

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

**EVALUACE KURZU CHANGE MANAGEMENT REALIZOVANÉM
METODOU ZÁŽITKOVÉ PEDAGOGIKY**

Diplomová práce
(magisterská)

Autor: Ondřej Jílek, rekreologie
Vedoucí práce: Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.
Olomouc 2013

Jméno a příjmení autora: Ondřej Jílek

Název diplomové práce: Evaluace kurzu Change Management realizovaném metodou zážitkové pedagogiky

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2013

Abstrakt:

Práce je zaměřena na systematické hodnocení konkrétního odborného kurzu Change Management a metodu realizace, která vychází z českého směru zážitkové pedagogiky. Zpracovává teoretické základy a nové poznatky týkající se tématu a současně popisuje základní dramaturgii kurzu. Následně interpretuje výsledky získané šetřením v rámci evaluací prvního až třetího řádu aplikovaného během sedmi realizovaných kurzů na vzorku padesáti tří respondentů. Získané poznatky doporučuje uplatnit v rámci ideální dramaturgie včetně rozšíření šetření o evaluaci čtvrtého a pátého řádu.

Klíčová slova: change management, zážitková pedagogika, evaluace, příběh, dramaturgie, projekt, změna

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Ondřej Jílek

Title of the thesis: Evaluation of the Change Management training realized by methodology of experiential learning

Department: Department of Recreology

Supervisor: Mgr. Radek Hanuš, Ph.D.

The year of presentation: 2013

Abstract:

The work is focused on the systematic evaluation of specific vocational training Change Management and method of implementation, based on the direction of the Czech experiential learning. Handles the theoretical foundations and new knowledge about the topic and also describes the basic scenario of the training. Then interprets the results obtained from evaluations of first to third step which was applied within seven courses carried out on a sample of fifty-three respondents. Recommends to apply the acquired knowledge in an ideal dramaturgy including the extension of the research via fourth and fifth evaluation.

Keywords: change management, experiential education, evaluation, story, dramaturgy, project, change

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením
Mgr. Radka Hanuše, Ph.D. a uvedl jsem všechny použité literární a jiné zdroje.

V Olomouci dne 22. dubna 2013

.....

Děkuji Mgr. Radkovi Hanušovi, Ph.D. za poskytnutou odbornou pomoc, věcné rady, podporu a komentáře. Dále děkuji účastníkům kurzů za jejich otevřenou zpětnou vazbu a všem, kteří mne při tvorbě diplomové práce podporovali.

Obsah

1	Úvod	7
2	Přehled poznatků	8
2.1	Change Management.....	8
2.2	Zážitková pedagogika	20
2.3	Kurz Change Management.....	27
3	Cíle práce.....	32
3.1	Dílčí cíle práce	32
3.2	Výzkumné otázky.....	32
4	Metodika.....	33
4.1	Základní charakteristika výzkumného souboru	33
4.2	Řešitel.....	34
4.3	Sběr a vyhodnocení dat	34
5	Výsledky.....	38
5.1	Interpretace výsledků – Evaluace prvního řádu	38
5.2	Interpretace výsledků – Evaluace druhého řádu	49
5.3	Interpretace výsledků – Evaluace třetího řádu	54
5.4	Interpretace výsledků – Celkové zhodnocení	73
5.4.1	Klíčová zjištění.....	73
5.4.2	SWOT analýza	73
6	Diskuze	75
7	Závěry.....	80
8	Souhrn.....	82
9	Summary.....	83
10	Referenční seznam.....	84
11	Seznam tabulek	86
12	Seznam obrázků.....	88
13	Přílohy.....	90

1 Úvod

Co se nemění, neroste! Nejsem schopen identifikovat, zda jsem tento citát někde vyčetl, nebo ho snad sestavil sám, ale v tomto případě to není důležité. Frekvence přirozených změn, které nás v pracovním životě i v soukromí provázejí, přináší potřebu se jimi zabývat a naučit se je řídit, abychom se nedostali do stádia, kdy změna řídí nás.

V roce 2009 jsem se účastnil akce, která pro mě osobně posunula vnímání zážitkové pedagogiky mimo její standardní působení. Shodou okolností jsem v té době dokončoval evropský změnový projekt v nadnárodní společnosti, který přinesl pro velké množství lidí zásadní změny v rámci jejich pracovních náplní a postupů. Mnoho lidí si při implementaci nových technologií a systémů s touto změnou nedokázalo poradit. Právě v tomto okamžiku ve mně dozrála myšlenka vytvořit kurz, který v sobě ponese prvky zážitkové pedagogiky a současně připraví své účastníky na to, jak se změnou zacházet a jak ji řídit. Podpořen i vlastní zkušeností s odbornými kurzy, kde se více povídá, než jedná, jsem kurz v rámci své bakalářské práce připravil a jeho pilotní uvedení realizoval v roce 2011. Příprava a realizace kurzu byla velmi přínosná. Obdržel jsem odpovědi na otázky, jak účastníci model kurzu vnímají a jak jsou po pedagogické intervenci schopni změnu zvládat, identifikovat ji a pracovat tak, aby pro ně byla přínosem. Nicméně jeden kurz a několik respondentů nemůže tyto výsledky potvrdit. To je i důvod, proč touto diplomovou prací podrobuji kurz detailnímu a systematickému hodnocení. I přes to, že si uvědomuji, jak křehké je pohybovat se na poli zkoumání edukačního procesu a faktorů, které s ním souvisí.

V rámci práce jsem si vytkl hlavní cíl, systematicky kurz ohodnotit. Současně s ním důležité dílčí cíle, včetně výzkumných otázek, které mají obsah kurzu oživit a přinést odpovědi na to, jak je kurz vnímán účastníky a zda má edukační přínos. A v neposlední řadě na základě syntézy získaných poznatků identifikovat silné a slabé stránky kurzu.

Pro svoje šetření jsem se rozhodl uskutečnit sérii kurzů realizovaných v rámci firemního vzdělávání zaměstnanců firem a soukromých podnikatelů, se zaměřením na podobný typ účastníků. Implementované hodnocení má základ v evaluacích prvního až třetího řádu. V rámci hodnocení jsou využity ankety vlastní konstrukce, standardizovaný dotazník a další výzkumné techniky, jako je interview, pozorování a introspekce.

2 Přehled poznatků

2.1 *Change Management*

Svět, ve kterém žijeme, se neustále mění vysokou rychlostí. Vypadá to, že není dne bez dalšího důležitého objevu. Rychlost změny a objevování překonává naši individuální schopnost s ní držet krok. Organizace, ve kterých pracujeme, nebo od kterých vyžadujeme splnění našich potřeb, se mění dramaticky z hlediska strategií, jejich struktury, systémů a samozřejmě i z hlediska očekávání jejich zaměstnanců a manažerů (Cameron & Green, 2009). Zkušenosti ukazují, že mnoho pokusů o změnu bylo neúspěšných. Ne vždy však vedly k úplnému selhání, ale jen se někde zastavily, byly nesprávně zaměřeny, nebo jen dosáhly částečných výsledků (Oakland & Tanner, 2007).

Překladem významu sousloví *Change Management* se dostaneme k vyjádření „Řízení změn“, které užívají ve své publikaci Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006). Z výše uvedeného lze tedy konstatovat, že *Change Management* můžeme definovat jako nástroj, který nám pomůže vyrovnat se se změnou, absorbovat ji a řídit.

Pohledy odborníků zabývajících se řízením změn se liší v závislosti na oboru, ve kterém se pohybují, a s úrovní detailu, ke kterému se přibližují. S největší pravděpodobností se vždy podaří najít bod, ve kterém se tyto pohledy shodují.

Jane Northcote (2008) popisuje *Change Management* jako proces, který je platný pro všechny typy řízení změn a zobecňuje *Change Management* do základních pravidel. Nahlíží na *Change Management* jako na sérii základních postupů, které nás dovedou od identifikace potřeby změny až po její implementaci. *Change Management* definuje jako „Making change happen means turning intention into reality“ (Northcote 2008, 7). Autorka nám chce sdělit, že realizovat změnu neznamená nic jiného než uvést záměr do reality. Přikládá velkou váhu malým změnám, které tvoří velkou viditelnější změnu. „Many small changes add up to a big change“ (Northcote 2008, 9). Na rozdíl od Turnera (2009), který *Change Management* definuje jako proces, který se změnou přináší prospěch a zvyšuje výkonnost, Jane Northcote (2008) pohlíží na *Change Management* v souvislosti s jeho podstatou, zaměřuje se na jednotlivce a jejich možnosti kvalitního řízení jejich malých změn a k tomu poskytuje návod a nástroje. Zmiňuje, že právě malé změny mohou v kontextu s těmi velkými zapadnout, ale jsou to ty, které vytvářejí rozdíly. „These small operational changes are sometimes lost in the large-scale approaches to change. But they are not just details. It is these small actions which make

the difference“ (Northcote 2008, 9).

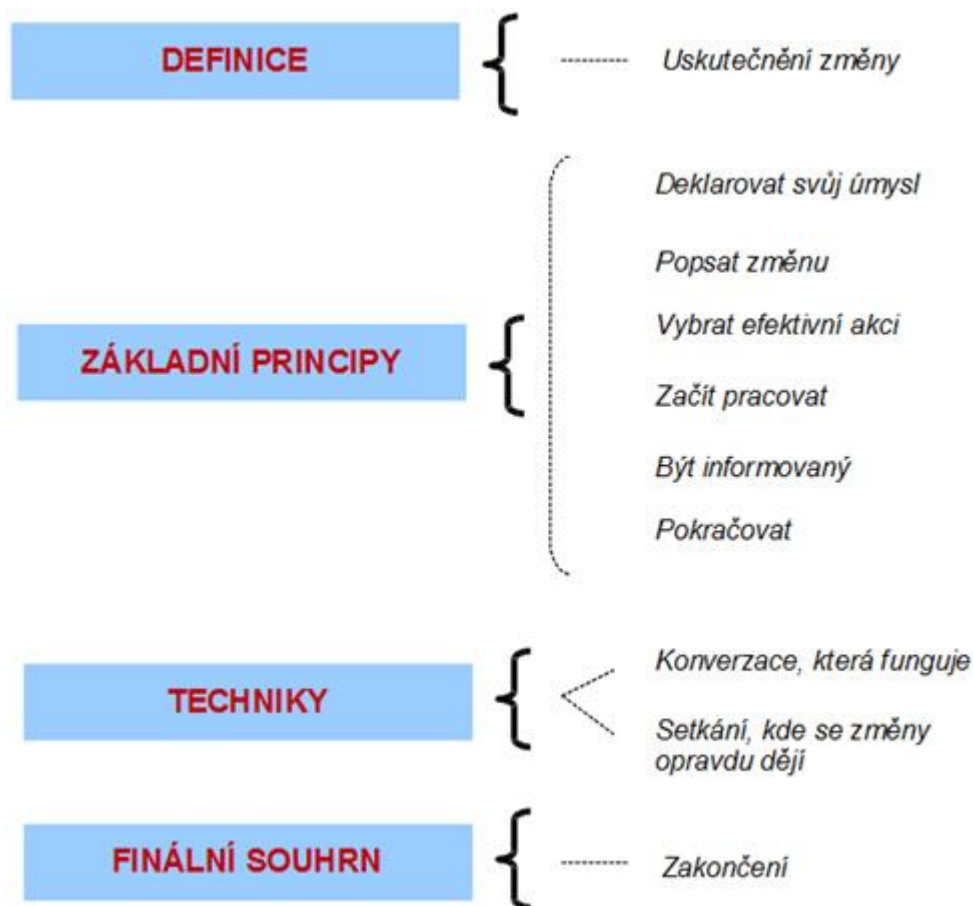
V širších spojeních komentují Change Management Cameron a Green (2009), kteří problematiku řízení rozdělují do několika podskupin změn: individuální, týmovou, organizační, vedení, restrukturalizace, fúze a akvizice, změna kultury, IT proces a komplexní změnu. Podobně dělí řízení změn i Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006), ale organizační změnu staví jako nadřazenou a všechny ostatní změny jsou její podmnožinou. „Organizační změna se vztahuje k jakékoliv změně činností v organizaci. Ty mohou být výsledkem působení mnoha faktorů“ (Bělohávek, Košťan & Šuleř 2006, 451). Change Management pohledem na organizaci řeší i Van de Ven a Sun (2011, 58) „Change is an ongoing and never-ending process of organizational life. Although we would like to explain, predict, and control the process, organizational change often does not unfold in expected ways.“ V souvislosti s přežitím organizace spojuje Change Management také Merrell (2012, 20) „It is a fact that change is a constant reality for any organisation looking to survive and thrive in these turbulent and uncertain times.“

Bossidy a Charan (2004) zasazují Change Management mezi součásti řízení realizačních procesů pouze z pozice změny firemní kultury. Hovoří o vytváření rámce pro změnu kultury a tak jako Turner (2009) podmiňují tuto změnu zvyšováním výsledků firmy. „Většina pokusů o změnu kultury ztroskotá, protože nemají žádnou vazbu na zlepšování výsledku podniku“ (Bossidy & Charan, 2004, 74).

Na procesní rovinu, podobně jako Turner (2009), staví Change Management Oakland a Tanner (2007). „... the need for leaders to translate the high level strategic change into operational terms, explains why process management sits at the heart of a successful change programme“ (Oakland & Tanner 2007, 14). Na základě provedeného šetření apelují na to, že procesy je třeba chápat, měřit a zlepšovat.

Dále se moje práce zabývá nástroji souvisejícími s individuální implementací Change Managementu aplikovanou uvnitř organizace na základě procesního řízení.

Northcote (2008) přináší srozumitelný proces, který člení Change Management do logických celků (Obrázek 1). Významná část kurzu vychází z principu, který Jane Northcote jako Change Management prezentuje, proto je mu věnován širší prostor než ostatním.



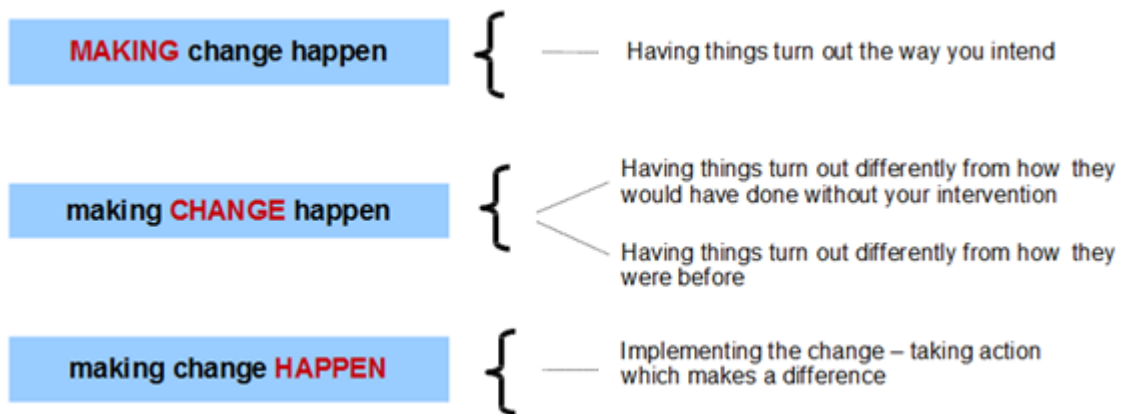
Obrázek 1. Rozvržení průběhu změny – přeloženo (Northcote 2008, 4)

Výklad k obrázku 1 dle Northcote (2008) následuje na stranách 10 až 12:

Definice

- **Uskutečnění změny**

Chceme uskutečnit *změnu*, protože chceme posunout fungování věcí tak, jak zamýšlíme. Chceme řídit tento proces změny a nemůžeme dopustit, abychom my byli ti, kteří jsou řízeni. Máme nápad, jak mohou být věci provedeny lépe a chceme pro to něco udělat. My musíme být původci změny a ne jen svědci toho, co se děje (Obrázek 2).



Obrázek 2. Definice uskutečnění změny (Northcote 2008, 8)

Základní principy

- **Deklarovat svůj úmysl**

Musíme být vždy připraveni odpovědět na otázku: „Čeho se pokoušíme dosáhnout?“. Současně musíme vědět, co se nepokoušíme udělat. Plán není představa, plán je to, co budeme dělat. Představa je vize, bod *B*, a změna je to, co se děje mezi bodem *A* a *B*. Někdy je potřeba vytvořit vizi velmi detailní a někdy stačí ji představit jednoduše. Důvodem vytvoření vize je inspirovat lidi a sjednotit je. Vize je většinou velmi vzdálená.

- **Popsat změnu**

Pokud chceme, aby změna proběhla, musíme vědět, co změna znamená. Změna znamená, že se věci změní. Provést změnu tak, aby vše zůstalo stejné, nelze. V tomto okamžiku je důležité změnu detailně popsat a stanovit si, *odkud* a *kam* se budeme pohybovat. Přitom *odkud* je, co se děje teď, a *kam* znamená, jak stejná věc bude vypadat po změně. *Odkud* a *kam* se musí výrazně lišit. *Kam* je cíl a cíl je nutné stanovit. Pro stanovení cíle můžeme využít pravidlo SMART.

- **Vybrat efektivní akci**

Znamená vybrat akci a ne aktivitu. Akce musí být efektivní a co nejpřímější. Pak doručí výsledek, který očekáváme (Obrázek 3).



Obrázek 3. Aktivity v závislosti na účinku a pravděpodobnosti úspěchu - přeloženo (Northcote 2008, 65)

- **Začít pracovat**

Pokud víme, co chceme, je potřeba začít, neotálet a neodkládat a zbytečně se nezdržovat detailním analyzováním plánů a přípravou.

- **Být informovaný**

Znamená stát se součástí dění. Setkávat se s lidmi, kterých se změna dotkne. Pozorovat a vyhodnocovat.

- **Pokračovat**

Důležité je vyhodnotit informace získané z předchozích kroků. Zvolený postup je nutné nastavit tak, aby se změna nevrátila k původnímu stavu.

Techniky

- **Konverzace, která funguje**

Konverzace je dalším důležitým nástrojem změny. Dobrá komunikace je důležitou součástí při řízení změny. Musíme vědět, na co se ptát a jakou informaci potřebujeme obdržet.

- **Setkání, kde se změny opravdu dějí**

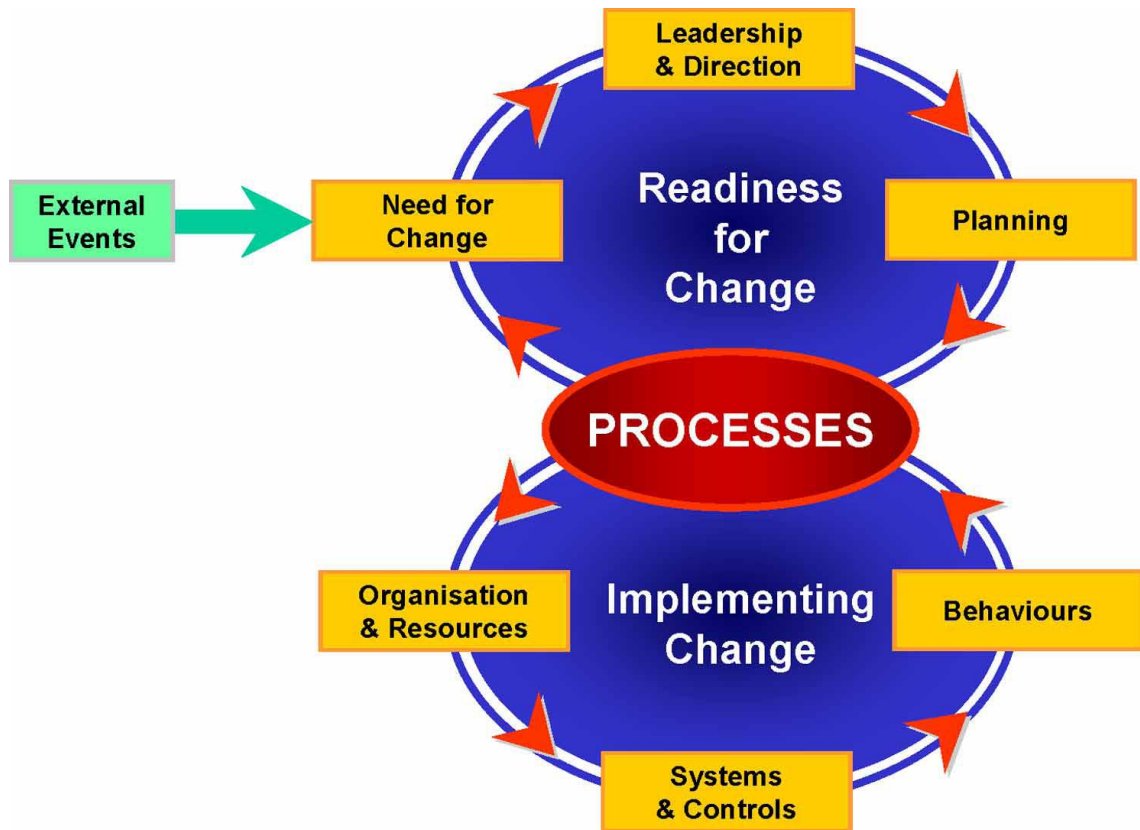
Efektivně využívat čas znamená pořádat porady, které mají smysl, a na kterých se opravdu něco vyřeší.

Finální souhrn

- **Zakončení**

Pokud něco funguje, tak je potřeba to dělat – teorie může přijít později. Efektivnější je vytvářet a uzavírat menší akce, než se zabývat velkými plány bez viditelného konce.

Na základě poznatků zjištěných v průběhu studie Oakland a Tanner vypracovali rámec organizačních změn, který v sobě nese dva interagující cykly (Oakland & Tanner 2007): „Readiness for change, and Implementing change“ (Oakland & Tanner 2007,15). Volný překlad znamená, že na začátku musí existovat připravenost na změnu, teprve potom následuje její realizace (Obrázek 4). Jane Northcote (2008) popisuje pouze realizaci změny, tento model ji tedy doplňuje o jeden krok, který realizaci předchází.



Obrázek 4. The Organisational Change Framework (Oakland & Tanner 2007,16)

Další výzkum, který provedl Merrell (2012), identifikuje šest aktivit, které mají významný vliv na úspěch (Merrell 2012, 20):

1. Leading
2. Communicating
3. Learning
4. Measuring
5. Involving
6. Sustaining

Výklad k šesti aktivitám dle Merrell (2012):

Volně přeloženo.

