

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VZDĚLÁVÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ V NEZISKOVÉ
ORGANIZACI**

TRAINING OF NON-PROFIT ORGANISATION'S VOLUNTEERS

Bakalářská práce

Marie Tarantová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci na téma *Vzdělávání dobrovolníků v neziskové organizaci* vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité zdroje v seznamu literatury.

V Olomouci dne 29. 3. 2016

.....

Marie Tarantová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vybrané neziskové organizaci, ve které byl proveden výzkum k této bakalářské práci, za vstřícnost, ochotu a cenný čas, který mi její zástupci věnovali.

Obsah

Úvod.....	5
1 Vymezení základních pojmů	6
1.1 Nezisková organizace.....	6
1.2 Dobrovolník a dobrovolnická služba	8
1.3 Vzdělávání lidí v organizaci.....	9
2 Systém vzdělávání v organizaci	13
2.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání	15
2.2 Plánování vzdělávání pracovníků	17
2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	20
2.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání	25
3 Systém vzdělávání dobrovolníků v Neziskovce XY	28
3.1 Představení Neziskovky XY	28
3.2 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání	29
3.3 Plánování vzdělávání pracovníků	32
3.4 Realizace vzdělávacího procesu.....	34
3.5 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání	39
4 Doporučení	42
Závěr	44
Seznam použitých zdrojů.....	45
Seznam obrázků.....	48
Anotace	49

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila vzdělávání dobrovolníků v neziskové organizaci. K tomuto výběru mě vedla touha poodhalit fungování řízení lidských zdrojů v jiném prostředí, než v tom firemním ziskovém, které znám ze své praxe či z odborné literatury. Při jednání s neziskovou organizací, pro kterou by bylo možné bakalářskou práci zpracovat, se vzdělávání dobrovolníků ukázalo jako ideální téma. Na první pohled se mi zdálo, že ve vybrané neziskové organizaci funguje propracovaný systém vzdělávání dobrovolníků, zajímalo mě však, zda tento systém odpovídá tomu, co popisuje odborná literatura zabývající se vzděláváním v organizacích.

Cílem práce je provést analýzu současného systému vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci a na jejím základě formulovat doporučení na jeho úpravu. Vybraná nezisková organizace si nepřeje být v této bakalářské práci jmenována, proto jsem pro ni zvolila fiktivní název Neziskovka XY, který budu dále užívat.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou. V teoretické části práce nejprve vymezím základní pojmy týkající se vzdělávání dobrovolníků v neziskové organizaci a dále navážu teoretickými koncepty týkajícími se vzdělávání pracovníků v organizacích konkrétně pak jednotlivým fázím cyklu vzdělávání. V teoretické části tak vznikne jakýsi popis ideálního stavu vzdělávání v organizacích či souhrn doporučení, jak by mělo vzdělávání v organizacích fungovat.

V empirické části práce budu následně zkoumat to, zda jsou ve vybrané neziskové organizaci při vzdělávání dobrovolníků tato doporučení dodržována nebo zda se od ideálního stavu v něčem liší. Na základě získaných poznatků se budu snažit formulovat taková doporučení, která případné nedostatky pomohou zmírnit.

1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola bude věnována vymezení základních pojmů, které jsou nezbytné pro naplnění cíle práce – tedy pro provedení analýzy současného systému vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci, kterou budu v této práci nazývat fiktivním názvem Neziskovka XY. Prostor bude věnován definování pojmů nezisková organizace, dobrovolník a dobrovolnická služba a v neposlední řadě také vzdělávání lidí v organizaci.

1.1 Nezisková organizace

V odborné literatuře není možné nalézt jednotnou definici neziskové organizace či neziskového sektoru. Pravděpodobně je to způsobeno neexistencí těchto výrazů v českém právním řádu (Dobrozemský, Stejskal, 2015). Představím zde alespoň některé z definic, které se v literatuře objevují.

Například Tetřevová (2008) vymezuje neziskové organizace jako takové organizace, které působí v rámci neziskového sektoru – veřejného či soukromého, a nebyly založeny za účelem podnikání. Z této definice vyplývá, že existují dva druhy neziskových organizací – veřejné a soukromé. Jejich charakteristice se věnuje například Škarabelová (2002). Veřejné (státní, vládní) neziskové organizace se podle ní podílejí na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce zatímco soukromé (nestátní, nevládní, občanské) neziskové organizace vychází z principu sebeřízení společnosti a podílejí se na veřejné politice v rámci občanské společnosti (Škarabelová, 2002).

Jelikož vybraná nezisková organizace, které se budu věnovat v empirické části práce je soukromou neziskovou organizací, budu se dále v textu věnovat pouze tomuto typu neziskových organizací. Výše uvedenou charakteristiku soukromé neziskové organizace podle Škarabelové (2002) považuji za poněkud nesrozumitelnou, budu proto pokračovat s definicemi jiných autorů.

Dobrozemský a Stejskal (2015) uvádí jiný příklad možné definice neziskové organizace. Ta podle nich může být právnickou osobou či organizací, která se primárně zabývá získáváním a přerozdělováním finančních prostředků

pro účely dobročinné, rozvoje náboženství, kultury, vzdělání, sociální účely nebo pro realizaci dalších „dobrých skutků“.

Na internetovém portálu neziskovky.cz je uvedeno toto vymezení: „Neziskové organizace jsou charakterizovány jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.“ (Neziskovky.cz, 2016).

Někteří autoři se vyhnuli konkrétní definici tím, že stanovili prvky, které by podle nich měly neziskové organizace splňovat. Udělali tak i Salamon a Anheier (1997), kteří stanovili pět základních prvků či znaků nestátní neziskové organizace, jsou jimi následující:

- Institucionalizované – tedy měly by mít určitou organizační strukturu, ať už jsou právně registrovány či nikoli¹
- Soukromé – veřejná správa by neměla zasahovat do jejich řízení, s tím, že nestátní nezisková organizace může být finančně podporována veřejnou správou a státní úředníci mohou patřit do vedení této organizace.
- Neziskové – zisk může být generován, nikoli však nerozdělován. Zisk může být použit pouze v souladu s posláním nestátní neziskové organizace.
- Samosprávné a nezávislé – neměly by být ovládány zvenčí a naopak by měly mít vytvořeny vlastní postupy, které umožňují kontrolu činností organizace.
- Dobrovolné – při svých činnostech by měly využívat dobrovolnou účast, která neznamena pouze práci dobrovolníků, ale rovněž čestného členství ve správních radách či dary.

Pro účely této bakalářské práce považuji za důležité uvědomit si hlavní charakteristiky neziskové organizace, které z výše uvedených definic vyplývají. Tedy to, že každá nezisková organizace má své poslání, jež se snaží naplnit mimo jiné prostřednictvím zisku, který může být pro tento účel vytvořen. Poslání

¹ Zákon 198/2002 Sb. připouští tyto právní formy neziskových organizací: spolek, nadace, nadační fond, ústav, sociální družstvo, obecně prospěšná společnost, církev nebo náboženská společnost.

neziskové organizace se může týkat nejrůznějších oblastí, jako je náboženství, kultura, sociální účely apod. Důležitou charakteristikou je i dobrovolná účast na činnosti organizace, která může nabývat mimo jiné podoby dobrovolnické služby.

1.2 Dobrovolník a dobrovolnická služba

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním dobrovolníků, považuji proto za nezbytné vymezit pojem dobrovolník a dobrovolnická služba. Tato podkapitola se zabývá právě těmito pojmy.

Lze konstatovat, že se odborná literatura celkem shoduje na definici pojmu dobrovolník. Například Hroncová (2010) definovala dobrovolníka jako člověka, který poskytuje svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti, a to bez nároku na finanční odměnu (srov. Tošner, Sozanská, 2006). Dobrovolnická služba a dobrovolnictví je upraveno zákonem 198/2002 Sb. Ten stanovuje, že dobrovolníkem může být fyzická osoba starší 15 let, pokud výkon dobrovolnické služby probíhá na území ČR, nebo starší 18 let, pokud je dobrovolnická činnost vykonávána v zahraničí. Tento zákon také říká, že dobrovolník vykonává dobrovolnickou službu na základě smlouvy uzavřené s vysílající organizací².

Dobrovolnickou službou je potom podle zákona 198/2002 Sb. taková činnost: „při níž dobrovolník poskytuje

a) pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase,

b) pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu a), nebo

² Zákon 198/2002 Sb. vykládá, co je vysílající organizace a jaké podmínky musí splňovat. To však není předmětem této bakalářské práce, proto se tomuto tématu nebudu v textu podrobněji věnovat.

c) pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací.“

Z takové formulace zákona vyplývají i různé oblasti či zaměření dobrovolnické činnosti. Tomuto tématu se věnovali i Murphy a Novák (2005), kteří představují nejdůležitější oblasti, v nichž je práce dobrovolníků tradičně využívána. Tyto oblasti z velké části korespondují i s výše uvedeným zákonem 198/2002 Sb. a jsou jimi:

- Ekologie a ochrana životního prostředí
- Humanitární organizace a ochrana lidských práv
- Sociální a zdravotní oblast
- Kulturní organizace
- Sportovní a vzdělávací činnost (Murphy, Novák, 2005).

Neziskovka XY působí v sociálních službách a lze ji tedy z výše uvedeného výčtu zařadit do sociální a zdravotní oblasti.³

1.3 Vzdělávání lidí v organizaci

Jelikož je cílem této bakalářské práce provést analýzu současného systému vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci, je nezbytné přiblížit, co znamená vzdělávání v organizaci či systém vzdělávání v organizaci. V této podkapitole se budu věnovat především vzdělávání v organizaci jako celku, systém vzdělávání je podrobněji představen v kapitole 2.

Ačkoli se tato bakalářská práce zabývá vzděláváním dobrovolníků, bude vycházet především z literatury zaměřené na vzdělávání pracovníků či zaměstnanců⁴ v organizacích obecně (tedy i těch ziskových). Dvořáková (2012) totiž uvádí, že by dobrovolníci v soukromé neziskové organizaci měli být vnímáni jako neplacená skupina „zaměstnanců“, se kterou by měla být vedena komunikace, poskytnuta možnost dalšího vzdělávání a měla by jí být také stanovena mimo jiné náplň práce.

³ Neziskovku XY blíže přiblížím v kapitole 3.1.

⁴ Pojmy zaměstnanec a pracovník budu v této bakalářské práci používat jako synonyma.

V literatuře se objevuje velké množství definic či vymezení vzdělávání pracovníků. Níže uvedu alespoň některé z nich.

