

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Management lidských zdrojů v neziskové sféře

Vedoucí diplomové práce: Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Autor: Ivana Karasová

© 2017 Česká zemědělská univerzita v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Karasová

Provoz a ekonomika

Název práce

Management lidských zdrojů v neziskové sféře

Název anglicky

Human resources management in the non-profit organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené neziskové organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Management, lidské zdroje, rozvoj, vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání, ne-ziskové organizace.

Doporučené zdroje informací

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Management lidských zdrojů v neziskové sféře" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

Ivana Karasová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování práce.

Dále děkuji vedoucí ústředí České tábornické unie, z.s. paní Terezce Somrové za její vstřícnost a ochotu podílet se na rozhovru a poskytnout mi cenné inforace, které byly důležitým východiskem pro mé zkoumání.

Management lidských zdrojů v neziskové sféře

Human resources management in the non-profit organization

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci Česká tábornická unie, z.s.

Training and development in the organization Česká tábornická unie, z.s.

Souhrn:

Mezi nejpočetnější nestátní neziskové organizace v České republice patří bezesporu sdružení občanů nazývané „spolky“. Tato práce se zaměřuje na výzkum v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků v těchto organizacích, konkrétně v organizaci Česká tábornická unie, která volně sdružuje děti, mládež a dospělé na základě společných zájmů, které čerpají z myšlenek lesní moudrosti a tradic historického československého trampského hnutí. Diplomová práce zkoumá a hodnotí oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků v této organizaci. Analyzuje vyhodnocování vzdělávacích aktivit na základě dotazníkového šetření účastníků vzdělávání a rozhovoru s vedoucí organizace. Na závěr hodnotí z reakcí účastníků vzdělávání efektivitu současného systému vzdělávání v dané organizaci.

Klíčová slova

Management, lidské zdroje, rozvoj, vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání, neziskové organizace.

Summary:

Among the largest NGOs in the Czech Republic is without a doubt an association of citizens called "societies". This work focuses on research in the development and training of employees in these organizations, namely the Česká tábornická unie, z.s., loosely brings together children, youth and adults on the basis of common interests that draw ideas of from Woodcraft and traditions of historic Czechoslovak tramps movement. This thesis examines and evaluates education and staff development in this organization. Analyzes evaluating educational activities based on the survey participants in education and an interview with the head of the organization. In conclusion evaluates the responses education participants effectiveness of the current education system in the organization.

Keywords

Management, human resources development, education, evaluation of educational programs, methods of education, non-profit organizations.

OBSAH

1 ÚVOD.....	10
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	12
2.1 Cíle.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	15
3.1 Management.....	16
3.2 Lidské zdroje	22
3.3 Management lidských zdrojů.....	27
3.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků	32
3.5 Vzdělávání	34
3.5.1 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	34
3.5.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	36
3.5.3 Definování cílů vzdělávání.....	38
3.5.4 Plánování vzdělávacího programu	39
3.5.5 Metody vzdělávání	42
3.5.6 Realizace vzdělávacího procesu	45
3.5.7 Vyhodnocování vzdělávání.....	46
3.6 Nezisková sféra	56
3.6.1 Charakteristika neziskového sektoru	56
3.6.2 Oblasti působnosti neziskového sektoru	58
3.6.3 Specifika neziskového sektoru	59
3.6.4 Druhy neziskových organizací	60
3.6.5 Charakteristika nestátních neziskových organizací.....	62
3.6.6 Spolek.....	63
4 VÝSLEDKY	66
4.1 Česká táborská unie (ČTU)	66

4.1.1 Členství, hierarchie, výkonné orgány	67
4.2.2 Vzdělávání v ČTU	70
4. 2 Rozhovor	70
4.3 Dotazníkové šetření	73
5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY	104
6 ZÁVĚR.....	109
7 SEZNAM LITERATURY	111
8 PŘÍLOHY.....	114
1) OTÁZKY K ROZHOVORU	114
2) DOTAZNÍK – OTÁZKY	117
3) DOTAZNÍK – ODPOVĚDI	126
4) SATELITNÍ ÚCET ČSÚ - spolky.....	177
5) SEZNAM ZKRATEK	178
6) SEZNAM OBRÁZKŮ.....	178
7) SEZNAM TABULEK.....	178

1 ÚVOD

Management se s příchodem 21. století začal opět vyvíjet novým směrem zvláště v oblasti řízení lidských zdrojů, neboť doba se změnila. Zrychlila se především vlivem nových technologií a přístupem lidí, kteří stále více řeší mnoho otázek celosvětového významu. Nové technologie v oblasti výpočetní techniky svět propojily, a i proto je v současné době na mnoho věcí pohlíženo již z globálního hlediska. Na lidi a lidský kapitál je tak vyvíjen větší tlak, zvláště na poli pracovním.

Organizace se musí mnohem lépe a rychleji přizpůsobovat takto nově vzniklým podmínkám, a proto mají stále větší požadavky na své lidské zdroje. Žádná organizace se bez nich neobejde, ale proto, aby obstála v konkurenčním boji, klade stále větší nároky na jejich kvalitu. Pokud organizace není schopna nalézt na trhu práce dostatečně kvalifikované a kompetentní pracovníky, které by odpovídaly jejím požadavkům, musí si je zajistit jiným způsobem. A tak roste význam rozvoje lidských zdrojů.

Problematika rozvoje lidských zdrojů je zvláště po vstupu do Evropské unie v České republice, na čelních místech zájmů všech organizací.

Mnoho autorů se zabývalo vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizacích, avšak v organizacích ziskového sektoru. Od roku 1990 se v České republice významně zvýšil počet i neziskových organizací, a to téměř dvacetkrát. Z těchto důvodů se tato práce orientuje právě na management lidských zdrojů v neziskových organizacích. Konkrétně se zaměřuje na oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků v České táborské unii, z. s.

Záměrem práce je zjistit, zda v této organizaci je pohlíženo na systém vzdělávání a rozvoje pracovníků podobně jako v ziskovém sektoru. Ten si klade za cíl, aby jeho systém vzdělávání a rozvoje byl efektivní, čehož lze dosáhnout jen v případě systematického přístupu ke vzdělávání. Systematické vzdělávání je složitý proces a cyklus několika opakujících se fází, kterými se podrobně práce zabývá.

V těchto souvislostech je hlavním cílem diplomové práce zhodnocení oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve zvolené neziskové organizaci a navržení případných změn ke zlepšení. Součástí tohoto výzkumného procesu je seznámení se s pojmy, které

s tématem souvisí. Jako je management, lidský kapitál, lidské zdroje, rozvoj a vzdělávání pracovníků, systém vzdělávání, systematický přístup ke vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání, neziskový sektor a jiné.

Hlavní část práce věnovaná výzkumu se zabývá zjišťováním, jakým způsobem Česká tábornická unie své pracovníky vzdělává. Poté zkoumá, jakým způsobem jsou vyhodnocovány výsledky vzdělávání. Neboť jen výstupy z procesu vzdělávání mohou prozradit něco o jeho efektivitě. Současná situace a výsledky procesu vzdělávání v České tábornické unii vycházejí z informací a reakcí účastníků vzdělávání.

V průběhu výzkumu byly zjišťovány i vedlejší aspekty, jako např. co motivuje zaměstnance při vzdělávání, jakým způsobem je vzdělávání financováno aj., z čehož vplynuly i specifika vzdělávání v neziskovém sektoru.

Celkovým obsahem práce je poukázat na význam efektivního systému vzdělávání, kterým je např. vylepšení vztahů a společné práce mezi spolupracovníky i celou organizací. Úspěšné vzdělávání má totiž podíl i na úspěších organizace jako celku.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíle

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené neziskové organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Dílčí cíle:

- 1) Zjistit, zda existuje ve zvolené neziskové organizaci efektivní systém vzdělávání.
- 2) Zjistit, zda je ve zvolené neziskové organizaci vyhodnocováno vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- 3) Vyhodnocení a navržení případné změny v dané oblasti zkoumání.

2.2 Metodika

Postup při zpracování diplomové práce bude následující. V první části diplomové práce budeme nejdříve vycházet z odborné literatury, která je v souladu s tématem diplomové práce. V druhé části diplomové práce bude probíhat vlastní výzkum související s rozvojem a vzděláváním pracovníků ve zvolené neziskové organizaci, který bude uskutečňován ve čtyřech fázích.

První část diplomové práce bude zaměřena na studium odborné literatury, z níž budou vymezeny podstatné pojmy týkající se zadaného tématu, jako je management, lidské zdroje, management lidských zdrojů a nezisková sféra (či neziskový sektor). Téma bude dále zúženo na vzdělávání a rozvoj pracovníků v neziskových organizacích. Neziskové organizace jsou pro zkoumání dané problematiky dále zúženy na spolky. Všechny tyto pojmy budou podrobně prostudovány v odborné literatuře a stanou se

součástí literární rešerše, která bude východiskem pro zamýšlený výzkum. Literární rešerše bude vycházet z prací autorů, kteří jsou uvedeni v seznamu literatury.

Sledovaná problematika bude doplněna o některé statistické údaje, které budou vycházet z veřejně dostupných internetových zdrojů, jako jsou webové stránky Českého statistického ústavu (dále ČSÚ). Dále bude doplněna informacemi ze Sbírky zákonů a webového portálu Ministerstva vnitra České republiky nebo jiných internetových zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

V druhé části diplomové práce bude postupováno ve čtyřech fázích.

V první fázi bude charakterizován zvolený spolek. Tím je Česká tábornická unie. Její charakteristika bude vycházet ze stanov a z dalších informací, které jsou veřejně dostupné na webových stránkách této organizace.

V druhé fázi bude probíhat sběr dat, která budou podkladem k naplnění všech cílů, ale zejména dílčího cíle číslo 1. Informace budou získávány strukturovaným rozhovorem s kompetentní a ochotnou osobou, kterou je vedoucí ústředí České tábornické unie. Získané informace budou ihned zaznamenány formou poznámek a budou podkladem pro další zpracování.

Ve třetí fázi bude probíhat sběr dat pro naplnění všech cílů, hlavního i vedlejších. Nástrojem pro sběr dat bude dotazník. Otázky v dotazníku budou kombinací otevřených, uzavřených a polootevřených otázek. Dotazník bude tvořen pomocí internetové aplikace na stránkách www.vyplnto.cz. Data pak budou zpracována ve formě tabulek a grafů (obrázků) v této aplikaci a také pomocí softwarového programu Microsoft Excel. Šíření dotazníku mezi pracovníky České tábornické unie bude probíhat e-mailem na adresy dostupné z webových stránek České tábornické unie, tedy na adresy pobočných spolků a ústředí. Zkoumaný vzorek potenciálních respondentů bude tedy vybrán náhodně v rámci této organizace. Data budou postoupena do další fáze výzkumu.

V poslední čtvrté fázi bude probíhat vyhodnocení údajů. Údaje z rozhovoru budou analyzovány, údaje z dotazníkového šetření budou tříděny do různých kategorií. Dále pak budou data analyzována a nakonec bude provedena syntéza získaných poznatků. Z poznatků vzejdou teoretické výsledky, které budou vyhodnoceny a na základě

vyhodnocení bude navrženo případné opatření k nápravě, ke změně. Při vyhodnocování mohou pomoci vlastní zkušenosti autorky, neboť v této organizaci pracovala více než 10 let. Hodnocení bude provedeno pro každou dílčí otázku zvlášť. Získané dílčí výsledky se nakonec stanou podkladem při vyhodnocování a součástí vyhodnocení také hlavního cíle.

Vyhodnocování prvního dílčího cíle bude probíhat takto. Na základě sběru dat, analýzou a syntézou a dedukcí se vyvodí závěr o současném stavu systému vzdělávání v dané organizaci. Za efektivní je považováno systematické vzdělávání. Pokud lze označit současný stav vzdělávání za systematické vzdělávání, pak je systém efektivní. Vyhodnocení z druhé dílčí otázky je také podstatné pro vyhodnocení této první dílčí otázky. Pokud bude vzdělávání v organizaci vyhodnocováno, přispěje i tento závěr k označení systému za efektivní. Závěrem bude odpověď na otázku, zda existuje ve zvolené neziskové organizaci efektivní systém vzdělávání.

Vyhodnocení druhého dílčího cíle proběhne z dat získaných dotazníkovým šetřením a částečně získaných z rozhovoru s pracovníkem ústředí organizace. Data poskytnou přehled o současném stavu, jestli je nebo není vzdělávání vyhodnocováno a jakým způsobem. Hodnotit se bude podle předem stanovených kritérií. Závěrem bude odpověď na otázku, zda je ve zvolené neziskové organizaci vyhodnocováno vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Naplnění třetího dílčího cíle navazuje na cíle předchozí. Z odpovědí obou dílčích otázek dostaneme souhrnné hodnocení v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ve zvolené neziskové organizaci. Součástí tohoto vyhodnocení bude vlastní vyhodnocení poslední vzdělávací akce na základě reakcí účastníků vzdělávání. Tento cíl bude doplňovat i stručná charakteristika současného systému vzdělávání, který vyplyne z analýzy dotazníkového šetření. Na základě všech uvedených skutečností bude navrhnuo případné řešení ke zlepšení.

Splněním těchto tří cílů uskutečnime i cíl hlavní.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Moderní svět je plný lidí, které spojují rozmanité záliby, zájmy, motivy, se záměrem uspokojit své potřeby. Aby toho dosáhli, jejich chování a konání se mění na tzv. organizované. Spolky, které vytvářejí k tomuto účelu, se nazývají organizace. Kromě organizací, existují různé typy a označení: např. firma, podnik, zájmové spolky, hnutí, politické strany, instituce aj. Tyto skupiny lidí se společnými cíli, jsou všude kolem nás. Nejčastěji se však shledáváme s organizací zřízenou za účelem podnikání.

Odborná definice od Aleše Mateiciuce (2008, s. 8) je následující: Organizace jsou „řízenými, záměrně vytvářenými, udržovanými a rozvíjenými, komplexními, vnitřně strukturovanými adaptivními systémy lidské součinnosti, sloužícími uskutečňování určitých strategických záměrů, plnění stanovených účelů a dosahování vytyčených cílů (Mateiciuc 2005). Uskutečňování těchto záměrů, plnění organizačních účelů a poslání a dosahování organizačních cílů je těsně spjato s organizační efektivností jako předpokladem organizační prosperity (úspěšnosti).“

Organizace se neustále mění, jsou stále složitější a ctižádostivější, agresivnější, mimo jiné jich přibývá, a proto zajistit jejich správné a zdárné fungování je náročné a stává se čím dál, tím víc komplikovanější. Jsou kladeny vyšší požadavky na jejich řízení a tedy i na osoby, které řízení vykonávají. Zajistit úspěšnost organizace je celkovým úkolem managementu (Mateiciuc, 2008).

Organizace je úspěšná, pokud je výkonná (produktivní), též schopná obstát v konkurenčním boji, čímž se stává efektivní, dále je schopná přizpůsobovat se různým změnám a umí hospodárně využívat příslušné zdroje, hlavně lidské zdroje, neboť na celkové prosperitě organizace se podílí nejvíce právě člověk. A proto management této složce věnuje zvláštní pozornost a hledá k ní vhodný a odpovídající přístup. Část managementu, která se tímto zabývá, se nazývá „Management lidských zdrojů“ (Mateiciuc, 2008).

Pro lepší pochopení celého tématu se v následujících kapitolách blíže seznámíme s pojmy jako: Management, lidské zdroje a management lidských zdrojů a jinými, které s tím souvisí. Vzhledem k tomu, že se jedná celkově o velice široké téma, budeme se

dále zabývat podrobněji už jen jednou z nejdůležitějších manažerských (personálních) činností a tou je rozvoj a vzdělávání pracovníků v neziskových organizacích.

3.1 Management

Pojem **management** má původ v anglickém jazyce. Lze jej přeložit jako správa, obratné zacházení či řízení, které je nejhodnějším a nejčastěji používaným českým ekvivalentem. Obvykle je výraz management užíván pro označení skupiny lidí, kteří se zabývají řízením podniku. Jindy je management zase chápán jako vědní obor nebo jako soubor všech činností uskutečňovaných řídicími pracovníky podniku. Zkratka neexistuje pro něj jednotná definice (Tichá, Hron 2013).

Také Ladislav Blažek (2014) uvádí tři roviny, kterými lze nahlížet na výraz management. Nejdříve jako na proces řízení, nebo jako na výraz pro řídicí pracovníky a nakonec také jako na soubor poznatků o řízení. Uvádí tak, že tento původně americký výraz má mezinárodní platnost a není tedy obvykle překládán.

Management, který vychází z vědní disciplíny, teorie a především praxe, můžeme vysvětlit jako komplexní řízení veškerých procesů a aktivit celé organizace kompetentními pracovníky. Ti zastávají vedoucí postavení a jsou nazýváni manažery. Jejich činnosti probíhají v souladu s filosofií a politikou organizace na všech řídicích úrovních, tak aby bylo dosaženo jejich předem stanovených cílů. Využívají k tomu své vlohy, schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti, instinkty a nejhodnější prostředky, techniky a vědecké postupy (Kociánová, 2012).

Z hlediska procesu řízení, je důležité upozornit na to, že se s řízením můžeme setkat kdekoli, v různých systémech (např. společenských, biologických, technických aj.). Proto je nutné upřesnit, že management je řízením v organizacích (Blažek, 2014).

Tento proces řízení pak dále Blažek (2014) definuje jako proces, který probíhá mezi tzv. řídicím subjektem (tj. jednotlivcem, i skupina), který řídí tzv. řízený objekt (tj. jednotlivcem, i skupina). Oba na sebe vzájemně působí. Řízený objekt je řízen tak, aby

ze svého chování, kterým disponuje, zvolil takové chování, které efektivně naplní cíle, jež byly předem vytyčeny řídicím subjektem.

- Existuje několik konceptů, které se snaží co nejlépe a nejkompaktněji popsat z čeho se vlastně management skládá. Uvedeme jen jednu z nejčastějších modifikací těchto koncepcí dle Blažka (2014):
- Koncept manažerských funkcí (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování)
- Koncept manažerských rolí (shrnuté do třech oblastí: interpersonální, informační, rozhodovací role)
- Koncept řídicího cyklu (tři navazující činnosti: rozhodování, ovlivňování, kontrolování)
- Koncept kritických faktorů úspěchu (např. tzv. „7S“: strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, schopnosti)
- Koncept manažerských komponent (okolní prostředí, plánování, organizování, manažerské procesy, kontrolování, rozhodování, lidské zdroje, organizační kultura, informační systémy a komunikace).

U managementu jako souhrnného názvu pro osoby, které vykonávají management (řízení), se setkáváme ještě s pojmem manažer. V češtině to znamená vedoucí, vedoucí pracovník, řídicí pracovník. Manažeři jsou navíc členěni do třech skupin podle stupně řízení, které vykonávají (tj. manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři), (Blažek, 2014).

Management je prezentován také jako věda, věda spojená s empirií. Praktické poznatky o řízení, které vzešly ze zkušeností různých výrobních i nevýrobních organizací, byly zevšeobecněny do principů a metod, které je možné zase naopak využívat v další praxi (Blažek, 2014).

Poznatky z praxe o chování lidí, jejich řízení a vedení jsou obohaceny i o vědy jako jsou např. psychologie, sociologie, filosofie, etika, ekonomie, právo, kybernetika, matematika a mnoho dalších věd (Blažek, 2014).

Management je složitým systémem a souborem několika věd. Zahrnuje mnoho rozmanitých specializovaných managementů: např. strategický management, projektový management, krizový management, provozní management, produktový management, personální management, podnikový management, management neziskových organizací, management zdravotnictví, management sportu a další (Blažek, 2014).

Jako každá disciplína se i management s postupem času vyvíjel. Zatímco počátky řízení se objevují už se vznikem civilizace v souvislosti s potřebou organizovat různé lidské kolektivy a činnosti (těmi mohli být například církve, armáda, stát či náročné stavební projekty, obrana města a podobně), se s managementem jako speciálním případem řízení setkáváme až mnohem později (Blažek, 2014).

Management jako specifická řídicí činnost a odborná disciplína, nazývaná jako moderní management, se začala formovat z poznatků dvou nezávislých linií managementu, amerického a evropského, v druhé polovině devatenáctého století. V té době ve vyspělých zemích došlo k technickému pokroku a tím ke zrychlení průmyslové výroby a růstu produktivity práce. Malé podniky ustoupily nově vznikajícím velkým podnikům, které tak přešly na efektivnější velkovýrobu. Důraz byl kladen na prohlubování dělby práce na základě specializace. A z těchto důvodů bylo nezbytné zvolit nové a efektivnější přístupy k řízení (Blažek, 2014).

Vývoj managementu je v literatuře popisován s různou mírou obměn, které se týkají struktury a podrobností. Pokud budeme vycházet podle Vodáčka (v Blažek, 2014) z obvyklého dělení historie managementu do třech vývojových období a několika myšlenkových proudů (nebo přístupů k řízení), pak to bude vypadat následovně.

Nejstarší myšlenkové proudy jsou označovány jako tzv. **klasické školy** (tj. vědecké řízení, škola lidských vztahů, správní řízení, byrokratické řízení). Na ty pak navazují přibližně od 30. let 20. století moderní přístupy řízení, které tvoří skupinu přístupů tzv. **manažerská revoluce** (tj. procesní přístupy, psychologicko-sociální přístupy, systémové přístupy, kvantitativní přístupy a empirické přístupy). Od 70. let 20. století jsou moderní přístupy obohaceny o další vlnu přístupů, které jsou shrnuty jako tzv. **postindustriální trendy** (Blažek, 2014).

Ty přístupy, které mají zásadní význam z hlediska lidských zdrojů, lze popsat takto:

Vědecké řízení - zde je význam člověka, nedoceněn, je brán na stejné úrovni jako výrobek a stroj Jeho skutečná úloha a hodnota ve výrobním systému je však mnohem významnější. Tento přístup vedl k rozvoji specializovaných pracovišť a výrobních operací, ke zdokonalení produktivity práce, snížení nákladů a vyššímu objemu produkce (Blažek, 2014).

Škola lidských vztahů se zabývá lidmi, tedy zdůrazňuje sociální a psychologické vlivy na jejich práci. Faktory jako jsou pracovní podmínky a atmosféra v kolektivu ovlivňují spokojenost pracovníků, jejich vztah k vedení, pocit identifikace s organizací a především produktivitu. Škola lidských vztahů přišla s doporučeními jak lidi stimulovat a motivovat k výkonům a jak je správně vést. Její závěry plynou z poznatků různých experimentů, z nichž pak vznikly tyto návrhy a metody vedení lidí (Blažek, 2014).

Správní řízení. Tento směr (přístup) představuje pojetí komplexního a integrovaného řízení organizace, v němž mají hlavní úlohu vedoucí pracovníci, zejména na vyšších stupních řízení. Jsou koncipována doporučení pro jednání manažerů, která napomáhají sladit technické, obchodní, finanční, účetní, ochranné a správní činnosti organizační jednotky. K tomuto účelu bylo definováno čtrnáct principů správního řízení a také vymezeno pět manažerských funkcí (Blažek, 2014).

Byrokratické řízení se orientuje na organizaci, která funguje jako systém, který je řízen spravedlivě a racionálně podle předem stanovených pravidel a hierarchie moci. V tomto systému jsou přesně vymezené úkoly, povinnosti, odpovědnost a je uplatňována disciplína, spolehlivost, řád a pořádek. (Blažek, 2014).

Tvůrcem vědeckého managementu byl Frederik W. Taylor. Dalšími představiteli jsou např. Frank B. Gilbreth a jeho žena Lilian M. Gilbrethová, u nás pak Tomáš Baťa. Jinými představiteli klasické školy jsou např. Elton Mayo, Mary P. Folletová a německý psycholog Hugo Münsterberg. Nebo také Henri Fayol, ten mimo jiné charakterizoval pět funkcí manažera (plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola) a čtrnáct principů správní činnosti (nejdůležitější z nich: dělba práce na bázi

specializace, rovnováha mezi pravomocí a odpovědností a princip jediného odpovědného vedoucího). Předním představitelem byrokratického řízení je Max Weber. (Blažek, 2014; Kociánová, 2012).

V oblasti rozvojových směrů manažerské revoluce rozlišujeme pět přístupů, které se v praxi vzájemně doplňují. Z hlediska lidských zdrojů mají zásadní význam jen některé z nich:

Psychologicko-sociální přístupy čerpají z myšlenek školy lidských vztahů. Z jejich poznatků vyplývá jak vést lidi, motivovat je a podněcovat jejich aktivitu. Za významné jsou zde považovány hlavně činnosti, jako je výběr a rozmístění pracovníků a jejich vedení. Reprezentanti těchto přístupů se zabývají také řešením a eliminováním konfliktů v organizaci a efektivní mezilidskou komunikací (Blažek, 2014).

Systémové přístupy podtrhují důležitost koordinovat řízení jednotlivých činností pro zajištění cílů organizace, tak aby byl dodržován princip celistvosti. Vycházejí z toho, že celý systém organizace (společnosti) je složen z několika dalších subsystémů. Snaží se určit všechny prvky daného systému a podchytit jejich vnitřní i vnější souvislosti. Má-li být v organizaci řešen nějaký problém, je na něj nahlíženo s ohledem na přímé, ale i nepřímé důsledky zvoleného řešení. Tyto přístupy doporučují i opatrné uplatňování nástrojů při řízení lidí, neboť jejich rozhodování je ovlivněno uspokojováním jejich potřeb, ambicí a očekávání, zatímco v oblasti technické a výrobní se doporučuje tvrdý přístup (Blažek, 2014, Kociánová, 2012).

Empirické přístupy vycházejí z poznatků a zkušeností úspěšných organizací a manažerů. Poznatky získané z praxe, ať pozitivní či negativní, byly podrobně zkoumány, rozebrány a výsledky následně zobecňovány. Slouží jako podklad pro různé návrhy a doporučení manažerům k úspěšnému zvládnutí úkolů, cílů a problémů příslušné organizace. Každý z představitelů tohoto směru se zabýval a pokládal za důležitější jinou oblast managementu (umění řídit), proto jsou empirické přístupy značně rozmanité a rozporuplné. Shodují se však na tom, že velmi podstatnou úlohu v něm hraje subjektivní vliv člověka (Kociánová, 2012).

Myšlenkové proudy manažerské revoluce reprezentují např. Luther H. Gulick, Harold Koontz, Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg, konkrétně do systémových přístupů lze pak zařadit Chestera I. Barnarda. Do kvantitativních přístupů např. A. Kaufmanna a W. W. Coopera. A empirici jsou tito: Peter F. Drucker přišel s koncepcí „řízení podle cílů“, Alfred D. Chandler pokládal za rozhodující soustavu cílů a zvolenou strategii. Henry Mintzberg vymezil manažerské role (interpersonální role, informační role, rozhodovací role). John P. Kotter rozlišoval mezi řízením a vedením. Definoval je takto: řízení zahrnuje pět manažerských funkcí (srovnání s H. Fayolem: chybí prikazování a koordinace, navíc je rozpočtování a personalistika), zabývá se řešením problémů a zajišťuje zisk a pořádek. Vedení určuje směr, věnuje se motivaci, harmonizaci lidí a prováděním změn. Zabývá se tedy převážně vrcholovým managementem. Moderní management reprezentuje pak ještě mnoho dalších představitelů. (Kociánová, 2012).

Třetí vývojová etapa se vyznačuje zásadními, ale těžko předvídatelnými změnami a často i rozporuplnými změnami. Toto chaotické období přináší kvalitativní změny a vznik nové postindustriální společnosti. Je ovlivněno rozvojem výpočetní techniky, globalizací, rychlým šířením informací a v souvislosti s tím, roste i konkurence. Přístupy organizací se zaměřují na zákazníka a na pracovníky, jako na jejich nejcennější zdroj. Zlepšují se vztahy mezi zaměstnanci i organizací. Přístupy řízení tak navazují na již zmíněné empirické přístupy (Blažek, 2014).

Management, jak již bylo řečeno, je komplexním systémem veškerých procesů a aktivit organizace (zahrnující plánování, organizování, vedení a kontrolování – to jsou v literatuře nejčastěji uváděné funkce) a hraje hlavní roli při dosažení vytyčeného cíle organizace.

Management má taktéž v jedné ze svých činností za úkol zabývat se účinným a hospodárným využitím disponibilních zdrojů. Zdroje jsou: materiálové, technické (+ technologické), finanční, lidské a můžeme zde zařadit i informace, protože v moderní a dynamické době nabývají na významu. Z nichž lidé (nebo také pracovníci,

zaměstnanci, personál, lidské zdroje) nejvíce přispívají k hospodářskému rozvoji a přežití organizace v náročném konkurenčním prostředí.

3.2 Lidské zdroje

Veškeré dění v organizaci je dílem lidí. Vždyť vše se děje kvůli lidem a pro lidi. Proto se bez nich nic neobejde. Samotný nástroj, stroj, ani nejlepší technologie, dokonce ani peníze nic nevytvoří. Lidé jsou proto ve své podstatě jakýmsi nepostradatelným elementem pro fungování organizace, ze kterého lze navíc opakovaně čerpat (např. nápady, vědomosti, zkušenosti, energii atd.). Jsou základním kamenem, základním prvkem a základním pramenem či **zdrojem**.

J. Vodák a A. Kucharčíková (2011, s. 15) dokonce řekli: „Manažeři na vlastní kůži zjišťují, že lidé jsou skutečně základním předpokladem, alfa a omegou podnikání.“

Jako jediná složka organizace se dokáží lidé sami rozvíjet, vylepšovat, přizpůsobovat a tato výjimečnost opravňuje k tomu názoru, že se jedná o zdroj nejcennější.

Jako cenný zdroj nebo nejdůležitější zdroj pro organizaci ho považují i tito autoři: Koubek (2015), Dvořáková (2012), Kociánová (2012).

Ne každá firma však přikládá lidskému faktoru takový význam. Některé jej buď ignorují, nebo nedoceňují.

Ovšem lidé do organizace vnášejí i jiné aspekty, než jen ten náznak prospěchu. Jsou přeci souborem a úhrnem kladných i záporných vlastností. Což samo o sobě může přinášet mnoho problémů. Lidé na sebe také vzájemně působí a vytvářejí v organizaci různé vazby, které mohou být pro ni nevyhovující. I když nepříznivé stránky nelze vždy úplně eliminovat, je zapotřebí s nimi pracovat a minimalizovat je ve prospěch celku a stanovených záměrů.

Lidí přibývá a přibývá i konkurence. Prosadit se, uspět, je stále obtížnější. Aby i firmy v konkurenčním boji obstály, budou si z řad nabízených pracovníků mnohem

pečlivěji vybírat a stále klást větší nároky na schopné a vzdělané lidi. Tento názor uvádí ve svých dílech i Peter F. Drucker (2000).

Klást jen nároky však nestačí a občas pro to musí taky něco udělat. Samozřejmě i samotní lidé budou-li chtít uspět v získání práce, musí chtít na sobě pracovat, vzdělávat se a rozvíjet dál svůj potenciál.

Existují dva přístupy k tomu, jak mohou organizace získat odpovídající a žádoucí lidi (či zaměstnance, pracovníky, lidský zdroj, potenciál, kapitál).

První přístup spočívá v tom dobře si vybrat při jejich náboru a získat už „hotové“ odborné pracovníky.

Druhý přístup je ze strany organizace vlastním přičiněním dosáhnout u lidí nezbytné úrovně v jejich kvalifikaci dle potřeb a nároků této organizace. To znamená školit a vzdělávat tyto pracovníky. Běžně probíhá jejich školení při nástupu do organizace nebo v samotném průběhu práce (zaměstnání, povolání, profese). Právě oblast vzdělávání a rozvoje je rozhodujícím faktorem, který může vést k získání konkurenční výhody. Proto by to měla být činnost soustavná, pravidelná, kontinuální, po celou dobu působení pracovníků v dané organizaci. Vzdělávání by se mělo uskutečňovat takovým způsobem, aby byly schopnosti, znalosti, vědomosti i zkušenosti pracujících udržovány, přizpůsobovány změnám a dále rozvíjeny. Zároveň mají být pro organizaci především přínosem.

Rozvoj potenciálu lidských zdrojů mají na starosti odpovědné osoby, útvary či oddělení (personalisté, personální útvary). Management v závěru zajímá, jak se daří personálním útvarům a jaké jsou přínosy vzdělávání v celkovém kontextu organizace. Zjišťování efektivity investic v rámci řízení lidských zdrojů ovšem bývá náročné a složité (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lidské zdroje (lidé) představují zásobu lidského potenciálu. Lidské zdroje nebo také lidský kapitál jsou součástí tzv. Intelektuálního kapitálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Intelektuální kapitál spolu s finančním kapitálem vyjadřují celkovou (tržní) hodnotu podniku. I z tohoto důvodu vyžaduje práce s lidskou (personální nebo také sociální) složkou zvýšenou pozornost (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Kolem lidských zdrojů existuje mnoho pojmů, které je nutné si ujasnit.

Intelektuální kapitál jsou nehmotná aktiva jako patenty, technologie a organizované znalosti směřující k bohatství podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Armstrong (2007, s. 51) ho definuje jako „zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.“

Intelektuální kapitál zahrnuje lidský a strukturální kapitál. A je rozvíjen zvyšováním lidského kapitálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Strukturální kapitál (či organizační kapitál) jsou vlastnictvím organizace a tvoří je institucionalizované znalosti jako např. databáze dodavatelů, zákazníků, pracovní postupy, pracovní náplně, značky, aj. Je úzce spjat s interními procesy a často s informačními technologiemi. Významnou roli a cestu k rozvoji zde představují inovace např. zlepšovací návrhy, patenty a vynálezy. Strukturální kapitál slouží k vykonávání práce, ovšem vždy zůstává v podniku, když odejdou pracovníci domů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lidský kapitál je tvořen lidmi (personálem, zaměstnanci, pracovníky) a jejich vlohami, talentem, znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, postoji a kompetencemi. Tato kombinace dispozic, intelektu a inteligence, plus temperament a charakter, je u každého člověka jedinečná, a proto jsou osoby v určité míře navzájem nezastupitelné. Tyto stránky člověka, pokud je lze označit jako přínosné, když vedou organizaci kupředu, je potřeba neustále motivovat, zkvalitňovat a podporovat jejich růst např. učením a tréninkem, protože jsou podstatné pro prosperitu organizace, pro splnění jejího celkového účelu. Zmíněné stránky člověka, ať vrozené nebo získané, znamenají pro podnik jistý potenciál, protože jsou schopny přizpůsobení, modifikace, učení, inovace a kreativity (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lidský (osobní) potenciál jednotlivce je dle Mateiciuce (2008) souhrnem toho, čeho je jedinec schopen dosáhnout a jaké chování u něj můžeme očekávat. Ať se jedná o jeho výkony, o schopnosti spolupracovat, o jeho spolehlivost, a nebo jeho samostatnost.

O lidském potenciálu mluví jako o tušené i netušené lidské síle, která je aktivována při plnění daných úkolů. Management ve výsledku hodnotí, co pracovníci skutečně udělali a na co mají. A nebo, jací jsou, jak uvádí Armstrong (2007). Rozlišuje se mezi hodnocením potenciálu pracovníka a hodnocením pracovního výkonu (Mateiciuc, 2008).

Vodák a Kucharčíková (2011) termín lidský potenciál popisují mimo jiné jako schopnost člověka produkovat výrobek a služby a též schopnost přetvářet sebe sama.

Lidské zdroje jsou souborem lidí. Z výše uvedeného vyplývá, že disponují lidským kapitálem a potenciálem. Lidské zdroje jsou vykonavateli práce a patří spolu s půdou a kapitálem mezi základní výrobní faktory každého podniku.

Vodák a Kucharčíková (2011) popisuje lidské zdroje jako lidi, kteří jsou zařazeni do pracovního procesu a seberealizují se v činnosti, kterou provádějí na základě vlastního rozhodnutí. Jejich cílevědomá činnost pak vede k požadované produkci výstupů. Jsou součástí nejen intelektuálního kapitálu, ale i sociálního (společenského) kapitálu.

Mateiciuc (2008, s. 93) pak lidské zdroje pokládá za „významný kritický faktor organizační úspěšnosti“.

Kde má výše uvedený kapitál největší význam

V současné době roste význam a přínos intelektuálního kapitálu v oblasti poskytování služeb, převážně u poskytování informací, což souvisí s příchodem internetu. Pro mnoho firem je tak tento kapitál mnohem cennějším než hmotná aktiva, jako příklad takové firmy lze uvést, jednu firmu známou po celém světě, firmu Google a spadají zde další firmy jí podobné. Stejně tak hodnota nehmotných aktiv vzrostla u obchodů, které nahradily kamenné obchody a dnes prodávají prostřednictvím internetových obchodů tzv. e-shopů. Rychlý přenos informací a další výhody plynoucí z rozvoje výpočetní techniky však dokáže využívat stále více i jiných firem.

V dělení intelektuálního kapitálu však panují rozdíly.

Vodák a Kucharčíková (2011) jej dělí na lidský a strukturální. Někdy je však štěpen na lidský, strukturální (tj. totéž jako strukturální nebo organizační kapitál) a relační

kapitál, což je kapitál vztahů (vztahy se zákazníky a dodavateli). Toto rozdělení zmiňuje např. Mateiciuce (2008). Také uvádí u autorů (Armstrong, Baronová, 2002) členění na lidský, sociální kapitál (znalosti získané ze vztahů uvnitř i vně podniku) a na organizační kapitál (technologie řízení uvnitř organizace).

Vodák a Kucharčíková (2011) dodávají, že existují taky jiné koncepce a rozsáhlejší dělení intelektuálního kapitálu.