Leading (vedení)

Nejúspěšnější společnosti v řízení změn mají jasnou představu o záměru změny. Manažeři jsou inspirováni změnou a budují důvěru ve změnu u těch, kterých se týká. Objasňují věci a budují společnou komunitu.

Communicating (komunikace)

Dobrá komunikace při změně podporuje porozumění, sjednocuje organizaci, vede a motivuje zaměstnance.

Learning (učení)

Vzdělávání může vytvářet tlak k podnětu změny, protože zaměstnanci potřebují a musejí mít znalosti a dovednosti nezbytné k tomu, aby se změně přizpůsobili.

Measuring (měření)

Nastavení jasných a měřitelných cílů sebou přináší benefit provádět úpravy během procesu, využívat zdroje možností zhodnocení konečného výsledku.

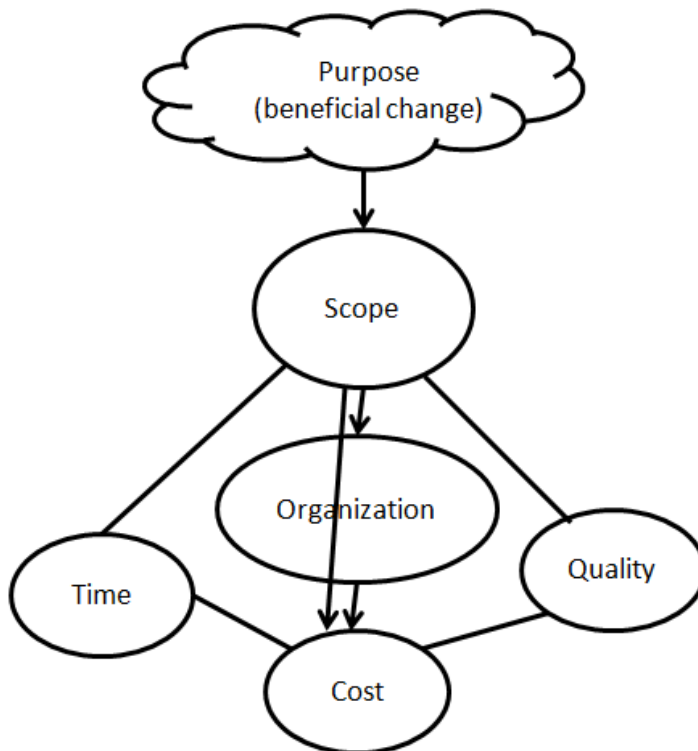
Involving (zapojení)

Vytvoření pocitu sounáležitosti se změnou u lidí, kterých se změna týká. Aktivní zapojení těchto lidí zvyšuje pravděpodobnost úspěchu realizace.

Sustaining (udržitelnost)

Jedna z největších chyb změnových manažerů je, že považují Change Management za ukončený protnutím cílové pásky. Právě v tomto okamžiku je pro organizaci důležité aplikovat všechny možnosti k zajištění udržitelnosti změny. To znamená vzít v potaz kompletní systém nástrojů, mezi které patří procesy, politika a struktura. Nejdůležitější je to v případě, že změna vyžaduje nové způsoby práce, chování a dovednosti.

Turner (2009) se výrazně drží projektového modelu a připomíná zásadní funkce projektového řízení, které musí být řízeny. (Obrázek 5).

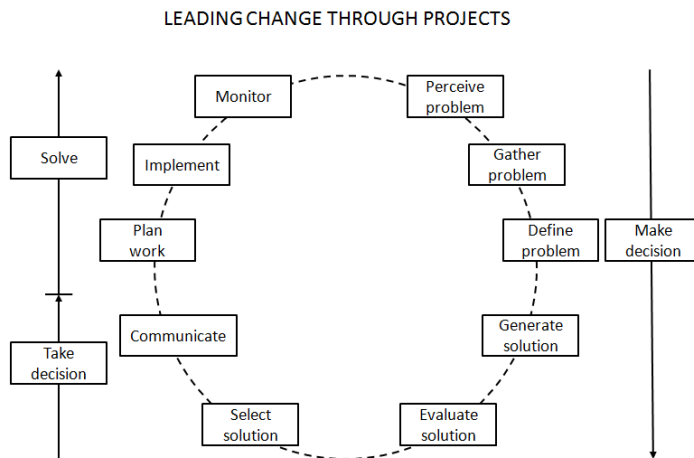


Obrázek 5. Five functions of project management (Turner 2009, 7)

Proč musí být tyto funkce řízeny:

1. **Scope (rozsah)** – protože projekt znamená práci.
2. **Organization (organizace)** - protože zaměstnanci jsou zařazeni do dočasné organizace.
3. **Quality (kvalita)** – protože je požadovaná určitá úroveň provedení.
4. **Cost (náklady)** – protože to musí stát méně než hodnota přínosu.
5. **Time (čas)** – protože projekt musí být efektivní, různé zdroje musejí být koordinovány, čím později je dosaženo výsledku, tím menší přináší hodnotu.

Samotné řízení změny pak prezentuje v cyklu deseti kroků řešení problému. (Obrázek 6).



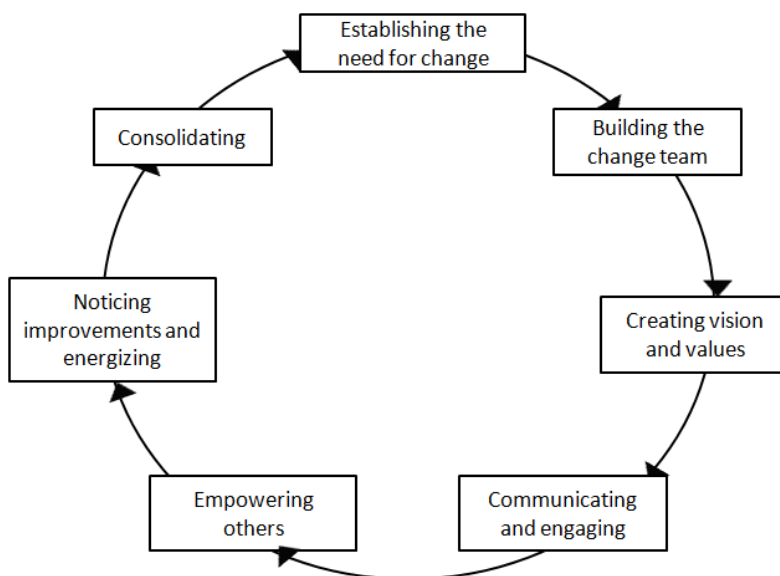
Obrázek 6. The ten-step problem-solving cycle (Turner 2009, 13)

Kotter (2007) nazývá svůj model změny „Osm kroků transformace vaší organizace“ (Obrázek 7).



Obrázek 7. Eight steps to transforming your organization (Kotter, 2007, 99)

Cameron a Green (2009) svůj model změny, který vychází z osmistupňového Kotterova modelu (2007), prezentují následovně (Obrázek 8):



Obrázek 8. Cycle of change (Cameron & Green, 2009, 116)

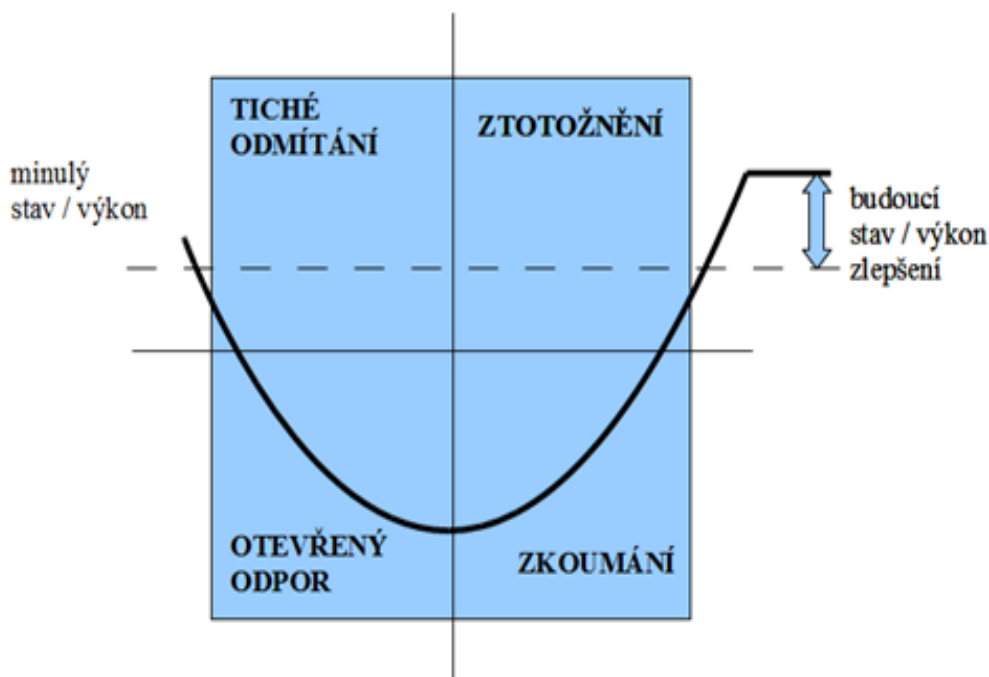
Ve svém modelu preferují nekončící cyklus před lineárním Kotterovým postupem. Zdůrazňují, že každý krok v procesu musí být řízen stejně důkladně.

- ***Establishing the need for change (vytvoření potřeby změny)*** – je naprosto zásadní zvyšovat povědomí organizace o tom, že potřebuje neustálé strategické úpravy, které korespondují s příležitostmi, které jsou však v nedohlednu. Potřeba vzniká na vrcholu hierarchie firmy.
- ***Building the change team (budování změnového týmu)*** – jádrem strategie je vytvoření struktury hlavní koalice tvořené z dobrovolníků v rámci organizace.
- ***Creating vision and values (sestavování vizí a hodnot)*** – vize bude sloužit jako strategický pevný bod. Dobře formulovaná vize je zaměřena na využití velké vytvořené nebo zlomové příležitosti.
- ***Communicating and engaging (komunikace a zapojení)*** – vize musí být formulovány názorně. Musí být zveřejněné tak, aby byly zapamatovatelné a autentické. Musí vyzývat k diskuzi bez cynismu. Současně se musí šířit virálně, aby přitáhly zaměstnance, kteří se do změny aktivně zapojí.
- ***Empowering others (posílení ostatních)*** – jedná se o krok, který pomůže odstranit překážky bránící změně, mezi které patří neúčinné struktury

a systémy. Lidem musí být umožněno experimentovat.

- **Noticing improvements and energizing (zaznamenávat zlepšení a povzbuzovat)** – důvěryhodnost strategické sítě nebude trvat dlouho bez zviditelnění toho, že rozhodnutí a prováděné aktivity fungují a jsou prospěšné organizaci. Je potřeba plánovat odměňování lidí v rozumném časovém horizontu za každé viditelné zlepšení.
- **Consolidating (upevňování)** – podporování a odměňování těch, kteří chtějí vize podpořit a usilovat o ně. Důležité je aktivovat proces změny novými projekty, zdroji a agenty změny.

Průběhem reakcí na proces změny se zabývají Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006). Reflektují je z pohledu zaměstnanců, kterých se změna týká. Rozdělují je do čtyř kvadrantů propojených křivkou označující minulý a budoucí stav (zlepšení) v časovém průběhu (Obrázek 9).



Obrázek 9. Základní stavy přechodu změny (Bělohlávek, Košťan & Šuleř 2006, 455)

Nedílnou součástí procesu Change Management jsou role jeho účastníků. Klíčovými změnovými rolemi, které se v rámci Change Management vyskytují, se ve své práci detailně zabývají Pádár, Pataki a Sebestyén (2011). Patří mezi ně:

- **Sponzoři** – rozhodují, zda se změna bude dít, mají možnost legitimizovat změnu.
- **Agenti změny** – ti, kteří jsou zodpovědní za realizaci změny.
- **Cíle** – jednotlivci nebo skupiny, kterých se změna dotkne.
- **Advokáti** – ti, kteří chtějí změnu, ale nemají možnost ji ovlivňovat.
- **Projektový manažer** – dobře komunikuje a řídí celý projekt.
- **Projektový tým** – lidé v organizační struktuře, kteří řeší každodenní aktivity.
- **Zákazník / uživatel** – jednotlivec nebo organizace, která bude využívat finální produkt.
- **Výkonná organizace** – pracovníci organizace, kteří se nejčastěji podílejí přímo na projektu.
- **Ovlivňovatelé** – lidé, kteří nejsou přímo zapojeni do projektu, ale ze své pozice ho mohou ovlivnit.
- **Project Champion** – člověk, který přináší nové nápady a myšlenky; bývá podporován organizací.
- **Project Board** – rada projektu zodpovědná za celkový směr a řízení projektu. Má odpovědnosti a pravomoci v rámci řízení projektu.
- **Týmový manažer** - je přímo podřízen projektovému manažerovi a řídí určitou část projektu nebo týmu.

2.2 Zážitková pedagogika

Vymezení pojmů

Co se za slovy zážitková pedagogika skrývá? Z pohledu vědních pedagogických disciplín ji v základním členění nenajdeme. Vališová, Kasíková, et al. (2007) dělí pedagogiku následovně:

- Obecnou pedagogiku
- Metodologii pedagogiky
- Dějiny pedagogiky
- Srovnávací pedagogiku
- Didaktiku
- Teorii výchovy
- Speciální pedagogiku
- Pedagogickou diagnostiku

Musíme si tedy klást otázku, do kterého z oborů zážitková pedagogika spadá? Pokud ovšem takový existuje. Na to částečně odpovídá Jirásek (2005, 203) „Zážitková pedagogika je obor, který dosud není zcela akceptovaný odbornou komunitou. Hledá však své zdroje, specifika, souvislosti, systematické zařazení do souboru pedagogických disciplín, ale hlavně – bouřlivě se rozvíjí v praxi.“ Z tohoto vyplývá, že zážitková pedagogika je velmi mladá disciplína, která si své místo na slunci stále hledá. Více než jinde tedy mohou platit následující slova: „Pedagogika si podobně jako ostatní vědní disciplíny v průběhu svého vývoje vytváří vztahy k ostatním vědám, současně diferencuje svou vnitřní strukturu a vyděluje nové disciplíny a subdisciplíny“ (Vališová, Kasíková, et al., 2007, 60).

Pro pochopení významu a obsahu, který v sobě zážitková pedagogika nese, je žádoucí se zaměřit na základní pojmy, se kterými se v této souvislosti setkáváme.

Slovo **pedagogika** je velký fenomén. Je to ikona spojovaná se vzděláváním a je známá jak odborné tak i laické veřejnosti. Její význam může být však interpretován různě. „Základní definice zní, že pedagogika je vědou o výchově. Tím je vymezen předmět jejího badatelského zájmu. Určením předmětu každá vědní disciplína vymezuje oblast svého, ale současně se ohraničuje vůči ostatním vědám“ (Vališová, Kasíková, et al., 2007, 54).

Jirásek (2004, 6) připomíná, že pedagogika „Bývá obvykle charakterizována jako věda a výzkum zabývající se vzděláním a výchovou, jako nauka, jejímž předmětem jsou jevy výchovy.“ Připouští, že toto konstatování je zjednodušené. Pro upřesnění významu výchova v rámci definice dodává: „...při použití slova ‘pedagogika‘ budeme mít na mysli teoretické analýzy a reflexe týkajících se výchovných (a vzdělávacích) procesů, nikoliv praktického působení“ (Jirásek, 2004, 6). **Výchovu** pak popisuje takto: „Výchova je naopak procesem záměrného (cílevědomého) působení (učitele, vychovatele, instruktora, trenéra... ale také sebe sama či nějaké organizace nebo instituce) na člověka (žáka, studenta, účastníka kurzu...) s cílem ovlivnit jej“ (Jirásek, 2004, 6). Význam slova výchova doplňují Vališová, Kasíková, et al. (2007, 57): „V češtině má výraz výchova dvojí význam. Představuje jak výchovu v širokém slova smyslu, která zahrnuje veškeré procesy utvářející osobnost jedince, tak v užším smyslu, kdy je pojem výchova doplňován pojmem vzdělání.“

Psychologický slovník definuje **zážitek** jako „Každý duševní jev, který jedinec prožívá (vnímání, myšlení, představivost); vždy vnitřní, subjektivní, citově provázaný; zdroj osobní zkušenosti, hromadí se celý život a skládá jedinečné duševní bohatství každého člověka“ (Hartl & Hartlová, 2000, 701). Společně s definicí slova zážitek ovšem vzniká diskuze týkající se slova **prožitek**, který úzce se zážitkem a zážitkovou pedagogikou souvisí. Jirásek (2004, 14) konstatuje, že: „Diference mezi prožitkem a zážitkem není v obecné češtině vůbec pocíťována. Jestliže uvažujeme o rozlišení, pak spíše jako o pomocném nástroji ve vztahu ke zkušenosti.“ Dále pak Jirásek (2004) tyto dva pojmy uvádí v závislosti na rámci pohledu zážitkové pedagogiky. Kdy o *prožitku* hovoří spíše jako o přítomné aktivitě než pasivně prožívání. V okamžiku, kdy se k prožitku vracíme po jeho uplynutí, definujeme tento stav jako *zážitek* a v rámci teoretického zařazení v oboru jako zážitkovou pedagogiku. Rozdílnost významů zážitku a prožitku v souvislosti se zkušeností zdůrazňuje také česká zážitková pedagogika v kontextu procesu a dramaturgie. Současně také zdůrazňuje, že prožitek je nenahraditelný, nepřenositelný, jedinečný, individuální, intencionální a komplexní (Hanuš & Chytilová, 2009).

V rámci definování pojmů jsme identifikovali, co se za slovy **zážitková pedagogika** skrývá. Velmi jednoduše by mohla být definována jako teorie o výchově prožitkem a výchově k prožívání (Hanus & Chytilová, 2009). Nicméně zážitková pedagogika má svá pravidla a lidé na zážitkovou pedagogiku nahlíží z více pohledů.

Podstatou zážitkové pedagogiky je odkaz Jana Ámose Komenského, v němž je myšlenka rozvoje celé osobnosti člověka. I přes to, že se definice zážitkové pedagogiky stále vyvíjí, je možné konstatovat, že se v jejím rámci uplatňují mnohé pedagogické směry. Mezi základní prvky zážitkové pedagogiky patří vlastní aktivita, která přináší zážitky. Zapojuje do procesu celého člověka fyzicky, intelektuálně i emočně. Aplikováním těchto principů člověk čerpá ze zkušeností a následně zpracovává zážitek Kapšová (2008).

Franc, Zouňková a Martin (2007, 20) nahlíží na zážitkovou pedagogiku v souvislosti s procesem: „Výchova zážitkem byla vždy považována za aktivní proces, ve kterém se žák dostává do neznámého prostředí, mimo zónu komfortu a do stavu disonance. Tento nedostatek pocitu harmonie ho nutí řešit problémy, být aktivní a reflektovat své činy.“

Pelánek (2008, 21) se na zážitkovou pedagogiku dívá podobně. „Základem zážitkové pedagogiky je vlastní aktivita, prostřednictvím které vychovávaný člověk získává zážitky. Čím víc vlastní energie musí člověk vynaložit, tím je zážitek intenzivnější, zapamatovatelnější a využitelnější pro výuku“. Vyčerpávající pohled v souvislostech přináší Jirásek (2005, 207):

Pod označením „zážitková pedagogika“ tedy rozumím teoretické postavení a analýzu takových výchovných procesů, které pracují s navozováním, rozborem a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života. Cíle takových výchovných procesů mohou být vytyčovány a dosahovány v různorodém prostředí (školním i mimoškolním, přírodním i kulturním), v rozmanitých sociálních skupinách (diferencovaných věkem, sociálním statusem, profesním postavením či dalšími demografickými faktory a naplňovány nejrůznějšími prostředky (hrami všech typů, modelovými situacemi, tvořivostními a dramatickými dílnami, besedami a diskusemi, fyzicky i psychicky náročnými výzvoými situacemi, sebepoznávacími i k týmové spolupráci směřujícími aktivitami). Pro zážitkovou pedagogiku je prožitek vždy pouhým prostředkem, nikoliv cílem. Cílem pro ni zůstává starořecký výchovný ideál, všestranný rozvoj k harmonii směřující osobnosti.

To, co je pro zážitkovou pedagogiku typické, připomínají Hanuš a Chytilová (2009, 18):

- zakotvení prožitku do jeho širších souvislostí,
- znalost a analýza cílů navozovaných situací,
- cílené vyvolání záměrného prožitku,
- zpracování prožitku,
- převedení do zkušenosti.

Hanková (2010) ve svém textu na základě vlastní zkušenosti upozorňuje, že mnoho studentů a lidí z praxe nemá jasnou představu o zážitkové pedagogice. V malé míře jsou obeznámeni s tím, že prožitek je prostředek rozvoje a očekávají práci s hrou. Problémem je, že o principech a metodice nic nevědí. Znájí některé teorie, o které se zážitková pedagogika opírá, ale jejich souvislosti si uvědomují až po konkrétní zkušenosti v praxi.

Koncepce

V literatuře lze objevit několik světově významných zážitkově pedagogických koncepcí. Hanuš a Chytilová (2009) je uvádějí v přehledném rozdělení:

- **Německá linie:** venkovské výchovné ústavy H. Lietze, salemská škola K. Hahna.
- **Britská linie:** Gordonstounská škola K. Hahna, City Challenge, City Bound, Aberdovey – Short Term School, The Mountains Speak for Themselves, Outward Bound.
- **Americká linie:** Project Adventure, Adventure Based Countseling, Adventure in the Classroom, Adventure Programming.
- **Severská linie:** Fridtjof Nansen a Friluftsliv.
- **Česká linie:** Junák – český skaut, Liga lesní moudrosti, tramping, Foglarovy čtenářské kluby, tábornické školy.

Český koncept se vyvíjel samostatně ve zvláštním období a za zvláštních okolností. To vše podpořilo vznik účinného a neotřelého konceptu, který je považován za významnou součást evropské výchovy. Pojetí vychází ze základů výchovy v přírodě a navazuje na ni koncepcemi, které zdůrazňují prožitek, zážitek a zkušenosti vyvolávané procesem dramaturgie. Nejčastějším dramaturgickým prostředkem se stávají různé

formy her. Důležitým prvkem v tomto procesu je kontinuální evaluace za účelem dosažení největšího možného rozvoje. Právě tento způsob, který česká koncepce nese, je jedinečný a originální.