Vodák a Kucharčíková (2011) vnímají vzdělávání pracovníků jako prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci či chování zaměstnanců s cíli vytyčenými strategií organizace. Dále o vzdělávání tvrdí, že je prostředkem k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich pracovních činností.

Firemní vzdělávání může být definováno i jako hledání rozdílu mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“ a následné odstraňování tohoto rozdílu (Bartoňková, 2010).

Jinou definici představují autoři Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005). Kromě toho, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vnímají jako součást celkové strategie a politiky firmy, tvrdí, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckým benefitem.

Na vzdělávání v organizaci může být nahlíženo i jako na hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců či zvýšení výkonnosti pracovníků i celé firmy, a to ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu profesní způsobilosti pracovníků (Tureckiová, 2004).

Jako poslední uvedu definici Armstronga a Taylora (2015). Vzdělávání a rozvoj jsou podle nich proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.

Konečně Koubek (2015) definuje vzdělávání pracovníků výčtem aktivit, které by měly být v rámci této personální činnosti prováděny. Jsou jimi:

- **Prohlubování pracovních schopností** – tedy přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům daného pracovního místa, čímž se zvyšuje jejich flexibilita v rámci pracovního místa.
- **Rozšiřování pracovních schopností** pracovníka, jehož účelem je to, aby pracovníci měli alespoň z části znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst.

- **Rekvalifikační procesy** – tedy přeškolení pracovníků, jejichž pracovní místo již organizace nepotřebuje, na povolání, které organizace naopak potřebuje.
- **Orientace pracovníka** – tedy přizpůsobování pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technologii a technice, stylu práce apod.
- **Formování osobnosti pracovníka** – tedy takových vlastností, které mají vliv na mezilidské vztahy, chování (tedy i pracovní chování) a vědomí, čímž působí i na motivaci pracovníka, vztahy na pracovišti, formování týmů i individuální a kolektivní pracovní výkon (Koubek, 2015).

Jak je možná zřejmé z definic vzdělávání uvedených výše, organizace uplatňují různé přístupy ke vzdělávání svých pracovníků. Odborná literatura rozeznává několik typů přístupů ke vzdělávání v organizaci. Například Tureckiová (2004) popisuje následující tři typy: organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, systematický přístup a koncepci učící se organizace.

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – v organizacích, kde se uplatňuje tento přístup, je pořádání vzdělávacích akcí pouze reakcí na aktuální potřebu jednotlivců či organizace. Kvůli své nesystematičnosti (nahodilosti), nemůže mít tento přístup skutečný vzdělávací či rozvojový efekt pro zaměstnance či organizaci (Tureckiová, 2004).
- **Systematický přístup** – tento přístup je propojením firemní a personální strategie se systémem vzdělávání pracovníků (Tureckiová, 2004). Při uplatňování systematického přístupu se využívá cyklus vzdělávání obsahující čtyři fáze. Systematickému přístupu a jeho fázím se budu blíže věnovat v kapitole 2.
- **Koncepce učící se organizace** – učící se organizace je taková organizace, ve které vzdělávání není samostatnou funkcí, protože celá organizace je jeden učící se systém, v němž se jednotlivci učí z činností vykonávaných v organizaci a zároveň se organizace jako celek učí z aktivní součinnosti svých pracovníků (Prokopenko, Kubr, 1996). Učící se organizace také usnadňuje učení všech svých členů a sama se neustále přeměňuje (Armstrong, Taylor, 2015).

Pro zpracování dalšího textu jsem zvolila systematický přístup. Dvořáková (2012) totiž uvádí, že se většina soukromých neziskových organizací nachází v první či druhé fázi vývoje personální práce⁵ a vzdělávání bývá jednou z jejich nejrozvinutějších personálních činností. Dle mého názoru tomuto stupni vývoje tedy nejlépe odpovídá systematický přístup ke vzdělávání.

⁵ Fáze vývoje personální práce jsou podle Dvořákové (2012) následující:

Personální administrativa – personální činnost vyplývá pouze ze zákonných povinností související se zaměstnáváním lidí.

Personální řízení – personální práce je aktivní rolí organizace a je založena na myšlence, že na úspěšnosti firmy má přímý vliv dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál.

Řízení lidských zdrojů – personální práce se orientuje na dlouhodobé cíle, snaží se zajistit uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu a hledat soulad mezi nimi.

Řízení intelektuálního kapitálu – intelektuální kapitál označuje organizované znalosti, které jsou využitelné pro vytváření bohatství jako kapitál založený na znalostech, který organizace vlastní. Personální práce si zde klade za cíl vytvářet znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, usnadňovat interakci a předávání znalostí mezi skupinami pracovníků a uchování znalostí v systémech, postupech a kultuře organizace (Dvořáková, 2012).

2 Systém vzdělávání v organizaci

V předchozí kapitole byl věnován prostor definování pojmu vzdělávání v organizaci. V této kapitole se budu podrobněji zabývat systémem vzdělávání v organizaci a jeho jednotlivými částmi. Na základě teoretických poznatků či doporučení z odborné literatury se budu snažit vytvořit jakýsi ideální model systému vzdělávání. Při zkoumání reálného systému vzdělávání dobrovolníků, fungujícího v Neziskovce XY, budu vycházet právě z tohoto ideálního modelu.

Systematický přístup ke vzdělávání je chápán jako uplatňování systému podnikového vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011), který je Koubkem (2015) považován za nejefektivnější způsob vzdělávání pracovníků. Systémem vzdělávání pracovníků se rozumí opakující se cyklus vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jeho hlavním cílem je zvýšení schopnosti zaměstnanců podniku efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž bude zvýšena také konkurenceschopnost, prosperita a míra naplňování cílů podnikové strategie (Vodák, Kucharčíková, 2011).

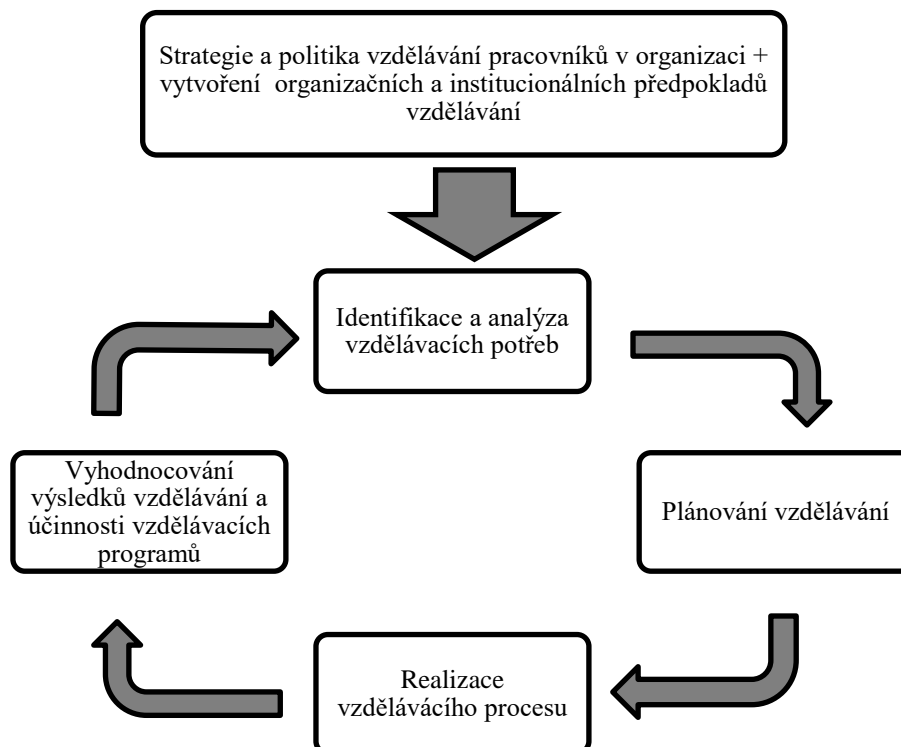
Aby Koubek (2015) podpořil své tvrzení, že je systém vzdělávání nejefektivnějším způsobem vzdělávání v organizaci, shrnul jeho výhody do několika bodů, z nichž vybírám pouze některé, které jsou dle mého názoru uplatnitelné i pro neziskové organizace:

- Díky systému vzdělávání je možné průběžně formovat pracovní schopnosti pracovníků s ohledem na specifické potřeby organizace.
- Systém vzdělávání soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Vede ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Organizace obvykle mají nižší průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka než při využití jiného způsobu vzdělávání.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů, protože zkušenosti z předchozího cyklu se zohledňují v cyklu následujícím.

- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Organizaci usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků, protože systémem vzdělávání se zvyšuje atraktivita organizace na trhu práce.
- Systém vzdělávání zvyšuje pracovníkovi potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů (Koubek, 2015).

Výše zmíněný cyklus systematického vzdělávání zahrnuje čtyři fáze. První z nich je fáze identifikace potřeby vzdělávání, druhou je fáze plánování vzdělávání, následuje realizace vzdělávacího procesu a poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek, 2015). Tento cyklus je znázorněn na obrázku č. 1. Podrobněji se jednotlivým fázím budu věnovat v dalších částech textu.

Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání (Upraveno dle KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s. 260.)



2.1 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

První fází vzdělávání v systematickém přístupu je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Bartoňková (2010) tuto fázi označuje za nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdělávacích aktivit a to z toho důvodu, že chyba, která by byla provedena v této fázi, se bezpochyby objeví i ve všech dalších fázích.

Analýza vzdělávacích potřeb je proces získávání a rozboru informací vedoucí ke zjištění rozdílu mezi současným stavem výkonu pracovníků a stavem požadovaným. Jeho součástí je i určení toho, zda je zjištěný nedostatek možné řešit vzděláváním nebo zda bude efektivnější využít jiné prostředky k jeho nápravě (Palán, 2002). Účelem analýzy potřeb vzdělávání je tedy stanovení rozdílu mezi tím, co pracovníci znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat – tedy nalezení tzv. mezery ve vzdělávání (Armstrong, 1999).

V této souvislosti je třeba upozornit na nutnost vyhnout se tzv. „modelu deficitu“. Tedy tomu, aby se pouze napravoval rozdíl mezi požadovaným a aktuálním stavem. Vzdělávání by se totiž mělo zabývat i rozpoznáváním a uspokojováním rozvojových potřeb – tedy zajistit to, aby lidé byli připraveni, schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost (Armstrong, 1999).

Při analýze vzdělávacích potřeb by organizace měly vycházet z několika typů údajů. Odborná literatura uvádí nejčastěji tři typy údajů, které jsou uvedené níže⁶. Ke každé skupině uvádím i příklady možných technik a metod zjišťování vzdělávacích potřeb.

