

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zdravotně sociální fakulta

**Současné trendy v metodách rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
z hlediska řízení lidských zdrojů v sociálních zařízeních
Královéhradeckého kraje**

Diplomová práce

Bc. Lada Šípková
(autor)

2008

Ing. Marie Klímová, Ph.D.
(vedoucí práce)

Current Trends in Staff Development and Education Methods As a Part of Human Resources Management in Social Facilities in the Region of Hradec Králové

The term of “management“ is hardly ever used in social sphere in the Czech Republic. Social work is provided by institutions of various statutes so the approach to management opportunities and needs must be different.

Human resources management represents current conception of personnel work and is considered to be a significant part of management which could be a key factor of organisation achievements.

ARMSTRONG, M. speaks about human resources management as a “strategically and logically elaborate approach to management of the most important item, people who work in the organisation and contribute to achieving its objectives both individually and collectively“ (2).

Progressive organisations pay special attention to further education of their staff as a part of personnel management. Education and development plays an important role in organisation and its flexibility, it becomes lifelong activity. Organisations take an active part in this process and organise a lot of educational courses which are based on a number of different methods.

The aim of this work consisted in finding development and education methods which are used in social facilities in the region of Hradec Králové.

The research part of the work is based on questioning methods, particularly questionnaires and guided interviews. The study group of people was formed by management, personnel officers and staff members of social facilities in the region of Hradec Králové.

The thesis should help spread information about current methods used in staff development and education as a part of human resources management.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou prací na téma „Současné trendy v metodách rozvoje a vzdělávání zaměstnanců z hlediska řízení lidských zdrojů v sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zdravotně sociální fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 5. 5. 2008

.....

Lada Šípková

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Marii Klímové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce. Také bych ráda poděkovala všem sociálním zařízením Královéhradeckého kraje, která se jakkoli podílela na mé výzkumné části, za jejich ochotu a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	6
1 Současný stav.....	7
1.1 Základní pojmy	7
1.1.1 Management.....	7
1.1.2 Řízení lidských zdrojů	9
1.1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	11
1.2 Metody vzdělávání.....	16
1.2.1 Instruktaž při výkonu práce	18
1.2.2 Koučování.....	18
1.2.3 Mentoring.....	21
1.2.4 Counselling	22
1.2.5 Asistování	22
1.2.6 Pověření úkolem	23
1.2.7 Rotace práce.....	24
1.2.8 Pracovní porady	24
1.2.9 Přednáška	25
1.2.10 Semináře	25
1.2.11 Demonstrování.....	25
1.2.12 Případové studie.....	26
1.2.13 Workshop.....	26
1.2.14 Brainstorming	27
1.2.15 Simulace.....	28
1.2.16 Hraní rolí (manažerské hry)	28
1.2.17 Develpment centra (rozvojové programy na bázi assessment center) ..	29
1.2.18 Outdoor training.....	30
1.2.19 E-learning.....	32
1.2.20 Supervize	33
2 Cíl práce a hypotézy	40
2.1 Cíl práce	40
2.2 Hypotézy	40
3 Metodika	41
3.1 Metody a techniky	41
3.2 Charakteristika zkoumaného souboru.....	41
4 Výsledky	43
4.1 Řízené rozhovory	43
4.2 Dotazníky.....	76
5 Diskuse.....	109
6 Závěr	117
7 Seznam použité literatury	119
8 Klíčová slova	123
9 Přílohy.....	124

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců z hlediska řízení lidských zdrojů v sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější pojetí personální práce a je považováno za nejdůležitější součást managementu, klíčovou pro úspěšnost organizací (34). ARMSTRONG, M. hovoří o řízení lidských zdrojů jako o strategickém a logicky promyšleném přístupu k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (2).

V moderně řízených organizacích je v poslední době zřejmě nejvýznamnější personální činností vzdělávání pracovníků (21). Vzdělávání a rozvoj je významný pro kvalitu organizace a její flexibilitu (34), stává se celoživotním procesem (21). A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity (22). Dříve bylo vzdělávání a rozvoj pracovníků postaveno skoro výhradně na výkladu, dnes se opírá o velké množství metod (6).

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké metody rozvoje a vzdělávání z hlediska řízení lidských zdrojů se využívají v sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje.

Ve výzkumné části diplomové práce jsou využity dotazovací techniky, konkrétně dotazník a řízený rozhovor. Zkoumaný soubor tvoří management, personalisté a pracovníci vybraných sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje.

Diplomová práce by měla zvýšit informovanost o využívání současných metod rozvoje a vzdělávání pracovníků z hlediska řízení lidských zdrojů.

1 Současný stav

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje (27). Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje, determinují jejich využívání a zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a mnohdy zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (22).

V poslední době v moderně řízených organizacích se stává nejvýznamnější personální činností vzdělávání a rozvoj pracovníků (21). Patří mezi základní úkoly managementu a pro kvalitu organizace a její flexibilitu je nutný (34). Vzdělávání a rozvoj zajišťuje, aby pracovníci organizace měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti (21).

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu se stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity (22).

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Management

V České republice se pojem management v sociální oblasti vyskytuje zatím málo. Oblast sociální práce je pokryta institucemi velmi rozličného statutu. Tato velmi různorodá struktura subjektů působících v oblasti sociální práce vyžaduje také diferencovaný přístup k možnostem a potřebám managementu (34).

V literatuře se můžeme setkat s řadou definic managementu. VEBER, J. charakterizuje obecně management jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace“. Dále uvádí, že „management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci

(manažeri) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“ (37).

DONNELLY, J., GIBSON, J. a IVANCEVICH, J. definují management jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí (8).

V sociální oblasti se hodí především definice, v níž je management chápán jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinně dosahují vybraných cílů“ (34).

Slovem management lze označovat: řízení (označení funkce); řídicí pracovníky (označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají); vědní disciplínu a předmět studia (30).

V současné době se manažeri rozdělují do tří úrovní:

- Vrcholová úroveň řízení (top management) – nejvyšší řídicí pracovník/ci organizace, jejich postavení a kompetence obvykle specifikují statutární dokumenty organizace (37).
- Střední úroveň řízení (middle management) – řídicí pracovníci nižších liniových útvarů (37). Koordinace výkonu operativních činností (17).
- Základní úroveň řízení (lower management) někdy též označován jako „management první linie“, nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky (37).

V různých typech organizací se setkáváme s různými variacemi tohoto základního schématu. V malých organizacích často chybí střední úroveň řízení, protože její existence je zbytečná. Jsou organizace, kde je počet vrcholových a středních manažerů skoro vyrovnaný, v jiných organizacích nacházíme početný střední management při několika málo vrcholových vedoucích (5).

Poskytování sociálních služeb se značně liší od podnikání nebo jiných oblastí řízení. Smyslem a cílem institucí provádějících sociální práce je pozitivní změna v životě člověka – klienta. Sociální práce je tedy nástrojem změny v životě člověka.

V této oblasti je možno využít management jako nástroj, který umožní organizacím koncentraci na skutečné poslání, na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů (34).

Neustálý vývoj společnosti, a to především v období transformace, vyžaduje pružné reakce poskytovatelů sociálních služeb; dobrá reflexe skutečných potřeb společnosti a adekvátní odraz ve formě kvalitních a efektivně poskytovaných služeb je další výzvou pro rozvoj a uplatnění kvalitního managementu (34).

1.1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je považováno za nejdůležitější součást managementu, klíčovou pro úspěšnost organizací (34).

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu procesů týkajících se řízení lidí v organizacích (2).

Koncepce řízení lidských zdrojů se začala formovat v průběhu 50. a 60. let ve vyspělých zahraničních zemích. V souvislosti s prosazováním termínu „lidské zdroje“ došlo k posunu v chápání významu člověka v organizaci jako nejcennějšího zdroje efektivity, který rozhoduje o budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace. Prostředky do něj vložené jsou chápány jako návratné investice, nikoliv jen jako vynaložené náklady (30).

Řízení lidských zdrojů, jak už bylo řečeno, představuje nejnovější pojetí personální práce, přičemž KOUBEK, J. personální práci (personalistiku) definuje jako tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (22).

ARMSTRONG, M. hovoří o řízení lidských zdrojů jako o strategickém a logicky promyšleném přístupu k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (2).

Znaky odlišující řízení lidských zdrojů od personálního řízení jsou následující:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- orientace na participativní způsob řízení (řízení se spoluúčastí),
- důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace,
- orientace na sociální rozvoj,
- důraz na vytváření žádoucí podnikové kultury, zdravých pracovních vztahů (22, 30).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo.
- Optimálně využívat pracovních sil v organizaci.
- Formovat pracovní skupiny (týmy), volit efektivní styl vedení lidí a podporovat zdravé mezilidské vztahy na pracovišti.
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dodržovat všechny zákony (v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv) (22, 30).

V literatuře existuje různý výčet aktivit řízení lidských zdrojů, podle FOOT, M. a HOOK, C., jsou jimi následující: nábor a výběr, výcvik a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, uzavírání smluv, zajišťování slušného zacházení, zajišťování rovných příležitostí, posuzování výkonu zaměstnanců, poradenství pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody, odměňování a příjem zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, pracovní kázeň jednotlivců, zacházení se stížnostmi, propouštění, řešení nadbytečnosti personálu, vyjednávání, povzbuzování angažovanosti zaměstnanců (10).

Subjekty řízení lidských zdrojů, kteří nesou odpovědnost za personální řízení v organizaci, jsou podle SAKSLOVÉ, V. a ŠIMKOVÉ, E.: vedení organizace (top management), který odpovídá za dlouhodobé personální cíle; dále to jsou linioví vedoucí (střední a nejnižší management) uplatňují praktické personální řízení tím, že přímo řídí jednotlivé pracovníky, spolupracují s nimi, ovlivňují jejich motivaci, jednání, podílejí se na základních personálních činnostech (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání atd.) a personální útvary (30).

Na velikosti organizace pak záleží, kdo personální činnosti provádí (zda např. vrcholový manažer či třeba specializovaný odborník) a jaká je samotná paleta personálních činností (24).

Řízení lidských zdrojů je specifická oblast managementu, která vyžaduje nejenom kvalifikaci manažerů a znalosti metod a nástrojů, ale také schopnost aplikace správných metod na správném místě a ve správný čas. Řízení lidských zdrojů není jednorázovým aktem, jde o permanentní proces, na jehož realizaci se účastní nejenom řídicí pracovník, ale v podstatě všichni zaměstnanci organizace (34).

1.1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurence organizace. Svět se mění neustále a odborník se proto musí vzdělávat po celou dobu své pracovní kariéry – mluvíme o celoživotním vzdělávání (6).

Proces učení/vzdělávání a rozvoje ARMSTRONG, M. definuje jako proces rozvíjení lidí v organizaci, který v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích (2).

V literatuře se setkáváme s vymezením pojmů učení se, vzdělávání a rozvoj. Učení se je relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe

nebo zkušenosti (2). Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání (13). Rozvoj je definován jako růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe. Posledním pojmem je vzdělávání, v němž jde o rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti (2).

Vzdělávání dospělých se z mnoha důvodů liší od vzdělávání dětí ve školách, BĚLOHLÁVEK, F. rozdíly vidí v následujících skutečnostech:

- dospělí mají na rozdíl od dětí množství povinností, mají méně času a jsou snáze unavitelní;
- jejich myšlení je méně pružné, zato však bohatší o mnoho zkušeností;
- abstraktní výuka je unavuje, dávají přednost praktickým aplikacím a učivo spojují se svými zkušenostmi z praxe (6).

Přínos vzdělávání pro organizaci lze charakterizovat těmito výhodami:

- zvyšování kvality lidských zdrojů díky zvyšování znalostí a dovedností,
- vytváření souladu mezi požadavky pracovních míst a kvalifikačními předpoklady pracovníků,
- možnost reagovat na změny trhu,
- možnost držet krok s rozvojem vědy, techniky a nových technologií,
- vytváření vnitřních zdrojů pro obsazování nových či uvolněných pracovních míst,
- zvyšování atraktivity organizace díky nabízeným příležitostem k osobnímu rozvoji,

motivování pracovníků k vyššímu výkonu, tvořivosti a k setrvání v organizaci (30).

Přínos vzdělávání pro pracovníky je pak v následujících skutečnostech:

- znalosti mohou podporovat samostatnost v práci tím, že umožňují vyšší specializaci a poskytují tak určitou míru nezávislosti a samostatnosti v rozhodování,

- znalosti usnadňují participaci, protože vybavují pracovníka lepšími kvalifikačními předpoklady pro spoluúčast na řízení a rozhodování a pro přebírání odpovědnosti,
- vzdělávání může plnit také motivační funkci (otvírá cestu k lepšímu uplatnění, k úspěchu, k možnosti seberealizace atd.),
- vzdělávání vytváří předpoklady pro funkční vzestup a plánování osobní kariéry,
- rozvoj znalostí a dovedností spolu s možností lepšího uplatnění může přispívat ke zvyšování celkové kvality pracovního i osobního života atd.
- některé formy podnikového vzdělávání mohou přispívat k rozvoji sociálně psychologických dovedností i k formování osobnosti pracovníka (30).

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a místě, závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. Každá organizace by se však měla v současné době zaměřovat na následující vzdělávací aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k jiným činnostem, tj. rozšiřování pracovních schopností,
- rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňují případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. pracovníci jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii atd., neboť ne vždy organizace získá přesně takové pracovníky, jaké potřebuje,
- osobnostní rozvoj pracovníka, tedy formování vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování i motivaci pracovníků atd. (35).

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání, kterým KOUBEK, J. myslí neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Cyklus má

následující fáze: identifikace potřeb vzdělávání; plánování vzdělávání; realizace vzdělávacího procesu; vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů (22).

V první fázi – identifikace potřeb vzdělávání – jde o identifikování individuálních potřeb a potřeb organizace (13). Většinou se vychází z údajů týkajících se celé organizace, údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a činností a údajů o jednotlivých pracovnících (22). Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat z následujících úhlů pohledu: subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání); požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi); budoucnosti (očekávání, plánování profesního a kariérového růstu). Potřeby organizace se identifikují v konfrontaci dvou hledisek: kde jsme a kam směřujeme (strategie) a jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili strategii (13).

Na první fázi navazuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů (22).

Plán vzdělávání pracovníků musí odpovědět na následující otázky:

1. Jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit?
2. Jaká bude cílová skupina účastníků?
3. Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
4. Která vzdělávací instituce bude vzdělávání zajišťovat?
5. Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
6. Kde se vzdělávání uskuteční?
7. Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého plánu vzdělávání?
8. Jaké jsou náklady na vzdělávání (38)?

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (22). Výběr metod není náhodný. Měl by pokrývat co nejširší spektrum

a přitom by měl program rozvoje a vzdělávání působit koncentrovaně. Malé množství metod sice působí koncentrovaně, ale také monotónně, a tak oslabuje účinnost (13).

Realizace vzdělávání je krokem, který vrcholí předešlé fáze. Zde se zabezpečuje požadované vzdělávání za použití vybraných metod (35). Podrobněji o metodách vzdělávání bude hovořeno v kapitole Metody vzdělávání. Do této fáze kromě metod vzdělávání spadají i prvky jako jsou cíle vzdělávání (a to jak jednotlivých vzdělávacích aktivit tak i cíle celého vzdělávacího plánu), program, motivace (tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, která do značné míry ovlivňuje efektivitu vzdělávání) účastníci a lektori (38).

Následuje fáze hodnocení výsledků. Hodnocení výsledků je důležitou součástí vzdělávacího procesu (30). Jedná se o proces pro určení důležitosti, hodnoty, významu vzdělávání (28). Zjišťuje se do jaké míry byly splněny stanovené cíle, jak se osvědčily použité metody, tedy jaká byla celková efektivnost vzdělávacího programu (35).

Výsledky vzdělávání se většinou projeví až po delší době. Na úroveň dosažených poznatků a dovedností lze často usuzovat na základě změn v pracovním chování. Efektivnost vzdělávání manažerů lze hodnotit např. podle výsledků celého pracoviště (30).

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Změny ve vzdělání mají kvalitativní charakter, tudíž jsou obtížně kvantifikovatelné. Z toho vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování (22).

Efektivitu vzdělávání, podle URBANA, J., lze posuzovat následujícími třemi způsoby.

- Zjišťováním toho, co bylo naučeno (pomocí speciálních či standardizovaných testů).
- posuzováním změn v pracovním chování, ke kterým vzdělávací akce vedla. Hodnocení změn v chování lze založit na přímém pozorování ze strany nadřízeného, na hodnocení klientů nebo na formalizovaném hodnocení výkonnosti manažerů.

- Hodnocením výsledků práce, tj. měření dopadů vzdělávání na dosažení cílů organizace (36).

NĚMEC,O. uvádí dva hlavní důvody proč hodnotit efekt vzdělávání: zlepšit vzdělávací proces; rozhodnout, zda pokračovat nebo zastavit některou ze vzdělávacích aktivit. Další důvody pro hodnocení vzdělávacího procesu jsou následující:

- a) poznání, zda vzdělávací proces splňuje svoje cíle
- b) identifikovat silné a slabé stránky vzdělávacího procesu
- c) určení poměru náklady a výnosy, týkající se vzdělávacího procesu
- d) rozhodování o tom, kdo bude zařazen do vzdělávacího procesu
- e) identifikace účastníků vzdělávání, kteří získali nejvíce a nejméně ze vzdělávacího procesu
- f) hodnocení pracovních výsledků dosažených účastníky vzdělávání
- g) získání údajů pro budoucí marketinkové a obchodní studie
- h) poznání, zda vzdělávací program byl dobře sestaven
- i) vytvoření databáze, která bude základem pro budoucí srovnávací studie
- j) účastníci školení získají jednoznačnou informaci o tom, co od nich vzdělavatel očekává
- k) získání údajů, které jsou sbírány s předem známým cílem (28).

I přes obtížnost zjišťování výsledků vzdělávání by vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu nemělo být přesouváno na druhou kolej. Je třeba si však neustále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu (22).

1.2 Metody vzdělávání

Když jsou stanoveny cíle, jichž chce organizace prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky organizace (38).

Podle KOUBKA, J. je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou skupin a to na metody používané ke vzdělávání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (22).

První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Do této skupiny se řadí: instruktáž při výkonu práce, coaching (koučování), mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce (cross training), pracovní porady (22). Mezi výhody vzdělávání na pracovišti patří: je levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží, protože bude muset věnovat pozornost školenému; je zpravidla individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem školeného; přináší školenému praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti si osvojuje práci, tedy názorně a snadněji; školený se učí v konkrétních podmínkách organizace, učí se pracovat s konkrétní technikou a konkrétními postupy (24).

Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“). Do této skupiny spadají následující metody: přednáška, přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) nebo také seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí (manažerské hry), development centre, outdoor training, e-learning (22). Výhody vzdělávání mimo pracoviště jsou následující: kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky; školení pracovníci získají nejnovější informace, znalosti a dovednosti; pracovníci mají možnost si vyměnit zkušenosti s pracovníky jiných organizací; do organizace přinesou školení pracovníci nové myšlenky a přístupy (24).

ARMSTRONG, M. uvádí trojí dělení metod. Metody vzdělávání při výkonu práce (demonstrování, koučování, mentoring, rotace práce), metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště (učení se akcí, instruktáž, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, pomocí videa či interaktivního videa, multimediální vzdělávání) a metody vzdělávání mimo pracoviště (přednášky, debaty, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, skupinová dynamika, výcvikové skupiny, výcvik interaktivních

dovedností, nácvik asertivity, distanční vzdělávání, outdoor training) (1). Podrobněji o metodách pojednává ARMSTRONG, M.

1.2.1 Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. Jako nevýhodu KOUBEK, J. uvádí, že tato metoda umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (22).

1.2.2 Koučování

Sloveso koučovat je definováno jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta“. Možností, jak tyto věci dělat, je mnoho, přičemž některé z nich nemají s koučováním nic společného (39).

Koučování je často spojováno se sportem (7). Podobně jako sportovní kouč i manažer v roli kouče svůj tým vede, avšak hry (v tomto případě plnění pracovních úkolů) se přímo nezúčastňuje. Poskytuje trénink, vedení, je-li třeba i přímé usměrňování, v každém případě silnou podporu, jeho úloha však vyžaduje, aby činnost svého týmu sledoval „od postranní čáry“ (36).

V pracovním kontextu koučování znamená pomáhat lidem ve zlepšení pracovního výkonu tím, že úkoly, které běžně dělají, se použijí jako studijní materiál a pomocí určitého postupu se zvýší jejich uvědomění a schopnost dané situace řešit. Koučování pomáhá při osvojení dovedností a při řešení problémů. Které by daný jedinec za jiných okolností nebyl schopen vyřešit tak dobře (9).

URBANA, J. hovoří o koučování jako o řídicím stylu kombinujícím vyšší míru přímého usměrňování s vysokou mírou motivační podpory (36). V případě koučování jde o styl řízení, který je protipólem příkazování a kontroly (39).

Úloha kouče není řešit problémy, učit nebo radit. Kouč není instruktor nebo expert, ale facilitátor, poradce, člověk, který pomáhá zlepšit vnímání reality (39). Nemusí mít lepší znalosti nebo vyšší odbornost než osoba, kterou koučuje (7). Někteří autoři dokonce tvrdí, že je-li kouč specialista ze stejného oboru jako koučovaní, má sklon dávat odborné rady a chybí mu nadhled. Kouč má naopak mít schopnost dívat se na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu (33).

Pro kouče, na rozdíl od inteligence ve smyslu IQ, je důležitější emoční inteligence (EQ), která má pět složek: sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie, sociální dovednosti. Zejména sebeovládání a empatie mají být koučovy silné stránky (33).

ARMOSTRONGA, M. uvádí, že hranice mezi tím, co dělají kouč, mentor, osobní poradce nebo konzultant pro rozvoj organizace, jsou nutně nejasné – všichni používají podobné vlastnosti (2).

Podle BĚLOHLÁVKA, F. je koučování postaveno na těchto principech:

- stanovování přiměřených cílů. Vedoucí nezadáva cíle direktivně, ale společně s pracovníkem se snaží určit dílčí cíle k dosažení cíle konečného. Zangažovanost pracovníka do určení cílů očekává jeho vyšší motivaci. Současně on sám dokáže nejlépe posoudit, nakolik je pro něj cíl dosažitelný. V koučování je třeba zadávat cíle postupně tak, že každý další cíl je jen o málo složitější než cíl předchozí (4).
- aktivizace účastníka kladením otázek (4). Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat (33). Pomocí kladených otázek je namísto příkazu nadřazeného nucen sám o problému uvažovat a nacházet řešení (4).
- účinná zpětná vazba je dalším prostředkem koučování pracovníka. Zpětná vazba je často podávána v dimenzi kladné-záporné a zůstává obecná. Podle

BĚLOHLÁVKA, F. je lépe podávat konkrétní informace o přednostech a nedostatcích práce, která byla odvedena (4).

Obvyklým rámcem, který koučové používají, je tzv. GROW model:

- G (goal = cíl) je cíl koučování, který je třeba vyjádřit v konkrétních měřitelných požadavcích, reprezentujících smysluplný krok k budoucímu rozvoji.
- R (reality = skutečnost) znamená držet se skutečnosti – jde o vytvoření popisu toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit.
- O (option = nabídka, možnost) jde o zkoumání nabízejících se možností – rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.
- W (wrapping up = shrnutí, zabalení) – dochází k němu, když kouč zjistí, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci (2).

BIRCH, P. uvádí jiný model, model s akronymem ADAPT:

- A – (Assess current performance) – posoudit současnou výkonnost. Předtím, než začne diskuse o zlepšení výkonnosti koučovaného, je třeba zjistit, jak na tom je právě nyní.
- D – (Develop a plan) – rozvinout plán. Je nutné stanovit cíl, určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo.
- A – (Act on the plan) – jednat podle plánu. Tato fáze je o tom zjistit a udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu plánu na druhý.
- P – (Progress check) – zkontrolovat pokrok. V této fázi se kontroluje pokrok, takže nesplnění cíle by pak nemělo být překvapením.
- T – (Tell and ask) – mluvit a ptát se. Tato etapa znamená diskusi o pokroku podle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení (vrácení zpět na začátek celého procesu) (7).

Ještě užitečnější, i když stále ne tou nejužitečnější aplikací koučování, které se nevěnuje příliš pozornosti ani v literatuře, je sebekoučování. WHITMORE, J. uvádí, že každý, kdo pochopil podstatu koučování, brzy začne koučovat sám sebe (39).

