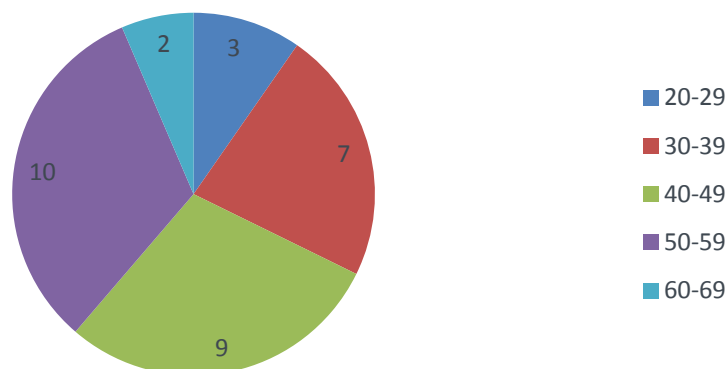
Naprostá převaha žen mezi UOV je očekávaným jevem. Ale prosazují se na této pracovní pozici též muži, i když tvoří jenom necelých 10 % respondentů.

Ve skupině nadřízených se projevila převaha mužů, ale ne tak výrazná jako převaha žen mezi UOV. Přesto, že ve školství pracuje více žen, jsou vedoucí pozice stále ve většině případů obsazovány muži. Podíl mužů mezi nadřízenými tvoří dvě třetiny.

Věkové složení respondentů

Graf 2: Věkové složení respondentů

Věkové složení respondentů - UOV



Věkové složení respondentů - nadřízených



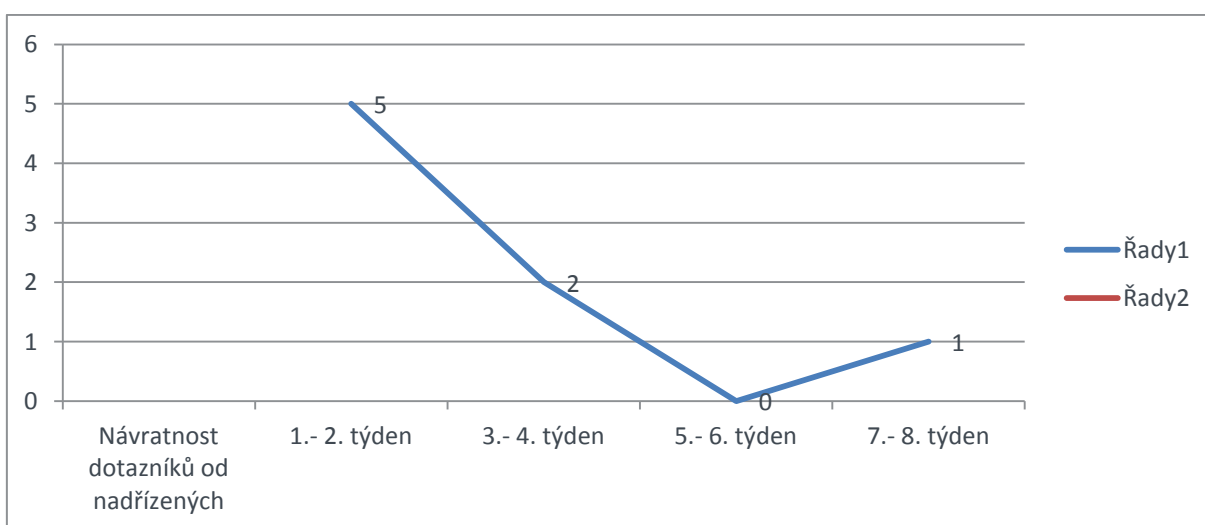
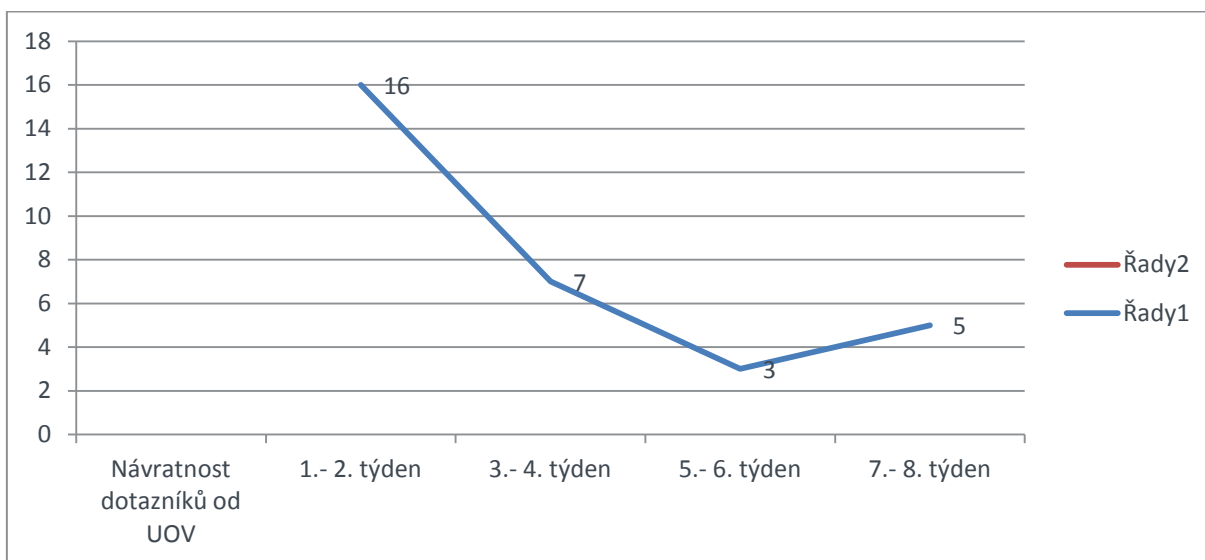
Komentář:

Hlavními respondenty tohoto šetření jsou UOV, proto se podívejme nejdříve na jejich věkové rozložení. 61% respondentů je věkově soustředěno mezi 40- 59 roky. To ukazuje na fakt, že na tomto pracovním místě najdeme nejčastěji ženu ve věku 40-59 let. Naopak věkový interval 20-29 let je zastoupen pouze 10% respondentů. Zajímavý je i fakt, že v tomto intervalu byli dva ze tří zúčastněných mužů. Tak malý počet respondentů v tomto věku souvisí s probíhajícími mateřskými povinnostmi a také s tím, že mnohé UOV zkouší samostatně podnikat nebo prochází různými kadeřnictvími.

Skupina nadřízených vykazuje absenci respondentů ve věkové kategorii 20- 29 let. Souvisí to s tím, že na tuto pozici je vyžadovaná určitá doba praxe ve školství. Nejčastěji jsou na této pozici muži ve věku 50- 59 let. (50%)

Návratnost dotazníků

Graf 3: Průběh vracení dotazníků



Komentář

Celkem bylo osloveno 76 UOV a 17 nadřízených. Po čtyřech kolech se vrátilo 31 dotazníků od UOV a 8 od nadřízených. Hlavním cílem bylo dosažení minimálního počtu 30 respondentů z řad UOV. Tento požadavek je zdůvodněn v teoretické části této bakalářské práce na straně 21. Návratnost byla sice nízká, ale některými statistiky požadovaná 70% návratnost nemusela být pro účely tohoto šetření hlavním kritériem. Návratnost byla 41% u UOV a 47% u nadřízených. Spojnicový graf vykazuje velmi podobný průběh v obou sledovaných skupinách. Viditelný propad byl způsoben probíhajícími svátky.

2.4.2 Rozbor dotazníku „Pracovní činnosti“

Výzkumná otázka č. 1

Jaký je rozsah pracovních činností učitele odborného výcviku učebního oboru Kadeřník?

Příloha číslo 1- dotazník Pracovní činnosti, strana 68

Dotazník si kladl za cíl zjistit, které pracovní činnosti mají největší podíl na všech pracovních povinnostech. Byl vytvořen dotazník, který formou seznamu nabízí 27 pracovních činností. Ke každé činnosti byla nabídnuta škála s rozpětím 1- 6 (1 bezvýznamný podíl, 6 mimořádně důležitý podíl). Sudý počet na škále byl zvolen proto, aby u respondentů nevznikl efekt průměrnosti a byli proto nuceni rozhodnout se víc buď k označení, že je daná činnost pro ně spíš bezvýznamná, tzn., nevykonává ji tak často nebo má na jejich povinnostech velmi významný podíl a vykonávají ji téměř denně. Statistickou metodou mediánu bylo možné roztrždit činnosti do skupin podle důležitosti jejich vykonávání. Forma dotazníku se seznamem činností byla zvolena proto, že respondenti vykonávají některé činnosti natolik automaticky, že by při metodě samostatného výčtu činností mohli některé opominout. A naopak některé vykonávají pouze zřídka a proto by také mohly zůstat bez povšimnutí.

Bezvýznamný podíl, stupeň 1, nebyl zaznamenán u žádné činnosti. To dokazuje, že v rámci předvýzkumu byly některé činnosti doplněny přímo UOV, u některých došlo ke zpřesnění formulace. Respondenti pak neměli pocit, že vyplňují dotazník, který není určen jen pro ně.

Hodnocení začíná až od stupně 2, označovaného slovně též jako **velmi málo významný**. Tímto stupněm byly ohodnoceny tyto činnosti:

- ✓ účast na třídních schůzkách,
- ✓ zpracování dokumentace o závěrečných zkouškách,
- ✓ komunikace v cizím jazyce,
- ✓ pracovní komunikace mimo organizaci,
- ✓ řešení konfliktů s rodiči,
- ✓ podílení se na týmové práci učitelů všeobecných předmětů.

Činnosti na stupni 3, označované jako **přiměřeně důležité**, byly

- ✓ uklízení provozovny,
- ✓ vkládání hodnocení žáků do informačního systému školy,
- ✓ komunikace s rodiči,
- ✓ účast v metodických komisích,
- ✓ účast na veletrzích a odborných přednáškách,
- ✓ učení se novým postupům,
- ✓ čtení odborné literatury,
- ✓ plánování závěrečných zkoušek,
- ✓ řešení konfliktů se spolupracovníky.