- **Údaje týkající se celé organizace** – jsou to například údaje o struktuře organizace, trhu, na kterém působí, jejím vybavení a jiných zdrojích, dále údaje o zaměstnancích – jejich počtu, struktuře, pohybu, pracovní neschopnosti apod. (Koubek, 2015). Nejčastěji využívanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb v této oblasti jsou dle Tureckiové (2004) tyto – analýza strategických dokumentů (strategie rozvojových plánů),

⁶ Například Hroník (2007) však popisuje pouze dva typy údajů, ze kterých by měla organizace při analýze vzdělávacích potřeb vycházet. Jsou jimi údaje o individuálních potřebách a údaje o potřebách organizace jako celku.

analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků, monitorování a analýza činnosti organizace srovnání s konkurencí (benchmarking).

- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – jedná se zejména o popisy pracovních míst a jejich specifikace, dále například o styl vedení či kulturu pracovních vztahů (Koubek, 2015). Ke zjištění vzdělávacích potřeb v této oblasti lze využít například tyto metody a techniky – analýza pracovní náplně, deníková metoda (časový snímek dne), brainstorming, personální audit (event. další firemní audity), skupinové porady a diskuze, analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání, aj. (Bartoňková, 2010).
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – jde například o záznamy z hodnocení pracovníka, záznamů o jeho vzdělávání a kvalifikaci či z různých průzkumů, ve kterých se projevují názory a postoje jednotlivých pracovníků a jejich nadřízených. (Koubek, 2015) Organizace mohou pro zjištění vzdělávacích potřeb jednotlivců využít například tyto metody a techniky – analýza osobních dokumentů, hodnocení adaptačního procesu, analýza pracovních míst, rozhovory s nadřízeným, hodnocení pracovního výkonu, metoda 360° zpětné vazby, průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání pomocí dotazníků či rozhovorů (Tureckiová, 2004).

Výsledkem první fáze cyklu vzdělávání – analýza a identifikace vzdělávacích potřeb - je seznam vzdělávacích a dalších potřeb pracovníků a návrh vzdělávacího programu. Zjednodušeně řečeno, jde o určení toho, kdo a proč potřebuje vzdělávání (Vodák, 2004).

V empirické části práce tedy budu zkoumat to, jakým způsobem probíhá fáze analýza a identifikace vzdělávacích potřeb dobrovolníků v Neziskovce XY. Budu se snažit odhalit metody, které jsou v této fázi využívány, z jakých údajů Neziskovka XY vychází a to, zda jsou zjištěné vzdělávací potřeby dobrovolníků zaznamenávány do podoby seznamu jejich vzdělávacích potřeb, který by mohl být dále využit při plánování vzdělávání.

2.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Po první fázi cyklu vzdělávání – identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb, přichází fáze druhá tedy plánování vzdělávání. Právě jí se budu věnovat v této podkapitole. Výstupem této fáze je plán vzdělávání, jenž by měl být přehledem všech vzdělávacích aktivit organizace realizovaných v určitém období.

Plán vzdělávání je sestavován na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. V ideálním případě jsou v něm zahrnuty i všechny předvídatelné limitující bariéry (Bartoňková, 2010).

Toth (2010) uvádí, že tvorba plánu vzdělávání probíhá ve třech fázích – přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování. Všechny tři se pokusím blíže přiblížit v následujícím textu.

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Cíle jsou jakýmsi měřítkem či milníkem dosahovaných výsledků (Toth, 2010). Důležité je rozlišovat mezi záměry a cíli. Rozdíl mezi nimi vysvětluje např. Prokopenko a Kubr (1996) – záměr je podle nich to, co hodlá lektor v průběhu programu nebo lekce dělat (odpovídá na otázku, proč bude lekce probírána), zatímco cíl říká, co bude schopen účastník vzdělávání na konci lekce schopen dělat.

Cíle jsou určovány na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Existují dvě kategorie cílů: programové cíle – ty zahrnují cíle celého vzdělávacího programu (jsou vlastně výstupem procesu stanovení potřeb vzdělávání) a cíle vzdělávací akce – jsou to cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a mohou se rozkládat ještě na dílčí cíle (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pro stanovování cílů ať už programových či cílů jednotlivých vzdělávacích akcí, by mělo platit pravidlo SMART. To znamená, že cíl vzdělávací akce by měl splňovat jednu z charakteristik skrývajících se pod každým z písmen ve zkratce SMART, konkretizovanou níže:

- **S – specifická** – znamená, že cíl by měl mít vztah k určité konkrétní činnosti,

- **M – měřitelnost** – cíl by měl stanovovat požadovanou kvalitu stejně jako kvantitu,
- **A – akceptovatelnost** – v tomto smyslu soulad se zjištěnými potřebami,
- **R – reálnost** – cíl musí být pro účastníky reálně dosažitelný,
- **T – termínovanost** – v cíli by měl být stanoven i čas, za který má být dosažen (Bartoňková, 2010).

Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo kýžený efekt zaměstnanci i organizaci, doporučuje se kromě dodržení pravidla SMART při stanovování cílů také umožnit účastníkům seznámit se se záměry a cíly kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a stanovovat takové cíle a záměry, které jsou v souladu se strategií a cíli celého podniku a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Realizační fáze – během této fáze se vyvíjí a zpracovávají jednotlivé etapy vzdělávacího projektu, vybírají se techniky vzdělávání a rozvoje. Jedná se vlastně o určení způsobu, jakým bude vzdělávání realizováno (Toth, 2010).

Fáze zdokonalování – jedná se o hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Smyslem této fáze je hledání možností zlepšení celého procesu vzdělávání včetně organizačního zajištění, vhodnosti lektorů, ekonomické nákladovosti apod. Doporučuje se, aby se této fáze účastnili organizátoři, lektori, účastníci i manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání (Toth, 2010).

Jak jsem uvedla výše, výstupem fáze plánování je plán vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) by měl plán vzdělávání přinášet odpovědi na následující otázky.

- **Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?** - Účastníci by díky vzdělávání měli získat nové případně zkvalitnit současné kompetence. Vhodné je tzv. vzdělávání „šité na míru“ konkrétnímu podniku tak, aby zohlednilo jeho specifika a požadavky.
- **Jaká bude cílové skupina účastníků?** – Doporučuje se, aby cílová skupina, která se účastní jedné vzdělávací aktivity, byla homogenní.

To znamená, že účastníci by měli být na přibližně stejné úrovni ve vědomostech a schopnostech, ale i na přibližně stejném funkčním zařazení.

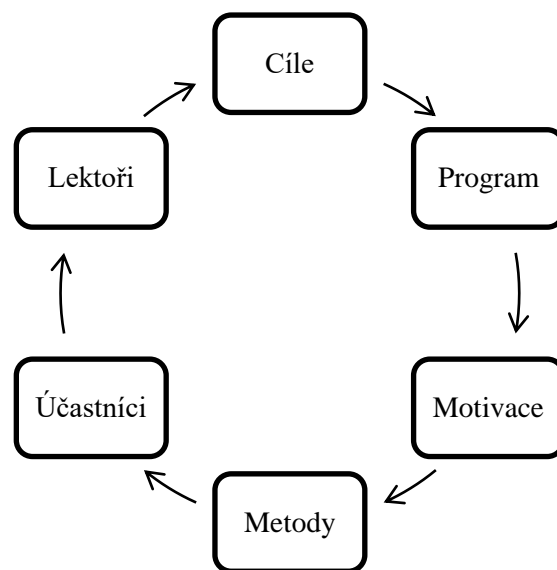
- **Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?** – Organizace mohou využít celou škálu tradičních i moderních metod. Metodami a technikami vzdělávání se budu zabývat v podkapitole 2.3.
- **Která vzdělávací instituce bude zvolena?** – Vzdělávání v organizaci může být realizováno různými institucemi či jednotlivci. Podnik může volit mezi interními odborníky případně vlastním vzdělávacím centrem a externími vzdělávacími či poradenskými institucemi.
- **Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?** – Organizace se rozhoduje o tom, zda bude vzdělávání kontinuálním procesem, bude se opakovat v pravidelných časových intervalech anebo zda půjde pouze o jednorázovou akci. Doporučuje se uvážit, kdy jsou pracovníci k dispozici. Doba vhodná k organizování vzdělávacích akcí není v období dovolených, či největšího pracovního náporu apod.
- **Kde se vzdělávání uskuteční?** – Vzdělávání může být realizováno přímo v podniku nebo mimo něj. Literatura doporučuje spíše prostředí mimo podnik, kde účastníci nejsou rušeni řešením operativních pracovních problémů a mohou se tak plně koncentrovat na přijímání nových podnětů.
- **Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?**
- **Jaké jsou náklady na vzdělávání?** - Do nákladů na vzdělávání je třeba započítat nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, mzdy lektorů, ale i vyčíslený vynaložený pracovní čas účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V empirické části práce se budu zabývat tím, zda se ve vybrané organizaci sestavuje podobný plán vzdělávání dobrovolníků a jaké části obsahuje. Budu se také snažit zjistit, jakým způsobem jsou hledány odpovědi na výše uvedené otázky, které by měl plán vzdělávání obsahovat.

2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Třetí fází cyklu vzdělávání je samotná realizace vzdělávacího procesu. Tato fáze se skládá z několika prvků zobrazených na obrázku č. 2. Jsou jimi cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2011). O cílech je pojednáno v kapitole 2.2, ostatní prvky realizace vzdělávání budu postupně představovat v následujícím textu.

Obrázek č. 2: Prvky realizace vzdělávacího procesu (Upraveno dle VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, s. 99.)



Program

Efektivní vzdělávání by mělo vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Tomu musí být přizpůsoben i program každé vzdělávací akce. Ten by měl obsahovat časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky (Vodák, Kucharčíková, 2011).

K zajištění bezproblémového chodu celého programu, doporučují Vodák a Kucharčíková (2011) zajistit následující:

- Možnost účastníků vyjádřit se ke všem částem programu, čímž se hned v počátku akce odstraní nejasnosti.