Kvalitní a efektivní intelektuální kapitál způsobuje konkurenční výhodu a tím pomáhá zajišťovat budoucí příjmy organizace. Ví-li management, v čem spočívá intelektuální kapitál, podporuje to důvěru a motivaci pracujících v organizaci a stejně tak i investorů. Kapitál musí být také vhodně vybrán a správně využit při řízení. Pro každou organizaci je jiný, specifický. Pak je podstatné zvolit správný způsob jeho měření a vyhodnocování, aby bylo dosaženo efektivního hospodaření. Čím více a čím dříve narůstají výnosy podniku, tím větší je hodnota intelektuálního kapitálu, neboť dokáže rychleji reagovat na změny, měnit své chování a tak rychleji inovovat produkty a výrobní postupy (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Sociální kapitál je dalším pojmem vztahující se k lidem. Sociální (společenský) kapitál je spojen se sociálními skupinami, zastupuje vztahy (vazby), které mezi sebou vytvářejí. Vztahy uvnitř i vně skupin. Tvoří ho dvě části: 1) sociální vztahy (jako zdroje), které znamenají více než lidé. 2) přístup k těmto zdrojům a jejich využití samotnými účastníky. Význam sociálního kapitálu roste s vývojem sociálních sítí a s globalizací. Sociální kapitál ovlivňuje výkon jednotlivců, skupin a celých podniků. V podstatě ulehčuje kolektivní činnosti na základě sdílené důvěry nebo sdílených hodnot apod. Vztahy a informace ze sociálních sítí se však dají zneužít, neboť mohou skrývat členy sekt, mafí, nemorální a jiné osoby s odlišnými normami a hodnotami než zbytek společnosti. Naopak z pozitivního hlediska mají sociální sítě vliv např. na kvalitu života, zdraví, ekonomický rozvoj. Celková efektivnost sociálního kapitálu se měří obtížně, projeví se např. přilákáním nových investic do kraje, růstem nových podnikatelských aktivit (př. internetové obchody), minimalizací nákladů třeba v oblasti reklamy, rychlejším získáním nového zaměstnání, větší spokojeností zaměstnanců atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Intelektuální kapitál a sociální kapitál se do určité míry mohou překrývat. Důležité je, že oba dva poskytují podnikům určitou přidanou hodnotu. Není asi třeba připomínat, že náboroví pracovníci či personalisté při vyhledávání a získávání nových pracovníků, zaměstnanců brzy pochopili výhody sociálních sítí a velmi si je oblíbili. Nejen, že na nich lze získat velice kvalifikovaný lidský kapitál, ale také šetří čas a náklady (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Nyní to shrneme. Společnost je tvořena lidmi. Lidé ve chvíli, kdy se stanou součástí pracovního procesu, jsou už označováni jako lidský zdroj. Lidé jsou nositeli vrozených nebo získaných dispozic, tato zásoba dispozic se nazývá lidský kapitál. A protože se ony dispozice dají ovlivňovat, lze je měnit, transformovat v průběhu času ku prospěchu podniku, aby ten pokračoval kupředu a prosperoval, můžeme říct, že skýtají určitý potenciál a jejich soubor je proto pojmenován jako lidský potenciál. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem spočívá v tom, že lidský kapitál je souborem výše zmiňovaných předpokladů, dispozic, lidských stránek a je jakousi základnou pro potenciál. Zatímco lidský potenciál je chápán jako soubor těchto dispozic, který především zdůrazňuje jejich schopnost se dále rozvíjet, orientuje se na budoucnost a vyjadřuje prvek dynamičnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.3 Management lidských zdrojů

Pro existenci jakékoliv organizace je zásadní, jak napsal Koubek (2015), nashromáždění, propojování, uvedení do pohybu a využívání čtyř zdrojů: materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů. Činnostmi spojenými s těmito zdroji se zabývá management. Jedná se o jeho hlavní úkol v řízení organizace. O blahobytu a zejména konkurenceschopnosti organizace rozhodují vlastně lidé, kteří uvádějí všechny zdroje do pohybu. Proto personální práce je nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Personální práce není zatím jednoznačně definována, obecně má však dle Dvořákové a kol. (2012, s. 13) vyjadřovat „filozofii a přístup organizace k řízení

a vedení lidí.“ Jedná se o část náplně práce vedoucích zaměstnanců a zároveň o výkon personálních činností, které má na starosti personalista (popř. personální útvar). Úroveň personální práce ovlivňuje získávání pracovníků, motivaci k práci, spokojenost zaměstnanců v práci a tím i stabilizaci pracovníků.

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

Personální práce prošla několika vývojovými fázemi, proto se v literatuře setkáváme s několika pojmy z oblasti řízení lidí. Kromě personální práce nebo personalistika to jsou: personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).

Personální administrativa (či správa personální agendy). Jde o nejstarší pojetí personální práce (zhruba do 60. let 20. století). Jednalo se o zabezpečení personální služby pro vedoucí pracovníky a zajištění pracovněprávní legislativy. Administrativní práce a úkony měly spíše jen pasivní charakter v řízení lidí. Personalisté měli na starosti zpravidla jen evidenci a statistiky, z nichž poskytovali informace nadřízeným a různým institucím (např. vedli evidenci pro účely zdravotního pojištění, pro daňové účely atd.) a zajišťovali drobné úkony související s novými zaměstnanci (jako školení, uzavírání smluv aj.) Rozhodování zůstávalo v kompetenci manažerů (Dvořáková a kol., 2012).

Personální řízení je nazýváno také jako **personální management**. Začalo se objevovat (před 2. světovou válkou) v organizacích s dynamickým a progresivním vedením, které mělo zájem na ovládnutí co největší části trhu. K tomuto účelu bylo zapotřebí pečlivého výběru pracovní síly, personálu, který by fungoval a poskytoval konkurenční výhodu. Rozvíjely se metody personální práce, ta začíná mít aktivní úlohu v řízení a stává se záležitostí profesionálů, specialistů. Přesto personální práce zůstává

zaměřena jen na vnitropodnikové otázky a úkoly v řízení a vedení lidí. Řízení je spíše operativního rázu, protože neřeší ještě zcela personální otázky v rámci strategie (Koubek, 2015).

Mateiciuc (2008) zmiňuje, že u některých autorů (např. Handerson, 2007) je personální management (personální řízení) spolu s managementem lidských zdrojů zastřešen ještě názvem „**management lidí**“. Tedy řízení a vedení lidí.

Koncepce **managementu lidských zdrojů** (z angličtiny human resource management) je poté „nejčastěji překládána jako **řízení lidských zdrojů**“ (Mateiciuc, 2008, s. 81).

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce (počátky už v 50. a 60. letech 20. století). Formuje se následkem změn v myšlení a chování manažerů. Personální práce se začíná orientovat na strategii a dlouhodobý horizont. Pracovní síla či lidské zdroje se stávají nejvýznamnějším vstupem, hnací silou a hybatelem organizace a tudíž i nejvýznamnější částí řízení (Koubek, 2015).

Koncepce řízení lidských zdrojů se odlišuje od koncepce personálního řízení převážně v následujících bodech (Koubek, 2015, s. 15):

- Strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem. (zaměření na dlouhodobou perspektivu)
- Orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (jako demografický vývoj, sociální rozvoj a životní styl lidí, životní prostředí, vnější ekonomické podmínky, legislativa apod.)
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Dále je řízení lidských zdrojů charakteristické souladem strategie s cíli a plány organizace zejména v řízení lidí, kteří jsou klíčovou složkou. A proto se personální práce stává hlavní oblastí v řízení organizace. A vedoucí personálního útvaru pak bývá úzce spjat s vedením organizace (Koubek, 2015).

Následujících 5 bodů, jenž vystihuje další odlišnosti řízení lidských zdrojů od personálního řízení, sleduje dva velké cíle, tj. „motivování pracovníků a zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele“ (Koubek, 2015, s. 16):

- Orientaci na rozvoj lidských zdrojů, které jsou flexibilními a přizpůsobivými nástroji organizace.
- Orientaci na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Orientaci na participativní způsob řízení a posilování sounáležitosti pracovníků s organizací.
- Orientaci na zdravé pracovní vztahy a žádoucí organizační kulturu, s níž souvisí výkonná moc a styl vedení organizace.
- Orientaci na pověst organizace jako dobrého zaměstnavatele.

Ve spojitosti s personální prací dodává Dvořáková a kol. (2012) ještě pojem řízení intelektuálního kapitálu či řízení lidského kapitálu.

Řízení intelektuálního kapitálu (či lidského kapitálu) se objevuje u velkých (globálních) organizací. Ty nehovoří o řízení lidských zdrojů. Organizace chtějí měřit, vymezit a řídit intelektuální kapitál, z něhož by pak mohli čerpat výhody. Zahrnuje znalosti, zkušenosti pracovníků, výzkum a vývoj, technologie, počítačové programy, organizační strukturu, marketing a síť zákazníků i dodavatelů. Měřit intelektuální kapitál je problematické. Budoucí výkonnost organizace lze vyvodit z její personální politiky a postupů. Pro tento účel se většinou sleduje, kolik dní v roce a jaký rozpočet je vymezen pro rozvoj managementu (manažerů). A následně se odvozuje např. fluktuace, produktivita manažerů a výnosnost vložených investic do jejich rozvoje (Dvořáková a kol., 2012).

Řízení a vedení lidí, tedy všech pracovníků, jako svých podřízených je úkolem vedoucích pracovníků a personálních útvarů. Personální útvary jsou specializované útvary tvořené ve středních a větších organizacích (Dvořáková a kol., 2012).

Počet personalistů je dán celkovým počtem zaměstnanců v organizaci. Dvořáková a kol. (2012) udává, že se zpravidla na 100 až 150 zaměstnanců vytváří jedno pracovní místo pro personalistu. U malých organizací nebo organizací z oblasti kultury není ekonomické toto specializované místo zavádět.

Úkolem vedoucích pracovníků a personalistů je zajišťovat veškerou personální práci, tzn. vykonávat určité personální činnosti (personální procesy, personální služby) k realizaci organizačních cílů. Tyto činnosti lze shrnout jako administrativně-správní

činnosti, koncepční, metodické, analytické a poradenské činnosti pro manažery a zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

Dělení personálních činností se v literatuře objevuje několik.

Koubek (2011, s. 17 - 18) jednotlivé personální činnosti (personální funkce, služby) dělí na tyto okruhy:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Toto je nejčastější výčet personálních činností.

V poslední době bývají zařazovány jako samostatné personální funkce také: průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky nebo bezpečnost a ochrana zdraví při práci, interní mobilita (tj. převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici) aj. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015).

Jestliže si organizace uvědomují nové hodnoty lidských zdrojů a jedinečnost lidského kapitálu, snaží se najít způsob a metody jak měřit personální procesy. Jak zlepšit pracovní podmínky svých pracovníků, aby byli spokojeni, ztotožňovali se s filozofií, plánem a cíli organizace a aby měli vhodné pracovní podmínky a byli motivováni k výkonům (Dvořáková a kol., 2012).

Organizace pak ve svůj vlastní prospěch také dbají na to, aby se měli lidské zdroje možnost dále rozvíjet a vzdělávat.

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů je jedna z hlavních aktivit managementu lidských zdrojů, na nějž je proto potřeba klást mimořádný důraz. Protože lidské zdroje jsou zdroje výjimečné pro svou schopnost přizpůsobovat se změnám a vytvářet

konkurenční výhody, podněcovat, ovlivňovat a vést organizaci k úspěchu a prosperitě. To potvrzují ve svých dílech i autoři Armstrong, Taylor (2015), Koubek (2015), Dvořáková (2012) i Kociánová (2013).

3.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Ne vždy organizace získá pracovníky v takové skladbě, množství a s takovou kvalifikací či takovými kompetencemi jaké právě potřebuje. Organizace se proto snaží podporovat jejich efektivní rozvoj a vzdělávání, aby se pracovníci dostali co nejrychleji na požadovanou úroveň (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V této oblasti však existuje mnoho zaměnitelných pojmů jako *kvalifikace*, *kompetence*, *rozvoj*, *osobní rozvoj*, *rozvoj lidských zdrojů*, *učení se*, *vzdělávání*, *výchova*, *vzdělávání a rozvoj*, které je důležité si upřesnit.

Kvalifikací se zde rozumí „soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu“ určitého povolání nebo funkce (Barták, 2015, s. 155).

Kompetence znamená spíše předpoklad nebo schopnost vykonávat určitou činnost. Je souborem „znalostí, schopností a dovedností nezbytných k úspěšnému zastávání určité funkce nebo souboru funkcí a k dosahování žádoucí výkonnosti. Zahrnuje tudíž i osobní iniciativu, volní vlastnosti, motivovanost, ochotu přijímat rizika, apod.“ (Barták, 2015, s. 155).

Vzdělávání a rozvoj je dle Armstrong, Taylor (2015, s. 336) proces, který je tvořen následujícími složkami:

- **Učení se** představuje proces osvojování si nových znalostí, dovedností, schopností a postojů, zkušeností a podobně. Umožňuje přeměnu vrozených (původních) schopností a vzorců chování.
- **Všeobecné vzdělávání** je osvojování si znalostí, schopností a dovedností potřebných ve všech oblastech života

- **Výcvik (odborné vzdělávání)** je uplatňování systematických a plánovaných výukových aktivit, které podporují učení a vzdělávání a které napomáhají spíše k získávání speciálních odborných znalostí potřebných k výkonu svěřené práce.
- **Rozvoj** představuje rozšiřování schopností nebo možnosti zlepšování osobního potenciálu s využitím nabízejících se procesů a akcí vzdělávání a učení se.

Koubek (2015) považuje za důležité rozvojové aktivity, které přesahují rámec znalostí a dovedností bezprostředně spjaté s momentálním pracovním místem. Osobnost jedince má být formována bez hledu na to kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. V této souvislosti hovoří o formování pracovních schopností člověka všeobecně (po celý jeho život).

Pokud však organizace umožňuje a podporuje formování pracovních schopností pracovníka, např. formováním připravenosti a přizpůsobivosti pracovníků na změnu, nebo formováním osobnosti pracovníka tak, aby se zlepšovaly mezilidské vztahy aj., v souvislosti s danou vykonávanou prací, hovoří Koubek (2015) o **osobním rozvoji pracovníka**.

Pojem „rozvoj lidských zdrojů“ pak nelze zaměňovat s právě popsaným pojmem „rozvoj pracovníka“.

Rozvoj lidských zdrojů - tato nová koncepce vzdělávání a rozvoje v organizaci uvádí podstatu rozdílu v tom, že se jedná o rozvoj pracovních schopností celé organizace. Tedy rozvoj je orientován na výkonnost týmů a na zvyšování výkonnosti organizace jako celku (Koubek, 2015).

Dvořáková a kol. (2012, s. 303) s tímto souhlasí a dodává, že zmíněná koncepce „a sdílení znalostí jsou základní cestou ke zvýšení produktivity“ celé organizace.

Palán (2002, s. 113) pak rozvoj lidských zdrojů definuje jako „zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů.“ Lidé si však současně mají udržet svou individuální integritu a osobnostní nezávislost. Rozvoj lidských zdrojů je Palánem chápán jako pojem užší než rozvoj osobnosti občanů, který zahrnuje výchovu a vzdělávání dospělých.

Výchovou se rozumí proces vytváření osobnosti člověka. Utváří se jeho vzdělávací návyky a schopnosti přeměňovat získané poznatky do požadované normy chování při realizaci záměrů a cílů organizace i záměrů a cílů vlastních. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pojem „rozvoj lidských zdrojů“ byl v současné době nahrazen do jisté míry pojmem „vzdělávání a rozvoj“ (Armstrong, Taylor, 2015).

Vzdělávání a rozvoj zdůrazňuje, že je pro lidi významnější fakt, že se vzdělávají hlavně sami pro sebe a to co získají, pak mohou použít i mimo organizaci, než že se vzdělávají jen v rámci a pro potřeby organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

3.5 Vzdělávání

Koubek (2015) uvádí, že vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Lidé v současném moderním světě mění své hodnoty, mají větší nároky na kvalitu pracovního života, což se také projevuje vyšší měrou potřeby se vzdělávat. Organizace, která pečuje o své pracovníky a umožňuje jim se vzdělávat, tímto způsobem získává dobrou zaměstnavatelskou pověst a to pak vede k snadnějšímu získávání a stabilizaci pracovníků.

3.5.1 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků

Rozvoj a vzdělávání (dále jen vzdělávání) pracovníků v organizaci se orientuje na tvorbu nových pracovních schopností (v širším pojetí) u osob, které v organizaci pracují. Svou práci mohou vykonávat na základě jakéhokoliv pracovního poměru, na základě smlouvy, dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce, členství, jmenování atd. (Koubek, 2015).

Vzdělávání pracovníků v organizaci funguje prostřednictvím **systému vzdělávání**, jež má určité fáze, které se opakovaně střídají. Systém vzdělávání vychází z klíčových hodnot a principů, tedy z filosofie vzdělávání a ze strategie vzdělávání

a zároveň sleduje cíle této strategie, aby je naplnil. Filosofie a strategie vzdělávání jsou pak uplatňovány a realizovány podle zásad vzdělávací politiky organizace. Vše se uskutečňuje s využitím disponibilních lidských zdrojů, na základě strategických plánů vzdělávání i celé organizace a pomocí postupů a metod vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011; Armstrong, 2007).

Koubek (2015) uvádí, že vzdělávání v organizaci probíhá v různé intenzitě a šíří, což závisí na personální politice a strategii organizace.

Malé podniky dávají přednost získávání již „hotových“ odborných pracovníků. Další organizace zase vzdělávají pracovníky jen tehdy, když je přimějí okolnosti a vzdělávání se stává nutným. Nebo v případě, že na vzdělávání zbydou peníze. Takové vzdělávání je pak náhodné a nepravidelné (Koubek, 2015).

U středních a velkých organizací je vzdělávání pracovníků věnována trvalá pozornost. Každá organizace má vytvořenou vlastní koncepci pro tyto účely, také skupinu lidí, kteří se zabývají vzděláváním a případně i vlastní vzdělávací instituce (Koubek, 2015).

Dobře zorganizované systematické vzdělávání je tím nejefektivnějším způsobem jak pracovníky v organizaci vzdělávat. Odbornou i organizační stránku zajišťují především skupiny pracovníků (příslušné oddělení personálních útvarů) dané organizace nebo i externí odborníci a specializované vzdělávací instituce. Angažovat se v systému vzdělávání nebo dát podnět ke vzdělávání mohou také vedoucí pracovníci, odbory a nebo pracovníci. Důležité je zajišťovat standardní, ale také speciální vzdělávací programy. Tyto programy či vzdělávací akce mohou probíhat jak v rámci organizace, tak mimo ní. Zajištění vzdělávání po finanční stránce je pak možné podpořit státními dotacemi (Koubek, 2015).

K přednostem zmíněného systematického vzdělávání pracovníků patří např.:

- Nepřetržité dodávání odborných pracovníků patřičně připravených podle nároků organizace bez vyhledávání nových na trhu práce.
- Pomáhá ke zlepšování výkonů, produktivity práce, kvality služeb a výrobků více než, kterékoliv jiné způsoby vzdělávání.

- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání.
- Umožňuje soustavné zdokonalování vzdělávacích procesů tak, že zkušenosti z předchozího vzdělávacího cyklu se posléze zohledňují v následujícím cyklu.
- Pomáhá zlepšovat vztah pracovníků k organizaci a zvyšovat jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci nových pracovníků.
- Zvyšuje kvalitu každého pracovníka a tím jeho potenciální šance v rámci organizace i mimo ni a rovněž jeho tržní cenu na trhu práce.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.
- A další výhody (Koubek, 2015, s. 259 - 261).

Efektivně realizované vzdělávání představuje podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 83) dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. Jsou to:

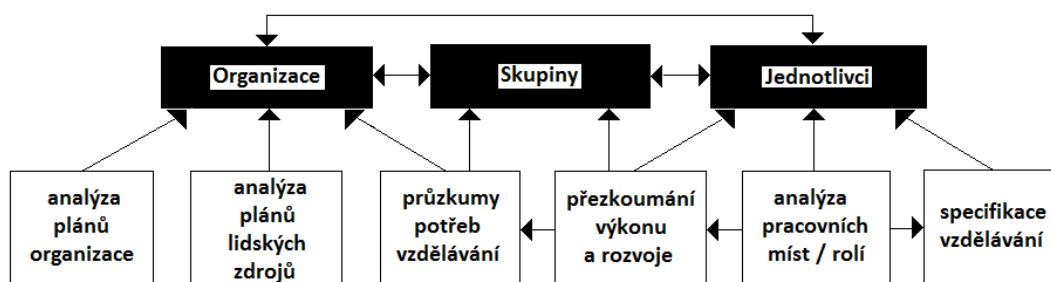
- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.

3.5.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Vzdělávací aktivity musí vycházet z poznání toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Z tohoto důvodu se nejdříve identifikují a analyzují potřeby vzdělávání a to na třech úrovních. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání na úrovni organizace pomůže určit potřeby na úrovni skupin a následně na úrovni jednotlivců. Identifikovat potřeby lze i opačným směrem. Identifikace potřeb vzdělávání v jednotlivých oblastech vyplývá z tzv. analýzy mezer ve vzdělávání. Mezerou se chápe rozdíl mezi tím, co lidé vědí a umí a tím, co by vědět a umět. Na základě této analýzy pak lze vyvodit vzdělávací aktivity, které nedostatky (mezery) odstraní. Avšak kromě toho by vzdělávání mělo uspokojovat i potřeby rozvoje, který pracovníky obohatí o nové rozmanité znalosti a dovednosti a kterým se lidé připraví na nové povinnosti, měnící se

požadavky zastávané práce, větší odpovědnost apod. Spolu s identifikací potřeb se ještě v této fázi definuje účel (cíl) vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015).

Obr. 1: *Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody*



Zdroj: Armstrong, 2015

Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů

V analýze plánů organizace a plánů lidských zdrojů se jedná o vymezení znalostí a dovedností, které by mohly být vyžadovány v budoucnosti, zejména pokud organizace zamýšlí nějaké změny a to především v souvislosti se změnou pracovních postupů. Analýza všech oblastí dotčených změnou spolu s vymezením odpovídajících počtů pracovníků s požadovanými vědomostmi a dovednostmi (pro potřeby takové změny i obvyklého chodu organizace) jsou převedeny do konkrétních plánů. Součástí těchto plánů jsou i plány týkající se vzdělávacích programů (Armstrong, Taylor, 2015).

Potřeby na vzdělávání mohou být zjišťovány průzkumem názorů vedoucích i ostatních pracovníků. V rozhovoru je možné odhalit, ve kterých oblastech práce by se jejich výsledky a schopnosti mohli zlepšit a co je tedy nezbytné se naučit. Z jednotlivých názorů je možné identifikovat potřeby na vzdělávání jak jednotlivců, skupin, tak celé organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí

Další informace o potřebách vzdělávání jednotlivců poskytne přezkoumání pracovního výkonu spolu s analýzou požadavků daného pracovního místa nebo pracovní role. Analýza zahrnuje popis pracovního místa nebo profil role a specifické

požadavky na jejich výkon. Jejich porovnáním se skutečnými dovednostmi pracovníka a hlavně s jeho chováním, které prozrazuje schopnosti efektivně zvládat svěřenou práci, vyplynou konkrétních potřeby vzdělávání. Poté může následovat sestavení plánu osobního rozvoje, v němž bývají vymezeny, vedle formy podpory nadřízených a organizace, také podmínky samostatně řízeného vzdělávání. Mimo jiné tuto analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání může provádět pracovník sám formou sebehodnocení (Armstrong, Taylor, 2015).

Analýza dovedností

Analýza dovedností definuje dovednosti požadované k dosahování akceptovatelné úrovně výkonu. Používá se zejména pro manuální, technické, řemeslné a administrativní práce. A může poskytnout spolehlivé údaje pro systematický výcvik (Armstrong, Taylor, 2015).

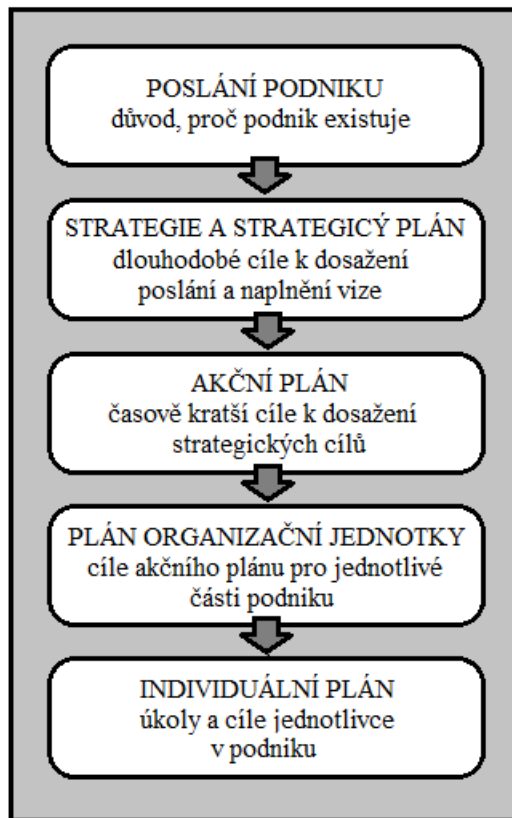
3.5.3 Definování cílů vzdělávání

Cíle vzdělávání nebo vzdělávacích programů se definují tak, aby uspokojily identifikované potřeby vzdělávání. Cíle „mohou být definovány v podobě očekávaných dopadů vzdělávacího programu na chování účastníků“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 806).

Účelem vzdělávání je, aby jeho účastníci po absolvování vzdělávacího programu změnili v jeho důsledku své chování tak, jak bylo očekáváno od tohoto vzdělávacího programu (Armstrong, Taylor, 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) dodávají, že cíle vzdělávání jsou propojeny s cíli organizace, mají být s nimi v souladu. Neznamená to, že jsou totožné, ale fungují jako kaskáda cílů. Správný cíl na jakékoli úrovni, musí být domluvený, specifický, realistický, měřitelný a časově určený.

Obr. 2: Princip kaskádování cílů



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011)

3.5.4 Plánování vzdělávacího programu

Plánování vzdělávacího programu má podle Armstronga, Taylora (2015, s. 804) sedm fází:

- Identifikování potřeb vzdělávání.
- Definování cílů vzdělávacího programu.
- Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu.
- Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu.
- Informování o konání vzdělávacího programu.
- Realizace vzdělávacího programu.
- Vyhodnocení vzdělávacího programu.

V první fázi systematického vzdělávání se identifikují potřeby vzdělávání. Určí se stávající znalosti a dovednosti jedinců, kteří se mají vzdělávání účastnit a také se určí jejich nedostatky (mezery) ve znalostech a dovednostech, čímž jsou definovány potřeby vzdělávání. Tato fáze je východiskem pro plánování a následně pro provádění vzdělávacích programů. Vzdělávací program má být plánován tak, aby dostatečně uspokojoval tyto identifikované potřeby vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015).

V další fázi má vzdělávací program zahrnovat přesně stanovené cíle vzdělávacího programu a podmínky vzdělávacího programu. Cíle mají být definovány tak, aby umožnily naplánovat obsah vzdělávacího programu a zároveň aby umožnily vyhodnotit výsledky vzdělávacího programu. Výsledky vzdělávacího programu vlastně mají odpovídat cílům a ty zase mají vycházet z identifikovaných potřeb vzdělávání. (Armstrong, Taylor, 2015).

V následujícím kroku se analyzuje předmět vzdělávacího programu. Dochází zde k rozhodování o celkovém obsahu, o obsahu jednotlivých lekcí vzdělávacího programu a o způsobu jeho realizace. Koncept vzdělávacího programu musí korespondovat s definovanými cíli předchozí fáze. Když je sestaven tento koncept vzdělávacího programu vytvoří se na jeho základě podrobně popsáný program vzdělávání, podrobný plán. Vymezí se přesný obsah vzdělávacího programu a stanoví výstup jednotlivých lekcí (přednášek). Dále se určí metody vzdělávání. Plán musí zahrnovat přesně stanovené cíle, přínosy vzdělávacího programu a způsob jak jich bude dosaženo (Armstrong, Taylor, 2015).

Jednotlivé lekce vzdělávacího programu jsou také v plánu podrobně rozpracovány a to osobami, které jsou odpovědné za jejich realizaci. Tyto osoby rozhodnou o obsahu a metodách realizace lekcí, vyzkouší realizaci lekcí a postarají se o soulad s ostatními lekcemi v rámci vzdělávacího programu (Armstrong, Taylor, 2015).

Tato fáze je velmi náročná, proto je potřeba klást si správné a podrobné otázky, které pomohou s naplánováním vzdělávacího programu.

Příklad některých otázek nám představuje Armstrong, Taylor (2015, s. 807): „Jak dlouho bude vzdělávací program trvat? Kolik bude mít lekcí? Kolik lekcí připadne na jeden den?“ Autor doporučuje pět až šest lekcí na jeden den, s tím, že dopolední

lekce se mají zaměřit na výklad a odpolední na procvičování a diskusi, protože lidé nezvládnou během jednoho dne absorbovat příliš mnoho nových poznatků. Další otázky se mohou ptát: na klíčové body každé lekce, způsob promítnutí těchto bodů do konkrétních aktivit, na vzdělávací aktivity pro aktivní zapojení účastníků, na to jak udržovat zájem účastníků vzdělávacího programu po celou dobu jeho trvání, na očekávání toho, co budou účastníci vědět a umět na konci vzdělávacího programu, na způsob přenosu získaných poznatků na pracoviště, na to jak motivovat účastníky k tomu, aby nabyté znalosti a dovednosti uplatnili v praxi, na materiály, které by si měli účastníci odnést s sebou. A mnoho dalších otázek, poslední by se však měly zaměřit na způsob vyhodnocování bezprostřední reakce účastníků a dopadu vzdělávacího programu – podrobnější rozpracování těchto otázek je pak předmětem další samostatné navazující fáze v oblasti plánování.

Bezprostředně na to navazuje fáze rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu. V tomto bodě se pro plán vzdělávacího programu vymezí organizační zajištění a administrativní podpora. Stejně tak studijní a výukové materiály, potřebné pomůcky a jiné technické vybavení a zajistí se zpracování finální tištěné verze vzdělávacího programu pro zainteresované strany. Dále musí plán zahrnovat rozpočet i předpokládané náklady na realizaci vzdělávacího programu a osoby odpovědné za realizaci. Důležitou součástí je zajištění odpovědné osoby celého vzdělávacího programu pro koordinaci všech zúčastněných (Armstrong, Taylor, 2015).

Tato část plánování vzdělávacího programu je schopna odpovědět: na to kdo budou lektori, budou zajištění interně nebo externě, kdo je pozve, jak budou instruováni. Podobně kdo řídí celý vzdělávací program, kolik lidí se vzdělávacího programu zúčastní, kde bude konán vzdělávací program i jednotlivé lekce, jaké informace o programu je potřeba připravit, jaká bude forma jejich propagace a jak bude zajištěno, ubytování, stravování a občerstvení, atd. (Armstrong, Taylor, 2015).

Pátá fáze informování o konání vzdělávacího programu obsahuje informace nejčastěji formou písemného sdělení jako různá oznámení, přehledy programů a brožury. Tyto informace se šíří mezi konkrétní nebo potenciální účastníky vzdělávacího programu a jiné lidi, kteří sami mohou někoho (např. své podřízené)

vyslat do vzdělávacího programu. Informace musí být jasné tak, aby zasáhli správné účastníky. To znamená, že informují o tom, kdo by se mohl (nebo měl) účastnit a proč by se měl účastnit, či jaké přínosy pro účastníky i organizaci vzdělávací program nabízí (Armstrong, Taylor, 2015).

Předposlední fáze říká, že realizace vzdělávacího programu probíhá tak, aby byl v souladu s vytvořeným plánem (Armstrong, Taylor, 2015).

Poslední část plánování vzdělávacího programu se musí zaměřit na vyhodnocování vzdělávacího programu. To zahrnuje určení metod vyhodnocování výsledků vzdělávání a podrobnou přípravu nástrojů, jako jsou např. formuláře, pro zmíněné vyhodnocení. Vyhodnocuje se každá lekce, a to ze dvou pohledů. Z pohledu účastníků vzdělávání a z pohledu osoby odpovědné za provedení celého programu. Jestliže vyhodnocování vychází z bezprostřední reakce účastníků vzdělávacího programu, zjišťuje se tímto způsobem vlastně jejich spokojenost s lekcí či se vzdělávacím programem (tedy celou akcí). Kromě toho může být hodnocena míra návratnosti očekávaných přínosů investice do vzdělávání. Významné také bývá celkové hodnocení vzdělávacího programu, které obvykle probíhá pomocí dotazníku (Armstrong, Taylor, 2015).

Všech sedm výše uvedených fází tvoří plán vzdělávacího programu, který slouží jako podklad pro přípravu a realizaci konkrétního vzdělávacího programu (tj. školení, kurz, ale i seminář aj.). Zbývá jen dodat, že některé fáze plánování jsou propojeny, nebo se prolínají s fázemi zařazenými do systému vzdělávání.

3.5.5 Metody vzdělávání

Součástí plánování je vymezení metod vzdělávání, které jsou důležitým nástrojem pro zabezpečení vzdělávacího procesu. Existuje jich celá řada, ale neexistuje žádný návod k tomu, jak vybrat tu nejvhodnější a nejúčinnější metodu. Její volba bude záležet na mnoha okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Při výběru metody můžeme vycházet ze zaběhnutého stylu a z kultury učení v organizaci, z individuálních potřeb a požadavků organizace, z individuálního učebního stylu

účastníků, z motivace k učení, z počtu a věku účastníků, ze zastávané pozice, z odborné úrovně a zkušeností lektorů, z celosvětových ekonomických a technických vývojových trendů atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Velkou škálu metod vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin, podle místa jejich použití vzhledem k pracovišti. Toto rozdělení uvádí například Koubek (2015, s. 265):

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků a podobných profesí. Mezi nejpoužívanější z nich patří tyto metody (Koubek, 2015, s. 265):

- instruktáž při výkonu práce (tj. jednorázový nebo krátkodobý zácvik),
- koučování (z angl. coaching; tj. dlouhodobější soustavné individuální instruování, vysvětlování, podněcování, směřování, vedení zpětnou vazbou),
- mentoring (tj. občasné konzultování, koučování, vedení odborným pracovníkem, který je jakým si vzorem a patronem, i prosazovatelem svého chráněnce),
- konzultování (z angl. counseling; tj. poradenství),
- asistování (tj. pomáhání při plnění úkolů),
- pověření úkolem (také se jedná o rozvinutí asistování nebo je závěrem asistování),
- rotace práce (také angl. cross training; tj. vykonávání pracovních úkolů v různých částech organizace během určitého období),
- pracovní porady.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

To znamená, že mohou být aplikovány v organizaci i mimo ni. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Mezi nejpoužívanější patří (Koubek, 2015, s. 265):

- přednáška (tj. zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí),
- seminář (tj. přednáška spojená s diskusí),

- demonstrování (tj. praktické, názorné vyučování – s použitím techniky a předváděním postupů nebo funkčních vlastností),
- případová studie (tj. detailní studium a diagnostikování určité situace nebo problému, ať skutečných nebo smyšlených, a následné navržení řešení; zvláště principem pochopení podobných případů),
- workshop (česky „dílna“; tj. skupinové cvičení či také obměna případové studie, která se provádí pouze v týmu a z komplexního hlediska; jakási výměna informací, praktický kurz),
- brainstorming (česky „bouře mozků“; tj. také varianta případové studie ve skupině, hledá se co nejvíce řešení daného problému, o kterých se spontánně diskutuje a hledá se optimální řešení, optimální kombinované řešení; jakási spontánní diskuse o problému),
- simulace (tj. praktické řešení obvykle běžné životní situace jejím napodobením na základě podrobného scénáře; rozvíjí rozhodování a vyžaduje aktivní účasti),
- hraní rolí (také manažerské hry; tj. řešení konkrétní situace ujmutím se, vžitím se a hraním určité role ze situace; rozvíjí sociální role nebo vlastnosti, umožňuje poznání mezilidských vztahů, metoda vyžaduje značnou aktivitu a samostatnost),
- assessment centre nebo development centre (česky „hodnotící středisko“, také diagnosticko-výcvikový program; komplexní diagnostický program založený na simulaci typických manažerských pracovních činností, taktéž je to specifická (simulační) forma výběrového řízení; účastníci ve skupině provádějí dané úkoly, podle nichž jsou odporníky z praxe pozorováni a testováni a vybírání pro danou pracovní pozici; účastník se učí konfrontací svých řešení a rozhodnutí s optimálními; jde o uplatňování kombinace metod, jako jsou případové studie, simulace a hraní rolí),
- učení se hrou nebo pohybovými aktivitami (angl. outdoor training/learning nebo adventure education; tj. zpravidla kolektivní řešení úkolů, které mají vyústit v konkrétní hru, takovou jaká je opravdu uplatnitelná např. na dětském táboře, na konci hry se o všem právě proběhlém diskutuje),

- vzdělávání pomocí počítačů (angl. e-learning; simulace pracovních situací, poskytování počítačovou technikou obrovského množství informací, poskytování testů a cvičení, výměna zkušeností a informací pomocí diskusních fór a společenství praktiků, pomocí počítačových bulletinů (věstník, přehled zpráv) a besed (chatů)).

Ve skutečnosti je metod vzdělávání mnohem více, toto byl jen výčet nejpoužívanějších. V praxi se používá kombinace metod napříč skupinami. Kombinovat metody vzdělávání je také efektivnější. Nejpoužívanější jsou přednášky, semináře, ale účinnější jsou participativní metody, které vyžadují vysokou míru aktivity účastníků. Díky aktivnímu procvičování a prožitku velmi přispívají k lepšímu zapamatování si naučené látky. Jednou z participativních metod je např. trénink. (Vodák, Kucharčíková, 2011; Koubek, 2015).

Při samostudiu však v dnešní moderní době bude pravděpodobně stále více využíváno výpočetní techniky a internetu, kde je velké množství informací (vědomostí, poznatků, výměn zkušeností) a rovněž velká nabídka on-line vzdělávacích kurzů.

3.5.6 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávacího procesu (tj. konkrétního vzdělávacího programu) má probíhat v souladu s vytvořeným plánem.

Michael Armstrong a Stephen Taylor (2015, s. 809) tvrdí, že „pokud se vzdělávací programy plánují a připravují systematicky, neměla by jejich realizace způsobovat vážnější problémy.“ Avšak odlišné potřeby a reakce účastníků, stejně tak nepředvídatelné malé změny při realizaci vzdělávacího programu mohou způsobit, že bude nutné vzdělávací program mírně doladit.

3.5.7 Vyhodnocování vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 125) napsali, že „všechno, co pracovníci v podniku dělají, ovlivňuje jeho výkonnost.“

S tím lze naprosto souhlasit a nezáleží na tom, zda je přínos těchto činností kvalitativní nebo kvantitativní povahy.

Záleží však na tom, kolik se takovýchto informací získává a vyhodnocuje. V případě, že se takové informace nesledují, pak je obtížné začít provádět vyhodnocování vzdělávání, protože chybí výchozí základna (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vyhodnocování vzdělávání je velmi důležitou částí celého procesu vzdělávání. Jeho úlohou je sdělit zda bylo vzdělávání účinné, jestli byly splněny cíle vzdělávání a uspokojeny potřeby vzdělávání. Rovněž nám poskytne informace o tom, zda se investice do vzdělávání vyplatila, případně kde je nezbytné udělat změnu a dosáhnout zlepšení, aby bylo vzdělávání úspěšnější. Dopady vzdělávání lze sledovat na jednotlivcích nebo organizaci jako celku (Armstrong, Taylor, 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) souhlasí, že výsledky vzdělávání mají být měřeny směrem k cílům a dosaženým hodnotám, jen navíc upřesňují, že také ještě k budoucím potřebám organizace. Ty můžeme chápat jako dlouhodobé záměry, inovace, potřeby vyplývající z měnící se doby, pokrok.

