

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Bakalářská práce

Barbora Švarcbachová
2019



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra společenských věd

**Management rozvoje lidských zdrojů –
vzdělávání a rozvoj pracovníků v
organizaci Centrum Seňorina, z. s.**

Autor bakalářské práce:

Barbora Švarcbachová

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Gabriela Petrá.

Rok obhajoby:

2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Management rozvoje lidských zdrojů – rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci
Centrum Seňorina, z. s.“
jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 26. dubna 2019

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Barbora Švarcbachová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Management rozvoje lidských zdrojů – vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci Centrum Seňorina, z.s.**

Zásady pro vypracování:

1. - zpracování rešerše odborné literatury na dané téma a vytvoření konceptuálního rámce pro analytickou část
- konkretizovat cíl práce a definovat výzkumné otázky a navrhnout metodologický postup k jeho naplnění
- provedení analýzy vzdělávacího systému ve vybrané společnosti

Rozsah práce: 30-40

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Datum zadání bakalářské práce: říjen 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2019

Barbora Švarcbachová
Řešitelka

PhDr. Gabriela Petrů
Vedoucí práce

Ing. Jiří Vopátek, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Management rozvoje lidských zdrojů – rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci Centrum Seňorina, z. s.

Abstrakt:

Bakalářská práce Management rozvoje lidských zdrojů – rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci Centrum Seňorina zkoumá vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích a demonstruje poznatky získané literární rešerší na konkrétním příkladu, kterým je organizace poskytující sociální služby pro seniory specializující se na osoby postižené různými typy demence, Centrum Seňorina. V rámci praktické části je zkoumána pracovní pozice pečovatelky. Je vymezena její pracovní náplň a požadované kompetence a pomocí dotazníkového šetření a konzultace s ředitelkou organizace analyzován současný stav vzdělávacího systému organizace a kompetencí pečovatelek. Cílem práce je návrh nápravného řešení ke zlepšení vzdělávacího systému organizace a doplnění potřebných kompetencí pečovatelek.

Klíčová slova:

Vzdělávání, rozvoj, management, lidské zdroje, sociální služby

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní PhDr. Gabriele Petrů za vedení a odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, zejména své mamince a zároveň ředitelce Centra Señorina, která mi nejen byla vekou pomocí a podporou při vypracovávání této práce, ale zároveň svou náročnou prací pomáhá a vytváří standard kvality v sociální oblasti, která to velmi potřebuje.

Obsah

Úvod	15
1 Identifikace potřeby vzdělávání, jeho metody a plánování	17
Rozvoj	18
Rozvoj pracovníků	18
Vzdělávání.....	18
Vzdělání.....	19
Kompetence.....	19
1.1 Formy a metody vzdělávání	21
1.1.1 Instruktaž při výkonu práce	21
1.1.2 Coaching	22
1.1.3 Asistování	22
1.1.4 Přednáška	22
1.1.5 Demonstrování.....	23
1.1.6 Simulace.....	23
1.1.7 Workshop.....	23
1.2 Supervize	23
1.3 Plánování vzdělávání.....	24
1.3.1 Fáze analýzy.....	24
1.3.2 Fáze návrhu.....	24
1.3.3 Fáze vývoje	24
1.3.4 Fáze realizace.....	25
1.3.5 Fáze hodnocení a zdokonalování	25
1.4 Vyhodnocování účinnosti vzdělávání	25
1.4.1 Reakce a poznatky	26
1.4.2 Hodnocení pracovního chování	26
1.4.3 Hodnocení na úrovni organizační jednotky	26
1.4.4 Hodnocení konečné hodnoty.....	26
1.4.5 Komunikace výsledků měření.....	26
2 Předpoklady pro práci v sociálních službách	28
2.1 Kvalifikační kurz pro práci v sociálních službách	29
3 Principy Montessori	30
4 Metodika.....	31
5 Centrum Seňorina	33