- Účastníci by měli v úvodu lekce vyjádřit, co od kurzu očekávají (jednotlivě či po skupinách). V takovém případě se mohou do programu zařadit i další témata, které jsou v souladu s cíli kurzu. Tímto způsobem jsou účastníci více motivováni a rychleji se ztotožní s cíli kurzu.
- V počátku lekce by měl být uzavřen tzv. „kontrakt“. To znamená, že je potvrzen či upraven program tak, aby vyhovoval všem účastníkům i lektorům, a obě strany (účastníci i lektori) se zavážou k jeho dodržování. Kontakt by měl zamezit narušování programu v průběhu kurzu.
- Je třeba vytvořit dostatečnou časovou rezervu a realizaci závěrečných činností – zopakování toho, co bylo v průběhu lekce probráno, srovnání očekávání před a po kurzu, případně ujasnění nezodpovězených otázek. Na motivaci účastníků má pozitivní vliv, pokud odchází ze vzdělávací aktivity s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky či neprobraná témata, že aktivita byla řádně zakončena a že jsou dovednosti získané na kurzu skutečně uplatnitelné v jejich pracovním prostředí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V empirické části práce se budu snažit zjistit, zda jsou tato doporučení při vzdělávání dobrovolníků v Neziskovce XY dodržována.

Motivace

Potom, co jsou účastníkům vzdělávací akce ujasněny cíle této vzdělávací akce, a je dohodnut kontrakt⁷, vstupuje do vzdělávacího procesu další významný prvek, kterým je motivace k učení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že se lidé učí efektivněji, jestliže mají motivaci učit se. Dále také představují dvě teorie související s motivací k učení. První z nich je teorie očekávání, podle které je účastník motivován k učení tehdy, pokud očekává, že mu vzdělávání přinese něco žádoucího. Pokud se tato očekávání naplní, přesvědčení, že je učení přínosné, bude posíleno. Druhou teorií je teorie cíle, která říká, že motivace k učení je vyšší, pokud se lidé zaměřují na dosažení předem domluvených cílů a pokud dostávají zpětnou vazbu na dosahování jejich výsledků (Armstrong, Taylor, 2015).

⁷ Pojem kontrakt je vysvětlen u prvku program.

V odborné literatuře je možné nalézt také konkrétní doporučení vedoucí ke zvýšení motivace účastníků k učení. Z těchto doporučení vyberu pouze některá, která považuji za využitelná i pro vzdělávání dobrovolníků:

- Účastníci by měli být seznámeni se záměry a cíli dostatečně dlouhou dobu před samotnou vzdělávací akcí, během níž by měla být zohledněna očekávání účastníků.
- Organizace by měla vytvářet vědomí, že vzdělávací program je pro účastníky přínosný a užitečný.
- Témata vzdělávací akce by měla být v souladu s dosavadními zkušenostmi a přístupem účastníků, tím by měl být zajištěn větší zájem ze strany účastníků než v případě, že nenajdou žádnou shodu s jejich zkušenostmi a představami. Probíranou teorii je nutné aplikovat na podmínky a zkušenosti z praxe účastníků, tím jim pomáhat řešit jejich problémy a následně je učit novým přístupům.
- Během vzdělávací akce by měly být využity takové metody, které umožní aplikaci teoretických vědomostí na situace z reálného života.
- Důležité je rovněž navodit příjemnou atmosféru a pocit bezpečného prostředí. Kromě vhodné komunikace a budováním partnerského vztahu mezi lektory a účastníky motivaci účastníků k aktivní spolupráci podpoří i vyjádření respektu k osobnosti účastníka a pozitivní zpětná vazba na jeho zapojení ze strany lektora, nikoli jeho konfrontace s negativy (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podobně jako u předchozího prvku realizace vzdělávání – programu – se i pro prvek motivace budu snažit v empirické části práce odhalit, zda je k těmto doporučením v Neziskovce XY přihlíženo.

Metody

Dalším prvkem procesu realizace vzdělávání jsou metody. Metody vzdělávání lze rozdělit na dva základní typy – metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2015). Pro každou skupinu odborná literatura uvádí množství možných metod,

z nichž krátce představím pouze některé a to ty, jež považuji za uplatnitelné při vzdělávání dobrovolníků v neziskové organizaci.

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří například tyto:

- **Instruktaž při výkonu práce** – zaměstnanec se učí tím, že pozoruje a následně napodobuje práci zkušeného školitele, který mu předvádí výkon určité práce (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).
- **Asistování** – školený pracovník působí jako asistent zkušenějšího pracovníka, kterému pomáhá při plnění pracovních úkolů a tím se od něj učí pracovní postupy (Tureckiová, 2004).
- **Pověření úkolem** – školitel pověří školeného pracovníka splněním úkolu, při kterém je třeba prokázat schopnost využít osvojené znalosti, dovednosti a chování (Šikýř, 2014).

Metodami používanými ke vzdělávání mimo pracoviště jsou například:

- **Přednáška** – představuje verbální prezentaci daného tématu, při níž je možné využít různé multimediální prostředky. Využívá se pro předávání velkého množství informací velkému počtu vzdělávaných, chybí zde však možnost interakce (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Seminář** – jedná se o přednášku spojenou s diskuzí (Šikýř, 2014).
- **Demonstrování** - vzdělávaný si zkouší různé činnosti, obsluhu zařízení apod. v modelovém prostředí, které simuluje jeho pracoviště. Znalosti a dovednosti jsou tak předávány názorným způsobem v bezpečném prostředí (Koubek, 2015).
- **Případová studie** – účastník se snaží studovat, diagnostikovat a následně navrhnout řešení daného problému, který může být reálný nebo smyšlený. Variantami řešení případových studií jsou i workshop či brainstorming (Koubek, 2015).
- **Hraní rolí** – účastníci hrají role podle daného scénáře, následně je scénka pečlivě vyhodnocována a analyzována (Belcourt, Wright, 1998).

Zvláštní metodou vzdělávání může být i **supervize**. Ta je charakterizována jako kvalifikovaný dohled nad průběhem péče o klienta sociálních služeb,

zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků. Uvádí se, že má kromě vzdělávací funkce i funkci podpůrnou a řídicí (Matoušek, 2005). Supervize může být individuální či skupinová, v obou případech se jedná o plánovaná setkání s předem dohodnutým programem. Pracovníci při ní diskutují (ve skupině či se supervizorem) o své práci a pracovních vztazích a o pocitech, které prožívají při své práci. Vše se děje pod odborným dohledem supervizora (Jeklová, Reitmayerová, 2007).

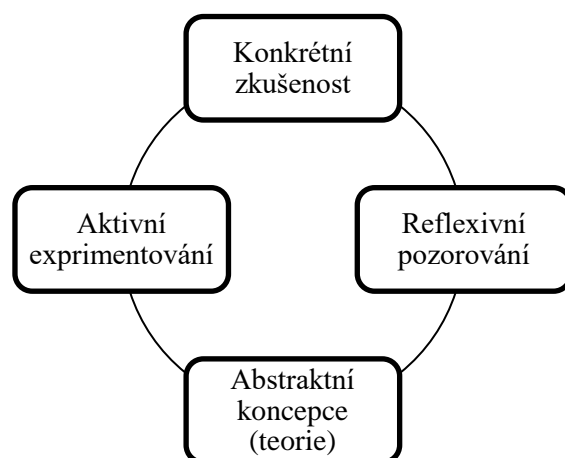
V empirické části práce budu sledovat, jaké metody jsou pro vzdělávání dobrovolníků v Neziskovce XY využívány.

Účastníci a lektori

Dalšími dvěma prvky procesu realizace vzdělávání jsou účastníci a lektori. Kromě motivace k učení na straně účastníků, která je jiným prvkem realizace vzdělávání, vstupuje do průběhu vzdělávací akce také styl učení, který upřednostňují (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Armstrong a Taylor (2015) přibližují Kolbův cyklus učení, který představuje jednu z možných klasifikací stylů učení. Jak je možné vidět na obrázku č. 3, skládá se Kolbův cyklus učení ze čtyř fází: konkrétní zkušenost, reflexivní pozorování, abstraktní koncepce (teorie), aktivní experimentování (Armstrong, Taylor, 2015).

Obrázek č. 3: Kolbův cyklus učení (Upraveno dle ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha:Grada Publishing, s. 344)



Cyklus učení podle Kolba obvykle začíná situací, ve které jedinec nemůže použít naučený stereotyp a zažívá tak konkrétní zkušenost. O této zkušenosti potom uvažuje v různých souvislostech a z různých hledisek. Tím si vytvoří určitý nadhled a zobecnění zkušenosti, což vede k vytvoření hypotéz, které chce učící se jedinec ověřit v praxi. Jakmile hypotézu ověří v praxi, získává další zkušenost a celý cyklus se opakuje. Kolb tvrdil, že učení může začít v kterékoli fázi tohoto cyklu (Hroník, 2007).

Pro lektory je důležité si uvědomit, že každý účastník upřednostňuje jiný styl učení, přičemž lektor by měl přizpůsobit svůj přístup k učení lidí, preferovanému stylu učení účastníků (Armstrong, Taylor, 2015). Mimo to by měl kvalitní lektor mít i další charakteristiky. Patří mezi ně například vysoká úroveň interpersonálních dovedností, umění poslouchat a klást vhodné otázky, flexibilita při využívání školicích strategií a taktik, vysoká technická kvalifikace, akceptace podílu odpovědnosti za budoucí výkon účastníků vzdělávací akce apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V empirické části práce se pokusím objasnit, zda lektori Neziskovky XY přizpůsobují svůj přístup preferovaným stylům učení účastníků a zda splňují uvedené charakteristiky kvalitního lektora.

2.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání

Poslední fází cyklu vzdělávání v organizaci je vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání. Jedná se o porovnání stanoveného cíle vzdělávání s dosaženými výsledky – tedy vyhodnocení toho, zda a do jaké míry vzdělávací akce naplnila svůj účel. Určení cílů a metod vyhodnocování by mělo být zahrnuto již do plánování vzdělávacího programu (Armstrong, Taylor, 2015).

Belcourt a Wright (1998) uvádějí následující důvody, proč je důležité vyhodnocování provádět. Prvním důvodem je zjištění, zda byly naplněny cíle daného vzdělávacího programu. Dalším podstatným důvodem je identifikace silných a slabých stránek vzdělávacího programu, dále vyhodnocování vzdělávání slouží k určení nákladů a přínosů vzdělávacích programů a pomáhají zvyšovat důvěru ve smysl vzdělávání v organizaci.

Vyhodnocování vzdělávání nemusí být nutně prováděno pouze na konci vzdělávacího cyklu, jak je patrné z následujících typů hodnocení:

- **Formativní nebo úvodní hodnocení** – toto hodnocení je uskutečňováno před začátkem vzdělávací akce, zjišťuje se při něm vstupní úroveň znalostí a dovedností. Tvoří základnu pro srovnání.
- **Závěrečné nebo souhrnné hodnocení** – jedná se o ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávací akce, obvykle bezprostředně po skončení vzdělávací akce a následně opakovaně po jednom a třech měsících (Tureckiová, 2004).