Stupněm 4, tj. činnosti **důležité**, byly hodnoceny tyto činnosti:

- ✓ zpracování podkladů pro výuku
- ✓ rozbor plnění učiva
- ✓ účast na poradách
- ✓ plánování výuky

Za **velmi důležité** činnosti byly na stupni 5 hodnoceny:

- ✓ dohled na bezpečnost a hygienu práce
- ✓ zkoumání okolností neprospěchu žáka
- ✓ plánování nákupu materiálu, pracovních pomůcek a nového zařízení
- ✓ řešení konfliktů se žáky
- ✓ podílení se na týmové práci učitelů odborného výcviku

Mimořádně důležité, na stupni číslo 6, byly:

- ✓ dohled nad skupinou svěřených žáků
- ✓ předvádění kadeřnických úkonů žákům
- ✓ vedení záznamů o docházce

Odpověď na výzkumnou otázku číslo 1

Pracovní činnosti UOV oboru Kadeřník jsou velmi rozmanité. Nesou prvky fyzické i duševní práce. Zahrnují činnosti související se vzděláváním a výchovou, evidencí pedagogické činnosti, péčí o pracoviště, poradenskou činností, týmovou spoluprací a nelze opomenout ani další vzdělávání. Tento výčet pracovních činností dokládá, že práce na tomto pracovním místě není monotónní. Týmová práce, která by mohla být zdrojem vyšší motivace a osobního rozvoje, není na této pozici častým jevem.

Pracovní pozice UOV je zřizována za účelem vzdělávání a výchovy žáků střední školy v odborném výcviku. S touto pracovní pozicí jsou proto nejčastěji spojovány úkoly ze stupně 6, tj. dohled nad skupinou žáků, předvádění úkonů a vedení záznamů o žácích.

Tato výzkumná otázka je součástí finální podoby popisu pracovního místa UOV na straně 58.

2.4.3 Rozbor dotazníku „Rozhodovací pravomoci“

Výzkumná otázka č. 2

Jaké rozhodovací pravomoci má učitel odborného výcviku učebního oboru Kadeřník z pohledu svého a z pohledu nadřízeného pracovníka?.

Příloha číslo 2 a 3- dotazníky Rozhodovací pravomoci, strana 72

Soubor grafů, strana 41- 51

Dotazník si kladl za cíl zjistit, jaký je rozsah rozhodovacích pravomocí UOV, o čem nechají UOV rozhodovat jejich přímí nadřízení a jaké pravomoci si myslí UOV, že jim jsou svěřeny. Byly vytvořeny dva dotazníky, resp. jeden, neboť se od sebe liší jen formulací nabízených odpovědí tak, aby vystihly osobu dotazovaného respondenta, například slovesným tvarem mohu (já učitel odborného výcviku) a mohou (moji podřízení). V dotazníku bylo formulováno 20 činností a k nim čtyři stupně pravomocí a to od možnosti samostatného rozhodnutí až po nutnost svolení přímého nadřízeného k dané činnosti. Dotazník nabídl respondentům možnost vyjádřit se i samostatně, pokud by k některé činnosti nevyhovovala žádná z nabízených variant. V rámci předvýzkumu byla více diskutována možnost varianty „mohu rozhodovat, ale nedělám to“. Jak vyplynulo z výzkumu, byla tato varianta opravdu nadbytečná, nebyla téměř nikým zvolena. Pokud ano, tak se tak rozhodlo mezi 3%- 13% respondentů.

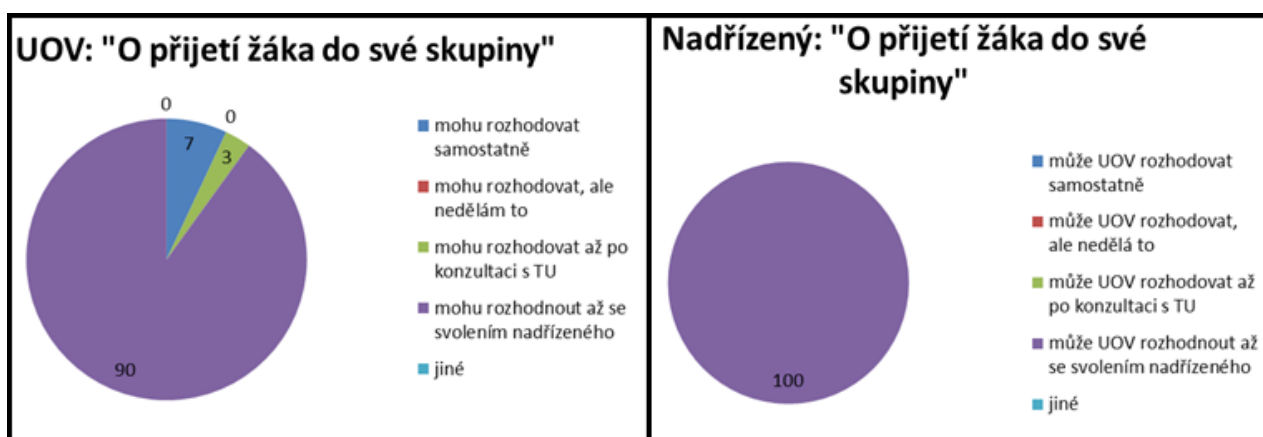
Respondenti byli dotazováni, zda mají rozhodovací pravomoci k:

- přijetí žáka do své skupiny
- přeřazení žáka z jedné skupiny do druhé
- hodnocení žáka ze své skupiny v odborném výcviku
- hodnocení žáka z jiné skupiny
- udělení výchovného opatření
- snížené známce z chování
- způsobu omlouvání žákovy absence
- termínu pořádání kadeřnické soutěže
- průběhu kadeřnické soutěže

- výběru žáků na soutěž
- zorganizování odborné exkurze své skupiny
- zorganizování výletu své skupiny
- vybavení žáků pracovními prostředky a ochrannými pomůckami
- změnám ve školním řádu
- nákupu materiálu a pomůcek do kadeřnictví
- rozvržení učiva odborného výcviku do jednotlivých ročníků
- rozvržení učiva odborných předmětů do jednotlivých ročníků
- náplni třídních schůzek
- organizaci závěrečných zkoušek
- organizaci vyučovacího dne

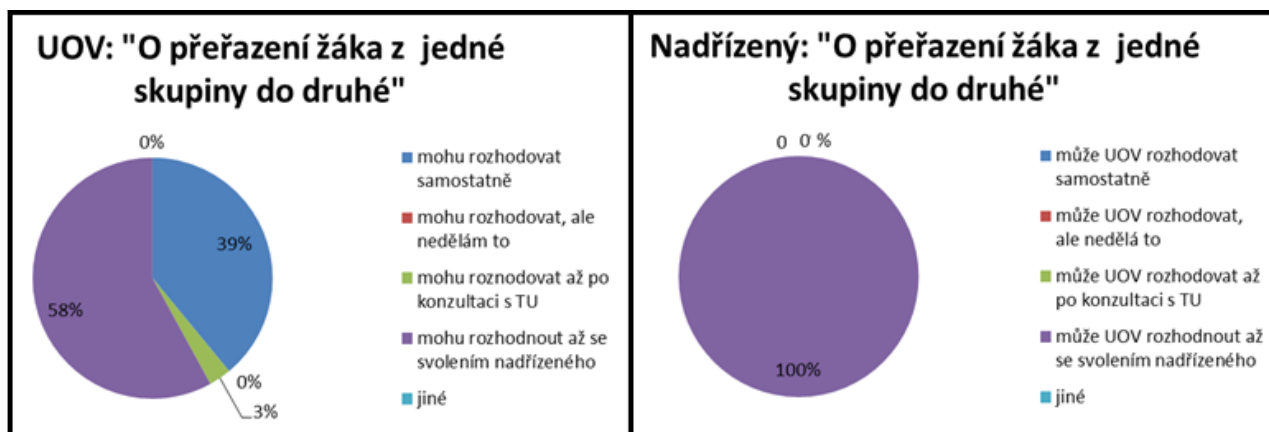
Následují rozbory odpovědí získané z dotazníku, které byly zpracované do grafů. V jednom grafu jsou vyjádřeny názory obou skupin respondentů, tj. nadřízených i UOV, aby bylo možné co nejlépe identifikovat míru shody či neshody na danou pravomoc.

Graf 1- Rozhodovací pravomoc k přijetí žáka do své skupiny



Komentář: Z grafu je zřejmé, že mezi nadřízenými panuje stoprocentní shoda. Vychází z toho, že o tvorbě tříd rozhodují oni. Naprostá většina UOV si je vědoma, že jim samotným tato pravomoc nepřísluší.

Graf 2- Rozhodovací pravomoc k přeřazení žáka z jedné skupiny do druhé



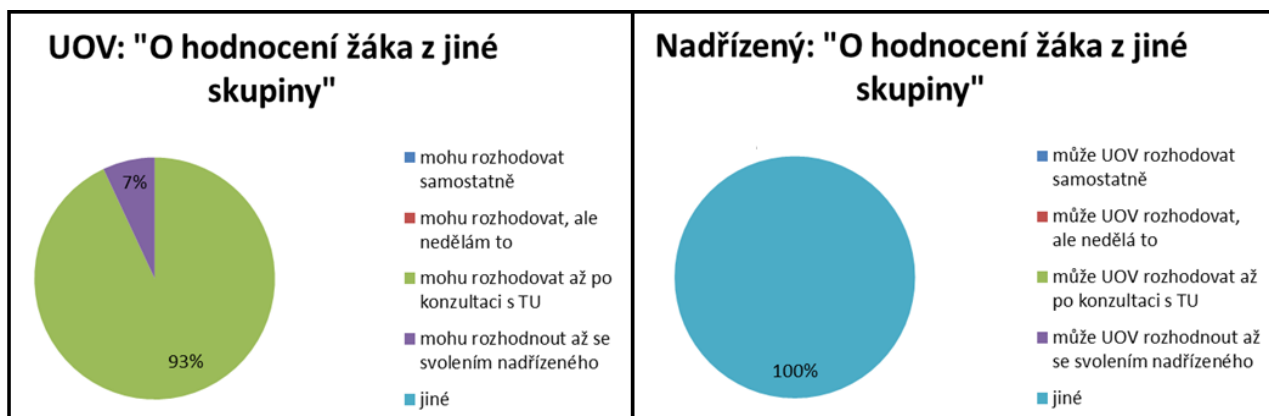
Komentář: Tuto administrativní záležitost, o které vždy rozhodují nadřízení, jak bylo zdůvodněno i v komentáři 1 si 39% UOV přisvojuje jako své rozhodovací pravomoci. Tak jako v předchozím grafu tak i zde se 3% UOV domnívají, že stačí k rozhodnutí konzultace s TU.