Charakteristiky zážitkových akcí

Pelánek (2008) přináší seznam charakteristik, které tyto akce splňují. Upozorňuje na to, že akce nemusejí splňovat všechny charakteristiky, aby mohli být za zážitkové akce považovány.

- Akce. Jde o časově uzavřenou událost, která probíhá bez přerušení. Trvá obvykle od několika hodin po tři týdny.
- Zážitek. Důležitou součástí programu jsou zážitky, dobrodružství, netradiční činnosti. O zážitcích se dále diskutuje a rozebírají se prostřednictvím řízené zpětné vazby (reflexe).
- Instruktoři. Akce je předem připravena týmem instruktorů.
- Účastníci. Akce se účastní přesně vymezená skupina lidí. Většinou je jich méně než třicet, během pobytu vytvářejí soudržnou skupinu.
- Prostředí. Akce se odehrává v pěkné přírodě nebo v jiném zajímavém prostředí.
- Program. Intenzivní činnost během akce je organizována instruktory, přesný harmonogram je pro účastníky překvapením. Program je připraven pečlivě a systematicky tak, aby sledoval zvolené cíle.
- Pestrost. Program je pestrý, poskytuje různé typy aktivit (například pohyb, tvorba, vzdělání).
- Atmosféra. Akce má silnou atmosféru. Účastníci zažívají tajemno, romantiku, překvapení.

(Pelánek, 2008, 11)

Tuto sérii charakteristik můžeme doplnit o originální metody a metodiku práce, které postupně rozvinula Prázdninová škola Lipnice.

- **Cílování** – precizní formulování cílů autorských kurzů a jejich specifické tematizování (cíl, téma, logo, design, hudba, podoba materiálů).
- **Motivace** – cílené motivování účastníků projektu (maximální výkon, velká intenzita a dynamika).
- **Dramaturgie** – promyšlená skladba programů ve vztahu k zamýšlenému cíli

projektu. Rozeznáváme tři typy dramaturgie:

- plánovaná (teoretická)
- reálná (praktická)
- evaluovaná (ideální, závěrečná)
- **Výrazové prostředky** – hudba, barvy, pohyb, světlo (tma), příroda, místnost, vůně.
- **Ovlivňování osobnosti prostřednictvím situací** – hra, role, děj, příběh.
- **Zpětná vazba** – má nejrůznější podoby (hitace, rozbor, test, anketa, hra atd.) a uzavírá celý proces.
- **Skupinová dynamika.**
- **Osobnost pedagoga** – životní a profesní zralost, odborná erudice, rozvinutá emoční inteligence.

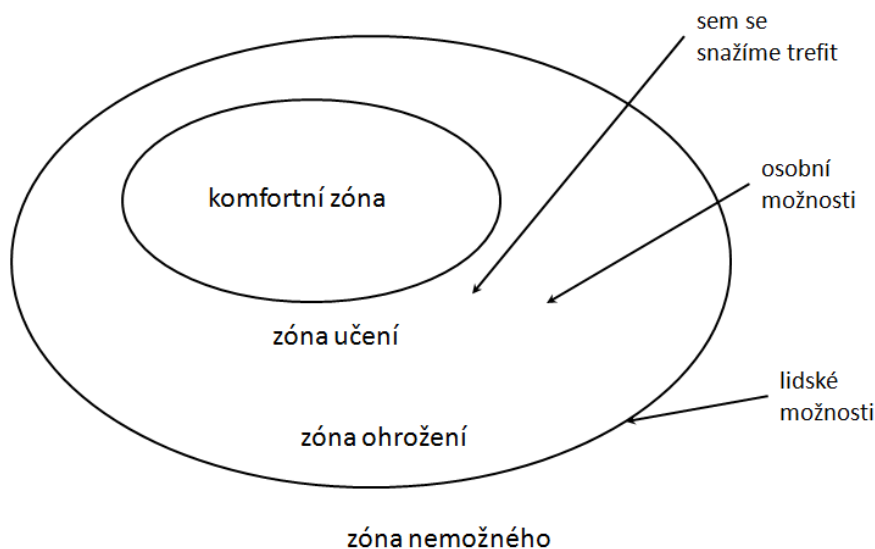
(Hanuš & Chytilová, 2009, 17)

Činitelé ovlivňující zážitkovou pedagogiku

Závěrem se dotkneme dvou důležitých prvků z mnoha, se kterými zážitková pedagogika pracuje, a jsou jejich nedílnou součástí přinášející pozitivní výsledky v případě, že jsou dobře implementovány.

Rozšiřování komfortní zóny

V komfortní zóně se cítíme dobře. Nacházíme se tam, kde nás žádná situace neohrožuje. Nejedná se pouze o fyzické situace, ale i o psychické. V okamžiku, kdy jsme posunuti mimo svoji komfortní zónu, začínáme ztrácet jistotu a cítíme se být ohroženi. Pokud v tomto okamžiku dostane člověk dostatečnou podporu, naučí se tyto situace ovládat a rozšíří si tak svoji komfortní zónu. Z toho vyplývá, že pozitivním rozšiřováním komfortních zón se člověk učí a získává nové dovednosti. Rizikem při rozšiřování zón, je míra intenzity. Pokud je mírná, člověk zůstává v zóně komfortu a ničemu se neučí. Pokud je však příliš vysoká, člověk se dostane do zóny ohrožení, neučí se, a paradoxně tím zmenšuje zónu komfortu. Současně vzniká reálné nebezpečí (Pelánek, 2008). „Navíc se zóna chová jako dynamický systém, takže pokud některou již uskutečněnou, uchopenou, poznanou skutečnost nepoužíváme, nevyužíváme, necvičíme, pak se tato daná oblast z orientace růstové změny v orientaci klesající“ (Hanuš & Chytilová, 2009, 86).



Obrázek 10. Komfortní zóna (Pelánek, 2008, 23)

Stav plynutí „flow“

Tento pojem byl vytvořen americkým psychologem maďarského původu Mihalyem Csikszentmihalyim. Ve stavu plynutí dochází k dokonalému zapojení emocí v rámci určité činnosti nebo učení. Pokud se někdo v tomto stavu nachází, máme dojem, že činnost, kterou vykonává je pro něj snadná. Tento stav může vzniknout pouze tehdy, pokud úplně zaměstnává všechny schopnosti člověka. V případě, že činnost je příliš jednoduchá, nudíme se, a pokud je náročná, vzbuzuje úzkost. Stav plynutí se tedy nachází mezi těmito dvěma oblastmi (Hanuš & Chytilová, 2009).

2.3 Kurz Change Management

... skupina účastníků aktivně diskutuje o dalších krocích spojených s prací na společném změnovém projektu. Na stole a na zemi kolem nich se povalují papíry, psací pomůcky a další propriety nutné k zajištění pokroku v projektu. Nikdo se nevymlouvá a všichni jsou plně zapojeni do dění. Oficiální firemní funkce jsou zapomenuty za dveřmi místnosti. Lidé se projevují ve svých přirozených rolích...

Představení kurzu

Kurz vychází z metodiky zážitkové pedagogiky, která koresponduje s českým zážitkově pedagogickým konceptem. Využívá metod, které přináší Prázdňinová škola Lipnice a aktivně je ve své dramaturgii ukotvuje. Dle Hanuše a Chytilové (2009, 17) „Zážitkové pedagogické formy vytvářejí situace, prověřené postupy, příběhy a děje, které člověku umožňují bezprostředním vlastním aktivním ‚konáním‘ a ‚prožitím‘ odhalit nové skutečnosti, vědomosti a dovednosti.“

Kurz využívá následující prostředky: cílování, motivaci, výrazové prostředky, ovlivňování osobnosti prostřednictvím situací, snaží se o vytvoření skupinové dynamiky, osobnost pedagoga a v neposlední řadě se velmi detailně věnuje dramaturgii a jejímu ukotvení v tříbodovém konceptu přípravy a realizace (Obrázek 11).

Kurz je kontinuálně evaluován a na základě okamžitých výsledků i řízen a upravován v souvislosti s jeho tempem a přístupem k účastníkům.

Cílem kurzu je vždy rozvoj jedince jak po odborné stránce, tak i po stránce osobnostní.

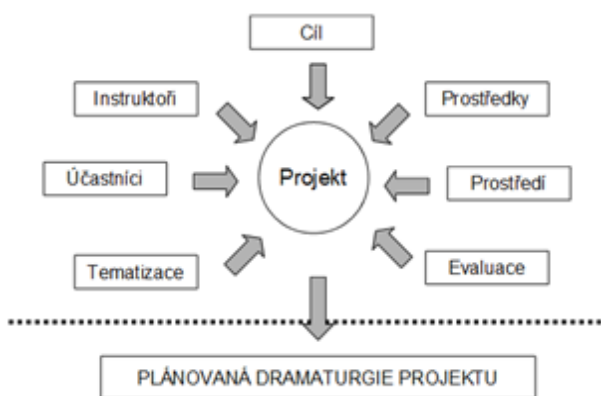
Tříbodový koncept kurzu

Tento koncept se stává základním kamenem pro vytvoření tří typů dramaturgie: plánovanou, reálnou a ideální. Hanuš a Chytilová (2009, 18) ji prezentují následovně:

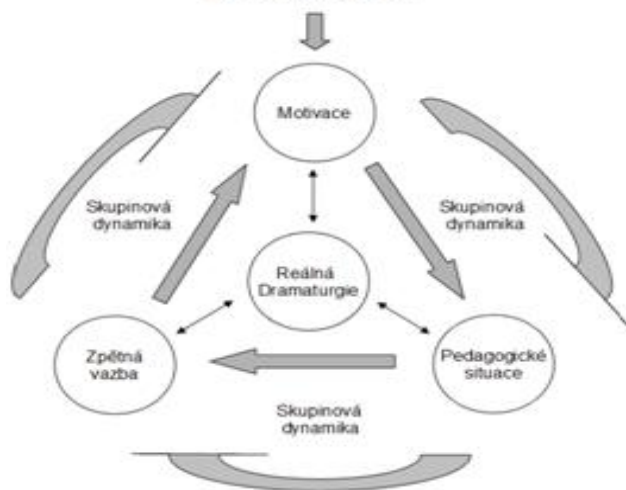
1. Ante factum – plánovaná dramaturgie, myšlenkový koncept, ideální scénář.
2. Factum – reálná dramaturgie.
3. Post factum – ideální dramaturgie, zhodnocení, upravený reálný scénář.

Jednotlivé modely jsou sestaveny z realizačních bodů, které obsahují reálné kroky uskutečňující se v celém procesu projektu (Obrázek 11).

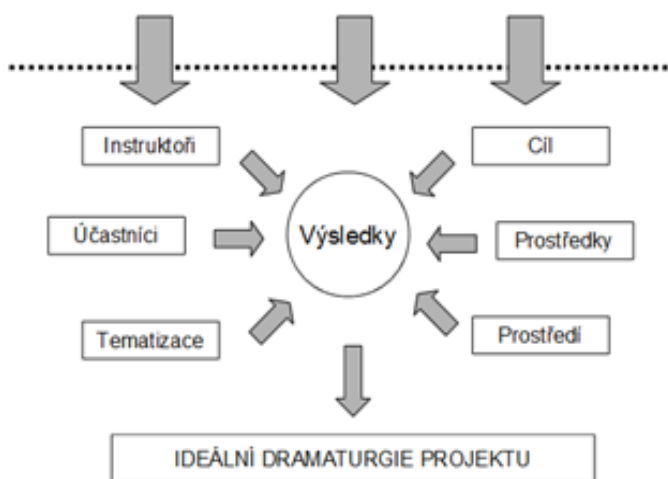
A) Ante factum – Tvorba projektu



B) Factum realizace



C) Post factum – vyhodnocení projektu



Obrázek 11. Zážitková pedagogika Prázdninové školy Lipnice (Hanuš & Chytilová, 2009, 19)

Ante factum

Přípravná část projektu, „Ante factum“, se zaměřuje na definování obsahu přípravných bodů. Dále upraveno dle Jílka (2011):

Cíl je (stručně) definovaný v souvislosti s tématem a jedná se o rozvinutí schopnosti lidí zvládat změnu v organizaci, ve které působí, pomocí Change Managementu.

Důležitým prvkem souvisejícím s *prostředky kurzu* je jejich schopnost udržet účastníky ve stavu plynutí a uchopit proces změny v reálném příběhu, kterého jsou součástí. Stěžejními prostředky jsou: projekt změny koncipovaný do pohádkového příběhu, teoretická východiska, důvěra, hra a divadelní představení.

Prostředí spíše vychází z podmínek, které jsou k dispozici, nicméně autor si je vědom, že právě prostředí má významný vliv na úspěšnost kurzu.

Nedílnou součástí přípravné fáze je *evaluace* prvního řádu, která má formu ankety a je distribuována e-mailem účastníkům jeden až dva týdny před kurzem.

Účastníci a instruktor (lektor) viz kapitolu Metodika strana 33 a 34.

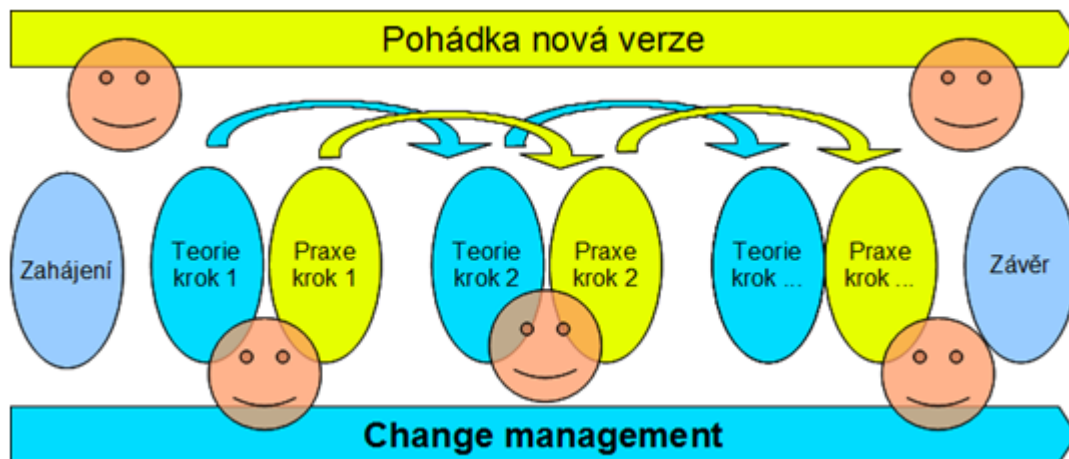
Hlavním *tematickým* prvkem kurzu je změnový příběh konstruovaný a realizovaný v rámci pohádky O Červené Karkulce.

Projekt popisuje následující tabulka (Tabulka 1).

Tabulka 1. Projektové kroky (Jílek, 2011, 35)

Pořadí	Seřazení úkolů
1.	Dramaturgie školení.
2.	Minutový scénář školení.
3.	Zajištění školicího prostoru a rekvizit.
4.	Oslovení účastníků pomocí e-mailu (pozvánka, dotazník).
5.	Evaluace účastníků 1. řádu.
6.	Úprava dramaturgie a scénáře.
7.	Zahájení školení.
8.	Realizace školení – evaluace 2. řádu.
9.	Ukončení školení – evaluace 3. řádu
10.	Zpracování výsledků evaluace 3. řádu.
11.	Zpracování ideálního scénáře.

Plánovaná dramaturgie projektu je zaměřena na střídání pedagogické intervence s praktickým procvičováním a ověřováním nabytých zkušeností a znalostí. Nosnou částí je změnový příběh zasazený do pohádkového příběhu (Obrázek 12).



Obrázek 12. Plánovaná dramaturgie (Jílek, 2011, 36)

V rámci přípravné fáze je vygenerován minutový scénář kurzu jako podpůrný lektorský nástroj. Scénář rozděluje kurz na pětiminutové části v postupném sledu od zahájení až po ukončení kurzu. Kazík (2008, 54) konstatuje přínosy minutového scénáře:

- Začátečník se neztratí.
- Pokročilý se nezakecá.
- Učíme se efektivně a didakticky.
- Učíme se pestře a zábavně.
- Dá se dobře navázat i s odstupem.
- Dá se dobře navázat i na předchůdce.
- Jsme schopni dobře a rychle reagovat na změnu.
- Přesně vidíme, co můžeme vynechat, když nestíháme.
- Pomáhá k přesné představě, co bude.
- Zabraňuje rutinám a stereotypům.

Factum

Realizační část projektu, „Factum“, se zaměřuje na definování obsahu bodů realizace. Dále upraveno dle Jílka (2011):

Reálná dramaturgie koresponduje s reálným prostředím, ale majoritně vychází z dramaturgie plánované. Klade důraz na stanovení pravidel skupiny a jejich dodržování. Na dochvilnost a na dodržení postupu definovaném minutovým scénářem. Je vedena zážitkovým způsobem. „Při něm se lektor chová jako iniciátor a facilitátor procesu učení a bere na sebe dílčí role, které tento přístup vyžaduje...“ (Svatoš & Lebeda, 2005, 105).

Motivace je považována za jednu z nejdůležitějších součástí realizace. Záměrem motivace je udržet účastníky ve stavu plynutí. V rámci kurzu jsou použity následující motivační techniky: pojmenování cíle a návod, jak ho dosáhnout, dílčí a finální úspěch, viditelný pokrok a příběh.

V rámci kurzu byly využívány rozdílné *pedagogické situace*, které se spolu prolínaly: frontální vyučování, pragmatický styl, případová studie, brainstorming a skupinová diskuze.

Zpětná vazba pozitivní i negativní je aplikována se záměrem okamžitého efektu získat odpověď na řešený problém.

Skupinová dynamika je problematický element, jehož rozvoj je významně ovlivněn délkou trvání kurzu.

Post factum

Závěrečná část projektu, „Post factum“, hodnotí kurz a zaměřuje se na sestavení ideální dramaturgie.

Výsledky realizační části jsou porovnány s plánovanou dramaturgií. Na základě syntézy poznatků jsou evidovány slabé a silné stránky kurzu. V souvislosti s těmito výstupy je upravena ideální dramaturgie do podoby, která kurz rozvíjí a je přínosem pro jeho budoucí účastníky.

3 Cíle práce

Cílem práce je systematické hodnocení odborného kurzu Change Management.

3.1 Dílčí cíle práce

1. Analyzovat nové poznatky Change Management.
2. Díky praktické zkušenosti s kurzy doplnit nové programové prostředky.
3. Seznámit se a zpracovat vhodné techniky hodnocení a evaluace.

3.2 Výzkumné otázky

1. Přijímají účastníci metodu kurzu?
2. Rozvíjejí účastníci (dovednostně) Change Management během kurzu?
3. Akceptují účastníci příběh jako kostru kurzu?

4 Metodika

4.1 Základní charakteristika výzkumného souboru

Evaluace kurzu je realizována prostřednictvím empirického šetření před (evaluace prvního řádu), v rámci (evaluace druhého řádu) a po kurzu (evaluace třetího řádu) (Hanuš & Chytilová, 2009). Kurzy probíhají v období 09/2011 až 03/2013. Oslovovány jsou firmy a podnikatelé s maximálním počtem patnácti zaměstnanců, pro které je kurz koncipován.

Souhlas respondentů na účasti v šetření je získán v rámci nastavení pravidel při zahájení kurzu. Souhlas se stává jedním z odsouhlasených pravidel.

Účastníci kurzů (respondenti): střední management firem a podnikatelé. „Respondent: Osoba dotazovaná během výzkumu v rámci interview nebo v anketě“ (Jandourek, 2007, 204). Kurzy jsou realizovány jako součást firemního vzdělávání firem a soukromých osob. Tato skupina respondentů v rámci svého pracovního zařazení řeší podobnou problematiku týkající se řízení změny a kurz je pro tuto skupinu primárně sestaven.

- Nerozhoduje pohlaví účastníků. Kurzu se mohou účastnit pouze lidé starší osmnácti let. Mladší nejsou oslovováni. Horní věková hranice není určena a věk nad osmnáct let stejně jako genderový pohled není v rámci šetření zohledňován, protože v souvislosti s povahou tématu kurzu je irelevantní.
- Velikost celkového výzkumného souboru je 53 respondentů. Celkový výzkumný soubor je rozdělen na 7 částí (kurzů) realizovaných v období od 09/2011 do 03/2013. Kurzy neprobíhají na stejném místě, ale přizpůsobují se potřebám skupiny respondentů. Každý účastník se kurzu účastní pouze jedenkrát. Minimální počet účastníků kurzu je pět lidí a maximální jedenáct (Tabulka 2).

Tabulka 2. Přehled kurzů

Poř. č. kur.	Počet účastníků	Město realizace	Prostředí	Typ společnosti	Pracovní zařazení
1.	11	Olomouc	Školící místnost - hotel	Strojírenská firma	Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků logistika, kvalita, výroba, nákup
2.	7	Šternberk	Školící místnost - penzion	Obchodní firma	Vedoucí pracovníci obchodníci a logistika
3.	7	Brno	Místnost v prostorách firmy	Stavebnictví, obchod, projekční kancelář	Majitelé firem do 15 zaměstnanců
4.	5	Murter (Chorvatsko)	Školící místnost - hotel	Elektroinstalace	Majitelé firem
5.	5	Praha	Zasedací místnost firmy	IT	Majitel, vedoucí pracovních týmů
6.	8	Jihlava	Školící místnost - hotel	IT	Majitelé firem do 15 zaměstnanců
7.	10	Praha	Kancelář firmy	Obchodní firma	Vedoucí pracovníci obchodníci a majitel

4.2 Řešitel

Jediným řešitelem a současně lektorem, který vedl všechny kurzy, je autor této práce.

- Aktivně školí témata Change Management a projektové řízení v rámci firemního vzdělávání.
- Má praktické desetileté zkušenosti s vedením projektů různého typu včetně projektů Change Management v nadnárodní společnosti.

4.3 Sběr a vyhodnocení dat

Sběr dat rozdělujeme do dvou základních kategorií na sběr primárních a sekundárních dat. „Data primární, primary data: Informace získané empirickým výzkumem, které zatím nebyly podrobeny žádné analýze. Zpracované tabulky a grafy apod. jsou již pokládány za data sekundární“ (Jandourek, 2007, 52).

Sekundární data

Jsou nedílnou součástí informací potřebných pro zpracování této práce a byla čerpána z dostupné odborné literatury, časopisů, elektronických databází a internetu.

Primární data

Součástí našeho empirického šetření je sběr primárních dat v různých etapách evaluace kurzu a jejich následné vyhodnocení.