Literatura popisuje čtyři úrovně hodnocení vzdělávání podle Kirkpatricka, jehož model je dle Bartoňkové (2010) v praxi využíván nejčastěji. Zmíněnými úrovněmi hodnocení v Kirkpatrickově modelu jsou úrovně reakce, učení, chování a výsledky (Bartoňková, 2010). Každou z úrovní přiblížím v následujícím textu.

Úroveň reakce – V této úrovni vyhodnocování se hledá odpověď na otázku „Líbilo se jim to?“ Tato metoda hodnocení vzdělávání je považována za nejčastěji využívanou. Obvykle je prováděna dotazníkem, který účastníci vzdělávací akce vyplňují v průběhu nebo po skončení programu a tím vyjadřují spokojenost s obsahem, s prostředím, metodami a apod. Kritikové této metody tvrdí, že se zde hodnotí pouze míra zábavnosti školitele nikoli to, zda účastník bude lépe vykonávat svou práci.

Úroveň učení – Vyhodnocování této úrovně se zaměřuje na zodpovězení otázky: „Naučili se to?“ To se nejčastěji provádí pomocí testu, který účastníci vyplňují před začátkem a po skončení vzdělávací akce. Lze ale využít i jiné metody např. hraní rolí.

Úroveň chování – Tato úroveň má za úkol odpovědět na otázku: „Použili to na pracovišti?“ Hodnocení se tedy zaměřuje na to, jak účastník nově získané dovednosti a znalosti využívá v konkrétní pracovní situaci. Doporučuje se vyhodnocování této úrovně provádět s dostatečným časovým odstupem.

Pro realizaci vyhodnocování této úrovně je možné využít nástroje hodnocení pracovníků a pracovního výkonu⁸.

Úroveň výsledky – Hledána je odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“ Jedná se o nejobtížnější krok hodnocení. Zjišťuje se, zda došlo ke kvantifikovatelným změnám např. v obratu, produktivitě, ziskovosti, počtu stížností ze strany zákazníků apod. V některých případech jsou vyhodnocovány i obtížně měřitelné údaje jako jsou postoje, pocity, dovednosti apod. Cílem bývá stanovit náklady dané vzdělávací akce a porovnat je s čistými přínosy (Bartoňková, 2010).

V empirické části práce se budu zabývat tím, jak je realizováno vyhodnocování vzdělávání v Neziskovce XY, a na jakých úrovních Kirkpatrickova modelu je vyhodnocování prováděno.

⁸ Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu není předmětem této bakalářské práce, proto se zde těmto nástrojům nebudu věnovat.

3 Systém vzdělávání dobrovolníků v Neziskovce XY

Touto kapitolou začíná empirická část této bakalářské práce. Bude zde podrobněji představena Neziskovka XY a jednotlivé fáze cyklu vzdělávání dobrovolníků v Neziskovce XY tak, aby byl naplněn cíl práce – tedy provedení analýzy současného systému vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci.

Pro zpracování empirické části práce byla použita kvalitativní výzkumná strategie ve formě případové studie. Štrach (2007) uvádí, že sběr dat v oblasti případových studií může být prováděn pomocí interview, pozorování, návštěv či například sběrem sekundárních údajů. Pro sběr dat jsem využila tři metody, a sice rozhovor⁹ s koordinátorem dobrovolníků, pozorování¹⁰ na kurzu 1, který bude popsán dále v textu, a analýzu dokumentů poskytnutých Neziskovkou XY. Těmito dokumenty jsou smlouvy se spolupracujícími organizacemi, materiály určené pro dobrovolníky, metodiky apod.

3.1 Představení Neziskovky XY

Vybraná nezisková organizace si nepřeje být v této bakalářské práci jmenována, proto jsem pro ni zvolila fiktivní název Neziskovka XY, který je v této práci užíván.

V teoretické části v kapitole 1.1 jsem uvedla, že každá nezisková organizace má formulované své poslání, jež se snaží naplnit. Kvůli anonymitě organizace zde nebudu uvádět přesné znění poslání Neziskovky XY. Pro účely této bakalářské práce postačí informace, že Neziskovka XY působí v sociálních službách, přičemž náplní její činnosti je zprostředkování dobrovolníků spolupracujícím organizacím. Dá se říci, že je to místo, kde se střetává poptávka po dobrovolnících ze strany spolupracujících organizací s nabídkou dobrovolnické

⁹ Rozhovor měl podobu rozhovoru pomocí návodu. Tímto návodem je u tohoto typu rozhovoru seznam otázek či témat, které mají být probrány. Tazateli však zůstává volnost v pořadí či v přesné formulaci otázek podle situace (Hendl, 2005).

¹⁰ Pozorování bylo otevřené a neparticipativní. Tedy, podle charakteristiky Hendl (2005) účastníci věděli o tom, že jsou pozorováni a pozorovatel se neúčastnil aktivit během kurzu 1.

služby uchazečů o dobrovolnictví či současných dobrovolníků. S tím souvisí získávání dobrovolníků, jejich odborná příprava na dobrovolnickou činnost a podpora během ní, poradenství a právní servis pro dobrovolníky. Neziskovka XY je akreditována Ministerstvem vnitra ČR.

V současné době má Neziskovka XY zhruba 60 aktivních dobrovolníků, kteří svou dobrovolnickou službu vykonávají ve zhruba 20 spolupracujících organizacích¹¹.

V Neziskovce XY je ustálen jakýsi proces, kterým musí každý zájemce o dobrovolnictví projít předtím, než se stane dobrovolníkem v některé z přijímajících organizací. Nejprve musí vyplnit dotazník zájemce o dobrovolnictví a poslat ho do Neziskovky XY. Koordinátor dobrovolníků si s ním následně domluví osobní schůzku, tedy jakýsi vstupní pohovor, kde jsou uchazeči vysvětleny základní podmínky dobrovolnictví v Neziskovce XY a koordinátor dobrovolníků zároveň zjišťuje první informace o uchazeči. Po tomto vstupním pohovoru se dále musí zájemce zúčastnit kurzu 1¹², který je pořádaný několikrát za rok Neziskovkou XY v jejích prostorách. Následuje kurz 2. Ten je pořádaný spolupracujícími organizacemi v jejích prostorách.

Do systému vzdělávání dobrovolníků patří také supervizní setkání konané několikrát za rok. Jedná se o skupinová setkání dobrovolníků, kde dobrovolníci sdílí své pocity, dobré i špatné zkušenosti z jejich dobrovolnické služby a pod odborným vedením supervizora hledají možná řešení svých problémů. Supervizní setkání mnohdy slouží i jako prostor pro sdílení pozitivních zážitků z dobrovolnictví.

Mimo tyto aktivity udržuje Neziskovka XY kontakt s dobrovolníky i na jiných setkáních organizačního charakteru, stejně jako na akcích, které mají být pro dobrovolníky odměnou.

3.2 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

V této podkapitole se budu snažit přiblížit, jakým způsobem probíhá první fáze cyklu vzdělávání – analýza a identifikace potřeb vzdělávání – v Neziskovce XY.

¹¹ Dále v textu budu pro tyto organizace používat výraz spolupracující či přijímající.

¹² Názvy vzdělávacích akcí jsou kvůli dodržení anonymity Neziskovky XY fiktivní.

Pokusím se nalézt metody, které jsou pro tento účel využívány, a dále zkusím objasnit, zda jsou využívány všechny tři typy údajů, z nichž by měly organizace v této fázi cyklu vzdělávání vycházet tak, jak uvádí odborná literatura (tedy údaje týkající se celé organizace, jednotlivých pracovních míst a jednotlivých pracovníků). Také jsem se zajímala o to, zda je vytvářen seznam vzdělávacích potřeb dobrovolníků, ze kterého by Neziskovka XY vycházela při další fázi cyklu vzdělávání – plánování vzdělávání dobrovolníků.

Při rozhovoru s koordinátorem dobrovolníků bylo z jeho strany zmíněno mnoho zdrojů údajů, ze kterých Neziskovka XY při analýze a identifikaci potřeb vzdělávání dobrovolníků vychází. V následujícím textu se je pokusím přiřadit do příslušných skupin údajů a metod.

Prvním, co musí Neziskovka XY brát při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb dobrovolníků v úvahu, je Zákon 198/2002 Sb., který upravuje dobrovolnickou službu zprostředkovanou akreditovanou organizací. Ten říká, že vysílající organizace (tedy v tomto případě Neziskovka XY) je povinna zorganizovat předvstupní přípravu dobrovolníka, během níž musí být dobrovolník informován o možných rizicích spojených s výkonem jeho dobrovolnické služby, jež by mohla ohrozit jeho zdraví či život (Zákon 198/2002 Sb.). Zákon 198/2002 Sb. řadím do první skupiny údajů, které by měly být při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb zohledněny – tedy do skupiny údajů, které se týkají celé organizace. Do stejné skupiny údajů dle mého názoru patří i strategický plán celé Neziskovky XY, ze kterého se také v této fázi cyklu vzdělávání vychází. Jak je uvedeno v teoretické části práce dle odborné literatury do této skupiny údajů patří i informace získané z benchmarkingu. Během rozhovoru s koordinátorem dobrovolníků jsem se tedy také zajímala o to, zda něco jako benchmarking probíhá i pro Neziskovku XY. Odpovědí bylo to, že Neziskovka XY sice sleduje, jak se věci dělají u konkurence, ale spíše se pozornost podobných organizací v ČR obrací k nim. Z toho důvodu je pro Neziskovku XY možné se inspirovat jenom v drobných věcech u konkurenčních organizací, ale podstatnější inspirací je pro ně fungování neziskových organizací v zahraničí. Avšak za nejvýznamnější zdroj údajů k identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb dobrovolníků v Neziskovce XY

považují více než desetileté zkušenosti s prací s dobrovolníky, kterými podle slov koordinátora dobrovolníků Neziskovka XY vládne.

Zkušenosti s prací s dobrovolníky by bylo možné dle mého názoru zařadit i do druhé skupiny údajů – údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a činností. Do této skupiny bez pochyby patří i ustanovení smluv se spolupracujícími organizacemi. V těchto smlouvách jsou přímo odstavce věnující se vzdělávání dobrovolníků. Je zde popsáno, jaké informace mají dobrovolníci získat během školení v přijímací organizaci (kurzu 2), vše s ohledem na typ přijímající organizace a její klienty. Do této skupiny údajů využívaných v Neziskovce XY patří i zpětné vazby od odcházejících dobrovolníků. Pokud se některý dobrovolník rozhodne v dobrovolnické činnosti již dále nepokračovat, je snahou, aby se setkal s koordinátorem dobrovolníků a poskytl cenné informace nejen o vzdělávání, ale i o celém průběhu dobrovolnictví pro Neziskovku XY.