Přístupy k vyhodnocování a oblasti vyhodnocování vzdělávání

Rozhodnutí, jakým způsobem bude vzdělávání vyhodnocováno, probíhá již ve fázi plánování. Východiskem je definování očekávání nového (změněného) chování účastníků vzdělávání po skončení vzdělávacího programu. Porovnává se tedy a hodnotí dosažené změny chování s požadovaným chováním pracovníků. Odpovídá-li změna chování tomu požadovanému, pak bylo vzdělávání úspěšné (Armstrong, Taylor, 2015).

Pro tento účel fáze plánování již vymezila způsob, jak budou získávány a analyzovány potřebné údaje. Proces samotného vyhodnocování vzdělávání se pak může dít na různých úrovních. Nejpoužívanějším systémem vyhodnocování vzdělávání

je podle Armstronga, Taylora (2015) systém Kirkpatrickův, který bude rozebrán později.

Oblasti, na které se vyhodnocování vzdělávání zaměřuje, jsou (Armstrong, Taylor, 2015):

- Plánování – zde se zjišťuje jaká je úroveň definovaných potřeb a cílů vzdělávání.
- Realizace – v této oblasti se vyhodnocuje úroveň organizace a řízení vzdělávání, účinnost a vhodnost použitých metod vzdělávání a porovnávají se náklady s rozpočtem na vzdělávací aktivity.
- Reakce – vyhodnocování spokojenosti účastníků vzdělávání se vzdělávacím programem na základě jejich pocitů.
- Výsledky – zjišťuje se účinek vzdělávání na výkon jednotlivců, skupin (útvary) a celé organizace.

Přesto, že se přínosy vzdělávání mohou zjišťovat jak u jednotlivců, tak u organizace, říká Vodák a Kucharčíková (2011), že není vždy nutné zjišťovat je obojí. Přínosy u jednotlivců mají totiž smysl pouze tehdy, když zároveň představují přínosy pro podnik. Jsou-li přínosem jen u pracovníka a on je nevyužije pro svou práci v organizaci, pak je zbytečné je vyhodnocovat (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Při vyhodnocování vzdělávání je dále nezbytné vědět, na co si dávat při vyhodnocování pozor, kde mohou nastat problémy. Potom jaké subjekty se tohoto procesu budou účastnit, kdy bude proces vyhodnocován, kterými úrovněmi vyhodnocení se budeme zabývat, což vyplyne z toho, které modely použijeme pro vyhodnocení a jaká jsou kritéria vyhodnocování, a jaké je využití vyhodnocování vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015; Vodák, Kucharčíková, 2011; Koubek, 2015).

Realizace vyhodnocování a subjekty vyhodnocování vzdělávání

Kdy realizovat vyhodnocování? Vyhodnocování nám přináší poznatky o efektu vzdělávání, chceme-li efekt znát, je nutné vyhodnocení provést. Vyhodnocení má smysl,

pokud se proces provádí také před zahájením vzdělávání, nejen na konci vzdělávání. Může se však provádět i v jeho průběhu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Na realizaci vyhodnocování se mohou podílet nejen personální pracovníci, vedoucí pracovníci a účastníci vzdělávání, ale také externí odborníci, jejichž hodnocení zvyšuje objektivitu a posledním subjektem jsou interní a externí zákazníci, kteří podobně poskytují neocenitelný pohled na výsledky vzdělávání. Tím je myšleno hlavně užití výsledků v praxi, což prozradí efektivitu vzdělávacího procesu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Kritéria vyhodnocování vzdělávání

Kritéria pro vyhodnocení jsou určena již ve fázi plánování. Můžeme o nich říci, že ve velké míře ovlivňují správné hodnocení účinků vzdělávání. Dělí se do dvou základních skupin (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135):

- Vnitřní kritéria
- Vnější kritéria

Vnitřní kritéria: Souvisí s náplní vzdělávacího programu. Patří sem např. vlastní reakce účastníků na průběh školení. „Toto kritérium však nemusí být nejvhodnější, neboť nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135).

Vnější kritéria: souvisí s konečným cílem celého vzdělávacího programu. Patří zde např.: hodnota výkonu, změna v nákladech, změna v objemu prodeje. Měří tedy stránku výkonu vzdělávání, ovšem není vždy jisté, jestli změny výkonu organizace byly zapříčiněny právě vzděláváním, a jejich měření, pokud se jedná o kvantifikovatelné výkony porovnávané se s náklady, je často obtížné (Milkovich, Boudreau, 1993 ve Vodák, Kucharčíková, 2011).

Logicky lze vyvodit, že významnější jsou kritéria vnější. Neboť hodnocení vnitřní stránky průběhu vzdělávání např. dobře odvedená práce školitele ještě neznamená, že vzdělávání bude úspěšné. Ale v případě negativních výsledků hodnocení výkonů celého vzdělávacího procesu nám může posloužit hodnocení obsahové stránky vzdělávání

k detailnějšímu rozboru tohoto neúspěchu (tj. nedosažení očekávaných efektů). Je-li tedy dostatek prostředků a času pro vyhodnocování, jeví se ideálním řešením získat informace kombinací kritérií.

Metody a nástroje vyhodnocování vzdělávání

Stejně jako kritéria jsou i metody a nástroje, které budou sloužit k vyhodnocování vzdělávání, již stanoveny v plánu vzdělávání. Nyní si některé a často používané z nich představíme (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 143 – 154):

- přehodnocení aktivity (lektori pomocí vhodných otázek zkoumají, co si účastníci ze kurzu odnáší a co uplatní při své práci, a pak vyvodí spolu s účastníky závěr; vhodné pro menší skupinu),
- dotazník (vhodné využívat bezprostředně po kurzu),
- akční plán (představuje plán účastníka a v něm závazek k tomu, co a jak využije z kurzu v praxi, účastník vytvoří návrh plánu, vyhodnotí ho a odnese si ho domů; jednoduchá verze představuje odpověď na otázku „co konkrétně budu dělat jinak“; vhodné, aby se na přípravě cílů plánu a dohledu nad ním účastnil i nadřízený),
- videoreflexe (účastník vidí sám sebe v akci a dostává zpětnou vazbu od ostatních; vhodné pro menší skupiny),
- vyhodnocení učení (forma krátké celodenní rekapitulace aktivit kurzu, odpověď na otázky „co a proč v nich zanechalo největší dojem“; používat u vícedenních kurzů, každý den; vhodné individuálně nebo skupinově; formou diskuse, písemně nebo pomocí obrázků vyjádřit své pocity a přínosy z každého dne),
- písemné, praktické či sebehodnotící testy (vhodné použít u vyhodnocování nárůstu vědomostí a dovedností),
- strukturované rozhovory (vhodné využívat s časovou prodlevou po kurzu),
- odhady přínosů (odpovědi na otázku „jaké nastalo zlepšení jejich výkonnosti a kolik z toho lze přisoudit vzdělávání“),

- zpětná vazba (dotazování s cílem ohodnotit chování účastníků podle určitých kritérií; dotazník možné rozeslat spolupracovníkům, vedoucím, podřízeným, zákazníkům aj.),
- získání kvalifikace, osvědčení,
- analýza dopadů (všechny skupiny, kterých se učební program dotýká, zrealizují workshop, účastníci se učí vzájemnou interakcí, hlavně od zkušených; analyzují se tak požadované cíle vzdělávání),
- analýza trendů (studium aktuálních výkonnostních trendů organizace, odhad trendů do budoucnosti a následně měřit tyto trendy a vyhodnocovat),
- kontrolní skupiny (porovnávání výkonnosti dvou skupin, tj. jedna, která prošla vzděláváním a druhá ne),
- a mnoho dalších.

Úrovně vyhodnocování vzdělávání

Nyní uvedeme neznámější a nejpoužívanější systém vyhodnocování vzdělávání, při němž vyhodnocování probíhá na čtyřech úrovních, a který pochází od Donalda L. Kirkpatricka a Jamese D. Kirkpatricka (2009):

- úroveň 1: Reakce
- úroveň 2: Poznatky
- úroveň 3: Chování
- úroveň 4: Výsledky

Obr. 3: Čtyř úroňový model



Zdroj: Kirkpatrick a Jamese D. Kirkpatrick (2009)

Na první úrovni se vyhodnocují reakce účastníků na vzdělávání, tzn. převážně jejich spokojenost.

Pokyny pro vyhodnocení reakcí jsou tyto (Armstrong, Taylor 2015, s. 368):

- Určete, co chcete zjistit.
- Vytvořte formulář, který umožní reakce účastníků kvantifikovat.
- Přesvědčte účastníky, aby své připomínky a návrhy napsali.
- Získejte odpovědi od všech účastníků.
- Získejte upřímné odpovědi.
- Vytvořte přijatelné standardy.
- Posuzujte reakce podle těchto standardů a podnikněte vhodná opatření.
- Komunikujte reakce podle potřeby.

Samotné hodnocení vzdělávacího programu z bezprostředních reakcí účastníků probíhá nejčastěji pomocí formuláře. Formulář může obsahovat hodnocení obsahu lekcí, úrovně výkladu jednotlivých lekcí, kvalitu použitých vizuálních pomůcek, hodnocení organizace programu v oblasti informací (instrukcí), stravování nebo ubytování a další. Pro snadnější zpracování výsledků se obvykle v těchto formulářích používá stupnice od 1 do 5 (Armstrong, Taylor 2015).

Warr a kol. (1970 v Armstrong, Taylor, 2015) svým výzkumem prokázali, že mezi reakcemi účastníků vzdělávání a ukazateli změny chování je relativně malá korelace.

I když se v korelaci nedá jednoznačně prokázat vztah příčiny a následku, dokáže podávat informace o určité míře vzájemné změny dvou veličin.

V druhé úrovni se z poznatků vzdělávání, tedy správně toho co se účastníci ve vzdělávacím programu naučili, vyhodnocuje míra splnění cílů vzdělávání. Poznatky se týkají změny a míry osvojení znalostí, dovedností a postojů. Při tomto vyhodnocování je vhodné využívat testy, např. písemný test, ukázka práce, ústní zkouška nebo praktická zkouška (Armstrong, Taylor, 2015).

V úrovni číslo tři se vyhodnocuje chování účastníků vzdělávacího programu během výkonu jejich běžné práce. Zájem je upírán na to, do jaké míry bylo chování

změněno vlivem vzdělávání. „Do jaké míry došlo k přenosu osvojených znalostí, dovedností a postojů do praxe...a do jaké míry bylo dosaženo specifických cílů vzdělávání.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 368).

Ve čtvrté úrovni se vyhodnocují výsledky vzdělávání, které lze spíše kvantifikovat. Vyhodnocuje se míra přínosů vzdělávání ke zlepšení výkonů (výsledků) organizace, které nejsou vždy očividné a lehce prokazatelné. Přínos přímo ze vzdělávání je těžko oddělitelný od celkových přínosů organizace, protože ty mohly být způsobeny i jinými faktory. Zjištěné přínosy se pak porovnávají s náklady na vzdělávání. Nejspolehlivější výsledky lze získat z finančních přínosů. Pokud je lze určit porovnávají se tedy vůči nákladům na vzdělávání a vyvozují se z nich závěry vzhledem k návratnosti investic do vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015).

Ve sledovaných oblastech (tam, kde má dojít ke zlepšení) musí vyhodnocování probíhat před i po vzdělávacím programu. Oblasti, kde se takové vyhodnocování provádí, mohou být např. tyto: zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení počtu zákazníků a podobně (Armstrong, Taylor, 2015).

Udělat komplexní vyhodnocení podle Kirkpatrickova modelu je často náročné. Nejčastěji se z něj používá pouze vyhodnocování reakcí účastníků vzdělávacích programů (Armstrong, Taylor, 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) zase uvádí, že by vyhodnocování vzdělávání nemělo vycházet pouze z nejnižší úrovně, neboť nepokryje všechny účely vyhodnocení. Přesto má vyhodnocování spokojenosti účastníků vzdělávání svůj nesporný význam. Mimo toho, že tito lidé mají na svůj názor právo. Jsou-li účastníci se vzdělávacími aktivitami totiž spokojeni a cítí, že se něčemu naučili, může je to velmi motivovat. Spokojení pracovníci se učí lépe. V opačném případě se mohou stát rezistentní vůči vzdělávání. Nesouhlasit se vzděláváním, případně k němu získat odpor.

Čtyř úroňový model však není jediný prostředek pro vyhodnocování vzdělávání. Dále se vyhodnocuje např. pomocí níže uvedené návratnosti investic, nebo návratnosti očekávání. Stejně tak je možné použít celkové hodnocení vzdělávacího programu (Armstrong, Taylor, 2015).

Návratnost investic

V souvislosti s vyhodnocováním vzdělávání je potřeba si uvědomit na začátku následující věc.

Každá organizace touží po tom, aby prosperovala, a proto se snaží vkládat své dostupné prostředky do všeho, co jí přináší nějakou hodnotu nebo co pomáhá organizaci se různým způsobem zlepšovat. Vynaložené finanční prostředky k těmto účelům jsou buď investicemi, nebo náklady.

Náklady jsou spojeny s okamžitým uspokojením potřeb či užitkem. Investice představují získaný užitek či hodnotu z vynaložených prostředků až v budoucnosti. V případě vzdělávání se jedná o investice, neboť jeho přínos se neprojeví hned, je tedy také zaměřeno na budoucnost. Avšak investice organizace mohou ve skutečnosti zahrnovat prvky jako např. peníze, čas, režijní náklady, ubytování, učební materiály atd. „Uvědomit si do čeho všeho se investuje, to je jeden z prvních kroků k úspěšnému vyhodnocování vzdělávání“ tvrdí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 124)

Investice však zahrnují dva druhy přínosů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 124-5):

- Přínosy kvalitativního charakteru např.: zlepšení chování vůči zákazníkům, vyšší morálka, vyšší loajalita vůči organizaci, vyšší flexibilita pracovníků, pokles absencí, snížení procenta stížností, zvýšení úrovně dovedností, zlepšení rozhodování a delegování, zvýšení spokojenosti zákazníků, více nových zákazníků, menší potřeba využití konzultačních služeb agentur, omezení přesčasů, méně úrazů, zlepšená schopnost řešení krizových situací a podobně.
- Přínosy finanční – lze je měřit, jsou kvantifikovatelné.

Finanční přínosy vzdělávání jsou ty, které můžeme hodnotit pomocí ukazatele návratnosti investic. Ten se vypočte podle vzorce, který je uveden níže.

Už zbývá jen dodat, že mnoho odborníků prosazuje ukazatel návratnosti investic jako nejlepší a nejpřesvědčivější nástroj pro vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání na výkon celé organizace. Ukazatel návratnosti investic je (Armstrong, Taylor, 2015, s. 369):

Návratnost očekávání

Tento ukazatel vyhodnocuje míru očekávaných přínosů jakékoliv investice do vzdělávání. Princip spočívá v tom, že se nejdříve definují očekávané přínosy určité intervence nebo investice do vzdělávání a pak se vyhodnotí, do jaké míry se těchto očekávaných přínosů investice dosáhlo (Armstrong, Taylor, 2015).

Celkové hodnocení vzdělávacího programu

Celkové hodnocení zahrnuje odpovědi na otázky, **do jaké míry** byly splněny různé oblasti vzdělávacího programu nebo zda byly použity **vhodné a účinné** metody a nástroje vzhledem k potřebám... aj. Hodnocení má pokrýt všechny oblasti vzdělávacího programu. Konkrétně to představuje: identifikaci potřeb vzdělávacího programu, definování cílů vzdělávacího programu, použitá kritéria a zvolené metody vyhodnocování vzdělávacího programu, použité metody při vzdělávání, odpovědnost za plánování a provádění vzdělávacího programu, kvalifikaci osob plánování, organizování a provádění vzdělávacího programu, zajištění potřebných zdrojů, efektivitu realizace vzdělávacího programu (soulad s plánem, čerpání rozpočtu, shoda s normami), sledování plánování a provádění vzdělávacího programu – doladování (řešení problémů) v průběhu vzdělávacího programu a vyhodnocování vzdělávacího programu (Armstrong, Taylor, 2015).

Ideální je vyhodnocovat vzdělávací program na více úrovních a používat kombinaci uvedených vyhodnocovacích metod a nástrojů.

Pro vyhodnocování je rovněž velmi důležité měřit výkonnost pracovníků před zahájením vzdělávání. Jestliže to organizace nedělá nebo to neumí dělat správně, nebude ani schopna určit dopady vzdělávání, které na jejich výkonnost toto vzdělávání má (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V tomto případě by však mohli u vyhodnocování vzdělávání napomoci jen neplánované ukazatele, které vyplynou s odstupem času během práce. Těmito zajímavými ukazateli, které lze pro vyhodnocování vzdělávání sledovat, jsou např. oblíbenost a popularita vzdělávacího programu nebo tématu. Změna vlastního chování, vlastní výkonnosti při práci (dosažená vlivem vzdělání) popsaná samotným účastníkem, jeho nadřízeným nebo jeho spolupracovníky, o které byla vyhotovena dodatečná zpráva nebo která byla pouze sdělena na základě pozorování. A do třetice je možné ještě uvést „přenesenou“ změnu chování či výkonnosti tzn., že ke změně došlo u pracovníka, který byl pod vedením absolventa vzdělávacího programu (nemusí to znamenat, že absolventem je jeho nadřízený, může to být i kolega). Zde je výchozím porovnávacím zdrojem pouze pocit či povědomí lidí o stavu jejich vědomostí a umu, nikoliv faktické měření a vyhodnocování (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Problémy vyhodnocování vzdělávání

Kromě problému s vyhodnocováním výkonnosti pracovníků před vzdělávací akcí, který byl právě popsán, se setkáváme ještě s řadou dalších problémů. Například pánové Grove a Ostroff (1990 v Armstrong, Taylor, 2015) definovali jiných pět problémů, díky kterým v organizacích není vyhodnocování vzdělávání příliš efektivní:

- Vedení v organizacích často nevyžaduje nebo nevyužívá těchto dostupných informací o dopadech vzdělávání.
- Specialistům na vzdělávání chybí dostatek odborných znalostí o tom, jak takovéto vyhodnocování vzdělávání provádět.
- Chybí jasně stanovené cíle vzdělávacího programu, a proto je téměř nemožné vyhodnocování provádět.
- Organizace mají omezené rozpočty, proto se peníze vydávají spíše na provádění než na vyhodnocování vzdělávání.
- Při vyhodnocování vzdělávání existuje příliš velké riziko odhalení, že dopad vzdělávání je minimální.

Využití vyhodnocování vzdělávání

Čím přesněji jsou definovány potřeby vzdělávání, tím přesněji budou vymezeny cíle vzdělávání a tím také bude efektivnější vyhodnocování vzdělávání a to platí pro vyhodnocování na jakékoliv úrovni. Zpětná vazba z vyhodnocování vzdělávání v podobě zlepšení výsledků (výkonu) útvaru nebo organizace je dle Armstronga, Taylora (2015) ta podstatná. Dále je významný přínos vzdělávání na úrovni chování. Pokud byla vypracována analýza dopadu chování na výsledky, pak lze předpokládat, že požadovaná změna chování přinese požadované výsledky. Totéž je možné aplikovat na další úrovni poznatků. Jednoduše - požadovaná změna poznatků (osvojení znalostí, dovedností, postojů) přinese požadované chování. Nakonec lze vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni reakcí, které umožňují okamžitou zpětnou vazbu a které naznačí správnou cestu ke zlepšení výkonů organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

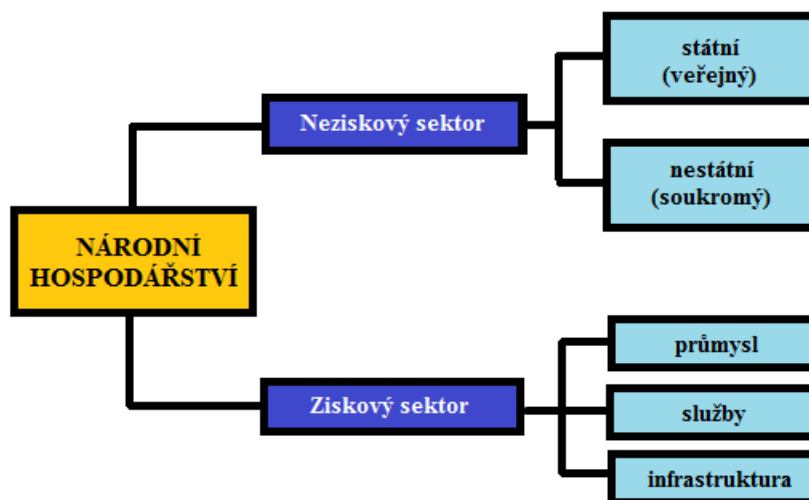
V závěru této části vzdělávání lze dodat ještě jeden poznatek, který vychází z výše uvedeného. Vyhodnocení nám poskytuje informace o rozdílech mezi skutečnými výsledky vzdělávacího programu a očekávanými cíli. Tyto rozdíly se opět stávají součástí nových potřeb vzdělávání. Vyhodnocování má tedy i funkci identifikace potřeb vzdělávání. Tak výsledky z jednoho cyklu vzdělávání přechází do nového cyklu.

3.6 Nezisková sféra

3.6.1 Charakteristika neziskového sektoru

Ve smíšené ekonomice, v tzv. třísektorovém národním hospodářství se setkáváme se třemi druhy organizací: soukromé ziskové organizace, soukromé neziskové organizace a organizace veřejného sektoru. Nezisková sféra respektive neziskový sektor se dělí na dvě kategorie: státní a nestátní neziskové organizace (Pelikánová, 2016).

Obr. 4: *Struktura národního hospodářství*



Zdroj: Vlastní zpracování podle Pelikánová (2016)

Ze studií Ministerstva vnitra ČR vyplývá, že přesnou definici neziskového sektoru v právní úpravě nenajdeme (Outlá, [online] [cit. 2017-03-15]).

Pelikánová (2016, s. 15) jej popsala takto: „Neziskový sektor je sektor, v němž organizace a instituce nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku.“

Většina neziskových organizací využívá daňové výhody určené pro veřejně prospěšné poplatníky. Výjimkou jsou některé organizace, které chrání podnikatelské zájmy svých členů (např. profesní komory) a dobročinné nadace. Zákony však stanovují, že hlavní činnost takových neziskových organizací nesmí být podnikáním (Vít, 2015).

Z definice pojmu „podnikatel“ podle zákona 89/2012 Sb., občanského zákoníku (dále jen NOZ) zdůrazňuje Petr Vít (2015, s. 23) dva důležité znaky, kterými lze vymezit taktéž „podnikání“ a to je:

- soustavnost (činnost není prováděna nahodile),
- účel dosažení zisku (činnost je vykonávána bez ohledu na to, zda je ve skutečnosti zisku dosaženo, ale je s možností zisku počítáno, zisk je hlavním záměrem, smyslem, cílem).

Zisk je přesně ten termín, který odděluje, jak sám název napovídá, sektor neziskový od ziskového (komerčního) sektoru. Na rozdíl od ziskového sektoru je cílem neziskových organizací totiž přímo produkce užitku (Pelikánová, 2016).

Vedlejší činnosti neziskových organizací ovšem mohou generovat finanční zdroje (zisk), které slouží k realizaci jejich hlavních činností. Vedlejší činnost však nesmí převládat nebo převyšovat činnost hlavní. Hlavní činnost svou spotřebou materiálních a lidských zdrojů organizace naopak převyšuje činnost vedlejší a je v souladu s posláním (cílem) organizace a slouží k naplnění tohoto poslání a účelu. Proto je velmi důležité povahu každé činnosti organizace posuzovat samostatně (Vít, 2015).

Neziskové organizace jsou tedy povinny zisk reinvestovat zpět do svých aktivit, nesmí jej rozdělovat mezi své členy, pracovníky, zakladatele. Odměňování členů organizace, tedy členů orgánů probíhá v každé právní formě neziskových organizací trochu jinak. V souladu se zákonem jsou dva způsoby odměňování. Odměna za výkon funkce může být vyplácena jako pevná částka (např. měsíční), nebo pohyblivá částka (např. stanovena podle výsledků organizace a je vyplácena jednou ročně). V praxi obvykle dochází k vyplácení odměny jen těm členům orgánů (např. tajemníci spolků aj.), kteří pro organizaci vykonávají funkci velmi často nebo každodenně (podobně jako zaměstnání). A členové orgánů, kteří se scházejí jen občas (jako např. členové správní rady, revizoři) obvykle za výkon funkce nic nepobírají (Vít, 2015).

3.6.2 Oblasti působnosti neziskového sektoru

Neziskové organizace působí v mnoha oblastech. Záleží na jejich zájmech a zájmech nebo lépe potřebách veřejnosti (občanů). Přehled některých oblastí působení neziskových organizací včetně několika příkladů „veřejných služeb“ viz Pelikánová (2016, s. 16):

- sociální služby (pro děti, mládež a rodiny, pro staré a zdravotně postižené občany)
- zdravotnictví (ambulantní péče, lékařské služby první pomoci, lázeňská péče, zdravotnická doprava, ochrana veřejného zdraví),

- školství (předškolní vzdělávání, základní školství, volnočasové aktivity, ubytování žáků a studentů, pedagogicko-psychologické poradny)
- kultura (knihovny, muzea, profesionální umění, církve)
- doprava (veřejná osobní silniční doprava, veřejná osobní drážní doprava, plavba a služby vodní dopravy, letecká doprava)
- obrana (vojenská obrana, letecká záchranná a pátrací služba)
- ekologie (ochrana přírody a krajiny)
- informační služby apod.

3.6.3 Specifika neziskového sektoru

Kromě výše uvedeného vztahu k zisku patří mezi specifika neziskového sektoru také způsob, jakým si organizace zajišťují dostatečné zdroje pro své fungování. Zejména finanční zdroje a lidské zdroje (pracovníky).

Finanční zdroje je možné získat nejčastěji tzv. fundraisingem. Vít (2015) vysvětluje financování neziskovek a pojem fundraising jako činnost, jejímž účelem je zajistit finanční i jiné prostředky pro neziskové organizace z vnějších soukromých zdrojů. Např. dárcovstvím (věcného, peněžního daru na základě darovací smlouvy), sponzoringem (jako je zveřejnění reklamy nebo jiná propagace sponzora na společenských, kulturních, sportovních akcích nebo na webových stránkách či v tisku dané neziskové organizace). Zdroje si nezisková organizace také může zajistit pořádáním loterie (věcné i peněžité loterie) a tomboly. Obdobné příjmy mohou být ze soutěží či her. Dále jsou zdrojem veřejné sbírky jako dobrovolné peněžité příspěvky na předem stanovené veřejně prospěšné aktivity, dědictví jako odkaz určité části majetku na veřejně prospěšné účely po smrti obdarovávající osoby a dobročinné aukce (dražby). Pochopitelně tyto zdroje doplňují příjmy z vlastní činnosti neziskové organizace a z členských příspěvků.

Další finanční zdroje je možné získat z veřejných zdrojů, tedy z rozpočtů obcí, měst, krajů, státu nebo Evropské unie ve formě dotací nebo grantů (Vít, 2015).

Své lidské zdroje - pracovníky si nezisková organizace zajišťuje klasickým způsobem jako své zaměstnance na základě pracovní smlouvy (tedy uzavřením pracovně právního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem), na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Tím specifickým způsobem zabezpečování lidských zdrojů je získat pracovníky jako dobrovolníky na základě smlouvy o dobrovolnické službě nebo smlouvy o dobrovolné výpomoci (Vít, 2015).

„Dobrovolnou prací rozumíme práci, která je vykonávána bez nároku na odměnu.“ (Vít, 2015, s. 140)

Dobrovolníkovi však může být poskytována náhrada jeho výdajů za cestovné, ubytování a stravování (Vít, 2015).

Jak již bylo naznačeno, existují dle Víta (2015, s. 140) dva základní typy dobrovolné práce:

- práce upravená zákonem o „dobrovolnické službě“ (týká se vztahu mezi dvěma organizacemi, jedna poskytuje (vybírá, eviduje, školí, připravuje) dobrovolníky a druhá přijímá dobrovolníky pro výkon své činnosti (nesmí však pro podnikatelskou činnost); smluvní vztahy obou organizací a dobrovolníků jsou upraveny zákonem; jedná se vlastně o odborné dobrovolníky),
- dobrovolná výpomoc mimo režim zákona o dobrovolnické službě (úprava vzájemných práv a povinností závisí na smluvních stranách).

3.6.4 Druhy neziskových organizací

Neziskové organizace je možné členit do několika skupin podle různých aspektů. Mezi ty nejvýznamnější patří dělení z globálního hlediska nebo z hlediska zřizovatele neziskových organizací.

Rozdělení z globálního hlediska

Z globálního hlediska se neziskové organizace dělí na dvě skupiny (Pelikánová, 2016, s. 26):

- Organizace vzájemně prospěšné (jejich cílem je vzájemná podpora skupin občanů i právnických osob, které jsou spojeny společným zájmem, jejich posláním je uspokojování vlastních zájmů, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní; jako je realizace kulturních aktivit, profesních zájmů aj.; např. Sokol).
- Organizace veřejně prospěšné (jejich poslání, účel spočívá v produkci statků a poskytování služeb ostatním - veřejnosti – společnosti, všem, kdo tyto služby potřebují; jako charita, ekologie, zdravotnictví; např. Český červený kříž).

Pojem „veřejná prospěšnost“ je v zahraničí používán k definování organizací, jejichž posláním je přispívat svou činností k obecnému blahu. Na základě označení za veřejně prospěšnou (při splnění určitých podmínek stanovených zákonem) si mohou tyto organizace zažádat o přímou podporu v podobě dotací a příspěvků z veřejných rozpočtů, nebo mohou využívat daňové úlevy apod. (Pelikánová, 2016).

Rozdělení podle zřizovatele

Nejjednodušší rozdělení neziskových organizací je podle zřizovatele. Jedná se o dva základní typy (Pelikánová, 2016, s. 26):

- Státní neziskové organizace (zřizuje je stát, kraje, obce a případně jejich organizační složky; zajišťují výkon státní správy a některé veřejné služby, jako školství, zdravotnictví, sociální služby atd.). Zastupují je:
 - příspěvkové organizace (např. ZOO, Národní galerie aj.),
 - organizační složky (např. Ústavní soud ČR, kancelář prezidenta republiky, ministerstva, úřad práce aj.),
 - kraj, obec, dobrovolný svazek obcí.
- Nestátní (nevládní, soukromé) neziskové organizace (jsou zřizovány občany; např. spolky, nadace, ústavy viz níže).

K 1. lednu 2014 došlo k tzv. „rekodifikaci civilního práva“. Došlo tedy k úpravě NOZ, zákonu o obchodních korporacích (dále ZOK) a řady souvisejících zákonů

a novel zákoníků. Následující dělení neziskových organizací České republiky dle Víta (2015, s. 46) bude již podle nové právní úpravy:

- Korporace (sdružení osob – společníků, členů apod.):
 - spolek,
 - zájmové sdružení právnických osob (nelze již nově založit),
 - sociální družstvo (tj. specifický typ právnické osoby, svou povahou však nejde zcela o neziskovou organizaci).
- Fundace (sdružení účelové, majetku):
 - nadace,
 - nadační fondy.
- Ústavy (něco mezi předchozími skupinami; kombinuje osobní složku i majetkovou):
 - ústav,
 - obecně prospěšná společnost (nelze již nově založit).

Vítův výčet není úplný. K neziskovým organizacím patří ještě několik dalších organizací, které jsou upravovány podle jiných specifických zákonů jako např. školské právnické osoby, evidované (církevní) právnické osoby, politické strany, honební společenstvo (tj. myslivci) a jiné (Pelikánová, 2016).

Z výše uvedených neziskových organizací se zaměříme jen na nestátní neziskové organizace a blíže se podíváme na spolek, neboť v něm v dalších kapitolách bude probíhat výzkum.

3.6.5 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Základní rysy nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) uvádí Pelikánová (2016, s. 17):

- veřejná prospěšnost (tj. veřejné dobro jednotlivců i celé společnosti),
- dobrovolnost (tj. vznik NNO, činnost a členství v nich, je dobrovolné),
- neziskovost (tzn. nelze přerozdělovat zisk mezi vlastníky nebo vedení NNO),

- samosprávnost (tzn. bez kontroly státu nebo jiných cizích institucí),
- soukromé vlastnictví (přestože NNO potřebuje finanční zdroje z veřejných rozpočtů, protože zajišťuje vlastně činnosti, které by jinak musel obstarat stát).

Funkce NNO

Vyplyvají z jejich hlavních činností (Pelikánová, 2016, s. 17):

- Ekonomická (produkuje a spotřebovává statky, zaměstnává lidi aj.).
- Sociální:
 - servisní (poskytuje specifické statky),
 - participační (tj. sdružování se a zapojování se do života společnosti).
- Politická:
 - ochránářská (chrání občany před porušováním základních lidských práv),
 - demokratizační (umožňuje lidem ovlivnit veřejné mínění, rozvíjí demokracii).
- Informační (osvětová funkce).
- Kontrolní (laická kontrola demokratických procesů: veřejné volby, zda se osvědčili instituce veřejného sektoru aj.).

3.6.6 Spolek

Od 1. ledna 2014 došlo ke změně v zákonech, která se týkala i původních sdružení (občanských sdružení), které se nyní považují za „spolky“ (§ 3045 odst. 1 NOZ). Povinnou součástí názvů těchto organizací se tak stává (§ 216 NOZ) nově označení „z. s.“, „zapsaný spolek“ nebo „spolek“ (Sbírka zákonů č. 89/2012).

Organizační jednotky sdružení (občanských sdružení) oprávněné jednat svým jménem (§ 3045 odst. 2 NOZ), se považují za pobočné spolky (Sbírka zákonů č. 89/2012).

Pobočné spolky jsou funkčně i právně samostatné části spolku. Můžou však mít omezena práva a povinnosti stanovami hlavního spolku. Toto omezení ovšem musí být zaneseno ve veřejném rejstříku. Pobočný spolek má shodnou právní osobnost jako

hlavní spolek. Pokud hlavní spolek zanikne, pak zanikají spolu s ním i pobočné spolky. (Vít, 2015).

Spolek je samosprávným a dobrovolným svazkem členů, které vedou společné zájmy a kteří se v něm sdružují proto, aby uspokojovali a ochraňovali své společné zájmy. Spolek musí být založen alespoň třemi osobami. Členy mohou být fyzické, právnické osoby, tuzemské i zahraniční osoby (Sbírka zákonů č. 89/2012).

„Právo zakládat spolky je výrazem svobody sdružování, zaručené Ústavou a Listinou základních práv a svobod“ (Vít, 2015, s. 47).

Pelikánová (2016) dodává, že účel spolku, pro který je založen, může být soukromý (tzn., že jeho členové se společně věnují svým zájmům a uspokojují své potřeby) nebo veřejný (spolek se věnuje veřejným zájmům) nebo může být kombinací obou.

Spolky jsou právnickými osobami. Jejich písemný zakladatelský právní dokument jsou buď tzv. „stanovy“ nebo zápis z ustavující členské schůze bez ověření podpisů (Vít, 2015).

Spolky i pobočné spolky jsou také nově od 1. 1. 2014 evidovány ve „spolkovém rejstříku“, který je veřejný a je vedený rejstříkovými soudy. Na tyto rejstříkové soudy, které jsou krajskými soudy, přešla původní agenda Ministerstva vnitra. Zápis se tedy provádí u příslušného krajského soudu, v jehož obvodu má spolek sídlo (Pelikánová, 2016).

Díky výše popsané změně z roku 2014 měly spolky dokonce právo změnit svou právní formu a to na ústav nebo sociální družstvo. Podobně zájmová sdružení právnických osob mohla změnit svou právní formu na spolek (Vít, 2015).

Kromě toho Vít (2015, s. 48-49) uvádí, že spolky na rozdíl od ostatních právnických osob NOZ se mohou ve značné míře odchýlit od zákona, např. mohou naprosto jinak upravit strukturu svých orgánů. Zákon ani nepožaduje, aby spolek byl veřejně prospěšný, ale je možno zakládat „vzájemně prospěšné“ spolky, což znamená, že jsou prospěšné svým členům. Zákon ukládá spolku pouze povinnost zřídit statutární a nejvyšší orgán. Statutární orgán je ten, kdo jedná za spolek navenek (např. předseda nebo výbor) a obvykle řídí jeho činnost. Nejvyšší orgán (určen dle stanov

nebo dle zákona - tj. členská schůze) pak rozhoduje o změně stanov, o přijetí nebo vyloučení členů, o zrušení nebo přeměně spolku, schvaluje výsledek hospodaření, určuje hlavní zaměření činnosti spolku atd. Statutární orgán lze sloučit s nejvyšším orgánem, jediným orgánem pak může být např. doživotně jmenovaná fyzická osoba.

Vít (2015, s. 34) k tomu ještě poznamenává: „Je však velmi důležité zdůraznit, že funkci statutárního orgánu nelze vykonávat v pracovněprávním vztahu.“ Ani na základě pracovní smlouvy, ani na základě některé z pracovních dohod. Náplně práce se nesmí vůbec překrývat a to i tehdy, když nejsou nikde zaneseny písemně.

Kromě povinných orgánů je také možné ve stanovách zřídit další orgány spolku, které zákon neuvádí a všechny orgány spolku lze dokonce libovolně pojmenovat. Příklady názvů orgánů: předseda, prezident, tajemník, ředitel (pro individuální statutární orgán), rada, výbor, představenstvo (pro kolektivní statutární orgán), členská schůze, shromáždění členů, valná hromada (jako nejvyšší orgány) aj. Zřízení kontrolního orgánu není v případě spolků povinné (Vít, 2015, s. 48-9).

Co se týká členů, připomíná Pelikánová (2016), je jejich účast ve spolku naprosto dobrovolná. Členové spolku obvykle platí členské příspěvky, kterými přispívají na jeho činnost. Za případné dluhy spolku však členové neručí.

Na závěr něco málo statistických údajů. Podle posledních dostupných údajů Českého statistického úřadu bylo v roce 2014 v České republice evidováno 82 778 spolků z celkového počtu 129 061 neziskových institucí. Spolky tak tvoří 64,14 % neziskových institucí (dále jen NI). Spolky jsou tedy v neziskových institucích zastoupeny nejvíce, pak je následují: organizační jednotky spolků (19,19 % NI), organizační jednotky odborových organizací (4,48 % NI), honební společenstvo (3,22 % NI), církevní organizace (3,19 % NI), obecně prospěšné společnosti (2,22 % NI), nadační fondy (1,03 % NI) a zájmové sdružení právnických osob (0,93 % NI). Všechny ostatní právnické osoby mají již méně než 1000 institucí a souhrnně představují 1,6 % celkových NI (ČSÚ, 2014). Tempo růstu počtu neziskových organizací se dle Pelikánové (2016) začíná zpomalovat.