Graf 3- Rozhodovací pravomoc k hodnocení žáka ze své skupiny



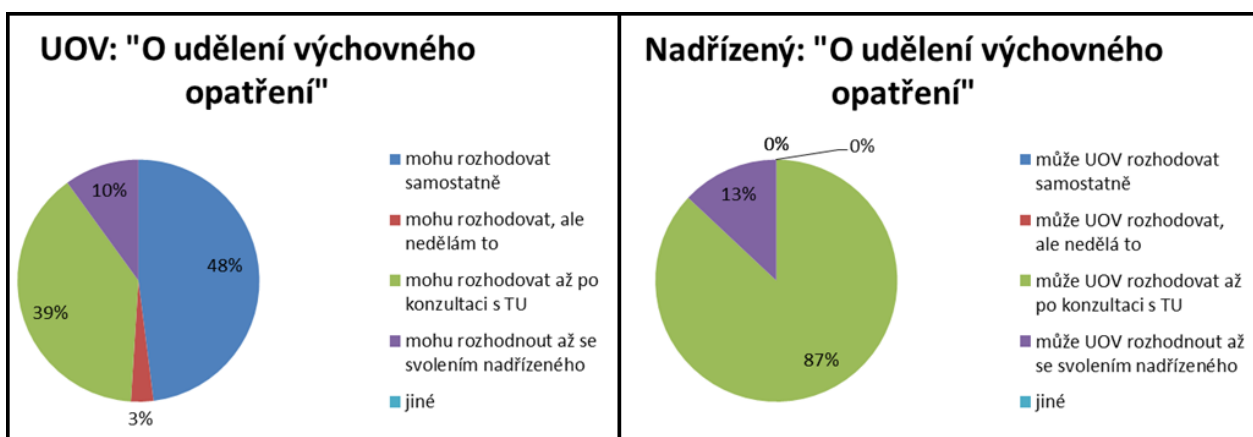
Komentář: Toto je jediná pravomoc, kterou nadřízení bezvýhradně přenechávají UOV. Přesto mají někteří UOV pochybnosti, že mohou hodnotit žáka jenom oni, neboť si na pomoc berou TU. Bližším rozborem se zjistilo, že to byli UOV z řad věkové kategorie 20-30 let.

Graf 4- Rozhodovací pravomoc k hodnocení žáka z jiné skupiny



Komentář: Tato formulace nevyhovovala žádnému nadřízenému. Vždy využili pole označené „jiné“ a sami formulovali názor, že UOV o tom nemohou rozhodovat nikdy. UOV rozhodují o hodnocení jiného žáka z velké části ve spolupráci s TU, protože rozhodují společně o některých žácích na klasifikačních poradách.

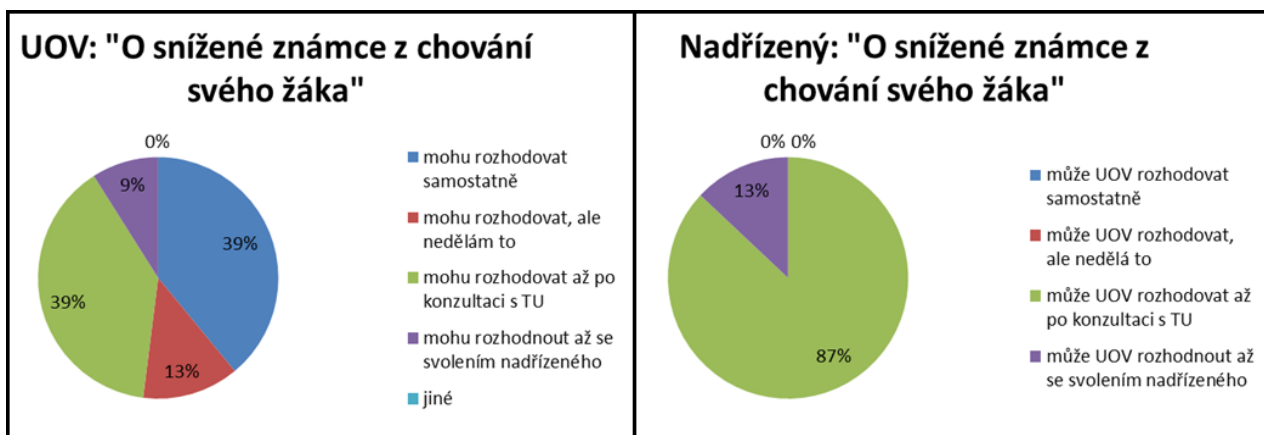
Graf 5- Rozhodovací pravomoc k udělení výchovného opatření



Komentář: Naprostá většina nadřízených vyžaduje, aby UOV konzultoval udělení výchovného opatření s TU. Poměrně malá část nadřízených si ponechává tuto pravomoc pro sebe. Mezi výchovná opatření patří i podmíněné vyloučení, o kterém rozhoduje výlučně ředitel školy. Názory UOV dokládají velmi rozdílnou praxi na školách nebo

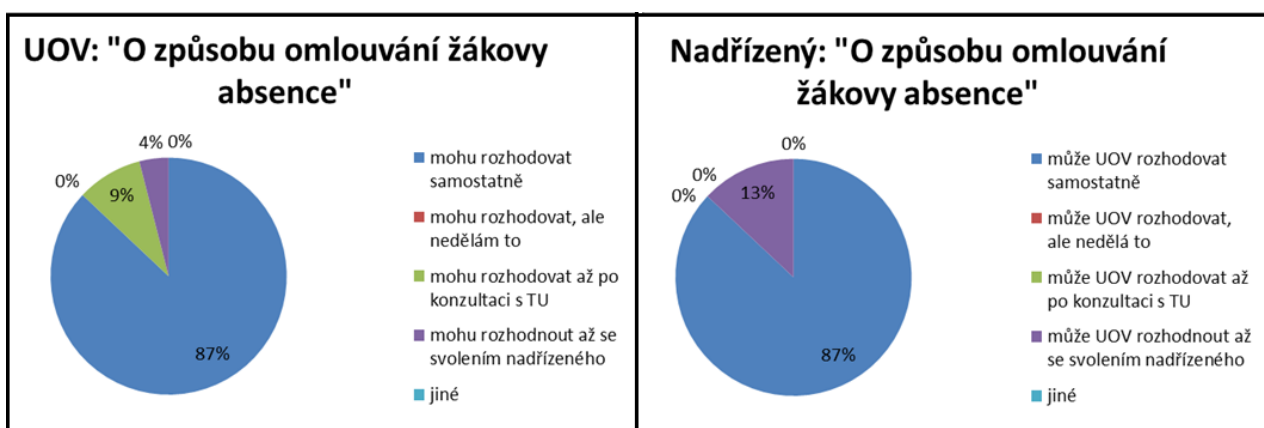
neznalost UOV. UOV mohou pouze opatření navrhnout ale TU má celkový přehled o žákovi. Proto je tato pravomoc, viděno očima nadřízených, ponechána TU.

Graf 6- Rozhodovací pravomoc k udělení snížené známky z chování



Komentář: Velmi obdobně jako u předchozí pravomoci je řešena i pravomoc k rozhodování o snížené známce z chování. Pedagogická rada může rozhodovat o 3. stupni z chování, ke kterému vyzývá ředitel školy na základě podkladů od TU. Proto i zde se projevilo upřednostnění TU ze strany nadřízených.

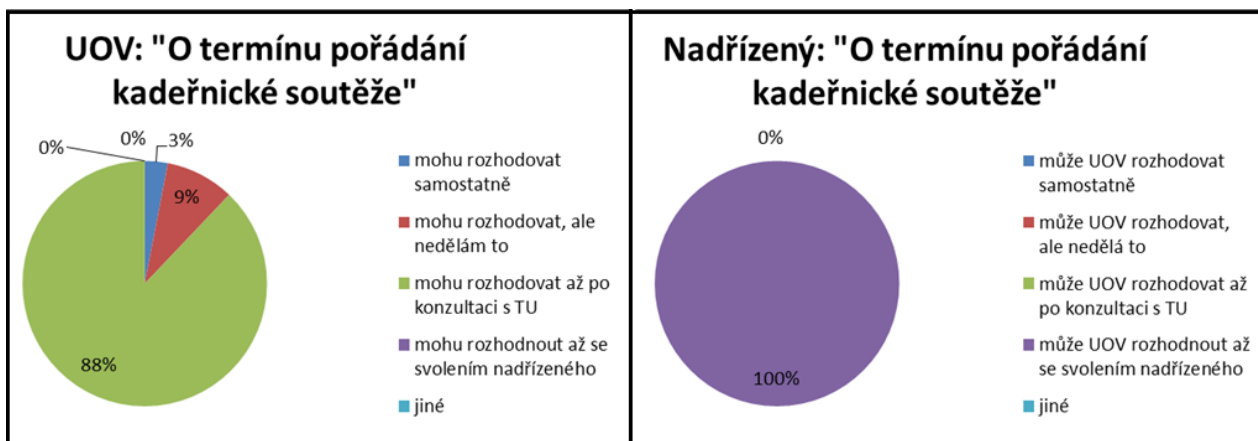
Graf 7- Rozhodovací pravomoc ke způsobu omlouvání žákovy absence



Komentář: Toto je jedna z mála pravomocí, která je OUV ponechána. Přesto někteří nadřízení cítí, že způsob omlouvání je dán školním řádem, který z velké části vymezuje

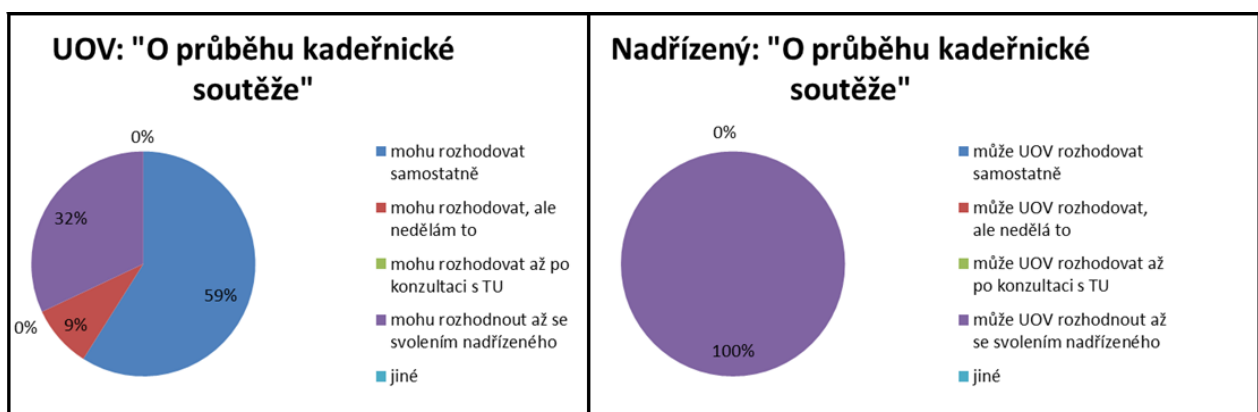
pravidla a UOV se pohybují pouze v rozpětí těchto pravidel. UOV se přesto domnívají, že rozhodují sami a malá část je ochotna spolupracovat s TU. 13 % nadřízených z grafů 6 a 7 bylo z věkové skupiny 50-60 let a kteří pracují na této pozici déle než 15 let.