Poslední skupinou údajů jsou údaje o jednotlivých pracovnících, v případě Neziskovky XY - dobrovolnících. Tuto skupinu údajů tvoří vstupní pohovory se zájemcem o dobrovolnictví. Vstupním pohovorům předchází dotazník zájemce o dobrovolnictví, který musí každý zájemce vyplnit. Z dotazníku a vstupního pohovoru obvykle vyplynou oblasti, na které je třeba se během vzdělávání konkrétních dobrovolníků zaměřit tak, aby byli na svou dobrovolnickou službu co nejlépe připraveni.

Literatura věnující se vzdělávání pracovníků doporučuje organizacím vytvářet seznam zjištěným vzdělávacích či jiných potřeb (viz kapitola 2.1). Ptala jsem se proto také, zda je vytvářen takový seznam vzdělávacích potřeb dobrovolníků v Neziskovce XY. Ukázalo se, že takový seznam vědomě vytvářen není, ale existuje jakýsi systém neformálních poznámek, týkající se jednotlivých dobrovolníků či zájemců o dobrovolnictví. Tyto poznámky jsou následně zohledňovány při plánování vzdělávání dobrovolníků.

V Neziskovce XY se tedy při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb vychází ze všech tří typů údajů. Tato fáze však nemá příliš koncepční podobu, což dokazuje i fakt, že není vytvářen seznam vzdělávacích potřeb, se kterým by se pracovalo v další fázi cyklu vzdělávání dobrovolníků. Využívanými metodami

jsou především rozhovory s odcházejícími dobrovolníky nebo naopak se zájemci o dobrovolnictví.

3.3 Plánování vzdělávání pracovníků

V této podkapitole se budu zabývat tím, zda je v Neziskovce XY sestavován plán vzdělávání, zda a jakým způsobem odpovídá na otázky uvedené v kapitole 2.2.

Při zjišťování toho, zda je v organizaci sestaven plán vzdělávání dobrovolníků jsem se dozvěděla, že neexistuje pouze jeden dokument, kde by byly zodpovězeny všechny otázky, na které má plán vzdělávání odpovídat, ale je roztrženo do několika různých dokumentů, které budu v dalším textu postupně jmenovat.

Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?

Jak bylo uvedeno v části o analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, musí Neziskovka XY zohledňovat Zákon 198/2002 Sb. a strategický plán organizace. To platí i pro volbu témat vzdělávání. Dále jsem při rozhovoru s koordinátorem dobrovolníků zjistila, že témata vzdělávání jsou popsána v metodice Neziskovky XY, která vychází z již zmíněných zkušeností získaných během více než desetileté historie práce v dobrovolníky. Za velmi podstatný považuji fakt, že Neziskovka XY zohledňuje při volbě témat vzdělávání i informace zjištěné při vstupních pohovorech s dobrovolníky. Témata vzdělávání se tak přizpůsobují tomu, co se během pohovorů ukázalo jako potenciálně problematické pro konkrétní dobrovolníky resp. pro zájemce o dobrovolnictví. Témata supervizních setkání přímo vychází z požadavků dobrovolníků, kteří na setkání přijdou.

Jaká bude cílová skupina účastníků?

Cílová skupina účastníků je bodem, nad kterým se Neziskovka XY nemusí příliš zamýšlet. Účastníci kurzu 1 jsou totiž prakticky všichni zájemci o dobrovolnictví, kteří absolvovali vstupní pohovor s koordinátorem dobrovolníků. Podobně účastníci kurzu 2 jsou ti, kdo absolvovali kurz 1 a mají zájem o vykonávání své dobrovolnické služby v dané přijímající organizaci. U supervizních setkání jsou účastníky ti dobrovolníci, kteří přijdou na daný termín setkání. V současné době je

v procesu jednání a úvah rozdělení účastníků supervizích setkání podle určitých kritérií (např. dle cílové skupiny klientů, se kterou dobrovolník pracuje, věku dobrovolníků apod.) do menších skupin. Dle slov koordinátora dobrovolníků by to však mohlo snižovat i vzdělávací či rozvojový efekt supervizích setkání.

Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?

Využívanými metodami se budu zabývat dále v kapitole 3.4. Na tomto místě jen konstatuji, že bylo zjištěno, že existuje sada aktivit, ze které se vždy určitou dobu před konáním kurzu 1 vybírá, které aktivity – tedy i metody, budou při daném termínu využity. Aktivity se přizpůsobují tak, aby co nejvíce vyhovovaly dané skupině účastníků. Pro kurz 2 jsou některé metody určeny smlouvou uzavřenou s přijímající organizací. Dále jsou metody vybírány i na základě historické zkušenosti s nimi a využití pro danou vzdělávací akci.

Která vzdělávací instituce bude zvolena?

Volba vzdělavatele je dána podmínkami v Neziskovce XY a přijímajících organizacích. Kurzy 1 a 2 jsou realizovány interními pracovníky Neziskovky XY a pracovníky přijímajících organizací. To vlastně vyplývá i ze smyslu těchto dvou vzdělávacích akcí. Jedinou vzdělávací akcí vedenou externím odborníkem jsou supervizní setkání. Jako důvod je uváděno vytvoření takového prostředí, ve kterém se dobrovolníci nemusí bát sdílet své názory, myšlenky, pocity, které by se mohly týkat i koordinátora dobrovolnického centra či některého jiného interního pracovníka.

Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?

Časový plán vzdělávání je v Neziskovce XY sestavován do harmonogramu, který je přehledem toho, kdy se koná jaká vzdělávací akce v daném roce. Nejsou v něm zahrnuty kurzy 2, jelikož jsou prakticky v kompetenci spolupracujících organizací a plně závisí na zájmu dobrovolníků o vykonávání dobrovolnické služby v dané spolupracující organizaci.

Termíny a délka kurzu 1 vyplývá ze zkušeností Neziskovky XY. Kurz 1 probíhá jako několika hodinový kurz v odpoledních hodinách, tak aby se ho mohlo zúčastnit co nejvíce uchazečů o dobrovolnictví.

Kde se vzdělávání uskuteční?

Kurz 1 se koná v prostorách Neziskovky XY, jež jsou umístěny ve středu města, čímž se stávají snadno dostupnými pro účastníky. Kurz 2 se uskutečňuje v prostorách přijímajících organizací. Je to dáno charakterem kurzu 2, při němž se má mimo jiné dobrovolník seznámit s prostředím, ve kterém bude svou dobrovolnickou službu vykonávat¹³.

Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?

U tohoto bodu bylo zjištěno, že neexistuje žádný popsany postup či plán, jak bude vyhodnocování probíhat. Je však patrné, že v Neziskovce XY existuje celkem jasný koncept, jak se zpětná vazba na vzdělávání získává. Blíže bude o vyhodnocování pojednáno v kapitole 3.5.

Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Na tuto otázku plánu vzdělávání odpovídá například rozpočet Neziskovky XY, lze však říci, že se jedná o poměrně nízkou částku.

V této podkapitole byly přiblíženy všechny otázky, které by měl zodpovídat plán vzdělávání v každé organizaci. V Neziskovce XY nemá tento plán podobu jediného dokumentu, ale je roztržštěn do několika jiných dokumentů. To by mohlo být limitujícím faktorem vzdělávání dobrovolníků.

3.4 Realizace vzdělávacího procesu

Jak bylo popsáno v kapitole 2.3, skládá se realizace vzdělávacího procesu z několika prvků - cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. O tom, jakou mají podobu tyto prvky v Neziskovce XY pojednává následující text.

Cíle

Na základě analýzy dokumentů organizace, bylo zjištěno, že cíle jsou v Neziskovce XY formulovány a to jak programové tak i cíle jednotlivých

¹³ Blíže k cílům jednotlivých vzdělávacích akcí je možné nalézt v kapitole 3.4.

vzdělávacích akcí. Z důvodů anonymity organizace nebudu uvádět přesné formulace cílů.

Kurz 1 si klade za cíl připravit uchazeče o dobrovolnictví na jejich dobrovolnickou službu v oblasti sociálních služeb, seznámit je s pravidly dobrovolnické služby a s pravidly jejich působení pod záštitou Neziskovky XY.

Cíle kurzu 2 se liší v závislosti na tom, s jakými klienty přijde v dané spolupracující organizaci dobrovolník do kontaktu. Obecně lze říci, že cíl kurzu 2 se týká přípravy dobrovolníka na práci s danou cílovou skupinou, seznámení s pravidly dané přijímací organizace a příprava na konkrétní činnosti, které bude dobrovolník vykonávat.

Pro supervizní setkání je stanoven spíše záměr než cíl. Ten říká, že úkolem supervizních setkání je vytvořit takový prostor, ve kterém by dobrovolníci mohli sdílet nejrůznější zkušenosti spojené s dobrovolnictvím a společně pod vedením zkušeného externího supervizora hledat možné cesty řešení jejich nesnází. Supervizní setkání má být také prostorem pro sdílení pozitivních zážitků z dobrovolnické služby a tím má působit mimo jiné proti vyhoření dobrovolníků a jejich fluktuaci.

Program

V teoretické části práce jsem uvedla doporučení, která pro prvek program představuje odborná literatura. Na tomto místě se budu snažit odhalit, zda jsou tato doporučení v Neziskovce XY dodržována. Budu vycházet především z údajů získaných během pozorování kurzu 1.

Prvním doporučením je možnost účastníků vyjádřit se ke všem částem programu dané vzdělávací akce. Mohu konstatovat, že toto doporučení je jednoznačně v Neziskovce XY dodržováno. Na počátku celého kurzu je představen harmonogram kurzu, který mohou účastníci připomínkovat. Zároveň jsou upozorněni na to, že pokud se nebudou chtít jakékoli aktivity zúčastnit, nemusí.

Druhým doporučením popisovaným v literatuře je vyjádření očekávání od kurzu ze strany účastníků. Toto doporučení je také dodržováno. Aktivita,

během níž lektori získávají od účastníků jejich očekávání od kurzu, začíná ještě před samotným začátkem, kdy se účastníci teprve scházejí. Účastníci mají na lístek napsat svá očekávání od kurzu. Jednou z prvních aktivit po zahájení kurzu je právě debata nad jejich očekáváními. Následuje dohoda o tom, jak bude vypadat finální program, což je vlastně uzavření kontraktu, který je popsán v odborné literatuře jako další doporučení (viz kapitola 2.3) pro tento prvek realizace vzdělávání.