Přínosem pro organizaci je: upevnění vzájemných vztahů mezi jednotlivci, tím že si předávají znalosti, dovednosti a zkušenosti; vytvoření řady příležitostí naučit se víc

z reálných pracovních zkušeností; úspora času; usnadnění aplikace získaných vědomostí v reálných situacích; finančně úsporný způsob vedení lidí a zlepšení kvality práce (9).

1.2.3 Mentoring

Podle ARMOSTRONGA, M. je mentoring metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleny. Dále poznamenává, že podle některých autorů i na základě praktického provádění mentoringu, nejde obvykle o přidělování mentorů, ale o to, že si školený pracovník svého mentora volí sám z lidí, kterých si pro jejich odborné a lidské vlastnosti váží. Tato volba podle ARMOSTRONGA, M. odlišuje mentoring od koučování, kdy kouč je pracovníkovi přidělen (1). KOUBEK, J. také vidí rozdíl mezi koučováním a mentoringem v tom, že mentora má možnost si pracovník zvolit sám, což od pracovníka vyžaduje jistou iniciativu a odpovědnost (22).

BĚLOHLÁVEK, F. hovoří o mentorování jako o vpravování nového manažera do problematiky jeho pracovního místa, firmy a vztahů v organizaci prostřednictvím staršího, zkušeného pracovníka, při kterém dochází k osvojení zkušeností a předání kontaktů (6).

Mentoring je metoda pomáhání lidem při učení na rozdíl od koučování, které je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopnosti lidí. Jde o vzdělávání při výkonu práce, které samozřejmě je tím nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel pracovního místa nebo role potřebuje. Mentoring doplňuje formální vzdělávání a výcvik tím, že nabízí individuální vedení od zkušených manažerů, kteří „vědí, jak to v organizaci chodí“ (2).

Mentori poskytují lidem například: pomoc s programem vzdělávání; vedení jak získat nezbytné znalosti a dovednosti; radu jak zvládat administrativní, odborné či mezilidské problémy; informace o tom, jak to v organizaci chodí (kultura, hodnoty styl řízení); koučování týkající se specifických dovedností (2).

Neexistuje standardní proces mentoringu. Obvykle má však mentor jednoho či více chráněnců a vykonává výše uvedené funkce (1). V každém případě musejí být mentori o své roli dobře informováni a proškoleni (2).

1.2.4 Counselling

Counselling je dvoustranný proces, který bývá často charakterizován obratem „pomáhat pracovníkovi, aby si pomohl sám“. Manažer se při tom učí chápat to, co lidé potřebují, hledají a jak jim v tom pomáhat (23).

Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným (21). Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům ve své práci i k procesu vzdělávání, předpokládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou metody je větší časová náročnost, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště (21, 22).

V literatuře se uvádí tři fáze. První fáze je naslouchání, chápání a komunikace, která se zaměřuje na snahu pochopit úhel pohledu pracovníka a na komunikaci týkající se postupného dosahování tohoto pochopení. Další fáze - změna obrazu – zahrnuje důkladnou diskusi o dané záležitosti, která může napomoci ke změně úhlu pohledu pracovníka a může z ní vyplynout řešení problému. V poslední fázi – realizace kroků – napomáhá manažer pracovníkovi podnikat potřebné kroky. Stává se jakýmsi facilitátorem (usnadňovatelem) (23).

Jelikož jde o poměrně náročný proces, manažer by na něj měli být systematicky připravováni a také by měli mít následující schopnosti: rozpoznávat problémy a uznávat, že existují, pokládat vhodné otázky, aktivně naslouchat, citlivě přistupovat k partnerovi, reflexe, empatie, být nestranný, upřímný a opravdový, být přesvědčen a věřit, že pracovník má schopnost řešit své vlastní problémy (23).

1.2.5 Asistování

KOUBEK, J. o sistování hovoří jako o tradiční a často používané metodě formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako

pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samozřejměji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu (22).

Výhoda metody spočívá v soustavnosti působení na vzdělávaného a v důrazu na praktickou stránku vzdělávání. Jako nevýhodu KOUBEK, J. uvádí, že vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů (22).

1.2.6 Pověření úkolem

Pověření úkolem představuje specifický úkol nebo šetření, které školený provádí na žádost školitele nebo manažera (1).

Tato metoda je rozvinutím předcházející metody (asistování), popř. její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol, přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků, popřípadě pracovníků, kteří budou vykonávat relativně samostatnou práci (21).

Podle ARMOSTRONGA, M. tuto metodu mohou využívat i manažeři jako nástroj rozšiřování zkušeností svých podřízených. Aby poučení z pověření úkolem bylo plně absorbováno, mělo by být pověření úkolem propojeno s koučováním (1).

Metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti. Nevýhodou je, že se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné.

Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru (21).

1.2.7 Rotace práce

Rotace práce (cross training) je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků (22).

Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexnější pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě organizace (22).

1.2.8 Pracovní porady

Podle KOUBKA, J. jsou pracovní porady rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků, během nichž se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se jak vlastní práce, problémů pracoviště i celé firmy, tak často i jiných oblastí. Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků. Nevýhodou je problém časového umístění pracovní porady. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit (21).

ŽUMÁROVÁ, M. uvádí následující alternativy porad: rozhovor mezi čtyřma očima, pravidelná pracovní setkání (setkání menších pracovních kolektivů, kde je potřeba pravidelně se navzájem informovat, domlouvat spolupráci a hledat nová řešení)

a nepravidelná setkání (většinou se jedná o nárazová setkání, obvykle za účelem vyřešení aktuální situace) (40).

1.2.9 Přednáška

Přednášky jsou verbální prezentací určitého tématu. Vhodné jsou při předávání velkého množství informací velkým skupinám, přičemž ovšem chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Orientovány jsou především na zdokonalování vědomostí. Mohou být velmi efektivní a nápadité při použití moderních multimediálních prostředků, z hlediska uchování informací však nejsou příliš efektivní (38). Výhodou je rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení). Nevýhodou pak jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání (22).

1.2.10 Semináře

Seminář uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává. Jde však o metodu opět zprostředkovávající spíše znalosti (22).

Formou referátů a diskusí jsou semináře zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma. Výhodou je podpora a rozvoj myšlenek, okamžitá zpětná vazba. Kvalita učení však závisí na vědomostní úrovni účastníků (38). Seminář musí být důkladně organizačně připraven a vhodným způsobem moderován (21).

1.2.11 Demonstrování

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trénažéry,

výukové dílny, předvádění zařízení). Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti. Obvykle jsou však podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů, což může být nevýhodou (22).

1.2.12 Případové studie

Případové studie jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků (22).

Případové studie vyžadují, aby účastníci této metody na základě svých analytických schopností vytvořili životaschopné řešení určité reálné situace, současně však i naslouchali řešením navržených ostatními. Případové studie vztahující se ke skutečným úkolům pracovních míst a prováděné ve skupinovém prostředí jsou podle URBANA, J. dnes považovány za nejefektivnější metodou učení především pro manažerské pozice (36).

Podle ARMOSTRONGA, M. by případové studie měly usilovat o zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a analyzovat zážitky a zkušenosti tak, aby účastníci mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je případová studie zaměřena. Školitel je tu od toho, aby definoval momenty důležité pro učení, které musí z každého učení vyplynout. Školitelé musejí provokovat zájem a nutit lidi, aby zdůvodňovali své úvahy a argumenty. A především musejí využít každé možnosti ke zdůraznění podstaty věci a poučení, které chtějí v diskusi vynést na světlo, a přimět skupinu, aby viděla, jak tato podstata věci a toto poučení odpovídají jejich vlastní pracovní situaci (2). Tato metoda klade mimořádné požadavky na přípravu i na školitele (moderátora), který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem (22).

1.2.13 Workshop

Podle KOUBKA, J. je workshop variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Tato metoda poskytuje

příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů (22).

1.2.14 Brainstorming

Brainstorming je rovněž variantou případových studií (22). Jde o metodu Alexe Osborna, jejíž základním principem je vytvoření co největšího množství myšlenek, nápadů k předem danému a přesně definovanému problému. Brainstorming má propracovanou organizaci (17). V rámci této metody každý z členů skupiny vyslovuje nahlas a co nejrychleji své nápady, ostatní se jimi inspirojí a přicházejí s dalšími náměty. Brainstorming se využívá při řešení různorodých problémů. V zásadě je nejvýhodnější využít tuto metodu v případě, kdy se řeší problémy, které se dají převést do otázek typu:

- Jaké jsou možnosti řešení tohoto problému?
- Co všechno můžeme udělat pro vyřešení obtíží?
- Co všechno má vliv na daný problém?
- Jak to udělat, aby...(18).

Brainstorming je vhodný pro tým, který je bezkonfliktní a v němž nepanují napjaté vztahy, protože jedním z předpokladů jeho úspěšnosti je dobré psychické naladění všech účastníků. Mezi výhody využití brainstormingu KOLAJOVÁ, L. řadí: nalezení velkého počtu námětů, originalitu nápadů, kompletní zmapování problému v relativně krátkém čase a rozvoj tvořivosti účastníků. Nevýhody pak zmiňuje následující: omezený počet účastníků (min. tři, nejvýš doporučuje 10 – 12 lidí), nutnost dodržování určitých pravidel (časový prostor pro uvolnění, pozitivní a uvolněná atmosféra, vzájemná znalost účastníků, nesmí padnout žádná kritika ani hodnocení nápadu), ne všichni jsou schopni takto pracovat (skeptici, kritici, lidé neochotní se zříci stereotypů, autoritativní jedinci) (18).

Tato metoda je podle KOUBKA, J. velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení (22).

1.2.15 Simulace

Simulace je metoda vzdělávání, která podle ARMSTRONGA, M. kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu. Účastníci tak dostávají příležitost si cvičit a praktikovat chování v podmínkách stejných nebo velice podobných tomu, s čím se budou setkávat po ukončení kurzu (2).

Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším (22).

1.2.16 Hraní rolí (manažerské hry)

Hraní rolí (manažerské hry) je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků (22). Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Jde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Situace by měla být zvlášť připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením a hrubým náčrtem své role v ní (2). V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity (22).

Hraní rolí se používá proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládnání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář, například při výběrových řízeních, hodnotících pohovorech, konzultování, koučování, vedení skupiny apod. (2).

Hraní rolí umožňuje účastníkům získat od školitele a od kolegů odbornou radu a konstruktivní kritiku, a to v bezpečných podmínkách vzdělávání, kdy nelze nic zkazit. Může pomoci zvýšit sebedůvěru a rozvinout dovednosti účastníků (2). Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě i ovládat své emoce (22). Hlavní

obtíže spočívají v tom, že účastníci upadají do rozpaků, neberou cvičení vážně a přehrávají své role a karikují je (2).

Podle URBANA, J. manažerské hry nutí účastníky provádět rozhodnutí pod tlakem času a v závislosti na jednání ostatních, konkurenčních účastníků hry. Také hovoří o počítačových formách manažerských her, které umožňují navíc rychlou zpětnou vazbu týkající se důsledků provedeného rozhodnutí. Jejich výhodou je zpravidla zájem a vysoká motivace účastníků, vedoucí podle průzkumů k relativně značnému transferu získaných zkušeností do skutečného života (36).

1.2.17 Develpment centra (rozvojové programy na bázi assessment center)

Podobně jako assessment centra (diagnostické programy) jsou i development centra (rozvojové programy) založena na požadavcích týkajících se schopností. Assessment centra zkoumají spíše současné schopnosti manažerů, development centra jsou zaměřena dopředu, na schopnosti potřebné v budoucnosti. Jiným rozdílem je, podle ARMOSTRONGA, M., že výsledky assessment center slouží organizaci pro účely výběru a povyšování pracovníků, zatímco výsledky development center slouží jedincům jako základna pro samostatně řízené vzdělávání (2).

Cílem rozvojových programů na bázi assessment center je pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce vyžaduje, a aby si vytvořili své vlastní plány osobního rozvoje, směřující ke zlepšení jejich výkonu na současném pracovním místě a k pokroku v jejich kariéře (2).

Development centra nejsou nějaká událost či nějaké skutečné centrum nebo zařízení. Aktivita programu nabízí účastníkům příležitost zjistit a pochopit schopnosti, které potřebují v současnosti i v budoucnosti. Významným rysem programu jsou tedy simulace různých druhů – jsou to kombinace případových studií a hraní rolí navržené tak, aby byly co nejrealističtější. Účastníci tedy musejí demonstrovat své chování v podmínkách podobných tomu, s čím se pak budou setkávat ve své každodenní práci. Významnou část aktivit programu tvoří akce zaměřené na problémy zpětné vazby, konzultování a koučování. Tyto akce vedou moderátoři – jde o specialisty a liniové manažery, kteří jsou k tomuto účelu speciálně proškoleni (2).

1.2.18 Outdoor training

Podle HRONÍKA, F. outdoorové programy jsou populární, leckdy ovšem pojímané jako protiváha pracovního zatížení nebo jako forma odreagování (13).

Outdoor training nebo také adventure education je možné označit jako učení se hrou (22). Je třeba si uvědomit, že outdoor je jen prostředím, v němž se uplatňují stejné učební zásady jako u jiných metod. Jako metoda má specifické postavení proto, že se odehrává v jiném prostředí a emoce se v něm projevují koncentrovanějším způsobem. Prostředím pro outdoorové programy není jen příroda, ale vše, co se vymyká pracovnímu prostředí či učebně (13).

Podle výzkumů plných 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následným racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, jímž se nadále řídíme. Poznatky vyvozené ze zážitků mají výhodu v tom, že jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. Tyto poznatky posloužily jako základ pro vznik rozsáhlé oblasti pedagogiky nazývané zážitková pedagogika, která je založena na osobní aktivitě účastníka kurzu. Primární je jeho zážitek vznikající při aktivním řešení nejruznějších úkolů, reálných i modelových (17).

Podle HRONÍKA, F. je při designování outdoorových programů potřeba zabývat se tím, nakolik jsou pro účastníky navrhované outdoorové aktivity nové. Jak dodává: „není snad manažera, který by nevisel na laně“ a „outdoorový program, pro jehož naplnění cílů byla vybrána jízda na koních, bude ztrácet svou jedinečnost, pakliže třetina účastníků bude mít zkušenosti s koňmi“. Optimálně zvolený outdoorový program s sebou nese vysokou míru novosti a subjektivně prožívaného rizika (tenze). Vede k vybuzení, excitaci, s čímž lektoři dále pracují. Další podstatnou charakteristikou v outdooru je skupinový proces. Outdoorový program se ještě ladí podle dalších účinných faktorů, které lze rozdělit do tří skupin – myšlení, emoce a chování. Výsledkem působení všech účinných faktorů je sebeprojevení a respekt k odlišnosti. Účinné faktory lze také užít při vyhodnocování programu (13).

Kognitivní účinné faktory mají souvislost především s myšlením, přemýšlením o sobě a druhých v určité situaci. HRONÍK, F. do této skupiny řadí: identifikaci se skupinou (outdoorové metody směřují k zážitku „jsme na jedné lodi“); náhled

(Umožňuje vhléd typu „a já taky tak nějak“); vytvoření nového kontextu (účastníci se ocitají v nových situacích, mohou se na sebe a dění dívat z jiného úhlu pohledu než jsou zvyklí). Druhou skupinou účinných faktorů jsou faktory emoční. Outdoorové programy se nejčastěji spojují se silnými prožitky, a tudíž jsou emočně nabitě. Do této skupiny patří: emoční podpora; prožívání silných emocí; korektivní emoční zkušenost (prostředí outdooru umožňuje ocitnout se v situaci, v níž očekáváme jinou reakci svého okolí, než ve skutečnosti nastane). Poslední skupinou jsou behaviorální účinné faktory, které představují určité konání. V outdoorových programech vystupují tři způsoby konání: pomáhání si; zpětná vazba a konfrontace; testování reality a limitů (v outdoorových programech se účastník setkává s celou řadou situací, vůči nimž může zaujímat opatrný či naopak riskující přístup) (13).

Podle KOUBKA, J. jde o hry či akce spojené se sportovními výkony, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jenomže v tomto případě je hrají manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen (22).

HRONÍK, F. pojednává o koncepci outdooru jako příběhu, kdy různé outdoorové aktivity jsou propojeny jedním centrálním příběhem, nebo kdy je outdoor koncipován jako hra a tvorba. Outdoor jako hra a tvorba se vyvíjel jako RPG (Role Playing Game), kdy lidé byli obsazeni do určité role, měli přidělené kostýmy. Významnou část tohoto programu tvoří reflexe (13).

Outdoorové programy mohou posloužit k dosažení širokého spektra cílů – od společenské zábavy, rychlého seznámení, přes zvyšování efektivity spolupráce členů pracovních týmů a rozvoj manažerských dovedností, až po vysoce účinné hodnocení osobnostního a profesionálního potenciálu uchazečů o zaměstnání nebo stávajících pracovníků (17).

V průběhu akce vznikají silné prožitky, s nimiž je nezbytné pracovat průběžně na místě a také po skončení akce. Tato práce má svůj řád. Nejprve je potřeba vytvořit prostor, aby zážitky „mohly ven“. Poté probíhá reflexe a na ní navazuje porovnávání s tím, co jsem kdy prožil. Školitelé zpočátku byli podporující, nyní jsou podněcující, aby reflexe a porovnání mohly proběhnout a účastník mohl svůj zážitek uchopit. Poté školitel směřuje k rámování, jehož výsledkem je porozumění a především propojení do nových souvislostí (13).

1.2.19 E-learning

ARMSTRONG, M. definuje e-learning neboli elektronické vzdělávání jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“. Také dodává, že e-learning zlepšuje učení a vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby je nahrazovalo (2).

Vzdělávání pomocí počítačů patří mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností (22).

Cílem e-learningu je, podle ARMSTRONGA, M., zabezpečit vzdělávání právě včas, právě dostatečné a právě pro vás. Umožňuje, aby ke vzdělávání došlo tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí a kdy je to nejvhodnější. E-learning může nabídnout aktuální informace vzdělávajícím osobám, které jsou značně geograficky rozptýlené (2).

Důraz se klade na samostatné vzdělávání – vzdělávající se osoby mají pod kontrolou intenzitu svého vzdělávání, i když na druhé straně jim mohou být dány určité cíle, termíny. Dopad e-learningu je však silně ovlivněn tím, jaká podpora je vzdělávajícím se osobám poskytována. Kvalita obsahu e-learningu je důležitá, ale podpora od „e-moderátorů“, kteří moderují, řídí činnost skupiny vzdělávajících, organizují předávání informací, radí, komentují, vyslovují své připomínky, ji může zvýšit (2).

E-learning může mít nejrůznější podobu, od prostého vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, jímž se nahrazují přednášky či hromadné instruktáže, až k promyšleným a často přímo pro firmu vytvořeným interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou (21).

Programy e-learningu se mohou týkat obvyklých podnikových postupů a procesů, programů orientace a vzdělávání, rozvoje dovedností. Nejsou však příliš efektivní při rozvíjení „měkkých“ dovedností, jako jsou například vytváření týmů, schopnost komunikace, prezentace, které spočívají v kontaktech mezi osobami. I přesto tyto programy poskytují základní principy, které mohou připravit lidi na praktická setkání tváří v tvář (2).

E-learning se poskytuje pomocí webových stránek a intranetu, ve značné míře se používají i CD-ROMy. Lze je poskytovat i v podobě online koučování a diskusních fór. Obsah lze poskytovat v PowerPoint, v podobě audio nebo videoklipů, otázek s odpověďmi, souborů ve formátu PDF, odkazů na webové stránky a síťových diskusních fór a společenství vzdělávajících se osob (2).

Výhodou této metody je, že ji lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání. Jde o interaktivní metodu umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Z hlediska organizace je tato metoda časově efektivní (22).

1.2.20 Supervize

Někteří autoři uvádějí supervizi jako jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících terapeutické nebo sociální služby. Může být buď součástí nástrojů zajištění kvality služeb, nebo také nástrojem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Slovo supervize vzniklo složením latinských slov super, které znamená „výše“, „přes“ a visio překládané jako „pohled“ (34). Lze tedy říct, že slovo supervize znamená pohled shora; v literatuře se můžeme setkat i s překladem slova supervize jako nadhled, dozor, inspekce, kontrola, řízení či vedení (11). V tomto smyslu může slovo supervize vyvolávat představu jakési vyšší kontroly, hodnocení. V koncepci integrativní supervize

Českého institutu pro supervizi však supervizí rozumí bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost (29).

Supervize se jako metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce v oblasti sociální práce i v jiných pomáhajících profesích začala rozvíjet teprve v 90. letech minulého století. Více prostoru dostala v počátku svého vývoje v nestátním sektoru, teprve v této době se na supervizi začalo pomyšlet jako na součást profesionálního rozvoje pracovníků i celých týmů v zařízeních státních (32). V posledních letech je stále více žádána a oceňována i v dalších oblastech práce s lidmi (v pomáhajících profesích, medicíně, školství, výchově, managementu, pracovních týmech, organizacích.) (29).

BAŠTECKÁ, B. uvádí, že supervize je jen jedním ze způsobů, jak podporovat kvalitu práce s lidmi, kvalitu týmu a kvalitu řízení. To, co ji odlišuje od dalších způsobů jako např. porad nad případem, metodického vedení či třeba koučování je důraz na reflexi a sebereflexi. V supervizi se má člověk dozvídat i něco o sobě, protože on sám je v pomáhajících profesích vesměs nejdůležitějším pracovním nástrojem (3).

Supervizi je také potřeba odlišit od toho, čemu se často říká supervize, ale ve skutečnosti je to konzultace. Konzultant je specialista na specifickou problematiku a dělí se o své znalosti a dovednosti, když je o to tazatelem požádán. Jeho pomoc se vztahuje k přesně vymezenému problému. Celkový pracovní výkon tazatele ale již není v oblasti zájmu konzultanta. Naproti tomu supervizí rozumíme opakovanou součinnost supervidujícího a supervidovaného ve vymezených časových úsecích, kteří spolu diskutují o práci supervidovaného, o jeho pozici vůči klientovi a hodnotí jeho získávání znalostí a dovedností (25).

V literatuře narazíme na různé definice supervize. KOLÁČKOVÁ, J. supervizi definuje jako „celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí“ (19).

Supervizi lze také definovat jako „činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování a cílených otázek uvažujeme nad úrovní péče o klienta a zvyšujeme

pracovníkovu schopnost reflexe (uvědomovaného vnímání) vlastní práce a sebereflexe (11).

HAWKINS, P. a SHOHEIT, R. definují supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“. Dále uvádějí, že jde o „intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby“. Prvořadým smyslem supervize je ochrana nejlepších zájmů klienta (12).

KOLÁČKOVÁ, J. základní supervizní situaci popisuje následovně: Jeden člověk (supervizant – pracovník, který je supervidován) přináší druhému člověku (supervizorovi – odborníkovi, který supervizi provádí) příběh, obraz, pocity týkající se třetího člověka (klienta) a podává selektivní, subjektivní zprávy o některých aspektech své práce (19).

B. Baštecká uvádí, že supervize nemá hledat problém, supervize má napomáhat porozumění druhému a sobě samému, má při práci podporovat reflexi a sebereflexi (3). Řada autorů se shoduje na tom, že prioritou supervize je profesionální rozvoj pracovníka, rozšiřování jejich dovedností. Zároveň mu má supervize pomoci řešit těžko řešitelné případy a pomáhat mu vyrovnat se s pracovním stresem. Obecná shoda mezi teoretiky supervize však není v tom, nakolik má být supervize přímým nástrojem řízení a nakolik ji případně má nebo může provádět přímý nadřízený supervidovaného. Ti, kdo supervizi odmítají ztotožnit se standardním procesem řízení organizace, argumentují tím, že supervizní vztah by měl být pro supervidovaného vztahem bezpečným. Supervidovaný pracovník by měl mít možnost v průběhu supervize otevřeně mluvit o všech svých potřebách, emocích, fantaziích, postojích. Při této míře otevřenosti se samozřejmě objeví pracovníkova „slabá místa“ a budou probírány situace, ve kterých byl „neúspěšný“. Pak je žádoucí, aby všechn materiál poskytnutý supervizorovi (případně účastníkům skupinových supervizí) měl důvěrný charakter (19).