Základní rozdělení použitých technik a metod dotazování:

- **Dotazník – anketa** dle Jandourka (2007, 66) je dotazník „...nástroj sociologického, především kvalitativně orientovaného výzkumu. Formulář určený respondentovi a obsahující otázky a varianty odpovědi nebo vymežující místo na spontánní odpověď.“
- **Pozorování přímé** „...pozorování lidského chování pro výzkumné účely, při kterém nedochází k dotazování zkoumaných osob ani jejich ovlivňování, přičemž se postupuje podle připraveného plánu“ (Jandourek, 2007, 190).
- **Interview** „Metoda empirického soc. výzkumu sloužící k získání dat, při které školený tazatel klade osobně a ústně otázky dotazovanému, aby tak řízeným způsobem obdržel informace“ (Jandourek, 2007, 112).
- **Introspekce** „Výzkumná metoda, jejímž výsledkem jsou výpovědi zkoumané osoby nebo výzkumníka o vlastních prožitcích a jednáních, které byly získány jako výzkumný materiál. Možnost zevšeobecnění a důvěryhodnost materiálu získaného z interview záleží na přesném dodržení pravidel zkoumání“ (Jandourek, 2007, 112).
- **Ratingová metoda SWOT analýza** „SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz“ (Bělohávek, Košťan & Šuleř 2006, 201).

Evaluace prvního řádu

- **Sběr dat**

Pro evaluaci prvního řádu je připravena anketa vlastní konstrukce, viz *Příloha 1*. Anketa je účastníkům kurzu zasílána e-mailem jeden až dva týdny před začátkem kurzu. Anketa obsahuje dva druhy otázek, **otevřené** „Otázka, která zodpovězení zcela přenechává respondentovi a nedává mu žádné varianty odpovědi“ (Jandourek, 2007,

178) a otázky **uzavřené** „Otázka, u které jsou respondenti dány odpovědi, ze kterých si vybírá“ (Jandourek 2007, 179). Záporná odpověď na některé z otázek vylučuje odpověď na podotázku. Respondenti anketu elektronicky vyplní a zašlou zpět na e-mail lektora. Výsledky jsou použity při úpravě plánované dramaturgie a k prvnímu seznámení s respondenty. V rámci otevřených otázek se vyskytují podotázky, které nejsou dále zpracovávány, ale pro lektora jsou podporou pro vytvoření ucelenějšího obrazu účastníka kurzu.

- **Vyhodnocení dat**

Pro snadnější interpretaci a následné zpracování jsou otevřené otázky volně přiřazovány k předem definovaným slovům. Pomocí tabulky četnosti je vyhodnocována frekvence výskytu jednotlivých znaků včetně jejich procentuálního grafického znázornění. Zjištěný výskyt informací je stručně popsán syntézou poznatků.

Evaluace druhého řádu

- **Sběr dat**

Pro evaluaci druhého řádu je připraven záznamový arch vlastní konstrukce, viz *Příloha 2*, do kterého na základě pozorování výzkumník (lektor) v průběhu kurzu znamená předdefinované hodnoty ordinální škály k určeným indikátorům. Dalším záznamem jsou poznámky k průběhu kurzů a k chování jednotlivých respondentů.

- **Vyhodnocení dat**

Podobně jako u evaluace prvního řádu je pomocí tabulky četnosti vyhodnocována frekvence výskytu jednotlivých znaků ordinální škály včetně jejich procentuálního grafického znázornění. Zjištěné údaje jsou dále zpracovány výpočtem průměru, který určuje úroveň sledovaného souboru z pohledu polohy jeho střední hodnoty. Dalšími uplatňovanými metodami jsou introspekce a pozorování. Informace takto získané lektor vnitřně zhodnotí a na základě osobní znalosti a zkušenosti usměrňuje vývoj kurzu. Současně je zaznamenává mimo předdefinované identifikátory a prezentuje v popisu poznatků.

Evaluace třetího řádu

- **Sběr dat**

V rámci evaluace třetího řádu jsou pro sběr dat využity tři nástroje: První je standardizované interview s respondenty. Interview je řízeno tak, aby

výzkumník získal odpovědi na připravené otázky vlastní konstrukce. Odpovědi jsou zaznamenávány na arch, viz *Příloha 3*, s předefinovanou škálou spojenou s každou otázkou.

Druhý nástroj aplikovaný po ukončení rozhovoru je komplexní dotazník získaný z publikace „Zážitkové pedagogické učení 2009“ autorů Hanuše a Chytilové, viz *Příloha 4*. Je složen z uzavřených a otevřených otázek, které mapují průběh a úroveň kurzu očima respondenta. Respondent dotazník vyplňuje sám.

Test znalostí vlastní konstrukce, viz *Příloha 5*, který je aplikován závěrem evaluace třetího řádu. Získává informace týkající se odborných znalostí respondentů. Otázky vycházejí výhradně z odborného obsahu kurzu. Odpovědi jsou předepsané a respondent musí vybrat vždy jen jednu správnou. Vyhodnocení provádí lektor.

- **Vyhodnocení dat**

Data jsou vyhodnocována podobným způsobem jako u předešlých případů. Zjišťována je frekvence výskytu jednotlivých znaků škály a prezentováno jejich procentuální vyjádření. Vyhodnocení je prováděno i pomocí výpočtu průměru tam, kde je tento způsob vyhodnocení aplikovatelný. Výstupy získané z odpovědí na otevřené otázky jsou analyzovány a seříděny do logických celků a tak i prezentovány.

Celkové zhodnocení

Celkové hodnocení je tvořeno syntézou poznatků získaných během kurzu na základě všech použitých metod a technik sběru a vyhodnocení dat. Část sumarizace je zajištěna klíčovými zjištěními, které zviditelňují strategické výstupy šetření. Pro ratingové vyjádření získaných dat je použita SWOT analýza, která je součástí hodnocení a evaluace celého kurzu. Eviduje výstupy ve všech jejích kvadrantech.

- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Ohrožení

Elektronické zpracování dat

Data jsou zpracovávána v tabulkovém programu MS EXCEL.

5 Výsledky

5.1 Interpretace výsledků – Evaluace prvního řádu

Je důležitým identifikátorem pro získávání základních informací o klientech, jejich potřebách a očekáváních. Informace jsou využity primárně pro tvorbu plánované dramaturgie a v našem případě, i pro ověření znalosti tématu. „Vzniká tak výchozí báze projektu“ (Hanuš & Chytilová, 2009, 95).

Dotazování pomocí ankety

Anketou bylo osloveno všech 53 účastníků. Z toho odpovědělo pouze 35 lidí. Anketa obsahuje podotázky, které nejsou zodpovězeny v případě, že hlavní otázka nedovoluje další odpověď. Otázky jsou sestaveny tak, aby výzkumník získal co nejvíce relevantních informací a současně aby neodradily respondenta od vyplnění a zaslání ankety zpět.

Popis indikátoru

Prošel(a) jste již kurzem měkkých dovedností? (Kolika, zaměření, kdy?)

Odpovědi na otázky „kolika“ a „kdy“ byly zaznamenány, ale dále nevyhodnocovány.

Odpovědi byly formulovány z otevřených odpovědí následovně:

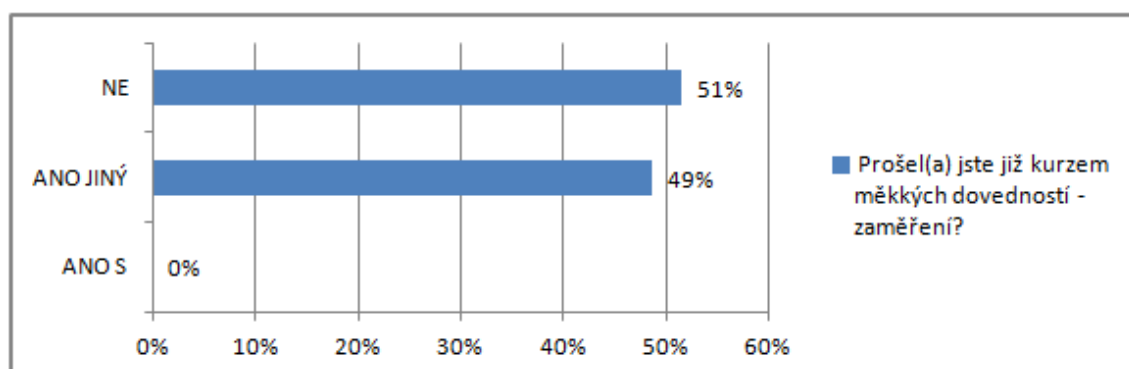
- ANO S – ano zaměřený na Change Management
- ANO JINÝ – ano jiný obsah než Change Management
- NE – žádný kurz neabsolvoval

Výskyt

18 z 35 respondentů se nezúčastnilo žádného kurzu měkkých dovedností. 17 se zúčastnilo kurzů s jiným tématem. Nikdo se nezúčastnil kurzu zaměřeného na Change Management (Tabulka 3). Procentuální vyjádření prezentuje obrázek 13.

Tabulka 3. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Prošel(a) jste již kurzem měkkých dovedností – zaměření?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO S	0	0	0,00	0,00
ANO JINÝ	17	17	48,57	48,57
NE	18	35	51,43	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00



Obrázek 13. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Prošel(a) jste již kurzem měkkých dovedností – zaměření?

Popis indikátoru

Co si myslíte, že se skrývá za názvem Kurz Change Management?

Odpovědi byly formulovány následovně z otevřených odpovědí. V případě potřeby jsou přidány popisky pro lepší orientaci:

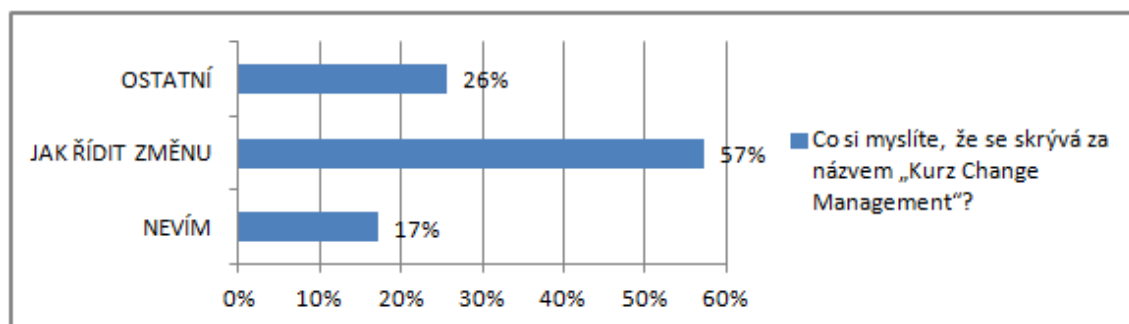
- NEVÍM
- JAK ŘÍDIT ZMĚNU
- OSTATNÍ – svým vyjádřením se neblíží podstatě kurzu

Výskyt

20 z 35 respondentů má představu o tématu kurzu. 6 si pod názvem nedokáže představit téma kurzu a 9 odpovídajících si pod názvem představuje rozdílné téma. Z toho vyplývá, že majoritní, nadpoloviční většina respondentů dokáže identifikovat náplň kurzu dle jeho názvu (Tabulka 4). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 14.

Tabulka 4. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Co si myslíte, že se skrývá za názvem Kurz Change Management?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
NEVÍM	6	6	17,14	17,14
JAK ŘÍDIT ZMĚNU	20	26	57,14	74,29
OSTATNÍ	9	35	25,71	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00



Obrázek 14. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Co si myslíte, že se skrývá za názvem Kurz Change Management?

Popis indikátoru

Zamyslete se nad poslední Vámi zaznamenanou změnou, kterou jste prožil(a) a napište, jaké pocity jste zažíval(a) a co si myslíte, že by se dalo udělat lépe?

Odpovědi byly z této jedné otevřené otázky formulovány do třech logických sérií podotázek s následujícími odpověďmi, ke kterým jsou v případě potřeby přidány popisky pro lepší orientaci:

Zaznamenal změnu?

- NEZAZNAMENAL – respondent si na žádnou změnu nevzpomíná
- ZAZNAMENAL – změna je pojmenována

Jaké pocity jste zažíval u změny?

- NEUVĚDOMUJE SI – není schopen popsat
- POZITIVNÍ – na změnu nahlíží pozitivně
- ŠPATNÉ – negativní vyjádření ke změně
- NESPECIFICKÉ – není schopen specifikovat, jak se cítil

Co si myslí, že by se dalo udělat lépe?

- NIC
- 50% - něco bylo uděláno dobře a něco ne
- VŠECHNO

Výskyt

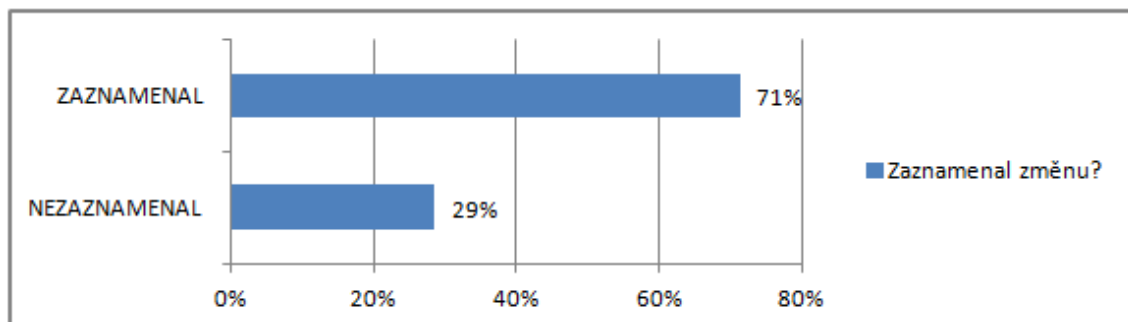
25 respondentů z 35 změnu zaznamenalo, zbývajících 10 si na žádnou změnu nepamatuje. Z 25, kteří změnu zaznamenali, má pozitivní zkušenost 13 respondentů a jen 3 na ni vzpomínají ve špatném. 8 lidí není schopno svoje pocity specifikovat a jeden si žádné pocity neuvědomuje. Většina z dvaceti pěti odpovídajících, 16, je přesvědčeno, že cca polovinu aktivit spojených s realizací změny šlo provést lépe. 5 respondentů odpovídá, že vše mohlo být provedeno lépe, a na druhou stranu 4 respondenti jsou s provedením změny spokojeni (Tabulka 5). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 15 až 17.

Tabulka 5. Vyjádření četnosti výskytu odpovědi k otázkám: Zaznamenal změnu?; Jaké pocity zažíval u změny?; Co si myslí, že by se dalo udělat lépe?

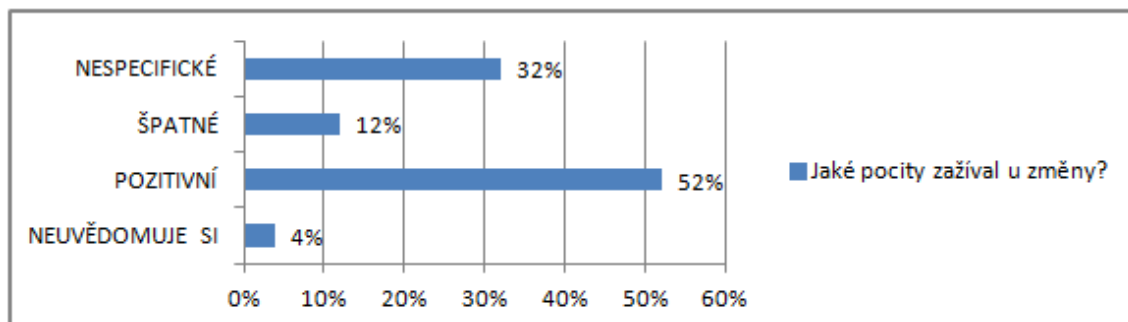
Zaznamenal změnu?				
Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
NEZAZNAMENAL	10	10	28,57	28,57
ZAZNAMENAL	25	35	71,43	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00

Jaké pocity zažíval u změny?				
Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
NEUVĚDOMUJE SI	1	1	4,00	4,00
POZITIVNÍ	13	14	52,00	56,00
NESPECIFICKÉ	8	22	32,00	88,00
ŠPATNÉ	3	25	12,00	100,00
ChD	0	25	0,00	100,00

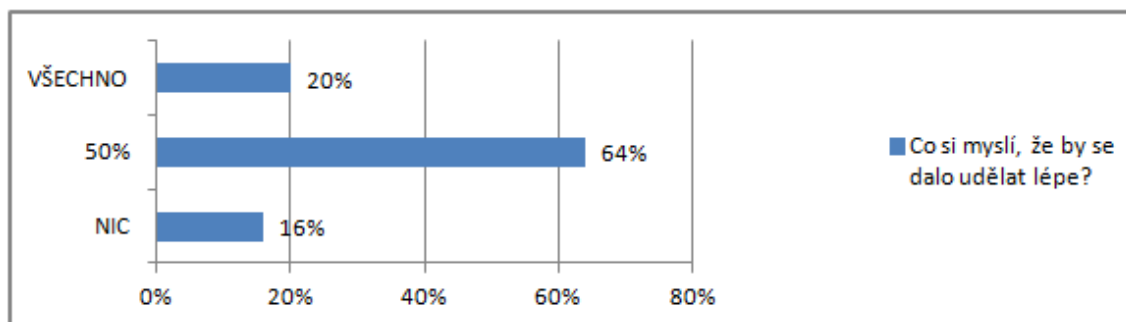
Co si myslí, že by se dalo udělat lépe?				
Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
NIC	4	4	16,00	16,00
50%	16	20	64,00	80,00
VŠECHNO	5	25	20,00	100,00
ChD	0	25	0,00	100,00



Obrázek 15. Procentuální vyjádření odpovědi na otázku: Zaznamenal změnu?



Obrázek 16. Procentuální vyjádření odpovědi na otázku: Jaké pocity zažíval u změny?



Obrázek 17. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Co si myslí, že by se dalo udělat lépe?

Popis indikátoru

Pokoušel(a) jste se něco změnit na svém pracovišti?

Podotázka: Pokud ano, tak co a s jakým výsledkem?

S hlavním indikátorem souvisí podotázka, která může být odpovězena pouze v případě pozitivní odpovědi hlavní indikační otázky. Otevřené odpovědi jsou opět formulovány následovně. Pokud je to nutné, jsou přidány popisy.

- ANO – pokoušel se o změnu
- NE – nepokoušel se

Výsledek pokusu:

- DOBRÝ – cítí upokojení
- NEUTRÁLNÍ – není schopen identifikovat
- ŽÁDNÝ – implementace změny se nepodařila

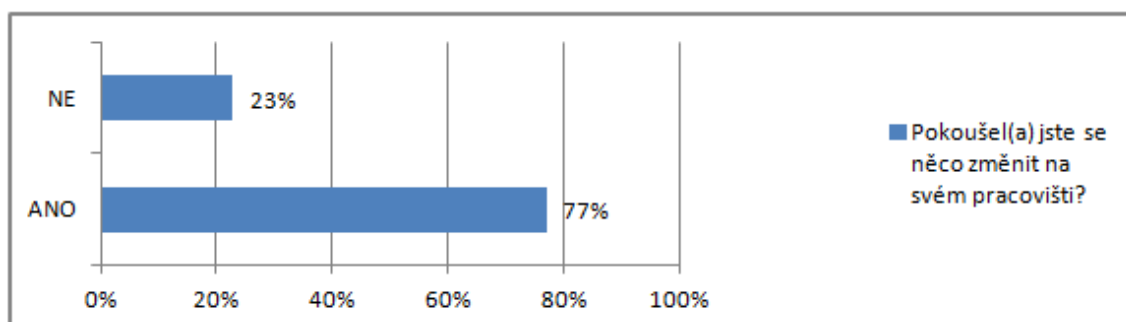
Výskyt

27 účastníků z 35 se pokoušelo něco změnit na svém pracovišti. (U tohoto indikátoru je zaznamenáno a později v diskuzi okomentováno, že v předchozí otázce 10 z 35 žádnou změnu nezaznamenalo. Rozdílem jsou 2 účastníci, kteří si změnu prvotně neuvědomili, ale v zápětí odpovídají, že se pokoušeli něco změnit na pracovišti.) Z 27 respondentů, kteří se pokoušeli něco na pracovišti změnit, dvanáct cítí, že výsledek implementace změny byl dobrý, 9 hodnotí výsledek jako neutrální a 6 respondentů uvádí, že implementace neměla žádný výsledek (Tabulka 6). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 18 a 19.

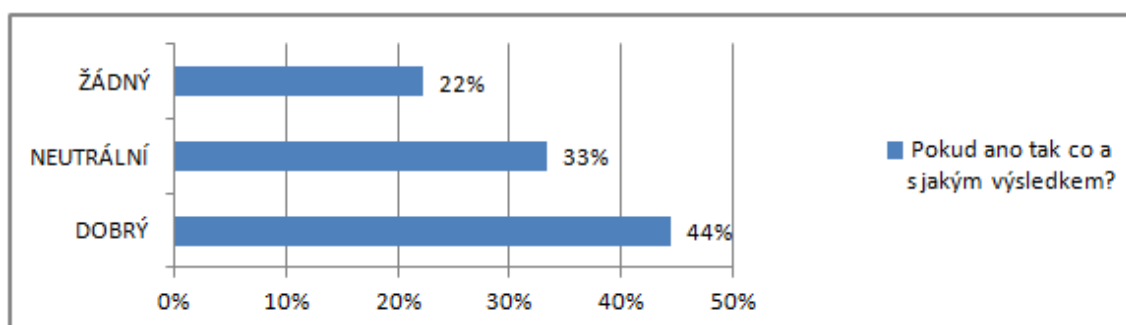
Tabulka 6. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázkám: Pokoušel(a) jste se něco změnit na svém pracovišti?; Pokud ano, tak co a s jakým výsledkem?

Pokoušel(a) jste se něco změnit na svém pracovišti?				
Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	27	27	77,14	77,14
NE	8	35	22,86	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00

Pokud ano tak co a s jakým výsledkem?				
Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
DOBŘÍ	12	12	44,44	44,44
NEUTRÁLNÍ	9	21	33,33	77,78
ŽÁDNÝ	6	27	22,22	100,00
ChD	0	27	0,00	100,00



Obrázek 18. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Pokoušel(a) jste se něco změnit na svém pracovišti?



Obrázek 19. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Pokud ano, tak co a s jakým výsledkem?