Posledním doporučením popsáním v kapitole 2.3 je vytvoření dostatečné časové rezervy tak, aby bylo možné realizovat závěrečné činnosti např. zodpovězení všech dotazů, srovnání očekávání před a po kurzu či shrnutí toho, co bylo probráno. Ačkoli byl ke konci kurzu 1 znát jistý časový tlak např. když lektor procházel připravenou prezentací velmi rychle, všechny naplánované aktivity byly provedeny. Administrativní záležitosti spojené s dobrovolnickou službou, které měly být zařazeny na samém konci kurzu 1, se uskutečnily až v době, kdy měl být kurz již úplně ukončen.

Motivace

Podobně jako pro prvek program, tak i pro prvek motivace uvádí literatura několik doporučení. Na tomto místě budu zkoumat, zda jsou tato doporučení Neziskovkou XY dodržována.

První doporučení se týká seznámení účastníků se záměry a cíly s dostatečným předstihem, tak aby mohla být zohledněna jejich očekávání od dané vzdělávací akce. Na základě informací získaných během rozhovoru s koordinátorem dobrovolníků lze usuzovat, že je toto doporučení dodržováno. Prvotní informaci o všech typech vzdělávacích akcí (kurzu 1, kurzu 2, supervizních setkání) dostávají účastníci již v době, kdy jsou teprve v pozici zájemce o dobrovolnictví. Tato informace má sloužit především pro jejich představu, co je v následujících měsících čeká, pokud se pro dobrovolnickou službu rozhodnou. Konkrétnější informace dostávají účastníci zhruba dva týdny před konáním kurzu, a to v podobě pozvánky na něj, kde je i stručný popis toho, co bude jeho náplní.

Na otázku, zda se Neziskovce XY daří vytvářet vědomí důležitosti daných vzdělávacích akcí, což je dalším doporučením, mi koordinátor dobrovolníků řekl, že si myslí, že ano. Dobrovolníkům či zájemcům o dobrovolnictví je vysvětlován smysl daných akcí již od projevení jejich zájmu o vykonávání dobrovolnické služby.

Jiným doporučením popsaným rovněž v teoretické části práce je přizpůsobení vzdělávací akce dosavadním přístupům a zkušenostem účastníků. Při snaze zjistit, zda je toto doporučení respektováno, bylo zjištěno, že to není vždy snadné, protože skupina účastníků bývá velice často různorodá v mnoha ohledech např. věk účastníků, vzdělání, zkušenosti s dobrovolnictvím, pracovní zkušenosti apod. Z pohledu pozorovatele však mohu tvrdit, že se Neziskovce XY daří zohledňovat výše zmíněné aspekty a přizpůsobovat aktivity i takto široké skupině účastníků.

Jiné doporučení se týká takového výběru metod, které umožní aplikaci teoretických vědomostí na reálné situace. Metody, které využívá Neziskovka XY budou blíže představeny v dalším bodě. Na tomto místě však mohu konstatovat, že je evidentní snaha Neziskovky XY eliminovat teoretické části vzdělávacích akcí na nezbytné minimum tak, aby si účastníci odnášeli co nejvíce praktických dovedností do své dobrovolnické praxe.

Poslední doporučením, kterého jsem si během pozorování všimla, bylo vytvoření bezpečného prostředí a příjemné atmosféry podporované pozitivní zpětnou vazbou, motivací účastníků k aktivní spolupráci či vhodnou komunikací. I u tohoto doporučení nezbývá než uznat, že se Neziskovce XY daří naplňovat. Svědčí o tom například velké zapojení účastníků do všech připravených aktivit, i když přicházeli na kurz 1 unavení a možná s obavami, jak bude vše probíhat v pro ně neznámém prostředí.

Metody

Další prvek realizace vzdělávání je tvořen metodami, které organizace používají. V této části textu přiblížím, jaké metody jsou využívány Neziskovkou XY.

Jelikož si Neziskovka XY nepřeje, aby byl v této práci zveřejněn detailní popis využívaných vzdělávacích aktivit a metod, popíše je pouze stručně. Při kurzu 1 jsou využívány metody vzdělávání mimo pracoviště, které jsou střídány tak, aby se vytvářely bloky aktivit zaměřené spíše na teorii a bloky zaměřené na praktické dovednosti.

Metodami, které mají za úkol předat teoretické znalosti během kurzu 1, jsou přednášky, kdy lektori mají připravenou prezentaci, která je promítána na velké plátno. Z pozorování kurzu 1 mohu tvrdit, že při přednáškách se vždy lektori snaží co nejvíce zapojovat účastníky kladením různých otázek či výzvami k dotazům či komentářům. Během kurzu 1 tak vznikají nejruznější diskuze nad tématem dobrovolnictví, riziky, které s sebou přináší apod. Praktické bloky aktivit byly tvořeny z velké části metodou hraní rolí, jež byla využita několikrát. Při nich si dobrovolníci mohou nacvičit situace, do kterých by se během dobrovolnictví mohli dostat. Role, které mají účastníci hrát, jim jsou šité na míru, podle toho, jaké informace o nich Neziskovka XY získá během vstupních pohovorů. Tyto informace se týkají např. cílové skupiny klientů, se kterou chce zájemce o dobrovolnictví pracovat, osobnostních charakteristik budoucího dobrovolníka apod. To má účastníka připravit i na situace, ve kterých by bez nácviku mohl tápat. Po aktivitách tvořených hraním rolí následuje vždy diskuze – ve skupinách či dvojicích – nad tím, jak hra probíhala a jaké jiné možnosti řešení dané situace by mohly být využity. Lze tedy říci, že se do jisté míry využívá i případových studií.

Kurz 2, jak již bylo zmíněno, probíhá přímo v přijímajících organizacích. Metody, které mají být použity, upravuje částečně smlouva těchto organizací s Neziskovkou XY. Používané metody vychází z toho, že kurz 2 má účastníka připravit na konkrétní činnosti s konkrétními klienty a na jeho celkové působení v přijímací organizaci. Kurz 2 podobně jako kurz 1 obsahuje teoretické i praktické části. V rámci teoretické části jsou zahrnuty přednášky či semináře na téma pravidel BOZP a PO v konkrétní organizaci, obecné informace o přijímací organizaci, o cílové skupině a možnými riziky práce s ní apod. V praktické části je potom ve většině případů zahrnuto hraní rolí či případové studie, kdy účastníci řeší situace, ke kterým by s daným klientem či cílovou skupinou mohlo dojít.

U některých přijímacích organizací je do kurzu 2 zahrnut i nácvik obsluhy různých zařízení, se kterým by se dobrovolník mohl setkat. Typickým příkladem je obsluha invalidního vozíku. Další metodou vzdělávání je tedy demonstrování.

Neziskovka XY využívá také supervize jako metodu vzdělávání dobrovolníků. Jedná se o skupinovou supervizi vedenou zkušeným supervizorem. V teoretické části jsem uvedla, že supervize mívá předem dohodnutý program. To v případě supervizích setkání pořádaných Neziskovou XY není pravda, protože supervizor vychází na setkání z podnětů či témat, která chtějí účastníci při daném setkání probírat.

Účastníci a lektori

Kdo je účastníky a lektory bylo popsáno v kapitole 3.3. Možnost pozorovat je jsem měla na kurzu 1. Protože se kurz 1 koná od odpoledních do večerních hodin, účastníci přichází unavení. V průběhu kurzu se však lektorům velmi dobře daří účastníky motivovat k aktivitě tak, aby pro ně měl kurz co největší přínos. Má-li být zhodnoceno, zda lektori splňují charakteristiky kvalitního lektora uvedené v kapitole 2.3., pak rozhodně ano. V průběhu kurzu 1 několikrát potvrdili, že dokáží klást vhodné otázky účastníkům tak, aby je aktivovali a zároveň získali zpětnou vazbu, s tím souvisí i jejich umění naslouchat tomu, co účastník říká. Oba lektori mají velké zkušenosti s prací v sociálních službách stejně jako s prací s dobrovolníky, což bylo na kurzu 1 patrné.

V této podkapitole byly představeny prvky realizace vzdělávacího procesu v podobě, jakou mají v Neziskovce XY. Tato fáze cyklu vzdělávání dobrovolníků se ukázala jako silná stránka celého procesu. Téměř všechna doporučení z odborné literatury jsou v Neziskovce XY dodržována.

3.5 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání

Podobně jako v předchozích podkapitolách i v této představím reálnou podobu jedné z fází cyklu vzdělávání dobrovolníků, kterou nabývá v Neziskovce XY. V této podkapitole se zaměřím na poslední fázi, tedy na vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání a to, jak probíhá na jednotlivých úrovních Kirkpatrickova modelu.

Úroveň reakce

První úroveň Kirkpatrickova modelu je úroveň reakce. Z rozhovoru a z pozorování je zřejmé, že vyhodnocování vzdělávání v Neziskovce XY je na této úrovni prováděno. Nejpropracovanější vyhodnocování na úrovni reakce je u kurzu 1, kdy je realizováno pomocí dotazníků, který účastníci vyplňují v průběhu celé akce. Zapisují, zda se jim aktivita líbila, zda si myslí, že je užitečná apod. Po některých aktivitách během kurzu 1 jsou účastníci vyzváni i k bezprostřednímu sdělení zpětné vazby lektorům. Na závěr kurzu 1 je prováděna aktivita, při níž mají účastníci říci, co si z kurzu odnáší, co jim kurz přinesl. Nad takto získanými podněty od účastníků se lektoři následně zamýšlí. Pozornost dle slov koordinátora dobrovolníků věnují především tomu, zda se během kurzu 1 neobjevila nějaká skutečnost či aktivita, která by byla účastníkům nepříjemná nebo která by jim vadila.

U kurzu 2 není hodnocení na úrovni reakce koncepčně získáváno. Podle slov koordinátora dobrovolníků existuje spíše snaha se dobrovolníků příležitostně ptát, zda jim bylo při kurzu 2 vysvětleno vše, co mělo být, jak kurz probíhal apod. Ani ve smlouvách s přijímacími organizacemi není hodnocení na úrovni reakce ani žádné jiné stanoveny.

Vyhodnocování na úrovni reakce na supervizi probíhá na konci setkání, kdy účastníci mají zhodnotit, zda pro ně bylo setkání přínosné, zda byly všechny jejich otázky zodpovězeny apod. Podle slov koordinátora dobrovolníků je tato zpětná vazba získávána po každé jinou formou.