Supervizor je člověk, který zprostředkovává pracovníkovi pohled na vlastní pracovní činnost a její konsekvence z jiné perspektivy. Jde o vysoce specializovaného pracovníka, který se zaměřuje na rozvoj profesionálních kompetencí pracovníků a podporu rozvoje organizace. Zpravidla jde o vysokoškolsky vzdělaného pracovníka,

který prošel supervizím výcvikem (11). Podle postavení supervizora v organizaci se může jednat o supervizora externího, který přichází z vnějšku, či interního, který je zaměstnancem organizace (19). Není výjimkou, že interním supervizorem se stává člen organizace, na kterého se zaměstnanci spontánně neformálně obraceli se svými pracovními či lidskými problémy. V praxi se lze setkat, že oba supervizoři se v organizaci doplňují – intervizor zajišťuje odbornost, extervizor má ve své péči řízení a týmovou spolupráci (11).

HAWKINS, P. a SHOHET, R. popisují tři hlavní funkce supervize: vzdělávací (formativní), podpůrná (restorativní) a řídicí (normativní) (12). Někdy se k těmto třem funkcím přidává ještě funkce čtvrtá: zprostředkování při řešení konfliktů 26.

Při vzdělávací funkci supervizor do jisté míry vystupuje v roli poradce (11). Supervize v tomto případě spočívá v začlenění znalostí, dovedností a hodnot do pojetí sebe sama jako odborníka a do pracovního stylu (25). Supervize může podporovat učení supervidovaných, informovat a vzdělávat v nových přístupech, metodách práce (11), lépe klientovi rozumět, více si uvědomovat své reakce a odezvy na klienta, podívat se na to, jak intervenují a zkoumat další způsoby práce s touto a podobnými situacemi klientů (12).

Řídicí stránka supervize plní funkci kontroly kvality. Potřebu mít někoho, kdo se spolu s námi podívá na naši práci, si u pomáhajících pracovníků vynucuje nejen nedostatečný výcvik či malá zkušenost, ale i naše nevyhnutelná lidská selhání, hluchá místa, citlivé oblasti v důsledku vlastních zranění i naše předsudky (12). Role supervizora v této podobě obsahuje určité prvky role manažera. Supervizor sleduje a zajišťuje, že jsou chápány a dodržovány cíle organizace, program, služby. Supervizor dále pomáhá v procesu stanovování priorit, kompetencí, pracovních rolí, je koncentrován na bezchybný výkon profese, na zajištění kvality služeb, pomáhá sledovat efektivitu práce (11).

Třetí funkcí supervize je funkce podpůrná, kde supervizor funguje zčásti v roli patrona (11). Podpora je v rámci supervize důležitá při konfrontaci s pracovními problémy supervidovaného. Profesní vývoj sociálního pracovníka není jen intelektuální, ale i emocionální proces. Podpora v rámci supervize poskytuje pracovníkům vnitřní

a vztahové zdroje, které jim dávají pocit vyrovnanosti ve vztahu k práci i k sobě samým (25). Jde o způsob reagování na skutečnost, že na všechny pracovníky účastníci se terapeutické práce s klienty nevyhnutelně působí zoufalství, bolest a roztržštěnost klienta, a potřebují čas, aby si začali uvědomovat, jakým způsobem je to může ovlivňovat, a aby své reakce mohli zvládat (12).

V literatuře můžeme narazit na různá členění a typy supervize. Základním kritériem je počet supervidovaných. V tomto případě rozlišujeme individuální a skupinovou supervizi (19). V individuální supervizi jde o kontakt supervizora a jednoho pracovníka. Výhodou individuální supervize je plná pozornost věnovaná jednomu pracovníkovi, kvalita supervize je ovšem závislá pouze na dovednostech supervizita (32). Skupinová supervize je strukturovaný proces, který dává pracovníkům možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých skutečných aktuálních pocitech a vztazích, které prožívají při práci. Cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny (19).

Dalším typem supervize je supervize týmová, což není totéž co supervize skupinová. Jde o práci se skupinou, která se nesešla jen za účelem společné supervize, ale i mimo skupinu existuje vzájemně provázaný pracovní život. Je rozdíl mezi týmy, které sdílejí práci se stejnými klienty, a týmy, které sice pracují podobnými přístupy a ve stejné geografické oblasti, mají však vlastní klienty (12).

HAWKINS, P. a SHOHET, R. zmiňují manažerskou supervizi, kde je supervizor současně i nadřízeným supervidovaných (12). H. Janečková zastává názor, že manažerská supervize – tedy pravidelné strukturované individuální rozhovory řídicích pracovníků se svými podřízenými o problémech jejich práce, jejichž cílem je podpora pracovníků a vytváření dobrých podmínek pro jejich práci a rozvoj, kontrola a hodnocení pracovníků při plnění jejich úkolů – pomáhá lepšímu fungování organizace. Tato supervize pomáhá průběžně upřesňovat náplň práce, dávat pracovníkům perspektivu v organizaci, oceňovat jejich práci, pomáhá jim zvládat obtížné situace a předcházet jejich vyhoření. Pracovníci tím také dostávají možnost prezentovat své představy o řešení problémů a rozvoji organizace (15).

V literatuře se setkáme i s rozdělením supervize, podle postavení supervizora, na externí a interní, podle účasti supervizora v akci rozlišujeme supervizi přímou a nepřímou, podle frekvence rozlišujeme supervizi pravidelnou, příležitostnou a krizovou (11).

Další formy supervize jsou: vzájemné konzultování dvou kolegů (co-consultancy) (19); intervize (peer-supervision) je způsobem sdílení případové práce, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy (14); autovize (autosupervize, sebesupervize) – proces sebereflexe pracovníka (19).

Pro supervidované má supervize plnit tyto hlavní cíle:

- vzdělávat se – ve spolupráci se supervizorem objektivizovat proces učení (tj. zjišťovat úroveň schopností, stanovit cíle učení a rozvíjet se dalším učením);
- mít na koho se obrátit, mít podporu;
- bránit se předčasnému „vyhoření“;
- posilovat autonomii a nezávislost získáním dalších dovedností a zvýšením sebevědomí;
- motivovat se zkušeností při spolupráci a setkávání se superiorem a jeho názory, zkušenostmi i chybami;
- přispět k naplnění základních etických pravidel své profese;
splňovat očekávání své organizace a odevzdávat kvalitní práci (11).

K realizaci dobré supervize v organizaci musejí být splněny některé podmínky. Organizace musí být otevřená určitému hledání a pracovníci musejí mít vůli dělat věci jinak. Vedení organizace i pracovníci musejí mít k supervizorovi důvěru; všichni zúčastnění vědí, co od supervize mohou očekávat (19).

Podmínkou úspěšného zavedení supervize na pracovišti je kultura „učící se organizace“ (19). Taková kultura stojí na systému přesvědčení, že podstatná část práce ve všech pomáhajících profesích spočívá ve vytváření prostředí a vztahů, v nichž se klienti učí poznávat sebe a své prostředí, a to způsobem, v jehož důsledku mají při odchodu více voleb, než měli při příchodu. Dále věří, že pomáhající profese jsou nejlépe schopny napomáhat druhým s učením, pokud samy u sebe podporují neustále učení a rozvoj. Organizace, která se učí a rozvíjí od samého vrcholu po nejnižší úroveň,

dokáže daleko lépe naplnit potřeby svých klientů, protože naplňuje i potřeby vlastních zaměstnanců (12).

2 Cíl práce a hypotézy

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké metody rozvoje a vzdělávání z hlediska řízení lidských zdrojů se využívají v sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje.

2.2 Hypotézy

Hypotéza 1: Množství vybraných vzdělávacích metod, které se nepoužívají v oslovených sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje je (z hlediska manažerů/personalistů těchto zařízení) nižší, než vybraných vzdělávacích metod, které se používají.

Hypotéza 2: Mezi vybranými vzdělávacími metodami existují takové metody, které se (z hlediska manažerů/personalistů oslovených sociálních zařízení Královéhradeckého kraje) využívají v každém z oslovených zařízení.

Hypotéza 3: Mezi vybranými vzdělávacími metodami existují takové metody, které se (z hlediska manažerů/personalistů oslovených sociálních zařízení Královéhradeckého kraje) nevyužívají v žádném z oslovených zařízení.

Vybranými vzdělávacími metodami mám na mysli metody, na které se ve výzkumné části diplomové práce zaměřuji. Konkrétně se jedná o metodu: instruktáž při výkonu práce; přednáška – seminář spojený s diskusí; mentoring; supervize; koučování; rotace práce; pracovní porady; e-learning; případová studie, workshop; brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.); outdoorový výcvik a development centra.

3 Metodika

3.1 *Metody a techniky*

Výzkum byl realizován od prosince roku 2007 do dubna roku 2008. Od prosince do konce ledna byla oslovena jednotlivá zařízení, provedeny řízené rozhovory a distribuovány dotazníky. Během měsíce února byl uskutečněn sběr dotazníků. Zpracování a vyhodnocování řízených rozhovorů a dotazníků probíhalo v měsíci březnu a dubnu.

Ke zpracování teoretické části diplomové práce byla použita metoda analýzy dokumentů, technika sekundární analýza dat. K realizaci praktické části diplomové práce byla využita metoda dotazování. Konkrétně byla využita technika řízeného rozhovoru a technika dotazníku.

Řízené rozhovory byly provedeny s manažery/personalisty vybraných sociálních zařízení Královéhradeckého kraje. Řízený rozhovor kromě identifikačních otázek (na manažery/personalisty jednotlivých zařízení) a identifikačních otázek, kterými byly získány údaje o jednotlivých zařízeních, obsahuje třináct otázek (viz Příloha 1).

Dotazník byl určen pro zaměstnance vybraných sociálních zařízení a to pro zaměstnance v přímé péči. Dotazník obsahuje, kromě identifikačních otázek, devět otázek (viz Příloha 2).

3.2 *Charakteristika zkoumaného souboru*

Do realizace výzkumné části bylo zařazeno 13 zařízení Královéhradeckého kraje, původně oslovených bylo celkem 18 zařízení. Zařízení byla vybrána vícestupňovým výběrem. Nejprve byl použit náhodný výběr, poté kvótní výběr. Přičemž za kvótu byl považován počet zaměstnanců (kvóta deset a více zaměstnanců).

Řízené rozhovory byly určeny pro management, popř. personalisty vybraných zařízení. Bylo tak provedeno 13 řízených rozhovorů (12 žen, jeden muž). Dotazníky byly určeny pro personál vybraných zařízení, kteří jsou v přímé péči. Celkový počet respondentů v rámci dotazníků je 149 zaměstnanců, 134 žen a 15 mužů (viz Graf 3).

Počet respondentů a procentní zastoupení respondentů jednotlivých zařízení vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců v přímé péči znázorňuje Graf 2.

4 Výsledky

4.1 Řízené rozhovory

ZAŘÍZENÍ Č. 1

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby lidem s mentálním postižením. Zařízení poskytuje služby chráněného bydlení, domova pro lidi se zdravotním postižením.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „75 (v přímé péči 58).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „37 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Středoškolské s maturitou.“

Profesní zařazení: „Personalistka, mzdová účetní.“

Kolik let v zařízení pracuje: „Dva roky.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Kurz motivace zaměstnanců. Seminář (jednodenní) řízení lidských zdrojů. Kurz (třídenní) sestavování individuálních vzdělávacích plánů.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ne.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ano, ale mají to povinný, nic jiného jim nezbývá.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Předávání informací ze školení. Toto předávání probíhá v rámci porad.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, nabídky nám posílají agentury sami. Teď v souvislosti s novým zákonem o sociálních službách mám pocit, že je nabídka širší.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktaž při výkonu práce: „Ano. U nás má každý zaměstnanec ve zkušební době tzv. „zácvikový diář“. V něm jsou směrnice, které se týkají jeho práce, jsou zde uvedeny znalosti, dovednosti, které by si měl ve zkušební době osvojit. Současně je mu přidělen „koordinátor zácviku“. Tento koordinátor mu je přidělen po dobu zácviku (zhruba na tři měsíce), ale to je individuální. Koordinátor mu pak potvrdí splnění „zácvikového diáře“.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ano. V zařízení máme supervizi skupinovou a manažerskou. Skupinová supervize má podobu extervize, není pravidelná, probíhá většinou, když vyvstane nějaký problém. Manažerskou supervizi provádí nadřízený pracovník, který je v této oblasti proškolen. Je individuální a probíhá dvakrát do roka.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano. Pro jednotlivé profese máme tzv. „karty vzdělávání“, v nich je zaneseno, čím by si měli v oblasti vzdělávání projít a sami zaměstnanci si také mohou dát požadavek, co by potřebovali. Z toho se pak vychází při volbě témat přednášek a seminářů. Také vycházíme z aktuální nabídky, která nám chodí.“

Mentoring: „Viz koordinátor.“

Pracovní porady: „Ano. Porada probíhá jednou měsíčně na každém oddělení, pro vedení jednou týdně.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „V rámci porad se řeší případné problémy. Organizovaně, samostatně ne.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Další metody, které nebyly dosud zmíněny: „Videotrénink. Byl pozván externí odborník. Tuto metodu jsme praktikovali pouze jednou. Zaměstnanci tuto metodu hodnotili kladně.“

8. Uved'te, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Outdoorový výcvik, development centra.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Dříve jsme vycházely zejména z vlastních návrhů zaměstnanců. Teď vycházíme z potřeb organizace i z návrhů zaměstnanců.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispíváte jim na ně finančně?

„Ano, ale pokud to souvisí s jejich prací. Ale např. na kurz pracovníka v sociálních službách jsme jim nepřispívali, protože jsme to brali jako zvýšení jejich profesní kvalifikace.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Výcvikové aktivity. Výše zmíněný videotrénink, měl také dobrou zpětnou vazbu od zaměstnanců.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Chystáme se zavést e-learning, ale zatím je to ve fázi příprav. Čekáme na vypsání grantu.“

ZAŘÍZENÍ Č. 2

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby seniorům a lidem se zdravotním postižením.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „80 (v přímé péči 51).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „44 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Ředitelka.“

Kolik let v zařízení pracuje: „Sedm let. Praxe v oboru pomáhajících profesích mám dvanáct let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Mám manažerský kurz 150 hodinový, zaměřený např. na vedení porad, časová organizace, manažerské dovednosti.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ne.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ne. Mají to jako povinnost.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Jen v rámci toho, že ti pracovníci, kteří byli na školení, seznamují s tématem ostatní pracovníky.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano. Nabídka je dostačující, ale finance nejsou.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano. Při zaškolování nových pracovníků, nebo pokud byl nějaký pracovník na školení, informuje ostatní.“

Rotace práce: Ne.

Supervize: Ano. Máme externího supervizora. Supervize probíhá každé tři měsíce (4x do roka).

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano, probíhají jednou za měsíc.“

Koučování: Ne.

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Samostatně ne, ale je to součást supervizí.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uveďte, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Outdoorový výcvik, development centra.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Zejména na základě potřeb organizace.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Ano, ale pokud to souvisí s jejich prací.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Školení, kurzy.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Zatím ne.“

ZAŘÍZENÍ Č. 3

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby převážně pro seniory, a to služby: pečovatelské služby, domova pro seniory, odlehčovací služby a služby centra denních služeb.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „34 (v přímé péči 25).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „30 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Sociální pracovníce, zástupce ředitelky.“

Kolik let v zařízení pracuje: „4 roky.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ne.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Rozhodně ano a to v oblasti vedení týmu. Myslím si, že to je pro mou práci důležité.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„To nelze takhle říci, mají to jako povinnost.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Většinou ne.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Využíváme. Chodí nám od agentur nabídky.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano. Nabídka nám vyhovuje, ale musíme dost dojíždět. Uvítali bychom, kdyby byla nabídka v rámci kraje.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak bližší popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano. Hlavně při zaškolování nových pracovníků.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „V současné době supervizi nemáme. Supervize u nás probíhala, ale se supervizorkou jsme měli špatné zkušenosti, tak jsme s ní smlouvu zrušili. V současné době je zavedení supervize v plánu.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano,. Probíhají zhruba jednou za měsíc.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Součástí porad. Určité prvky to asi má.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uveďte, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Koučování, mentoring, outdoorový výcvik, development centra.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano. Při sestavování jsme vycházeli z dotazníků, které zjišťovaly vzdělávací potřeby zaměstnanců, a ze stanoviska jejich nadřízeného (nejčastěji vrchní sestry). Z toho jsme pak sestavili individuální plány vzdělávání.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Vycházíme z plánů, tedy jak z návrhů pracovníků, tak z potřeb organizace.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Ano, ale pokud to souvisí s jejich prací.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Seminář, kurzy. V současné době jsou pro nás důležité kurzy akreditované.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Chystáme se zavést supervizi. O netradičních metodách vzdělávání neuvažujeme.“

ZAŘÍZENÍ Č. 4

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby převážně seniorům a to služby domova pro seniory, domova pro lidi se zvláštním režimem a odlehčovací služby.“

Právní forma: „Rozpočtová organizace.“

Počet zaměstnanců: „79 (v přímé péči 40).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „51 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Středoškolské s maturitou.“

Profesní zařazení: „Vedoucí zdravotního úseku.“

Kolik let v zařízení pracuje: „11 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ano. Kurz řízení lidských zdrojů.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ano.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ano.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ano, např. v oblastech standardů kvality a v rámci porad.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, nabídka je docela široká.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano. Každý pracovník má při zaškolování zhruba na půl roku přiděleného (je to uvedeno i ve smlouvě) svého instruktora.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ano. Skupinová supervize probíhá jednou za měsíc, až za dva. Kromě skupinové máme i manažerskou supervizi, která probíhá zhruba dvakrát do roka. Probíhá individuálně a provádí ji vrchní sestra a ředitelka, které na to mají školení.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano, jednou měsíčně.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Toto probíhá spíše na supervizích, poradách.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uveďte, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„E-learning, outdoorový výcvik, development centra.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Obojí. Na základě potřeb organizace i na základě individuálních návrhů.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Ano, pokud je to pro organizaci, v rámci profese.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Myslím, že kurzy.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Asi ne, myslím, že jsou už dost ulítaní.“

ZAŘÍZENÍ Č. 5

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Cílovou skupinou jsou senioři, dlouhodobě nemocní a lidé s tělesným postižením. Zařízení poskytuje pečovatelskou službu, služby centra denních služeb a služby domova pro seniory.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „13 (v přímé péči 9).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „44 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Středoškolské s maturitou.“

Profesní zařazení: „Vrchní zdravotní sestra.“

Kolik let v zařízení pracuje: „13 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ano, mám funkční kurz managementu ve zdravotnictví a kurz management v sociálních službách.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ano.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ano. Spíše ti, kteří mají vyšší vzdělání.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ano. V rámci samostudia jim dáváme prostudovat materiály. Také v rámci předávání informací od těch, kteří byli na školení.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano, využíváme např. akreditované kurzy, práce na počítači.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, nabídka je dostačující.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak bližší popište.

Instruktaž při výkonu práce: „Ano. Při zácviku nových pracovníků i v rámci předávání informací např. ze školení.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ne, ale máme v plánu ji zavést.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „Ano, v tom smyslu, že ví, na koho se mají obrátit.“

Pracovní porady: „Ano, asi dvakrát měsíčně.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Na poradách se nadnesou problémy, které se pak řeší.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uved'te, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Development centra.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano. Každý zaměstnanec si napíše požadavky, co by chtěl absolvovat. Vzdělávací plán také upravujeme podle aktuální nabídky.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Na základě potřeb organizace i individuálních návrhů.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Jak kdy. Základní doplnění vzdělání jsme zaměstnancům hradili. Některé akreditované kurzy jsme třeba nehradili, ale hradili jsme například výlohy na cestování, nebo jsme jim dali volno.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Přednášky.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Zatím máme v plánu zavést supervizi.“

ZAŘÍZENÍ Č. 6

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby denního a týdenního stacionáře pro lidi s mentálním postižením.“

Právní forma: „Účelové zařízení církve.“

Počet zaměstnanců: „18 (v přímé péči 10).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „48 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Ředitelka.“

Kolik let v zařízení pracuje: „10 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ano, například v oblasti vedení porad, fungování organizace, Public Relations.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Zatím ne.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Spíše ne.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ano. Předávání informací od těch, kteří byli na školení.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano, využíváme.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano. Nabídka je zajímavá. Ale je to spíše otázka financí, protože řada zajímavých nabídek, které nám chodí, jsou pro nás finančně nedostupné.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktaž při výkonu práce: „Ano, při zaškolování.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ano. Skupinovou supervizi máme třetím rokem. Probíhá zhruba jednou do roka, při potřebě častěji. Jde o extervizi. Dále probíhá dvakrát do roka individuální supervize.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano, porada probíhá jednou za čtrnáct dní.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Na poradách se řeší případné problémy, ale neřekla bych, že se jedná o případovou studii. Já osobně jsem se této metody účastnila v rámci školení provozovatelů sociálních služeb, kde jsme případovou studii řešili.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uved'te, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„E-learning.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano, u pracovníků v přímé péči máme vytvořeny plány osobního rozvoje.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Spíše na základě potřeb organizace.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Jak kdy.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Přednášky, semináře, kurzy.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Ne.“

ZAŘÍZENÍ Č. 7

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby domova pro seniory, pečovatelské služby, odlehčovací služby a služby osobní asistence.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „89 (v přímé péči 46).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „40 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Ředitelka.“

Kolik let v zařízení pracuje: „1 rok. Praxi v pomáhajících profesích mám 20 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„V rámci vysoké školy jsme měli seminář.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ano, v oblasti řízení lidských zdrojů.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ne.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ne.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano, při zaškolování.“

Rotace práce: „Ne, není to reálné.“

Supervize: Ne, asi by bylo dobrý ji mít, ale nemáme ji.

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano, asi jednou za čtvrt roku.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano, jednou týdně se schází vedení. Jednou za dva měsíce celý personál.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „V rámci pracovních porad.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uveďte, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Žádné.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Teď na nich pracujeme.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Spíše na základě potřeb organizace.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Ano.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Porady.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Supervize.“

ZAŘÍZENÍ Č. 8

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby domova pro seniory.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „18 (v přímé péči 12).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „33 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Ředitelka.“

Kolik let v zařízení pracuje: „4 roky. Praxi v pomáhajících profesích mám 10 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Nemám.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ano, uvažuji.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ano, ale proto, že musí.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ne.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, ale mnohdy jsou pro nás finančně nedostupné.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano, při zaškolování.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ano. Jednou za čtvrt roku probíhá skupinová supervize s externím supervizorem.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano. Sestry více kvůli akreditaci.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano, jednou měsíčně.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Ne.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ano.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uveďte, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Development centra.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Na základě potřeb organizace i vlastních návrhů zaměstnanců.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Částečně.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Vícedenní kurzy.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Zatím ne.“

ZAŘÍZENÍ Č. 9

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby lidem s mentálním postižením.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „57 (v přímé péči 42).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „41 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Středoškolské s maturitou.“

Profesní zařazení: „Ředitelka.“

Kolik let v zařízení pracuje: „8 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Právě teď si dělám manažerský kurz.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ano.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Rozhodně Ano.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ne.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, nabídka nám vyhovuje.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak bližší popište.

Instruktaž při výkonu práce: „Ano. Při zaškolování, je pracovník přibližně na jeden měsíc přiřazen ke zkušenému pracovníkovi. Informace ze školení jsou předávány ostatním v rámci skupin (např. výchovný úsek, zdravotní úsek).“

Rotace práce: „Ne, v této oblasti to není přínosné, provozní důvody to nedovolují.“

Supervize: Před třemi roky jsme měli skupinovou supervizi, kterou vedl externí supervizor. Zaměstnanci byli rozděleni podle úseků. V současné době nemáme potřebu supervize.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano, podle aktuálních nabídek a dle individuálních potřeb zaměstnanců.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: Ano, jednou měsíčně probíhá porada ředitele s vedoucími úseků (zdravotní, provozní, výchovný). Porada pro všechny zaměstnance probíhá dvakrát do roka. Vedoucí úseku s podřízenými mají poradu zhruba jednou měsíčně.

Koučování: Ne.

E-learning: Ne.