Graf 8- Rozhodovací pravomoc k určení termínu konání kadeřnické soutěže



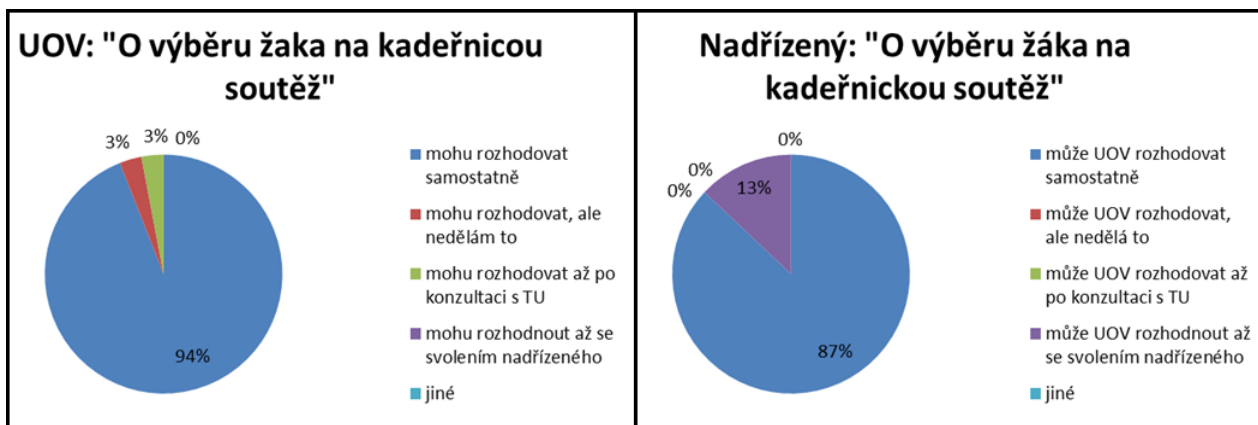
Komentář: Zde je viditelný naprosto odlišný pohled na tuto pravomoc. O chodu školy, tzn. ročním plánu akcí, rozhoduje ředitel školy a proto termín velkých akcí je záležitostí vedení školy.

Graf 9- Rozhodovací pravomoc k průběhu kadeřnické soutěže



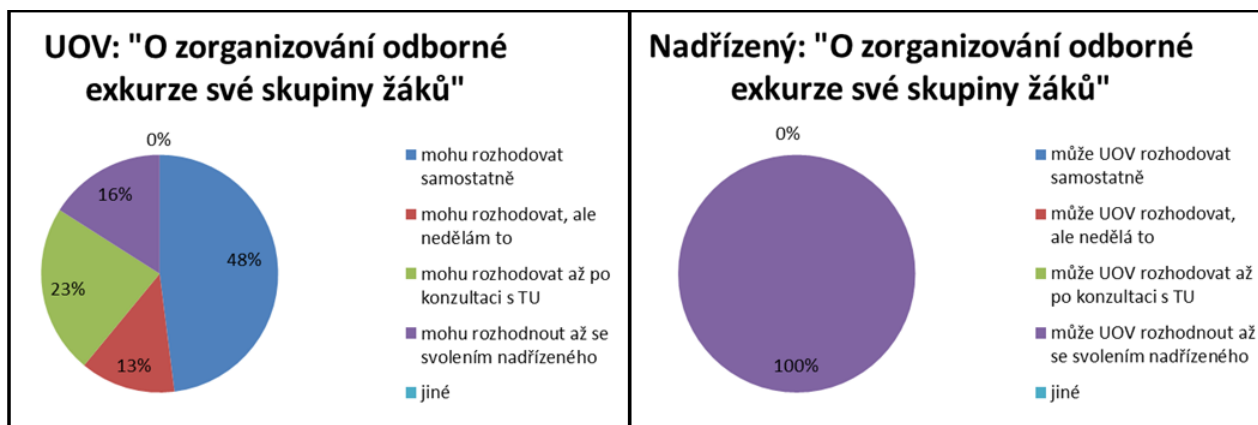
Komentář: Z pohledu nadřízených graf ukazuje na to, že nadřízení nepřipouští týmovou spolupráci. Graf doložil, že nadřízení chtějí mít celou akci pevně v rukou. S jejich názorem souhlasí 32% UOV. Ti byli hlavně z věkové skupiny 40-50 let.

Graf 10- Rozhodovací pravomoc k výběru žáka na kadeřnickou soutěž



Komentář: V pořadí už třetí pravomoc, která je většinou nadřízených podřízeným přiznána. Přesto chce mít 13% nadřízených přehled o vybraných žácích. Oněch 13% bylo z řad mladých nadřízených (30-40 let).

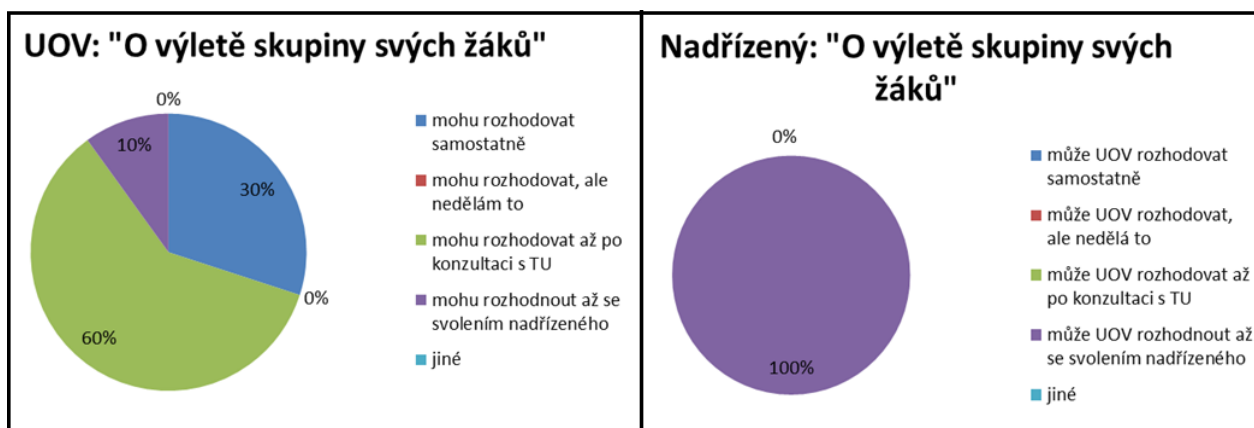
Graf 11- Rozhodovací pravomoc k zorganizování odborné exkurze



Komentář: Nadřízení jsou jednotní v názoru, že oni rozhodují o termínu a náplni exkurze, protože rozhodují o chodu školy a naplňování ŠVP. Pouze 16% UOV si tuto skutečnost

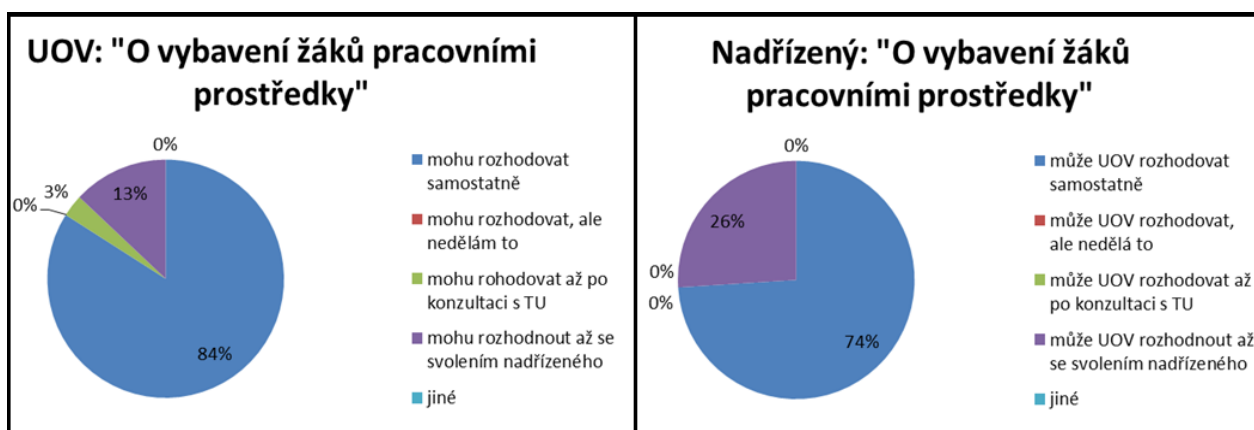
uvědomuje. V odpovědích ostatních UOV panuje velká nejistota. Téměř polovina je přesvědčena, že o tom rozhodují jenom oni a čtvrtina si bere na pomoc TU.

Graf 12- Rozhodovací pravomoc k zorganizování výletu své skupiny



Komentář: Tento graf lze komentovat obdobně jako předchozí jen s tím rozdílem, že zde se projevuje více spolupráce s TU, bráno z pohledu UOV.

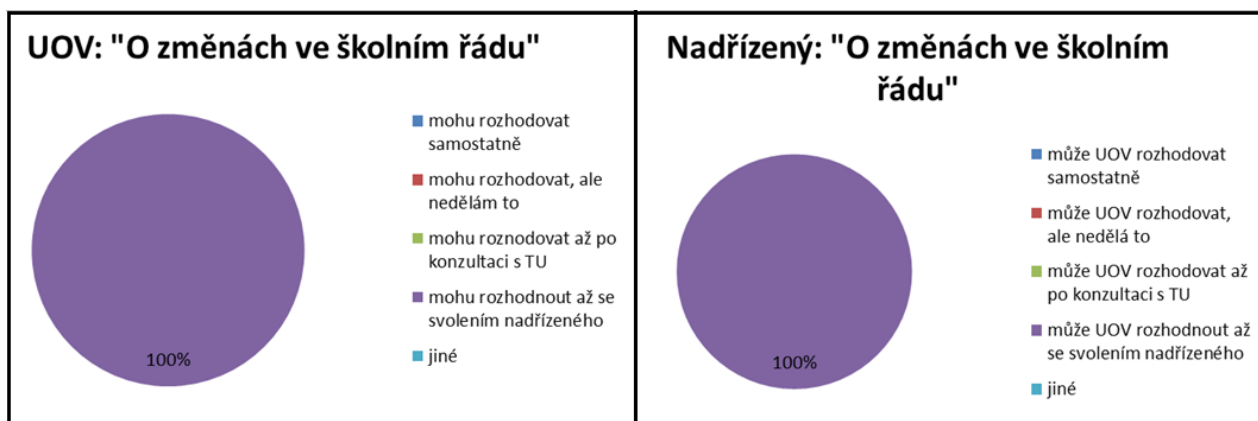
Graf 13- Rozhodovací pravomoc k vybavení žáků pracovními prostředky