4 VÝSLEDKY

Zkoumání systému vzdělávání a jeho vyhodnocování bude probíhat v neziskové organizaci, která má název Česká tábornická unie. Proto bude nejdříve představena společnost, pak bude uveden výsledek z rozhovoru s vedoucí ústředí organizace a nakonec proběhne dotazníkové šetření mezi pracovníky této organizace.

Po předchozím důkladném prozkoumání stanov neziskové organizace z oficiálních webových stránek [www. tabornici.cz](http://www.tabornici.cz). lze Českou tábornickou unii charakterizovat takto.



4.1 Česká tábornická unie (ČTU)

Česká tábornická unie, z.s je tedy nestátní (nevládní, soukromá) nezisková organizace, sídlí na adrese Kazašská 1426/6, 101 00 Praha 10 – Vršovice. Mezi neziskovými organizacemi, se shodnými zájmy o děti a mládež jako má Česká tábornická unie, má tato organizace oficiální zkratku ČTU, proto bude v této práci dále používána.

Česká tábornická unie je spolek, který sdružuje občany společných zájmů různého věku. Jejimi členy jsou děti, mládež a dospělí působící v tábornických klubech a tramských osadách nebo jednotliví samotáři. Společným zájmem členů je volný pobyt v přírodě podle zásad lesní moudrosti, poznávání a ochrana přírody, rozvíjení pozitivních mezilidských vztahů, získávání teoretických znalostí a praktických dovedností potřebných pro život. Současná Česká tábornická unie navazuje na svou historii z let 1968 - 70 a na tradice tramského hnutí. Svým členům nic nepředepisuje, každý klub nebo osada působí samostatně s ohledem na své možnosti a podmínky. ČTU kromě pravidelné činnosti tábornických klubů a tramských osad organizuje také sportovní akce a turnaje, hudební soutěže a festivaly, pořádá speciální sportovní školy, výměnné pobyty nebo expedice. Na území České republiky působí ve dvanácti

oblastech: Beskydská oblast, Oblast Chřibsko – Karpatská, dále Oblast Jesenická, Jihočeská, Jižní Morava, Praha, Severočeská, Labsko – Sázavská, Střední Čechy-západ, Velké Lucko, Východočeská, Západočeská. Ústředí hlavního spolku se nachází v Praze (viz výše uvedená adresa).

Činnost tábornických klubů a tramských osad spočívá v pravidelném setkávání. Protože velký podíl členů tvoří děti a mládež je toto setkávání přizpůsobeno školnímu roku. Největší akcí roku bývá zpravidla několikátýdenní tábor pořádaný během letních prázdnin. Finančně tuto činnost podporuje formou dotací zejména Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dalším finančním zdrojem pro činnost jsou členské a oddílové příspěvky a různé dary.

4.1.1 Členství, hierarchie, výkonné orgány

Česká tábornická unie je velká organizace, která se nachází a působí v celé České republice. Má celkem 116 pobočných spolků. Pro lepší představu bude nyní stručně popsána její struktura a hierarchie.

Struktura a hierarchie v ČTU

Hlavní spolek - Česká tábornická unie, z.s., je spolek, sdružující občany se společnými zájmy, kterými jsou pobyt v přírodě, její poznávání a ochrana a s tím spojené tábornické dovednosti a sportovní vyžití v přírodě. Hlavní činností ČTU je veřejně prospěšná činnost, zejména práce s dětmi a mládeží a vzdělávací činnost.

Statutárním orgánem ČTU je náčelník a místonáčelníci ČTU, kteří jednají samostatně.

Organizačními jednotkami spolku jsou pobočné spolky, a to Oblasti, Tábornické kluby a Tramské osady.

Oblasti ČTU jsou územní celky sdružující Tábornické kluby, Tramské osady a jednotlivce.

Statutárním orgánem Oblasti je náčelník a místonáčelníci Oblasti, kteří jednají samostatně.

Tábornické kluby (T.K.) a **Tramenské osady (T.O.)** jsou základními organizačními jednotkami. Sdružují nejméně 5 osob z nichž minimálně 3 musí být staří 18 let. Pokud tyto jednotky nevlastní movitý majetek nemusí mít vlastní právní subjektivitu.

Statutárním orgánem T.K. a T.O. je náčelník a místonáčelníci, kteří jednají samostatně.

Jak již napovídá definice spolku, že se jedná o „sružování občanů...“ je z toho zřejmé, že práci v něm nebudou vykonávat klasiční zaměstnanci, jako je zvykem v ziskovém sektoru. Nýbrž se bude jednat o lidi, kteří svou práci pro spolek budou vykonávat na dobrovolnické bázi. Samozřejmě to nevyklučuje zaměstnanecký poměr v takových to a jim podobných organizacích, ale lze předpokládat, že se bude vyskytovat jen ve velmi malé míře. Sružené osoby, čili také pracovníci spolku, se v tomto případě nazývají členy.

Tito členové vykonávají práci jak sami pro sebe, aby uspokojili své zájmy (potřeby), tak pro organizaci i pro ostatní lidi bez ohledu na to, zda jsou v organizaci či nikoliv. V tomto ohledu má práce členů, dobrovolníků stejné aspekty jako jakýkoliv jiný pracovní výkon, třeba právě zaměstnanců.

Člen, členství

Velkou část členské základny ČTU (cca dvě třetiny) tvoří děti v tábornických klubech, osadách a oddílech. Členství v ČTU tedy vzniká spontánně na základě touhy být se svými kamarády a sdílet s nimi čas strávený na výpravách a táborech. Hlavní náplní činnosti ČTU je proto práce s dětmi a mládeží.

Bez ohledu na věk má však vstup do organizace svá pravidla. Členství vzniká na základě členské přihlášky, po zaplacení členského příspěvku a přijetí organizační jednotkou, u které jednotlivec požádal o členství. Členství je individuální a dobrovolné, členem se může stát každý.

ČTU se řídí stanovami spolku, ve kterých jsou jasně formulována práva a povinnosti členů, hierarchie v organizaci, funkce, práva a povinnosti statutárních orgánů.

Orgány ČTU

Sněm ČTU, Nejvyšší rada ČTU, kontrolní a revizní komise ČTU.

Nejvyšším orgánem České táborské unie je Sněm ČTU. Koná se jednou za čtyři roky. Nejvyšším orgánem ČTU mezi Sněmy je Nejvyšší rada.

Táborské kluby (T.K.) a Trampské osady (T.O.) si mohou zvolit vlastní vnitřní strukturu. Kromě Stanovami určených funkcí, používají kluby a osady vlastní názvosloví, které vychází z jejich praxe v oddíle.

Například:

- Funkce při pravidelné činnosti v oddíle:

Vedoucí - osoba starší 18 let, osoba odpovědná za program, za všechny svěřené členy

Rádce, praktikant, instruktor, vedoucí družinky (oddílu) - osoba mladší 18 let, s částečnou odpovědností za svěřené členy

- Funkce v době konání letního tábora:

Náčelník - Hlavní vedoucí - osoba starší 18 let, osoba odpovědná za celý tábor

Místonáčelník - zástupce hlavního vedoucího - osoba starší 18 let, 2. osoba odpovědná za celý tábor

Zdravotník - osoba starší 18 let, osoba odpovědná za zdraví a hygienu celého tábora

Hospodář - osoba starší 18 let, osoba odpovědná za hospodaření na táboře

Vedoucí - osoba starší 18 let, osoba odpovědná za táborový oddíl nebo družinu

Rádce, praktikant, instruktor, vedoucí družinky (oddílu) - osoba mladší 18 let, s částečnou odpovědností za svěřené členy, pomocník vedoucích

Táborové funkce mohou být zcela odlišné od funkcí pro běžnou pravidelnou činnost v oddíle. Například Náčelník Tábornického klubu (tj. statutární orgán) nemusí být na táboře Hlavním vedoucím.

Letní tábor má vyšší nároky na způsobilost a vzdělání táborových vedoucích. Kromě Stanov spolku, stanovují kvalitu vzdělání táborového vedoucího další zákony a předpisy např. Hygienické předpisy, Bezpečnostní předpisy apod.

4.2.2 Vzdělávání v ČTU

Česká tábornická unie, z.s. považuje za jednu ze svých hlavních činností také vzdělávání. Nejedná se jen o výuku tábornických dovedností, které jsou při pobytu v přírodě potřeba, ale také o vzdělávání nutné pro výkon výše uvedených funkcí.

Vzdělávání vedoucích (poskytováno ústředím organizace):

- Školení zdravotníka zotavovacích akcí
- Školení hlavních vedoucích táborů „Velká Placka“
- Školení „Hlavní vedoucí dětských táborů“
- Kurz pro pracovníky s dětmi a mládeží ve volném čase
- Rekvalifikační kurz „Vedoucí dětských kolektivů“
- Rekvalifikační kurz „Člen první pomoci“
- Tábornická škola
- Nástavbové kurzy Tábornické školy

4.2 Rozhovor

K naplnění cílů této práce je zapotřebí získat potřebné informace o systému vzdělávání ve vybrané neziskové organizaci. Za tímto účelem byl uskutečněn strukturovaný rozhovor s vedoucí ústředí České tábornické unie Terezkou Somrovou, která je v tomto smyslu vhodnou kompetentní osobou a ochotnou rozhovor podstoupit.

Tyto informace měly potvrdit a doplnit již některé získané informace z předchozí kapitoly, v níž byly analyzovány stanovy a jiné údaje z webových stránek ČTU.

Otázky, které byly vedoucí ústředí kladeny, byly předem připraveny a jsou součástí přílohy. Při rozhovoru byly autorkou práce dělány průběžné poznámky. Z těchto poznámek jsou zde uvedeny jen zajímavé a podstatné informace, které napomáhají dosáhnout stanovených cílů.

Z rozhovoru tedy vyplynulo, že v organizaci vzdělávání probíhá, ale nelze ho, dle slov vedoucí ústředí, pokládat za zcela plánované a dobře organizované. Není tudíž systematické. Vzdělávání ČTU je určeno nejen pro potřeby vzdělávání pracovníků organizace, ale také pro širokou veřejnost, neboť vzdělávání je jednou ze základních činností organizace, takže ČTU je také vzdělávací institucí. Toto vzdělávání má na starosti v současné době místopředseda ČTU Pavel Bulík. Vyplývá však a je sestavováno převážně na základě požadavků legislativy České republiky. Organizace má v současné době 6533 členů, z toho je 4720 dětí a mládeže do 18 let.

Konkrétní nabídka vzdělávacích programů nabízených ústředím ČTU (viz předchozí kapitola) je doplněna vzdělávacími aktivitami na úrovni Oblastí ČTU.

Vzdělávání tábornických dovedností:

- Tábornické školy
- Oblastní tábornické školy (OTS)
- Zimní tábornická škola – EXZIT
- CVVZ (tj. Celostátní vzájemná výměna zkušeností) každý rok ji pořádá někdo jiný, není určena jen pro ČTU, ale i pro jiné velké organizace dětí a mládeže; v roce 2017 ji pořádá Velká Rada Jesenické oblasti, proběhne v období 16. -19. listopadu 2017 v Šumperku (je to komplexní vzdělávací program, jehož program (náplň) se skládá z několika menších vzdělávacích aktivit – různé přednášky, sportovní a zážitkové programy, dílny tvořivosti apod.)
- Jihočeská tábornická škola - pořádá Oblast Jihočeská

Vedoucí ČTU se vyjádřila, že o vzdělávání mimo ústředí ve skutečnosti nemají přehled. Pracovníci si mohou vybírat z uveřejněné nabídky vzdělávacích programů ČTU. Vzdělávání není nijak plánováno nebo organizováno. Není prezentováno ve smyslu „teď nabízíme kurz, teď se budete účastnit nebo budou se ho účastnit ti a ti“. V případě, že by měli pracovníci (členové) ČTU zájem o jiné kurzy na jiná témata, než jsou v běžné a stálé nabídce, mají se ústředí ozvat a to případně kurz zorganizuje, nebo dá souhlas Oblasti, aby si kurz zorganizovala a zrealizovala sama.

Organizace ČTU má zájem, aby všichni její členové měli možnost se vzdělávat a získávat tak znalosti a dovednosti potřebné pro výkon své práce, tak aby dobře fungovali. Vzdělávání je podporováno, ale je na tolik dobrovolné, že neexistuje žádný přehled o jeho úspěšnosti. Není evidováno, zpětná vazba je minimální. Iniciativu ve vzdělávání vyvíjí obě strany, ale nedá se říci, kdo více. Do vzdělávání zasahují dva protichůdné přístupy „povinnost“ a „dobrovolnost“.

Dále z rozhovoru vyplývá, že si organizace své členy (pracovníky) vesměs vychovává od dětství. Noví členové jsou vedeni a učeni pro danou roli a budoucí pozici v organizaci svými vedoucími. Pak obvykle postupují napříč hierarchií organizace. Každý člen v organizaci může zastávat i více funkcí najednou, např. být vedoucím v klubu a zároveň zdravotníkem nebo hlavním vedoucím na táboře a k tomu ještě náčelníkem oblasti atp. Na vyšší pozice procházejí účastníci výběrovým řízením. Při vzdělávání se z metod nejvíce uplatňují metody zážitkové pedagogiky, metodika her, pak přednáška a samostudium. Členové se mohou vzdělávat i mimo organizaci, často v organizacích s podobným zaměřením jako je ČTU (např. u Junáků – česý skaut), funguje to i obráceně. Vzdělávání provádí kromě odborných lektorů (např. u zdravotědy) i samotní členové s dlouholetou praxí na základě svých zkušeností (např. u Malé Placky – školení instruktorů).

Vedoucí ČTU dále uvedla, že problémy vidí ve zpětné vazbě a vyhodnocování vzdělávání. Nabídku vzdělávání považuje za dostatečnou, ale na některých vzdělávacích akcích je malá účast, kurzy nejsou naplněny. Nejlépe vše funguje nejen ve vzdělávání, ale všeobecně u Oblasti Jižní Morava.

Co se týká vztahů k ostatním organizacím má ČTU dobrý vztah s podobnými organizacemi (jako např. Skaut, Liga lesní moudrosti, atd.). V oblasti vzdělávání, jak již bylo uvedeno, si vzájemně pomáhají (např. CVVZ je pro všechny). Naopak konkurenční vztah mezi organizacemi s podobným zaměřením na děti vzniká při boji o peníze, při získávání dotací na svou činnost.

Protože je ČTU neziskovou organizací, je jistě zajímavé se na závěr podívat na to, jakým způsobem právě získává finance pro svou činnost.

Finanční zdroje:

- členské příspěvky,
- příjmy z hlavní činnosti (vstupné, příspěvky na tábor, účastnické poplatky)
- dotace ze státního rozpočtu, granty
- dary sponzorů
- ostatní příjmy (úroky z BÚ)
- příjmy z vedlejší činnosti dle Stanov ČTU
- příjmy z reklamy, pronájmu apod.

4.3 Dotazníkové šetření

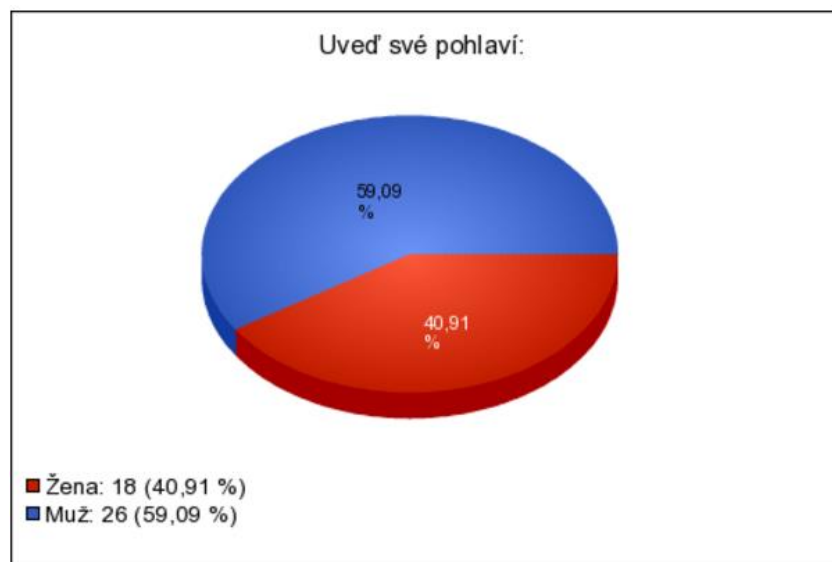
Potřebné údaje pro výzkum vzdělávání vyllynuly z dotazníkového šetření a budou nyní prezentovány na následujících stránkách. Náhodně vybraní respondenti odpovídali celkem na 33 otázek týkajících se dané oblasti zkoumání. Analýzou takto získaných dat bude zjišťováno, zda je vzdělávání v této organizaci systematické a také zda probíhá v organizaci nějaké vyhodnocování vzdělávání, případně jakým způsobem. Dotazník byl rozeslán e-mailem na adresy jednotlivých oblastí ČTU. Adresy jsou veřejně dostupné na stránkách ČTU: www.tabornici.cz. Dotazování (čili respondenti) měli v e-mailu odkaz na dotazník, který byl vytvořen pomocí aplikace „Vyplň to.cz“, která je dostupná na stránkách: www.vyplnto.cz. Celkem bylo obesláno 78 lidí. Šetření probíhalo od 26. 2. do 17. 3. 2017. Průměrná doba na vyplnění dotazníku byla 16:20

min. Dotazník byl náročný, neboť v něm bylo hodně otevřených otázek, proto aby bylo možné získat co nejvíce informací. Vrátilo se 44 platných dotazníků, jejichž data byla tříděna podle předem stanovených kritérií, analyzována a vyhodnocena. Celý výchozí dotazník a všechny tabulky a grafy z jeho vyhodnocení jsou na konci této práce v příloze.

Úkolem první části otázek bylo zjistit informace o respondentovi. Jako je věk, pohlaví, zjistit jak dlouho v organizaci působí a jeho zařazení v rámci organizace. Tato oblast sloužila k představení vzorku respondentů, kteří se byli ochotni výzkumu účastnit, neboť jejich původní výběr byl náhodný. Tyto odpovědi poskytli představu o tom, kolikaleté mají tito lidé zkušenosti (v rámci organizace) a v jaké oblasti pracují, kde nasbírali své zkušenosti, z těchto faktů pak logicky vyplývají potřeby vzdělávání. Respektive, kterým směrem se potřeby ubírají a případně lze vydedukovat v jaké míře. Mohou odhalit souvislosti s dalšími otázkami a odpověďmi.

Pohlaví respondenta

Obr. 5: Graf - Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní šetření (2017)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 44 lidí, z nichž je více zastoupeno mužů (59,09 %). Žen je 40,91 %, což je téměř o 20 % méně.

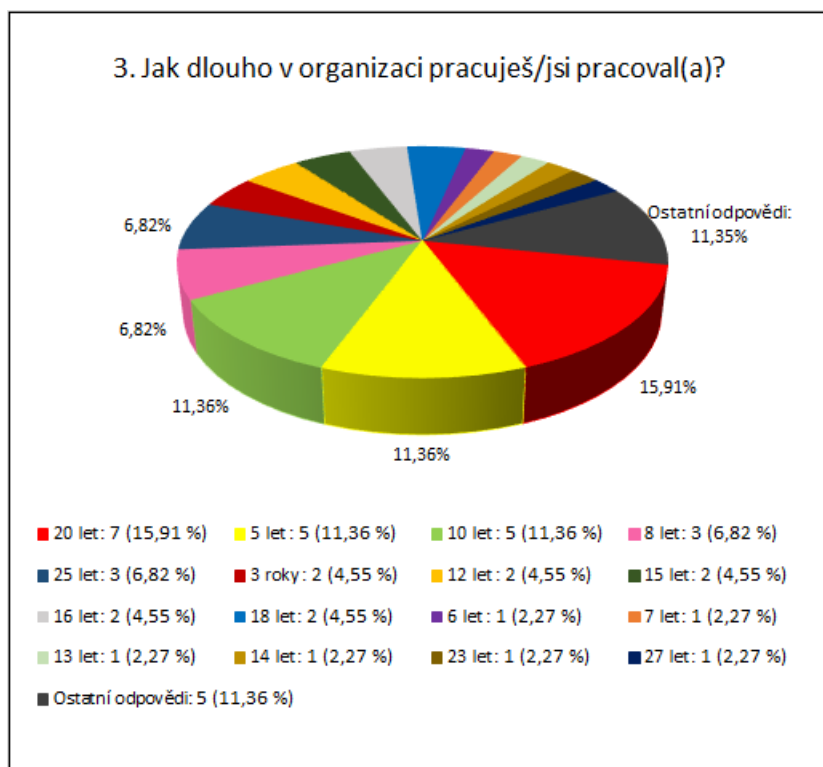
Věk respondentů

Respondenti měli uvést svůj věk. Měli nabídku z 6 intervalů. Pokud jim bylo méně než 15 let, byli přesměrováni na konec dotazníku, neboť výzkum měl být prováděn pouze na pracovnících starších 15 let. Mladší členové ČTU ve věku 14 a 15 let (až do 18 let) se stávají jakými si učni, nazývají se praktikanty, rádci nebo instruktory a jsou vychováváni k tomu, aby pokračovali v poslání a činnosti ČTU. U 14 letých se obvykle začíná podporovat jejich zájem o činnost v ČTU a pozorováním jejich přirozeného chování se odhadují jejich schopnosti pro tuto činnost. Od 15 let jsou někteří jedinci již schopni se aktivně zapojovat do činnosti ČTU (mění se postupně jejich postoj a role z klienta na pracovníka). Je to jeden ze znaků ČTU, že si své následovníky a pracovníky (dobrovolníky) vychovává ze svých původních klientů (tj. z dětí a mládeže), snad častěji než, že by přijímala neznámé pracovníky až v dospělém věku. Tato mládež je tedy potenciálními budoucími pracovníky ČTU a mohla nám dotazníkem poskytnout informace o tom, jak se na tuto roli mladí lidé připravují, vzdělávají. Pro ně byl určen interval 15 až 17 let. Výzkumu se však nikdo z této skupiny nezúčastnil. Lépe řečeno, tři adepti se pokusili, ovšem dotazník nedokončili. Tyto dotazníky byly ze šetření pro neúplnost a jinak nepodstatné informace vyloučeny. Starší pracovníci měli možnost z výběru intervalů 18 až 30 let, 31 až 40 let, 41 až 50 let anebo 51 a více let.

Z grafu je dobře patrné, že téměř polovina respondentů, přesně 47,73 %, je zastoupena skupinou pracovníků ve věku 31 až 40 let. Následuje skupina 18 až 30 let (27,27 %) a skupina 41 až 50 let (20,45 %). Pouze 4,55 % respondentů představuje skupinu osob starších 51 let (včetně).

Doba celkového působení v ČTU

Obr. 6: Graf – Doba celkového působení respondentů v ČTU



Zdroj: vlastní šetření (2017)

Vzhledem k uvedeným faktům o vývoji pracovníků z řad mladistvých členů (15 – 18 let) a jejich „přerodu“ byla otázka číslo 3 ponechána s možností volného vyjádření se. Úkolem bylo zjistit, jak dlouho v této organizaci lidé obvykle vykonávají svou pracovní činnost. Výsledkem mělo být zjištění, zda se lidé činnosti v ČTU věnují:

- krátkodobě (0 - 5 let >),
- střednědobě (5 – 15 let >),
- dlouhodobě (15 a více let).

Nejvíce respondentů se věnuje činnosti v ČTU již 20 let, ze všech dotázaných je to 15,91 %. Obě skupiny muži i ženy (posuzováno zvlášť) uváděli tuto hranici 20 let nejčastěji. Dále byla dle četnosti (ze všech respondentů) uváděna působnost 5 a 10 let (shodně 11,36 %) a 8 a 25 let (shodně 6,82 %). Nejkratší doba působení byla

zaznamenána jako 3 letá, uvedli ji 2 respondenti. Nejdéle činným respondentem v organizaci je ten, který uvedl 27 let.

Po rozřídění dat do třech zvolených kategorií lze říci, na základě vyjádření 19 osob (43,18 %), že působení respondentů v organizaci je dlouhodobé. Dále 18 osob pracuje v organizaci středně dlouhou dobu a jen 7 krátkodobě. Vysoká četnost střednědobých údajů ovlivnila i průměrnou dobu působení respondentů v dané organizaci. Průměrná doba tak činí více než 14 let.

Pozice, funkce v ČTU

Nejpočetnější skupina respondentů uvedla, že pracují jako vedoucí, vedoucí oddílů (ať na táborech nebo v rámci klubu) z celkového počtu dotázaných představují 36,36 % (tj. 16 osob). Tuto skupinu následovala téměř třikrát menší skupina osob 13,61 %, kteří pracují jako náčelníci klubu. Náčelník je totéž jako hlavní vedoucí, je tedy nadřazený ostatním vedoucím (v tomto případě vedoucím klubu). Pak se zde sešli 2 náčelníci oblastí (bylo možná identifikace jednoho, který je náčelníkem „Severočeské oblasti“) a 2 praktikanti (jinak také nazýváni rádci či instruktoři). 31 respondentů uvedlo pouze jednu funkci, kterou v organizaci zastávají. Zbýlých 13 respondentů uvedlo 2 až 5 funkcí (či pozic), které v rámci ČTU zastávají. Tento jev, který prozrazuje, že členové ČTU zastávají více funkcí než jednu, je obvyklý.

Tabulka 1 – Přehled zastávaných pozic

Současní respondenti z ČTU:	Počet
Členové	2
Praktikanti	3
Vedoucí	22
Zástupci (místonáčelníci)	3
Hlavní vedoucí (náčelníci)	13
Ostatní:	
Statutární zástupci*	2
Hospodáři	5
Zdravotníci	3

Poznámka:

* Skupina „ostatní“ zahrnuje funkce, které jsou doplňkem předchozí skupiny. Někteří členové totiž zastávají více funkcí (postů).

** znamená, že v tomto případě 1 z osob uvedla pouze, že je statutárním zástupcem klubu, nic víc.

Vzhledem k různorodosti sesbíraných odpovědí na otázku č. 4 byla sestavena ještě tato tabulka, která podává ucelený přehled pozic či funkcí pracovníků ČTU. První skupina (členové, praktikanti, vedoucí, zástupci a hlavní vedoucí) lze pokládat za hlavní pozice (funkce) dotazovaných, které jsou dle jejich vyjádření doplněny funkcemi ze skupiny „ostatní“. První skupina naznačuje určitou hierarchii popř. sílu moci, která z funkce vyplývá. Pozor neplést s hierarchií v rámci celé organizace. Neboť např. náčelník může být táborovým náčelníkem, náčelníkem klubu, náčelníkem oblasti, či působit jako náčelník na ústředí. Podobně vedoucí oddílu je něco jiného než vedoucí ústředí. V celé organizaci ČTU je vztah nadřízenosti a podřízenosti či moci ještě odstupňován vzhledem k místu působnosti (klub, oblast, ústředí). Toto již v podstatě zachycuje graf.

Nejvíce je tedy vedoucích. Představují přesně polovinu dotázaných (22 osob). Následují je hlavní vedoucí v počtu 13 osob (29,55 %). Hlavní pozice respondentů je nejčastěji spojována s funkcí hospodáře, uvedena je 5krát.

Dobrovolníci a zaměstnanci

- Dobrovolník (člen ČTU).
- Zaměstnanec (na základě smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce).

Již z rozhovoru s vedoucí ústředí bylo zřejmé, že organizace je založena na principu dobrovolnosti, a proto se s klasickými zaměstnanci v ČTU můžeme setkat jen zřídka. Přesto byla tato otázka identifikace dobrovolnické a zaměstnanecké činnosti do dotazníku zahrnuta.

Zkoumaní respondenti jsou tedy počtem 43 osob a 97,73 % identifikováni jako dobrovolníci (členové). Výzkumu se účastnil i zaměstnanec, ale pouze jeden.

Druhá skupina otázek měla přinést základní informace o tom, jaký rys či znak nejčastěji vystihuje systém rozvoje a vzdělávání pracovníků v ČTU. Od otázky č. 6 v podstatě dochází k pozvolnému seznamování se s daným systémem. Také je zjišťováno v jaké míře cítí respondenti podporu ve vzdělávání, která je posilujícím prostředkem systému vzdělávání a jakým způsobem probíhá vyhodnocování vzdělávání v organizaci.

System vzdělávání v CTU

- Plánované
- Náhodné
- Nutné (vyplývá až z naléhavých potřeb)
- Kombinací výše uvedených možností
- Nevím

Nabídka možností v této otázce měla přinést informaci o podstatném znaku systému vzdělávání. Otázka směřuje k pochopení systému, jak opravdu v dané organizaci funguje.

Vzdělávání v České tábornické unii probíhá dle respondentů jako předem plánované zároveň je však náhodné a současně lze o něm říci, že je realizované až v případě, kdy se stává nutným, naléhavým. Systém vzdělávání byl respondenty popsán jako kombinace těchto tří znaků. Takto jej charakterizovalo 19 respondentů. Což je 43,18 % všech dotázaných. Pokud by byl systém propracovaný a dobře fungující, dobře organizovaný mohli bychom hovořit o systematickém vzdělávání. Systematické vzdělávání by proto mělo být hlavně plánované. Za plánované ho označila skupina 10 lidí tj. 22,73 % všech dotázaných. Znak nutnosti, kdy potřeba vzdělávání vyplývá až z naléhavých potřeb, označilo 15,91 % lidí. 13,64 % lidí neví jak systém vzdělávání charakterizovat a jako vzdělávání, které probíhá náhodně, jej označili pouze dva lidé, což je 4,55 % všech dotázaných.

Podpora ve vzdělávání ze strany organizace

V této otázce měli respondenti vyjádřit, v jaké míře cítí podporu ve vzdělávání ze strany organizace. K tomu jim měla sloužit stupnice 1 – 5 a podporu organizace tak měli oznámkovat jako ve škole. Organizace tak získala za svou podporu přesně od poloviny respondentů hodnocení 1. Dvojku ji dalo 34,09 % a třetí početná skupina 13,64 % respondentů ji hodnotila jako dobrou, tedy za 3. Čtyřku podpora nedostala, pětku pouze jednu. (Vzhledem k dalším hodnocením ostatních otázek dotazníku, tohoto jediného respondenta se mohlo jednat o chybu a např. záměnu známky za body.) Hodnocení pět nemá proto zásadní význam na celkové hodnocení podpory vzdělávání ze strany organizace. Celkové hodnocení podpory vykazuje průměrnou hodnotu 1,63. Lze říci, že podpora ve vzdělávání ze strany ČTU je tedy velmi dobrá.

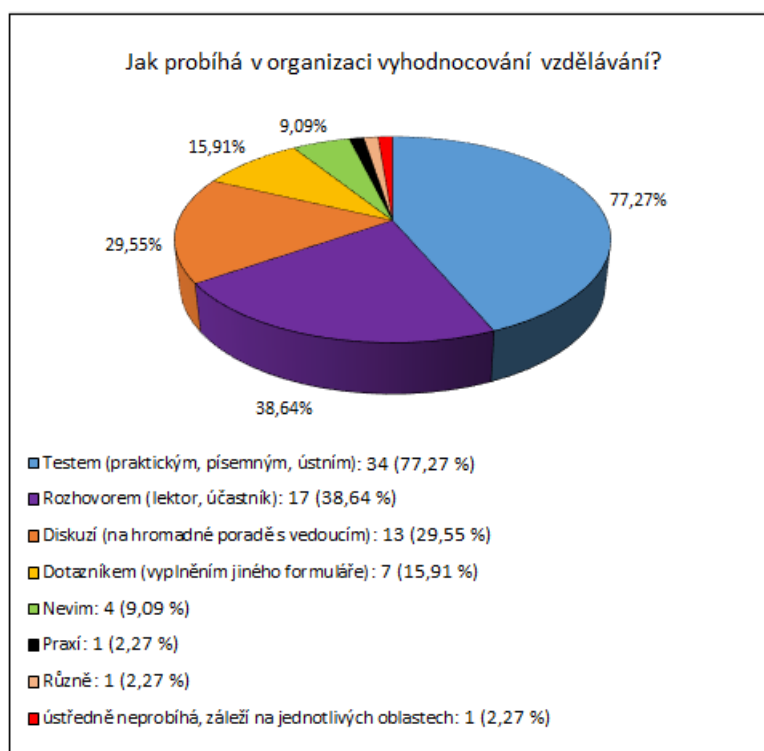
Vyhodnocování vzdělávání

- Rozhovorem (lektor, účastník)
- Dotazníkem (vyplněním jiného formuláře)
- Diskuzí (na hromadné poradě s vedoucím)
- Testem (praktickým, písemným, ústním)
- Neprobíhá
- Jinak...

Čtyři respondenti tj. 9,09 % ze všech neví, jakým způsobem probíhá v organizaci vyhodnocování vzdělávání. 77,27 % respondentů se však setkalo s testováním u vzdělávání. Testy mohou být praktické, písemné nebo probíhat ústně formou zkoušky. Další početná skupina respondentů 38,64 % uvedla, že probíhá vyhodnocování závěrů ze vzdělávání při rozhovoru s lektorem. Podobně dochází k vyhodnocování formou diskuse (nejspíš sdělení společných zkušeností a dojmů ze vzdělávání) na hromadné poradě s vedoucím, který tak může sdělit účastníkům své hodnocení a prodiskutovat danou problematiku s účastníky. Diskuzi zvolilo 29,55 % tj. 13 respondentů. Skupina 15,91 % respondentů uvedla vyhodnocování vzdělávání prostřednictvím dotazníků

nebo případně prostřednictvím jiného formuláře. U této otázky si mohl jeden respondent vybrat z více možností, neboť se měl ke vzdělávání vyjádřit všeobecně, čili uvést vyhodnocování všech vzdělávacích programů či akcí v rámci celé organizace, během celé doby, po kterou respondent v organizaci působí. Respondent měl také možnost vyjádřit se dle svého uvážení. Vzhledem k jejich malému zastoupení (četnosti) nemají zásadní vliv na podstatu zkoumané problematiky. Za zmínku stojí pouze jedna odpověď, která říká, že na ústředí vyhodnocování vzdělávání neprobíhá (přesné znění viz graf).

Obr. 7: Graf - Způsoby vyhodnocování vzdělávání



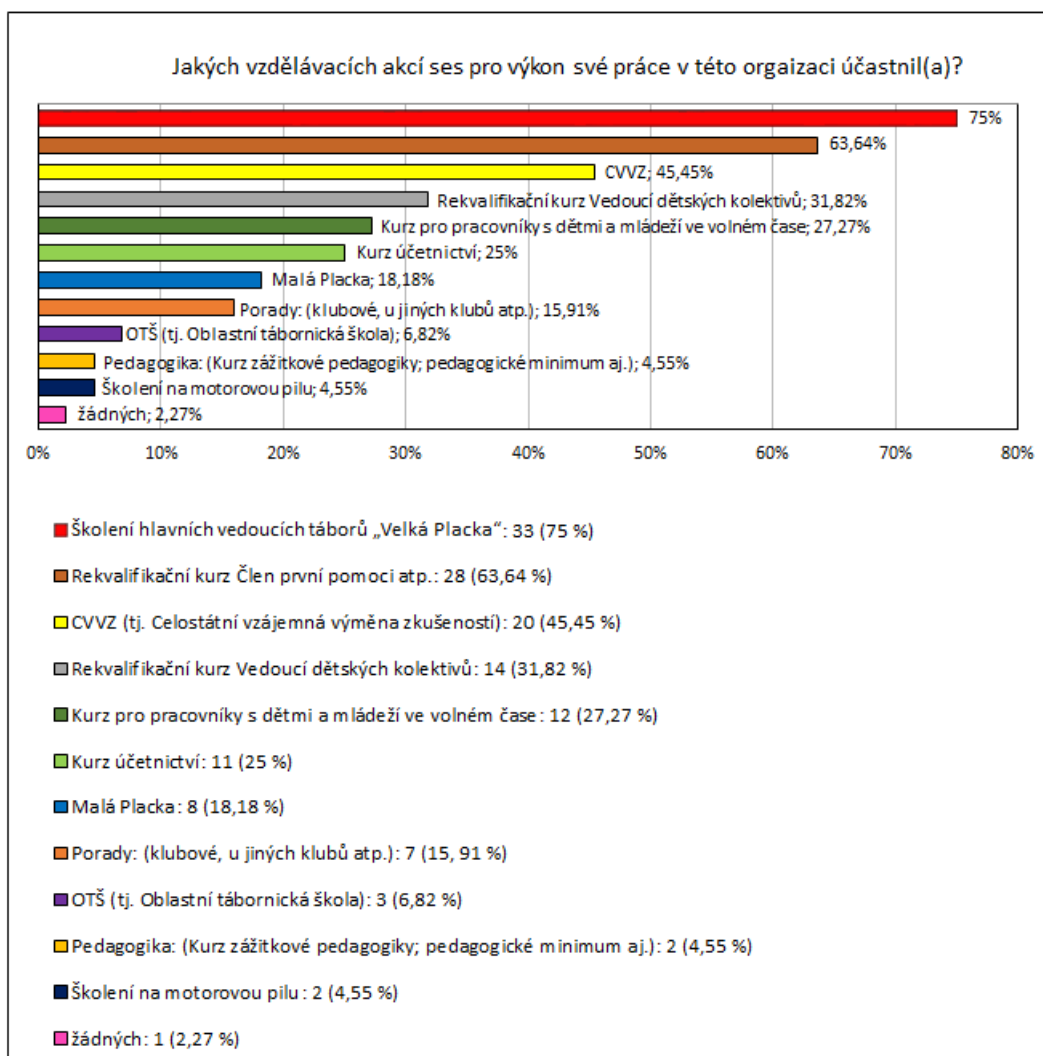
Zdroj: vlastní šetření (2017)

Třetí skupina výzkumných otázek měla zjistit, jaká je nabídka vzdělávacích akcí ČTU a účast na nich.

Vzdělávací akce

ČTU pravidelně nabízí několik vzdělávacích programů (akcí), které jsou nezbytně nutné (např. proto, že jsou vyžadovány legislativou) pro efektivní fungování jejich pobočných spolků a práci jejich členů. Mezi takové akce patří například tzv. Velká Placka nebo zdravotnický kurz první pomoci. Z tohoto důvodu by měli patřit mezi nejčastěji absolvované kurzy.