Případové studie, workshopy: „Ne.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ano, na poradách jsou vyzváni, aby se k problému vyjádřili.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uveďte, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„E-learning.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Na základě potřeb organizace i návrhů zaměstnanců.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Pokud je to v souladu s jejich profesí, tak ano.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Přednášky.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Zatím nám to takhle vyhovuje.“

ZAŘÍZENÍ Č. 10

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby domova pro seniory.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „53 (v přímé péči 38).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „46 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Ředitelka.“

Kolik let v zařízení pracuje: „14 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ano, účastnila jsem se několik manažerských kurzů.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Teď dokončuji 150 hodinový kurz, takže v současné době o prohloubení znalostí v oblasti řídicí práce neuvažuji.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Spíše ano.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ne.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano, při zaškolování i v rámci předávání informací ze školení.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ano. Zhruba jednou za tři měsíce u nás probíhá skupinová supervize s externím supervizorem.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „U nastupujících zaměstnanců – jsou přiděleny ke zkušenému pracovníkovi.“

Pracovní porady: „Ano. Porady probíhají jednou za čtrnáct dnů.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Ano, v rámci porad.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ano, v rámci porad.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uved'te, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Žádné.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Zejména na základě potřeb organizace, ale chodí i s vlastními návrhy.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Ano, pokud je to v souladu s požadavky organizace.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Supervize, brainstorming. Ty metody, které jim nic nediktují.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Zatím ne.“

ZAŘÍZENÍ Č. 11

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby domova pro osoby se zdravotním postižením.“

Právní forma: „Církevní právnická osoba.“

Počet zaměstnanců: „25 (v přímé péči 18).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: muž.

Věk: „50 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Ředitel.“

Kolik let v zařízení pracuje: „15 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ano, dělal jsem si kurz od diakonie a od Ministerstva práce a sociálních věcí.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Spíše ne.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Spíše ne.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ano, bezpečnost práce.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, po platnosti nového zákona je širší nabídka.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktaž při výkonu práce: „Ano, při zaškolování i v rámci předávání informací ze školení.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ano. Jeden rok jsme měli externí skupinovou supervizi, která probíhala každý měsíc. Při zpětném hodnocení se pracovníci vyjádřili v tom smyslu, že ji už nechtějí, že je to zbytečné. Otevřením před skupinou se otevřely i problémy mezi zaměstnanci. Poté se už pracovníci nechtěli tak otevřít před skupinou. Také od supervize očekávali, že jim supervizor dá „recept“ na řešení problémů, ale bylo to spíše o tom naučit se s tím žít. V současné době probíhá jednou až dvakrát do roka manažerské supervize, která je individuální. Provádím ji já, byl jsem v této oblasti školen.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano, zhruba jednou do roka.“

Mentoring: „Při zapracování.“

Pracovní porady: „Ano. Porady probíhají jednou za měsíc. Ještě máme tzv. pracovní obědy, kde se řeší problémy, které zaměstnanci mají.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Ano, v rámci porad, pracovních obědů.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ano, v rámci porad, pracovních obědů.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uveďte, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Žádné“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano. Plány rozvoje mají povinnou část a část speciální.“

10. *Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?*

„Spíše preferujeme vlastní návrhy, ale musí se samozřejmě týkat jejich profese a potřebnosti pro organizaci.“

11. *Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?*

„Ano.“

12. *Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?*

„Kurzy, které mají praktickou i teoretickou část. Pak jsou podle mého názoru dobré stáže, ale jsou málo rozvinuté.“

13. *Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?*

„Ne.“

ZAŘÍZENÍ Č. 12

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby denního a týdenního stacionáře pro lidi s mentálním postižením.“

Právní forma: „Příspěvková organizace.“

Počet zaměstnanců: „16 (v přímé péči 11).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „57 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Vysokoškolské.“

Profesní zařazení: „Ředitelka.“

Kolik let v zařízení pracuje: „15 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ne.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ne.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ano.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ne.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, ale pro nás jsou místně nedostupné, uvítali bychom širší nabídku v rámci kraje.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano, při zaškolování.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ne, ale minulý rok jsme měli skupinovou supervizi s externím supervizorem. Probíhala každý měsíc.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano, jednou za čtrnáct dnů.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Ano, v rámci porad.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ne.“

Outdoorový výcvik: „Ne.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uved'te, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Koučování, outdoorový výcvik, development centra.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Na základě potřeb organizace, ale uznáváme i vlastní návrhy, pokud jsou v souladu s jejich profesí.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Ano, pokud je to v souladu s jejich profesí.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Kurzy, diskuse, workshopy.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Supervize.“

ZAŘÍZENÍ Č. 13

Údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány: „Zařízení poskytuje služby denního stacionáře a pečovatelské služby.“

Právní forma: „Obecně prospěšná společnost.“

Počet zaměstnanců: „45 (v přímé péči 32).“

Identifikační údaje osoby, se kterou byl proveden rozhovor:

Pohlaví: žena.

Věk: „46 let.“

Nejvyšší dosažené vzdělání: „Středoškolské s maturitou.“

Profesní zařazení: „Sociální pracovnice.“

Kolik let v zařízení pracuje: „14 let. Praxi v pomáhajících profesích mám 28 let.“

1. Máte vzdělání v oblasti managementu?

„Ano, funkční kurz pro vedoucí pracovníky.“

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

„Ne.“

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

„Ano.“

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

„Ano, např. intervize.“

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

„Ano.“

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

„Ano, nabídka je docela široká, ale většina vzdělávacích aktivit je jen teoretického zaměření. Uvítali bychom více aktivit praktického zaměření.“

7. V této otázce bude uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

Instruktáž při výkonu práce: „Ano, při zaškolování.“

Rotace práce: „Ne.“

Supervize: „Ano. U nás probíhá každý měsíc skupinová supervize. Podle potřeby máme i intervizi.“

Přednáška, seminář spojený s diskusí: „Ano.“

Mentoring: „Ne.“

Pracovní porady: „Ano, jednou za čtrnáct dnů.“

Koučování: „Ne.“

E-learning: „Ne.“

Případové studie, workshopy: „Ano, v rámci intervizí, porad.“

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.): „Ano, v rámci intervizí, porad.“

Outdoorový výcvik: „Pořádáme víkendové pobyty, kterých se účastní sociální pracovníci, psychologové v odborném sociálním poradenství.“

Development centra: „Ne.“

Využíváte jiné metody, které nebyly dosud zmíněny: „Ne.“

8. Uved'te, prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

„Žádné.“

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

„Ano.“

10. Vzdělávání pracovníků umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

„Obojí. Na základě potřeb organizace i návrhů zaměstnanců.“

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

„Po dohodě se zaměstnancem.“

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají podle Vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

„Supervize, intervize, případová práce, přednášky.“

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které byste chtěli v rámci organizace prosadit?

„Zatím ne.“

Tabulka 1: Shrnující tabulka využívaných metod v jednotlivých zařízeních podle řízených rozhovorů

Metoda	Zařízení č.												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Instruktaž</i>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
<i>Přednáška, seminář</i>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
<i>Mentoring</i>	A ¹	N	N	N	A ²	N	N	N	N	A ³	A ⁴	N	N
<i>Supervize</i>	A	A	N	A	N	A	N	A	N	A	A	N	A
<i>Koučování</i>	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Rotace práce</i>	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Pracovní porady</i>	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
<i>E-learning</i>	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Případová studie, workshop</i>	A ⁵	A ⁶	A ⁷	A ⁸	A ⁹	N	A ¹⁰	N	N	A ¹¹	A ¹²	A ¹³	A ¹⁴
<i>Brainstorming a jiné tvůrčí metody</i>	N	N	N	N	N	N	N	A	A ¹⁵	A ¹⁶	A ¹⁷	N	A ¹⁸
<i>Outdoorový výcvik</i>	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	A ¹⁹
<i>Development centra</i>	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Jiné metody</i>	A ²⁰	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Zdroj: Vlastní výzkum

¹ „Koordinátor zácvičku.“

² „V tom smyslu, že ví, na koho se mají obrátit.“

³ „U nastupujících zaměstnanců, jsou přiděleny ke zkušenému pracovníkovi.“

⁴ „Při zapracování.“

⁵ „V rámci porad se řeší případné problémy. Organizovaně, samostatně ne.“

⁶ „Samostatně ne, ale je to součást supervizí.“

⁷ „Součástí porad. Určité prvky to asi má.“

⁸ „To probíhá spíše na supervizích, poradách.“

⁹ „Na poradách se nadnese problém, který se pak řeší.“

¹⁰ „V rámci pracovních porad.“

¹¹ „Ano, v rámci porad.“

¹² „Ano, v rámci porad, pracovních obědů.“

¹³ „Ano, v rámci porad.“

¹⁴ „Ano, v rámci intervizí, porad.“

¹⁵ „Ano, na poradách jsou vyzváni, aby se k problému vyjádřili.“

¹⁶ „Ano, v rámci porad.“

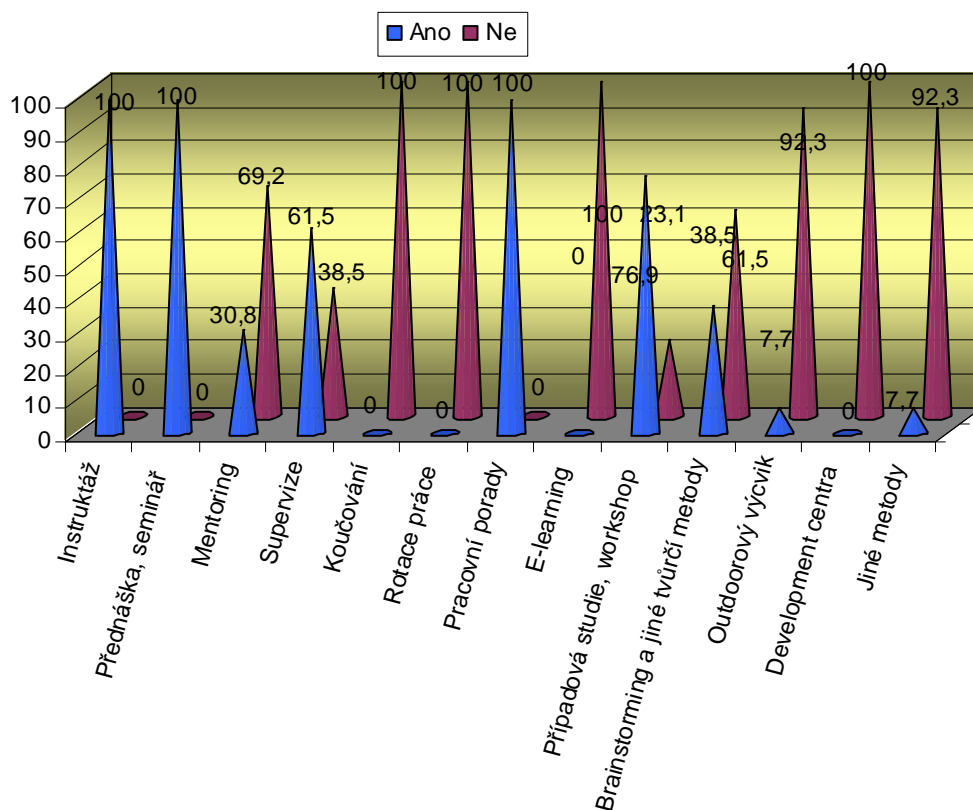
¹⁷ „Ano, v rámci porad, pracovních obědů.“

¹⁸ „Ano, v rámci intervizí, porad.“

¹⁹ „Víkendové pobyty.“

²⁰ „Videotrénink.“

Graf 1: Využívání metod v jednotlivých zařízeních podle řízených rozhovorů (v %)



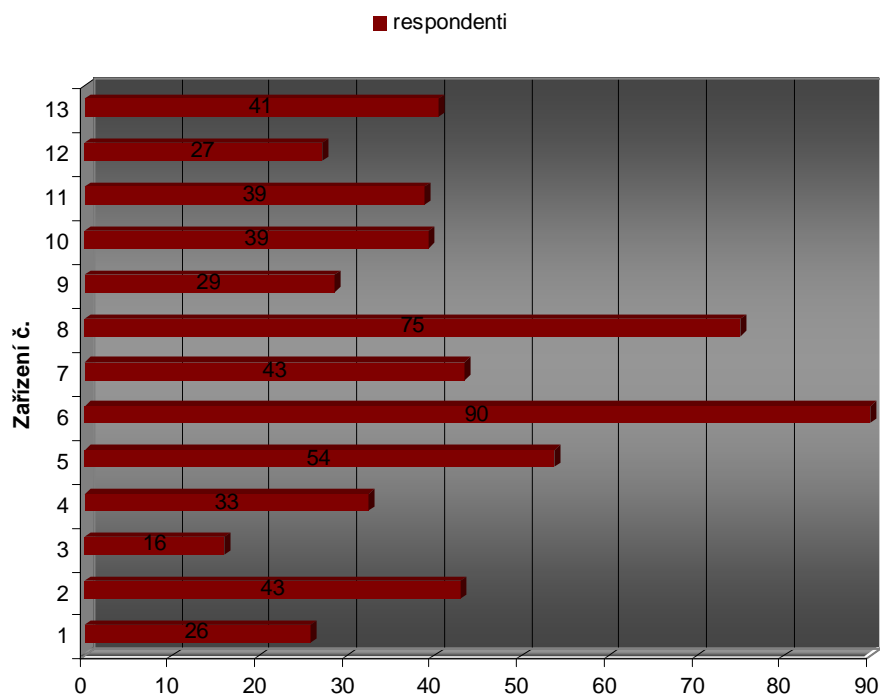
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 1 poskytuje grafický přehled využívání jednotlivých metod ve všech zkoumaných zařízeních podle řízených rozhovorů. Metodu instruktaž při výkonu práce z celkového počtu 13 zařízení využívá 100% (13) zařízení. Přednášku – seminář spojený s diskusí z celkového počtu 13 zařízení využíván 100% (13) zařízení. Mentoring z celkového počtu 13 zařízení využívá 30,8% (4) zařízení, 69,2% (9) zařízení tuto metodu nevyužívá. Supervizi z celkového počtu 13 zařízení využívá 61,5% (8) zařízení, nevyužívá 38,5% (5) zařízení. Koučování z celkového počtu 13 zařízení nevyužívá 100% (13) zařízení. Rotaci práce z celkového počtu 13 zařízení nevyužívá 100% (13) zařízení. Pracovní porady z celkového počtu 13 zařízení využívá 100% (13) zařízení. E-learning z celkového počtu 13 zařízení nevyužívá 100% (13) zařízení. Případové studie, workshopy z celkového počtu 13 zařízení využívá 76,9% (10) zařízení, nevyužívá

23,1% (3) zařízení. Brainstorming a jiné tvůrčí metody z celkového počtu 13 zařízení využívá 38,5% (5) zařízení, nevyužívá 61,5% (8) zařízení. Outdoorový výcvik z celkového počtu 13 zařízení využívá 7,7% (1) zařízení, nevyužívá 92,3% (12) zařízení. Development centra z celkového počtu 13 zařízení nevyužívá 100% (13) zařízení. Z celkového počtu 13 zařízení 7,7% (1) zařízení uvedlo, že využívá jiné metody, než které byly dosud zmíněny.

4.2 Dotazníky

Graf 2: Počet respondentů v jednotlivých zařízeních z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči (v %)

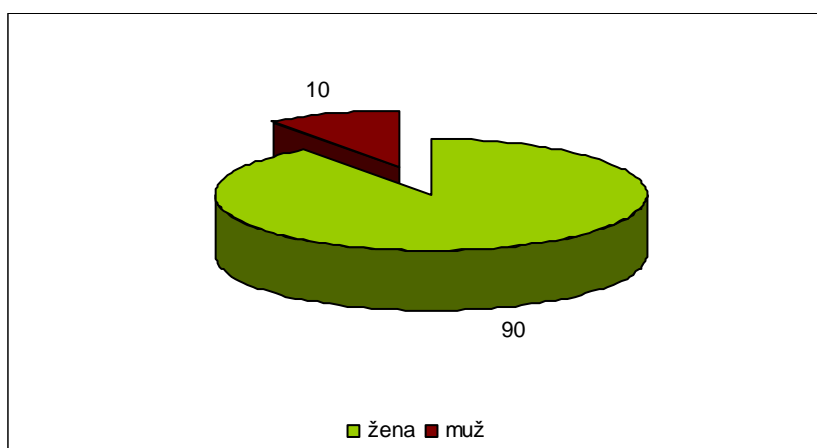


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2 zobrazuje počet respondentů v jednotlivých zařízeních, kteří se výzkumu zúčastnili, vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců v přímé péči. V Zařízení č. 1 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 58 tvořili respondenti 26% (15). V Zařízení č. 2 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 51 tvořili respondenti 43% (22). V Zařízení č. 3 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 25 tvořili respondenti 16% (4). V Zařízení č. 4 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 40 tvořili respondenti 33% (13). V Zařízení č. 5 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 13 tvořili respondenti 54% (7). V Zařízení č. 6 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 10 tvořili respondenti 90% (9). V Zařízení č. 7 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 46 tvořili respondenti 43% (20). V Zařízení č. 8 z celkového počtu

zaměstnanců v přímé péči 12 tvořili respondenti 75% (9). V Zařízení č. 9 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 42 tvořili respondenti 29% (12). V Zařízení č. 10 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 38 tvořili respondenti 39% (15). V Zařízení č. 11 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 18 tvořili respondenti 39% (7). V Zařízení č. 12 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 11 tvořili respondenti 27% (3). V Zařízení č. 13 z celkového počtu zaměstnanců v přímé péči 32 tvořili respondenti 41% (13).

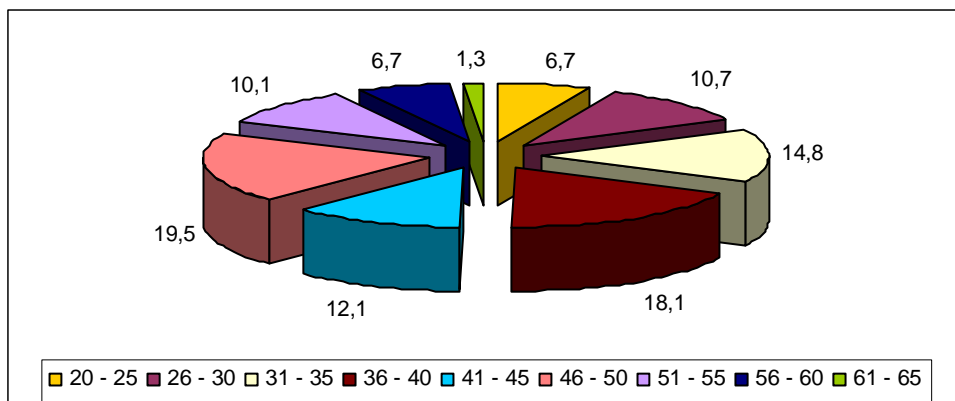
Graf 3: Pohlaví respondentů všech zařízení (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 3 zobrazuje pohlaví respondentů. Z celkového počtu respondentů všech zařízení 149 je 90% (134) žen a 10% (15) mužů.

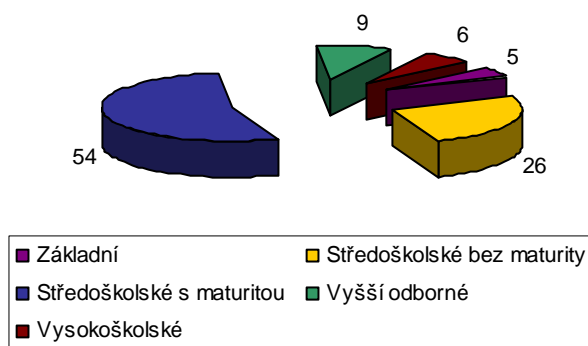
Graf 4: Věk respondentů všech zařízení (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4 zobrazuje věk respondentů v rámci všech zařízení. Do věkové kategorie 20 – 25 let spadá 6,7% (10) respondentů; do věkové kategorie 26 – 30 let spadá 10,7% (16) respondentů; do věkové kategorie 31 – 35 let spadá 14,8% (22) respondentů; do věkové kategorie 36 – 40 let spadá 18,1% (27) respondentů; do věkové kategorie 41 – 45 let spadá 12,1% (18) respondentů, do věkové kategorie 46 – 50 let spadá 19,5% (29) respondentů, do věkové kategorie 51 – 55 let spadá 10,1% (15) respondentů, do věkové kategorie 56 – 60 let spadá 6,7% (10) respondentů, do věkové kategorie 61 – 65 let spadá 1,3% (2) respondentů.

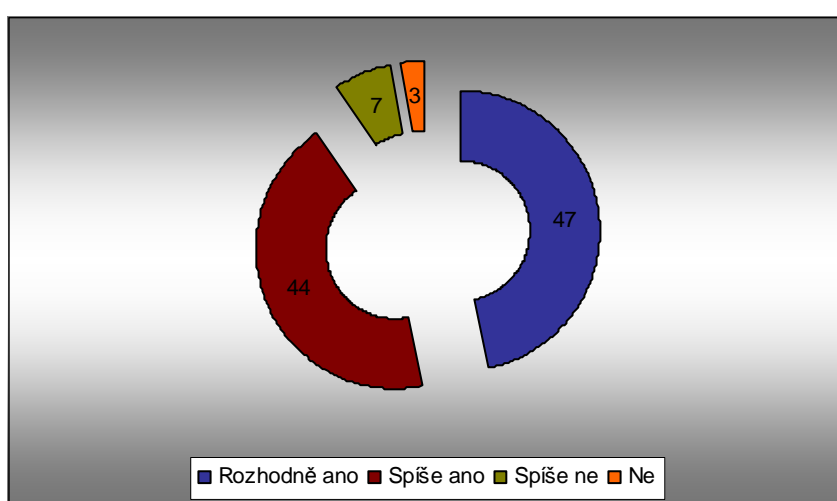
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů všech zařízení (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 5 zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v rámci všech zařízení. Z celkového počtu 149 respondentů má 5% (7) respondentů ukončené základní vzdělání, 26% (38) respondentů má ukončené středoškolské vzdělání bez maturity, 54% (81) respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, 9% (14) respondentů má vyšší odborné vzdělání a 6% (9) respondentů má dokončené vysokoškolské vzdělání.

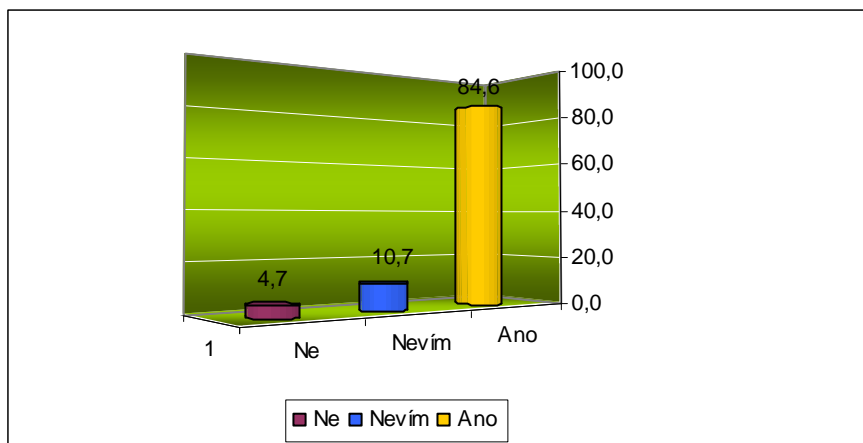
Graf 6: Potřeba se dále vzdělávat (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6 zobrazuje potřebu respondentů všech zařízení dále se vzdělávat. Z celkového počtu 149 respondentů 47% (70) zvolilo možnost rozhodně ano, 44% (65) respondentů zvolilo možnost spíše ano, 7% (10) respondentů zvolilo možnost spíše ne a 3% (4) respondentů zvolilo možnost ne.