Komentář: O vybavení žáků pracovními prostředky ponechávají nadřízení na UOV. Přesto 26% z nich si je vědomo, že za bezpečnost a hygienu zodpovídají oni a proto chtějí učinit

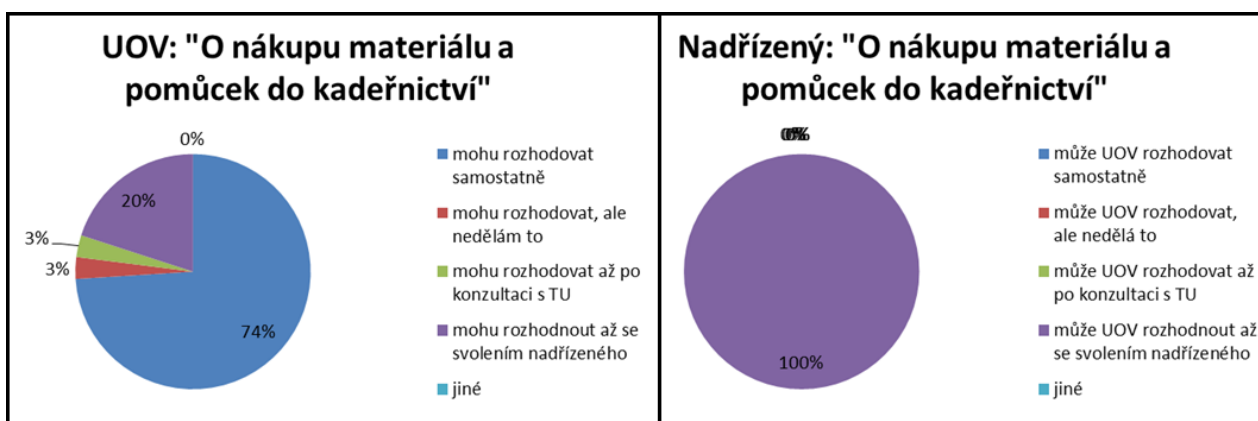
poslední rozhodnutí v této věci sami. 13% UOV jim tuto pravomoc přiznává, přesto je naprostá většina UOV přesvědčena, že o tom rozhodují oni sami.

Graf 14- Rozhodovací pravomoc ke změnám ve školním řádu



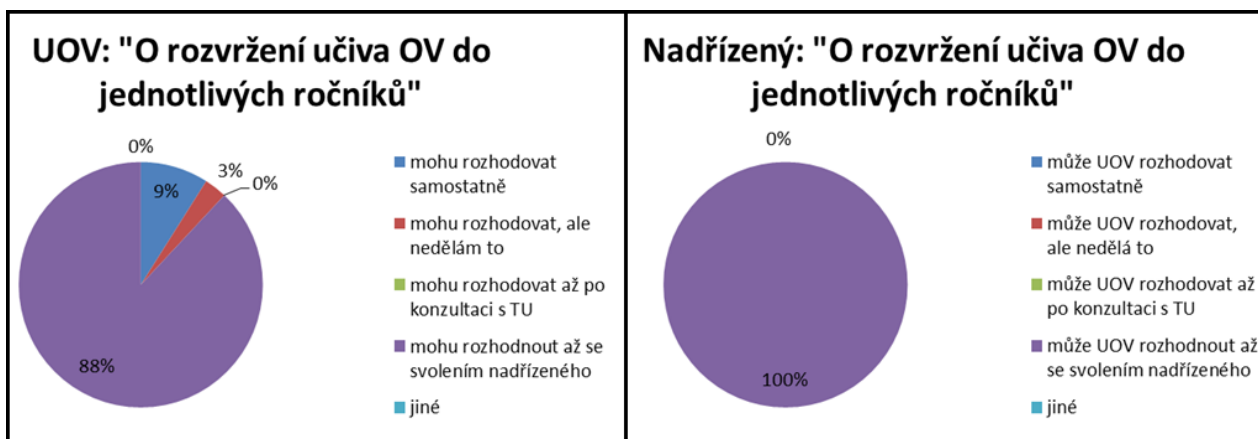
Komentář: V žádné pravomoci nevládla mezi oběma skupinami respondentů taková shoda jako právě zde. Všichni uznávají, že školní řád je dokument, ve kterém se provádí změny podle určitých pravidel a že konečné rozhodnutí je na nadřízených.

Graf 15- Rozhodovací pravomoc k nákupu materiálu do kadeřnictví



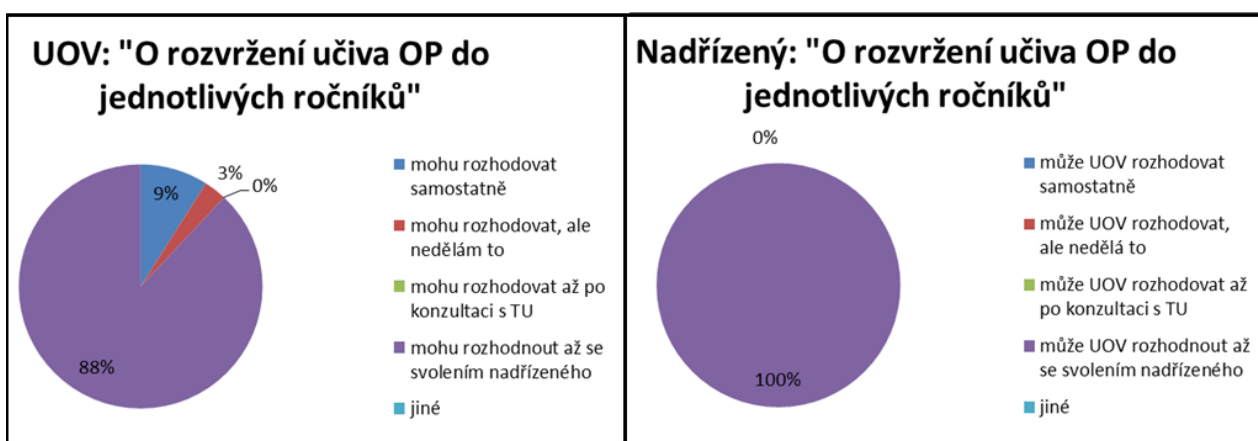
Komentář: Jak graf napovídá, UOV se velmi mýlí v pohledu na tuto pravomoc. Oni mohou vybrat pomůcky a materiál, ale nákup nakonec schvaluje jejich nadřízený s ohledem na finanční možnosti školy.

Graf 16- Rozhodovací pravomoc k rozvržení učiva OV do jednotlivých ročníků



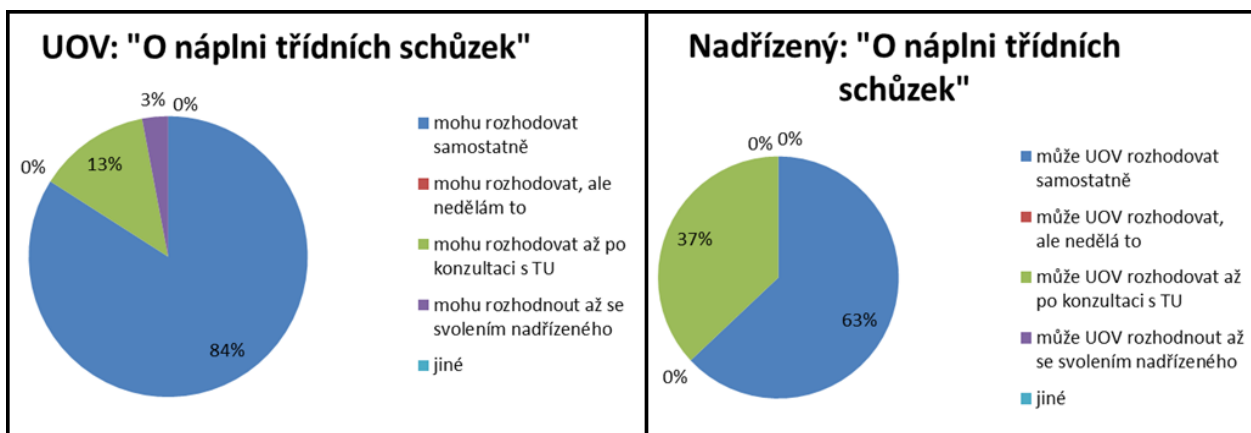
Komentář: Grafy 16 a 17 lze okomentovat společně. Oba totiž dokládají, že UOV poučení zpracováváním ŠVP, respektují, že rozvržení učiva ve školním programu je schvalováno vedením školy a proto nemají v tomto rozhodování žádnou volnost. Mladí učitelé z věkové skupiny 20-30 let tvořili těch 9%, kteří se domnívali, že rozvržení učiva rozhodují oni.

Graf 17- Rozhodovací pravomoc k rozvržení učiva OP do jednotlivých ročníků



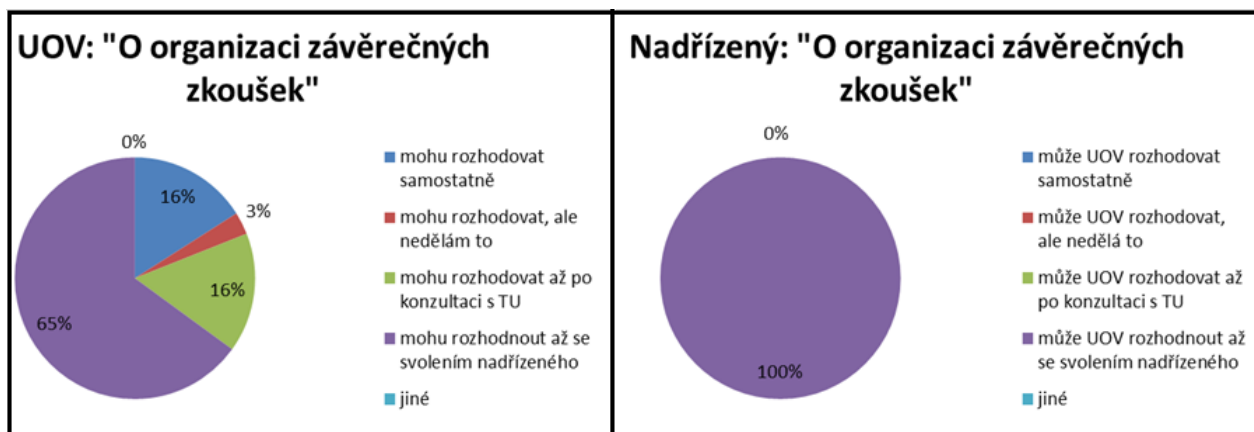
Komentář: Komentář je shodný s komentářem ke grafu 16.