Úroveň učení

Jak bylo zjištěno během rozhovoru s koordinátorem dobrovolníků, vyhodnocování na úrovni učení v Neziskovce XY neprobíhá. Podle jeho slov by bylo ideální, kdyby navštěvoval přijímací organizace v době, kdy je přítomen nějaký dobrovolník, čímž by bylo možné ho sledovat při vykonávání jeho služby. To však z důvodu časových možností daných zkráceným pracovním úvazkem koordinátora dobrovolníků není možné.

Úroveň chování

Pro vyhodnocování chování platí totéž, co pro úroveň učení.

Úroveň výsledky

Při odpovědích koordinátora dobrovolníků na otázky týkající se vyhodnocování úrovně výsledků bylo řečeno, že za efektivitu by se dala považovat nízká fluktuace dobrovolníků. Neziskovka XY má zájem na tom, aby dobrovolníci svou dobrovolnickou službu vykonávali co možná nejdéle. Je to mimo jiné i v zájmu přijímajících organizací respektive jejich klientů, se kterými dobrovolníci pracují.

Neziskovka XY z tohoto důvodu získává zpětnou vazbu od dobrovolníků, pokud se rozhodnou již v dobrovolnické službě nepokračovat. Při výstupních pohovorech s dobrovolníky je vedena diskuze mimo jiné o tom, zda by dobrovolník zlepšil něco na vzdělávání v Neziskovce XY.

Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání tedy v Neziskovce XY probíhá především na úrovni reakce. Dá se říci, že ostatní úrovně Kirkpatrickova modelu jsou poněkud zanedbávány.

4 Doporučení

V této kapitole se pokusím formulovat doporučení pro Neziskovku XY, tak aby se eliminovaly odhalené nedostatky jejího systému vzdělávání dobrovolníků.

Jako dvě nejslabší fáze cyklu vzdělávání dobrovolníků se v Neziskovce XY ukázaly fáze první a poslední tedy analýza a identifikace potřeb vzdělávání a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání. Tyto dvě fáze na sebe navazují a do jisté míry se prolínají. V Neziskovce XY nemají příliš koncepční charakter. Všimla jsem si, že veškerá aktivita související s těmito fázemi cyklu vzdělávání dobrovolníků je situována přímo do Neziskovky XY. Dobrovolníci však svoji dobrovolnickou službu vykonávají v přijímajících organizacích. Dle mého názoru by bylo vhodné zapojit i je do obou zmíněných fází cyklu vzdělávání dobrovolníků.

Přijímající organizace by se mohly více podílet na vyhodnocování vzdělávání především na úrovni učení a chování, například pozorováním dobrovolníků na jejich pracovišti, kde vykonávají svou dobrovolnickou službu či rozhovory s dobrovolníky tak, aby byly odhaleny jejich případné další vzdělávací potřeby.

Dále by se mohlo jednat o pravidelné schůzky mezi koordinátory dobrovolníků – z Neziskovky XY a z přijímající organizace, na kterých by byly probírány právě vzdělávací potřeby dobrovolníků či vyhodnocování uskutečněných vzdělávacích aktivit. Schůzky by byly poněkud časově náročné. Bylo by možné tedy zvolit nějakou formálnější cestu například ve formě dotazníků pro přijímající organizace. Ty by byly zasílány do Neziskovky XY. Pokud by se v dotazníku objevila nějaká závažná témata, teprve potom by se uskutečnila schůzka mezi Neziskovkou XY a přijímající organizací.

Dále bych v této věci navrhovala sbírat cíleněji zpětnou vazbu i od aktivních dobrovolníků působících v Neziskovce XY. Jelikož dobrovolníci chodí na pravidelné schůzky organizačního charakteru do prostor Neziskovky XY, mohl by zde být umístěn například box, kam by dobrovolníci mohli vhadzovat lístky se svými přáními či stížnostmi, ze kterých by mohly vyplynout i některé

vzdělávací potřeby. Koordinátor dobrovolníků by takovému podnětu sbíral a sepisoval do určeného dokumentu, ze kterého by se postupem stával seznam vzdělávacích a jiných potřeb dobrovolníků, s nimiž by se následující období mohlo dále pracovat.

V jiné fázi cyklu vzdělávání – plánování vzdělávání - dobrovolníků v Neziskovce XY je slabinou to, že není vytvářen plán vzdělávání, který by popisoval vše, co doporučuje odborná literatura. Zde bych pouze doporučila vytvářet takový plán, který by měl podobu jednoho dokumentu.

Realizace vzdělávání je v Neziskovce XY nejsilnější stránkou celého cyklu vzdělávání. Doporučila bych zde jen drobnou úpravu, a to rozdělení kurzu 1 na dva kratší úseky, a to ze dvou důvodů. Prvním z nich je patrná únava účastníků již při jejich příchodu na kurz 1 a druhým důvodem je potom časový tlak, který vzniká na konci kurzu 1. Kdyby byl kurz 1 rozdělen na dva bloky konané například s týdenním odstupem, dalo by se tomu dle mého názoru zabránit.

Závěr

Cílem mé práce bylo provést analýzu současného systému vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci a na jejím základě formulovat doporučení na jeho úpravu.

V teoretické části práce jsem vymezila základní pojmy, jakými jsou nezisková organizace, dobrovolník či dobrovolnická služba a vzdělávání lidí v organizaci. Velká pozornost byla věnována systému vzdělávání v organizaci a jeho jednotlivým fázím, jimiž jsou analýza a identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání pracovníků, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání.

V empirické části práce jsem nejprve charakterizovala vybranou neziskovou organizaci, jejíž systém vzdělávání dobrovolníků jsem zkoumala. Následně jsem představila jednotlivé fáze cyklu vzdělávání dobrovolníků tak, jak jsou nastaveny ve vybrané neziskové organizaci. Použila jsem pro to data z rozhovoru s koordinátorem dobrovolníků, z pozorování jednoho z kurzů a v neposlední řadě z analýzy interních dokumentů, jež mi byly vybranou neziskovou organizací poskytnuty.

Bylo odhaleno, že nejsilnější stránkou systému vzdělávání je jeho realizace. Naopak slabšími místy jsou první a poslední fáze cyklu vzdělávání tedy analýza a identifikace potřeb vzdělávání a vyhodnocování výsledků účinnosti vzdělávání. Formulovaná doporučení se proto týkají především těchto dvou fází. Tato doporučení mohou být vybranou neziskovou organizací využita jako inspirace pro možnou úpravu systému vzdělávání dobrovolníků.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- DOBROZEMSKÝ, V., STEJSKAL, J. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer.
- DUDA, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HRONCOVÁ, M. (2010). *Moderní nezisková organizace, základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání.
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Interní dokumenty Neziskovky XY.
- JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. (2007). *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí.
- KOCIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.

- KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- MATOUŠEK, O. (2005). *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.
- MURPHY, K., NOVÁK, T. (2005). *Příručka profesního rozvoje koordinátora komunitního vzdělávání*. Praha: Nová škola.
- NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Neziskovky.cz: O neziskových organizacích. Citováno 10. 12. 2015, dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/
- PALÁN, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- SALAMON, L., ANHEIER, H. K. (1997). *Defining of the Nonprofit Sector. A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- ŠIKÝŘ, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- ŠKARABELOVÁ, S. (2002). *Když se řekne nezisková organizace*. Brno: ESF MU.
- ŠTRACH, P. (2007). *Tvorba výukových a výzkumných případových studií*. *Acta Oeconomica Pragensis*, 3, 22-36.
- TETŘEVOVÁ, L. (2008). *Veřejná ekonomie*. Příbram: Professional Publishing.
- TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. (2006). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
- TOTH, D. (2010). *Personální management*. Praha: Powerprint.

TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

VODÁK, J. (2004). Identifikace vzdělávacích potřeb podniku. [Elektronická verze], *Moderní řízení*, cit. 2016-2-7. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13958760-identifikace-vzdelavacich-potreb-podniku>

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Zákon 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání

Obrázek č. 2: Prvky realizace vzdělávacího procesu

Obrázek č. 3: Kolbův cyklus učení

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Marie Tarantová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název práce:	Vzdělávání dobrovolníků v neziskové organizaci
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Počet znaků:	73314
Počet použitých zdrojů:	32
Klíčová slova:	vzdělávání pracovníků, systém vzdělávání, nezisková organizace, dobrovolník
Keywords:	employee education, system of education, non-profit organisation, volunteer

Tato bakalářská práce se zabývá současným systémem vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci, identifikací nedostatků tohoto systému vzdělávání a navržením doporučení k jejich zmírnění. Práce se zaměřuje jak na teoretické ukotvení tématu, tak i na empirické poznávání dané problematiky. Cílem práce je provést analýzu současného systému vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci a na jejím základě formulovat doporučení na jeho úpravu.

This theses deals with the current system of education of volunteers in a chosen non-profit organisation, with identifying the imperfections of this system of education and proposing of recommendations for their elimination. This theses focuses on theoretical as well as empirical cognition of this issue. The aim of this theses is to analyse current system of education of volunteers in a chosen non-profit organisation and to formulate recommendations for its adjustment.

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Pedagogika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Andragogika v profilaci na personální management
(ANDBAK)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. TARANTOVÁ Marie	Lišnice 272, Lišnice	F120740

TÉMA ČESKY:

Vzdělávání dobrovolníků v neziskové organizaci

NÁZEV ANGLICKY:

Training of non-profit organisation's volunteers

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíle práce

Cílem práce je provést analýzu současného systému vzdělávání dobrovolníků ve vybrané neziskové organizaci a na základě získaných informací vytvořit návrh jeho úpravy.

Anotace

1. Konkretizace cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků z odborné literatury odhalit nedostatky současného systému vzdělávání dobrovolníků v neziskové organizaci a následně navrhnout opatření, která by nedostatky mohla odstranit.

2. Návrh postupu řešení

Práce se bude skládat ze dvou částí teoretické a praktické.

Teoretická část práce bude sloužit jako základna, o kterou se bude opírat část praktická. Bude se věnovat jednak vzdělávání v ziskových organizacích, ale pokusí se také o deskripci specifík neziskových organizací a vzdělávání jejich pracovníků.

V úvodu praktické části představím neziskovou organizaci, ve které práci zpracovávám, dále její současný systém vzdělávání dobrovolníků. Získané informace o současném systému vzdělávání následně porovná s poznatky uvedenými v teoretické části práce. Ke zjištěným nedostatkům se v závěru praktické části pokusím nalézt vhodná opatření.

3. Termín odevzdání definitivní verze práce 31. 3. 2015

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011.

VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011

Podpis studenta:

Tarantová

Datum:

26.4.2014

Podpis vedoucího práce:

VG

Datum:

26.4.2014