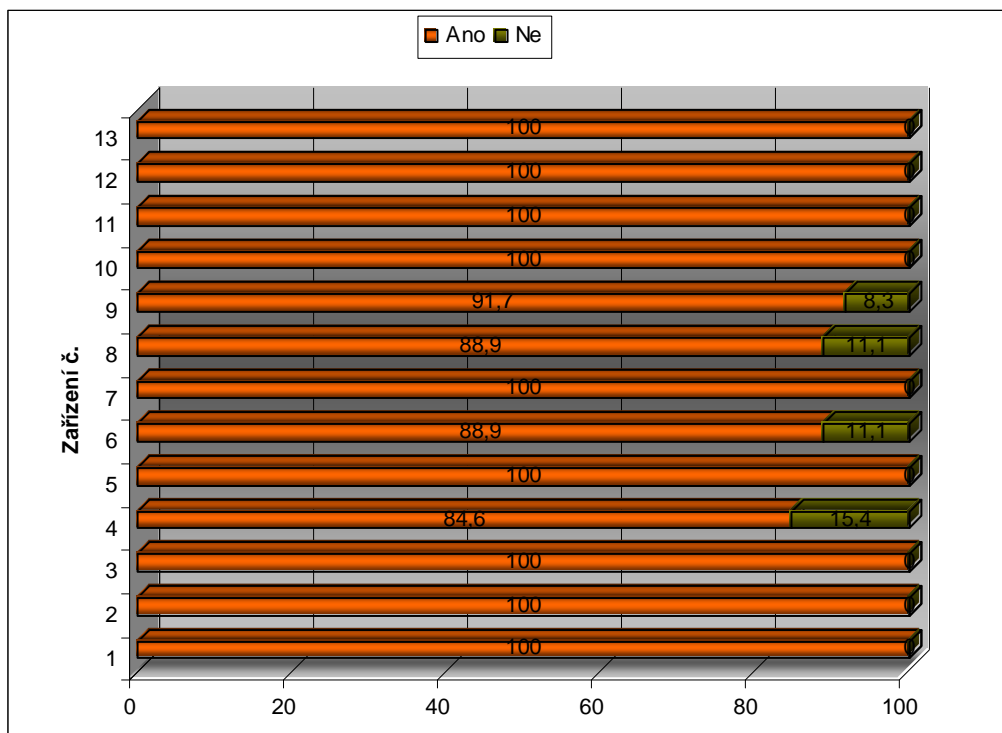
Graf 7: Vyžaduje Vaše profese, podle Vašeho názoru, další vzdělávání a rozvoj (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 7 zobrazuje, zda podle názoru respondentů všech zařízení, vyžaduje jejich profese další vzdělávání a rozvoj. Z celkového počtu 149 respondentů 84,6% (126) respondentů uvedlo, že ano; 4,7% (7) respondentů uvedlo, že ne a 10,7% (16) respondentů uvedlo, že neví.

Graf 8: Instruktaž při výkonu práce (v %)

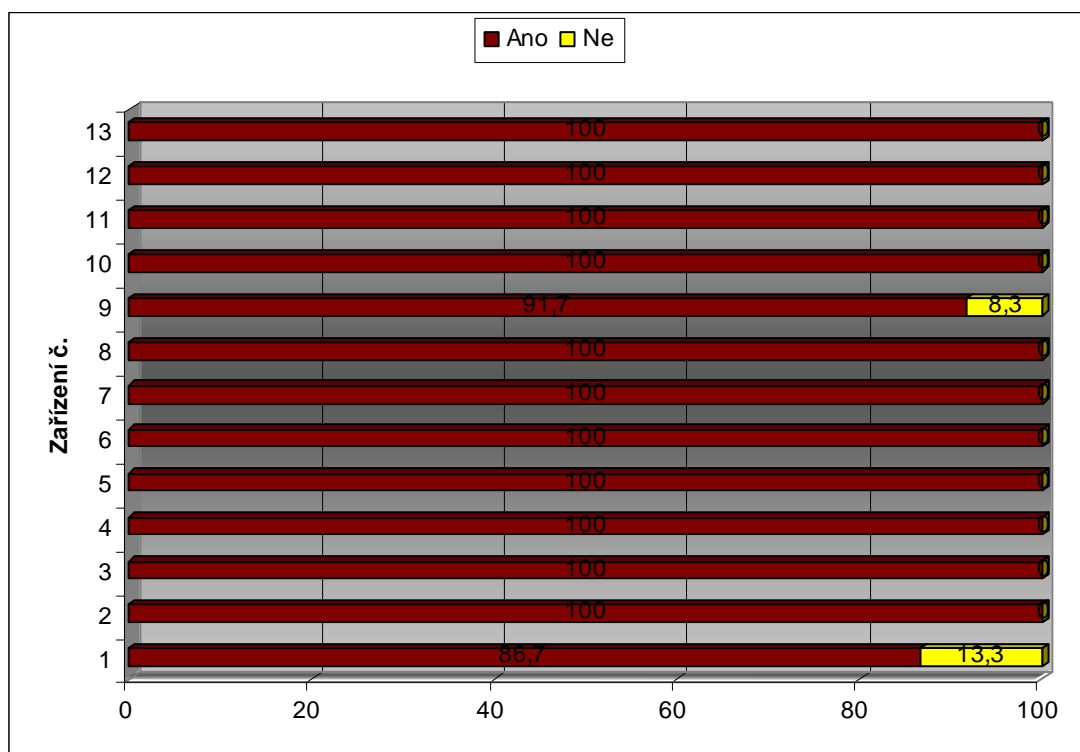


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 8 znázorňuje mínění respondentů jednotlivých zařízení, zda se metoda instruktáž při výkonu práce uplatňuje v jejich zařízení. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 100% (15) respondentů pro možnost ano, možnost ne ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů se vyjádřilo 100% (22) respondentů pro možnost ano, možnost ne ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti se vyjádřilo 100% (4) respondentů pro možnost ano, možnost ne ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 84,6% (11) respondentů pro možnost ano, 15,4% (2) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů pro možnost ano, možnost ne ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 88,9% (8) respondentů pro možnost ano, 11,1% (1) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů se vyjádřilo 100% (20) respondentů pro možnost ano,

možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 88,9% (8) respondentů pro možnost ano, 11,1% (1) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se vyjádřilo 91,7% (11) respondentů pro možnost ano, 8,3% (1) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 100% (15) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti se vyjádřilo 100% (3) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent.

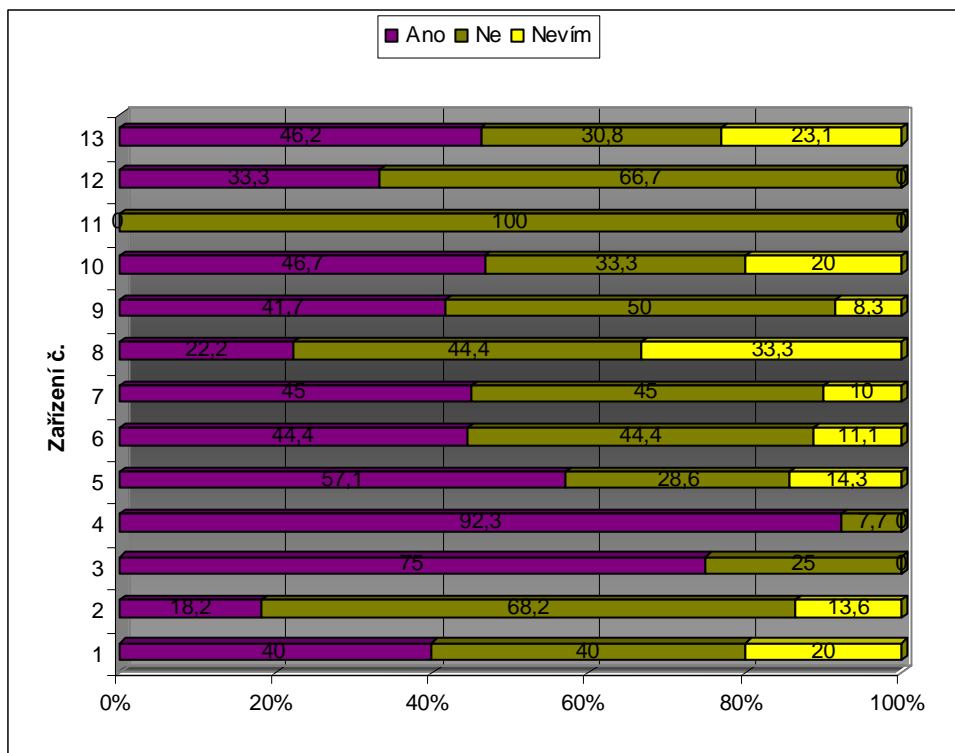
Graf 9: Přednáška - seminář spojený s diskusí (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 9 znázorňuje pohled respondentů jednotlivých zařízení, zda se metoda přednáška – seminář spojený s diskusí uplatňuje v jejich zařízení. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 86,7% (13) respondentů pro možnost ano a 13,3% (2) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů se vyjádřilo 100% (22) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti se vyjádřilo 100% (4) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 100% (9) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů se vyjádřilo 100% (20) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 100% (9) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se vyjádřilo 91,7% (11) respondentů pro možnost ano, 8,3% (1) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 100% (15) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti se vyjádřilo 100% (3) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost ano, možnost ne nezvolil žádný respondent.

Graf 10: Mentoring (v %)

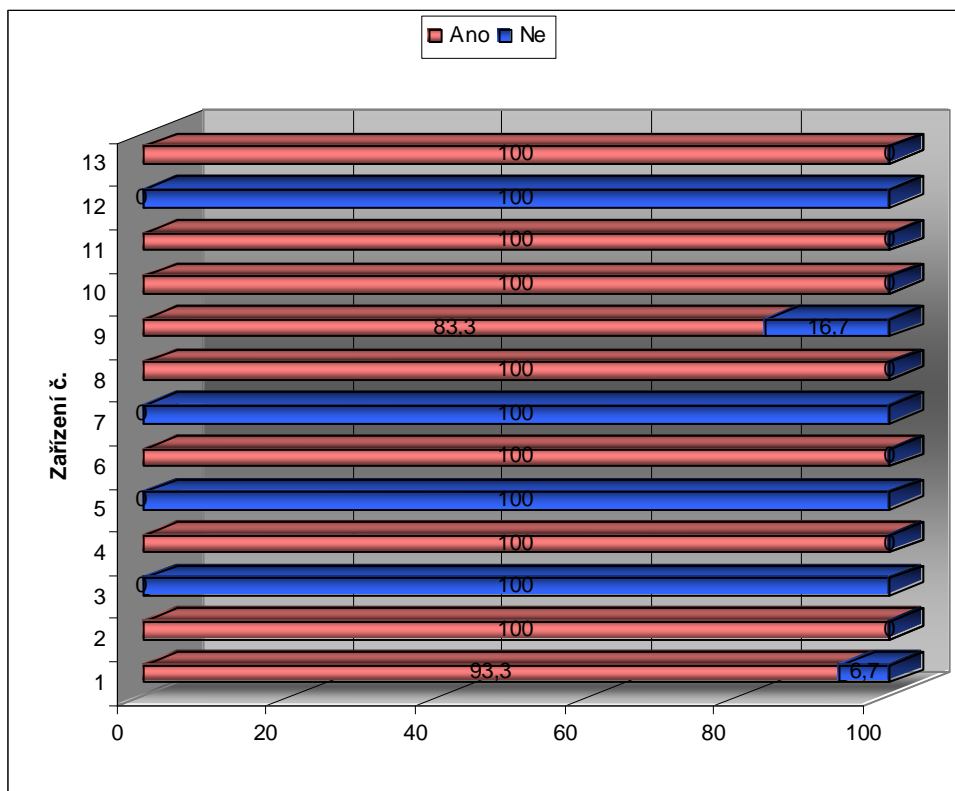


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10 znázorňuje, zda se metoda mentoringu vyskytuje v jednotlivých zařízeních. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů zahrlo 40% (6) respondentů možnost ano, 40% (6) respondentů možnost ne a 20% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů zahrlo 18,2% (4) respondentů možnost ano, 68,2% (15) respondentů možnost ne a 13,6% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti zahrlo 75% (3) respondentů možnost ano, 25% (1) respondentů možnost ne, možnost nevím ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů zahrlo 92,3% (12) respondentů možnost ano a 7,7% (1) respondentů možnost ne, možnost nevím ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů zahrlo 57,1% (4) respondentů možnost ano, 28,6% (2) respondentů možnost ne a 14,3% (1) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů zahrlo 44,4% (4) respondentů možnost ano, 44,4% (4) respondentů možnost ne a 11,1% (1) respondentů

možnost nevím. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů zahrlo 45% (9) respondentů možnost ano, 45% (9) respondentů možnost ne a 10% (2) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů zahrlo 22,2% (2) respondentů možnost ano, 44,4% (4) respondentů možnost ne a 33,3% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů zahrlo 41,7% (5) respondentů možnost ano, 50% (6) respondentů možnost ne a 8,3% (1) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů zahrlo 46,7% (7) respondentů možnost ano, 33,3% (5) respondentů možnost ne a 20% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů zahrlo 100% (7) respondentů možnost ne, možnost ano a možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti zahrlo 33,3% (1) respondentů možnost ano a 66,7% (2) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů zahrlo 46,2% (6) respondentů možnost ano, 30,8% (4) respondentů možnost ne a 23,1% (3) respondentů možnost nevím.

Graf 11: Supervize (v %)

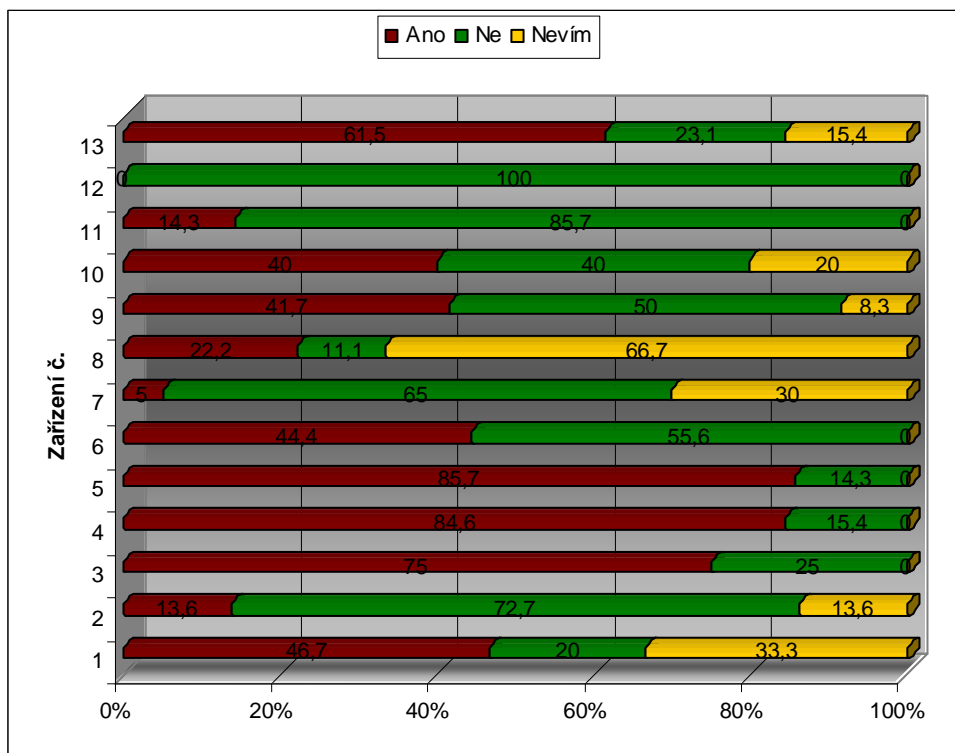


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 11 vyjadřuje, zda v jednotlivých zařízeních probíhá metoda supervize. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů uvádí, že tato metoda vzdělávání a rozvoje v zařízení probíhá 93,3% (14) respondentů a 6,7% (1) respondentů uvádí, že ne. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů se vyjádřilo 100% (22) respondentů, že supervize v zařízení je zavedena, možnost, že supervize v zařízení není zavedena, nevolil žádný respondent. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti se vyjádřilo 100% (4) respondentů, že tato metoda v zařízení neprobíhá, možnost, že supervize v zařízení je zavedena, nevolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost ano, možnost, že supervize v zařízení neprobíhá, nevolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů 100% (7) respondentů uvádí, že supervize v zařízení neprobíhá, možnost, že supervize v zařízení probíhá, nevolil žádný respondent. V Zařízení č. 6

z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 100% (9) respondentů pro možnost ano, možnost, že supervize v zařízení neprobíhá, nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů se vyjádřilo 100% (20) respondentů pro možnost ne, možnost, že supervize v zařízení probíhá, nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 100% (9) respondentů pro možnost ano, možnost, že supervize v zařízení neprobíhá, nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se vyjádřilo 83,3% (10) respondentů pro možnost, že supervize v zařízení probíhá, 16,7% (2) respondentů uvedlo, že neprobíhá. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů uvádí 100% (15) respondentů, že supervize v zařízení probíhá, možnost, že supervize v zařízení neprobíhá, nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů, že v zařízení supervize probíhá, možnost, že supervize v zařízení neprobíhá, nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondentů se vyjádřilo 100% (3) respondentů pro možnost ne, možnost ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost ano, možnost, že supervize v zařízení neprobíhá, nezvolil žádný respondent.

Graf 12: Koučování (v %)

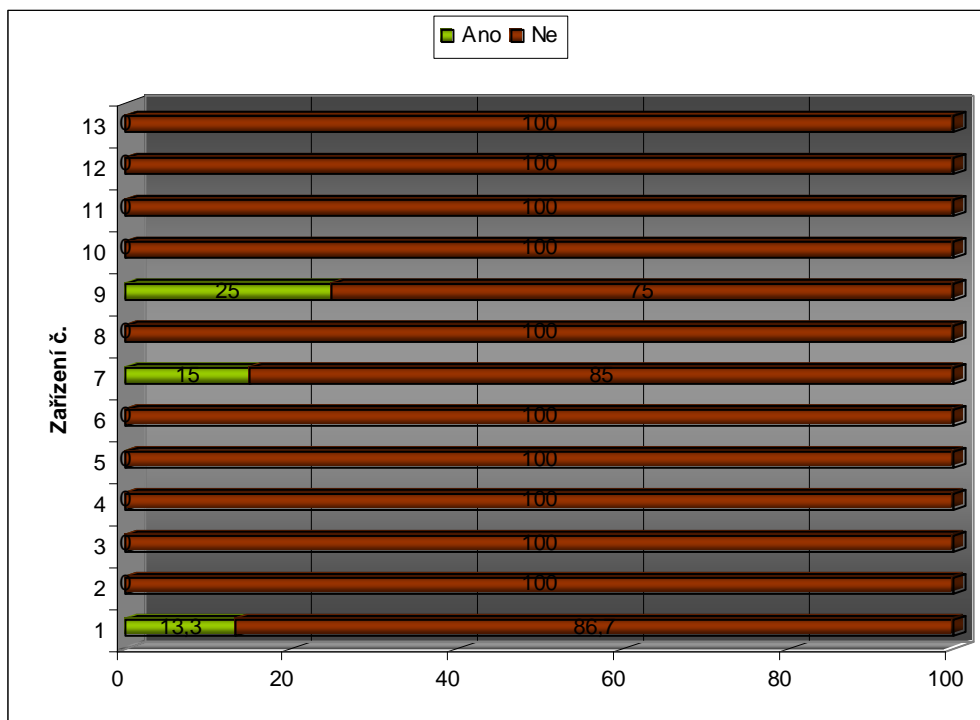


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 12 znázorňuje, zda se metoda koučování využívá při práci s podřízenými v jednotlivých zařízeních. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů zahrlo 46,7% (7) respondentů možnost ano, 20% (3) respondentů možnost ne a 33,3% (5) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů zahrlo 13,6% (3) respondentů možnost ano, 72,7% (16) respondentů možnost ne a 13,6% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti zahrlo 75% (3) respondentů možnost ano a 25% (1) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů zahrlo 84,6% (11) respondentů možnost ano a 15,4% (2) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů zahrlo 85,7% (6) respondentů možnost ano a 14,3% (1) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů zahrlo 44,4% (4) respondentů možnost ano a 55,6% (5) respondentů

možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů zahrlo 5% (1) možnost ano, 65% (13) respondentů možnost ne a 30% (6) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů zahrlo 22,2% (2) respondentů možnost ano, 11,1% (1) respondentů možnost ne a 66,7% (6) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů zahrlo 41,7% (5) respondentů možnost ano, 50% (6) respondentů možnost ne a 8,3% (1) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů zahrlo 40% (6) respondentů možnost ano, 40% (6) respondentů možnost ne a 20% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů zahrlo 14,3% (1) respondentů možnost ano, 85,7% (6) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti zahrlo 100% (3) respondentů možnost ne, možnost ano a nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů zahrlo 61,5% (8) respondentů možnost ano, 23,1% (3) respondentů možnost ne a 15,4% (2) respondentů možnost nevím.

Graf 13: Rotace práce (v %)

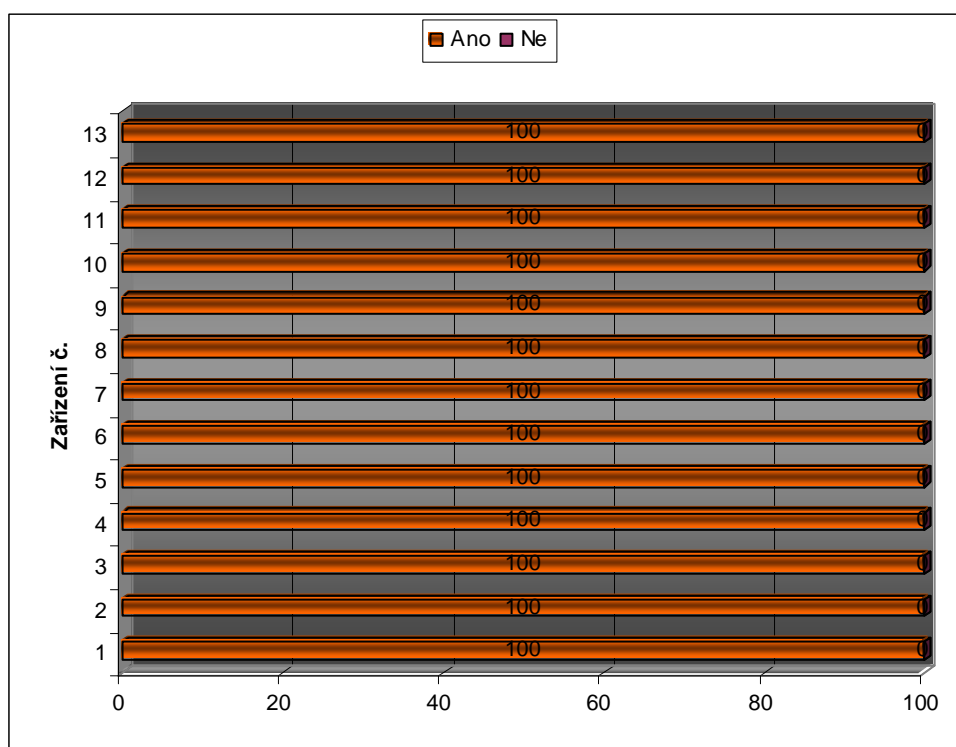


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13 ukazuje, zda se v jednotlivých zařízeních uplatňuje metoda rotace práce. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 86,7% (13) respondentů pro možnost ne a 13,3% (2) respondentů pro možnost ano. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů se vyjádřilo 100% (22) respondentů pro možnost ne, možnost ano ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti se vyjádřilo 100% (4) respondentů pro možnost ne, možnost ano ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost ne, možnost ano ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů pro možnost ne, možnost ano ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 100% (9) respondentů pro možnost ne, možnost ano ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů se vyjádřilo 85% (17) respondentů pro možnost ne a 15% (3) respondentů pro možnost ano. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 100% (9) respondentů pro možnost ne, možnost ano

nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se vyjádřilo 75% (9) respondentů pro možnost ne, 25% (3) respondentů pro možnost ano. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 100% (15) respondentů pro možnost ne, možnost ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů pro možnost ne, možnost ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondentů se vyjádřilo 100% (3) respondentů pro možnost ne, možnost ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost ne, možnost ano nezvolil žádný respondent.