Obr. 8: Graf – Absolvované vzdělávací akce (programy)



Zdroj: vlastní šetření (2017)

Výsledek zkoumání potvrzuje, že nejčastěji se respondenti účastnili, pro výkon své práce v ČTU, školení hlavních vedoucích táborů „Velká Placka“. To znamená, že tento program absolvovalo z dotázaných 33 lidí (75 %). Vysokou účast 63,64 % měli kurzy zdravotnické. V grafu jsou shrnuty pod názvem Rekvalifikační kurz člen první pomoci, jejich názvy jsou však různé (např. Školení zdravotníka zotavovacích akcí aj.). Třetí nejúspěšnější a nejoblíbenější vzdělávací akcí je CVVZ (tj. Celostátní vzájemná výměna zkušeností). Jedná se o velmi náročný program, který se skládá z několika dílčích vzdělávacích programů (školení, přednášek, dílen, kurzů, diskuzních fór, bloků her a sportů atd.), které účastníci pochopitelně vzhledem k široké nabídce a časovému omezení neabsolvují všechny, mohou si však z nabídky libovolně vybrat a utvořit vlastní jedinečný víkendový harmonogram vzdělávání. Zjištěná účast na různých CVVZ je 45,45 % respondentů. Další nejpočetnější účast zaznamenal Rekvalifikační kurz Vedoucí dětských kolektivů 31,82 %, následuje Kurz pro pracovníky s dětmi a mládeží ve volném čase 27,27 %, hned za ním je s 25 % Kurz účetnictví. Následuje Malá Placka 18,18 % a školení v rámci porad na klubové úrovni uvedlo 15,91 %. Zmíněna byla také účast na těchto vzdělávacích akcích: OTŠ (tj. Oblastní tábornická škola), kurzy zaměřené na pedagogiku a školení na motorovou pilu (přesně v tomto pořadí).

Účastníci, lektori

- Účastník
- Lektor
- Účastník i lektor
- Jiná odpověď

Na otázku č. 9 navazuje otázka č. 10, která upřesňuje, v jaké roli se nacházeli respondenti při účasti na výše zmíněných vzdělávacích akcích. Pouze „účastníky“ bylo 72,73 % dotázaných, tj. 32 osob. Z řad pouze lektorů byl jediný respondent. Zároveň účastníky i lektory bylo 22,73 % respondentů a 1 respondent se vůbec vzdělávání neúčastní. Respondenti měli možnost uvést i jinou roli např. organizátora akce, ale nikdo takový se tohoto výzkumu neúčastní.

Nabídla vzdělávacích akcí

Respondenti se měli vyjádřit, jestli považují současnou nabídku vzdělávacích aktivit za dostatečnou. V jiném případě, jestli je nedostatečná nebo snad přebytečná (nadbytečná). Na tyto dvě odpovědi navázala otázka č. 12, ve které se měli respondenti vyjádřit, proč nabídku takto označují.

Nabídka vzdělávacích akcí respondentům vyhovuje, neboť 97,73 %, to je 43 respondentů, uvedlo, že je dostatečná. Tito respondenti pokračovali až otázkou č. 13.

Nedostatečná/přebytečná nabídka

Odpovídal pouze jeden respondent. Z celkového pohledu na zkoumaný systém vzdělávání to tedy nemá zásadní význam. Pouze upřesňoval svou odpověď z otázky číslo 11, ve které uvedl, že nabídka vzdělávání je nedostatečná. Závěr z jeho odpovědi je jasný, není proto potřeba odpověď rozebírat.

Odpověď respondenta: "Kromě Malé a Velké placky jsem o jiných vzdělávacích akcích nevěděl. Vzdělávání nemá koncepci, přijde mi dost náhodné."

Čtvrtá skupina výzkumných otázek měla zjistit, jaký mají respondenti vztah nebo přístup ke vzdělávání. Jak často se vzdělávají, co je omezuje ve vzdělávání, kolika vzdělávacích akcí se už účastnili atp.

Jak se vzděláváš (četnost vzdělávání)?

- Pravidelně
- Výjimečně
- Neustále

Respondenti měli možnost označit více odpovědí, tedy uvést určitou kombinaci nabízených charakteristik. Kombinace však mohla být pouze ze dvou nebo maximálně třech charakteristik.

Výjimečně se vzdělává 27 respondentů, tedy 61,36 %. Z nich se 23 osob vzdělává jenom výjimečně a 4 osoby se vzdělávají výjimečně a zároveň neustále. Neustále se vzdělává 29,55 % respondentů. Devět z nich udává, že se vzdělává neustále, 4 se vzdělávají v kombinaci neustále a výjimečně. Pouze a jen pravidelně se vzdělává 8 osob, to je 18,18 % všech respondentů.

Závěr je, že respondenti se převážně vzdělávají jen **výjimečně**.

Překážky ve vzdělávání

Lidem v jejich konání často něco brání. Tato otázka měla odhalit, který faktor nejčastěji brání pracovníkům ČTU ve vzdělávání. Nejvíce ovlivňujícím faktorem je čas, shodla se na tom více než polovina (56,82 %) respondentů. Už méně závažným faktorem, avšak druhým v pořadí, je nedostatek energie a všeobecně zátěž jiných pracovních povinností členů ČTU (neboť svou činnost v neziskovém sektoru obvykle dělají při klasickém zaměstnání, které je živí). Druhý faktor uvedlo 18,18 % dotázaných. Možná překvapivě je na třetím místě uváděno 11,36 % respondenty, že jim nic ve vzdělávání nebrání. Vliv financí je zanedbatelný (2,27 %) a nemá u respondentů zvláštní účinek. To je snad už o trochu více znát vliv rodiny (6,82 %) nebo nějaké osoby, která může také komplikovat snahu vzdělávat se.

Vzdělávání v roce 2016

Zkoumaný soubor pracovníků ČTU se v posledním (právě ukončeném) roce 2016 účastnil v průměru ani ne 1 akce. Neboť 65,91 %, tedy 29 respondentů se v roce 2016 neúčastnilo vzdělávacích akcí. Pouze 7 osob, to je 15,91 % všech, se účastnilo právě 1 akce. Alespoň 2 akcí se účastnilo 6 osob, to je 13,64 % ze všech. A pouze 1 osoba uvedla, že v roce 2016 stihla 3 akce a 1 osoba dokonce více než 5 vzdělávacích akcí.

Vzdělávání v před rokem 2016

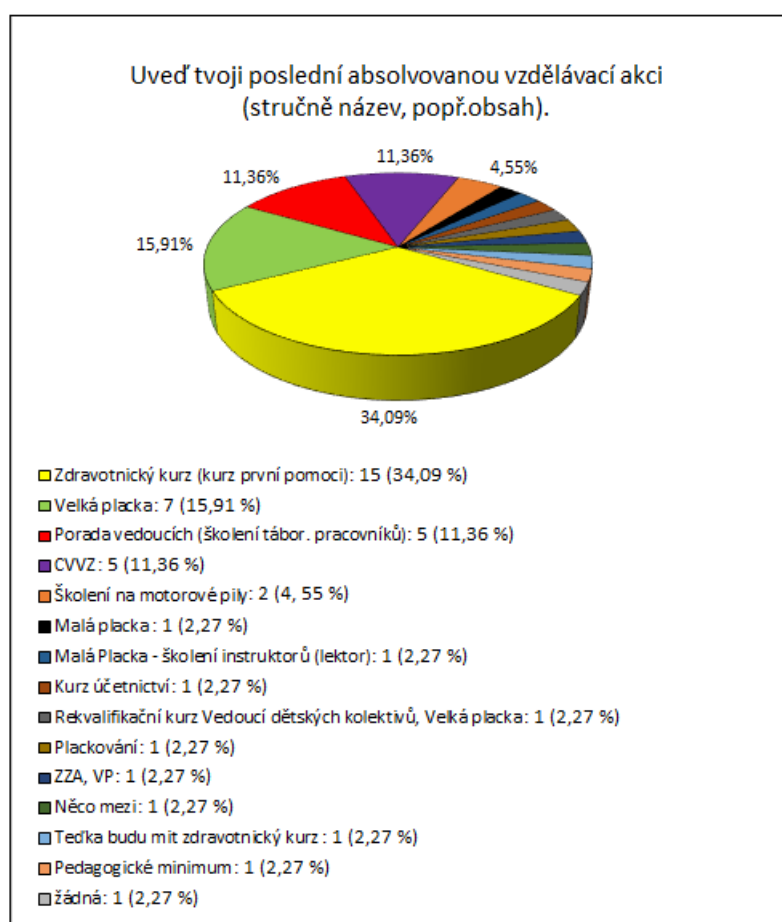
Před rokem 2016 se respondenti účastnili nejvíce 2 až 4 vzdělávacích akcí, tento fakt uvedla přesně polovina dotázaných, tj. 22 osob. Téměř třetina (27,27 %; 12) osob

se účastnila 5 až 10 akcí a 18,18 % respondentů se účastnilo v minulých letech tj. před rokem 2016 dokonce více než 11 vzdělávacích akcí.

Pátá část dotazníkových otázek zkoumá, konkrétní vzdělávací akci respondentů, které se účastnili. Dále zkoumá, jestli bylo vzdělávání vyhodnocováno, a jakým způsobem.

Poslední absolvovaná vzdělávací akce

Obr. 9: Graf – Poslední absolvovaná vzdělávací akce



Zdroj: vlastní šetření (2017)

Zkoumaná skupina šetření se naposledy převážně vzdělávala ve zdravotnických kurzech. Zdravotnické kurzy uvedlo 15 osob, což je 34,09 % ze všech respondentů. Druhým nejčastěji zmiňovaným školením byla tzv. Velká Placka, účastnilo se jí 15,91 %. Na třetím místě je shodně Porada vedoucích (školení táborových pracovníků) a CVVZ, kterých se účastnilo 11,36 %. Specifickým školením je školení na motorové pily, kterých se účastnili jen 2 lidé (4,55 %). Dále byli jednotlivě uváděny jako volná odpověď tyto vzdělávací akce: Malá Placka, Malá Placka (z pohledu lektora), což jsou školení pro instruktory a kurz účetnictví atd. Za zmínku stojí akce s názvem „Něco mezi“, kdy jde spíš o setkávání členů ČTU a výměnu zkušeností a školení Pedagogické minimum.

Hodnocení splnění čekávání

Tato otázka navazuje bezprostředně na otázku č. 17. Respondenti měli ohodnotit na stupnici 1 až 5, jak splnila vzdělávací akce, které se účastnili naposledy, jejich očekávání.

Polovina respondentů ji hodnotila na výbornou. Vzdělávací akce tak splnila jejich očekávání. Dalších 36,36 % respondentů ji hodnotilo za 2. Za 3 ji dali čtyři respondenti (9,09 % ze všech). Pouze u dvou jedinců vzdělávací akce očekávání nesplnila, považovali ji za nedostatečnou, protože ji hodnotili známkou 4 a 5. Průměrná hodnota naplnění očekávání z daného vzdělávání (při rozptylu 0,45) je tedy 1,6. Ve škole by to byla lepší dvojka.

Vyhodnocení vzdělávací akce

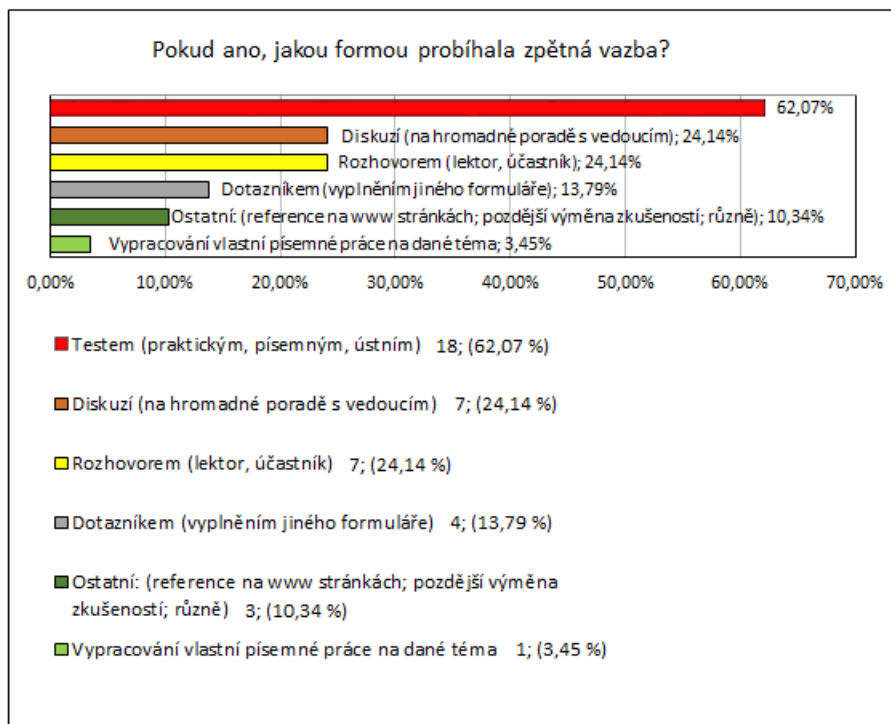
Při posuzování úspěšnosti vzdělávání je důležité, aby probíhalo nějaké vyhodnocování vzdělávání. Pracovníci, kteří se starají o program, o plánování, o systém vzdělávání potřebují zpětnou vazbu.

Respondenti ve většině případů odsouhlasili, že jejich poslední vzdělávací akce byla vyhodnocována. Na otázku: Probíhalo po této vzdělávací akci nějaké vyhodnocení (nějaká zpětná vazba)? Uvedlo 65,91 % všech dotázaných ANO. Je to vzorek 29 lidí.

Dvanáct lidí (27,27 %) neví, zda proběhlo nějaké vyhodnocení. S jistotou NE, neproběhlo vyhodnocování akce, přišli 3 lidé (6,82 %) ze všech dotázaných.

Forma zpětné vazby

Obr. 10: Graf – Forma zpětné vazby



Zdroj: vlastní šetření (2017)

29 lidí, kteří odpověděli v předchozí otázce, že vzdělávací akce byla vyhodnocována, mělo nyní uvést, jakou formou se vyhodnocování vzdělávání uskutečňovalo. Nejčastější forma vyhodnocování byla testem (praktickým, písemným, ústním) viz 62,07 % respondentů. Podle 24,14 % respondentů také probíhala diskuse ke vzdělávací akci. Stejně tak 24,14 % respondentů uvádělo, že docházelo k vyhodnocování vzdělávání v průběhu rozhovoru - mezi lektorem a účastníkem (účastníky). Další respondenti zastoupeni 13,79 % (ze všech 29 osob) vyplňovali dotazník nebo jiný vhodný formulář k vyhodnocení vzdělávací akce. V jednom případě

bylo podkladem pro vyhodnocení úspěšného školení vypracování vlastní písemné práce na dané téma. Zbylí respondenti v počtu 3 osob (10,34 %) uvedli jako formu vyhodnocení vzdělávací akce: reference na webových stránkách, pozdější výměnu zkušeností a dle slov respondenta různě (z toho lze pouze vytušit, že vyhodnocení probíhalo několika způsoby).

I v tomto případě, bylo možné v dotazníku zaškrtnout více odpovědí. Pouze jedinou možnost zvolilo 20 lidí (12x test, 3x diskusi, 2x rozhovor, 2x dotazník a 1x vlastní odpověď: „různě“).

Nejčastější kombinace vícero způsobů vyhodnocování je kombinace dvou možností. Volilo ji 8 lidí. V kombinacích vede test spolu s diskusí (2x) a test doplněný vlastní odpovědí (2x), která je zahrnuta v grafu v kategorii „ostatní“. Jeden člověk pak uvedl dokonce kombinaci čtyř možností (rozhovor + dotazník + diskuze + test). Tímto způsobem měla být vyhodnocena vzdělávací akce „Velká Placka“.

Šestá skupina otázek rozebírá poslední vzdělávací akci respondentů. Co konkrétně se respondenti naučili, co z toho využili v praxi a s jakým výsledkem.

Kolik se naučili

- 1 Hodně (velice hodně)
- 2 Spíš hodně
- 3 Ani málo, ani hodně
- 4 Spíš málo
- 5 Málo (velmi málo)
- Nevím

Respondenti se měli pokusit ohodnotit, kolik se toho na vzdělávací akci, kterou absolvovali jako poslední, naučili. Hodnocení měla pomoci výše uvedená škála.

Přesně polovina účastníků (22 osob) ohodnotila vzdělávání za 2, uvedla tak, že se naučili spíš hodně. Pětina dotázaných (22,73 %) se naučila hodně (velice hodně), a proto přiřadili hodnotu 1. Dalších 18,18 % účastníků zvolili střední cestu za 3 Ani

málo, ani hodně a byli i takoví (6,82 %), kteří odešli ze vzdělávací akce s pocitem, že se naučili spíše málo, což odpovídá hodnocení 4. Pouze jeden účastník dané vzdělávací akce zvolil únikovou odpověď „Nevím“.

Co se naučili

Vzhledem k faktu, že respondenti se vyjadřují ke vzdělávacím akcím, které se týkají různých oblastí vědomostí a dovedností, byla tato otázka ponechána s možností volného vyjádření se. Respondenti měli konkretizovat, co se na poslední vzdělávací akci naučili.

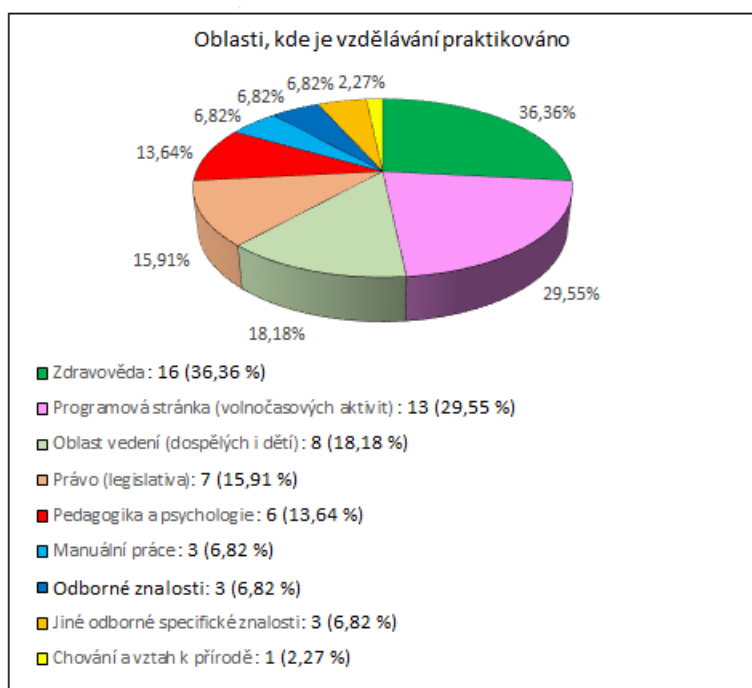
Jsou dva druhy vzdělávacích akcí. Do první skupiny patří vzdělávací akce, které se týkají pouze jedné specifické oblasti, lze proto u nich snadno určit, čeho se vzdělávání bude týkat (např. kurzy zdravotní výchovy) a do druhé skupiny patří vzdělávací akce, které zahrnují různorodé oblasti (např. Velká Placka – jejíž součástí jsou také základy první pomoci, zdravotní výchovy). Účelem bylo zjistit, které oblasti znalostí a dovedností se u respondentů naposledy rozvíjely. Odpovědi proto byly analyzovány a rozříděny do několika skupin.

Z podstaty zájmů, poslání a činnosti České táborské unie vplynuly pro zmíněné třídění následující kategorie. Hlavní kategorie se týká přírody, vzdělávání se v této oblasti může týkat tedy „chování a vztahu k přírodě“ (1. kategorie), druhá kategorie se zaměřuje na práci s lidmi (dětmi i dospělými). Vzdělávání se může týkat komunikace s lidmi, rozhodování, řízení a vedení lidí, proto „Oblast vedení“ (2. kategorie). Z této oblasti je navíc vypíchnuta ještě samostatná kategorie „Pedagogika a psychologie“. Dále vznikla kategorie „Programová stránka“ a „Zdravověda“, které jsou součástí hlavně táborské činnosti ČTU. Dále vznikla kategorie „Odborné znalosti“ určena např. pro účetnictví a právo, pro které se nakonec jeví vhodné vytvořit samostatnou kategorii „Právo“. Ke všem činnostem probíhajícím v ČTU je také potřeba „Manuální práce“, což je další kategorie. A nakonec kategorie „Jiné odborné specifické znalosti“ např. horolezectví, hygienické minimum. Tyto pojmy by mohly sice být zahrnuty do programu, nebo do zdravotní výchovy, ale jsou dost specifické a stejně tak dobře

by mohly spadat pod přírodu, která je vzhledem k činnosti ČTU důležitější, tak jsou v kategorii zvlášť.

Přehled o kategoriích, respektive oblastech, na které vzdělávání působilo, je zahrnut v následujícím grafu.

Obr. 11: Graf – Oblasti vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření (2017)

Nejvíce se respondenti naučili z oblasti zdravovědy 36,36 % (uvedlo 16 lidí). V oblasti programu se rozvíjelo a vzdělávalo 29,55 % (13 osob). Kdy se učili a na vlastní kůži zažívali nové hry proto, aby se zdokonalovali např. ve tvoření celotáborových her.

Zlepšování jiných odborných specifických znalostí uvedlo 6,82 % respondentů. V této skupině jsou zahrnuty znalosti tzv. hygienická minima (u 2 lidí), které musí např. znát každý dobrý hospodář, ocení je zdravotník a je důležité je znát z hlediska životního prostředí. Jeden respondent také získal znalosti a dovednosti související s horolezectvím.

Třetí nejčastěji získané znalosti a dovednosti jsou z oblasti vedení lidí, rozvíjelo je 8 lidí, tj. 18,18 % všech respondentů.

Pak následují znalosti z oblasti práva (15,91 %), pedagogiky a psychologie (13,64 %), z oblasti dalších odborných znalostí, které přispívají spíše k celkovému chodu organizace např. fundraising, ekonomické minima uvedlo 6,82 % všech dotázaných.

Manuální práce si zlepšovalo 6,82 %, v této oblasti byla zmiňována práce s motorovou pilou nebo např. tvoření v dílnách.

Pouze u jednoho člověka (představuje 2,27 %) vyplývá z jeho odpovědi, že také posiloval znalosti a dovednosti z oblasti „Chování a vztahu k přírodě“.

Příklady odpovědí na otázku:

22. Co konkrétně ses naučil(a), ty (stručně):
"První pomoc, jak se chovat v křížové situaci."
"Veškerou zdravotní vědu z pohledu právního a praktického. Legislativu k vedení táborského klubu, pedagogiku vedení dětského kolektivu, historii a fungování ČTU a v poslední řadě jsem se naučil věřit lidem kolem sebe."
"Jak vést letní tábory, právní minimum hlavního vedoucího, osvěžení znalostí zdravotní vědy, ekonomické minimum zotavovacích akcí, psychologické znalosti při práci s dětmi."
"Posun ve vnímání fundraisingu, tipy a triky."
"Nějaké hry, v dílnách tvořit různé věci např. indiánské náušnice a náramky z perliček."
„Jak správně a bezpečně s motorovou pilou zacházet. Školení bylo určeno pro oprávnění řezání v čase tábora.“
„Psychologie dětí, vývoj, stresory, a další.“
„Šplhat po skalách a s tím související bezpečnost, nové hry, myslet za děti - uvědomit si jak lidé fungují (např. rychlost a automatizace příkazů) - čili něco z vedení dětí, dospělých, kolektivů a mnoho dalšího.“

Využití v praxi

Účelem této otázky je zjistit, zda to co se respondenti naučili, využili také v praxi. Většina respondentů 79,55 % uvedlo, že to co se na poslední vzdělávací akci naučili, využili i v praxi. Celkem 20,45 % respondentů, tj. 9 lidí, však uvedlo, že získané znalosti a dovednosti v praxi nevyužili. Z toho 6 respondentů možná získané znalosti a dovednosti ještě využije a 2 jsou přesvědčeni, že je určitě ještě využijí. Pouze jediný respondent uvedl: NE, vůbec to nevyužiju.

Oblast uplatnění vzdělávání

Respondenti, kteří v předchozí otázce č. 23 uvedli, že své nabyté znalosti a dovednosti využili i v praxi, pokračovali touto otázkou č. 24 a následujícími otázkami 25 a 26. Ostatní byli přesměrováni na otázku 27.

Nyní měli respondenti uvést, ve které oblasti své znalosti a dovednosti nabyté v průběhu posledního vzdělávání uplatnili. Nabízené odpovědi jsou rozděleny do třech úrovní, které vždy tu předchozí úroveň, co se týká působnosti, vlastně rozšiřují. Nejnižší úroveň, kdy znalosti a dovednosti byly použity pouze v rámci pracovní pozice respondenta, je zastoupena nejméně. Uvedlo ji pouze 5 osob (tj. 13,89 %). V rámci celé organizace své nově nabyté znalosti a dovednosti bylo schopno využít 19,44 % respondentů. Nejvíce je však zastoupena úroveň třetí, kterou uvedlo 66,67 % respondentů. Vědomosti, které vzděláváním tito lidé nabyli, byli schopni uplatnit v nejširším možném měřítku, tedy kdekoliv i mimo organizaci.

Co účastníci využili v praxi

Respondenti se k otázce mohli volně vyjádřit. Tato otázka je verifikační. Účelem otázky č. 25 i následující otázky č. 26 je ověření, zda si respondenti, alespoň uvědomují, co už v praxi ze vzdělávacích akcí využili, a že se nestačí pouze jen vzdělávat, ale že získané znalosti a dovednosti musí nakonec použít v praxi. Jen tento přístup spěje k efektivnímu vzdělávání. V této otázce se tudíž měli zamyslet nad tím, jak s nově nabytými vědomostmi a dovednostmi naložili a pak se mohli vyjádřit k tomu, co konkrétně v praxi již použili.

Tady je příklad některých odpovědí:

25. Uved' konkrétní příklad toho, co a jak jsi v praxi využil(a) (z posledního vzdělávání):
"Hodně jsem využila hry, jak se chovat v přírodě, rozdělovat oheň - hlavně jsem byla schopna pak tohle využít i v jiných dětských organizacích."
"Např. konkrétní celodenní zpracování programu, jak se děti mají balit na výlety s přespáním v přírodě, jak se chovat v přírodě, jak ošetřovat nemocné a zraněné."
"Ošetřil jsem kde co. Od rýmičky po sekyru v noze."
"Pokácel jsem několik stromů a postavil několik staveb na táboře, pomáhám oficiálnímu hospodáři, mám na starosti technické zázemí."
"Žádosti o podporu činnosti organizace od MŠMT, nadací Agrofert, ČEZ, www.52milionu.cz"

I v případě otázky číslo 25 byly odpovědi rozříděny do kategorií, které jsou uvedeny výše v otázce č. 22. Porovnáním kategorií z obou otázek, lze říci, že došlo k největšímu poklesu odpovědí v oblasti „Práva“ a „Programová stránka“. Na otázku č. 22 odpovídalo 44 respondentů na otázku 25 pouze 35 respondentů, neboť zbylí uvedli, že to co se při posledním vzdělávání naučili, v praxi nevyužili (alespoň NE doposud). Jedním ze znaků úspěšného vzdělávání je, že se získané vědomosti a dovednosti aplikují v praxi. Úspěšnost tedy klesla o 4 odpovědi respondentů v oblasti práva a 4 v oblasti programů.

Výsledek z praxe

Tato otázka se má pokusit ověřit, zda si respondenti uvědomují, že to co lidé v praxi dělají, má také přinést nějaký konkrétní výsledek. Samozřejmě se hodnotí lépe výsledky, které jsou hmatatelné či počitatelné, dají se nějakým způsobem měřit. Něco konat, ještě neznamena, že to přinese žádaný efekt. Ovšem na akci existuje reakce, nebo z akce prostě něco vyplyne, např. nějaký užitek, projev spokojenosti atd. To je úkolem této otázky, pokusit se identifikovat z odpovědí nějaké výsledky.

Tato otázka rozvíjí několik předcházejících otázek. V otázce č. 22 respondenti uvedli, co konkrétně se při posledním vzdělávání naučili. V otázce č. 25 měli upřesnit,

jak to, co se naučili, použili v praxi a v této otázce se mají respondenti zamyslet nad tím, jaké výsledky vzdělávání přináší. Jinými slovy se musí porovnat, co se respondenti naučili, zda to použili při práci a s jakým výsledkem.

Příklad některých odpovědí:

26. Popiš stručně, jaký byl z toho v praxi konečný výsledek: (např. spokojenost dětí, hra se nepovedla, ušetřil jsem tím organizaci peníze aj.)
"Ušetřil jsem organizaci případným problémům se špatným vyúčtováním apod."
"V praxi jde především o předání základů při manipulaci s náradím a dětem vysvětlit bezpečnost."
"Úspěšné tábory a celoroční činnost s dětmi."

U 1. a 3. odpovědi lze říci, že si dotyčný uvědomuje výsledky svého konání a je schopen je popsat. Odpovědi jsou vcelku pozitivní a pro organizaci jsou informací, že vedli k určitému úspěchu. V prvním případě si respondent poradil s vyúčtováním. V třetím případě jsou klienti (děti) spokojeni a lze předpokládat, že mají důvod zůstat organizaci věrní.

U 2. odpovědi buď respondent nepochopil dotaz (je samozřejmě možné, že otázka není správně formulována) a nebo si respondent správně neuvědomuje, co má být výsledkem (eventuálně užitek) jeho konání. Jeho odpověď je spíše formulováním toho, co by se mělo dělat... Ještě je tady možnost, že respondent neumí pouze správně vyjádřit konkrétní výsledek. (Uspokojivá odpověď by byla např. Ano děti už ví, jak s náradím manipulovat, protože jsem je to naučil atp.)

Z odpovědí byly zjištěny tyto konkrétní výsledky:

Tabulka 2 – Výsledky vzdělávání v praxi

Výsledky (projevy) vzdělávání, které vzešly z praxe:	Počet	Globálně %
Spokojenost dětí (rodičů aj.)	15	34,09%
Oblast zdravotní péče (např. úspěšné ošetření, všichni přežili aj.)	6	13,64%
Hra se povedla	5	11,36%
Ušetřené peníze	2	4,55%
Vlastní spokojenost	2	4,55%

Zdroj: Vlastní šetření (2017)

Nejčastěji byla uváděna respondenty spokojenost dětí, uvedlo ji 15 lidí, tj. 34,09 %. Výsledky z oblasti zdravotní péče tvoří 13,64 % ze všech respondentů. 11,36 % respondentů uvedlo, že se jim hra, kterou uskutečňovali, povedla. Další 4,55 % uvedli jako úspěch, který vyplývá z absolvovaného vzdělávání, ušetřené peníze a stejně 4,55 % respondentů uvedlo, že jsou s vlastním konáním spokojeni.

Poslední skupina otázek zahrnuje otázky, které doplňují informace o celkovém systému vzdělávání v ČTU.

Financování vzdělávání

Vzdělávací akce jsou často hrazeny z různých dotací, někdy si je však účastník hradí zcela sám. Tyto odpovědi odhalují, kdo respondentům hradil poslední vzdělávání. Z 54,55 % bylo vzdělávání hrazeno částečně účastníkem a částečně organizací. Případů, kdy hradila vzdělávání organizace je 25 %. Ovšem 13,64 % účastníků si muselo poslední vzdělávání hradit samo.

Hodnocení úrovně poslední vzdělávací akce

Poslední vzdělávací akce byla účastníky ohodnocena v několika oblastech pomocí číselné škály 1 až 5.

Příprava a plán (informace, přihlašování, apod. před akcí) bylo 72,7 % ohodnoceno známkou 1. Průměrnou známku však „příprava a plán“ dostali 1,364.

Organizační stránka akce (v den akce, na místě) byla nejčastěji hodnocena 1 dle 63,6 % respondentů. Průměrnou známku dostala 1,5.

Průběh (realizace) samotného vzdělávání byl také hodnocen nejčastěji 1 u 59,1 % respondentů. Průměrná známka však byla 1,545.

Lektoři a odborné vedení byli u respondentů hodnoceni za 1 v 68,2 % případů. Průměrná známka lektorů byla 1,432.

Obsah vzdělávání byl 59,1 % ohodnocen také známkou 1. Průměrnou známku však dostal 1,545.

Efektivita, přínos akce dostala jedničku ze všech oblastí nejméně krát, protože ji uvedlo pouze 47,7 % respondentů. Průměrná známka byla 1,705.

Celková úroveň této akce (komplexně) je tedy hodnocena vysoko. 56,8 % dalo 1; 36,4 % dalo za 2; 4,5 % dalo za 3 a 5 rozdalo 2,3 % všech respondentů. Průměrná známka celkové úrovně poslední vzdělávací akce je proto 1,545.

Problémy při vzdělávání

Některé z uvedených odpovědí respondentů:

29. Co se ti na této akci líbilo a nelíbilo. Jestli nastaly v souvislosti s akcí nějaké problémy, uveď je:
"Ačkoliv je mi to trapné, s čistým svědomím mohu říci, že Zdravotňák byl ve všech směrech povedený a v žádném bodě programu jsem nezahlédl chybu nebo mezeru. Organizace byla skvělá, program navazoval a odsýpal. Přece jen bylo hodně témat které se musely probrat rozumnou rychlostí v krátkém čase. Ale vše si z akce pamatuji a vše nám bylo prezentováno srozumitelně. Dotazy byly zodpovězeny obratem."
"Líbilo: množství probraných témat, osobní zkušenosti lektorů, přátelské prostředí a prostor pro diskuzi nelíbilo: pedagogické dovednosti některých lektorů."

"Bez problémů, příjemná akce s přínosem mnoha informací, zajímá lidi (další účastníci) a jejich názory a nápady"

Z odpovědí vyplývá následující. Nejvíce se líbili dvě vzdělávací akce: CVVZ a zdravotnický kurz (což uvedli dva a dva respondenti). V jednom případě se účastníkovi velmi líbila i Velká Placka. Na zdravotnickém kurzu byly dvakrát oceněny kvality lektora, dále u zdravotnického kurzu např. dobrý kolektiv, u CVVZ dvakrát oceněno množství a pestrost přednášek, pak možnosti komunikovat se zástupci MŠMT ČR a na Velké placke se dvěma lidem líbilo množství témat (informací).

Naopak co se nelíbilo: na CVVZ byl jedenkrát jejich web označen za chaos, podobně i program. Jedenkrát se nelíbilo respondentovi přihlašování na přednášky CVVZ. Jedenkrát si respondent u zdravotnického kurzu stěžoval na nedisciplinovanost účastníků. U Velké Placky se nelíbili pedagogické dovednosti některých lektorů a u Porady vedoucích se dvěma respondentům nelíbila skladba účastníků (byla to nesourodá skupina věkem i zkušenostmi).

Pouze dva respondenti uvedli v souvislosti se vzdělávací akcí nějaké problémy: u CVVZ se totiž stalo, že se nedostavil na přednášku lektor a také bylo u CVVZ poukazováno na krádeže. Ze strany lektorů, si jeden stěžoval na malou účast u Malé placky.

Hodnocení účastníků všech vzdělávacích akcí

Některé z uvedených odpovědí:

30. Tvé slovní hodnocení veškerých vzdělávacích akcí: (Co ti chybí, co bys uvítal(a), co oceňuješ, co je problémem, co by se mělo zlepšit?)

"Jako nejpřínosnější kurz za sebe hodnotím Velkou placku, neboť informace z kurzu uplatňuji každé léto za poslední 3 roky jako hlavní vedoucí 3 týdenního tábora v lese, bez elektřiny a jiných dnes obvyklých zdrojů. Díky tomuto kurzu si dokážu ohlídat zákoutí, kde by mohly vzniknout problémy a předejít jim. Ale k otázce. Chybí mi trochu detailnější pohled na účtování tábora. Do účetnictví nevidím - dělá to u nás v klubu jiný člověk a je dost samostatný. Pracuje v oboru a svoji práci dělá pro nás skvěle, ale rád bych uměl té osobě koukat pod ruce a rozumět tomu. I kdyby to měl být extra kurz. Oceňuji přístup lidí z ČTU a jejich ochotu se s námi účastníky každý rok otravovat, abychom to uměli :) Zlepšovat se dá už snad jen komfort. Třeba kdyby organizátor akce dal echo, že má někdo volné místo v autě, když se jede do Obůrky...to by bylo :)"

"Lépe komunikovat nabídku vzdělávacích programů i napříč oblastmi snaha dělat si akci pro svoje lidmi s vlastními lidmi je sice chvályhodná, ale finální výsledek do velké míry závisí na lektorech, jejichž výběr je ale poněkud omezený proto, že se akcí účastní ve volném čase a zadarmo"

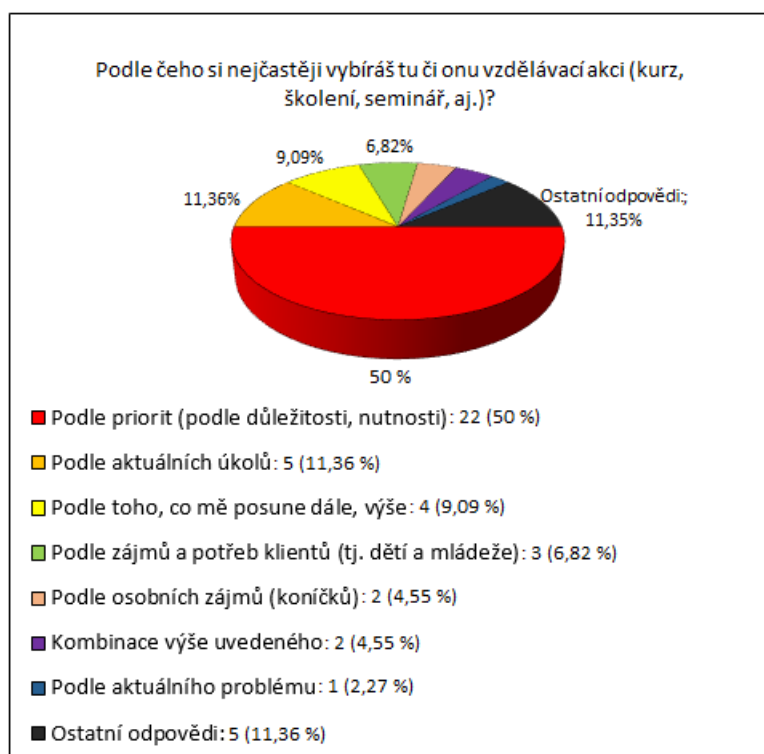
"Pro tuto otázku nejsem objektivním hodnotitelem, ale obecně si myslím, že členové ČTU nedoceňují kvalitu našich kurzů. Od té doby, co je nabízíme i "komerčně" nemáme problém s množstvím účastníků."