Popis indikátoru

Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude mít pro Vás pozitivní přínos v rámci Vašeho pracovního výkonu? Odpovědi jsou uzavřené.

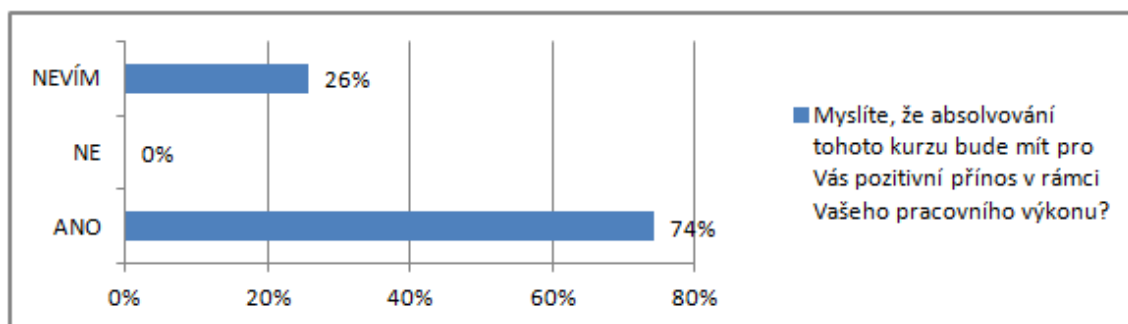
- ANO
- NE
- NEVÍM

Výskyt

Výrazná většina respondentů 26 předpokládá, že kurz pro ně bude mít v jejich pracovním životě přínos. Nikdo se nedomnívá, že kurz přínos mít nebude a 9 respondentů si není jistých (Tabulka 7). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 20.

Tabulka 7. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude mít pro Vás pozitivní přínos v rámci Vašeho pracovního výkonu?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	26	26	74,29	74,29
NE	0	26	0,00	74,29
NEVÍM	9	35	25,71	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00



Obrázek 20. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude mít pro Vás pozitivní přínos v rámci Vašeho pracovního výkonu?

Popis indikátoru

Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude pro vás mít pozitivní přínos ve Vašem soukromém životě? Odpovědi jsou uzavřené.

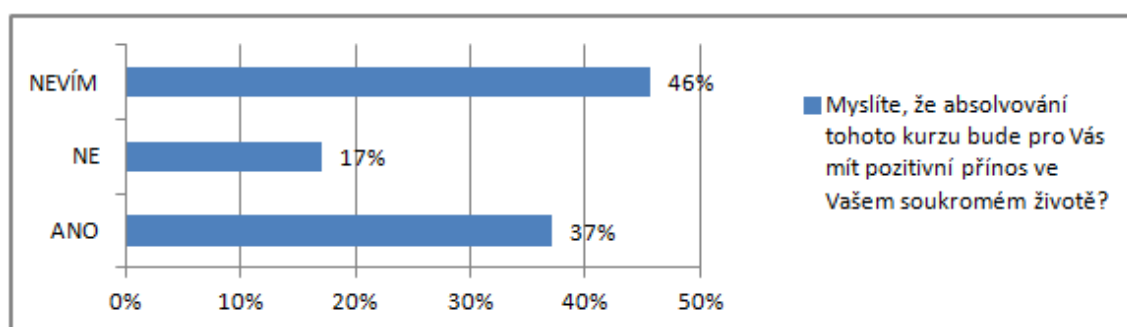
- ANO
- NE
- NEVÍM

Výskyt

Nevýrazná většina šestnácti z 35 respondentů neví, zda absolvování kurzu pro ně bude mít pozitivní přínos v soukromém životě. Na druhé straně 16 respondentů je přesvědčeno, že ano a 6 nevidí možnost dalšího uplatnění soukromém životě (Tabulka 8). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 21.

Tabulka 8. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude pro Vás mít pozitivní přínos ve Vašem soukromém životě?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	13	13	37,14	37,14
NE	6	19	17,14	54,29
NEVÍM	16	35	45,71	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00



Obrázek 21. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude pro vás mít pozitivní přínos ve Vašem soukromém životě?

Popis indikátoru

Kdybyste nebyl(a) osloven(a), zajímal(a) byste se o kurz s tímto názvem (náplní)?

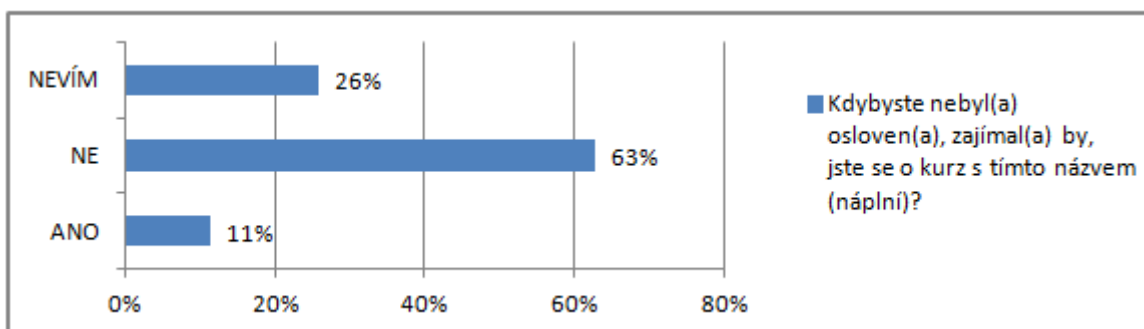
- ANO
- NE
- NEVÍM

Výskyt

Výrazných 22 z 35 respondentů by se o kurz s názvem a obsahem Change Management nezajímalo, pokud by nebylo osloveno. 4 respondenti by zájem projeví a 9 respondentů odpovědělo, že neví (Tabulka 9). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 22.

Tabulka 9. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Kdybyste nebyl(a) osloven(a), zajímal(a) byste se o kurz s tímto názvem (náplní)?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	4	4	11,43	11,43
NE	22	26	62,86	74,29
NEVÍM	9	35	25,71	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00



Obrázek 22. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Kdybyste nebyl(a) osloven(a), zajímal(a) byste se o kurz s tímto názvem (náplní)?

Popis indikátoru

Nepovinná otázka!

Kdybyste nemusel(a), účastnil(a) byste se tohoto kurzu? Odpovědi jsou uzavřené.

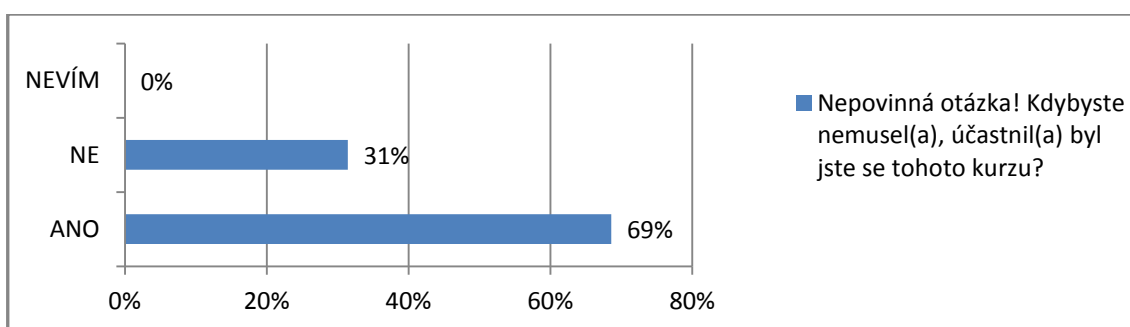
- ANO
- NE
- NEVÍM

Výskyt

I přes upozornění, že otázka je nepovinná, všech 35 respondentů ji zodpovědělo. 24 uvádí, že by se kurzu zúčastnili, i kdyby nemuseli, ale 11 by se nezúčastnilo. Nevím neodpověděl žádný z respondentů (Tabulka 10). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 23.

Tabulka 10. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Kdybyste nemusel(a), účastnil(a) byste se tohoto kurzu?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	24	24	68,57	68,57
NE	11	35	31,43	100,00
NEVÍM	0	35	0,00	100,00
ChD	0	35	0,00	100,00



Obrázek 23. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Kdybyste nemusel(a), účastnil(a) byste se tohoto kurzu?

5.2 Interpretace výsledků – Evaluace druhého řádu

Tento typ evaluace vstupuje do procesu kurzu v jeho průběhu. Monitoruje a zaznamenává chování a reakce účastníků na navozované pedagogické situace. Zjišťuje, jak uplatňují v praxi (projet kurzu) znalosti a informace získané pedagogikou intervencí. Na základě vyhodnocení lektor upravuje rytmus kurzu. Evaluace druhého řádu vyžaduje od lektora objektivní hodnocení každého účastníka a zkušenost s transformací výsledků.

Pozorování

V našem případě výzkumník identifikuje u každého účastníka předem definované indikátory na základě pozorování a introspekce.

Zkoumané identifikátory:

- Aplikuje nástroje změny?
- Má aktivní přístup k řešení situace?
- Postupuje dle odsouhlaseného plánu?

Výsledky pozorování jsou zaznamenány na ordinální škále od 1 do 5, kdy 1 = výborně a 5 = nezvládá. Současně je monitorováno dění ve skupině a upravuje se již zmíněný rytmus kurzu. Z výsledků je stavěna volná syntéza poznatků. V průběhu kurzů byli hodnoceni všichni účastníci v celkovém počtu 53.

Popis indikátoru

Aplikuje nástroje změny?

- 1 – výborně
- 2 – velmi dobře
- 3 – dobře
- 4 – slabší
- 5 – nezvládá

Výskyt

Celkem bylo pozorováno 53 účastníků kurzu. Z toho 18 bylo hodnoceno výborně. 22 velmi dobře a dobře bylo hodnoceno 10 účastníků. Hodnocení slabší bylo přiděleno dvěma a pouze jeden účastník aplikování nástrojů změny nezvládal. Vypočtený průměr dosáhl hodnoty 1,98. Tato hodnota udává, že účastníci byli v průměru hodnoceni indikátorem 2 = VELMI DOBŘE (Tabulka 11). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 24.

Tabulka 11. Vyjádření četnosti výskytu a průměru odpovědí k otázce: Aplikuje nástroje změny?

Šk.	Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
1	VÝBORNĚ	18	18	33,96	33,96
2	VELMI DOBŘE	22	40	41,51	75,47
3	DOBŘE	10	50	18,87	94,34
4	SLABŠÍ	2	52	3,77	98,11
5	NEZVLÁDÁ	1	53	1,89	100,00
	ChD	0	53	0,00	100,00
	Průměr	1,98			

Popis indikátoru

Má aktivní přístup k řešení situace?

- 1 – výborně
- 2 – velmi dobře
- 3 – dobře
- 4 – slabší
- 5 – nezvládá

Výskyt

Hodnoceno bylo 53 účastníků. Vyrovnaně jsou hodnoceni v kategoriích výborně 20 a velmi dobře 19. 9 mělo přístup dobrý a 5 slabší. Nikdo nebyl hodnocen nezvládá. Hodnocení podporuje i vypočtený průměr o hodnotě 1,98. Hodnota vyjadřuje výsledek VELMI DOBŘE (Tabulka 12). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 24.

Tabulka 12. Vyjádření četnosti výskytu a průměru odpovědí k otázce: Má aktivní přístup k řešení situace?

Šk.	Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
1	VÝBORNĚ	20	20	37,74	37,74
2	VELMI DOBŘE	19	39	35,85	73,58
3	DOBŘE	9	48	16,98	90,57
4	SLABŠÍ	5	53	9,43	100,00
5	NEZVLÁDÁ	0	53	0,00	100,00
	ChD	0	53	0,00	100,00
	Průměr	1,98			

Popis indikátoru

Postupuje dle odsouhlaseného plánu?

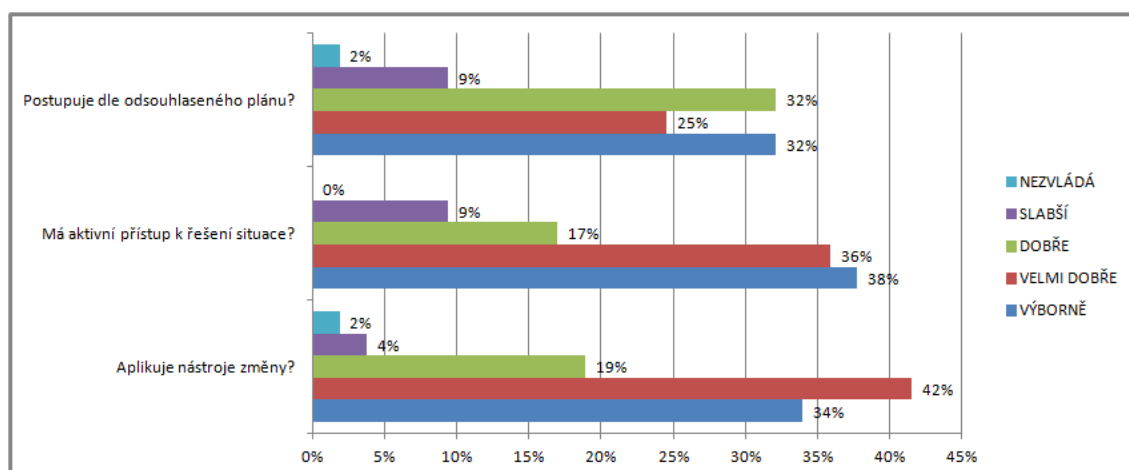
- 1 – výborně
- 2 – velmi dobře
- 3 – dobře
- 4 – slabší
- 5 – nezvládá

Výskyt

Stejný počet účastníků (17) byl hodnocen výborně a dobře. 13 pak velmi dobře. Hodnocení slabší bylo přiřazeno 5 účastníkům a 1 nezvládal postup dle odsouhlaseného plánu. Průměr dosahuje hodnoty 2,25. Tato hodnota se přiklání k hodnocení VELMI DOBRÝ (Tabulka 13). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 24.

Tabulka 13. Vyjádření četnosti výskytu a průměru odpovědí k otázce: Postupuje dle odsouhlaseného plánu?

Šk.	Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
1	VÝBORNĚ	17	17	32,08	32,08
2	VELMI DOBŘE	13	30	24,53	56,60
3	DOBŘE	17	47	32,08	88,68
4	SLABŠÍ	5	52	9,43	98,11
5	NEZVLÁDÁ	1	53	1,89	100,00
	ChD	0	53	0,00	100,00
	Průměr	2,25			



Obrázek 24. Procentuální vyjádření odpovědí na otázky: Aplikuje nástroje změny?; Má aktivní přístup k řešení situace?; Postupuje dle odsouhlaseného plánu?

Popis poznatků zaznamenaných mimo hodnotící škálu:

U účastníka, který nezvládal nástroje změny, bylo pozorováno, že se neztotožnil s kurzem a kurzu se účastnil dle jeho slov z donucení. Neprojevoval snahu informace získat a následně aplikovat. Vytvářel negativní atmosféru ve skupině. Skupina mu samovolně po několika hodinách výrazně omezila možnost podílet se na výsledku projektu. I přes snahy lektora se ho nepodařilo vtáhnout zpět do projektu kurzu, i když kurz dokončil. Kromě dalších dvou účastníků, kteří se neztotožnili s nosným příběhem kurzu, bylo pozorováno několik společných parametrů.

Účastníci akceptovali a dodržovali (s mírným zaváháním v oblasti dochvilnosti) nabídnutá pravidla. V začátku kurzů byla identifikována nejistota z dalšího průběhu, která během první půlhodiny vymizela. Identifikace s postavami nebyla nepříjemná a

většina si v rámci rozdělování rolí našla právě tu svoji a později se jí nechtěla vzdát. Jednoduchost a všeobecná znalost příběhu (kostra kurzu) umožňovala účastníkům se soustředit na procesy Change Management a nerozptylovat se studiem případně složitě případové studie. V prvních krocích uplatňování nástrojů změny a postupu dle odsouhlasených kroků projektového dokumentu měli účastníci potřebu jednoduchých řešení a nebyli schopni identifikovat dostatečně podmínky zadání. Po několika mírných intervencích ze strany lektora došlo k revizi situace a sladění kroků s plánem. V průběhu projektu tak bylo pozorováno, že účastníci měli postupem času snahu precizovat finální výstup oproti tomu, který si odsouhlasili. To znamená, že měli tendenci se odklánět od odsouhlaseného projektového plánu.

Chovali se vždy slušně vůči kolegům i lektorovi. Nadšení a aktivita, se kterými většina přistupovala k řešení úkolu, byla z pohledu lektora neočekávaně vysoká. Příběh byl až na několik výjimek akceptován všemi účastníky. Většina z nich byla do příběhu velmi vtažena a prožívala ho neočekávaně intenzivně. Což signalizuje, že se účastníci dostávali do stavu plynutí.

Ve většině případů bylo pozorováno, že k vytvoření intenzivnější skupinové dynamiky a procvičení dovedností je potřeba kurz prodloužit na dva dny.

5.3 Interpretace výsledků – Evaluace třetího řádu

Je aplikována po ukončení kurzu. Monitoruje zpětnou vazbu účastníků týkající se hodnocení kurzu celkově i samostatných bloků. V našem případě byly využity následující metody v prezentovaném pořadí:

1. Interview
2. Dotazování pomocí dotazníku
3. Testování - testem znalostí

Interview

Zaznamenává odpovědi a reakce účastníků v rámci lektorem řízené diskuze. Interview vyžaduje od lektora objektivní hodnocení každého účastníka a zkušenost s transformací výsledků. V našem případě výzkumník identifikuje a zaznamená u každého účastníka předem definované indikátory na základě jeho odpovědí, pozorování a introspekce.

Zkoumané indikátory:

- Akceptuje příběh?
- Přijal způsob vedení kurzu?
- Subjektivně se domnívá, že kurz je přínosem.

Výsledky pozorování následují. V závěru kurzů byli hodnoceni všichni účastníci v celkovém počtu 53. Z výsledků je stavěna volná syntéza poznatků.

Popis indikátoru

Akceptuje příběh?

- ANO – nadšeně přímá
- NE – zásadně nepřijímá
- ČASTEČNĚ – má konkrétní výtky
- MOŽNÁ – přiklání se k názoru, že ano, ale nemá konkrétní výtky
- NEDOKÁŽE POSOUDIT – není schopen se vyjádřit

Výskyt

32 účastníků příběh akceptuje, 12 ho zásadně nepřijímá, 4 mají konkrétní výtky a u 4 účastníků, byla odpověď transformovaná do kategorie - možná přijímá. Pouze jeden účastník se nebyl schopen vyjádřit (Tabulka 14). Procentuální vyjádření odpovědi prezentuje obrázek 25.

Tabulka 14. Vyjádření četnosti výskytu odpovědi k otázce: Akceptuje příběh?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	32	32	60,38	60,38
NE	12	44	22,64	83,02
ČASTEČNĚ	4	48	7,55	90,57
MOŽNÁ	4	52	7,55	98,11
NEDOKÁŽE POSOUDIT	1	53	1,89	100,00
ChD	0	53	0,00	100,00

Popis indikátoru

Přijal(a) způsob vedení kurzu?

- ANO – nadšeně přímá
- NE – zásadně nepřijímá
- ČASTEČNĚ – má konkrétní výtky
- MOŽNÁ – přiklání se k názoru, že ano, ale nemá konkrétní výtky
- NEDOKÁŽE POSOUDIT – není schopen se vyjádřit

Výskyt

Kategorii ano je přiřazeno 26 odpovědí, ne hodnotí 7 účastníků. 14 lidí má konkrétní výtky. Kategorie možná je zaznamenána u 5 účastníků a pouze u jednoho není možné posoudit, zda přijal tento způsob vedení kurzu (Tabulka 15). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 25.

Tabulka 15. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Přijal způsob vedení kurzu?

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	26	26	49,06	49,06
NE	7	33	13,21	62,26
ČASTEČNĚ	14	47	26,42	88,68
MOŽNÁ	5	52	9,43	98,11
NEDOKÁŽE POSOUDIT	1	53	1,89	100,00
ChD	0	53	0,00	100,00

Popis indikátoru

Subjektivně se domnívá, že kurz je přínosem.

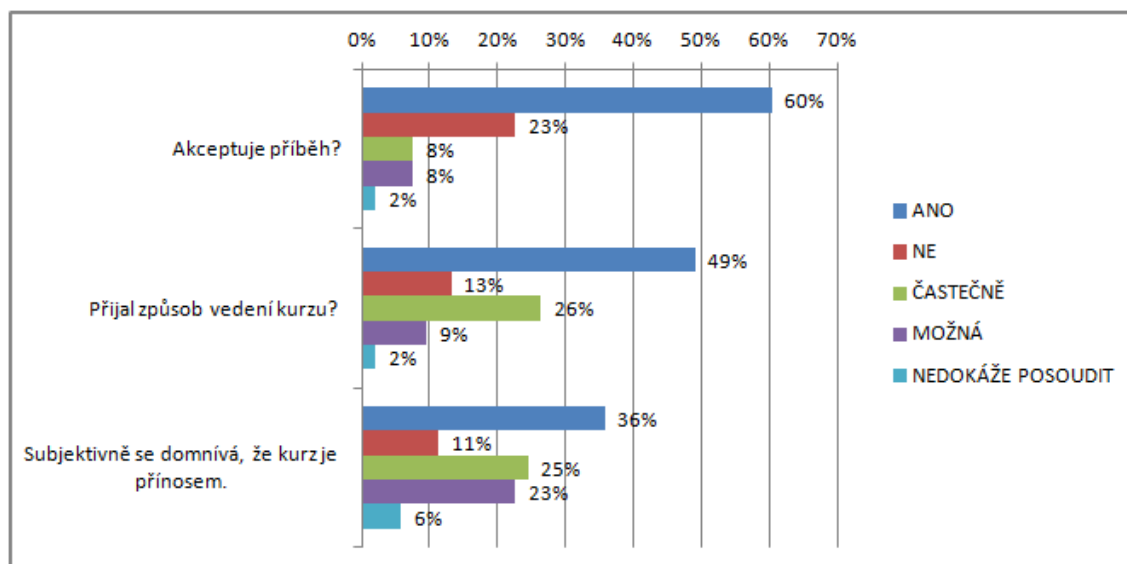
- ANO – vyjadřuje se nadšeně a zastává jasné stanovisko, má mnoho konkrétních příkladů
- NE – zásadně odmítá
- ČASTEČNĚ – má konkrétní příklady v jedné oblasti
- MOŽNÁ – přiklání se k názoru, že ano, ale nemá konkrétní příklady
- NEDOKÁŽE POSOUDIT – není schopen se vyjádřit

Výskyt

Nadšených účastníků je 19. Dalších 6 striktně konstatuje, že kurz pro ně není přínosem. 13 účastníků má jeden konkrétní příklad, kde se domnívají, že kurz přínosem bude. Velká skupina 12 předpokládá, že kurz pro ně bude možná přínosem a tři z celkového počtu tento indikátor nejsou schopni posoudit (Tabulka 16). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 25.