Graf 14: Pracovní porady (v %)

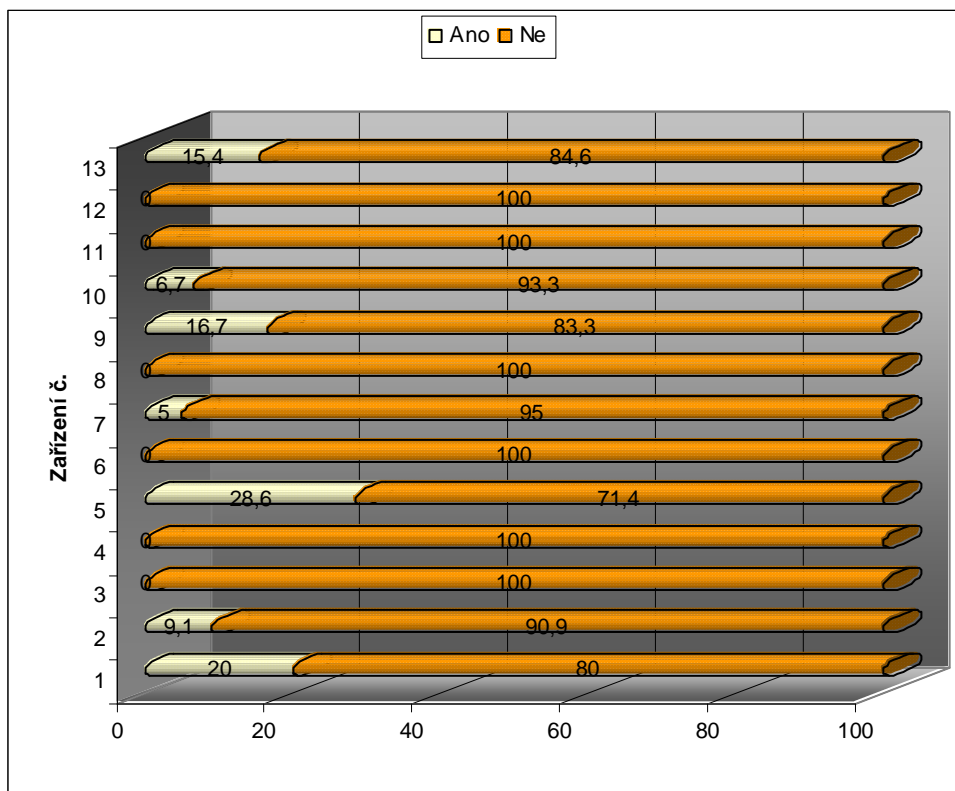


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 14 ukazuje, zda se v jednotlivých zařízeních probíhají pracovní porady. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů uvádí 100% (15) respondentů, že ano. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů uvádí 100% (22) respondentů, že ano. V Zařízení

č. 3 z celkového počtu 4 respondenti uvádí 100% (4) respondentů, že ano. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů uvádí 100% (13) respondentů, že ano. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů uvádí 100% (7) respondentů, že ano. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů uvádí 100% (9) respondentů, že ano. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů uvádí 100% (20) respondentů, že ano. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů uvádí 100% (9) respondentů, že ano. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů uvádí 100% (12) respondentů, že ano. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů uvádí 100% (15) respondentů, že ano. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů uvádí 100% (7) respondentů, že ano. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti uvádí 100% (3) respondentů, že ano. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů uvádí 100% (13) respondentů, že ano. Možnost ne ne zvolil ani v jednom zařízení žádný z respondentů.

Graf 15: E-learning (v %)

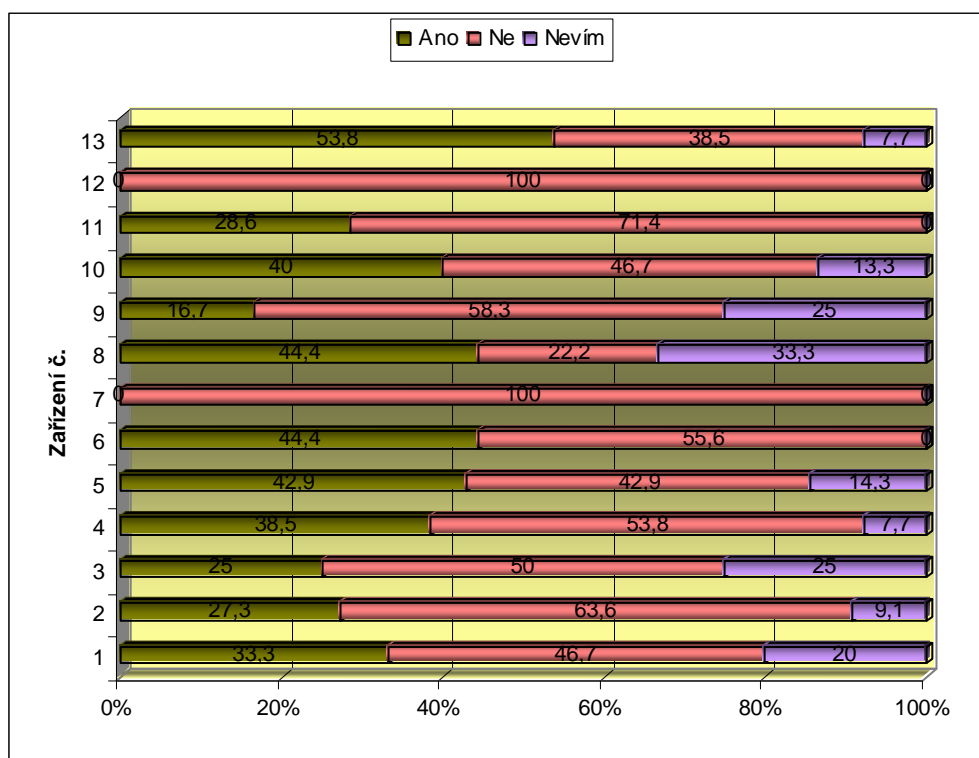


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 15 znázorňuje, zda se v jednotlivých zařízeních využívá metoda e-learningu. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů zvolilo 20% (3) respondentů variantu ano a 80% (12) respondentů variantu ne. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů zvolilo 90,9% (20) respondentů variantu ne, variantu ano zvolilo 9,1% (2) respondentů. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti zvolilo 100% (4) respondentů variantu ne, variantu ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů zvolilo 100% (13) respondentů variantu ne, variantu ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů zvolilo 28,6% (2) respondentů variantu ano a 71,4% (5) respondentů variantu ne. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů zvolilo 100% (9) respondentů variantu ne, variantu ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů zvolilo 5% (1) respondentů variantu ano, variantu ne zvolilo 95% (19)

respondentů. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů zvolilo 100% (9) respondentů variantu ne, variantu ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů zvolilo 16,7% (2) respondentů variantu ano, 83,3% (10) respondentů variantu ne. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů zvolilo 6,7% (1) respondentů variantu ano a 93,3% (14) respondentů variantu ne. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů zvolilo 100% (7) respondentů variantu ne, variantu ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti zvolilo 100% (3) respondentů variantu ne, variantu ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů zvolilo 15,4% (2) respondentů variantu ano a 84,6% (11) respondentů variantu ne.

Graf 16: Případová studie, workshop (v %)

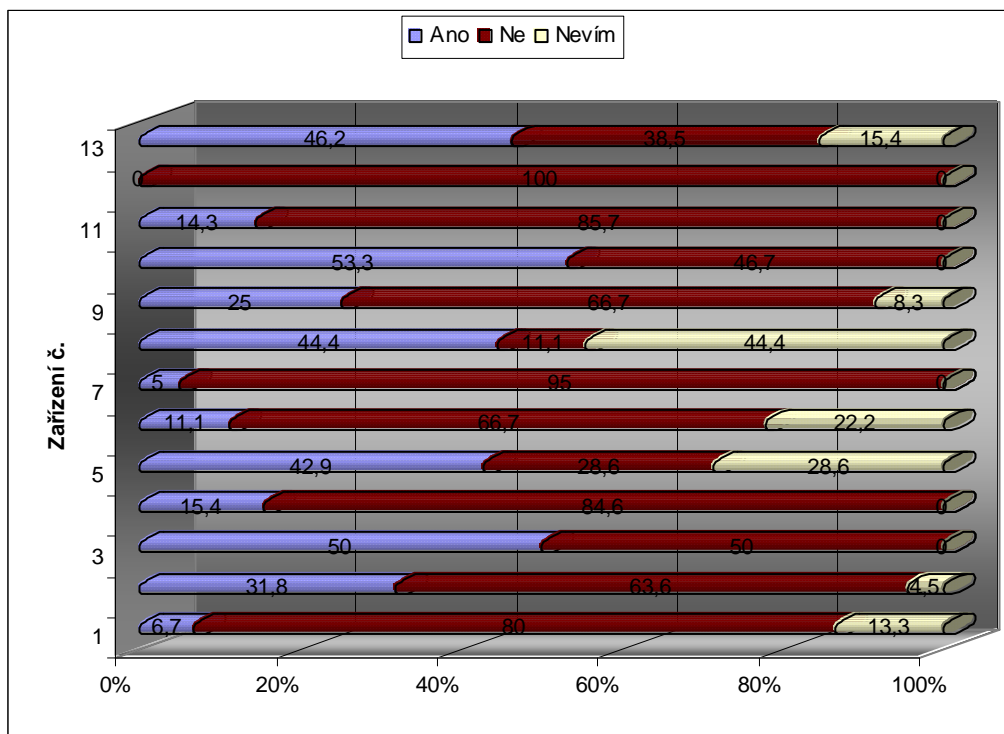


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 16 zobrazuje, zda se v jednotlivých zařízeních uplatňuje vzdělávací a rozvojová metoda případových studií, workshopu. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15

respondentů zadrželo 33,3% (5) respondentů možnost ano, 46,7% (7) respondentů možnost ne a 20% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů zadrželo 27,3% (6) respondentů možnost ano, 63,6% (14) respondentů možnost ne a 9,1% (2) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti zadrželo 25% (1) respondentů možnost ano, 50% (2) respondentů možnost ne, možnost nevím zvolilo 25% (1) respondentů. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů zadrželo 38,5% (5) respondentů možnost ano, 53,8% (7) respondentů možnost ne, možnost nevím zvolilo 7,7% (1) respondentů. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů zadrželo 42,9% (3) respondentů možnost ano, možnost ne zvolilo 42,9% (3) respondentů a možnost nevím zvolilo 14,3% (1) respondentů. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů zadrželo 44,4% (4) respondentů možnost ano a 55,6% (5) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů zadrželo 100% (20) respondentů možnost ne, možnost ano a možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů zadrželo 44,4% (4) respondentů možnost ano, 22,2% (2) respondentů možnost ne a 33,3% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů zadrželo 16,7% (2) respondentů možnost ano, 58,3% (7) respondentů možnost ne a 25% (3) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů zadrželo 40% (6) respondentů možnost ano, 46,7% (7) respondentů možnost ne, možnost nevím zvolilo 13,3% (2) respondentů. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů zadrželo 28,6% (2) respondentů možnost ano a 71,4% (5) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti zadrželo 100% (3) respondentů možnost ne, možnost ano a možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů zadrželo 53,8% (7) respondentů možnost ano, 38,5% (5) respondentů možnost ne a 7,7% (1) respondentů možnost nevím.

Graf 17: Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.) (v %)

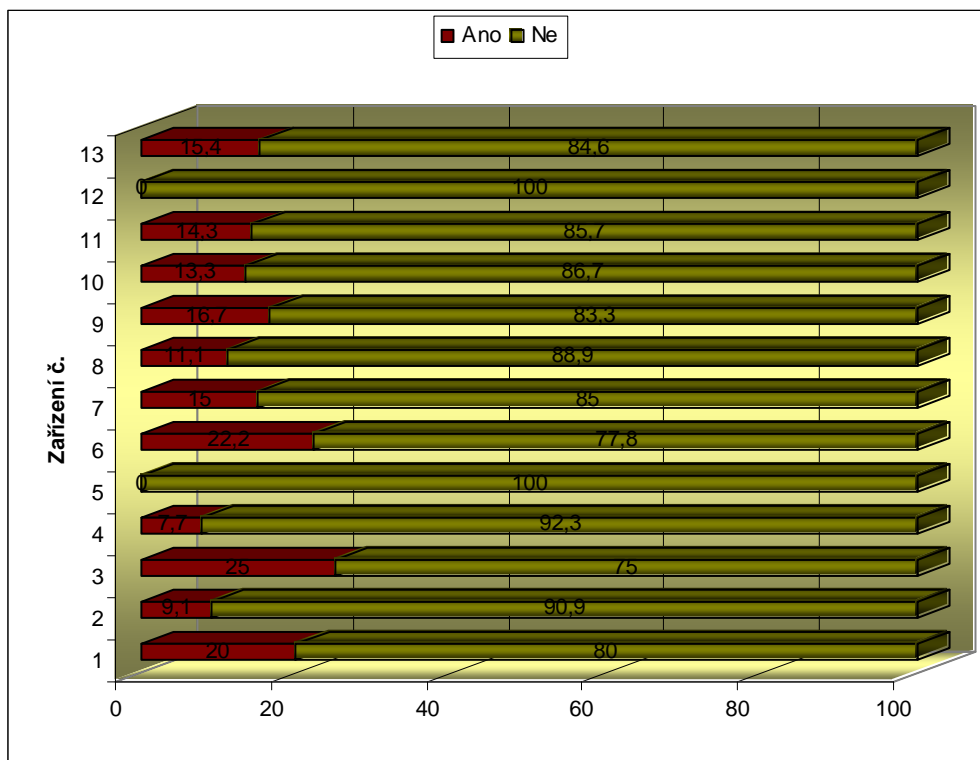


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 17 ukazuje, zda se v jednotlivých zařízeních uplatňují tvůrčí metody, jako například brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy atd.. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů zvolilo 6,7% (1) respondentů možnost ano, 80% (12) respondentů možnost ne a 13,3% (2) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů zvolilo 31,8% (7) respondentů možnost ano, 63,6% (14) respondentů možnost ne a 4,5% (1) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti zvolilo 50% (2) respondentů možnost ano, 50% (2) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů zahrlo 15,4% (2) respondentů možnost ano a 84,6% (11) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů zahrlo 42,9% (3) respondentů možnost ano, 28,6% (2) respondentů možnost ne a 28,6% (2) respondentů možnost nevím. V Zařízení

č. 6 z celkového počtu 9 respondentů zadrželo 11,1% (1) respondentů možnost ano, 66,7% (6) respondentů možnost ne a 22,2% (2) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů zadrželo 5% (1) respondentů možnost ano a 95% (19) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů zadrželo 44,4% (4) respondentů možnost ano, 11,1% (1) respondentů možnost ne a 44,4% (4) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů zadrželo 25% (3) respondentů možnost ano, 66,7% (8) respondentů možnost ne a 8,3% (1) respondentů možnost nevím. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů zadrželo 53,3% (8) respondentů možnost ano a 46,7% (7) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů zadrželo 14,3% (1) respondentů možnost ano a 85,7% (6) respondentů možnost ne, možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti zadrželo 100% (3) respondentů možnost ne, možnost ano a možnost nevím nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů zadrželo 46,2% (6) respondentů možnost ano, 38,5% (5) respondentů možnost ne a 15,4% (2) respondentů možnost nevím.

Graf 18: Outdoorový výcvik (v %)

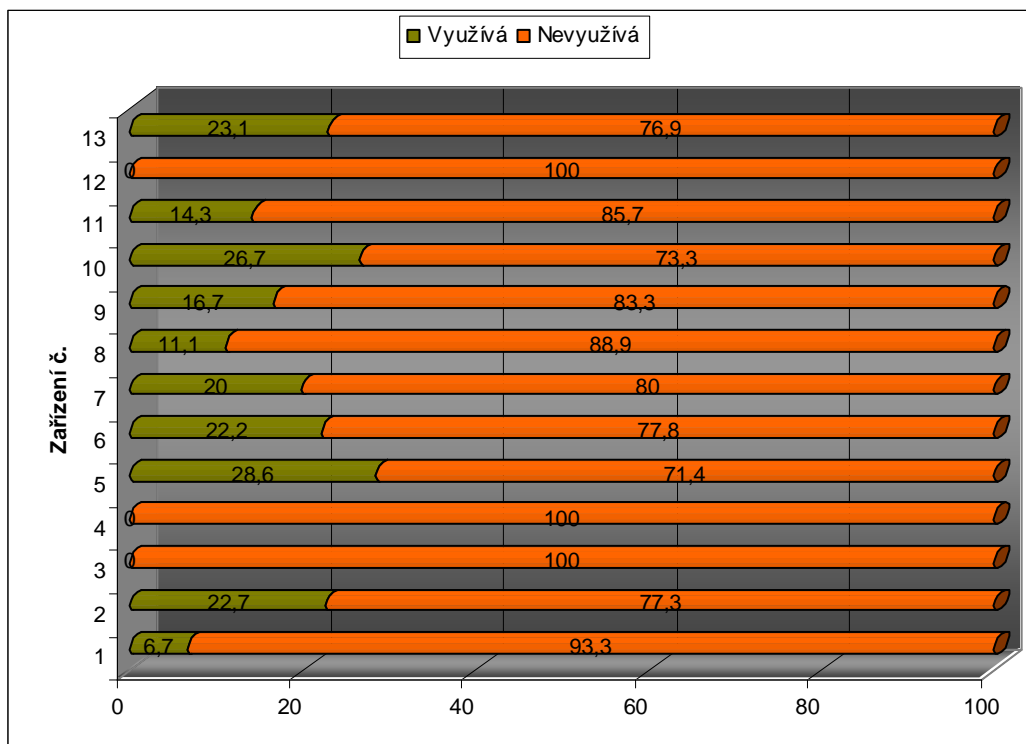


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 18 znázorňuje, zda se outdoorový výcvik uplatňuje v jednotlivých zařízeních. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 20% (3) respondentů pro možnost ano, 80% (12) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů se vyjádřilo 9,1% (2) respondentů pro možnost ano, 90,9% (20) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti se vyjádřilo 25% (1) respondentů pro možnost ano, 75% (3) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 7,7% (1) respondentů pro možnost ano, 92,3% (12) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 100% (7) respondentů pro možnost ne, možnost ano nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 22,2% (2) respondentů pro možnost ano, 77,8% (7) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů se vyjádřilo 15% (3) respondentů pro možnost ano, 85% (17) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 8 z celkového počtu

9 respondentů se vyjádřilo 11,1% (1) respondentů pro možnost ano, 88,9% (8) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se vyjádřilo 16,7% (2) respondentů pro možnost ano, 83,3% (10) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů se vyjádřilo 13,3% (2) respondentů pro možnost ano, 86,7% (13) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů se vyjádřilo 14,3% (1) respondentů pro možnost ano, 85,7% (6) respondentů pro možnost ne. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti se vyjádřilo 100% (3) respondentů pro možnost ne, možnost ano ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 15,4% (2) respondentů pro možnost ano, 84,6% (11) respondentů pro možnost ne.

Graf 19: Development centra (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

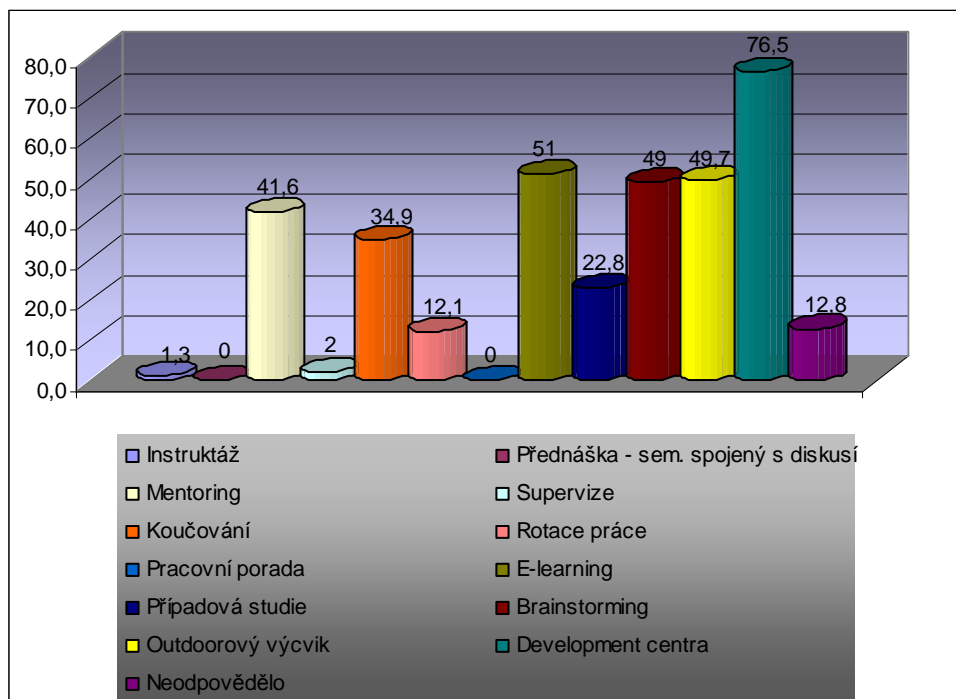
Graf 19 zobrazuje, zda jednotlivá zařízení využívají služeb development centra, jako jedny z metod vzdělávání a rozvoje pracovníků. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů se 6,7% (1) respondentů přiklonilo k variantě využívá a 93,3% (14) respondentů k variantě nevyužívá. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů se vyjádřilo 22,7% (5) respondentů pro variantu využívá a 77,3% (17) respondentů pro variantu nevyužívá. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti se vyjádřilo 100% (4) respondentů pro variantu nevyužívá, variantu využívá ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů se vyjádřilo 100% (13) respondentů pro možnost nevyužívá, variantu využívá ne zvolil žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů se přiklonilo 28,6% (2) respondentů k variantě využívá a 71,4% (5) respondentů k variantě nevyužívá. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 22,2% (2) respondentů pro možnost využívá a 77,8% (7) respondentů pro možnost nevyužívá. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20

respondentů se vyjádřilo 20% (4) respondentů pro možnost využívá a 80% (16) respondentů pro možnost nevyužívá. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů se vyjádřilo 11,1% (1) respondentů pro možnost využívá a 88,9% (8) respondentů pro možnost nevyužívá. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se vyjádřilo 16,7% (2) respondentů pro možnost využívá a 83,3% (10) respondentů pro možnost nevyužívá. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů 26,7% (4) respondentů zahrlo možnost využívá a 73,3% (11) respondentů zahrlo variantu nevyužívá. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů 14,3% (1) respondentů zvolilo možnost využívá a 85,7% (6) respondentů zvolilo možnost nevyužívá. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti se vyjádřilo 100% (3) respondentů pro možnost nevyužívá, variantu využívá nezvolil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů 23,1% (3) respondentů zvolilo možnost využívá a 76,9% (10) respondentů zvolilo alternativu nevyužívá.

Jiné metody vzdělávání, rozvoje

V této podotázce otázky č. 3 respondenti mohli uvést další metody rozvoje a vzdělávání, které jsou v zařízení zavedeny a výše nebyly uvedeny. Žádný z respondentů v jednotlivých zařízeních jinou metodu neuvedl.