Graf 18- Rozhodovací pravomoc k náplni třídních schůzek



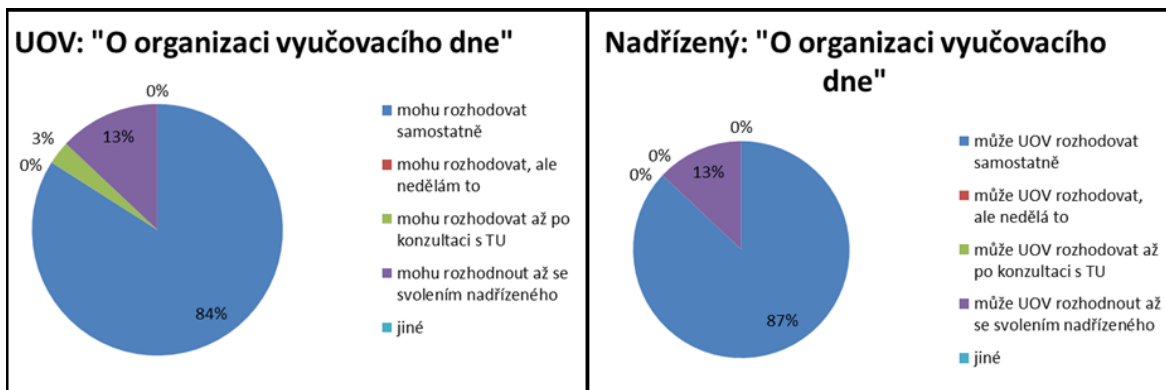
Komentář: Během třídních schůzek by mělo dojít ke spolupráci UOV s TU a přitom tento názor zastává pouze 37% nadřízených. UOV nepociťují, že by byli při třídních schůzkách výrazně omezováni TU.

Graf 19- Rozhodovací pravomoc k organizaci závěrečných zkoušek



Komentář: Organizační zabezpečení chodu školy, tj. v tomto případě organizační zabezpečení závěrečných zkoušek, je výsadní pravomocí nadřízených. 16% UOV bere tuto pravomoc ne sebe a stejný počet by závěrečné zkoušky konzultoval nejdříve s TU.

Graf 20- Rozhodovací pravomoc k organizaci vyučovacího dne



Komentář: Toto je čtvrtá pravomoc, která je nadřízenými podřízeným přiznána. I tak jich 13% vidí, že i zde mohou uplatnit svou pravomoc. 84% UOV si je vědomo této pravomoci.

Souhrn odpovědí přímých nadřízených

Budeme-li porovnávat, kdo má jasnější představu o rozhodovacích pravomocích, jsou to přímí nadřízení UOV. Jejich odpovědi byly jednodušší, vždy se přiklonili buď k variantě „mohou rozhodovat sami“ nebo „mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného“.

Jak vyplývá z grafů, ponechávají si přímí nadřízení své pravomoci, příp. vyžadují předchozí schválení u těchto činností: *přijetí žáka do určité skupiny, přeřazení žáka z jedné skupiny do druhé, termíny kadeřnických soutěží, organizování odborných exkurzí, organizování výletů, změny ve školním řádu, nákup materiálu, rozvržení učiva do jednotlivých ročníků, organizace závěrečných zkoušek.* (grafy 1, 2, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 19)

Naopak, nadřízení nechají UOV zcela samostatně rozhodovat o *hodnocení žáka své skupiny*. A to je také jediná rozhodovací pravomoc UOV, na které se nadřízení stoprocentně shodli. (graf 3)

V menší míře, tzn. 87% nadřízených, uvedlo, že jsou ochotni ponechat samostatnost v rozhodování i v těchto záležitostech: *o způsobu omlouvání, o výběru žáka na kadeřnickou soutěž, o organizaci vyučovacího dne.* (grafy 7, 10, 20)

74% nadřízených nechá samostatně rozhodovat UOV o *vybavení žáků pracovními prostředky*. (graf 13)

Nejvíce roztržštěné byly odpovědi na otázku *rozhodování o náplni třídních schůzek*. 63% nadřízených zvolilo variantu, že ano, mohou rozhodovat samostatně, přesto zbývajících 37% zvažuje potřebu konzultace s třídním učitelem. (graf 18)

Co může být pro někoho zarážející, třídní učitel má podle nadřízených pravomoc usměrnit UOV v těchto případech: *udělení výchovného opatření, snížení stupně z chování*. (grafy 5, 6)

Nadřízení nevyužili variantu odpovědi, že by UOV měl nějakou rozhodovací pravomoc, ale zdráhal by se ji využít.

Vlastní pojetí odpovědi zobrazené jako „jiné“ využili nadřízení pro vyjádření se k pravomoci *hodnocení žáka z jiné skupiny*. Ani jednomu nadřízenému nevyhovovala nabídka odpovědí. Sami dopsali, že o tom nemohou rozhodovat vůbec, opravdu každý rozhoduje jen o jemu svěřených žácích. (graf 4)

Souhrn odpovědí UOV

Odpovědi UOV v tomto dotazníku vykazují velkou míru nejednotnosti v pohledu na jim svěřené, resp. nesvěřené pravomoci.

Stoprocentní shodu projevují v názoru, že *o změnách ve školním řádu* rozhodují jejich nadřízení. (graf 14)

88% UOV uznává, že *o rozvržení učiva do ročníků* rozhoduje jejich nadřízený. (grafy 16, 17)

Zásadní rozkolísanost mezi samotnými UOV vykazovaly pravomoci k rozhodování o *sníženém stupni z chování, k udělení výchovného opatření, k zorganizování odborné exkurze*. (graf 5,6,11)

Vysoká míra shody mezi UOV a nadřízenými panuje u *přijetí žáka do skupiny*. Zde si 100% nadřízených ponechává tuto pravomoc a 90% UOV jim ji přiznává. (graf 1)

87 % nadřízených přiznává svým UOV pravomoc *k výběru žáka na soutěž, k organizaci vyučovacího dne* a zároveň 94%, resp. 84% UOV cítí, že jim tato pravomoc přísluší. (grafy 10, 20)

Činnosti, u kterých byl zaznamenán největší rozpor, tzn., nadřízení si ponechávají 100% rozhodovací pravomoci pro sebe, ale většina UOV má dojem, že tuto pravomoc mají naopak oni sami, byly tyto: *k nákupu materiálu* (74% UOV chce pravomoc pro sebe), *k průběhu kadeřnické soutěže* (59% UOV chce pravomoc pro sebe). (grafy 9, 15)

97 % UOV je ochotno předat pravomoc třídnímu učiteli v otázce *hodnocení žáka z jiné skupiny*. 88 % s nimi bude konzultovat *termín kadeřnické soutěže*. (grafy 4, 8)

Odpověď na výzkumnou otázku číslo 2

UOV se velmi mýlí v pohledu na své rozhodovací kompetence. Mají možnost rozhodovat pouze o hodnocení jim svěřených žáků. Ostatní činnosti musí podle většiny nadřízených konzultovat přímo s nimi nebo s třídním učitelem. Nejasné vymezení rozhodovacích pravomocí může vést k častým sporům mezi UOV a nadřízeným. Je proto nutné seznámit nové pracovníky v průběhu adaptace s tím, jaký je rozsah jejich rozhodovacích pravomocí. Tak nízká míra rozhodovacích pravomocí vyplývá z organizačních struktur škol, kdy UOV je nejnižší postavený a sám už neřídí žádné pracovníky.

Tato výzkumná otázka je součástí finální podoby popisu pracovního místa UOV na straně 58.

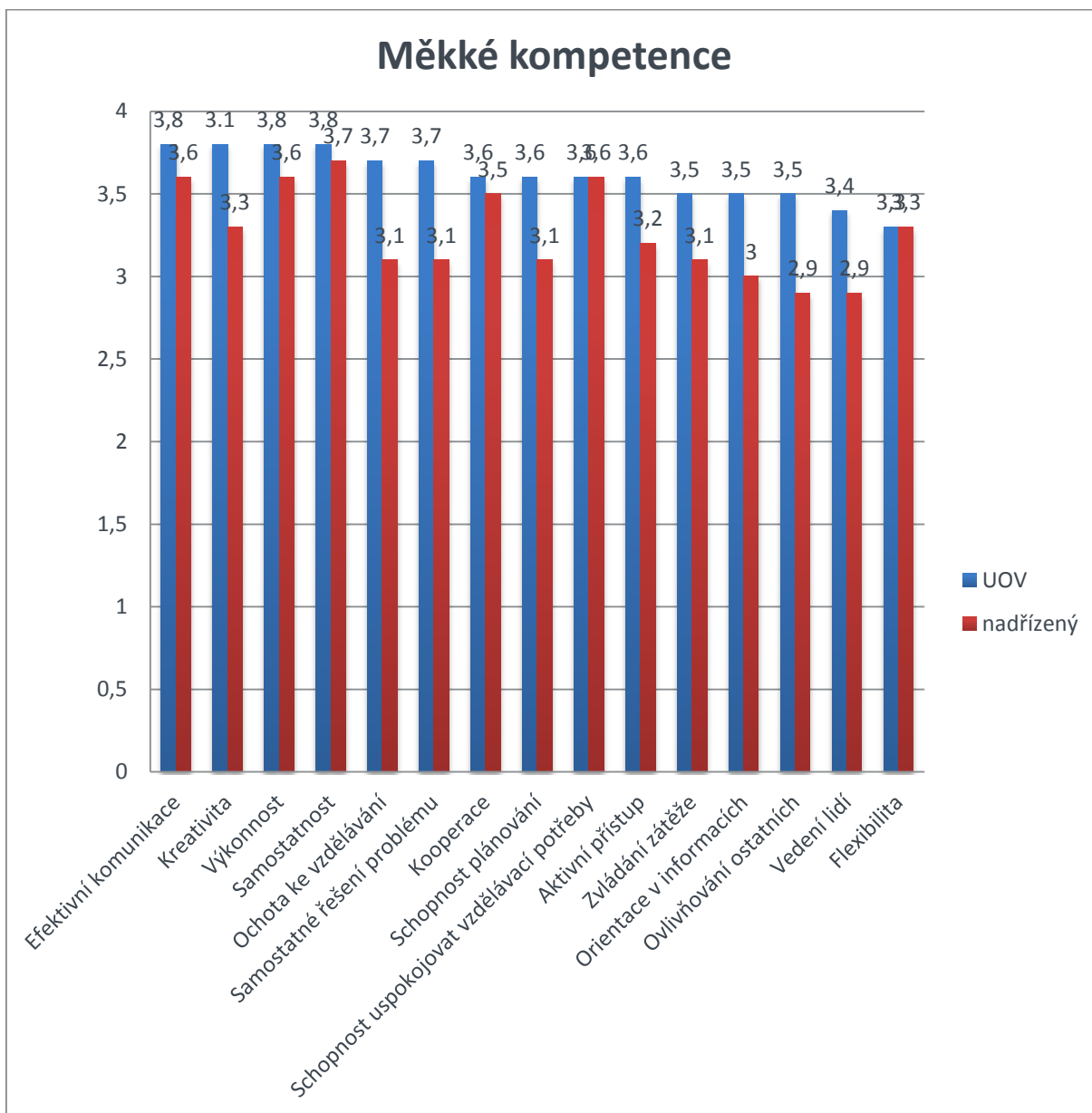
2.4.4 Rozbor dotazníku „ Měkké kompetence“

Výzkumná otázka č. 3

Jaký význam přikládají měkkým kompetencím nadřízení učitele odborného výcviku a jaký on sám?