Tabulka 16. Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k indikátoru: Subjektivně se domnívá, že kurz je přínosem.

Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
ANO	19	19	35,85	35,85
NE	6	25	11,32	47,17
ČASTEČNĚ	13	38	24,53	71,70
MOŽNÁ	12	50	22,64	94,34
NEDOKÁŽE POSOUDIT	3	53	5,66	100,00
ChD	0	53	0,00	100,00



Obrázek 25. Procentuální vyjádření indikátorů: Akceptuje příběh?; Přijal(a) způsob vedení kurzu?; Subjektivně se domnívá, že kurz je přínosem.

Popis poznatků zaznamenaných mimo hodnotící škálu:

Respondenti se o kurzu jako celku vyjadřovali převážně pozitivně. Komentovali svoje pocity, které zažívali v jednotlivých krocích scénáře. Nejčastější poznámky směřovali k odbornosti lektora. Např. je to odborník a je dobré, že používá příklady z praxe. Na druhé straně se objevili komentáře, že se lektor pyšní svými zkušenostmi.

Při odpovědích, které se týkaly pohádkového příběhu, byli respondenti většinou pozitivní, nicméně v několika případech bylo cítit, že nechtějí svojí odpovědí urazit. Pokud byly odpovědi v tomto duchu vedeny, bylo identifikováno, že problém není samotná dramaturgie (vedení), ale téma pohádky. Jen zanedbatelný počet účastníků

navrhoval vytvořit kostru na reálné situaci, která se stala. Potom by je zajímal výsledek skupiny a porovnání s realitou.

Významným bodem komentáře bylo prostředí, ve kterém se kurz odehrával. Hodnocení vždy korespondovalo s realitou. V případě, že prostředí, kde se kurz realizoval, zaujalo reprezentativností, hodnocení bylo pozitivní a opačně.

Překvapivě byla hodnocena pravidla odsouhlasená na začátku kurzu. Pokud je někdo hodnotil, tak velmi pozitivně. Velmi často se respondenti také vyjadřovali pozitivně o samotných nástrojích změny (např. 15 slov, výtahová řeč atd.). Negativně bylo hodnoceno používání anglických výrazů (v rámci kurzu i v evaluaci prvního řádu), kterým v mnoha případech nerozuměli.

Další negativně hodnocené prvky kurzu byly dlouhé monology lektora. Pozitivně bylo ale hodnoceno jejich zakončení přínosnou myšlenkou. Doporučení znělo „zkrátit proslov a přejít na podstatnou věc dříve“. Jako přínosné bylo hodnoceno okamžité ověření teorie v praxi a interaktivní vstupy lektora do těchto situací.

Samostatný blok odpovědí se věnoval možnosti využití získaných dovedností a znalostí v budoucnosti. Zde by se skupiny daly rozdělit na část, která nadšeně odpovídala, že ano a na druhou část, která si stále nebyla jistá, co, jak a kde by použili. V případě, že někdo striktně odpovídal ne nebo se nechtěl vyjádřit, korespondoval tento postoj s jeho chováním v průběhu kurzu. Podobné chování a reakce se více či méně opakovaly při interview každého z kurzů.

Dotazování pomocí dotazníku

Dotazník vyplňovali respondenti samostatně v zápětí po ukončení interview. Každý z respondentů měl dostatek času na jeho vyplnění. Pomocí uzavřených a otevřených otázek byl zjišťován celkový pohled respondentů na kurz. Dotazník byl odevzdán všemi respondenty v počtu 53.

Popis indikátoru

Rámcově – celkové hodnocení akce.

Podotázky: Celková úroveň; Prostedí akce; Organizace akce; Úroveň lektora; Úroveň informací.

- VÝBORNÁ
- VELMI DOBRÁ

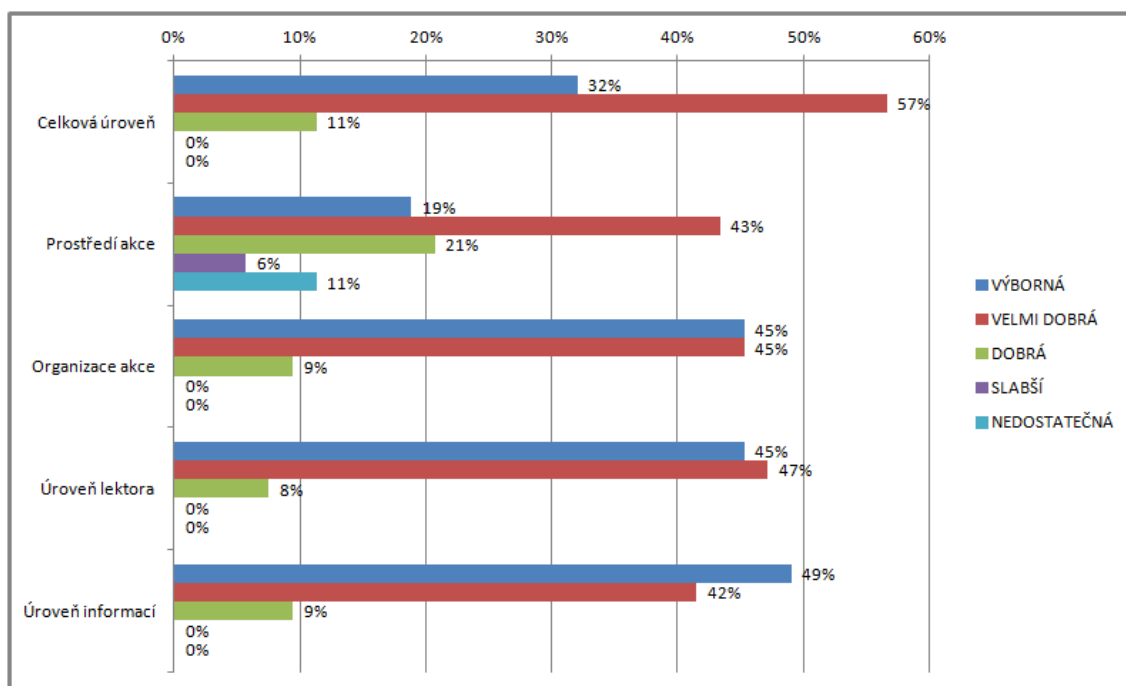
- DOBRÁ
- SLABŠÍ
- NEDOSTATEČNÁ

Výskyt

17 respondentů akci celkově hodnotilo výborně. Nejvíce respondentů (30) hodnotilo akci jako velmi dobrou. 6 jako dobrou a ostatní hodnocení nebylo aplikováno. Hodnocení prostředí akce zaznamenalo nejvýraznější rozdíly. Dobře hodnotilo 10 respondentů 23 velmi dobře 11 dobře. Oproti ostatním podotázkám se zde objevuje hodnocení slabší v počtu 3 a jako nedostatečné hodnotilo prostředí 6 respondentů. Organizace kurzu byla vzácně hodnocena 24 respondenty výborně a stejným počtem velmi dobře. Dobře organizaci kurzu hodnotilo pouze 5 lidí. Ostatní hodnocení nebylo aplikováno. Úroveň lektora je hodnocena jako velmi dobrá 25 účastníky, výborná 24 a jako dobrou ji hodnotilo 6 respondentů. Ostatní hodnocení nebylo opět aplikováno. Posledním podotázkou hlavního indikátoru je úroveň informací hodnocena výborně 26 respondenty, 22 ji hodnotilo velmidobře 5 dobře. Průměrné hodnocení hlavního indikátoru je **VELMI DOBRĚ**. Průměr dosahuje hodnoty 1,83 (Tabulka 17). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 26.

Tabulka 17. Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Celkové hodnocení akce.

Šk.	Kategorie	Četnost				
		Celková úroveň	Prostředí akce	Organizace akce	Úroveň lektora	Úroveň informací
1	VÝBORNÁ	17	10	24	24	26
2	VELMI DOBRÁ	30	23	24	25	22
3	DOBRÁ	6	11	5	4	5
4	SLABŠÍ	0	3	0	0	0
5	NEDOSTATEČNÁ	0	6	0	0	0
	ChD	0	0	0	0	0
	Průměr	1,79	2,47	1,64	1,62	1,60
	Průměr celkem	1,83	VELMI DOBRÁ			
	Celkem respondentů	53				



Obrázek 26. Procentuální vyjádření indikátorů: Celkové hodnocení akce.

Popis indikátoru

Pokud hodnotíte celkovou úroveň jako velmi dobrou a výbornou, v čem konkrétně? Otevřená odpověď. Podmíněno předešlou otázkou.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Spektrum odpovědí bylo velmi široké. Odpovědi jdou seřazeny do několika tematických celků. Zachyceny jsou všechny odpovědi, v případě výskytu podobných odpovědí je uvedena pouze jedna nebo jejich upravená verze a označena, kolikrát se v hodnocení vyskytovala. Odpovídalo 47 respondentů.

Poznámka: Odpověď jednoho respondenta může být rozdělena mezi několik celků. To znamená, že celkový počet odpovědí je vyšší než počet respondentů.

Celk 1 - zaměřeno na dramaturgii kurzu

Dobrá dramaturgie. 6x

Dobrá připravenost. 5x

Téma, způsob, přátelskost. 3x

Zvolená dramaturgie. 3x

Pojetí celého kurzu nenásilnou formou. 3x

Nápad s pohádkou. 2x
Přátelsky vedená akce a forma hry. 2x
Organizace času, nutnost pracovat s limity. 2x
Program. 1x

Celek 2 – zaměřeno na lektora

Zkušený lektor. 4x
Úroveň lektora. 4x
Osobní přístup lektora. 3x

Celek 3 – zaměřeno na obsah kurzu

Detailní vysvětlení. 5x
Nenásilná, ale účinná forma vzdělávání. 5x
Informace. 3x
Propojení teorie s praxí. 2x
Možnost osahat si, jak se Change Management dělá. 1x
Budoucí přínos. 1x

Celek 4 – zaměřeno na organizaci a prostředí

Prostředí akce, organizace. 4x
Menší tým lidí. 1x

Popis indikátoru

Pokud hodnotíte celkovou úroveň jako slabší nebo nedostatečnou, v čem konkrétně?
Otevřená odpověď. Podmíněno úvodní otázkou.

Výskyt

Žádný.

Popis indikátoru

Jak jste byli spokojeni s úrovní tištěných materiálů ke kurzu?

- VÝBORNÁ
- VELMI DOBRÁ
- DOBRÁ
- SLABŠÍ
- NEDOSTATEČNÁ

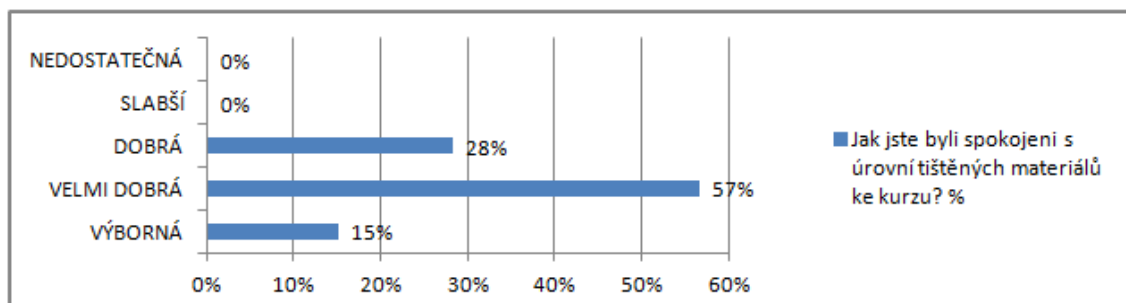
Poznámka: Součástí kurzu byli studijní a poznámkové materiály připravené lektorem.

Výskyt

Ve většině případů (30) byly materiály hodnoceny velmi dobře. Výborně hodnotilo pouze 8 respondentů a dobře 15. Ostatní hodnocení nebylo aplikováno. Tento výsledek potvrzuje i spočítaný průměr 2,13, tj. velmi dobrá kvalita materiálů (Tabulka 18). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 27.

Tabulka 18. Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Jak jste byli spokojeni s úrovní tištěných materiálů ke kurzu?

Šk.	Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
1	VÝBORNÁ	8	8	15,09	15,09
2	VELMI DOBRÁ	30	38	56,60	71,70
3	DOBRÁ	15	53	28,30	100,00
4	SLABŠÍ	0	53	0,00	100,00
5	NEDOSTATEČNÁ	0	53	0,00	100,00
	ChD	0	53	0,00	100,00
	Průměr	2,13			VELMI DOBRÁ



Obrázek 27. Procentuální vyjádření indikátorů: Jak jste byli spokojeni s úrovní tištěných materiálů ke kurzu?

Popis indikátoru

Jak na vás působil dotazník zasláný před kurzem? Co byste mu vytkli?

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Spektrum odpovědí nebylo široké, proto jsou odpovědi uvedeny všechny a jsou v nich opraveny pravopisné chyby. Odpovídalo pouze 23 respondentů.

- | | |
|---|---|
| 1. Ok. | 12. NIC. |
| 2. Dobře, nic. | 13. Standard, stručnost – pozitivní. |
| 3. Krátký a stručný – dobře. | 14. Nerozumím výrazu měkké dovednosti, |
| 4. Neznám výraz měkké dovednosti,
jinak nic. | jinak ok. |
| 5. NIC, věcný. | 15. NIC. |
| 6. Věcný. | 16. Nerozuměl jsem, co se po mě chce. |
| 7. Dobrý, měkké dovednosti? | 17. Divně, sterilitu. |
| 8. Příliš zaměřený na zam. firmy. | 18. Nijak, nic. |
| 9. Profesionální. | 19. Dobře zpracovaný, úpravu. |
| 10. Ne všichni si dovedou představit, co
se na kurzu bude dělat. | 20. Netuším, k čemu je. |
| 11. Málo informací o kurzu. | 21. Normálně. |
| | 22. Nevím, co jsou měkké dovednosti. |
| | 23. Asi nijak, je to normální dotazník. |

Popis indikátoru

Jaké bylo očekávání na začátku kurzu a nakolik se splnilo?

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Spektrum odpovědí bylo široké. Odpovědi jdou seřazeny do několika tematických celků. Zachyceny jsou všechny odpovědi, v případě výskytu podobných odpovědí je uvedena pouze jedna nebo jejich upravená verze a označena, kolikrát se v hodnocení vyskytovala. Odpovídalo všech 53 respondentů.

Celek 1 - Očekávání bylo a bylo splněno.

Posunutí v přemýšlení o změně a komunikaci – podařilo se. 6x

Uvědomit si, jak změna funguje – splněno. 5x

Forma zpracování tématu ChM - zážitková pedagogika – splněno. 3x

Celek 2 - Očekávání nebylo, ale něco se splnilo.

Žádné – příjemné překvapení. 12x

Žádné – přísun teoretických informací zážitkovou formou. 6x

Velké, nikdy nic podobného nezažil – splněno. 3x

Žádné - týmová spolupráce. 2x

Celek 3 - Očekávání bylo – bez odpovědi, jak bylo splněno.

Naučit se něco nového. 6x

Jak se povede vytvořit program s tématem Change Management. 1x

Celek 4 - Bez očekávání.

Žádné. 9x

Popis indikátoru

Která část kurzu Vás nejvíce zaujala?

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Odpovědi jsou seřazeny do několika tematických celků. Zachyceny jsou všechny odpovědi, v případě výskytu podobných odpovědí je uvedena pouze jedna nebo jejich upravená verze a označena, kolikrát se v hodnocení vyskytovala. Odpovídalo všech 53 respondentů.

Celek 1 - práce v týmu – nástroje změny

Komunikace v týmu, nástroje změny. 5x

Komunikace ve skupině. 2x

Celek 2 - atmosféra – dramaturgie kurzu – lektor

Aktivní řešení situací. 6x

Atmosféra, natáčení, vstupy lektora, odborný výklad. 4x

Provedení hry, zapojení účastníků. 4x

Dynamika vstupů lektora do dění. 4x

Praktické ukázky. 4x

Modely chování. 3x

Vysvětlení eliminace rizik a předcházení jim. 3x

Zastavení v procesu probíhajícího projektu s cílem doplnit teorii. 3x

Jak je možné změnu provádět. 3x

Inscenace Červená Karkulka. 2x

Praktická aplikace nástrojů změny. 2x

Rozbor bodů při sestavování (řešení projektu). 2x

Natáčení videa, 15 slov, sloučení systémů. 1x

První polovina kurzu. 1x

Jídlo. 1x

Celek 3 - nelze zařadit

Všechno. 3x

Popis indikátoru

Která část kurzu Vás zaujala nejméně?

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Odpovědi jdou seřazeny do několika tematických celků. Zachyceny jsou všechny odpovědi, v případě výskytu podobných odpovědí je uvedena pouze jedna nebo jejich upravená verze a označena, kolikrát se v hodnocení vyskytovala. Odpovídalo 44 respondentů.

Celek 1 - atmosféra – dramaturgie kurzu – lektor

Pohádka. 6x

Příprava a analyzování. 6x

Prezentace výsledků. 5x

Dlouhé vysvětlování lektora. 4x

Řízení projektu. 3x

Natáčení videa. 3x

Úvodní představení – zvolit vhodnější formu na základě toho, jak se účastníci znají. 1x

Druhá polovina kurzu. 1x

Celek 2 - nelze zařadit

Nic. 15x

Popis indikátoru

Jak vám vyhovovala zvolená metoda vzdělávání?

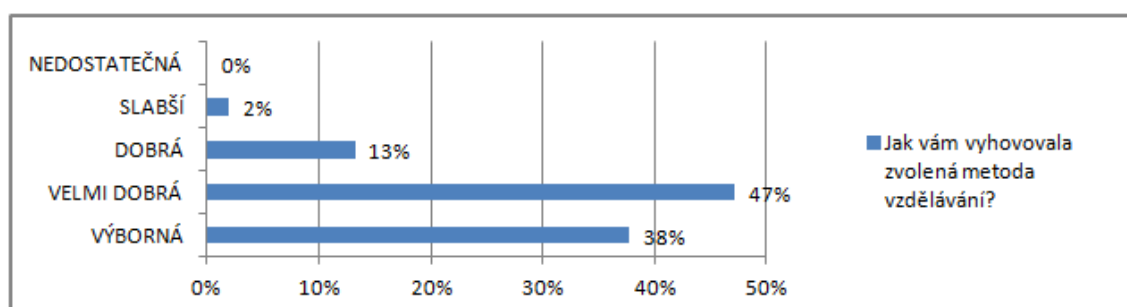
- VÝBORNÁ
- VELMI DOBRÁ
- DOBRÁ
- SLABŠÍ
- NEDOSTATEČNÁ

Výskyt

Metoda vzdělávání byla hodnocena výborně 25 účastníky. 20 ji hodnotilo velmi dobře, dobře 7 a pouze jeden jako slabší. Nikdo nehodnotil nedostatečně. Vypočtený průměr 1,79 potvrzuje velmi dobré hodnocení kurzu. (Tabulka 19). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 28.

Tabulka 19. Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Jak vám vyhovovala zvolená metoda vzdělávání?

Šk.	Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
1	VÝBORNÁ	20	20	37,74	37,74
2	VELMI DOBRÁ	25	45	47,17	84,91
3	DOBŘÁ	7	52	13,21	98,11
4	SLABŠÍ	1	53	1,89	100,00
5	NEDOSTATEČNÁ	0	53	0,00	100,00
	ChD	0	53	0,00	100,00
	Průměr	1,79		VELMI DOBRÁ	



Obrázek 28. Procentuální vyjádření indikátorů: Jak vám vyhovovala zvolená metoda vzdělávání?

Popis indikátoru

Co byste vytkli organizaci kurzu - konkrétně?

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Zachyceny jsou všechny odpovědi. V případě výskytu podobných odpovědí je uvedena pouze jedna nebo jejich upravená verze a označena, kolikrát se v hodnocení vyskytovala. Odpovídalo všech 53 respondentů.

NIC. 25x

Jeden den je nedostačující - prodloužit na dva a více dnů. 7x

Prostředí hotelu. 6x

Více strukturovaný. 5x

Jídlo. 4x

Více informací dopředu na přípravu. 3x

Chyběl diaprojektor. 3x

Popis indikátoru

Co byste na kurzu změnili a proč?

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Zachyceny jsou všechny odpovědi.

V případě výskytu podobných odpovědí je uvedena pouze jedna nebo jejich upravená verze a označena, kolikrát se v hodnocení vyskytovala. Odpovídalo všech 53 respondentů.

Nic. 28x

Délku – prodloužit. 8x

Změna programu s ohledem na složení skupiny. 6x

Více strukturovaný. 4x

Příklad změny na skutečné události. 3x

Podklady pro kurz, využít Power Point. 2x

Mnoho informací v jednom dni. 1x

Odkazy na literaturu, zdroje. 1x (doplněno do materiálů pro další kurzy)

Popis indikátoru

Ovlivní zkušenosti získané na kurzu Váš způsob práce a chování v budoucnosti?

Podotázka: Jak a proč?

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali v naprosté většině ANO - 49x = 92%. Ostatní 4 respondenti odpověděli neví. Na podotázku „Jak a proč?“ respondenti odpovídali slovy i celými větami. Zachyceny jsou všechny odpovědi. V případě výskytu podobných odpovědí je uvedena pouze jedna nebo jejich upravená verze a označena, kolikrát se v hodnocení vyskytovala. Odpovídalo všech 53 respondentů.

Lepší prezentace a rozdělení práce v týmu - týmová spolupráce. 12x

15 slov a výtahová řeč. 8x

Práce s nástroji změny, prožití změny v celku. 8x

Zamyslí se nad plánovanými kroky. 5x

Jak se jinak dívat na změnu. 4x

Jednotná komunikace vně pracovní skupiny. 4x

Analýza a příprava změny. 3x

Naslouchat. 3x

Budu používat nástroje změny. 2x

Budu se snažit být otrlejší. 1x

Aplikace informací v práci. 1x

Nepanikařit, počítat se změnou, všechno souvisí se vším. 1x

Propojení informací z kurzu v realitě. 1x

Popis indikátoru

Oznámkuje lektora.