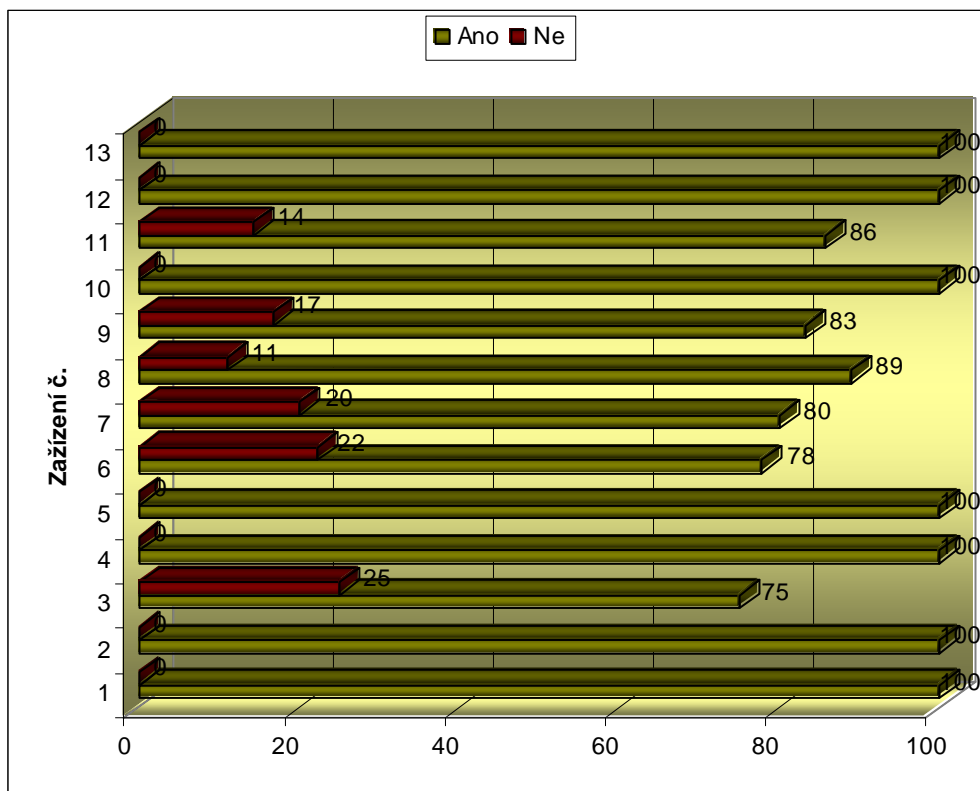
Graf 20: Neznámé pojmy (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 20 zobrazuje neznámé pojmy respondentům všech zařízení. Respondenti měli označit, které pojmy označující názvy jednotlivých metod, byly pro ně dosud neznámými pojmy. Mohli tedy označit více možností. Z celkového počtu 149 respondentů instruktaž při výkonu práce označilo jako neznámý pojem 1,3% (2) respondentů; přednáška – seminář spojený s diskusí není pro žádného respondenta neznámým pojmem; mentoring je pro 41,6% (62) respondentů neznámým pojmem; supervize je pro 2% (3) respondentů neznámým pojmem; koučování je pro 34,9% (52) respondentů neznámým pojmem; rotace práce je pro 12,1% (18) respondentů neznámým pojmem; pracovní porady nejsou pro žádného respondenta neznámým pojmem; e-learning je pro 51% (76) respondentů neznámým pojmem; případová studie, workshop je pro 22,8% (34) respondentů neznámým pojmem; brainstorming je pro 49% (73) respondentů neznámým pojmem; outdoorový výcvik je pro 49,7% (74) respondentů neznámým pojmem; development centra jsou pro 76,5% (114) respondentů neznámým pojmem. 12,8% (19) respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

Graf 21: Možnosti vzdělávání a rozvoje v jednotlivých zařízeních (v %)

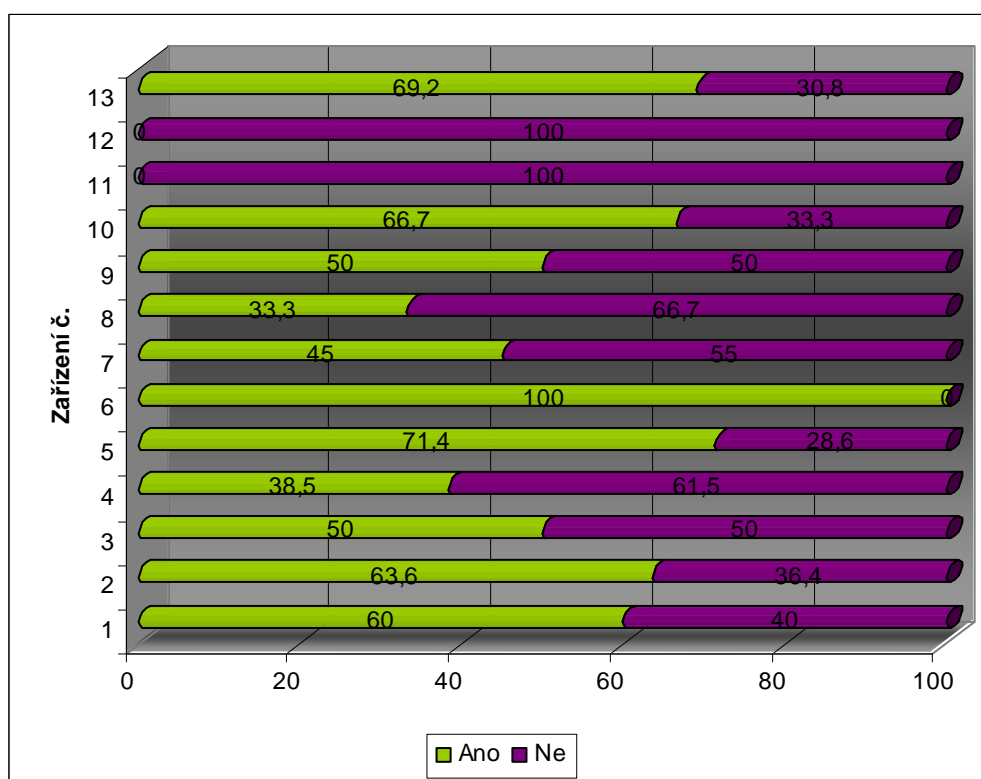


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 21 znázorňuje mínění respondentů jednotlivých zařízení, zda považují možnosti vzdělávání a rozvoje ve své organizaci za dostačující. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů 100% (15) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, za nedostačující je nepovažuje žádný respondent. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů 100% (22) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, za nedostačující je nepovažuje žádný respondent. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti 75% (3) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující a 25% (1) respondentů za nedostačující. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů 100% (13) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, za nedostačující je nepovažuje žádný respondent. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů 100% (7) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, za nedostačující je nepovažuje

žádný respondent. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů 78% (7) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, 22% (2) respondentů za nedostačující. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů 80% (16) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, 20% (4) respondentů za nedostačující. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů 89% (8) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, 11% (1) respondentů za nedostačující. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů 83% (10) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, 17% (2) respondentů za nedostačující. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů 100% (15) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, za nedostačující je nepovažuje žádný respondent. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů 86% (6) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, 14% (1) respondentů za nedostačující. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti 100% (3) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, za nedostačující je nepovažuje žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů 100% (13) respondentů považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostačující, za nedostačující je nepovažuje žádný respondent.

Graf 22: Věnují se respondenti jednotlivých zařízení osobnímu vzdělávání a růstu nad rámec požadavků organizace? (v %)

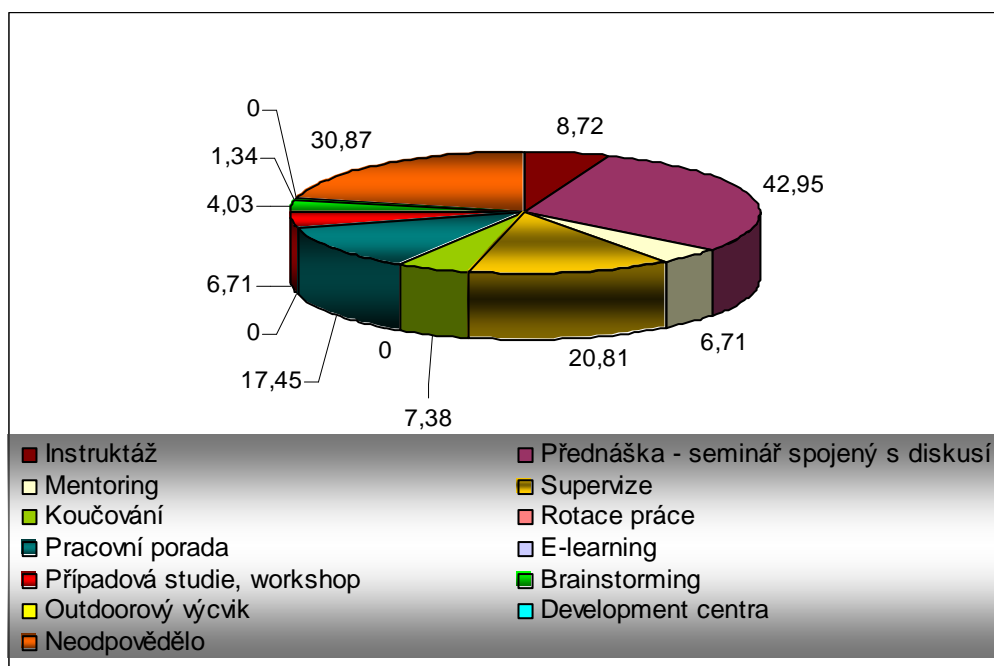


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 22 znázorňuje, zda se respondenti jednotlivých zařízení věnují osobnímu vzdělávání a růstu nad rámec požadavků organizace. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů označilo 60% (9) respondentů možnost ano, 40% (6) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů označilo 63,6% (14) respondentů možnost ano, 36,4% (8) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti označilo 50% (2) respondentů možnost ano, 50% (2) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů označilo 38,5% (5) respondentů možnost ano, 61,5% (8) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů označilo 71,4% (5) respondentů možnost ano, 28,6% (2) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů označilo 100% (9) respondentů možnost ano, možnost ne neoznačil žádný respondent. V Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů označilo 45% (9) respondentů

možnost ano, 55% (11) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů označilo 33,3% (3) respondentů možnost ano, 66,7% (6) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů označilo 50% (6) respondentů možnost ano, 50% (6) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů označilo 66,7% (10) respondentů možnost ano, 33,3% (5) respondentů možnost ne. V Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů označilo 100% (7) respondentů možnost ne, možnost ano neoznačil žádný respondent. V Zařízení č. 12 z celkového počtu 3 respondenti označilo 100% (3) respondentů možnost ne, možnost ano neoznačil žádný respondent. V Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů označilo 69,2% (9) respondentů možnost ano, 30,8% (4) respondentů zvolilo možnost ne.

Graf 23: Jaké metody mají pro respondenty největší přínos (v %)

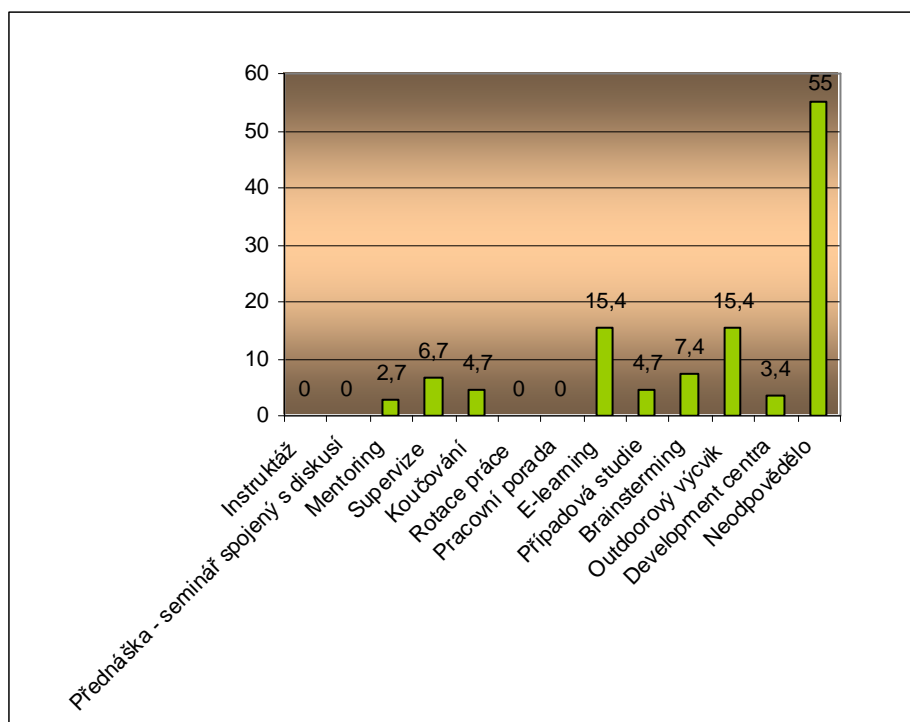


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 23 zobrazuje, jaké metody mají pro respondenty osobně největší přínos, z těch metod, které respondenti uvedli, že v jejich zařízení jsou praktikované. Každý respondent mohl uvést libovolný počet metod. Z celkového počtu respondentů 149

vedlo 8,72% (13) respondentů, že pro ně má největší přínos instruktáž při výkonu práce; 42,95% (64) respondentů uvedlo přednášku – seminář spojený s diskusí; 6,71% (10) respondentů uvedlo mentoring; 20,81% (31) respondentů uvedlo supervizi; 7,38% (11) respondentů uvedlo koučování; rotaci práce neuvedl žádný respondent; 17,45% (26) respondentů uvedlo pracovní poradou; e-learning neuvedl žádný respondent; 6,71% (10) respondentů uvedlo případovou studii, workshop; 4,03% (6) respondentů uvedlo brainstorming; 1,34% (2) respondentů uvedlo outdoorový výcvik; development centra neuvedl žádný respondent. 30,87% (46) respondentů neuvedlo žádnou metodu.

Graf 24: Metody, které by respondenti zařízení uvítali (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 24 zobrazuje, jaké metody by respondenti v rámci všech zařízení uvítali, aby u nich byly zavedeny. Z celkového počtu 149 respondentů metodu instruktáž a metodu přednáška – seminář spojený s diskusí nezvolil žádný respondent. Metodu mentoring zvolilo 2,7% (4) respondentů, supervizi zvolilo 6,7% (10) respondentů, koučování zvolilo 4,7% (7) respondentů, rotaci práce nezvolil žádný respondent, pracovní poradou

nezvolil žádný respondent, e-learning zvolilo 15,4% (23) respondentů, případovou studii, workshop zvolilo 4,7% (7) respondentů, brainstorming zvolilo 7,4% (11) respondentů, outdoorový výcvik zvolilo 15,4% (23) respondentů, development centra zvolilo 3,4% (5) respondentů. Na tuto otázku neodpovědělo 55% (82) respondentů.

Připomínky

V otázce č. 9 mohli respondenti uvést případné připomínky k otázkám, vzdělávacím aktivitám, metodám využívaným při vzdělávání. Připomínku vyjádřili pouze dva respondenti z celkového počtu 149 respondentů. První respondent uvedl: „Vzdělávání musím absolvovat v době před noční službou, po noční službě a v době volna, kdy bych měla nabírat fyzické a duševní síly proti stresu z „vyhoření“. Tím se prostor pro mé osobní aktivity zmenšuje.“ Druhý respondent uvedl: „Vzdělávat se v schopnosti práce v kolektivu“.

5 Diskuse

V diskusi budou zjištěné výsledky výzkumné části dány do kontextu s literaturou. Také zde budou konfrontovány výsledky řízených rozhovorů s výsledky dotazníků a bude zde upozorněno na případný rozpor v těchto výsledcích.

Jak už bylo uvedeno, výzkum se opírá o metodu dotazování, techniku řízeného rozhovoru a techniku dotazníku. Obě tyto techniky měly společnou otázku (viz Příloha 1 otázka č. 7 a Příloha 2 otázka č. 3), ve které byly uvedeny jednotlivé metody vzdělávání a rozvoje. Záměrem tohoto kroku bylo ověřit si výpovědi zejména manažerů/personalistů, ale i personálu. U jednotlivých metod byly uvedeny stručné definice, které měly objasnit jednotlivé metody.

Ve výzkumné části byly stanoveny tyto hypotézy: H1: Množství vybraných vzdělávacích metod, které se nepoužívají v oslovených sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje je (z hlediska manažerů/personalistů těchto zařízení) nižší, než vybraných vzdělávacích metod, které se používají. H2: Mezi vybranými vzdělávacími metodami existují takové metody, které se (z hlediska manažerů/personalistů oslovených sociálních zařízení Královéhradeckého kraje) využívají v každém z oslovených zařízení. H3: Mezi vybranými vzdělávacími metodami existují takové metody, které se (z hlediska manažerů/personalistů oslovených sociálních zařízení Královéhradeckého kraje) nevyžívají v žádném z oslovených zařízení. Ke všem zmíněným hypotézám se vztahuje otázka č. 7 u řízených rozhovorů a otázka č. 3 u dotazníků (viz Příloha 1 a 2).

Instrukce při výkonu práce je metoda, kterou podle řízených rozhovorů využívají všechna zařízení (viz Tabulka 1). Ve výsledcích dotazníků v devíti zařízeních ze třinácti se vyslovalo 100% respondentů, že se tato metoda v zařízení využívá (Zařízení č. 1, 2, 3, 5, 7, 10, 11, 12, 13). V Zařízení č. 4 z celkového počtu 13 respondentů se vyslovalo 84,6% (11) respondentů pro využívání této metody, v Zařízení č. 6 to pak bylo z celkového počtu 9 respondentů 88,9% (8) respondentů, v Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů 88,9% (8) respondentů a v Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů 91,7% (11) respondentů pro využívání této metody. Z těchto výsledků

usuzují, že se personál shodne s manažery/personalisty jednotlivých zařízení na využívání této metody.

KOUBEK, J. uvádí, že instruktáž při výkonu práce je nejčastěji využívanou metodou, která se využívá zejména při zácviku nového pracovníka, popř. méně zkušeného (22), s čímž korespondují výpovědi manažerů/personalistů (viz Tabulka 1).

Výsledky jsou také jednoznačné u metody přednáška – seminář spojený s diskusí. Z řízených rozhovorů je zřejmé, že tato metoda se využívá v každém zařízení. V dotazníkovém šetření v jedenácti zařízeních se zaměstnanci shodli ve 100%, že tato metoda je u nich v zařízení využívána (Zařízení č. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13). V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15 respondentů 86,7% (13) respondentů uvedlo, že se tato metoda v zařízení využívá, v Zařízení č. 9 to pak bylo z celkového počtu 12 respondentů 91,7% (11) respondentů. I v tomto případě se podle mého názoru personál shodne s manažery/personalisty na využívání této metody.

Další zkoumanou metodou byl mentoring. Podle manažerů/personalistů tuto metodu využívají ve čtyřech zařízeních (Zařízení č. 1, 5, 10 a 11). Je však potřeba přihlídnout k výpovědím, které k této metodě dodali (viz řízené rozhovory, Tabulka 1): ve třech případech mentora spojují s člověkem, který zaučuje nové pracovníky, v jednom případě jde o situaci, kdy „zaměstnanci ví, na koho se obrátit“. Výsledky dotazníků u těchto zmíněných zařízení nejsou jednoznačné pro tuto metodu. Počet respondentů, kteří udávají, že tato metoda v jejich zařízení praktikovaná je a počet respondentů, kteří tvrdí opak popř. udávají, že nevědí, je vyrovnaný a tudíž nelze podle těchto výsledků jednoznačně říci, že tato metoda v zařízení skutečně praktikovaná je (viz Graf 10). Výjimku tvoří Zařízení č. 11, kde respondenti z celkového počtu 7 respondentů ve 100% (7) uvádí, že tato metoda v zařízení využívaná není. V ostatních zařízeních (Zařízení č. 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13) z řízených rozhovorů vyplývá, že metodu mentoringu nevyužívají. I v těchto zařízeních je značný rozpor mezi zaměstnanci jednotlivých zařízení v otázce využívání této metody.

Podle KOUBKA, J a ARMSTRONGA, M je jedním z charakteristických prvků, které metodu mentoringu odlišují např. od koučování, skutečnost, že mentora si vzdělávaný pracovník vybírá sám (2, 22). Mentor by měl být speciálně školený jedinec, který vede

a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých chráněnců (1). Mentor poskytuje individuální vedení. V každém případě musejí být mentoři o své roli dobře informováni a proškoleni (2).

Kladu si otázku, pokud je mentoring podle manažerů/personalistů v zařízeních využíván, proč respondenti odpovídají tak rozporupně? Vysvětluji si to tím, že buď u nich skutečně využíván je, pak ale tento fakt není dostatečně známý všem pracovníkům, nebo v zařízeních mentoring využíván není a zaměňují tuto metodu s něčím jiným, tedy není jim tento pojem dostatečně známý. Podle mého názoru, pokud by metoda mentoringu v zařízeních využívána byla, odpovědi respondentů by byly jednoznačnější. Spíše bych se tedy přiklonila k faktu, že tato metoda v zařízeních využívána není.

Supervize je podle mého názoru metoda, která je v sociální oblasti v poslední době stále známější. Toto tvrzení potvrzuje i skutečnost, že v dotazníku v otázce č. 4 (viz Příloha 2), kde respondenti měli vybrat metody, které pro ně byly dosud neznámými pojmy, supervizi označilo za neznámou z celkového počtu 149 respondentů pouze 2% (3) respondentů.

Podle řízených rozhovorů vyplývá, že tuto metodu z celkového počtu 13 zařízení využívá 61,5% (8) zařízení. Konkrétně je to Zařízení č. 1, 2, 4, 6, 8, 10, 11, 13. Využívání supervize v těchto zmíněných zařízeních potvrzují i výsledky dotazníků. Kromě respondentů v Zařízení č. 1, kde z celkového počtu 15 respondentů pouze jeden respondent (6,7%) uvedl, že se v zařízení supervize nevyužívá, respondenti ostatních zařízení ve stech procentech uvedli, že se u nich supervize využívá.

V Zařízení č. 3, 5, 7, 9, 12 se supervize podle manažerů/personalistů nevyužívá. Z celkového počtu 13 zařízení to činí 38,5% (5) zařízení. I v případě nevyužívání výsledky dotazníků korespondují s výsledky řízených rozhovorů. Výjimkou jsou výsledky u Zařízení č. 9, kde respondenti v 83,3% (10) z celkového počtu 12 respondentů uvádí, na rozdíl od řízeného rozhovoru, že se u nich supervize využívá. Toto bych odůvodnila tvrzením ředitelky Zařízení č. 9, se kterou byl proveden rozhovor, která uvedla, že supervize u nich byla, ale v současné době praktikovaná není.

Ve vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách je v příloze č. 2 uveden Obsah standardů kvality sociálních služeb. V desátém kritériu „Profesní rozvoj zaměstnanců“ pod písmenem e) se uvádí: „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“ (31). Kritérium tedy požaduje obecně „podporu“ a supervize je jednou z forem takové podpory pracovníkům (20).

KOTOUČOVÁ, A. a ČERMÁKOVÁ, K. uvádějí, že v současné době neexistuje žádný pokyn, vyhláška apod. týkající se supervize. Supervize není přímo zmíněna ani v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, přestože ve znění věcného záměru zákona uvedena byla. Během legislativního procesu tvorby zákona o sociálních službách se jí však nepodařilo prosadit do paragrafovaného znění. Zásadní důvod spočíval v nejednotnosti pojetí supervize obecně, neboť tento pojem není nikde oficiálně a jednotně definován (20).

Koučování podle výsledků řízených rozhovorů nevyužívá žádné ze třinácti dotazovaných zařízení (viz Tabulka 1). V Zařízení č. 12 se 100% respondentů vyjádřilo v souladu s manažerem/personalistou, tedy že se v zařízení koučování nevyužívá. Celkem jednoznačné jsou výsledky i u Zařízení č. 11, kde z celkového počtu 7 respondentů uvádí 85,7% (6) respondentů, že se v zařízení koučování nevyužívá. Výsledky dotazníků v ostatních zařízeních jsou většinou rozporuplné (viz Graf 12). U této metody bych se přiklonila k výsledkům řízených rozhovorů, přestože v některých případech z výsledků dotazníků by se dalo říci, že se metoda koučování v zařízení využívá. Názor vedení je však podle mého názoru v tomto případě směrodatnější, protože jsou to oni, kteří by tuto metodu měli uplatňovat, tudíž by o ní měli vědět. Z toho bych vyvodila závěr, že respondenti neznají dostatečně tuto metodu a v některých zařízeních se pak domnívají, že je u nich praktikována.

Metodu rotace práce podle výsledků řízených rozhovorů nevyužívá žádné ze třinácti zařízení (viz Tabulka 1). Výsledky dotazníků jsou v jednotlivých zařízeních také pro nevyužívání této metody (viz Graf 13), v Zařízení č. 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13 nevyužívání této metody uvádí 100% respondentů. V Zařízení č. 1 z celkového počtu 15

respondentů se vyjádřilo 86,7% (13) respondentů pro nevyužívání této metody, v Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů se vyjádřilo 85% (17) respondentů pro nevyužívání a v Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se vyjádřilo 75% (9) respondentů pro nevyužívání této metody.

Pracovní porady využívají všechna zařízení. Tyto výsledky jsou jednoznačné jak u řízených rozhovorů (viz Tabulka 1), tak u dotazníkového šetření, kde ve všech zařízeních 100% respondentů uvedlo, že metodu pracovních porad zařízení využívají (viz Graf 14).

Metodu e-learningu podle výsledků řízených rozhovorů nevyužívá žádné zařízení. Personál některých zařízení uvedl, že se tato metoda u nich v zařízení využívá. V Zařízení č. 1 to bylo 20% (3) respondentů z celkového počtu 15 respondentů, v Zařízení č. 2 z celkového počtu 22 respondentů to bylo 9,1% (2) respondentů, v Zařízení č. 5 z celkového počtu 7 respondentů to bylo 28,6% (2) respondentů, v Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů se jednalo o 5% (1) respondentů, v Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů se jednalo o 16,7% (2) respondentů, v Zařízení č. 10 z celkového počtu 15 respondentů se jednalo o 6,7% (1) respondentů a v Zařízení č. 13 z celkového počtu 13 respondentů se jednalo o 15,4% (2) respondentů. V ostatních zařízeních (Zařízení č. 3, 4, 6, 8, 11, 12) 100% respondentů uvedlo, že se v zařízení e-learning nevyužívá (viz Graf 15).