U této otázky nevedlo 9 respondentů svou odpověď. Proto klesla úspěšnost odpovědí na 79,55 % (35 osob). Jedna osoba se neúčastní vzdělávání vůbec. 18 osob vyjádřilo spokojenost se vzděláváním. Ocenili např. úroveň a nabídku (množství) vzdělávacích akcí. Mezi společné aspekty lze zařadit např. tyto: Chybí koncepce vzdělávání, ukládání dat, větší odbornost lektorů. Respondenti žádají, aby se zlepšilo přihlašování do kurzů (uvedlo nejvíce osob, tj. 7). Dále by chtěli, aby se zlepšila účast na kurzech, to by se musel zlepšit přístup účastníků i lektorů. Respondenti by uvítali pestřejší program, přednášky na téma děti ze sociálně slabších skupin a téma

o vhodnosti odměňování dětí. Vítanými by byly i kurzy horolezectví a potápění. Dále vyslovili respondenti přání, ať se kluby druží více. A na závěr dokázali respondenti ocenit přátelský přístup lektorů na Velké Placce.

Výběr vzdělávání

Obr. 12: Graf – Výběr vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření (2017)

Nejčastěji si respondenti vybírají konkrétní vzdělávací akci podle priorit, jak uvedlo 50 % respondentů, dále podle aktuálních úkolů (11,36 %), pak podle toho, co je posune dále nebo výše (tzn., že se chtějí posunout v hierarchii organizace na pozice nahoru nebo rozšířit své znalosti do vícero oblastí), tuto možnost uvedlo 9,09 % respondentů. Nakonec za zmínku ještě stojí výběr akce podle zájmů a potřeb klientů (tj. dětí a mládeže) jak uvádí 6,82 % respondentů.

Motivace

Tady je pár příkladů odpovědí, co lidi motivuje k tomu, aby se vzdělávali:

32. Co tě motivuje ve vzdělávání? (Co ti pomáhá, nebo tě přinutí se vzdělávat?)
"Hodnotné a kvalitní informace s uplatněním v praxi za velmi dobrých finančních podmínek. Výborná organizace a kolektiv podobně zaměřených lidí."
"Jakákoliv možnost se vzdělat, něco získat je super a snažím se jí využít."
"Motivuje mě hlavní náčelník, je můj vzor :-)"
"Nutí mě vedoucí, ale kromě toho taky se chci dovědět něco nového, bez toho by to nešlo. Takže mě motivuje vlastně všechno co dělám, co se můžu dozvědět a použít."
"Přinutí mě změny zákonů - je třeba být pořád ve střehu."
"Ráda dělám svou práci dobře. A lidi se kterými pracuji mě motivují, podporují a těší mě s nimi pracovat."
"Vidina nových informací nebo jiného pohledu na věc."

Mezi aspekty motivace, která uvedli respondenti, patří: fungující oddíl (bezproblémový chod), dále fakt, že rádi pracují s dětmi (baví je to), také to může být pocit zodpovědnosti. Nebo to mohou být lidé, společný vyhovující kolektiv, přátelská atmosféra kolektivu. Ke vzdělávání je také motivuje respektive nutí např. legislativa. Ze všeho nejvíce však respondenti uváděli aspekt naléhavosti, nezbytnosti a povinnosti (tedy aktuální úkoly, potřeby, problémy a požadavky organizace).

Lidé a možnost zlepšovat se, tedy osobní rozvoj je druhým nejčastějším motivačním prvkem. Třetím je pak zmíněný pocit zodpovědnosti.

Názory účastníků

Obr. 13: Graf – Názory účastníků



Zdroj: vlastní šetření (2017)

Na závěr měli respondenti uvést, která z nabízených tvrzení jsou pravdivá. 79,55 % (35 osob) se nejčastěji ztotožňovalo s tím, že je organizace podporuje ve vzdělávání. 65,91 % považuje za pravdivé tvrzení, že vzdělávání, které potřebuji je dobře dostupné. 65,91 % respondentů uvedlo, že praktikují vzdělávání i formou samostudia. Následovalo tvrzení, že respondenti sami vyvíjí iniciativu ve vzdělávání 63,64 %. Naopak 40,91 % uvedlo, že je žádá (či nutí) organizace, aby se vzdělávali. Dále 56,82 % uvedlo, že v organizaci se vzdělávají nadřízení i podřízení současně.

54,55 % dotázaných pak říká, že vzdělávání je potřeba opakovat. 34,09 % dotázaných dosáhlo praxí i vzděláváním tolik znalostí a zkušeností, že je mohou rozdávat. A jako poslední informaci uvedeme, že 31,82 % (14 lidí) bylo jako nově příchozí do organizace pro výkon své práce zaučováno.

5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY

Aby bylo možné výzkum vyhodnocovat, byly předem stanoveny určitá kritéria, která vychází z vytyčených cílů. Získané výsledky výzkumu byly poté s těmito kritérii porovnány, a pokud kritériím odpovídají, je cíl dosaženo.

1. Dílčí cíl: Zjistit, zda existuje ve zvolené neziskové organizaci efektivní systém vzdělávání.

Za efektivní vzdělávání je považováno systematické vzdělávání.

Za systematický přístup ve vzdělávání je pokládán cyklus čtyř fází (stanoveny jako kritéria):

- Identifikace potřeb vzdělávání a definování cílů vzdělávání
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.

Z výzkumu vyplývají tyto výsledky. Potřeby vzdělávání nejsou přesně identifikovány, ve většině případů vycházejí jen z požadavků legislativy. Popřípadě ústředí ČTU čeká, dokud si o nějaké vzdělávací programy (akce) pracovníci sami neřeknou. Není-li identifikace potřeb, jen těžko bude organizace stanovovat nějaké cíle vzdělávání a nějaké vzdělávání plánovat, v této souvislosti proto není důvod. Vedoucí ústředí svými slovy potvrdila, že systém vzdělávání „spíš není plánovaný“. Na základě těchto skutečností není potřeba realizovat další související fáze (realizaci a vyhodnocování).

Poslední fáze je však pro hodnocení efektivity vzdělávání nejdůležitější, proto je samostatně zkoumána jako 2. dílčí cíl práce.

VYHODNOCENÍ: Identifikace potřeb vzdělávání není dostatečná, vychází jen z legislativy České republiky. Plánování těchto potřeb již dávno proběhlo a je zakořeněno ve stálé nabídce vzdělávacích programů, které jsou takto realizovány již

dlouho dobu. Vyhodnocování tohoto vzdělávání částečně probíhá, viz vyhodnocení dílčího cíle č. 2), ale ústředí o něm zpětnou vazbu nemá. Žádné výsledky ze vzdělávání se neevidují. Nové potřeby vzdělávání vždy vyplynou až se změnou zákonů. Podle nich je pak nabídka vzdělávacích akcí upravena, po této stránce systém vzdělávání funguje. V celkovém hodnocení je to však **jen částečný úspěch a to v zajištění nutných potřeb vzdělávání. Systém vzdělávání nelze tedy označit jako systematický a také ne za efektivní.**

2. Dílčí cíl: Zjistit, zda je ve zvolené neziskové organizaci vyhodnocováno vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Na základě výsledků výzkumu lze říci, že vyhodnocování vzdělávacích programů (akcí) probíhá. Potvrdilo to 65,91 % účastníků. Nejčastěji 62,07 % formou testů a to nejen písemných, ale praktických nebo ústních (což je zkoušení, přezkoušení znalostí).

VYHODNOCENÍ: Vyhodnocení akcí probíhá, ovšem jen částečně, je tady stále prostor pro zlepšení. Fakt, že probíhá vyhodnocování vzdělávání, přispívá k celkové efektivitě vzdělávání.

Vlastní vyhodnocení poslední vzdělávací akce:

Vnitřní kritéria: vyplývají z reakcí účastníků na průběh vzdělávacích akcí.

Vnější kritéria: vyplývají také z reakcí účastníků vzdělávání, neboť jiné hodnoty, jako např. hodnota výkonu, změna nákladů, změna v počtu klientů (v souvislosti se vzděláváním), změna ve fluktuaci pracovníků (v souvislosti se vzděláváním), nejsou známy.

Na základě reakcí účastníků (jejich spokojenosti) byla tedy hodnocena úroveň jejich poslední vzdělávací akce. Přijatelná hodnota je 1 až 2.

Byla hodnocena:

Příprava a plán akce (informace, přihlašování apod.) hodnota (známka) 1,364

Organizační stránka akce (v den akce, na místě) byla hodnocena 1, 5

Průběh (realizace) akce byl hodnocen 1,545

Lektoři a odborné vedení hodnoceno 1,432

Obsah vzdělávání byl ohodnocen 1,545

Efektivita, přínos vzdělávací akce byl hodnocena na 1,705

Celková úroveň akce (komplexně) 1,545. Průměrná hodnota jednotlivých částí je 1,515.

Účastníci také hodnotili známkou, jak splnila vzdělávací akce jejich očekávání.

VYHODNOCENÍ: Účastníci byli spokojeni se poslední vzdělávací akcí, kterou absolvovali. Nejvíce jsou spokojeni s její přípravou, ostatní hodnoty jsou kolem průměru, největší rozptyl od průměru, tedy nejhorší známku má Efektivita, přínos vzdělávací akce. Což vzhledem k zájmům organizace není dobrá informace. Efektivita je nejdůležitějším znakem vzdělávání. Ale i přesto „přínos akce“ stále naplňuje předem stanovené kritérium. Lze to pokládat za úspěch, **akce celkově byla dle účastníků efektivní (úspěšná)**. Také navíc i **očekávání účastníků bylo naplněno (1,6), proto na základě reakcí účastníků lze považovat vzdělávání za úspěšné**.

Vnější stránka vzdělávání byla hodnocena také pouze z reakcí účastníků. Neboť neexistují objektivní výsledky, se kterými by bylo možné nové výsledky po vzdělávání porovnávat. Vycházíme z předpokladu, že co se účastník naučí – musí užít v praxi – a užití v praxi přinese také své výsledky. Mohou být pozitivní i negativní. Pokud jsou výsledky pozitivní lze pokládat i vzdělávání za přínosné. Toto vyhodnocování je jen ověřovacím pokusem, zda si účastníci uvědomují co je výsledkem vzdělávání, jestli jej umí popsat.

VYHODNOCENÍ: Účastníci si uvědomují, co se naučili. Přiznali, že v některých případech to co se naučili, v praxi nevyužili (alespoň prozatím). K poklesu efektivity došlo v oblasti práva a programu. Budeme-li předpokládat, že se umí všichni respondenti správně vyjadřovat, pak lze říci, že už **méně si uvědomují**, že to, co se naučili a použili v praxi, má mít **konkrétní výsledek** (reakci, projev, hodnotu).

3. Dílčí cíl: Vyhodnocení a navržení případné změny v dané oblasti zkoumání.

VYHODNOCENÍ: Účastníci vzdělávání byli spokojeni se vzdělávacími akcemi, a na základě zkoumání jejich reakcí jsou vzdělávací akce úspěšné. Ale už méně byli spokojeni s efektivitou akcí. Také si zcela neuvědomují co je výsledkem vzdělávání a dosud všichni nevyužili při své práci to, co se naučili. Z pohledu účastníků je to

nejspíš v pořádku, ale z pohledu organizace by nemělo být. Neboť ta vynakládá na vzdělávání finanční prostředky, které není zrovna v neziskovém sektoru jednoduché získat. Měla by proto zbystřit a **pokusit se zjistit, zda jsou tyto náznaky neúspěšnosti podstatné.** Samotný fakt, že v organizaci nefunguje systematické vzdělávání, poukazuje na neefektivní vzdělávání. **Nefunguje však pouze z části. Otázkou proto zůstává do jaké míry je neefektivní, to ovšem bez řádného zjišťování a vyhodnocování vzdělávání není možné zjistit** a není to účelem tohoto výzkumu.

Pro doplnění charakteristiky systému rozvoje a vzdělávání pracovníků v ČTU lze uvést, že je z velké části vzdělávání plánované, také nutné, protože vyplývá z naléhavých potřeb (např. legislativy) a zároveň se v něm lidé vzdělávají náhodně či výjimečně. Jedná se o kombinaci těchto 3 aspektů. Pozitivní je fakt, že vzdělávání pracovníků probíhá jak na začátku, u nových členů, tak v průběhu celého působení pracovníků v organizaci. Pozitivním znakem je i fakt, že se nadřízení vzdělávají spolu s podřízenými, což je prospěšné v rámci vztahů, zvláště to zlepšuje komunikaci. Dále lze kladně hodnotit fakt, že nabyté vzdělání lidé uplatňují nejen v rámci organizace, ale i mimo ni. Po finanční stránce se na vzdělávání podílí jak organizace, tak účastníci. Motivujícím prvkem bývá nejčastěji fungující oddíl, práce s dětmi a pocit zodpovědnosti. Také k ní přispívá i to, že účastníci cítí podporu své organizace ve svém vzdělávání. Iniciativu je vzdělávání vyvíjí převážně sami účastníci a navíc vzdělávání podporují samovzděláváním (samostudiem). Nakonec lze říci, že vzdělávání v ČTU je dobře dostupné a **nabídka vzdělávacích akcí je dostatečná, není tedy důvod, aby byla nějakým zásadním způsobem upravována.**

Zajímavým zjištěným faktem je, že zkoumaný soubor pracovníků ČTU, který se účastnil dotazníkového šetření, byli z velké části lidé, kteří pracují v organizaci dlouhodobě. Muži nejčastěji 10 nebo 20 let. Ženy také 20 let. Obě skupiny dohromady pak pracují v ČTU průměrně 14 let. Pouze dva členové z respondentů působí v ČTU pouhé 3 roky. Je proto překvapivé, že 50 % respondentů se účastnilo za celou dobu, co působí v ČTU pouze 2 – 4 vzdělávacích akcí. Mezi nejúspěšnější akce patří Velká Placka a Zdravotnické kurzy. Dále bylo zjištěno, že mnoho účastníků vykonává více než

jednu funkci. Zůstává další otázka, zda-li je to v pořádku, což výzkum nedokáže zodpovědět.

Návrh

Navrhuji, aby organizace začala vzdělávání svých pracovníků nějakým způsobem vyhodnocovat. Např. Pro začátek by stačilo, aby účastníci na začátku každé vzdělávací akce např. kurzu obdrželi vyhodnocovací formulář (podobně jako vstupenku), kterým by bylo zjišťováno splnění očekávání a přínosů vzdělávání a spokojenosti s akcí (cca 3 – 5 otázek, pro rychlé vyplnění a vyhodnocování s hodnotící škálou 1 - 5. V případě špatných výsledků by příště byla doplněna volná otázka k problémové oblasti. Všechny vyhodnocení by však měly být evidovány, aby mohlo být po nějakém čase (dle uvážení organizace) na jejich základě provedeno vyhodnocení efektivity systému vzdělávání.

Dále bych navrhovala, aby na vedoucí členy (jakékoliv části hierarchie) byla přenesena větší odpovědnost za efektivitu vzdělávání. Hlásit na ústředí, všechny vzdělávací akce, které probíhají, kolik lidí se jich účastnilo a po akci předat vedení ústředí nějaký výstup, hodnocení akce (např. názor lektora, vedoucích aj.). Sejit se s nimi, prodiskutovat, najít řešení. Nechat se inspirovat zkušenostmi z Oblasti Jižní Moravy, která má ve všech oblastech úspěchy.

A jako poslední navrhuji zvýšit účast na kurzech tím, že se zaměří na nováčky, motivovat je atraktivními „motivačními pobyty“. (OTŠ to pravděpodobně nepotřebuje) Je potřeba zvýšit zájem o ostatní odborné kurzy, něčím co zvýší jejich atraktivitu. Např. Pobyt v atraktivní lokalitě, nebo pobyt s přespáním ve sněhovém iglú atp.

Tímto byl naplněn hlavní cíl diplomové práce. Neboť byla zhodnocena oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (pracovníků) ve zvolené neziskové organizaci a navrhnuty změny v dané oblasti.

6 ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou nezbytné pro fungování každé organizace, včetně té neziskové. Je potřeba je chápat jako investice organizace, která poskytuje organizaci mnoho výhod. Organizace k dosahování svých cílů, potřebuje pracovníky, kteří budou mít odpovídající kvalifikaci a kompetence, proto je potřeb je neustále rozvíjet a vzdělávat.

Efektivní systém rozvoje a vzdělávání pracovníků (zaměstnanců), kterým je bezesporu systematické vzdělávání, pomáhá organizaci zabezpečit efektivní využívání zdrojů, a přispívá tak k naplnění cílů organizace. Systematický přístup ke vzdělávání zahrnuje identifikaci potřeb a cílů vzdělávání, plánování vzdělávacích programů, realizaci a hodnocení vzdělávacích programů. Hlavní a důležitou fází systematického vzdělávání je identifikace potřeb vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Právě vyhodnocování výsledků je důležité proto, aby mohl být systém vzdělávání označen za efektivní.

Cílem práce bylo zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené neziskové organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti. Pro jeho naplnění byly stanoveny další tři dílčí cíle.

Po vymezení pojmů sledované problematiky z příslušné odborné literatury probíhal vlastní výzkum. Nejdříve byla charakterizována nezisková organizace ze, ve které měl výzkum probíhat a tou je Česká táborská unie (ČTU). Pak probíhal sběr dat potřebných pro daný výzkum a to formou strukturovaného rozhovoru s vedoucí ústředí organizace a pak dotazníkovým šetřením mezi pracovníky ČTU. Získané poznatky byly důkladně analyzovány a poté opět syntetizovány a vyhodnocovány. Dílčí cíle byly posuzovány každý zvlášť a následně jejich závěry byly promítnuty do zpracování hlavního cíle.

Cíle se podařilo naplnit. Po vyhodnocení závěrů vzhledem k dílčím cílům bylo provedeno celkové zhodnocení a navrženo řešení na změny v dané oblasti. A tím byl splněn i hlavní cíl.

Závěr: V organizaci existuje určitý systém vzdělávání pracovníků, ale nefunguje jako systematické vzdělávání. Systém proto nelze označit za efektivní.

Česká táborská unie prování i vyhodnocování vzdělávání, ale jen v omezené míře a jeho závěry nejsou evidovány. Proto není možné dobře identifikovat potřeby nového vzdělávání a hodnotit celkový systém vzdělávání. Tedy, zda je efektivní, případně do jaké míry.

Dále bylo zjištěno, že účastníci vzdělávání byli spokojeni se vzdělávacími akcemi, které absolvovali jako poslední a na základě zkoumání jejich reakcí jsou vzdělávací akce úspěšné. Přesto bylo navrženo několik doporučení na změnu

Návrhy:

Navrhuji, aby organizace začala vzdělávání svých pracovníků nějakým způsobem vyhodnocovat. Pro začátek postačí formulář o 5 otázkách, hodnocený pomocí stupnice 1-5. V případě špatných hodnot, příště k problému 1 otevřená otázka. Všechny vyhodnocení by však měly být evidovány, aby mohlo být po nějakém čase na jejich základě provedeno vyhodnocení efektivity systému vzdělávání.

Dále navrhuji, aby na vedoucí členy (jakékoliv části hierarchie) byla přenesena větší odpovědnost za efektivitu vzdělávání. Sejít se s nimi, prodiskutovat, najít řešení. Nechat se inspirovat zkušenostmi z Oblasti Jižní Moravy, která má ve všech oblastech úspěchy.

A za třetí navrhuji zvýšit účast na kurzech tím, že se organizace zaměří na nováčky, ať „žhaví“ jejich zápal a motivuje je atraktivními „motivačními pobyty“. Je potřeba zvýšit zájem o odborné kurzy, vzdělávací akce musí být něčím atraktivní. Např. Pobyt v atraktivní lokalitě, nebo pobyt s přespáním ve sněhovém iglú atp.

Tímto byl naplněn hlavní cíl diplomové práce. Neboť byla zhodnocena oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (pracovníků) ve zvolené neziskové organizaci a navrhnuty změny v dané oblasti.

7 SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 27-30. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 155. ISBN 978-80-7452-113-3.

BĚLOHOLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČESKÁ TÁBORNICKÁ UNIE, Z.S. a Milan RYCHLÝ. *Výroční zpráva 2015* [online]. Praha: Česká tábornická unie, 2015 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.tabornici.cz/data/page/463/vyrocka-2015-mini.pdf>

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 13, 46-52. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATEICIUC, Aleš. *Personální management: (pro krizové manažery)* [online]. Opava, 2008. Poslední změna 26.10.2016.[cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>

MINISTERSTVO VNITRA. *Informace o změně právní úpravy sdružovacího práva* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/informace-o-zmene-pravni-upravy-sdruzovaciho-prava-od-1-ledna-2014.aspx>

OUTLÁ, Anna a Veronika OUTLÁ. *Neziskový sektor* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/studie-outle-pdf.aspx

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Akademie věd České republiky, 2002, s. 113. ISBN 80-200-0950-7.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5699-8.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014, s. 4-8. 14. dotisk. ISBN 978-80-213-0922-7.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha: © 2017 Ministerstvo vnitra České republiky, 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

KIRKPATRICK FOUR LEVELS. In: <Http://www.kirkpatrickpartners.com/> [online]. San Francisco: Audio Recordings Study Guide, 2013 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Products/Kirkpatrick%20Four%20Levels%20-%20Audio%20Recordings%20Study%20Guide.pdf>

The Kirkpatrick Model. *Kirkpatrick Partners: The One and Only Kirkpatrick* [online]. San Francisco: Kirkpatrick, 2009 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>

Počet neziskových institucí zahrnutých do satelitního účtu podle právní formy za rok 2014. *Český statistický úřad* [online]. Praha: © Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.satelit_cas?mylang=

8 PŘÍLOHY

1) OTÁZKY K ROZHOVORU

Pro (personalistu) vedoucího pracovníka v ČTU.

- Čím se Vaše organizace zabývá?
- Kolik pracovníků v organizaci pracuje? Jaká je organizační struktura a hierarchie pracovníků. Popřípadě, lze vyjmenovat konkrétní posty, se kterými se lze v organizaci setkat?
- Zajímám se o to, jak funguje vzdělávání a rozvoj pracovníků ve Vaší organizaci. Má Vaše organizace zájem na vzdělávání a osobním rozvoji každého svého pracovníka? Pokud ano, proč? Jaká je motivace organizace nebo jejich vedoucích pracovníků k tomu, aby se pracovníci vzdělávali?
- Co podle Vás motivuje samotné pracovníky ke vzdělávání. Jak pracovníky ke vzdělávání podporuje či motivuje Vaše organizace?
- Je vzdělávání Vašich pracovníků řízené či plánované? Pokud ano, tak kým? Kdo má v organizaci vzdělávání pracovníků na starosti, kdo o něm rozhoduje, kdo jej řídí a plánuje?
- Také mě zajímá, jak je vzdělávání řízeno a plánováno? A je to spíše na základě rozhodnutí organizace nebo pracovníků? Kdo vyvíjí iniciativu?
- Když potřebujete obsadit nějakou novou pozici v organizaci. Dáváte přednost uchazečům s vlastních řad nebo úplně nově příchozím uchazečům? Jaké musí obecně splňovat požadavky na danou pozici? Trváte na odpovídající odborné kvalifikaci nebo zkušenostech?
- Požadujete u nových uchazečů, aby prošli nějakým povinným školením, doškolováním či jinou vzdělávací aktivitou? Jakou? Jaký je účel takového vzdělávání?

- Podporuje Vaše organizace profesní růst? Pokud ano, jak? Jak byste ho charakterizoval (a)? Jakým směrem se osobní rozvoj ubírá? Spíše do hloubky tj. specializací v rámci dané pozice nebo do šířky tj. možností pracovat i v jiných
- oblastech, jiných pozicích, ale na stejné úrovni? A je u Vás možný karierní postup z nižší pozice na vyšší?
- Jaké metody a nástroje pro rozvoj a vzdělávání pracovníků Vaše organizace využívá?
- Charakterizujte prosím blíže vzdělávání Vaší organizace. Jako např. kdo vzdělávání realizuje a kde vzdělávání probíhá? Provádí ho specialisté? Jak často se u Vás provádí? Upřednostňuje Vaše organizace sebevzdělávání? Koho se vzdělávání týká, zda jednotlivců, skupin, nadřízených, podřízených? Co je obsahem nebo jaký má účel toto vzdělávání? Apod.
- Jakým způsobem probíhá financování rozvoje a vzdělávání pracovníků ve Vaší organizaci?
- Vyhodnocuje Vaše organizace vzdělávání pracovníků? Co konkrétně případně jaké oblasti? (např. identifikace potřeb, plánování, realizace, efektivita vzdělávání)
- Takže probíhá nějaká zpětná vazba v rámci vzdělávání? Jakým způsobem Vaše organizace vyhodnocuje vzdělávání pracovníků? Co se při vyhodnocování osvědčilo nebo naopak s jakými problémy se organizace při vyhodnocování setkala?
- Jsou závěry, které vyplývají z hodnocení vzdělávání, využívány v praxi? A jsou získané poznatky dostačující? Vyhovuje vzdělávací systém, který je v současné době ve Vaší organizaci používán, tak jak je nastaven?
- Eviduje organizace nějakým způsobem vše, co se vzdělávání týká? Tedy i samotné hodnocení a přínosy vyplývající ze vzdělávání?
- Na konec bych se chtěla zeptat na vztah Vaší organizace k organizacím s podobným zaměřením. Jako např. Liga lesní moudrosti, Skaut, ... Spolupracujete spolu? Porovnáváte se s nimi, inspirují Vás něčím? Považujete je za konkurenty? Apod. A je vzdělávání ve Vaší neziskové organizaci něčím nebo

nějakým způsobem specifické – odlišné od vzdělávání v organizacích ziskového sektoru?

2) DOTAZNÍK – OTÁZKY

Vzdělávání v České tábornické unii

Konec vyplňování **dnes v 11:00:00**, výsledky budou k dispozici pouze zadavateli.
Počet otázek: 33 Průměrná doba vyplňování: 00.16:20

povinná otázka

1. Uveď své pohlaví:

- Muž
- Žena

povinná otázka

2. Kolik je ti let?

- Méně než 15 let
- 15 - 17
- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 a více

povinná otázka

3. Jak dlouho v organizaci pracuješ/jsi pracoval(a)?

 (text)

povinná otázka

4. Na jaké pozici (v jaké funkci) v ČTU pracuješ?

 (text)

povinná otázka

5. Jsi v ČTU:

- Dobrovolník (člen ČTU)
- Zaměstnanec (na základě smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce)

povinná otázka

6. Jaký je v ČTU systém rozvoje a vzdělávání pracovníků? Nejčastěji je vzdělávání:

- Plánované
- Náhodné
- Nutné (vyplývá až z naléhavých potřeb)
- Kombinací výše uvedených možností
- Nevím

povinná otázka

7. Ohodnot' jako ve škole. Podporu ve vzdělávání ze strany organizace:

1 2 3 4 5

povinná otázka

8. Jak probíhá v organizaci vyhodnocování vzdělávání?

- Rozhovorem (lektor, účastník)
- Dotazníkem (vyplněním jiného formuláře)
- Diskuzí (na hromadné poradě s vedoucím)
- Testem (praktickým, písemným, ústním)
- Neprobíhá
- Jinak:

povinná otázka

9. Jakých vzdělávacích akcí ses pro výkon své práce v této organizaci účastnil(a)?

- Kurz zážitkové pedagogiky
- CVVZ (tj. Celostátní vzájemná výměna zkušeností)
- Rekvalifikační kurz Člen první pomoci
- Školení hlavních vedoucích táborů „Velká Placka“
- Kurz pro pracovníky s dětmi a mládeží ve volném čase
- Kurz účetnictví
- Rekvalifikační kurz Vedoucí dětských kolektivů
- Jiná vzděl. akce:

povinná otázka

10. Byl(a) jsi na těchto akcích jako:

- Účastník
- Lektor
- Účastník i lektor
- Jiná odpověď:

povinná otázka

11. Jak ti vyhovuje nabídka vzdělávacích akcí?

- Je dostatečná
- Je nedostatečná
- Je přebytná

povinná otázka

12. Upřesni, v čem byla nabídka nedostatečná/přebytná (obsah, množství, atp.):

(text)

povinná otázka

13. Jak se vzděláváš (četnost vzdělávání)?

- Pravidelně
- Vyjíměčně
- Neustále

povinná otázka

14. Uveď nejčastější překážku ve vzdělávání. Co tě nejvíce omezuje?

- Čas
- Finance
- Konkrétní osoba. Rodina.
- Zátěž jiných pracovních povinností (nedostatek energie)
- Jiné:

povinná otázka

15. Kolik vzdělávacích akcí jsi absolvoval(a) v roce 2016?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Více než 5

povinná otázka

16. Na kolika vzdělávacích akcích jsi byl(a) v minulých letech (před r. 2016):

- 0
- 1
- 2 – 4
- 5 – 10
- 11 a více

povinná otázka

17. Uveď svojí poslední absolvovanou vzdělávací akci. (stručně název, popř. obsah):

(text)

povinná otázka

18. Nakolik splnila tato vzdělávací akce tvoje očekávání? Ohodnot jako ve škole. (Za kolik splnila...za 1; za 5 = nedostatečně adt.)

- 1 2 3 4 5

povinná otázka

19. Probíhalo po této vzdělávací akci nějaké vyhodnocení (nějaká zpětná vazba)?

- ANO
- NE
- Nevím

povinná otázka

20. Pokud ano, jakou formou probíhala zpětná vazba?

- Rozhovorem (lektor, účastník)
- Dotazníkem (vyplněním jiného formuláře)
- Diskuzí (na hromadné poradě s vedoucím)
- Testem (praktickým, písemným, ústním)
- Jinak:

povinná otázka

21. Kolik jste se toho na poslední vzdělávací akci naučili? (viz hodnocení jako ve škole, popř. slovní)

- 1 Hodně (velice hodně)
- 2 Spíš hodně
- 3 Ani málo, ani hodně
- 4 Spíš málo
- 5 Málo (velmi málo)
- Nevím

povinná otázka

22. Co konkrétně ses naučil(a) ty (stručně):

povinná otázka

23. Využil(a) jsi to, co ses na poslední vzdělávací akci naučil(a), i v praxi?

- ANO
- Dosud NE, ale určitě to využiju.
- Dosud NE, ale možná to ještě využiju.
- NE, vůbec to nevyžiju.

povinná otázka

24. A ve které oblasti jsi nabyté znalosti a schopnosti už uplatnil(a)?

- Jen v rámci pracovní pozice (funkce)
- V rámci celé organizace
- Kdekoliv i mimo organizaci

povinná otázka

25. Uveď konkrétní příklad toho, co a jak jsi v praxi využil(a) (z posledního vzdělávání):

povinná otázka

26. Popiš stručně, jaký byl z toho v praxi konečný výsledek: (např. spokojenost dětí, hra se nepovedla, ušetřil jsem tím organizaci peníze aj.)

 (text)

povinná otázka

27. Kdo hradil (financoval) tuto tvoji poslední vzdělávací akci?

- Vše hradila organizace
- Vše sis hradil(a) ty sám (sama)
- Ty + organizace
- Vlastní odpověď:

povinná otázka

**28. Ohodnoť úroveň tvojí poslední absolvované vzdělávací akce.
Ohodnoť jako ve škole.**

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1–5:

Příprava a plán (informace, přihlašování, apod. před akcí):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Organizační stránka akce (v den akce, na místě):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Průběh (realizace) samotného vzdělávání:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Lektoři, odborné vedení:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Obsah vzdělávání:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Efektivita, přínos akce:	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Celkovou úroveň této akce (komplexně):	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

povinná otázka

29. Co se ti na této akci líbilo a nelíbilo. Jestli nastaly v souvislosti s akcí nějaké problémy, uveď je:

povinná otázka

30. Tvé slovní hodnocení veškerých vzdělávacích akcí: (Co ti chybí, co bys uvítal(a), co oceňuješ, co je problémem, co by se mělo zlepšit?)

povinná otázka

31. Podle čeho si nejčastěji vybíráš tu či onu vzdělávací akci (kurz, školení, seminář, aj.)?

- Podle zájmů a potřeb klientů (tj. dětí a mládeže)
- Podle priorit (podle důležitosti, nutnosti)
- Podle osobních zájmů (koníčků)
- Podle aktuálního problému
- Podle aktuálních úkolů
- Podle toho, co mě posune dále, výše
- Jiné kritérium:

povinná otázka

32. Co tě motivuje ve vzdělávání? (Co ti pomáhá, nebo tě přinutí se vzdělávat?)

33. Zaškrtni, které níže uvedené tvrzení je pravdivé?

- Sám vyvím iniciativu ve vzdělávání
- Organizace mě žádá (nutí), abych se vzdělával(a).
- Organizace mě podporuje ve vzdělávání
- Vzdělávání, které potřebuji je dobře dostupné.
- Nepotřebuji se vzdělávat
- Jako nově příchozí jsem byl(a) pro výkon své práce v organizaci zaučován(a).
- Dosáhl(a) jsem praxí i vzděláváním tolik znalostí a zkušeností, že je mohu rozdávat
- Vzdělávání nabyté v této organizaci je trvalé (stačí jednou, není nutné opakovat)
- Vzdělávání je potřeba opakovat
- Praktikuji vzdělávání i formou samostudia
- V organizaci se vzdělávají nadřízení i podřízení současně
- Vzdělávání nadřízených je odděleno od vzdělávání podřízených

zdroj: <https://vzdelavani-v-ctu.vyplno.cz>, vlastní zpracování

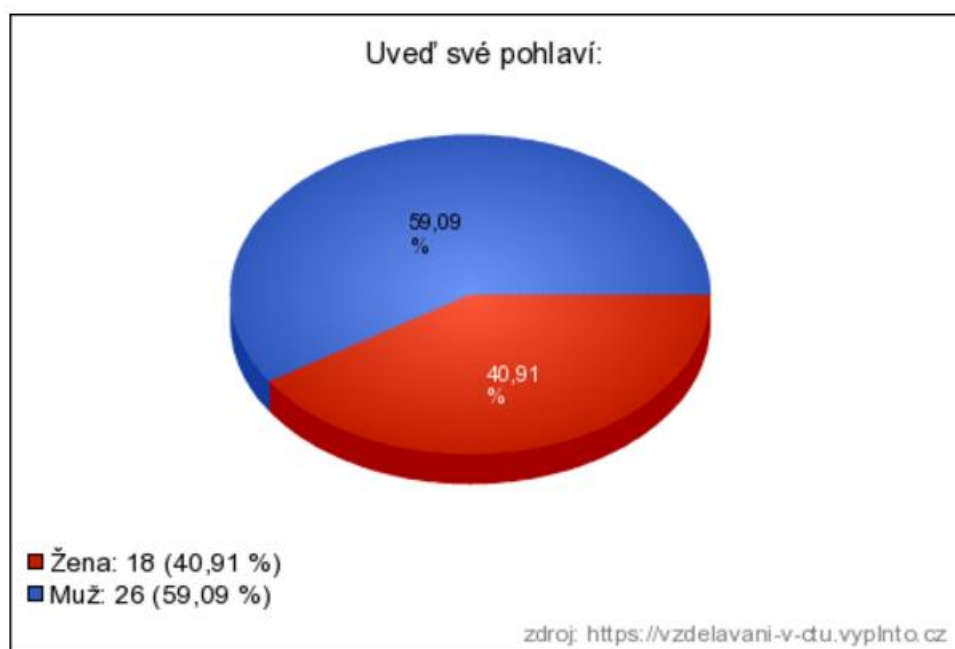
3) DOTAZNÍK – ODPOVĚDI

ODPOVĚDI RESPONDENTŮ

1. Uveď své pohlaví:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

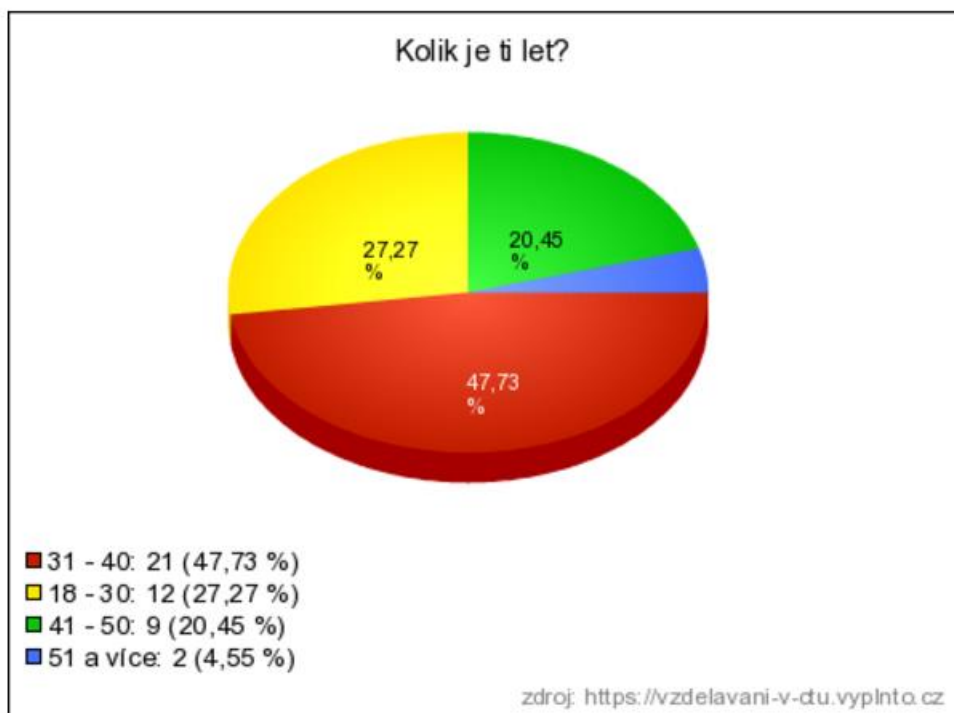
Odpoověď	Poččet	Lokálně %	Globálně %
Muž	26	59,09%	59,09%
Žena	18	40,91%	40,91%



2. Kolik je ti let?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Méně než 15 let → konec dotazníku, 15 – 17 → otázka č. 3, 18 – 30 → otázka č. 3, 31 – 40 → otázka č. 3, 41 – 50 → otázka č. 3, 51 a více → otázka č. 3].