Podotázky: Zřetelnost vyjadřování; Umění zaujmout; Umění vysvětlit problém;

Odborná úroveň; Přístup lektora k vám osobně; Přístup lektora ke skupině;

Připravenost; Dochvilnost.

(od 1 do 5; 1 = výborná, 5 = nedostatečná).

Výskyt

Umění zaujmout hodnotilo výborně 20 respondentů. 27 velmi dobře a u 6 bylo zaznamenáno hodnocení dobře. Chvalitebně a nedostatečně nebylo vybráno. Průměrné hodnocení je vyjádřeno hodnotou 1,74. Podobně bylo hodnoceno umění vysvětlit problém 21 respondenty, kteří tento indikátor hodnotili známkou výborně. Velmi dobře bylo hodnoceno 30krát a 2 hodnotili dobře. Chvalitebně a nedostatečná nebylo vybráno.

Průměrná známka je 1,64. Odborná úroveň lektora byla nejvíce hodnocena jako velmi dobrá 31 respondenty proti 17, kteří ji hodnotili výborně a 5 dobře. Chvalitebně a nedostatečná nebyla zaznamenána. Vypočtený průměr za tento oddíl je 1,77. Zbylé indikátory byly hodnoceny pouze výborně a chvalitebně. Nikdo z hodnotitelů nepoužil hodnoty škály od 3 do 5 (dobrý až nedostatečný). Osobní přístup lektora byl pak hodnocen jako výborný v majoritní převaze 37 hlasů oproti 16, které zaznamenaly známku velmi dobře. Tento výsledek podporuje hodnota průměrné známky 1,30. Přístup ke skupině byl hodnocen identicky jako osobní přístup. Průměrná známka byla opět 1,30. Přípravenost lektora byla ohodnocena výborně 36 respondenty a velmi dobře 17. Vypočtená průměrná známka je 1,32. U posledního indikátoru dochvilnosti zásadně převažuje hodnocení výborně, které zaznamenalo 40 respondentů. 13 pak ohodnotilo dochvilnost známkou velmi dobře. Toto hodnocení potvrzuje vypočtená průměrná známka 1,25. Celková průměrná známka je 1,47. Což odpovídá hodnocení výborný až velmi dobrý (Tabulka 20).

Tabulka 20. Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Oznamkujte lektora.

Šk.	Četnost						
	Umění zaujmout	Umění vysvětlit problém	Odborná úroveň	Přístup lektora k vám osobně	Přístup lektora ke skupině	Přípravenost	Dochvilnost
1	20	21	17	37	37	36	40
2	27	30	31	16	16	17	13
3	6	2	5	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0
ChD	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,74	1,64	1,77	1,30	1,30	1,32	1,25
Průměr celkem	1,47						
Celkem respondentů	53						

Popis indikátoru

Další vaše postřehy, návrhy, připomínky.

Otevřená odpověď. Nepodmíněno žádnou z předešlých otázek.

Výskyt

Respondenti odpovídali slovy i celými větami. Zachyceny jsou všechny odpovědi a nejsou upravovány. Na tento indikátor nereagovalo mnoho respondentů, celkem 18.

1. Dát si více času na ukončení a sumarizaci kurzu.
2. Nepořizovat video.
3. Nechat představit i ostatní.
4. Anglické výrazy byly nesrozumitelné.
5. Využít praxe lektora a reálné příklady přizpůsobit účastníkům.
6. Pro lektora: osahat si kameru - vyhnout se stresu.
7. Přesnější formulace a přesnost vyjadřování.
8. Používat profesionálnější vybavení, např. kroužkovou vazbu na studijní materiály.
9. Vybrat jiné prostředí.
10. Prodloužit kurz.
11. Nepoužívat anglické výrazy nebo je přeložit.
12. Používat více techniky, např. dataprojektor.
13. Pokud to jde, více se pohybovat v přírodě.
14. Vybrat lepší hotel s lepším jídlem.
15. Určitě jiné ubytování a školící prostory.
16. Nedělat kurz v kanceláři.
17. Prodloužit kurz min. na dva dny.
18. Příště vybrat jiné místo.

Testování testem znalostí

Slouží k ověření znalostí, které účastníci získali během kurzu. Ověřovány jsou výhradně probraná témata Change Management. Test vyplňovali respondenti samostatně okamžitě po vyplnění dotazníku. Každý z respondentů měl dostatek času na jeho vyplnění. Test byl odevzdán všemi respondenty v počtu 53.

Popis indikátoru

11 otázek – jen jedna možná odpověď

0 chyb - EXELEN TNÍ

1-2 chyby - USPĚL

3-5 chyb - SLABÉ

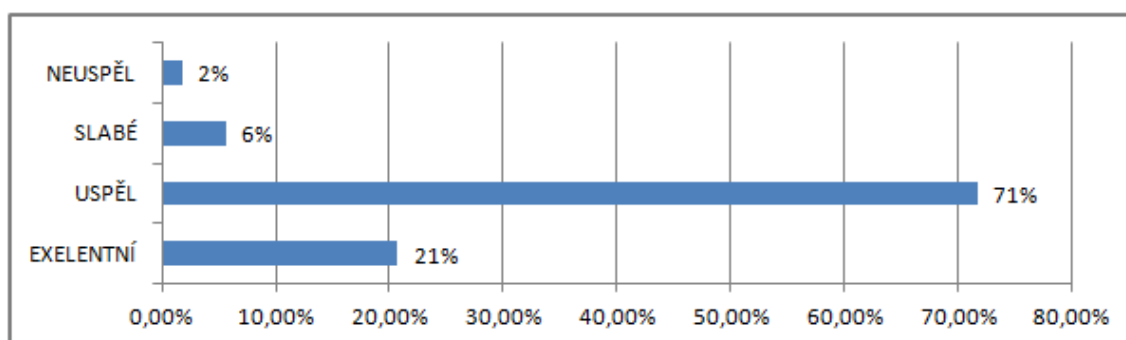
6 a více chyb - NEUSPĚL

Výskyt

11 respondentů bylo hodnoceno excelentně. 38 uspělo a hodnocení slabé získali 3 respondenti. Neuspěl pouze jeden respondent z 53. Průměrné hodnocení dosahuje hodnoty 1,89, což vyjadřuje, že skupina 53 respondentů uspěla (Tabulka 21). Procentuální vyjádření odpovědí prezentuje obrázek 29.

Tabulka 21. Vyjádření četnosti a průměru hodnocení testu znalostí.

Šk.	Kategorie	Četnost	Kumulativní četnost	Rel. četnost	Kumulativní rel. četnost
1	EXELENTNÍ	11	11	20,75	20,75
2	USPĚL	38	49	71,70	92,45
3	SLABÉ	3	52	5,66	98,11
4	NEUSPĚL	1	53	1,89	100,00
	ChD	0	53	0,00	100,00
	Průměr	1,89			



Obrázek 29. Test hodnocení znalostí v procentech.

5.4 Interpretace výsledků – Celkové zhodnocení

Celkové hodnocení sumarizuje výstupy ze všech tří evaluací. Předkládá jejich základní přehled pro lepší orientaci v problematice, a tím vytváří nosné podklady pro diskuzi, která následuje.

5.4.1 Klíčová zjištění

- Pouze 35 z 53 účastníků zaslalo zpět vyplněnou anketu před kurzem v rámci evaluace prvního řádu.
- Žádný z 35 účastníků, který zaslal úvodní anketu, se předtím neúčastnil kurzu tematicky zaměřeného na problematiku Change Management a jejich povědomí o tématu je zanedbatelné.
- Majorita (92%) účastníků kurzu po jeho absolvování konstatuje, že získané zkušenosti uplatní v budoucnu.
- 30 z 53 účastníků kurzu hodnotí celkovou úroveň jako velmi dobrou.
- Nadpoloviční většina respondentů je schopna po pedagogické intervenci uplatňovat nástroje změny.
- 32 z 53 účastníků akceptuje pohádkový příběh jak kostru kurzu. 8 účastníků pohádkový příběh odmítá.

5.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky kurzu a současně identifikuje hrozby a příležitosti. Výsledky jsou syntézou výstupů šetření a jsou uvedeny na následujícím obrázku bez detailnějšího popisu (Obrázek 30).



Obrázek 30. SWOT analýza kurzu.

6 Diskuze

Uvědomuji si a připouštím, že šetření uskutečněné v rámci této práce zapojením padesáti tří respondentů, lze považovat pouze za pilotní. Nicméně by mohlo evokovat k hlubšímu výzkumu v oblastech aplikování metodiky zážitkové pedagogiky mimo její standardní působení. V rámci tohoto krátkodobého šetření jsem se snažil zachytit a hodnotit velmi křehký a nestálý proces vzdělávání, který významně souvisí s mnoha proměnnými a je jimi současně ovlivňován. Mezi nejvýznamnější patří edukant, edukátor, prostředí, nepřenositelný zážitek, limitovaný časový fond a v neposlední řadě i samotná vzdělávací forma.

Není jednoduché identifikovat, jaká míra sofistikovanosti je nutná pro sestavování a aplikaci výzkumných nástrojů a metod. Domnívám se, že využití metody a techniky šetření včetně anket vlastní konstrukce, splnily očekávání a naplnily potřeby spojené s dosažením cíle práce. Nicméně detailnější zaměření na sestavení evaluačních nástrojů považuji za přínosné a bude obohacující pozorovat výstupy a závěry případného hlubšího výzkumu.

Překvapivým zjištěním v souvislosti s evaluací prvního řádu byla návratnost úvodních anket. Třicet pět z padesáti tří odeslaných je hodnota mírně překračující polovinu. Na tuto situaci lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Mezi základní můžeme zařadit nedostatečnou atraktivitu nebo nesrozumitelnost ankety pro budoucí účastníky kurzu. Pravděpodobně i vysoký počet otevřených otázek integrovaných se záměrem poskytnout respondentům prostor se vyjádřit nebyl úspěšný. Ti, kteří odpověděli, odpovídali co nejstručněji. Z této skutečnosti lze odhadnout, že uzavřené otázky ve větším rozsahu (na místo otevřených) by mohly přinést větší efekt pro kolekci vstupních informací včetně návratnosti dokumentů. Zjištění evokuje zvýšenou pozornost ke zpracování ankety včetně zohlednění cílové skupiny a jednotlivců. Tento názor je podporován komentáři v průběhu kurzu a v rámci evaluace třetího řádu v sekci týkající se hodnocení úvodní ankety. Jedním z nejvíce komentovaných bodů je výraz „kurz měkkých dovedností“, anglicky „soft skills training“. „Soft skills are interpersonal qualities, also known as people skills, and personal attributes that one possesses“ (Robles, 2012, 453). Výraz byl kromě nesrozumitelnosti i chybně použit a musí být předefinován.

Potenciál (z pohledu možného zacílení) tohoto kurzu zaměřeného na specifické téma můžeme predikovat na základě informace, že ani jeden z padesáti tří účastníků se

neúčastnil kurzu zaměřeného na Change Management a přitom 49% účastníku již kurzem jiné odbornosti prošlo. Zajímavým zjištěním je informace, že deset lidí z třiceti pěti nezaznamenalo v poslední době změnu. Přistoupíme-li na tvrzení Jane Northcote (2008, 7) „In business, things are changing around us all the time.“, je evidentní, že respondenti změnu neřídí právě proto, že si ji neuvědomují a řeší ji intuitivně. K vyvrácení tohoto názoru ovšem přispívá odpověď na otázku, zda se pokoušeli něco změnit na svém pracovišti, kde *ano* odpovídá dvacet sedm lidí a *ne* osm, což je zanedbatelná diference oproti otázce, zda zaznamenali změnu. Tento předpoklad by si zasloužil detailnější výzkum a jeho výsledky pak implementovat do ideální dramaturgie kurzu.

Posun je zaznamenán mezi odpověďmi na otázku, zda si respondenti myslí, že pro ně kurz bude mít pozitivní přínos v budoucnu, položenu *před* kurzem a *po* něm. V úvodní anketě se respondenti přikláněli spíše k využití v zaměstnání než v soukromí. V dotazníku vyplněném po ukončení kurzu 92% = 49 z 53 lidí odpovídá *ano* a ve většině případu identifikovali konkrétní dovednosti získané během kurzu. Toto porovnání může znamenat, že absolvování kurzu má pozitivní edukační vliv na jeho účastníky.

Důležitou součástí hodnocení kurzu se stává evaluace druhého řádu. Nejen pro svou nepostradatelnou vyhodnocovací funkci, na jejímž základě je upravované tempo kurzu, ale i pro získání cenných informací týkajících se rozvoje dovedností získaných pedagogickou intervencí. Zásadním prvkem evaluace je dodržovat objektivitu a postřehy znamenávat bez emocí či ovlivnění situací kurzu. Podpořeno praktickou zkušeností lze konstatovat, že dvojí role, kterou lektor zastává (lektorská a pozorovací) vyžaduje nadstandardní úsilí, koncentraci a připravenost. Z tohoto důvodu doporučuji zvážit využití dalšího pozorovatele, který na základě předem definovaných parametrů bude vzdělávací proces hodnotit z vnější pozice. Následnou interpretaci výsledků lze realizovat společně s lektorem.

Výsledky získané pozorováním potvrzují předpoklad, že se účastníci kurzu ztotožní s příběhem a absorbují lektorskou intervenci tak, aby byli schopni aplikovat nástroje změny v průměru na úrovni velmi dobrý. Podobný výsledek byl zaznamenán v oblasti týkající se aktivity a přístupu k řešení situace. Lze říci, že účastníci hodnoceni pozitivně u zmíněných dvou indikátorů, byli podobně hodnoceni i u indikátoru posledního, postupuje podle odsouhlaseného plánu? Tento výsledek podporuje předpoklad, že v okamžiku zajištění stavu plynutí se většina účastníku podílí na

společném projektu tak maximálně, jak může. Důležitým prvkem pro udržování stavu plynutí je motivace, do které výborně zapadají i pravidla odsouhlasená vždy na začátku kurzu. Dalším motivačním prvkem je kontinuální příběh a proces realizace na něm postavený. Finální výstup kurzu je v tomto případě jedním z největších motivátorů pro aktivní participaci na projektu změny. Jak bylo zmíněno v kapitole výsledky, u účastníků kurzu a zároveň řešitelů projektového úkolu byla pozorována tendence precizovat již odsouhlasený cíl v rámci procesu řešení. Tento jev se dal na základě dosavadní praxe lektora předpokládat. V souvislostech může takový aspekt znamenat, že choreografie kurzu se potkává s řešením problému podobného charakteru, jako jsou řešeny v praktickém světě. A tím program nesklouzává k teoretické sterilní případové studii, což je i dílčím nejmenovaným cílem kurzu.

Průměrování jako součást hodnocení může být ve specifických případech zavádějící, nicméně jako základní identifikační prvek je dostačující, pokud se doplní o detailnější komentář. Podrobnější pohled při vyhodnocování byl věnován jak účastníkům, kteří byli hodnoceni na úrovni velmi *dobře* a *výborně*, ale i těm, kteří měli hodnocení *slabší*, a *nezvládá*. Právě tyto účastníci mohou zásadně rozbít strukturu kurzu. Nicméně ani v reálném životě se podobným lidem nelze vyhnout. V našem případě bylo pozorováno, že tito účastníci se rekrutovali z lidí, kteří byli do kurzu nominováni bez vlastní iniciativy.

Evaluace třetího řádu vstupuje do hodnocení na závěr kurzu. Toto hodnocení má svůj význam v komplexně pojaté evaluaci, ale nesmí být přeceňováno. (Hanuš & Chytilová 2009). Důvodem je přetrvávající atmosféra kurzu a nevyprchané emoce respondentů (pozitivní i negativní), které i po ukončení projektu silně působí na účastníky, a mohou tak ovlivnit jejich prezentaci.

Interview přináší cenné poznatky související s pocity a názory účastníků spojené s realizací kurzu. Rozhovorem je potvrzováno zjištění získané během evaluace druhého řádu, že účastníci nadšeně přijímají příběh jako nosnou část kurzu, a to v 60% dotazovaných. Výtky od odpůrců příběhu (22%) nebyly vedeny přímo proti struktuře, ale spíše proti tématu. Což inklinuje k vysvětlení, že pohádkový příběh i přes jeho jednoduchost a názornost nemůže být stavebním kamenem realizace kurzu. V rozdílném duchu se jeví výsledky hodnocení rozhovoru k otázce vedení kurzu. Tentokrát je poměr rozložen tak, že 49% respondentů nadšeně přijímá a 13% zásadně nepřijímá a 26% částečně přijímá. Tento výsledek však můžeme považovat za podporující způsob vedení kurzu, protože hodnocení *částečně* znamená, že respondent

má konkrétní příklad, se kterým nesouhlasí a to pouze v jedné oblasti kurzu. *Zásadně odmítající* se rekrutují z respondentů, kteří odmítají příběh kurzu. To může znamenat, že tento odmítavý postoj má původ v celkovém nepřijetí metody kurzu.

Zajímavé výsledky můžeme pozorovat v konkrétním hodnocení vlastního předpokladu účastníků, zda kurz bude *přínosem*. Zde se potvrzuje, a to i v souvislosti se stejnou odpovědí v dotazníku, že lidé odcházejí z kurzu s vědomím, že se naučené dovednosti a znalosti se budou pokoušet používat a implementovat v budoucnu. Pozitivním zjištěním je, že jsou schopni identifikovat, co konkrétně budou používat.

Dotazník vyplněný ihned po interview potvrzuje ve většině případů informace již zaznamenané během předchozích hodnocení. Mohli bychom se domnívat, že je zbytečné ho do evaluace třetího řádu zařazovat. Právě schopnost revize a potvrzení předešlých informací je jeho silnou stránkou. V našem případě potvrdil i pozorovanou skutečnost v souvislosti s prostředím, kde byly kurzy realizovány. To, že je prostředí stěžejní, se ukázalo i zde. Bohužel ne vždy se podařilo hlavně z finančních důvodů zajistit reprezentativní prostory, což se také projevuje na hodnocení jako na lakmusovém papírku. Tento bod se může zdát druhořadým, ale samo prostředí je jedním z kamenů, na kterém je úspěch kurzu vystavěn. Dalším bodem je celkové hodnocení, v němž je kurz hodnocen pozitivně. Následné komentáře v rámci ostatních indikátorů dotazníku se detailněji zabývají například silnými a slabými stránkami kurzu. Otevřené odpovědi získané šetřením se stávají zdrojem informací pro konstrukci ideální dramaturgie v dalších kurzech. S tím souvisí i doporučení získané praktickou zkušeností: oživit ideální dramaturgii novými programovými prostředky. Mezi tyto prostředky lze zařadit: chválu a kritiku, dvousměrný vyučovací proces (odstranění překážek v komunikaci, osvětlení odborné terminologie), využívání prezentační techniky a zaměření se na způsob uvádění kurzů.

Hodnocení lektora jako jeden z indikátorů může být nejvýrazněji ovlivněn atmosférou a možnou snahou respondentů neurazit. Průměrné hodnocení lektora je *velmi dobře*. U lektora je také *velmi dobře* hodnocena odborná praxe, což potvrzuje, jak je tento parametr ve skupině ostatních lektorských dovedností pro odborný kurz důležitý. Ostatní dovednosti v některých případech nedosahovaly potřebné kvality.

Jako nadstandardní se může zdát test znalostí aplikovaný jako poslední z trojice hodnotících nástrojů evaluace třetího řádu. Pro náš cíl má však tato část nepostradatelný význam. Průměrný výsledek *velmi dobře* částečně dokazuje, že respondenti byli schopni kromě vstřebání základních dovednostních technik absorbovat i teoretické znalosti

v jejich širších souvislostech.

Poslední komentář, který si zaslouží diskuzi, je délka kurzu. V našem případě se délka majoritně odvíjí od možností klientů a jejich přání. I přes intervence u zadavatelů kurzu se nepodařilo, až na jednu výjimku, uskutečnit kurz delší než jeden den. Dvoudenní kurz může hlouběji rozvíjet skupinovou dynamiku, účastníci se mohou lépe přizpůsobit dramaturgii a více se ponořit do projektu změny. Zmíněné body jsou syntézou komentářů respondentů a introspekci lektora.

Zda jsou předpoklady reálné, se možná dozvíme na základě dalšího šetření, u kterého by velmi přispělo využití i dalších dvou evaluací, čtvrtého a pátého řádu. U čtvrtého řádu oslovujeme respondenty otevřenými otázkami nebo dotazníky s odstupem dvou měsíců a na základě evaluace pátého řádu pozorujeme respondenty, jak bylo téma projektu uchopeno a jak aplikují získané dovednosti v praxi (Hanuš & Chytilová 2009).

7 Závěry

Hlavním cílem práce je: „*Systematické hodnocení odborného kurzu Change Management*“. V odkazu na kapitoly „*Výsledky*“ a „*Diskuze*“ se domnívám, že hlavní cíl byl splněn. Realizoval jsem sedm kurzů s celkovým počtem účastníků padesát tři. Kurzy byly organizovány v různých lokalitách, v rozdílném prostředí a s respondenty, kteří řeší podobné situace z pozice svého pracovního zařazení. Kurz byl hodnocen na základě evaluací prvního až třetího řádu a k hodnocení byla využívána anketa vlastní konstrukce, pozorování, interview, introspekce, standardizovaný dotazník a test znalostí.

Realizovat šetření s sebou přináší podmínku splnit i dílčí cíle práce. Prvním z nich je: „*Analyzovat nové poznatky Change Management*“. Cíl byl splněn analýzou deseti zdrojů od renomovaných autorů, kteří se zabývají Change Managementem z procesního i výzkumného hlediska. Majoritně se jedná o zahraniční zdroje, které byly významnou měrou čerpány z elektronických databází. Rozbor lze najít v kapitole „*Přehled poznatků*“ sekce „*Change Management*“.

Druhý dílčí cíl práce je formulován následovně: „*Díky praktické zkušenosti s kurzy doplnit nové programové prostředky*“. I zde se domnívám, že cíl byl splněn. V rámci sestavení ideální dramaturgie kurzu doporučuji zařadit nové prostředky: chvála a kritika, dvousměrný vyučovací proces (odstranění překážek v komunikaci, osvětlení odborné terminologie), využívání prezentační techniky a zaměření se na prostředí realizace včetně způsobu uvádění kurzů.