Příloha číslo 4 a 5 - Měkké kompetence, strana 82

Graf 5: Měkké kompetence



Dotazník si kladl za cíl zjistit, které měkké kompetence jsou nadřizenými nejvíce požadované na pracovní pozici UOV. Zároveň se mělo zjistit, jestli jsou tyto kompetence v souladu s představami samotných držitelů tohoto pracovního místa. Byly vytvořeny dva dotazníky, resp. jeden, neboť se od sebe liší jen formulací nabízených odpovědí tak, aby vystihly osobu dotazovaného respondenta, tj. nadřizeného nebo UOV. Respondenti hodnotili význam patnácti měkkých kompetencí na stupnici 1-4. Stupeň 1 vyjadřuje, že se jedná o kompetenci bezvýznamnou, stupeň 4 vyjadřuje velmi významně požadovanou kompetenci. Je zajímavé zjištění, že si všichni dotazovaní považují nabízených kompetencí až od průměrné nejnižší hodnoty 2,9 na čtyřbodové stupnici.

Z výše uvedeného grafu je zřejmé:

1. Graf je záměrně uspořádán tak, aby hodnocení měkkých kompetencí samotnými UOV mělo sestupnou tendenci. V kontrastu k nim je přiřazeno hodnocení jejich nadřizených, které však tuto tendenci nekopíruje. Je zcela zřejmé, že UOV vždy hodnotí jednotlivé kompetence výše než jejich nadřizení.
2. *Samostatnost* a *výkonnost* jsou dvě nejvýše hodnocené kompetence oběma stranami, jak UOV tak i jejich nadřizenými.
3. Na úplném konci tabulky zůstaly kompetence přisuzované pouze manažerským pozicím- *vedení lidí* a *ovlivňování ostatních*. A tak je to správně. I tak byly tyto kompetence hodnoceny vysoko s ohledem na to, že by neměly být vyžadovány.
4. Naprostý soulad panuje v chápání *flexibility* a *schopnosti uspokojovat vzdělávací potřeby* žáků. Uspokojování vzdělávacích potřeb je zároveň hodnoceno vysoko, zato flexibilita není UOV zrovna vysoce hodnocena.
5. Naprosto odlišný pohled mají obě strany na *ochotu k celoživotnímu vzdělávání*, *ovlivňování druhých*, *kreativitu*, *schopnost plánování*, *samostatné řešení problému* a *na orientaci v informacích*. Zde se nejvíce projevilo nadhodnocování výše uvedených kompetencí ze strany UOV.

Poznámka

Tento dotazník pracuje s odbornými termíny, které mohou ztěžovat respondentům zvolení správné míry dané kompetence. Není však v silách výzkumníka vysvětlit všem význam používané terminologie a přikládat k dotazníku vysvětlivky by také nebylo přínosné. Musíme spoléhat na přiměřený stupeň porozumění použité terminologie. Nepochopení termínu je viditelné na pojmu kreativita, kterou respondenti hodnotí nejvýše, protože si tento pojem spojují s účesovou tvorbou. Nadřízení chápou tento pojem komplexněji, tedy i ve vztahu k průběhu výuky a proto nehodnotí kreativitu tak vysoce. Stručné vysvětlení pojmů je uvedeno na straně 10-11 této práce.

Odpověď na výzkumnou otázku číslo 3

Nadřízení přikládají všem v dotazníku uvedeným měkkým kompetencím menší význam než UOV. Nadřízení jsou si vědomi toho, že na UOV nemají požadovat typicky manažerské kompetence, jako jsou vedení lidí a schopnost ovlivňovat ostatní. Za překvapivý můžeme považovat výsledek hodnocení ochoty ke vzdělávání. Nadřízení ji nepovažují za příliš významnou, ale UOV jsou připraveni se dál vzdělávat.

UOV se domnívají, že jsou na nich jednotlivé kompetence vyžadovány ve větší míře, než jak na nich ve skutečnosti tyto kompetence přímí nadřízení budou vyžadovat. Velmi nadhodnocují ochotu ke vzdělávání a schopnost samostatného řešení problémů.

V tomto dotazníku se projevila jedna ze slabin anonymního zadávání dotazníku. Respondenti vykazovali tendenci nadhodnocovat význam měkkých kompetencí potřebných pro jejich pracovní pozici.

Tato výzkumná otázka je součástí finální podoby popisu pracovního místa UOV na straně 61.

3 Popis pracovního místa učitele odborného výcviku obor Kadeřník

Finální podoba níže uvedeného popisu pracovního místa UOV vznikla z těchto podkladů:

- Struktura se opírá o poznatky získané ze studia odborné literatury a korektních internetových zdrojů
- Konkretizace obsahu vznikla propojením informací z Národní soustavy povolání, výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s jedním ředitelem střední školy.

Základní informace

Název pracovní pozice	Učitel odborného výcviku pro učební obor Kadeřník
Mzdová třída	9
Popis pracovní pozice	UOV provádí vzdělávací a výchovnou činnost při vyučování žáků střední školy v odborném výcviku.

Zařazení

Oddělení/ útvar	Praktická výuka
Přímý nadřízený	Zástupce pro praktickou výuku
Podřízený	–
Nejbližší spolupracovníci	Učitelé odborného výcviku, učitelé odborných předmětů
Informace nutné pro práci získá pracovník u	Ředitele školy, zástupce ředitele pro praktickou výuku

Pozice, které může zastupovat na pokyn Učitel odborného výcviku, učitel odborných
příímého nadřizeneho předmětů

Odpovědnost a pravomoci

Odpovědnost

- Za bezpečnost svěřených žáků
- Za plnění vzdělávacích cílů
- Za svěřený materiál a zařízení

Pravomoci

- Hodnocení prospěchu a chování svěřených žáků
- Výběr žáka pro reprezentaci školy
- Vybavení žáka pracovními prostředky
- Náplň třídních schůzek
- Organizace vyučovacího dne

Přehled pracovních činností (uspořááno podle důležitosti)

Vzdělávání a výchova

- Dohled nad skupinou svěřených žáků
- Předvádění kadeřnických úkonů
- Zkoumání okolností neprospěchu žáka
- Plánování výuky
- Rozbor plnění učiva

Evidence pedagogické činnosti

- Vedení záznamů o docházce a prospěchu
- Vkládání hodnocení žáka do

	informačního systému školy
	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování podkladů pro výuku • Zpracování dokumentace o závěrečných zkouškách
Péče o pracoviště	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování nákupu materiálu a pracovních prostředků • Dohled na bezpečnost a hygienu práce • Úklid provozovny
Týmová spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> • S učiteli odborného výcviku a učiteli odborných předmětů • Účast na poradách • Účast v metodických komisích
Poradenská činnost	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace s rodiči • Účast na třídních schůzkách
Další vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Účast na veletrzích a odborných přednáškách • Učení se novým postupům • Čtení odborné literatury • Komunikace v cizím jazyce
<u>Požadavky na pracovní místo</u>	
Požadované vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> • Střední vzdělání s maturitou
Odborné vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> • Vyučen v oboru Kadeřník
Délka praxe v oboru	<ul style="list-style-type: none"> • 2 roky

Délka potřebná pro zapracování

- 6 měsíců

Znalosti a dovednosti

Znalosti

- Obecná pedagogika
- Vedení odborného výcviku
- Péče o vlasy a vzhled

Odborné dovednosti

- Různé formy vyučování, rozpracování vzdělávacích cílů pojednotlivých témata úkonů
- Úprava učiva podle změn v oboru, v místě školy
- Motivace žáků
- Vedení výuky se zřetelem na specifické potřeby žáků

Obecné dovednosti

- k ruční práci v oboru péče o vlasy a vzhled
- k obsluze strojů a zařízení v oboru péče o vlasy a vzhled
- k práci s lidmi v oboru péče o vlasy a vzhled
- k duševní práci v oboru péče o vlasy a vzhled

Měkké kompetence (uspořádáno podle důležitosti)

Velmi významné

- Samostatnost
- Efektivní komunikace
- Výkonnost
- Schopnost uspokojovat vzdělávací potřeby
- Kooperace
- Kreativita
- Flexibilita
- Aktivní přístup

Méně významné

- Samostatné řešení problému
- Zvládnání zátěže
- Schopnost plánování
- Ochota ke vzdělávání
- Orientace v informacích
- Vedení lidí
- Ovlivňování ostatních

Pracovní a zdravotní podmínky

Pracovní podmínky

Zaměstnanec není vystaven žádné významné zátěži.

Zdravotní podmínky

Výkon této pozice je omezen těmito onemocněními:

Duševní poruchy, poruchy chování, závažná psychosomatická onemocnění

V, dne

Nadřízený

Jméno: Podpis:

Držitel pracovního místa

S popisem svého pracovního místa jsem byl (a) seznámen (a) a souhlasím.

Jméno: Podpis:

Poslední revize

Datum:

Odpovědný pracovník:

Jméno: Podpis:

4 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce nazvané Analýza pracovního místa učitele odborného výcviku bylo vytvoření popisu pracovního místa učitele odborného výcviku. Pro účely této bakalářské práce byl popis zúžen na pozici učitele odborného výcviku Kadeřník, což umožnilo zabývat se specifickými atributy tohoto pracovního zařazení. Pro naplnění cíle byly zvoleny správné zdroje informací a správné metody analýzy. Dále byly zodpovězeny výzkumné otázky, které svým charakterem napomohly k vytvoření finální podoby popisu pracovního místa. Výzkumné otázky byly zodpovězeny na základě empirického výzkumu. Ten byl uskutečněn formou dotazníkového šetření na výběrovém souboru respondentů. Na fázi sběru dat navázala fáze jejich zpracování a správná interpretace. Interpretace dat získaných dotazníkovým šetřením umožnila jejich zpracování do finální podoby popisu pracovního místa.