E-learning má různé podoby, od prostého vkládání informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, jímž se nahrazují přednášky či hromadné instruktáže, až k promyšleným a často přímo pro firmu vytvořeným interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou (21). Podle mého názoru se v případech, kdy respondenti uvedli, že se e-learning v zařízení využívá, o e-learning nejde a respondenti ho zaměňují za vyhledávání informací na internetu.

Případová studie se podle manažerů/personalistů využívá v deseti zařízeních (Zařízení č. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13) (viz Tabulka 1). Manažeři/personalisté v tomto případě uvedli, že tato metoda probíhá v rámci porad nebo supervizí. Respondenti v Zařízení č. 7 a 12 popírají tvrzení jejich manažerů/personalistů a ve sto procentech uvádí, že se metoda případové studie v jejich zařízení nevyužívá. Výsledky

dotazníků ostatních zařízení jsou rozporuplné a nelze z nich jednoznačně říci, zda se případová studie v zařízení využívá (viz Graf 16). Podle mého názoru, pokud by tuto metodu využívali, odpovědi personálu by byly jednoznačnější. B. BAŠTECKÁ uvádí jako jeden z typů supervize supervizi případovou, kde se personál v přímé péči zabývá příběhy svých klientů, svou prací. Dále dodává, že jde o obvyklou zakázku na supervizi v organizaci (3). Podle mého názoru je tedy možné, jak uvádějí někteří manažeři/personalisté, že součástí supervizí jsou i případové studie.

Brainstorming podle výsledků řízených rozhovorů využívají v Zařízení č. 8, 9, 10, 11 a 13. Výsledky dotazníků v těchto zařízeních nejsou jednoznačné pro využívání této metody, až na Zařízení č. 11, kde z celkového počtu 7 respondentů 85,7% (6) respondentů tvrdí, že brainstorming nevyužívají (viz Graf 17), tedy s manažerem/personalistou si odporují. V Zařízení č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12 se podle manažerů/personalistů brainstorming nevyužívá. Podle výsledků dotazníků je však rozpor s tímto tvrzením v některých případech (viz Graf 17).

Outdoorový výcvik podle výsledků řízených rozhovorů využívá Zařízení č. 13. V tomto zařízení z celkového počtu 13 respondentů 84,6% (11) respondentů uvedlo, že outdoorový výcvik zařízení nevyužívá, 15,4% (2) uvedlo, že využívá. V ostatních zařízeních se outdoorový výcvik podle vyjádření manažerů/personalistů nevyužívá. Někteří respondenti jednotlivých zařízení se však domnívají, že se tato metoda v zařízeních využívá. Jde však o jednoho, dva či tři respondenty v rámci zařízení. (viz Graf 18). Výjimkou jsou respondenti Zařízení č. 5 a č. 12, kde 100% respondentů uvedlo, že tuto metodu zařízení nevyužívá.

Služby development center podle výsledků řízených rozhovorů nevyužívá žádné ze třinácti zařízení. Mezi respondenty jednotlivých zařízení se najdou tací, podle kterých se v zařízení služeb development centra využívá (viz Graf 19).

Jiné metody jednotlivá zařízení nevyužívají, kromě Zařízení č. 1, kde mají zkušenost s metodou videotréninku, kterou praktikovali jednou.

Videotrénink interakcí je metoda, která má původ v Holandsku. Používá se v rodinné terapii, ve školách, zdravotnických zařízeních a ústavech sociální péče (ÚSP). Videotrenér pracuje s klienty v jejich přirozeném prostředí – s rodiči v rodině,

s učitelem ve třídě, se zdravotníky a sociálními pracovníky v nemocnici nebo ÚSP, tedy tam, kde problém vzniká. Pomoc je nabízena prostřednictvím videozáznamů běžných denních situací. Řešení hledá v identifikaci principů komunikace a její analýze. Podrobná analýza interakčních prvků a vzorců pak nabízí nový pohled na problémovou situaci a na možnosti a způsoby změny. Videotrénink interakcí se zaměřuje především na podporu pozitivních komunikačních dovedností těch, kdo pečují o pacienty, jsou s nimi v každodenním kontaktu (16).

Nejvíce neznámou metodou z dotazníkového šetření je pro respondenty všech zařízení pojem development centra. Z celkového počtu 149 respondentů tuto metodu jako dosud neznámý pojem zvolilo 76,5% (114) respondentů. E-learning je pro 51% (76) respondentů neznámým pojmem, outdoorový výcvik pro 49,7% (74) respondentů, brainstorming pro 49% (73) respondentů, mentoring pro 41,6% (62) respondentů, koučování pro 34,9% (52) respondentů, případová studie, workshop pro 22,8% (34) respondentů (viz Graf 20).

Pro manažery/personalisty je nejvíce neznámý pojem development centra, který z celkového počtu 13 manažerů/personalistů uvedlo 7 dotazovaných, pojem outdoorový výcvik uvedlo 5 dotazovaných, e-learning uvedli tři dotazovaní, koučování uvedli dva dotazovaní, mentoring uvedl jeden dotazovaný. Čtyři dotazovaní uvedli, že pro ně nebyly neznámé žádné pojmy (viz kap. 4.1. Výsledky řízených rozhovorů otázka č. 8)

V dotazníku byla položena otázka, zda respondent považuje možnosti vzdělávání ve své organizaci za dostačující (viz Příloha 2, otázka č. 5). V Zařízení č. 1, 2, 4, 5, 10, 12, 13 se vyslovalo 100% respondentů, že možnosti vzdělávání a rozvoje jsou pro ně dostačující. V Zařízení č. 3 z celkového počtu 4 respondenti uvedlo 75% (3), že možnosti vzdělávání a rozvoje jsou v organizaci dostačující, v Zařízení č. 6 z celkového počtu 9 respondentů uvedlo 78% (7), v Zařízení č. 7 z celkového počtu 20 respondentů 80% (16), v Zařízení č. 8 z celkového počtu 9 respondentů 89% (8), v Zařízení č. 9 z celkového počtu 12 respondentů 83% (10), v Zařízení č. 11 z celkového počtu 7 respondentů 86% (6) uvedlo možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci za dostačující (viz Graf 21)..

Otázka č. 7 v dotazníku (viz Příloha 2) se ptala respondentů, jaké metody, které jsou v zařízení praktikované mají pro ně největší přínos. Z celkového počtu 149 respondentů 42,95% (64) respondentů uvedlo přednášku – seminář spojený s diskusí; 20,81% (31) respondentů uvedlo supervizi; 17,45% (26) uvedlo pracovní poradou; 8,72% (13) uvedlo instruktáž při výkonu práce (viz Graf 23). Podobná otázka (jaké metody, které v zařízení využívají, mají podle jejich názoru pro personál největší přínos) byla položena i manažerům/personalistům (viz Příloha 1 otázka č. 12). Ti zmínili metody jako přednáška, seminář, supervize, různé kurzy a školení (viz kap. 4.1 Výsledky řízených rozhovorů).

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké metody rozvoje a vzdělávání z hlediska řízení lidských zdrojů se využívají v sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje. Domnívám se, že tento cíl byl splněn.

Ve výzkumné části byly stanoveny tři hypotézy. Hypotézu 1 „Množství vybraných vzdělávacích metod, které se nepoužívají v oslovených sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje je (z hlediska manažerů/personalistů těchto zařízení) nižší, než vybraných vzdělávacích metod, které se používají“ potvrzují na základě výsledků řízených rozhovorů (viz Tabulka 1). Z celkového počtu dvanácti vybraných metod se u osmi metod alespoň v jednom zařízení manažer/personalista vyslovil, že danou metodu zařízení využívá (konkrétně se jedná o následující metody: instruktáž při výkonu práce, přednáška – seminář spojený s diskusí, mentoring, supervize, pracovní porady, případová studie, brainstorming, outdoorový výcvik). U zbývajících čtyř metod žádný manažer/personalista daného zařízení neuvedl, že by daná metoda v zařízení byla využívána. I když tato hypotéza zkoumá hledisko manažerů/personalistů, chtěla bych zde upozornit na výsledky personálu, kteří se u některých metod neshodují s manažery/personalisty v jednotlivých zařízeních (viz výzkumná část diplomové práce, diskuse).

Hypotézu 2 „Mezi vybranými vzdělávacími metodami existují takové metody, které se (z hlediska manažerů/personalistů oslovených sociálních zařízení Královéhradeckého kraje) využívají v každém z oslovených zařízení“ potvrzují na základě výsledků řízených rozhovorů (viz Tabulka 1). Všechna oslovená zařízení podle manažerů/personalistů využívají tyto metody: instruktáž při výkonu práce, přednáška – seminář spojený s diskusí, pracovní porady. Využívání těchto metod potvrzují i výsledky u respondentů jednotlivých zařízení.

Hypotézu 3 „Mezi vybranými vzdělávacími metodami existují takové metody, které se (z hlediska manažerů/personalistů oslovených sociálních zařízení Královéhradeckého kraje) nevyžívají v žádném z oslovených zařízení“ potvrzují na základě výsledků řízených rozhovorů (viz Tabulka 1). V žádném z oslovených zařízení

manažer/personalista neuvedl, že by v zařízení byly využívány následující metody: koučování, rotace práce, e-learning, development centra.

Z výsledků je u některých metod patrný rozpor mezi manažery/personalisty a personálem a mezi personálem navzájem jednotlivých zařízení v tom, zda se daná metoda využívá. Tento rozpor není ojedinělý, tudíž bylo pracovně pomýšleno na vytvoření hypotézy, která by tuto skutečnost konstatovala. Při detailnějším rozebrání sestavené hypotézy bylo však problematické její jednoznačné potvrzení.

Jedinou metodou na jejichž využívání, popř. nevyužívání se shodli jak manažeři/personalisté, tak personál jednotlivých zařízení ve stech procentech je pracovní porada. Zastávám názor, a i podle výsledků jsou nejvyužívanějšími metodami, u kterých je převážná shoda manažerů/personalistů s personálem a mezi personálem navzájem, v rámci jednotlivých zařízení: pracovní porady, (viz Tabulka 1, Graf 14), instruktáž při výkonu práce (viz Tabulka 1, Graf 8), přednáška – seminář spojený s diskusí (viz. Tabulka 1, Graf 9), v některých zařízeních i supervize (viz Tabulka 1, Graf 11). Ostatní metody podle mého názoru nelze jednoznačně prokázat, zda v zařízeních jsou využívány, nebo ne. Již v diskusi jsem se zamýšlela nad využíváním mentoringu a poukazovala na rozpor u personálu těch zařízení, kde manažeři/personalisté uvedli, že se mentoring v zařízení využívá. Nevyužívání metody koučování je jednoznačné z hlediska manažerů/personalistů, avšak výsledky u personálu jednotlivých zařízení jsou rozporuplné. Sporné výsledky jsou i u metody brainstormingu a případové studie. V tomto případě na základě zjištěných výsledků, podle mého názoru, nelze jednoznačně tvrdit, zda se tyto metody využívají.

Metody, u kterých jsou sporné výsledky, by mohly být podnětem pro kvalitativní výzkum pro odborníka, který se v této oblasti pohybuje. Kvalitativním výzkumem by se mohla zjistit nejen kvantita využívání těchto metod, ale také kvalita.

Práci lze využít jako informační materiál pro odbornou i laickou veřejnost, která se bude o problematiku využívání metod vzdělávání a rozvoje z hlediska řízení lidských zdrojů zajímat. Práce bude také nabídnuta jednotlivým zařízením.

7 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BAŠTECKÁ, B. Supervize a snaha pohlédnout na sebe jinýma očima. *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*, 2006, č. 3, ISSN 1213-6204. s. 15-17.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
5. BĚLOHLÁVEK, F. Management a manažeři. In *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. Kapitola 1, s. 6-17.
6. BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů. In *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. Kapitola 12, s. 303-330.
7. BIRCH, P. *Koučování*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.
8. DONNELLY, J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
9. FLEMING, I. – TAILOR, A. *Koučování: management do kapsy 2*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
10. FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
11. HAVIGEROVÁ, J. *Manažer v organizaci: poznatky a metafory pro rozšíření obzorů vedoucích pracovníků: studijní podklady ke kurzu Manažer v sociálních službách. Modul č. 3*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 86 s. ISBN 978-80-7041-417-0.
12. HAWKINS, P. – SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9.

13. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
14. *Intervize* [online]. [cit. 2008-04-03]. Dostupné z <<http://www.spin-vti.cz/inter.html>>.
15. JANEČKOVÁ, H. Zavádění manažerské supervize přispělo k efektivnějšímu řízení *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*, 2006, č. 3, ISSN 1213-6204. s. 11-14.
16. JECHOVÁ, K. Využití videotréninku interakcí při vzdělávání zdravotníků. *Multidisciplinární péče* [online]. 2005, č. 3 [cit. 2008-04-10]. Dostupné z <http://www.mpece.com/modules.php?name=News&new_topic=9>.
17. KAREŠ, J. – DRLÍKOVÁ, M. – BRABCOVÁ, I. *Moderní metod řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2006. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
18. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
19. KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2. Kapitola 19, s. 349-365.
20. KOTOUČOVÁ, A. – ČERMÁKOVÁ, K. Supervize nebylo možné legislativně uchopit, říká MPSV. *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*, 2007, č. 4, ISSN 1213-6204. s. 47-48.
21. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
22. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
23. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
24. LEJSKOVÁ, P. *Personální management – pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 94 s. ISBN 80-7194-912-4.

25. MAROON, I – MATOUŠEK, O. – PAZLAROVÁ, H. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 141 s. ISBN 978- 80- 246-1307-9.
26. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 287 s. ISBN 80-7178-549-0.
27. MOHELSKÁ, H. – ROŠICKÝ, S. – ŠABATOVÁ, M. *Personální management: aplikační systemetický přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
28. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
29. NOVOTNÝ, J. *Něco o supervizi – cíle, úkoly, smysl, postupy* [online]. [cit. 2008-04-13]. Dostupné z <<http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/neco-o-supervizi.pdf>>
30. SAKSLOVÁ, V. – ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
31. Sbírka zákonů České republiky. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.
32. STAŇKOVÁ, K. *Supervize v sociální práci*. Bakalářská práce. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická, 2004. 79 s. [online]. [cit. 2008-02-03]. Dostupné z <http://www.dcul.cz/doc/supervize_v_socialni_praci.doc>.
33. SUCHÝ, J. – NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
34. SVOBODOVÁ, M. Management v sociální práci. In *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2. Kapitola 18, s. 327-347.
35. ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 120 s. ISBN 80-210-3502-1.

36. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
37. VEBER, J. A KOL. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
38. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
39. WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.
40. ŽUMÁROVÁ, M. *Porady a sebeprezentace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 31 s. ISBN 978-80-7041-501-6.

8 Klíčová slova

Management

Řízení lidských zdrojů

Metody vzdělávání a rozvoje

9 Přílohy

Příloha 1: Řízený rozhovor

Příloha 2: Dotazník

Příloha 1: Řízený rozhovor

Identifikační údaje o zařízení:

Cílová skupina, které jsou služby poskytovány?

Právní forma zařízení?

Počet zaměstnanců?

Identifikační údaje:

Pohlaví.....

Věk.....

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

středoškolské bez maturity

středoškolské s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské ukončené SZZ (Bc., Mgr.)

specializace v oboru - napište, prosím, v jakém.....?

Prosím, uveďte Vaše profesní zařazení v zařízení.

Kolik let v zařízení pracujete, popř. kolik let máte praxe v pomáhajících profesích?

1. Máte vzdělání v oblasti managementu? Na jaké úrovni?

středoškolské (nematuritní předmět v rámci výuky)

středoškolské (maturitní předmět)

vysokoškolské (nestátnicový předmět)

vysokoškolské (státnicový předmět)

manažerský kurz – zaměření.....

2. Uvažujete o prohloubení znalostí z oblasti řídicí/manažerské práce?

3. Pociťujete zvyšující se poptávku po vzdělávání ze strany zaměstnanců?

4. Provádíte sami vzdělávání vlastních pracovníků?

5. Využíváte ke vzdělávání zaměstnanců vzdělávací agentury?

6. Je váš požadavek na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostatečně pokryt nabídkou vzdělávacích agentur?

7. V této otázce je uveden přehled metod, které se podílejí na rozvoji pracovních schopností zaměstnanců, a lze je z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů, označit za vzdělávací. Prosím uveďte, které metody při vzdělávání zaměstnanců využíváte, popř. jak často probíhají, nebo jinak blíže popište.

- *Instruktaž při výkonu práce* – novému, popř. méně zkušenému pracovníkovi je zkušenějším či nadřízeným pracovníkem předveden pracovní postup, který si pracovník osvojuje.
- *Rotace práce* (cross training) – metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovištích, úsecích).
- *Supervize*
- *Asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji.
- *Přednáška, seminář spojený s diskusí.*
- *Mentoring* – proces, kdy má zaměstnanec svého „rádce“, zpravidla z oblasti zkušenějších spolupracovníků, který mu napomáhá v rozvoji, a kterého má možnost si sám zvolit.
- *Pracovní porady*
- *Koučování* – nadřízený využívá formalizovaný systém kladení otázek při rozboru pracovní situace s podřízeným, kdy je kladen důraz na samostatný přístup nalezení řešení podřízeným a samostatné řešení pracovního úkolu.
- *E-learning* – elektronické vzdělávání. má různé podoby, od prostého vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, jímž

se nahrazují přednášky či hromadné instruktáže, až k promyšleným interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou.

- *Případová studie, workshop* – jde o vylíčení nějakého problému, který účastníci vzdělávání studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problémů.
- *Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.)* – skupina účastníků těchto metod se snaží navrhnout inovativní řešení za pomoci kreativních technik.
- *Outdoorový výcvik* – učení se hrou, pohybovými aktivitami. Probíhá zejména pomocí nejrůznějších typů pohybových aktivit: různé sportovní hry, horská turistika, slézání skal, kanoistika apod.
- *Development centra* – centra jejichž cílem je pomoci účastníkům k uvědomění si schopností, dovedností (pracovních kompetencí), které vyžaduje jejich profese.
- *Další metody, které nebyly dosud zmíněny?*

8. Uveďte prosím, které z uvedených metod byly pro Vás dosud neznámé pojmy?

9. Máte vytvořeny koncepty vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance?

10. Vzdělávání pracovníkům umožňujete na základě potřeb organizace nebo preferujete vlastní návrhy zaměstnanců?

11. Pokud uznáváte vlastní návrhy zaměstnanců, které se týkají možnosti jejich vzdělávání, přispívá jim Vaše zařízení finančně nad rámec základních požadavků organizace?

12. Jaké vzdělávací metody, které v zařízení využíváte, mají dle vašeho názoru pro fungování organizace největší přínos?

13. Uvažujete do budoucna o nových, zatím třeba netradičních metodách vzdělávání, které by jste chtěli v rámci organizace prosadit?

Příloha 2: Dotazník

Dobrý den,
jmenuji se Lada Šípková a jsem studentkou Zdravotně – sociální fakulty JČU v Českých Budějovicích, oboru Rehabilitační – psychosociální péče o postižené děti, dospělé a staré osoby. V rámci vypracování diplomové práce na téma „*Současné trendy v metodách rozvoje a vzdělávání zaměstnanců z hlediska řízení lidských zdrojů v sociálních zařízeních Královéhradeckého kraje*“ bych Vás ráda tímto dotazníkem oslovila a požádala o jeho vyplnění. **Zpracování** Vámi poskytnutých informací **bude zcela anonymní** a využito pouze pro účely zpracování diplomové práce. Předem **děkuji za Vaše odpovědi a Vámi věnovaný čas!!!**

Pohlaví:

- muž
- žena

Věk.....

Prosím, zatrhněte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- základní
 - středoškolské bez maturity
 - středoškolské s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské ukončené SZZ (Bc., Mgr.)
-

1. Máte potřebu se dále vzdělávat?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Vyžaduje Vaše profese, podle Vašeho názoru, další vzdělávání a rozvoj?

- Ano
- Ne
- Nevím

3. V této otázce je uveden přehled metod, které lze z hlediska současného náhledu oblasti řízení lidských zdrojů označit za vzdělávací. Prosím zatrhněte, které metody se ve Vašem zařízení využívají.

Instruktaž při výkonu práce – novému, popř. méně zkušenému pracovníkovi je zkušenějším či nadřízeným pracovníkem předveden pracovní postup, který si pracovník osvojuje.

- Ano
- Ne

Přednáška, seminář spojený s diskusí.

Ano
Ne

Mentoring – proces, kdy má zaměstnanec svého „rádce“, zpravidla z oblasti zkušenějších spolupracovníků, který mu napomáhá v rozvoji, a kterého má možnost si sám zvolit. *Vyskytuje se forma mentoringu ve Vašem zařízení?*

Ano
Ne
Nevím

Supervize – jednou z definic je, že jde o celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí pracovníků, při níž je kladen důraz na aktivizaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. *Je supervize zavedena ve Vašem zařízení?*

Ano
Ne

Koučování – nadřízený využívá formalizovaný systém kladení otázek při rozboru pracovní situace s podřízeným, kdy je kladen důraz na samostatný přístup nalezení řešení podřízeným a samostatné řešení pracovního úkolu. *Využívá se metoda koučování ve Vašem zařízení při práci s podřízenými?*

Ano
Ne
Nevím

Rotace práce – „kolečko“ (cross training) vzdělávaný pracovník je postupně na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovištích, úsecích) a poznává organizaci komplexněji, popřípadě si osvojuje širší okruh znalostí a dovedností.

Ano
Ne

Pracovní porady.

Ano
Ne

E-learning – má různé podoby, od prostého vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, jímž se nahrazují přednášky či hromadné instruktáže, až k promyšleným interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou.

Ano
Ne

Případová studie, workshop – jde o vylíčení určitého problému, který účastníci vzdělávání studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

- Ano
- Ne
- Nevím

Brainstorming („bouře mozků“) a jiné tvůrčí metody (brainwriting, myšlenkové mapy, atd.) – skupina účastníků těchto metod se snaží navrhnout inovativní řešení daného problému za pomoci kreativních technik.

- Ano
- Ne
- Nevím

Outdoorový výcvik – učení se hrou, pohybovými aktivitami. Probíhá zejména pomocí nejrůznějších typů pohybových aktivit: různé sportovní hry, turistika, kanoistika, pobyt v přírodě apod. Jde o aktivitu určenou pro personál organizace.

- Ano
- Ne

Development centra – centra jejichž cílem je pomoci účastníkům k uvědomění si schopností, dovedností (pracovních kompetencí), které vyžaduje jejich profese. *Využívá těchto služeb Vaše zařízení?*

- využívá
- nevyužívá

Používáte-li další metody, které nejsou výše uvedeny, prosím uveďte název vzdělávací metody nebo její popis.

.....
.....

4. Zaškrtněte prosím, které metody byly pro Vás dosud neznámé pojmy.

Instruktaž při výkonu práce
Přednáška, seminář spojený
s diskusí
Mentoring
Supervize
Koučování
Rotace práce
Pracovní porady

E-learning
Případová studie, workshop
Brainstorming a jiné tvůrčí metody
(brainwriting, myšlenkové mapy,
atd.)
Outdoorový výcvik
Development

5. Považujete možnosti vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci za dostačující?

Ano

Ne

6. Věnujete se Vašemu osobnímu vzdělávání a růstu nad rámec požadavků Vaší organizace?

Ano

Ne

7. Jaké metody, které jste ZAŠKRTL/LA v otázce č. 3, pro Vás osobně mají největší přínos? Prosím, uveďte:

.....
.....

8. Jaké další metody vzdělávání, KTERÉ NEJSOU VE VAŠEM ZAŘÍZENÍ, byste uvítal/la?

Instruktaž při výkonu práce

Přednáška, seminář spojený

s diskusí

Mentoring

Supervize

Koučování

Rotace práce

Pracovní porady

E-learning

Případová studie, workshop

Brainstorming a jiné tvůrčí metody (brainwriting,

myšlenkové mapy, atd.)

Outdoorový výcvik

Development

9. Případné Vaše připomínky k otázkám, vzdělávacím aktivitám, metodám využívaným při vzdělávání.

.....
.....