Odpoověď	Poččet	Lokálně %	Globálně %
31 – 40	21	47,73%	47,73%
18 – 30	12	27,27%	27,27%
41 – 50	9	20,45%	20,45%
51 a více	2	4,55%	4,55%



3. Jak dlouho v organizaci pracuješ/jsi pracoval(a)?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

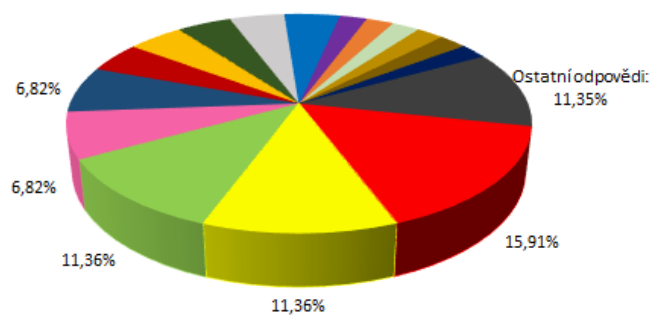
Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
3 roky	2	4,55%	4,55%
5 let	5	11,36%	11,36%
6 let	1	2,27%	2,27%
7 let	1	2,27%	2,27%
8 let	3	6,82%	6,82%
10 let	5	11,36%	11,36%
12 let	2	4,55%	4,55%
13 let	1	2,27%	2,27%
14 let	1	2,27%	2,27%

15 let	2	4,55%	4,55%
16 let	2	4,55%	4,55%
18 let	2	4,55%	4,55%
20 let	7	15,91%	15,91%
23 let	1	2,27%	2,27%
25 let	3	6,82%	6,82%
27 let	1	2,27%	2,27%
Jako vedoucí dělám již 7. rok, dříve jsem 8 let byl jako dítě – člen	1	2,27%	2,27%
v ČTU nepracuji, členem v ní jsem od roku 1990 nebo tak nějak, současné působení prbíhá od roku 1997	1	2,27%	2,27%
členkou jsem od 1992, pracuji od 2008	1	2,27%	2,27%
Od znovu obnovení činnosti v roce 1990	1	2,27%	2,27%
od znovuobnovení 1990	1	2,27%	2,27%

Sloučené odpovědi	Globálně %	Počet
Ostatní odpovědi:	11,35%	5
Jako vedoucí dělám již 7. rok, dříve jsem 8 let byl jako dítě – člen		
členkou jsem od 1992,pracuji od 2008		
Od znovu obnovení činnosti v roce 1990		
od znovuobnovení 1990		

v ČTU nepracuji, členem v ní jsem od roku 1990 nebo tak nějak, současné působení probíhá od roku 1997

3. Jak dlouho v organizaci pracuješ/jsi pracoval(a)?



■ 20 let: 7 (15,91 %)	■ 5 let: 5 (11,36 %)	■ 10 let: 5 (11,36 %)	■ 8 let: 3 (6,82 %)
■ 25 let: 3 (6,82 %)	■ 3 roky: 2 (4,55 %)	■ 12 let: 2 (4,55 %)	■ 15 let: 2 (4,55 %)
■ 16 let: 2 (4,55 %)	■ 18 let: 2 (4,55 %)	■ 6 let: 1 (2,27 %)	■ 7 let: 1 (2,27 %)
■ 13 let: 1 (2,27 %)	■ 14 let: 1 (2,27 %)	■ 23 let: 1 (2,27 %)	■ 27 let: 1 (2,27 %)
■ Ostatní odpovědi: 5 (11,36 %)			

Zdroj: vlastní zpracování

Působení v ČTU	Četnost
krátkodobé (0 – 5 let >	7
střednědobé (5 – 15 let >	18
dlouhodobé (15 a více let)	19

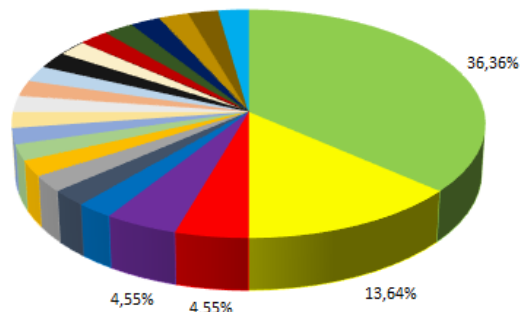
4. Na jaké pozici (v jaké funkci) v ČTU pracuješ?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Vedoucí	16	36,36%	36,36%
Náčelník klubu (T.K.)	6	13,64%	13,64%
Náčelník oblasti	2	4,55%	4,55%
Praktikant (totéž instruktor, rádce)	2	4,55%	4,55%
Člen	1	2,27%	2,27%
Hlavní vedoucí tábora	1	2,27%	2,27%
Statutární zástupce klubu	1	2,27%	2,27%
Hospodář pobočného spolku	1	2,27%	2,27%
Vedoucí ústředí	1	2,27%	2,27%
Rádce (praktikant) oddílu a pomocný hospodář na táboře	1	2,27%	2,27%
Zástupce vedoucího oddílu a hospodář oddílu	1	2,27%	2,27%
Vedoucí oddílu, hospodář	1	2,27%	2,27%
Oddílový vedoucí; místonáčelník oblasti	1	2,27%	2,27%
Náčelník klubu, místonáčelník oblasti	1	2,27%	2,27%
Náčelník klubu, oblasti	1	2,27%	2,27%
Teď řadový člen, kdysi člen velké rady	1	2,27%	2,27%
Instruktor oddílu, poté vedoucí, poté hlavní vedoucí	1	2,27%	2,27%
Instruktor a vedoucí na táborech, zdravotník (ZZA)	1	2,27%	2,27%
Praktikant, vedoucí oddílu, programový vedoucí	1	2,27%	2,27%

Vedoucí oddílu, na táboře jako zdravotník nebo hospodář	1	2,27%	2,27%
Jako vedoucí oddílu, hlavní vedoucí tábora, programový vedoucí, vedoucí klubu	1	2,27%	2,27%
Statutární zástupce, hospodář, vedoucí oddílu, vedoucí tábora, zdravotník	1	2,27%	2,27%

4. Na jaké pozici (v jaké funkci) v ČTU pracuješ?



- Vedoucí : 16 (36,36 %)
- Náčelník klubu (T.K.): 6 (13,61 %)
- Náčelník oblasti : 2 (4,55 %)
- Praktikant (totéž instruktor, rádce) : 2 (4,55 %)
- Člen : 1 (2,27 %)
- Hlavní vedoucí tábora : 1 (2,27 %)
- Statutární zástupce klubu : 1 (2,27 %)
- Hospodář pobočného spolku : 1 (2,27 %)
- Vedoucí ústředí : 1 (2,27 %)
- Rádce (praktikant) oddílu a pomocný hospodář na táboře : 1 (2,27 %)
- Zástupce vedoucího oddílu a hospodář oddílu : 1 (2,27 %)
- Vedoucí oddílu, hospodář : 1 (2,27 %)
- Oddílový vedoucí; místonáčelník oblasti : 1 (2,27 %)
- Náčelník klubu, místonáčelník oblasti : 1 (2,27 %)
- Náčelník klubu, oblasti : 1 (2,27 %)
- Tedřadový člen, kdysi člen velké rady : 1 (2,27 %)
- Instruktor oddílu, poté vedoucí, poté hlavní vedoucí : 1 (2,27 %)
- Instruktor a vedoucí na táborech, zdravotník (ZZA) : 1 (2,27 %)
- Praktikant, vedoucí oddílu, programový vedoucí : 1 (2,27 %)
- Vedoucí oddílu, na táboře jako zdravotník nebo hospodář : 1 (2,27 %)
- Jako vedoucí oddílu, hlavní vedoucí tábora, programový vedoucí, vedoucí klubu : 1 (2,27 %)
- Statutární zástupce, hospodář, vedoucí oddílu, vedoucí tábora, zdravotník : 1 (2,27 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 – Přehled zastávaných pozic (naznačující sílu moci)

(vyplývá z předchozích dat)

Současní respondenti z ČTU:	Počet
Členové	2
Praktikanti	3
Vedoucí	22
Zástupci (místonáčelníci)	3
Hlavní vedoucí (náčelníci)	13
Ostatní:	
Statutární zástupci* (stat. orgán)	2
Hospodáři	5
Zdravotníci	3
Programoví pracovníci	2

Zdroj: Vlastní zpracování

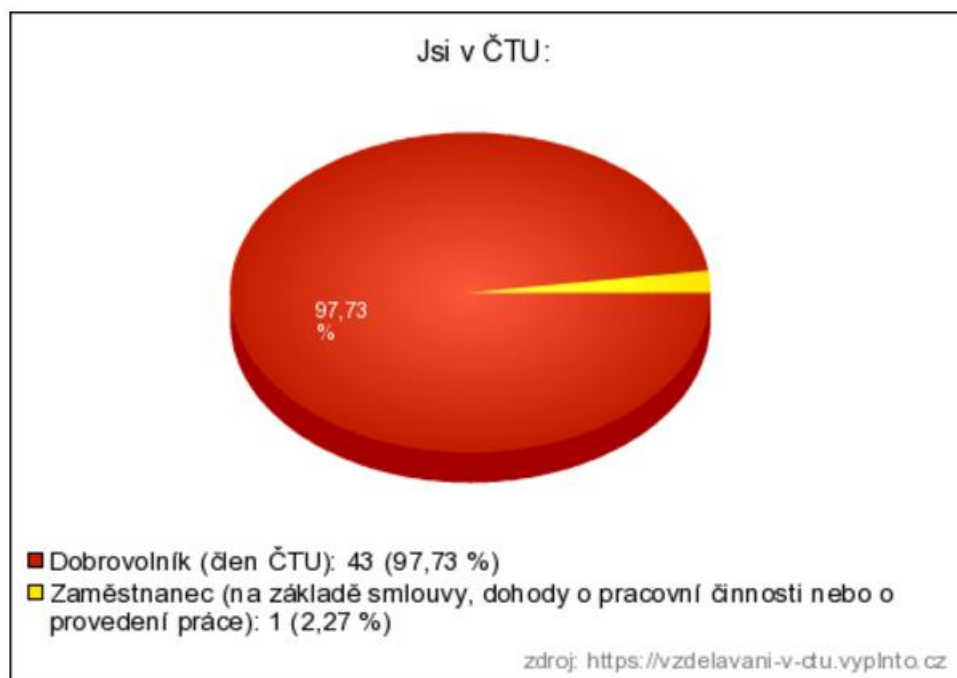
* Skupina „ostatní“ zahrnuje funkce, které jsou doplňkem předchozí skupiny.
Někteří členové totiž zastávají více funkcí (postů).

** znamená, že 1 osoba uvedla pouze, že je statutárním zástupcem klubu, nic víc.

5. Jsi v ČTU:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

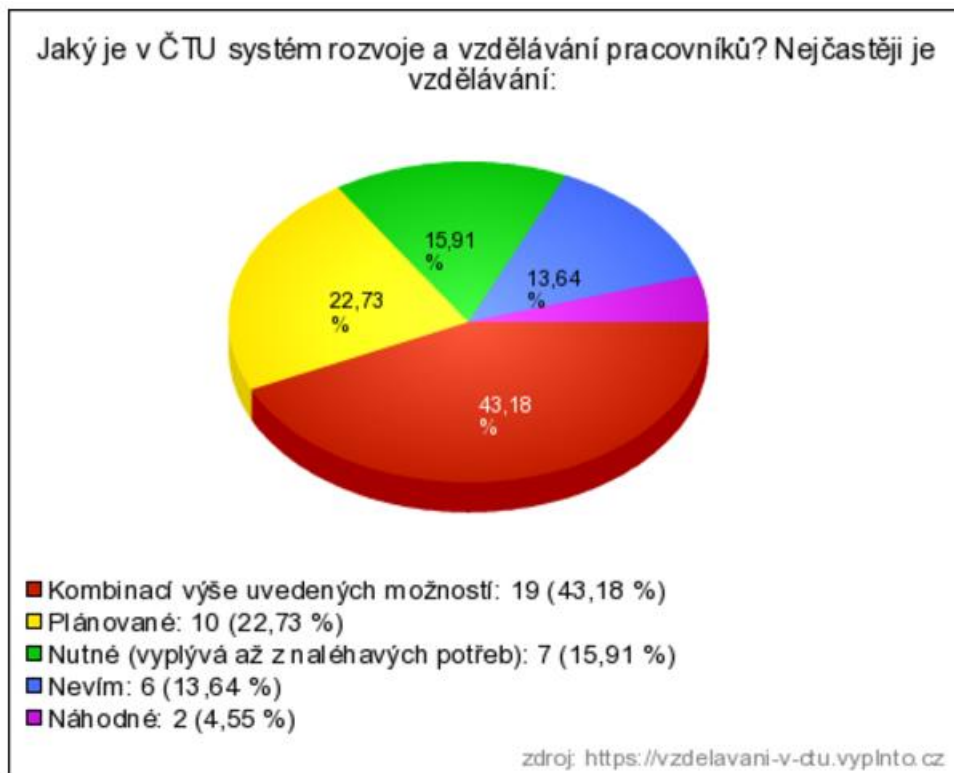
Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Dobrovolník (člen ČTU)	43	97,73%	97,73%
Zaměstnanec (na základě smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce)	1	2,27%	2,27%



6. Jaký je v ČTU systém rozvoje a vzdělávání pracovníků? Nejčastěji je vzdělávání:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Kombinací výše uvedených možností	19	43,18%	43,18%
Plánované	10	22,73%	22,73%
Nutné (vyplývá až z naléhavých potřeb)	7	15,91%	15,91%
Nevím	6	13,64%	13,64%
Náhodné	2	4,55%	4,55%



7. Ohodnot' jako ve škole. Podporu ve vzdělávání ze strany organizace:

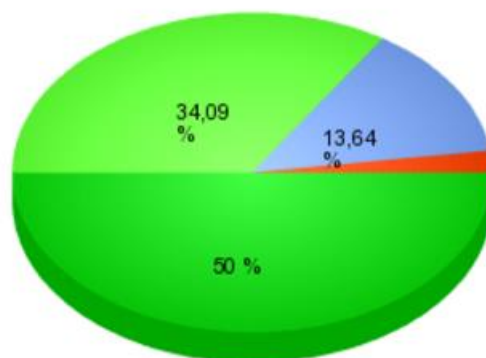
Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
1	22	50,00%	50,00%
2	15	34,09%	34,09%
3	6	13,64%	13,64%
5	1	2,27%	2,27%

Statistická data byla pro následující výpočty očištěna o 5 % hodnot z každé strany.

Statistická poloha	Hodnota
Průměr:	1.63
Minimum:	1
Maximum:	3
Variační rozpětí:	2
Rozptyl:	0.5
Směrodatná odchylka:	0.7
Medián:	1,5
Modus:	1

Ohodnot' jako ve škole. Podporu ve vzdělávání ze strany organizace:



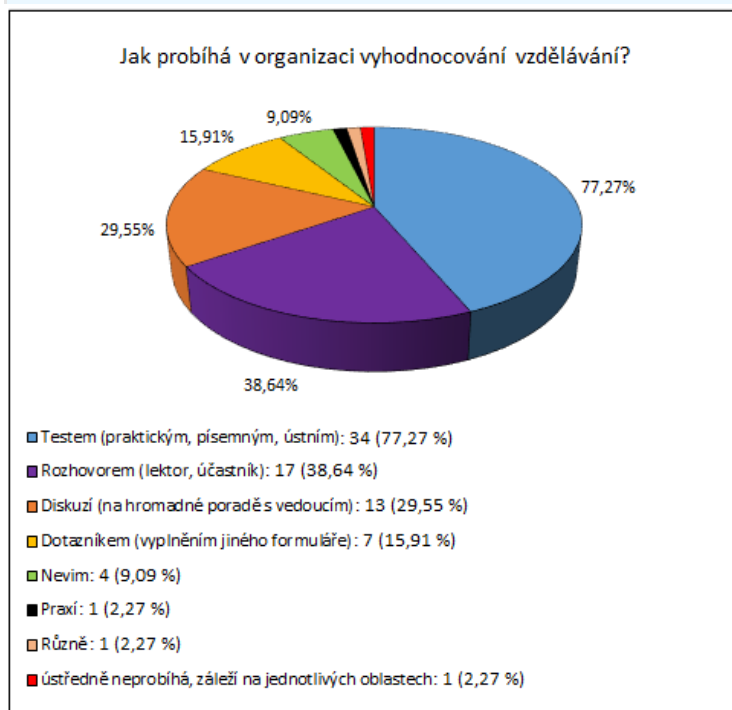
- 1: 22 (50 %)
- 2: 15 (34,09 %)
- 3: 6 (13,64 %)
- 5: 1 (2,27 %)

zdroj: <https://vzdelavani-v-du.vypinto.cz>

8. Jak probíhá v organizaci vyhodnocování vzdělávání?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Testem (praktickým, písemným, ústním)	34	77,27%	77,27%
Rozhovorem (lektor, účastník)	17	38,64%	38,64%
Diskuzí (na hromadné poradě s vedoucím)	13	29,55%	29,55%
Dotazníkem (vyplněním jiného formuláře)	7	15,91%	15,91%
Nevim	4	9,09%	9,09%
Praxí	1	2,27%	2,27%
Různě	1	2,27%	2,27%
ústředně neprobíhá, záleží na jednotlivých oblastech	1	2,27%	2,27%

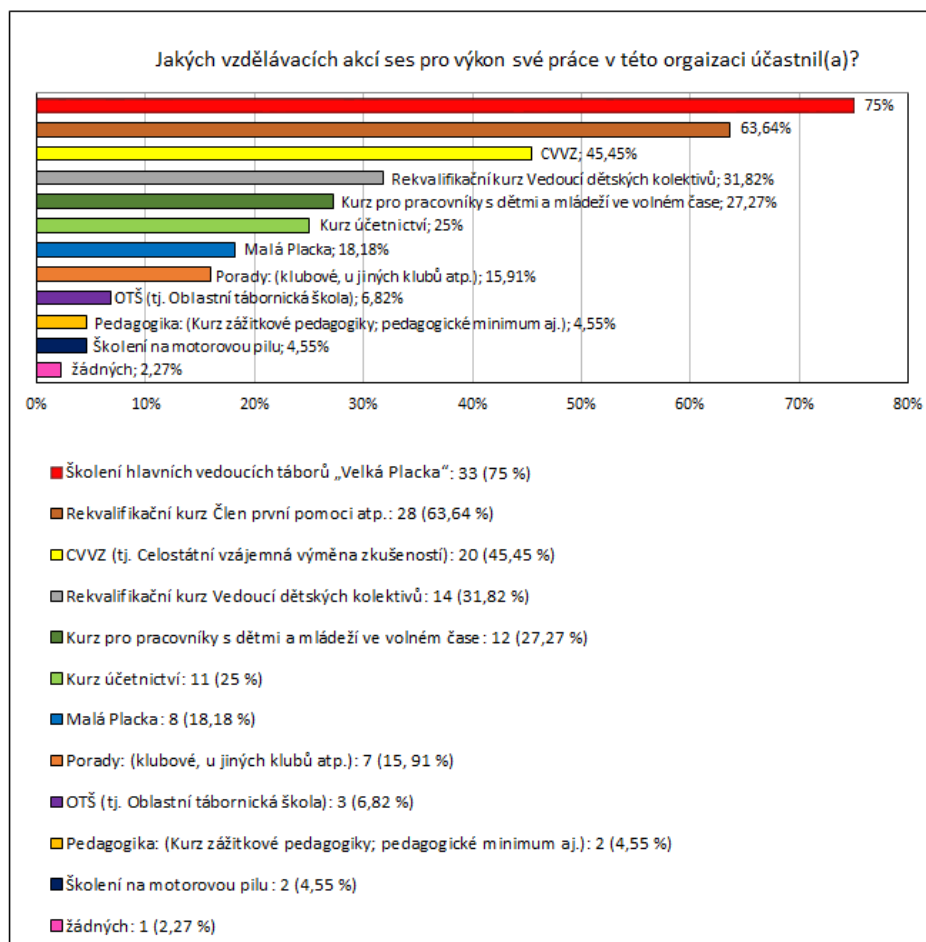


Zdroj: vlastní zpracování

9. Jakých vzdělávacích akcí ses pro výkon své práce v této organizaci účastnil(a)?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Školení hlavních vedoucích táborů „Velká Placka“	33	75%	75%
Rekvalifikační kurz Člen první pomoci atp.	28	63,64%	63,64%
CVZ (tj. Celostátní vzájemná výměna zkušeností)	20	45,45%	45,45%
Rekvalifikační kurz Vedoucí dětských kolektivů	14	31,82%	31,82%
Kurz pro pracovníky s dětmi a mládeží ve volném čase	12	27,27%	27,27%
Kurz účetnictví	11	25%	25%
Malá Placka	8	18,18%	18,18%
Porady: (klubové, u jiných klubů atp.)	7	15,91%	15,91%
OTŠ (tj. Oblastní tábornická škola)	3	6,82%	6,82%
Pedagogika: (Kurz zážitkové pedagogiky; pedagogické minimum aj.)	2	4,55%	4,55%
Školení na motorovou pilu	2	4,55%	4,55%
žádných	1	2,27%	2,27%



Zdroj: vlastní zpracování

10. Byl(a) jsi na těchto akcích jako:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Účastník	32	72,73%	72,73%
Účastník i lektor	10	22,73%	22,73%
Lektor	1	2,27%	2,27%
nebyl	1	2,27%	2,27%



11. Jak ti vyhovuje nabídka vzdělávacích akcí?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Je dostatečná → otázka č. 13, Je nedostatečná → otázka č. 12, Je přebytná → otázka č. 12].

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Je dostatečná	43	97,73%	97,73%
Je nedostatečná	1	2,27%	2,27%



12. Upřesni, v čem byla nabídka nedostatečná/přebytečná (obsah, množství, atp.):

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

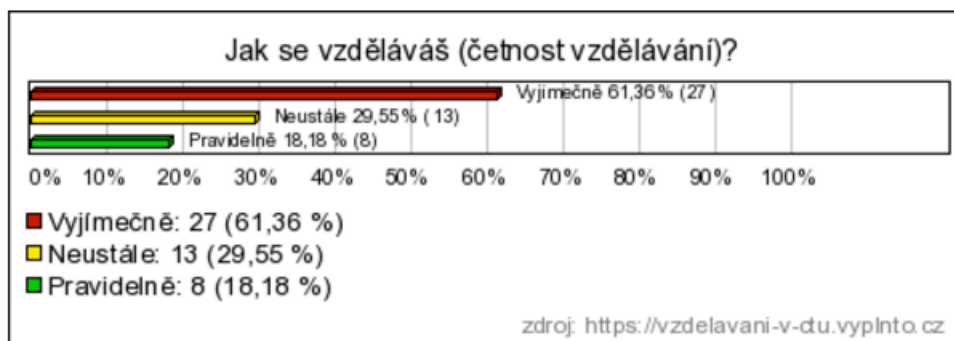
Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Kromě Malé a Velké placky jsem o jiných vzdělávacích akcích nevěděl. Vzdělávání nemá koncepci, přijde mi dost náhodné.	1	100,00%	2,27%

Poznámka: Otázka č. 12 je jen pro doplnění otázky č. 11.

13. Jak se vzděláváš (četnost vzdělávání)?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Výjimečně	27	61,36%	61,36%
Neustále	13	29,55%	29,55%
Pravidelně	8	18,18%	18,18%

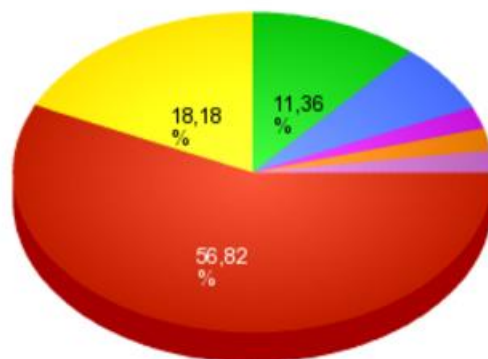


14. Uveď nejčastější překážku ve vzdělávání. Co tě nejvíce omezuje?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Čas	25	56,82%	56,82%
Zátěž jiných pracovních povinností (nedostatek energie)	8	18,18%	18,18%
Nic	5	11,36%	11,36%
Konkrétní osoba. Rodina.	3	6,82%	6,82%
Finance	1	2,27%	2,27%
bod –čas, rodina, pracovní povinnosti	1	2,27%	2,27%
už s dětma nedělám	1	2,27%	2,27%

Uveď nejčastější překážku ve vzdělávání. Co tě nejvíce omezuje?



- Čas: 25 (56,82 %)
- Zátěž jiných pracovních povinností (nedostatek energie): 8 (18,18 %)
- nic: 5 (11,36 %)
- Konkrétní osoba. Rodina.: 3 (6,82 %)
- už s dětma nedělám: 1 (2,27 %)
- Finance: 1 (2,27 %)
- bod -čas, rodina, pracovní povinnosti: 1 (2,27 %)

zdroj: <https://vzdelavani-v-du.vyplnto.cz>

15. Kolik vzdělávacích akcí jsi absolvoval(a) v roce 2016?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

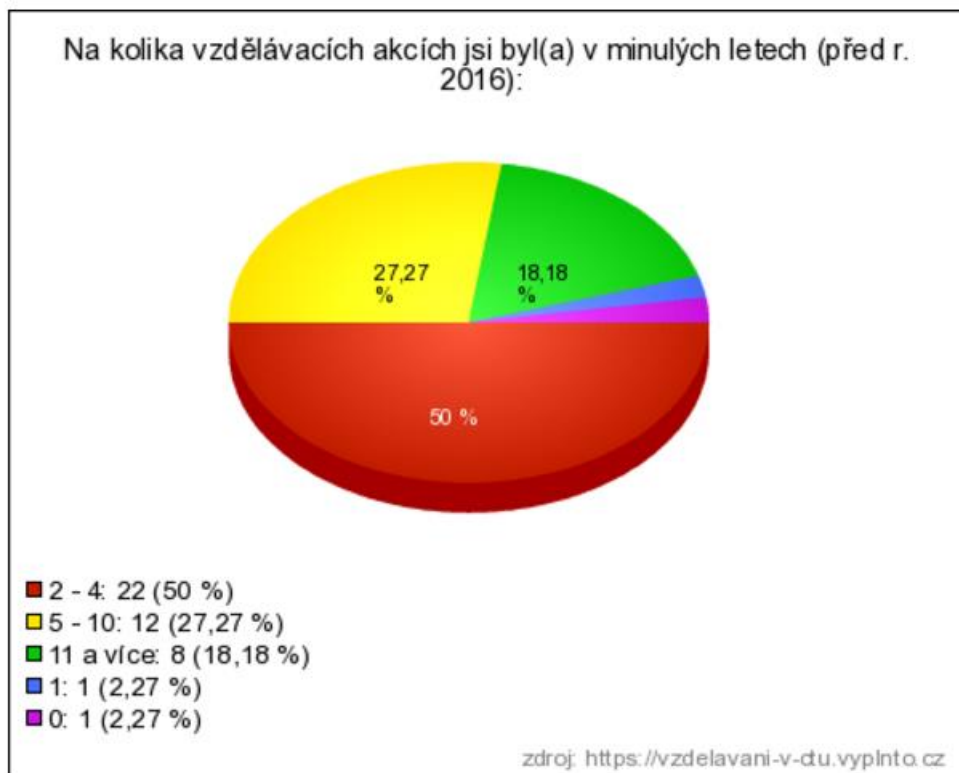
Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
0	29	65,91%	65,91%
1	7	15,91%	15,91%
2	6	13,64%	13,64%
3	1	2,27%	2,27%
Více než 5	1	2,27%	2,27%



16. Na kolika vzdělávacích akcích jsi byl(a) v minulých letech (před r. 2016):

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
2 – 4	22	50,00%	50,00%
5 – 10	12	27,27%	27,27%
11 a více	8	18,18%	18,18%
1	1	2,27%	2,27%
0	1	2,27%	2,27%

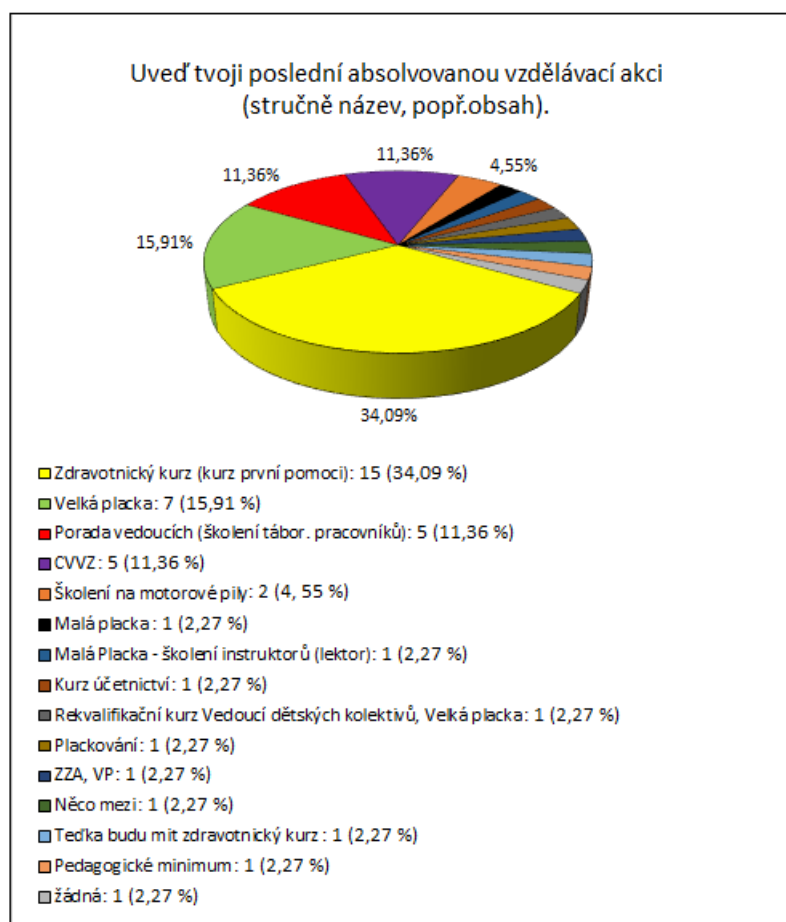


17. Uveď svojí poslední absolvovanou vzdělávací akci. (stručně název, popř. obsah):

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Zdravotnický kurz (kurz první pomoci)	15	34,09%	34,09%
Velká placka	7	15,91%	15,91%
Porada vedoucích (školení tábor. pracovníků)	5	11,36%	11,36%
CVVZ	5	11,36%	11,36%
Školení na motorové pily	2	4,55%	4,55%
Malá placka	1	2,27%	2,27%
Malá Placka – školení instruktorů (lektor)	1	2,27%	2,27%
Kurz účetnictví	1	2,27%	2,27%

Rekvalifikační kurz Vedoucí dětských kolektivů, Velká placka	1	2,27%	2,27%
Plackování	1	2,27%	2,27%
ZZA, VP	1	2,27%	2,27%
Něco mezi	1	2,27%	2,27%
Ted'ka budu mít zdravotnický kurz	1	2,27%	2,27%
Pedagogické minimum	1	2,27%	2,27%
žádná	1	2,27%	2,27%



Zdroj: vlastní zpracování

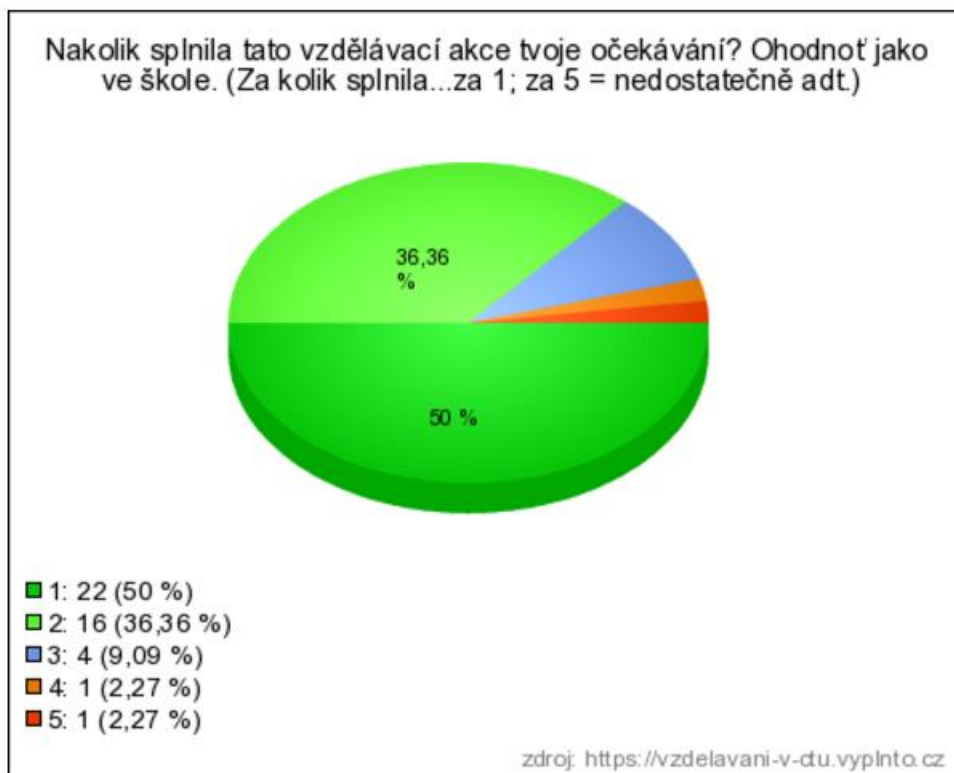
18. Nakolik splnila tato vzdělávací akce tvoje očekávání? Ohodnot jako ve škole. (Za kolik splnila...za 1; za 5 = nedostatečně adt.)

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
1	22	50,00%	50,00%
2	16	36,36%	36,36%
3	4	9,09%	9,09%
5	1	2,27%	2,27%
4	1	2,27%	2,27%

Statistická data byla pro následující výpočty očištěna o 5 % hodnot z každé strany.

Statistická poloha	Hodnota
Průměr:	1,6
Minimum:	1
Maximum:	3
Variační rozpětí:	2
Rozptyl:	0,45
Směrodatná odchylka:	0,67
Medián:	1,5
Modus:	1



19. Probíhalo po této vzdělávací akci nějaké vyhodnocení (nějaká zpětná vazba)?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [ANO → otázka č. 20, NE → otázka č. 21, Nevím → otázka č. 21].