Zásadní pro dosažení cíle práce a zodpovězení výzkumných otázek byl poslední dílčí cíl: „*Seznámit se a zpracovat vhodné techniky hodnocení a evaluace*“. Tuto problematiku jsem intenzivně diskutoval s pedagogy a lektory. Inspiraci jsem hledal v literatuře a v pracích, které se šetřením v podobné oblasti zabývají. Z tohoto důvodu se domnívám, že techniky hodnocení a evaluace byly vybrány správně a tím byl splněn i tento cíl. Spektrum výzkumných technik a metod včetně vyhodnocení dat jsou popsány v kapitole „*Metodika*“ a prakticky předneseny ve „*Výsledcích*“ práce. Mezi nejnáročnější techniky patřilo pozorování a introspekce, které vyžadovaly zkušenost výzkumníka a jeho důkladnou přípravu.

Aktivity spojené s hodnocením kurzu směřovaly k zodpovězení tří výzkumných otázek. První otázka zní: *Přijímají účastníci metodu kurzu?* Odpověď zní ano, přijímají. Stěžejní pro interpretaci tohoto výsledku byla syntéza poznatků získaných během pozorování, interview a celkového hodnocení kurzu. Oporu tohoto tvrzení lze nalézt

v kapitole „*výsledky*“. Kdy celkové hodnocení kurzu je hodnoceno *velmi dobře*. Dále 49% respondentů přijímá vedení kurzu bez výhrad a 26% s jednou výhradou.

Druhá výzkumná otázka byla stanovena následovně: „*Rozvíjejí účastníci (dovednostně) Change Management během kurzu?*“ Ano, rozvíjejí. Kladnou odpověď potvrzují výsledky evaluace druhého řádu, kdy všechny tři měřené parametry v souvislosti s odpovědí na otázku jsou průměrně hodnoceny *velmi dobře*, viz evaluace druhého řádu (strany 49 – 53). Tento výsledek pozorování potvrzují i výsledky testu znalostí (v němž 71% respondentů *uspělo* a 21% *uspělo excelentně*) a výsledky SWOT analýzy (Obrázek 30).

Příběh jako kostra kurzu je zásadním prvkem celého kurzu. Proto k němu směřovala i poslední výzkumná otázka: „*Akceptují účastníci příběh jako kostru kurzu?*“ Z výsledků vyplývá, že příběh *akceptuje* 60% účastníků a 8% *částečně* s jednou výhradou. Proto lze na otázku odpovědět ano, účastníci akceptují příběh. Nicméně se nepotvrdilo, že pohádkový příběh je akceptován většinou respondentů. Proto je důležité cílování a téma přizpůsobit vzdělávané skupině.

Pozitivní informace získaná během evaluace třetího řádu je, že čtyřicet devět z padesáti tří účastníků využije dovednosti a znalosti získané na kurzu i v budoucnu. Uvádějí konkrétní příklady.

Hodnocení nepřineslo pouze odpovědi na definované výzkumné otázky. Současně rozkrylo slabé a silné stránky kurzu v souvislosti s příležitostmi a hrozbami, se kterými je nutné dále pracovat. Vytvořilo ucelený evaluační blok, který přináší významný soubor informací pro lektora a pro vytvoření ideální dramaturgie kurzu. Současně při dobrém uchopení může přinést další rozměr zpětné vazby zadavateli kurzu. Nicméně je nutné připustit, že tento pokus o evaluaci je pouze pilotní a základní. Rozšíření a pokračování výzkumu, včetně implementace evaluace čtvrtého a pátého řádu, může v této oblasti přinést nové poznatky a doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění tohoto typu vzdělávání.

8 Souhrn

Frekvence změn, které na nás v současném světě doléhají, si zaslouží pozornost hlavně proto, abychom byli schopni změnu identifikovat a řídit. Z tohoto důvodu vznikl kurz zabývající se řízením změny Change Management, který je realizován metodou zážitkové pedagogiky. Tímto spojením získává realizace odborného kurzu nové programové prostředky, které mají za cíl přispívat k lepšímu vstřebávání dovedností a znalostí tématu a jejich transformace do praxe.

Prezentovaná práce teoreticky zpracovává nejnovější trendy Change Managementu a zabývá se principy zážitkové pedagogiky, které spojuje v rámci scénáře kurzu.

Praktická část systematicky hodnotí kurz pomocí dostupných výzkumných technik a metod, do kterých patří anketa vlastní konstrukce, pozorování, introspekce, dotazník a interview. Hodnocení se odehrává v rámci evaluace prvního až třetího řádu na vzorku padesáti tří respondentů, kteří se rekrutují z účastníků sedmi kurzů realizovaných v rámci firemního vzdělávání.

Výsledky získané šetřením dokazují, že účastníci přijímají metodu vedení kurzu a během kurzu rozvíjejí Change Management dovednostně i vědomostně. Respondenti akceptují příběh jako kostru kurzu, ale nejednoznačně se staví k tématu pohádky, která příběh nese.

Závěrem autor poukazuje na možné využití výsledků šetření. Upozorňuje na silné a slabé stránky kurzu a doporučuje pokračovat v podobných studiích včetně zapojení evaluace čtvrtého a pátého řádu.

9 Summary

The frequencies of changes which surround us in the current world deserve attention, mainly to be able to identify and manage them. There was a training compiled for this reason which is dealing with change management and it is realized on basis of experiential learning. Using this combination, the training is gaining a new tool, which has a target to help to absorb skills and knowledge of the topic, including its transformation into real world.

The presented thesis theoretically processes latest trends of Change Management and deals with the principles of experiential learning and uses them in scenario of the training.

The practical part of the thesis systematically evaluates the training by available research methods and techniques which include own design survey, observation, introspection, questionnaire and interview. The evaluation is processed by three steps evaluation model on a sample of fifty-three respondents who are recruited from participants of seven carried trainings which were realized within corporate education.

Results obtained from the survey showed, that participants accept method of training management and during the course develop skill-and knowledge of Change Management.

Respondents accept the story as a frame of the training, but they doubt about the fairytale which the story carries.

In conclusion, author points to the possible use of the results of the investigation. Highlights the strengths and weaknesses of the course and recommends continuing in similar studies, including the involvement of fourth and fifth step evaluation.

10 Referenční seznam

- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2004). *Řízení realizačních procesů*. Praha: Management Press.
- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of change management*. 2nd ed., London: Kogan Page Limited.
- Franc, D., Zounková, D., & Martin, A. (2007). *Učení zážitkem a hrou: Praktická příručka instruktora*. Brno: Computer Press.
- Hanková, Z. (2010). Dary zážitkové pedagogiky budoucím učitelům. *Gymnos Akademos*, 1, 25-31.
- Hanuš, R., & Chytilová, L. (2009). *Zážitkově pedagogické učení*. Praha: Grada Publishing.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Jandourek, J. (2007). *Sociologický slovník*. 2. vyd., Praha: Portál.
- Jílek, O. (2011). *Vytvoření školení odborného tématu „Změnové řízení“ s použitím principů a metodiky zážitkové pedagogiky*, bakalářská práce, Univerzita Palackého, Fakulta tělesné kultury, Olomouc.
- Jirásek, I. (2004). Vymezení pojmu zážitková pedagogika. *Gymnasion, časopis pro zážitkovou pedagogiku*, 1, 6-16.
- Jirásek, I. (2005) *Filosofická kinantropologie: setkání filosofie, těla a pohybu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Kapšová, J. (2008). Zážitková pedagogika. *Zoom-m*, 3, 4-17.
- Kazík, P. (2008). *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada Publishing.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change. *Harvard Business Review*, 85, 96-103.
- Merrell, P. (2012). Effective Change Management: *The Simple Truth*. *Management Services*, 56, 20-23.
- Northcote, J. (2008). *Making change happen*. London: Jane Northcote.
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, 1-19.
- Pádár, K., Pataki, B., & Sebestyén, Z. (2011). A comparative analysis of stakeholder and role theories in project management and change management. *International Journal Of Management Cases*, 13, 252-260.
- Pelánek, R. (2008). *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál.

- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75, 453-465.
- Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). *Outdoor training*. Praha: Grada Publishing.
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management*. 3rd ed., New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Vališová, A., Kasíková, H. et al. (2007). *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy Of Management Perspectives*, 25, 58-74.

11 Seznam tabulek

Tabulka 1.	Projektové kroky (Jílek, 2011, 35).....	29
Tabulka 2.	Přehled kurzů	34
Tabulka 3.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Prošel(a) jste již kurzem měkkých dovedností – zaměření?.....	39
Tabulka 4.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Co si myslíte, že se skrývá za názvem Kurz Change Management?.....	40
Tabulka 5.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázkám: Zaznamenal změnu?, Jaké pocity zažíval u změny?, Co si myslí, že by se dalo udělat lépe?.....	42
Tabulka 6.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázkám: Pokoušel(a) jste se něco změnit na svém pracovišti?, Pokud ano, tak co a s jakým výsledkem?.....	44
Tabulka 7.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude mít pro Vás pozitivní přínos v rámci Vašeho pracovního výkonu?.....	45
Tabulka 8.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude pro Vás mít pozitivní přínos ve Vašem soukromém životě?.....	46
Tabulka 9.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Kdybyste nebyl(a) osloven(a), zajímal(a) byste se o kurz s tímto názvem (náplní)?....	47
Tabulka 10.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Kdybyste nemusel(a), účastnil(a) byste se tohoto kurzu?.....	48
Tabulka 11.	Vyjádření četnosti výskytu a průměru odpovědí k otázce: Aplikuje nástroje změny?.....	50
Tabulka 12.	Vyjádření četnosti výskytu a průměru odpovědí k otázce: Má aktivní přístup k řešení situace?.....	51
Tabulka 13.	Vyjádření četnosti výskytu a průměru odpovědí k otázce: Postupuje dle odsouhlaseného plánu?.....	52

Tabulka 14.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Akceptuje příběh?....	55
Tabulka 15.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k otázce: Přijal způsob vedení kurzu?.....	56
Tabulka 16.	Vyjádření četnosti výskytu odpovědí k indikátoru: Subjektivně se domnívá, že kurz je přínosem.....	57
Tabulka 17.	Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Celkové hodnocení akce.....	59
Tabulka 18.	Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Jak jste byli spokojeni s úrovní tištěných materiálů ke kurzu?.....	62
Tabulka 19.	Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Jak vám vyhovovala zvolená metoda vzdělávání?.....	67
Tabulka 20.	Vyjádření četnosti a průměru odpovědí k indikátoru: Oznámkujte lektora.....	70
Tabulka 21.	Vyjádření četnosti a průměru hodnocení testu znalostí.....	72

12 Seznam obrázků

Obrázek 1.	Rozvržení průběhu změny – přeloženo (Northcote 2008, 4).....	10
Obrázek 2.	Definice uskutečnění změny (Northcote 2008, 8).....	11
Obrázek 3.	Aktivity v závislosti na účinku a pravděpodobnosti úspěchu - přeloženo (Northcote 2008, 65).....	12
Obrázek 4.	The Organisational Change Framework (Oakland & Tanner 2007,16).....	13
Obrázek 5.	Five functions of project management (Turner 2009, 7).....	15
Obrázek 6.	The ten-step problem-solving cycle (Turner 2009, 13).....	16
Obrázek 7.	Eight steps to transforming your organization (Kotter, 2007, 99).....	16
Obrázek 8.	Cycle of change (Cameron & Green, 2009, 116).....	17
Obrázek 9.	Základní stavy přechodu změny (Bělohlávek, Košťan & Šuleř 2006, 455).....	18
Obrázek 10.	Komfortní zóna (Pelánek, 2008, 23).....	26
Obrázek 11.	Zážitková pedagogika Prázdninové školy Lipnice (Hanuš & Chytilová, 2009, 19).....	28
Obrázek 12.	Plánovaná dramaturgie (Jílek, 2011, 36).....	30
Obrázek 13.	Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Prošel(a) jste již kurzem měkkých dovedností – zaměření?.....	39
Obrázek 14.	Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Co si myslíte, že se skrývá za názvem Kurz Change Management?.....	40
Obrázek 15.	Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Zaznamenal změnu?....	42
Obrázek 16.	Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Jaké pocity zažíval u změny?.....	42
Obrázek 17.	Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Co si myslí, že by se dalo udělat lépe?.....	43
Obrázek 18.	Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Pokoušel(a) jste se něco změnit na svém pracovišti?.....	44

Obrázek 19. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Pokud ano, tak co a s jakým výsledkem?.....	44
Obrázek 20. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude mít pro Vás pozitivní přínos v rámci Vašeho pracovního výkonu?.....	45
Obrázek 21. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude pro vás mít pozitivní přínos ve Vašem soukromém životě?.....	46
Obrázek 22. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Kdybyste nebyl(a) osloven(a), zajímal(a) byste se o kurz s tímto názvem (náplní)?....	47
Obrázek 23. Procentuální vyjádření odpovědí na otázku: Kdybyste nemusel(a), účastnil(a) byste se tohoto kurzu?.....	48
Obrázek 24. Procentuální vyjádření odpovědí na otázky: Aplikuje nástroje změny?; Má aktivní přístup k řešení situace?; Postupuje dle odsouhlaseného plánu?.....	52
Obrázek 25. Procentuální vyjádření indikátorů: Akceptuje příběh?; Přijal způsob vedení kurzu?; Subjektivně se domnívá, že kurz je přínosem.....	57
Obrázek 26. Procentuální vyjádření indikátorů: Celkové hodnocení akce.....	60
Obrázek 27. Procentuální vyjádření indikátorů: Jak jste byli spokojeni s úrovní tištěných materiálů ke kurzu?.....	62
Obrázek 28. Procentuální vyjádření indikátorů: Jak vám vyhovovala zvolená metoda vzdělávání?.....	67
Obrázek 29. Test znalostí hodnocení v procentech.....	72
Obrázek 30. SWOT analýza kurzu.....	74

13 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1.	Anketa evaluace prvního řádu	91
Příloha 2.	Záznamový arch - evaluace druhého řádu – pozorování.....	93
Příloha 3.	Záznamový arch - evaluace třetího řádu – interview.....	94
Příloha 4.	Dotazník - evaluace třetího řádu	95
Příloha 5.	Test znalostí - evaluace třetího řádu.....	97
Příloha 6.	Fotografie z kurzu.....	99

Příloha 1. Anketa evaluace prvního řádu

KURZ CHANGE MANAGEMENT „ZMĚNOVÉ ŘÍZENÍ“

Vyplněné prosím odeslat na e-mail:

Úvodní dotazník ke kurzu

Vaše jméno

Vážený účastníku kurzu,

pro potřeby prvního seznámení s Vámi, bych Vás rád požádal o odpovědi na následující otázky.

Odpovědi k otázkám **č. 1 – 5** zapisujte to pole pod otázkou

Odpovědi k otázkám **č. 6 – 10** označte **x** u odpovědi, která vám vyhovuje

1 Jaká je Vaše pozice v zaměstnání?

2 Prošel(a) jste již kurzem měkkých dovedností? (Kolika, zaměření, kdy?)

3 Co si myslíte, že se skrývá za názvem „Kurz Change management“?

4 Zamyslete se nad poslední Vámi zaznamenanou změnou, kterou jste prožil(a) a napište, jaké pocity jste zažíval(a) a co si myslíte, že by se dalo udělat lépe?

5 Pokoušel(a) jste se něco změnit na svém pracovišti?

--

5.1 Pokud ano, tak co a s jakým výsledkem?

--

6 Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude mít pro Vás pozitivní přínos v rámci Vašeho pracovního výkonu?

ANO	NE	NEVÍM

7 Myslíte, že absolvování tohoto kurzu bude pro vás mít pozitivní přínos ve Vašem soukromém životě?

ANO	NE	NEVÍM

8 Kdybyste nebyl(a) osloven(a), zajímal(a) byste se o kurz s tímto názvem (náplní)?

ANO	NE	NEVÍM

Nepovinná otázka!

9 Kdybyste nemusel(a), účastnil(a) byste se tohoto kurzu?

ANO	NE	NEVÍM

Příloha 2. Záznamový arch - evaluace druhého řádu - pozorování

Hodnocení lektorem – Evaluace II. řádu

Kurz Change Management

Datum:

Místo:

Hodnocení: 1 - výborně, 2 - velmi dobře, 3 – dobře, 4 – slabší, 5 – nezvládá

Pořadí	Jméno	Aplikuje nástroje změny?	Má aktivní přístup k řešení situace?	Postupuje dle odsouhlaseného plánu?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

Příloha 3. Záznamový arch - evaluace třetího řádu - interview

Hodnocení lektorem – Evaluace III. řádu - Interview

Kurz Change Management

Datum:

Místo:

Hodnocení: 1 - ano, 2 – ne, 3 – částečně, 4 – možná, 5 – nedokáže posoudit

Pořadí	Jméno	Akceptuje pohádkový příběh?	Přijal způsob vedení kurzu?	Subjektivně se domnívá, že kurz je přínosem.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

Příloha 4. Dotazník - evaluace třetího řádu

KURZ CHANGE MANAGEMENT „ZMĚNOVÉ ŘÍZENÍ“

Hodnocení programu – kurzu

Jméno (nepovinné):

Tento hodnotící formulář je stěžejní pro další zpracování a evaluaci tohoto kurzu. Proto Vás prosím o zodpovězení každé otázky co nejpravdivěji a nejkorektněji.

1/ Celkové hodnocení akce

	Výborná	Velmi dobrá	Dobrá	Slabší	Nedostatečná
Celková úroveň					
Prostředí akce					
Organizace akce					
Úroveň lektora					
Úroveň informací					

2/ Pokud hodnotíte celkovou úroveň jako **velmi dobrou a výbornou**, v čem konkrétně?

3/ Pokud hodnotíte celkovou úroveň jako **slabší nebo nedostatečnou**, v čem konkrétně?

4/ Jak jste byli spokojeni s úrovní tištěných materiálů ke kurzu?

Výborná	Velmi dobrá	Dobrá	Slabší	Nedostatečná

5/ Jak na Vás působil dotazník zasláný před kurzem? Co byste mu vytkli?

6/ Jaké bylo očekávání na začátku kurzu a nakolik se splnilo?

7/ Která část kurzu Vás nejvíce zaujala?

8/ Která část kurzu Vás zaujala nejméně?

9/ Jak Vám vyhovovala zvolená metoda vzdělávání? (označte)

Výborná	Velmi dobrá	Dobrá	Slabší	Nedostatečná

10/ Co byste vytkli organizaci kurzu - konkrétně?

11/ Co byste na kurzu změnili a proč?

12/ Ovlivní zkušenosti získané na kurzu Váš způsob práce a chování v budoucnosti? Jak a proč?

12/ Oznámkuje lektora (od 1 do 5; 1 = výborná, 5 = nedostatečná).

Zřetelnost vyjadřování	Umění zaujmout	Umění vysvětlit problém	Odborná úroveň	Přístup lektora k vám osobně	Přístup lektora ke skupině	Přípravenost	Dochvilnost

14/ Další vaše postřehy, návrhy, připomínky.

Ještě jednou Vám děkuji za odpovědi a přeji mnoho úspěchů ve vašem životě a práci.

Ondřej Jílek

Příloha 5. Test znalostí - evaluace třetího řádu

Test znalostí: kurz „Change management“

Datum:

Jméno:

Číslo otázky	Otázka	Odpověď	Správně X	Hodnocení
1	Kdy je dobré aplikovat „výtahovou řeč“?	a) Na poradě, když potřebuji přesvědčit členy týmu.		
		b) V krátkém časovém úseku, když potkám člověka, který může rozhodnout.		
		c) Když je realizovaný projekt ve zpoždění a je potřeba tuto informaci sdělit „sponzorovi“ projektu na plánované prezentaci.		
2	Kdo je to „stakeholder“?	a) Člověk, který se na změně přímo nepodílí, ale může rozhodnou, protože ho změna ovlivní.		
		b) Člověk zodpovědný za celý změnový projekt.		
		c) Člověk, který má nejvíce informací.		
3	Jaké pravidlo musí splňovat cíl projektu?	a) Pravidlo SMART.		
		b) Pravidlo NÁZORNOSTI.		
		c) Pravidlo SWOT.		
4	Jaké jsou základní stavy přechodu změny?	a) Odpor ke změně, neochota spolupracovat, zavržení změny.		
		b) Tiché odmítání, otevřený odpor, zkoumání, ztotožnění.		
		c) Nevraživost, zákopnictví, podpora, radost ze změny.		
5	Co je důležité, když víme jak a co?	a) Přesvědčovat o změně.		
		b) Důkladně vše zanalyzovat, hledat i nejmenší detaily abychom eliminovali riziko chyby, ...		
		c) Začít pracovat, neodkládat věci a aktivity, zbytečně neanalyzovat, ...		
6	Kdy je změna trvalá?	a) Po odevzdání závěrečné zprávy a schválení vedením.		
		b) Když si změnu všichni odsouhlasí.		
		c) Při zakotvení ve firemní kultuře. Když ji každý koho se týká, akceptuje.		
7	Jaké základní body obsahuje projektový dokument?	a) Analýza, sestavení týmu, stanovení cíle, realizace, testování, akceptace, implementace, ukončení projektu – předání organizaci.		
		b) Identifikace problému, schválení vedoucího, přesvědčení týmu, získání financí.		
		c) Zajištění financování, prezentace vedení, realizace projektu.		
8	Jaké jsou některé nástroje změny?	a) Head hunting, získávání financí, podpora vedoucího		
		b) Stakeholder analýza, výtahová řeč, identifikace rámce změny, ...		
		c) Kvalitní technické vybavení, moc, demokratický přístup, ...		
9	Co znamená „win win“ strategie	a) Kdo zvítězí má vše.		

		<i>b) Když zvítězím silou tak mě každý bude poslouchat.</i>		
		<i>c) Dlouhodobá spolupráce vzniká na základě společného vítězství. Obě strany vítězí.</i>		
10	<i>Která z odpovědí je podle Vás pravdivá?</i>	<i>a) Není potřeba nic měnit.</i>		
		<i>b) Když implementuji změnu, stává se neměnnou.</i>		
		<i>c) Změna musí být řízena a je nepřípustné, aby změna řídila nás.</i>		
11	<i>Která z odpovědí je podle Vás pravdivá?</i>	<i>a) Když chceme implementovat změnu, musíme být srozuměni s tím, že se něco změní.</i>		
		<i>b) Změnu lze docílit silou.</i>		
		<i>c) Změnu nelze realizovat kvůli zaběhnutým rituálům.</i>		

Příloha 6. Ilustrační fotografie