Za nejobtížnější fázi zpracování celé práce považuji vytvoření dotazníku na vyhledávači Google a převedení získaných dat do grafů, které vhodně znázorní sledované jevy a umožní vzájemné porovnání názorů respondentů.

Druhým kritickým bodem byla práce s respondenty, kteří, jak se potvrdilo, nebyly příliš vstřícní k vyplňování dotazníků.

Cíl práce byl naplněn vytvořením pětistránkového popisu pracovního místa učitele odborného výcviku pro obor Kadeřník. Jeho struktura se opírá o poznatky získané ze studia odborné literatury a korektních internetových zdrojů. Konkretizace obsahu vznikla propojením informací z Národní soustavy povolání, výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s jedním ředitelem střední školy. Finální podoba popisu dostatečně naplňuje jeho administrativní, popisnou i specifickou část.

Vzhledem k tomu, že analýza pracovního místa učitele odborného výcviku nebyla dosud zpracovaná, je tato bakalářská práce přínosná pro školský management v tom, že mu poskytne představu o tomto pracovním místě, o úkolech, povinnostech, odpovědnostech a kompetencích učitele odborného výcviku. Jasně vymezení pracovních úkolů a odpovědností zamezí nesrovnalostem mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Může být také podkladem pro zpracování kritérií odměňování těchto zaměstnanců. Pokud bude

management školy přijímat nové učitele odborného výcviku, pomůžou mu informace z této bakalářské práce zefektivnit přípravu na výběr nových uchazečů. A pokud přijme nového pracovníka, poskytne mu podklady pro proces jeho adaptace. Někdy nově přijatí pracovníci nesplňují všechny požadavky pracovního místa, pak může vedení školy stanovit na základě popisu pracovního místa jeho další vzdělávání. Nemalou měrou může být zdrojem informací pro zpracování pracovních smluv.

Seznam literatury a internetové zdroje

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z.; kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-515-6
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-8593-79-6.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Praha: VŠE, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
- LIVIAN, Y., F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: Srovnání s Českou Republikou*. Praha: HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- MARQUES, C., JIRÁSEK, F.; kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, a. s., 1996. 275 s. IN ISBN
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H. s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
- MILKOVICH, Goerge T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

PAUKNEROVÁ, D.; kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, a.s., 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

VYSOKOŠKOLSKÁ KVALIFIKAČNÍ PRÁCE

ROŠKOTOVÁ, H. Analýza práce, popis a specifikace vybraných míst v podniku MAVEL, a.s. Praha, 2011. 102 s., Diplomová práce (Ing.), Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Popis pracovního místa [online]. Dostupné z:

ww.managementmania.cz

Tvorba popisu pracovního místa [online]. Dostupné z:

www.trexima.cz/site/lang_cs/348/default.aspx

Národní soustava povolání [online]. Dostupné z: www.nsp.cz

Seznam zkratek

OP- odborný předmět

OV- odborný výcvik

TU- třídní učitel

UOV- učitel odborného výcviku

Grafy zařazené do textu

Graf 1 : Zastoupení podle genderu.....	33
Graf 2 : Věkové složení respondentů.....	34
Graf 3 : Návratnost dotazníků.....	36
Graf 5 : Měkké kompetence.....	43
Soubor grafů k dotazníku Rozhodovací pravomoci.....	40- 50

Obrázek v textu

Vztah mezi analýzou pracovního místa, vytvářením a redesignem pracovních míst.....	23
--	----

Přílohy:

Dotazníky

Příloha 1: Dotazník: Pracovní činnosti.....	68
Příloha 2: Dotazník: Rozhodovací pravomoci (pro UOV).....	72
Příloha 3: Dotazník: Rozhodovací pravomoci (pro nadřízené).....	77
Příloha 4: Dotazník: Měkké kompetence (pro UOV)	82
Příloha 5: Dotazník: Měkké kompetence (pro nadřízené)	84

Příloha 1- Dotazník „Pracovní činnosti“

V tomto dotazníku přiřaďte ke každé činnosti stupeň 1-6 podle toho, jak velký podíl má tato činnost na všech vašich pracovních povinnostech. Jinak také řečeno, jak často vykonáváte danou činnost.

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věk

Délka praxe v pracovní pozici UOV

Dohlížím na skupinu mně svěřených žáků

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Předvádím úkony, které mají zvládnout moji žáci.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Dohlížím na bezpečnost práce a hygienu.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Uklízím provozovnu.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Zpracovávám podklady pro výuku.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Vkládám hodnocení žáků do informačního systému školy.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Provádím záznamy o docházce žáků a probraném učivu.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Provádím rozbor plnění učiva.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Zkoumám okolnosti neprospěchu žáka.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Zúčastňuji se třídních schůzek.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Komunikuji s rodiči.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Zúčastňuji se porad.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Zúčastňuji se metodických komisí.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Zúčastňuji se veletrhů a odborných přednášek.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Učím se nové postupy.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Čtu odbornou literaturu.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Komunikuji v cizím jazyce.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Plánuji výuku.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Plánuji závěrečné zkoušky.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Zpracovávám dokumentaci o závěrečných zkouškách.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Plánuji nákup materiálu, pracovních pomůcek a nového zařízení.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Komunikuji pracovně mimo svou organizaci.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Řeším konflikty se žáky.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Řeším konflikty se spolupracovníky.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Řeším konflikty s rodiči.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Podílím se na týmové práci učitelů odborného výcviku.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Podílím se na týmové práci učitelů všeobecných předmětů.

1 2 3 4 5 6

bezvýznamný podíl mimořádně důležitý podíl

Příloha 2- Dotazník „Rozhodovací pravomoci“ (pro UOV)

V tomto dotazníku se zamyslíte nad otázkou, jaké jsou vaše rozhodovací pravomoci. K nabízeným výrokům přiřadíte stupeň pravomoci.

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věk

Délka praxe v pracovní pozici učitele odborného výcviku

O přijetí žáka do mé skupiny

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O přerážení žáka z jedné skupiny do druhé

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O hodnocení žáka z mé skupiny v odborném výcviku

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O hodnocení žáka z jiné skupiny

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O udělení výchovného opatření

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O snížené známce z chování mého žáka

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O způsobu omlouvání žákovy absence

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O termínu pořádání kadeřnické soutěže

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného

- Jiné:

O průběhu kadeřnické soutěže

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O výběru žáka na kadeřnickou soutěž

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O zorganizování odborné exkurze mé skupiny žáků

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O výletě skupiny mých žáků

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O vybavení žáků pracovními prostředky a ochrannými pomůckami

- mohu rozhodovat samostatně

- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O změnách ve školním řádu

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O nákupu materiálu a pomůcek do kadeřnictví

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O rozvržení učiva odborného výcviku do jednotlivých ročníků

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O rozvržení učiva odborných předmětů do jednotlivých ročníků

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O náplni třídních schůzek

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O organizaci závěrečných zkoušek

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O organizaci vyučovacího dne

- mohu rozhodovat samostatně
- mohu rozhodovat, ale nedělám to
- mohu rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohu rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

Příloha 3- Dotazník „Rozhodovací pravomoci“ (pro vedoucí pracovníky)

V tomto dotazníku se zamyslíte nad otázkou, jaké rozhodovací pravomoci přenecháváte učitelům odborného výcviku. K nabízeným výrokům přiřaďte stupeň pravomoci.

Jste

- Muž
- Žena

Věk

Délka praxe v pracovní pozici ředitel/ka školy, příp. zástupce ředitele školy

O přijetí žáka do své skupiny

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O přeřazení žáka z jedné skupiny do druhé

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O hodnocení žáka ze své skupiny v odborném výcviku

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O hodnocení žáka z jiné skupiny

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O udělení výchovného opatření

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O snížené známce z chování svého žáka

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O způsobu omlouvání žákovy absence

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O termínu pořádání kadeřnické soutěže

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem

- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O průběhu kadeřnické soutěže

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O výběru žáka na kadeřnickou soutěž

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O zorganizování odborné exkurze své skupiny žáků

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O výletě skupiny svých žáků

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O vybavení žáků pracovními prostředky a ochrannými pomůckami

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O změnách ve školním řádu

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O nákupu materiálu a pomůcek do kadeřnictví

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O rozvržení učiva odborného výcviku do jednotlivých ročníků

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O rozvržení učiva odborných předmětů do jednotlivých ročníků

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného

- Jiné:

O náplni třídních schůzek

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O organizaci závěrečných zkoušek

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

O organizaci vyučovacího dne

- mohou rozhodovat samostatně
- mohou rozhodovat, ale nedělají to
- mohou rozhodnout až po konzultaci s třídním učitelem
- mohou rozhodnout až se svolením nadřízeného
- Jiné:

Příloha 4- Dotazník „Měkké kompetence“ (pro UOV)

V tomto dotazníku se zamyslete nad tím, za jak důležité považuje ředitel školy níže uvedené kompetence u vaší pracovní pozice.

Jste

- Muž
- Žena

Věk

Délka praxe v pracovní pozici učitele odborného výcviku

Efektivní komunikaci považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Kooperaci považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Kreativitu považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Flexibilitu považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Výkonnost považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Samostatnost považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Schopnost plánování a organizování považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Ochotu k celoživotnímu vzdělávání považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Schopnost uspokojování vzdělávacích potřeb žáků považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Aktivní přístup považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamný velmi významný

Samostatné řešení problémů považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamné velmi významné

Zvládání zátěže považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamné velmi významné

Orientaci v informacích považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Vedení lidí považuje ředitel školy za

1 2 3 4

bezvýznamné velmi významné

Ovlivňování ostatních považuje ředitel školy za

Příloha 5- Dotazník „Měkké kompetence“ (pro vedoucí pracovníky)

V tomto dotazníku se zamyslete nad tím, za jak důležité považujete níže uvedené kompetence u pracovní pozice učitele odborného výcviku.

Jste

- Muž
- Žena

Věk

Délka praxe v pracovní pozici ředitele školy, příp. zástupce ředitele školy

Efektivní komunikaci považuji za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Kooperaci považuji za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Kreativitu považuji za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Flexibilitu považuji za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Výkonnost považuji za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Samostatnost považuji za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Schopnost plánování a organizování považují za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Ochotu k celoživotnímu vzdělávání považují za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Schopnost uspokojování vzdělávacích potřeb žáků považují za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Aktivní přístup považují za

1 2 3 4

bezvýznamný velmi významný

Samostatné řešení problémů považují za

1 2 3 4

bezvýznamné velmi významné

Zvládání zátěže považují za

1 2 3 4

bezvýznamné velmi významné

Orientaci v informacích považují za

1 2 3 4

bezvýznamnou velmi významnou

Vedení lidí považují za

1 2 3 4

bezvýznamné velmi významné

Ovlivňování ostatních považují za