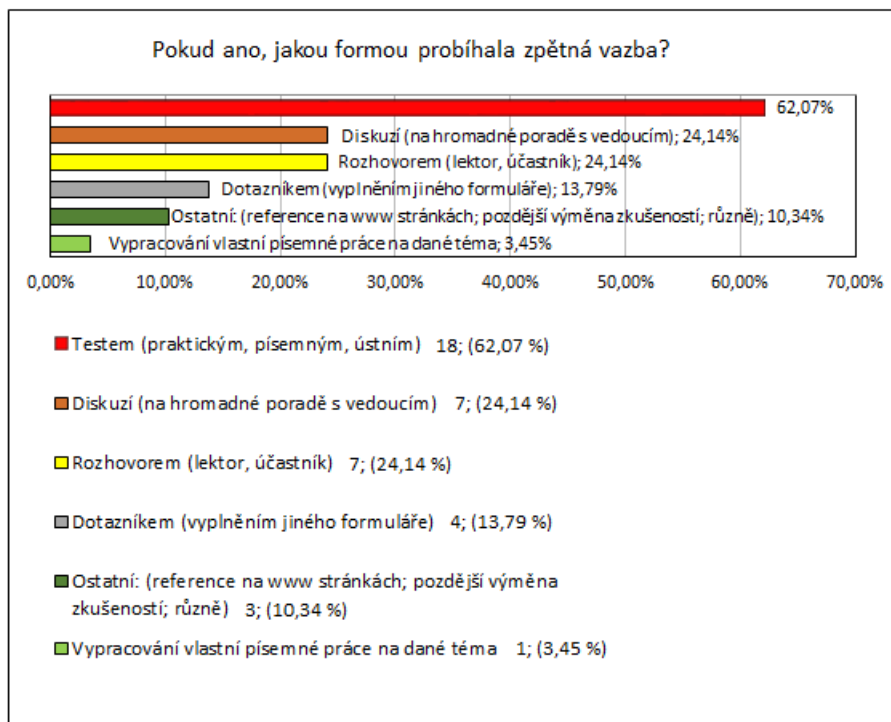
Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
ANO	29	65,91%	65,91%
Nevím	12	27,27%	27,27%
NE	3	6,82%	6,82%



20. Pokud ano, jakou formou probíhala zpětná vazba?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Testem (praktickým, písemným, ústním)	18	62,07%	40,91%
Diskuzí (na hromadné poradě s vedoucím)	7	24,14%	15,91%
Rozhovorem (lektor, účastník)	7	24,14%	15,91%
Dotazníkem (vyplněním jiného formuláře)	4	13,79%	9,09%
Ostatní: (reference na www stránkách; pozdější výměna zkušeností; různě)	3	10,34%	6,82%
Vypracování vlastní písemné práce na dané téma	1	3,45%	2,27%



Zdroj: vlastní zpracování

21. Kolik jste se toho na poslední vzdělávací akci naučili? (viz hodnocení jako ve škole, popř. slovní)

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
2 Spíš hodně	22	50,00%	50,00%
1 Hodně (velice hodně)	10	22,73%	22,73%
3 Ani málo, ani hodně	8	18,18%	18,18%
4 Spíš málo	3	6,82%	6,82%
Nevím	1	2,27%	2,27%



22. Co konkrétně ses naučil(a) ty (stručně):

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

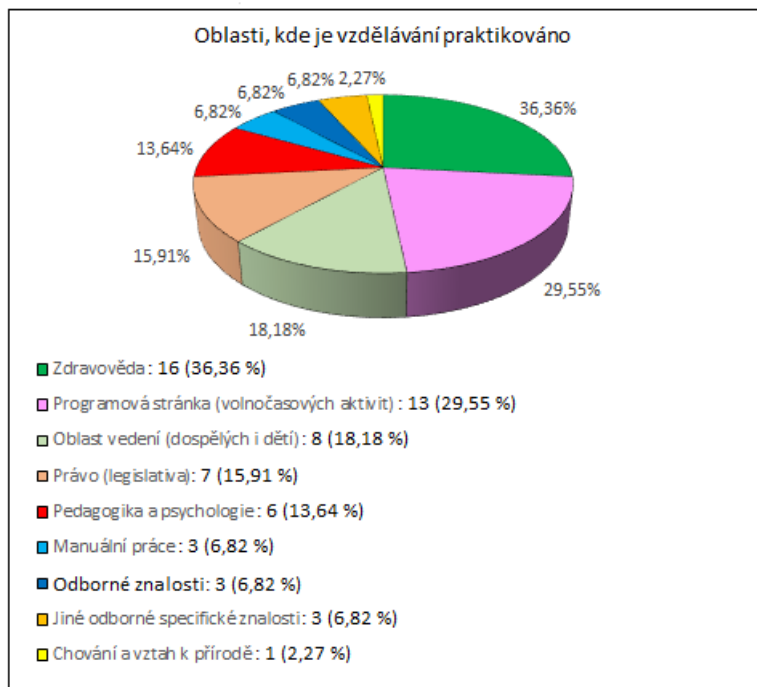
Odpovědi respondentů	
1.	1 pomoc a jiné znalosti
2.	Co bylo potřeba.
3.	Co to obnáší být vedoucí oddílu (povinná minima např. hygiena, historie ČTU, základy zdravotvědy, spoustu her aj.)
4.	Doplnila jse si a oživila nalosti na přednáškách osatních lektorů – zdravotvěda, právní minimum, metodika her
5.	Doplnila jsem své znalosti o aktuální informace a nové věci v oboru
6.	Jak se připravit na roli vedoucího. Jak tvořit hry. Trochu z psychologie dítěte.
7.	Jak správně a bezpečně s motorovou pilou zacházet. Školení bylo určeno pro oprávnění řezání v čase tábora.
8.	Jak vést letní tábory, právní minimum hlavního vedoucího, osvěžení znalostí zdravotvědy, ekonomické minimum zotavovacích akcí, psychologické znalosti při práci s dětmi
9.	Je to dlouho, omlouvám se, ale už si to nepamatuji

10.	Každý rok je potřeba doplnit informace pro frekventanty kurzu.
11.	Legislativa – zodpovednost vedoucího na tabore
12.	Metody vedení kolektivu, nápady na CTH
13.	Něco o legislativě, nové hry
14.	Nějaké hry, v dílnách tvořit různé věci např. indiánské náušnice a náramky z perliček
15.	Nic jsem se neučil...
16.	Nové hry
17.	Nové hry
18.	Nové normy v poskytování PP
19.	Nové poznatky v první pomoci, techniky obvazování
20.	Nové trendy v první pomoci, zopakoval si praktické techniky
21.	Nové věci které přibylly v zákoně a bylo je nutné brát v potaz při chodu dětského oddílu
22.	Obohacení znalostí v oblasti práva, ekonomiky utřídění a prohloubení ostatních věcí spojených s fungováním oddílů a táborů
23.	Poskytovat první pomoc
24.	Poskytovat první pomoc
25.	Posun ve vnímání fundraingu, tipy a triky
26.	Poznatky a zkušenosti, částečně i psychologie u dětí se soc.znevýhodněných skupin či u mentálně a zdravotně omezených dětí (i rodin) a i nové hry
27.	Princip některých her
28.	První pomoc , jak se chovat v křížové situaci
29.	První pomoc a základy zdravotnické práce v kolektivu.
30.	Psychologie dětí, vývoj, stresory, a další
31.	Psychologie mladé generace
32.	Resuscitace prováděná delší čas zkušenosti ostatních s bezpečností a první pomocí na akcích
33.	Šplhat po skalách a s tím související bezpečnost, nové hry, myslet za děti – uvědomit si jak lidé fungují (např. rychlost a automatizace příkazů) – čili něco z vedení dětí, dospělých, kolektivů a mnoho dalšího

34.	To už si nepamatuju tak dobře. Tak třeba nové hry, základy zdravotní péče, jak se chovat v přírodě.
35.	Úplné základy táborské první pomoci
36.	Už si nepamatuji.
37.	Veškerou zdravotní péči z pohledu právního a praktického. Legislativu k vedení táborského klubu, pedagogiku vedení dětského kolektivu, historii a fungování ČTU a v neposlední řadě jsem se naučil věřit lidem kolem sebe.
38.	Viz učební osnovy kurzů, které Ti můžeme poslat
39.	Vše co jsem potřeboval
40.	Zacházet s motorovou pilou, hygienická minima a technické záležitosti hospodáře
41.	Zajímavé nápady na táborské hry.
42.	Zásady první pomoci
43.	Získal jsem všeobecnější přehled o chodu organizace a fungování kolektivu.
44.	x

Oblasti, kde je vzdělávání praktikováno:	Počet	Globálně %
Zdravověda	16	36,36%
Programová stránka (volnočasových aktivit)	13	29,55%
Oblast vedení (dospělých i dětí)	8	18,18%
Právo (legislativa)	7	15,91%
Pedagogika a psychologie	6	13,64%
Manuální práce	3	6,82%
Odborné znalosti	3	6,82%
Jiné odborné specifické znalosti	3	6,82%
Chování a vztah k přírodě	1	2,27%

Zdroj: vlastní zpracování

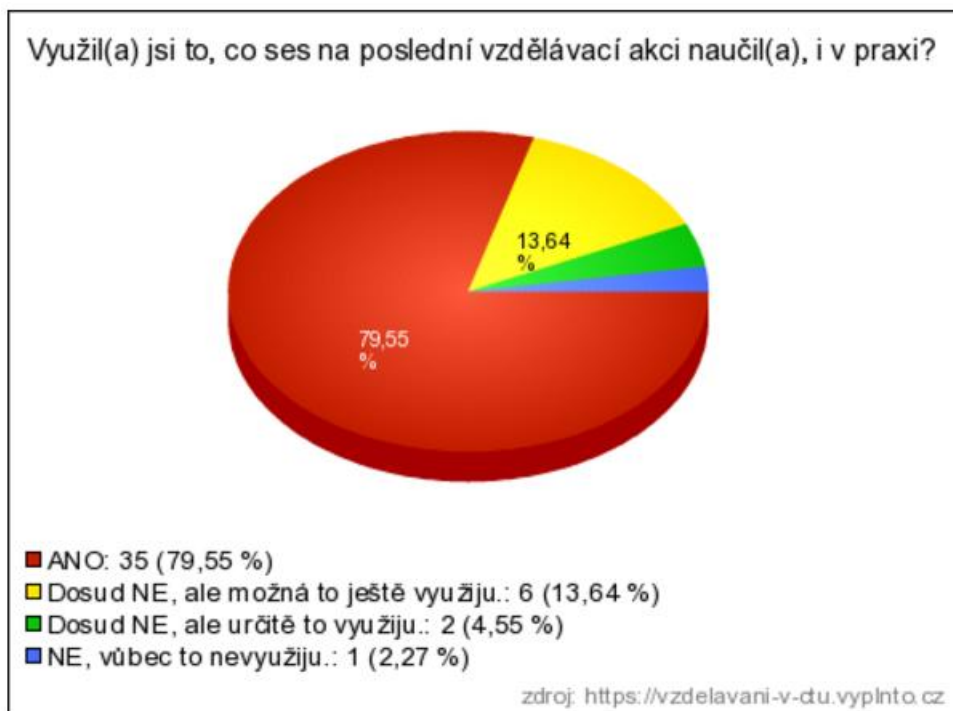


Zdroj: vlastní zpracování

23. Využil(a) jsi to, co ses na poslední vzdělávací akci naučil(a), i v praxi?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [ANO → otázka č. 24, Dosud NE, ale určitě to využiju. → otázka č. 27, Dosud NE, ale možná to ještě využiju. → otázka č. 27, NE, vůbec to nevyžiju. → otázka č. 27].

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
ANO	35	79,55%	79,55%
Dosud NE, ale možná to ještě využiju.	6	13,64%	13,64%
Dosud NE, ale určitě to využiju.	2	4,55%	4,55%
NE, vůbec to nevyžiju.	1	2,27%	2,27%



24. A ve které oblasti jsi nabyté znalosti a schopnosti už uplatnil(a)?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Jen v rámci pracovní pozice (funkce) → otázka č. 25, V rámci celé organizace → otázka č. 25, Kdekoliv i mimo organizaci → otázka č. 25].

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Kdekoliv i mimo organizaci	24	66,67%	54,55%
V rámci celé organizace	7	19,44%	15,91%
Jen v rámci pracovní pozice (funkce)	5	13,89%	11,36%



25. Uved' konkrétní příklad toho, co a jak jsi v praxi využil(a) (z posledního vzdělávání):

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odpovědi respondentů	
1.	Funkce táborového zdravotníka
2.	Hodně jsem využila hry, jak se chovat v přírodě, rozdělávat oheň – hlavně jsem byla schopna pak tohle využít i v jiných dětských organizacích.
3.	Jak se starat o mentálně zaostalé děti a jak reagují na jejich začlenění ostatní děti i dospělí
4.	Jak už jsem napsala: jakým způsobem vylepšit vedení lidí, uskutečnila jsem nějaké hry, které jsem si, ale upravila podle svého a uskutečnila horolezeckou akci
5.	Jako táborový zdravotník.
6.	K sestavování programu celého tábora
7.	Konkrétně si nevybavuji, ale schopnosti a znalosti prosakují jak do sféry osobního rozvoje, soukromého života i profese.
8.	Na oblasti i v domovském klubu

9.	Na táboře, při práci v lese při přípravě dřeva do oddílu na topnou sezónu u kamaráda
10.	Např. konkrétní celodenní zpracování programu, jak se děti mají balit na výlety s přespáním v přírodě, jak se chovat v přírodě, jak ošetřovat nemocné a zraněné
11.	Nové hry, tvořil jsem celotáborovku
12.	Ošetřil jsem kde co. Od rýmičky po sekyru v noze.
13.	Pokácel jsem několik stromů a postavil několik staveb na táboře, pomáhám oficiálnímu hospodáři, mám na starosti technické zázemí
14.	Právní předpisy, bezpečnost práce, dopravní předpisy
15.	Právní znalosti
16.	První pomoc poskytovanou při úrazu sekerou. Následovalo několik "šticů" na operačním sále, kde jsem byl pochválen za příkladný postup PP. Dále stojí za zmínku dobře odvedený tábor z pohledu hlavního vedoucího. Chvála přicházela jak od rodičů, tak i dětí a vedoucích. Jeden z nejlepších táborů, co zažili.
17.	První pomoc při autonehodě, základní ošetření během výletů a tábora a v rodině.
18.	První pomoc, pedagogika, psychologie, účetnictví
19.	Příprava akcí, komunikace s ostatními
20.	Přístup k dětem v práci i v oddíle
21.	Psychologická pomoc dětem, výchova dětí, 1 pomoc komukoliv ...
22.	Resuscitace, ošetření drobných poranění dětí
23.	Seminář k autorskému zákonu.
24.	Tvořila jsem program na táborech, vyráběla jsem s dětma různé předměty atp.
25.	Využila jsem znalosti k přípravě her.
26.	Zásady první pomoci v běžném životě, psychologie dětí v práci v ZŠ jako učitelka
27.	Zastavil jsem krvácení dítěte, když se zranilo nožem; odstraňoval jsem klíšť ata, utěšoval nemocné na ošetřovně aj. :-)
28.	Zdravotník LT
29.	Zdravověda – při ošetření zranění, metodika her – při oddílové akci
30.	Zdravovedu

31.	Znalost první pomoci
32.	Žádosti o podporu činnosti organizace od MŠMT, nadací Agrofert, ČEZ, www.52milionu.cz
33.	x
34.	-
35.	.
36.- 44.	

Příklady užití "naučeného" v praxi (oblasti)	Počet	Globálně %
Zdravověda	15	34,09%
Programová stránka	9	20,45%
Oblast vedení (práce s lidmi)	6	13,64%
Pedagogika a psychologie	5	11,36%
Manuální práce	3	6,82%
Právo (legislativa)	3	6,82%
Chování a vztah k přírodě	2	4,55%
Odborné znalosti: Účetnictví	2	4,55%

26. Popiš stručně, jaký byl z toho v praxi konečný výsledek: (např. spokojenost dětí, hra se nepovedla, ušetřil jsem tím organizaci peníze aj.)

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odpovědi respondentů	
1.	Adekvátní reakce na úraz
2.	Děti rády tvořily, byly nadšené, hry se také povedly

3.	Mám menší nároky
4.	Myslím si, že jsem ušetřil i peníze, protože oddíl nemusí shánět placenou pracovní sílu jinde
5.	Načerpala jsem další inspiraci a nápady pro oddílové akce, které jsem využila v praxi. Výsledek? Spokojení účastníci, příjemná veselá a hravá atmosféra celé akce.
6.	Nerozumím
7.	Nikdo neumřel...
8.	No více měně se nám podařilo zvládnout obtížné situace během tábora.
9.	Ošetřila jsem mnoho klíšťat, přespali jsme s dětmi podširákem, rozdělali oheň, nepodpáli jsme les, najedli se a neumrzli, nic se nám nestalo, vše jsme zvládli a hry se vydařily, děti byly spokojené
10.	Přispíval jsem ke zdraví a spokojenosti dětí a celého tábora :-)
11.	Spokojené děti i rodiče
12.	Spokojenost dětí
13.	Spokojenost dětí a vedoucích; a jsem spokojena i sama se sebou, že všechno zvládám
14.	Spokojenost dětí, hra se nepovedla, ušetřil jsem tím organizaci peníze
15.	Spokojenost dětí, hry se docela povedly
16.	Spokojenost dětí, mne samého.
17.	Spokojenost dětí, poskytnutí první pomoci
18.	Spokojenost všech
19.	Úspěšné ošetření
20.	Úspěšné tábory a celoroční činnost s dětmi
21.	Ušetřil jsem organizaci případným problémům se špatným vyúčtováním apod.
22.	Uvědomnění rizik
23.	V praxi jde především o předání základů při manipulaci s nářadím a dětem vysvětlit bezpečnost
24.	Většina her se podařila, tábor byl úspěšný, děti spokojené

25.	Viz bod 25
26.	Všichni přežili a uzdravili se :-)
27.	Zabezpečení dětí, radost dětí ...
28.	Zákonná povinnost
29.	Zatím nemám odpovědi od nadací
30.	Zatím vždy byla 100% spokojenost
31.	Ze šplhání po skalách byly děti nadšené a snad si odnesli i něco z odpovědnosti jeden za druhého; hry se povedly, děti je vyžadovaly opakovaně
32.	Změna způsobu užívání neautorské grafiky v propagačních materiálech.
33.	X
34.	-
35.	.
36.- 44.	

Výsledky (projevy) vzdělávání, které vzešly z praxe:	Počet	Globálně %
Spokojenost dětí (rodičů aj.)	15	34,09%
Oblast zdravotní péče (např. úspěšné ošetření, všichni přežili aj.)	6	13,64%
Hra se povedla	5	11,36%
Ušetřené peníze	2	4,55%
Vlastní spokojenost	2	4,55%

27. Kdo hradil (financoval) tuto tvoji poslední vzdělávací akci?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Ty + organizace	24	54,55%	54,55%
Vše hradila organizace	11	25,00%	25,00%
Vše sis hradil(a) ty sám (sama)	6	13,64%	13,64%
můj klub	1	2,27%	2,27%
nikdo	1	2,27%	2,27%
už si nepamatuju, asi spíš organizace	1	2,27%	2,27%



28. Ohodnot úroveň tvojí poslední absolvované vzdělávací akce. Ohodnot jako ve škole.

Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi na dané škále.

Podotázka	Průměr	Rozptyl
Příprava a plán (informace, přihlašování, apod. před akcí)	1.364	0.55
Organizační stránka akce (v den akce, na místě)	1,5	0.659
Průběh (realizace) samotného vzdělávání	1.545	0.657
Lektoři, odborné vedení	1.432	0.609
Obsah vzdělávání	1.545	0.657
Efektivita, přínos akce	1.705	0.754
Celkovou úroveň této akce (komplexně)	1.545	0.612

Ohodnot úroveň tvj poslední absolvované vzdělávací akce. Ohodnot jako ve škole.

Příprava a plán (informace, přihlašování, apod. před akcí)



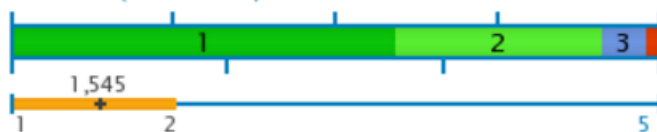
1 [32× → 72,7 %], 2 [10× → 22,7 %], 3 [1× → 2,3 %], 5 [1× → 2,3 %]

Organizační stránka akce (v den akce, na místě)



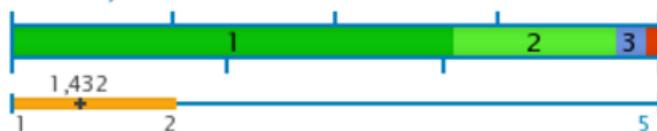
1 [28× → 63,6 %], 2 [12× → 27,3 %], 3 [3× → 6,8 %], 5 [1× → 2,3 %]

Průběh (realizace) samotného vzdělávání



1 [26× → 59,1 %], 2 [14× → 31,8 %], 3 [3× → 6,8 %], 5 [1× → 2,3 %]

Lektoři, odborné vedení



1 [30× → 68,2 %], 2 [11× → 25 %], 3 [2× → 4,5 %], 5 [1× → 2,3 %]

Obsah vzdělávání



1 [26× → 59,1 %], 2 [14× → 31,8 %], 3 [3× → 6,8 %], 5 [1× → 2,3 %]

Efektivita, přínos akce



1 [21× → 47,7 %], 2 [18× → 40,9 %], 3 [3× → 6,8 %], 4 [1× → 2,3 %], 5 [1× → 2,3 %]

Celkovou úroveň této akce (komplexně)



1 [25× → 56,8 %], 2 [16× → 36,4 %], 3 [2× → 4,5 %], 5 [1× → 2,3 %]

29. Co se ti na této akci líbilo a nelíbilo. Jestli nastaly v souvislosti s akcí nějaké problémy, uveď je:

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odpovědi respondentů	
1.	Ačkoliv je mi to trapné, s čistým svědomím mohu říci, že Zdravotňák byl ve všech směrech povedený a v žádném bodě programu jsem nezahlédl chybu nebo mezeru. Organizace byla skvělá, program navazoval a odsýpal. Přece jen, bylo hodně témat které se musely probrat rozumnou rychlostí v krátkém čase. Ale vše si z akce pamatuji a vše nám bylo prezentováno srozumitelně. Dotazy byly zodpovězeny obratem.
2.	Asi průměrný průběh akce, kvalitní lektor
3.	Bez problému
4.	Bez problémů, příjemná akce s přínosem mnoha informací, zajímá lidi (další účastníci) a jejich názory a nápady
5.	Byla jsem spokojená. Školení se mi líbilo a hodně mi dalo. Nemám nic negativního.
6.	Bylo to perfektně připravené. Hodně se mi to líbilo :-)
7.	Časové seřazení školení
8.	Dobrý kolektiv, témata by mohla být probírány více do hloubky.
9.	Docela dobrá akce, bez větších problémů
10.	Drobné problémy jsou vždy ...řeší se operativně a ani ten nejpromakanější program má zákonitě někde drobný zádrhel.
11.	Líbí se mi CVVZ celkově, že si člověk může vybrat z opravdu různých přednášek, školení, dílen. Jo i možnost setkat se se zástupci ministerstva MŠMT ČR se mi líbilo.
12.	Líbil se mi lektor, jak uměl všechno podat. Věděl co dělá, měl bohaté zkušenosti. Byl to profesionál. :-)
13.	Líbil se mi obsah přednášek a diskusí k tématům. Akce byla krátká (rád bych ještě více informací), ale moje časové možnosti by stejně neumožňovaly delší účast.

14.	Líbila se mi pestrost programu.
15.	Líbilo se mi setkání různých lidí s různými zkušenostmi nelíbila se mi některá slabší praktická cvičení, nedisciplinovanost, místy nekomplexnost
16.	Líbilo: množství probraných témat, osobní zkušenosti lektorů, přátelské prostředí a prostor pro diskusi nelíbilo: pedagogické dovednosti některých lektorů
17.	Minimální zájem o kurzy ze strany ČTU, ačkoliv platí 50% ceny pro účastníky mimo ČTU. Kurzy, které pořádá JM jsou plně obsazené (měsíc před akcí už další zájemce odmítáme). Účastníci ČTU dosahují nejslabších výsledků a zpravidla dělají závěrečné zkoušky opakovaně. Doporučuji si prohlédnout reference účastníků na stránkách ctujm.cz .
18.	Mohlo to být více obsáhlejší a větší důraz kladen na praxi
19.	Na můj vkus byla porada moc volná, málo svižná. Ale jinak jsem se dověděla co jsem potřebovala. Takže OK.
20.	Nebyl jsem
21.	Nebyly žádné problémy
22.	Nedostavil se lektor. Krádeže.
23.	Nelíbila se mi nevhodná skladba účastníků – velký rozptyl ve věku účastníků a jejich zkušeností
24.	Nic vyjimečného, co bych zmínil.
25.	Nic zásadního
26.	No akce nebyla špatná, ale už mám své zkušenosti, takže některé části mi nic nového nepřinesly.
27.	No problém
28.	Podnětné dotazy frekventantů
29.	Problémy nebyly
30.	Problémy nesourodá skupina lidí, dost neslučitelné zkušenosti. Chtělo to i podporu specialisty.
31.	Přísné podmínky absolvování

32.	Přivítala bych větší účast mladší generace. Účast je rok od roku menší.
33.	Téma bylo náročné – chtělo to více času.
34.	Tyto akce jsou skvele připravené
35.	Už vyplněno v dotazníku – drobný chaos v přípravě na webu(značení tras..),nejasná anotace na jednotlivé programy.
36.	Vpodstatě se mi CVVZ hodně líbila, byla jsem akcí nadšená. Možná jen přihlašování na konkrétní školení by chtělo vypilovat. Mrzelo mě, že bylo mnoho kurzů, o které jsem stála, ale už byly pryč. Nevím, kdy bude zase možnost se něčeho podobného účastnit.
37.	Vstřícnost lektorů
38.	Vše bylo v naprostém pořádku
39.	Z mojí strany spokojenost, co jsem potřeboval vědět, na to jsem se zeptal
40.	Žádné problémy nenastaly.
41.	x
42.	-
43.	-
44.	.

30. Tvé slovní hodnocení veškerých vzdělávacích akcí: (Co ti chybí, co bys uvítal(a), co oceňuješ, co je problémem, co by se mělo zlepšit?)

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odpovědi respondentů	
1.	Akce jsou skvele připraveny
2.	Akce měly odpovídající úroveň. Hlavním přínosem je setkávání členů ČTU. Kluby by se měly družit víc.
3.	Celému vzdělávání v ČTU chybí koncepce. Možná existuje, ale na úrovni klubů je o ní málo informací.
4.	Celkově jsem spokojená.
5.	Dobrá dostupnost a cena akcí, záporné asi nic.
6.	Já bych uvítala, kdybych měla komu dávat své podněty v rámci organizace. U nás v klubu JM to vcelku jde, ale možná je to příliš uzavřená skupina.... Mám pocit, že podpora organizace je směřována jen na zdravé a bezproblémové děti. Ale možná se také pletu.
7.	Já jsem s nimi vcelku spokojen.
8.	Jako nejprínosnější kurz za sebe hodnotím Velkou placku, neboť informace z kurzu uplatňuji každé léto za poslední 3 roky jako hlavní vedoucí 3 týdenního tábora v lese, bez elektřiny a jiných dnes obvyklých zdrojů. Díky tomuto kurzu si dokážu ohlídat zákoutí, kde by mohly vzniknout problémy a předejít jim. Ale k otázce. Chybí mi trochu detailnější pohled na účtování tábora. Do účetnictví nevidím – dělá to u nás v klubu jiný člověk a je dost samostatný. Pracuje v oboru a svoji práci dělá pro nás skvěle, ale rád bych uměl té osobě koukat pod ruce a rozumět tomu. I kdyby to měl být extra kurz. Oceňuji přístup lidí z ČTU a jejich ochotu se s námi účastníky každý rok otravovat, abychom to uměli :) Zlepšovat se dá už snad jen komfort. Třeba kdyby organizátor akce dal echo, že má někdo volné místo v autě, když se jede do Obůrky....to by bylo :)
9.	Jsem s akcemi spokojen.

10.	Jsem s akcemi spokojena. CVVZ se dá jistě zlepšit – alespoň přihlašování na kurzy, doufám, ale těžko říct nejsem v pozici organizátora a vím, že je to náročná akce. Měla jsem občas na akcích pocit, že tam někteří lidé jezdí za zábavou a aby se setkávali s jinými lidmi, ne proto, aby se něco naučili, nebo ať alespoň s něčím pomáhají.
11.	Klidně by mohly být akce nabitější.
12.	Koletivnost, kamarádský průběh, nepovyšování lektorů.
13.	Lépe komunikovat nabídku vzdělávacích programů i napříč oblastmi snaha dělat si akci pro svoje lidi s vlastními lidmi je sice chvályhodná, ale finální výsledek do velké míry závisí na lektorech, jejichž výběr je ale poněkud omezený proto, že se akcí účastní ve volném čase a zadarmo
14.	Líbí se mi přístup, je kamarádský. Akce jsou k věci a navíc příjemné. Asi bych uvítala více trénování her a trochu psychologie na téma, jak děti odměňovat (zkušenosti mám a různé, ale nevím co je správně).
15.	Mnou navštívené akce splnily má očekávání
16.	Nabídka je dobrá. Pravidelně probíhá proškolení zdravotníků, hlavních vedoucích i instruktorů. Jsou akce plné inspirace jak např. "Něco mezi". Slabší je to v posledních letech se proškolením hospodářů a mrzí mě malá účast na Celostátní vrcholné výměně zkušeností CVVZ a její malá propagace a obliba v organizaci.
17.	Nebyl jsem
18.	Nemám konkrétní připomínky k celku vzdělávání v ČTU
19.	Není
20.	Nevhodně položená otázka, nelze bagatelizovat
21.	Nevím
22.	Nevím. Malá placka byla skvělá. Porady jsou jak kdy, ale v zásadě dobré.
23.	Nic
24.	Oceňuji to, že vůbec nějaké takovéto vzdělávací akce jsou
25.	Oceňuji vysokou úroveň, množství a rozmanitost akcí.

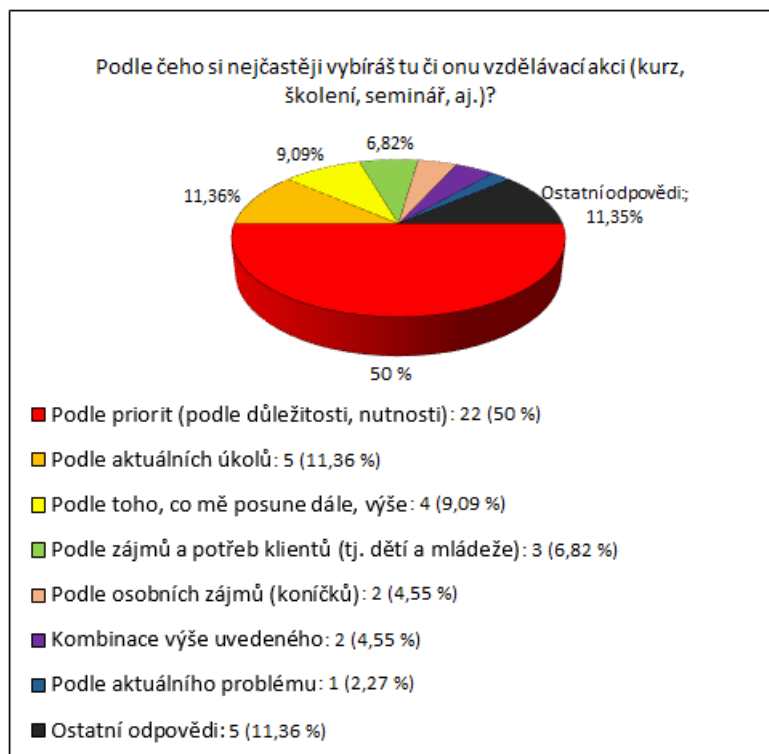
26.	Pro tuto otázku nejsem objektivním hodnotitelem, ale obecně si myslím, že členové ČTU nedoceňují kvalitu našich kurzů. Od té doby, co je nabízíme i "komerčně" nemáme problém s množstvím účastníků.
27.	Příliš se jich neúčastním, takže nemám tyto problémy; ale hodily by se kurzy třeba horolezectví, potápění apod.
28.	Ráda bych, aby porady a výměna zkušeností na nich byla akčnější. Jinak všechno v pořádku.
29.	Systematizace a dlouhodobější plánování termínů propagace v organizaci i vně organizace zavedení zpětné vazby a centrálního ukládání dat z kurzů
30.	Těžko říct. Já bývám obvykle se vším spokojen :-)
31.	Uvítala bych pestřejší program akcí – semináře na různá dílčí témata
32.	V zásadě vse probíhá podle plánu.
33.	Větší odbornost přednášejících, kteří čerpají ze zkušeností života a ne z předepsaných příruček, kde se to jen nadrtily.
34.	Větší zájem o kurzy z řad členů ČTU
35.	Více akcí za rok ve větším měřítku.
36.	Vybírám si školení které potřebuji (a mám čas)
37.	Vždy bylo vše super zorganizované a připravené, nenapadá mě nic, co by bylo potřeba zlepšovat
38.	Zlepšit by se měl přístup některých účastníků, ale i lektorů k provedení akce
39.	x
40.	XXX
41.	-
42.	-
43.	-
44.	.

31. Podle čeho si nejčastěji vybíráš tu či onu vzdělávací akci (kurz, školení, seminář, aj.)?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Podle priorit (podle důležitosti, nutnosti)	22	50,00%	50,00%
Podle aktuálních úkolů	5	11,36%	11,36%
Podle toho, co mě posune dále, výše	4	9,09%	9,09%
Podle zájmů a potřeb klientů (tj. dětí a mládeže)	3	6,82%	6,82%
Podle osobních zájmů (koníčků)	2	4,55%	4,55%
Kombinace výše uvedeného	2	4,55%	4,55%
Podle aktuálního problému	1	2,27%	2,27%
Ostatní odpovědi:	5	11,35%	11,35%

Sloučené odpovědi	Globálně %	Počet
Ostatní odpovědi:	11,35%	5
podle lektora		
snažím se zúčastnit všech akcí		
jsem lektorka, takže podle aktuálních potřeb ČTU		
Různě		
nevybírám		



Zdroj: vlastní zpracování

32. Co tě motivuje ve vzdělávání? (Co ti pomáhá, nebo tě přinutí se vzdělávat?)

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odpovědi respondentů	
1.	Aby oddíl fungoval tak jak má a neměl žádné problémy
2.	Aktuální potřeby.
3.	Aktuální úkoly, problémy potřeba cíleně rozvíjet organizaci – zavádění novinek
4.	Baví mě to co dělám a chci to vylepšovat. Sbíráám inspiraci, kde se dá. A nezbytnost (např. dána legislativou) mě také vlastně přinutí :-)
5.	Baví mě to. To je snad dostatečná motivace.
6.	Bez určitého vzdělávání se nedá pořádně vyvíjet a vymýšlet něco nového

7.	Hodnotné a kvalitní informace s uplatněním v praxi za velmi dobrých finančních podmínek. Výborná organizace a kolektiv podobně zaměřených lidí.
8.	Chci dělat věci lépe než je dělám teď a to bez dalšího vzdělávání nejde
9.	Jakákoliv možnost se vzdělat, něco získat je super a snažím se jí využít.
10.	Jsou oblasti, ve kterých se vzdělávám dobrovolně – to je vše týkající se pedagogiky volného času, zážitkové pedagogiky. Zkrátka, to co člověka baví a u práce s dětmi "drží". Pak jsou oblasti, jako např. účetnictví a zdravotně, kde se vzdělávám z nutnosti. Je to potřeba k provozu organizace.
11.	Kvůli dodržení potřebných zákonů a vyhlášek v praxi.
12.	Legislativní nutnost, pokud to má člověk od přirozenosti, tak žádná školení na vedení lidí nepotřebuje, zdravotník je něco jiného i když jsem zdravotník profesí
13.	Lektorské povinnosti
14.	Lidé, se kterými to dělám mě motivují. Přátelská atmosféra.
15.	Motivuje mě dobrý pocit, z dobře odvedené smysluplné práce. Spokojenost dětí i kolegů. Ochota a spolupráce kolegů.
16.	Motivuje mě hlavní náčelník, je můj vzor :-)
17.	Motivují mě lidé. A vždy když vidím pozitivní výsledky. Děláním dobré věci...
18.	Nic
19.	Nutí mě vedoucí, ale kromě toho taky se chci dovědět něco nového, bez toho by to nešlo. Takže mě motivuje vlastně všechno co dělám, co se můžu dozvědět a použít.
20.	Nutí mě zodpovědnost za jiné.
21.	Oddílové a osobní potřeby.
22.	Podívat se, jak to dělají ostatní, občas "aktualizovat" své znalosti
23.	Pokud chci ostatní něco učit, musím to sama umět
24.	Pokud se chci něčemu věnovat, tak se v tom směru vzdělávám
25.	Potřeba být v obraze

26.	Povinnosti mě donutí a jinak je to příjemné setkávání s lidma.
27.	Pozadavky organizace, zodpovednost, která s taborem souvisí
28.	Práce s dětmi a jejich rozvoj
29.	Práce s dětmi a kolektiv vedoucích.
30.	Přinutí mě změny zákonů – je třeba být pořád ve střehu
31.	Ráda dělám svou práci dobře. A lidi se kterými pracuji mě motivují, podporují a těší mě s nimi pracovat.
32.	Ráda pracuju s dětmi, inspirace se hodí vždycky :-)
33.	Strach o děti, dělat to pořádně a neselhat. Radost dětí
34.	To ze se zdokonaluju
35.	Touha po informacích
36.	V tábornickém klubu jsem už od druhé třídy ZŠ. Vyrůstal jsem, stal jsem se vedoucím, vymýšlel jsem pokladovku, dvě etapové hry tábora a pak jsem se stal hlavním vedoucím, přičemž mám za sebou 3 odvedené tábory. Jak jsem vyrůstal, moji vedoucí stárli také a z vysokoškoláků začali stávat pracující. Vychovávali nás tak, že je jednoho dne nahradíme a budeme (naše generace) vést děti místo nich. A to se také děje. A někdo to dělat musí, no a když na to mám čas a elán, tak to dělám jak nejlépe umím...a časem jsou to důležitější a důležitější pozice.
37.	Vidina nových informací nebo jiného pohledu na věc
38.	Vnitřní motivace se stále vzdělávat,
39.	Zabezpečení dětí, profesionální "moderní" přístup
40.	Zájem o daný problém či nutnost.
41.	Zájem o problematiku.
42.	Zvídavost
43.	-
44.	x

33. Zaškrtni, které níže uvedené tvrzení je pravdivé?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Organizace mě podporuje ve vzdělávání	35	79,55%	79,55%
Vzdělávání, které potřebuji je dobře dostupné.	29	65,91%	65,91%
Praktikuji vzdělávání i formou samostudia	29	65,91%	65,91%
Sám vyvíjím iniciativu ve vzdělávání	28	63,64%	63,64%
V organizaci se vzdělávají nadřízení i podřízení současně	25	56,82%	56,82%
Vzdělávání je potřeba opakovat	24	54,55%	54,55%
Organizace mě žádá (nutí), abych se vzdělával(a).	18	40,91%	40,91%
Dosáhl(a) jsem praxí i vzděláváním tolik znalostí a zkušeností, že je mohu rozdávat	15	34,09%	34,09%
Jako nově příchozí jsem byl(a) pro výkon své práce v organizaci zaučován(a).	14	31,82%	31,82%
Vzdělávání nadřízených je odděleno od vzdělávání podřízených	13	29,55%	29,55%
Vzdělávání nabyté v této organizaci je trvalé (stačí jednou, není nutné opakovat)	9	20,45%	20,45%



Zpracováno ze zdroje:

Karasová, I. - *Vzdělávání v České tábornické unii (výsledky průzkumu)*, 2017. Dostupné online na <https://vzdelavani-v-ctu.vyplnto.cz>.

Poznámky:

- 1) **Globální** procenta se počítají s ohledem na celkový počet respondentů, **lokální četnost** bere potaz pouze respondenty, kteří danou otázku zodpověděli.
- 2) U otázek typu "seznam – alespoň jedna" si mohli respondenti zvolit více odpovědí, proto součet procent u jednotlivých odpovědí nemusí dát dohromady 100 %
- 3) Na povinnou otázku musí respondent zodpovědět pouze v případě, kdy mu je zobrazena. Dotazník může obsahovat skoky mezi otázkami, takže lze na základě určitých odpovědí některé otázky přeskočit.

4) SATELITNÍ ÚCET ČSÚ - spolky

SA000110 Počet neziskových institucí zahrnutých do satelitního účtu podle právní formy za rok 2014

instituce					
Kód ¹	Název	Neziskový sektor celkem	NI v S.11+S.12 - nefinanční podniky a finanční instituce	NI v S.13 - vládní instituce	S.15 - neziskové instituce sloužící domácnostem
	CELKEM	129061	776	28	128257
117	Nadace	490	:	:	490
118	Nadační fond	1331	:	:	1331
141	Obecně prospěšná společnost	2867	157	:	2710
161	Ústav	142	:	:	142
601	Vysoká škola (veřejná)	26	:	26	:
641	Školská právnická osoba	236	4	:	232
703	Odborová organizace a organizace zaměstnavatelů	701	6	:	695
704	Zvláštní organizace pro zastoupení českých zájmů v mezinárodních nevládních organizacích	16	:	:	16
706	Spolek	82778	181	:	82597
711	Politická strana, politické hnutí	233	:	:	233

721	Církevní organizace (církev a náboženské společnosti vč. církevních právnických osob; předškolní a školská zařízení, základní školy, střední školy, zdravotnická zařízení zřiz. církví nebo náb. spol.)	4117	:	:	4117
733	Organizační jednotka odborové organizace a organizace zaměstnavatelů	5777	:	:	5777
734	Organizační jednotka zvláštní organizace pro zastoupení českých zájmů v mezinárodních nevládních organizacích	:	:	:	:
736	Organizační jednotka spolku	24761	22	:	24739
741	Stavovská organizace - profesní komora	22	:	:	22
745	Komora (kromě profesních komor)	207	207	:	:
751	Zájmové sdružení právnických osob	1201	199	2	1000
761	Honební společenstvo	4156	:	:	4156

Poznámka:

Neziskové instituce se označují také jako dobrovolné organizace, organizace občanského sektoru, organizace třetího sektoru, soukromé neziskové organizace, nevládní či nestátní neziskové organizace.

¹ Podle číselníku 56 (FORMA, Právní forma organizace) (<http://apl.czso.cz/iSMS/cisdet.jsp?kodcis=56>) na webových stránkách ČSÚ

Zdroj: © Český statistický úřad, 19/03/2017 12:53:42

5) SEZNAM ZKRATEK

BÚ – běžný účet

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ČTU – Česká táborecká unie, z.s.

ČZU – Česká zemědělská univerzita v Praze

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky

6) SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

Obr. 2: Princip kaskádování cílů

Obr. 3: Čtyř úrovnový model

Obr. 4: Struktura národního hospodářství

Obr. 5: Graf - Pohlaví respondentů

Obr. 6: Graf – Doba celkového působení respondentů v ČTU

Obr. 7: Graf - Způsoby vyhodnocování vzdělávání

Obr. 8: Graf – Absolvované vzdělávací akce (programy)

Obr. 9: Graf – Poslední absolvovaná vzdělávací akce

Obr. 10: Graf – Forma zpětné vazby

Obr. 11: Graf – Oblasti vzdělávání

Obr. 12: Graf – Výběr vzdělávání

Obr. 13: Graf – Názory účastníků

7) SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Přehled zastávaných pozic

Tabulka 2 – Výsledky vzdělávání v praxi