5.1 Pracovní pozice pečovatelka v Centru Seňorina	34
5.2 Výběr nových pracovníků na pozici pečovatelka	35
5.3 Vzdělávání v Centru Seňorina	35
5.4 Vyhodnocování vzdělávání a zpětná vazba	36
6 Vyhodnocení dotazníku	37
7 Návrh na změnu v oblasti vzdělávání v Centru Seňorina	44
7.1 Zaučování a adaptace	44
7.2 Kurzy	44
7.3 Zpětná vazba	45
7.4 Vyplnění nedostatků ve vzdělání a využití příležitostí	45
7.5 Finanční a organizační aspekt změny	46
Závěr	48
Seznam literatury	50
Přílohy	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma analýzy potřeb vzdělávání na jednotlivých podnikových úrovních.....	20
Obrázek 2 - Délka praxe v sociálních službách.....	40
Obrázek 3 - Délka trvání pracovního poměru s Centrem Seňorina.....	40
Obrázek 4 - Odpovědi na otázku „Víte, jak dobře práci odvádíte z pohledu Vaší nadřízené sociální pracovnice/vedení Centra Seňorina?“	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Věkové rozložení pečovatelek Centra Seňorina	37
Tabulka 2 - Spokojenost s formou zaučování na pozici pečovatelka.....	38
Tabulka 3 - Vzdělání a kvalifikace pečovatelek Centra Seňorina.....	39
Tabulka 4 - Současné oblasti vzdělávání.....	41
Tabulka 5 - Oblasti zájmu pečovatelek ve vzdělávání	41
Tabulka 6 - Průměrné hodnocení činností, kompetencí a vlastností pečovatelek	43

Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace, proto se dá předpokládat, že jejich vzdělávání a rozvoj je také jedním z hlavních úkolů personální práce. Personalista musí zajistit, že pracovníci v organizaci jsou nejen schopni vykonávat svou pracovní činnost, ale jsou také připraveni na plánované nadcházející změny ve fungování organizace či trhu, nebo změny náhlé, neplánované. Dále je nutné pracovníky vzdělávat s cílem zajištění zvyšování kvality výrobků a služeb, které organizace odvádí na trh a tím si zajišťovat vyšší prosperitu. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je složitý a nekonečný proces, který vyžaduje důkladné plánování, vedení, kontrolu, vyhodnocování a neustálé přehodnocování v návaznosti na změny a výsledky jak vzdělávání, tak organizace.

V teoretické části budou nejprve definovány hlavní pojmy, se kterými bude v průběhu práce pracováno. Dále bude popsán význam vzdělávání a rozvoje jak pro organizaci, tak pro pracovníka, a identifikace jeho potřeby a potřebného rozsahu dalšího vzdělávání. Budu se zabývat rovněž běžnými formami a metodami vzdělávání, jednotlivými fázemi jeho realizace a segmenty vyhodnocování jeho účinnosti a vlivu na organizaci. V poslední části teoretického zkoumání se zaměřím na popis předpokladů pro práci v sociálních službách, kvalifikačního kurzu a principů Montessori, protože právě na oblast sociální práce bude zaměřena praktická část mé bakalářské práce.

Pro aplikaci svých teoretických poznatků jsem zvolila centrum odlehčovacích sociálních služeb pro seniory Centrum Seňorina, které se zabývá zejména podporou klientů s demencí v raném stádiu a jejich rodin. Zaměstnanci Centra Seňorina se v péči a přístupu ke klientům řídí principy Montessori, což není v České republice obvyklé, a pro aplikování takových metod je třeba v tomto oboru nadstandardní vzdělání. Vzhledem k vyhlášce 505/2006 Sb. jsou finanční příjmy podobných sociálních zařízení velmi omezené. Pro svou práci jsem si vybrala organizaci zabývající se sociálními službami z toho důvodu, že právě tyto organizace si často nemohou finančně dovolit zaměstnávat osoby, které kvalifikačně a kvalitativně dosahují potřebného stupně pro výkon své práce v požadovaném standardu.

V první fázi představím organizaci, kterou jsem zvolila pro realizaci praktické části mé bakalářské práce, zkoumanou pozici pečovatelka a procesy, které se zkoumanou pozicí a jejím rozvojem a vzděláváním souvisí. K tomu potřebné informace získám rozhovorem s ředitelkou organizace. Kromě samotné pracovní pozice tedy popíši proces nabírání nových pracovníků na tuto pozici, vzdělávání v organizaci, vyhodnocování vzdělávání a odvedené práce a následné poskytování zpětné vazby. Požadovaný stav kompetencí pečovatelek je takový stav, který odpovídá kompetencím potřebným k výkonu práce kvalitativně odpovídající Standardům Centra Seňorina. Současný stav budu zkoumat pomocí anonymních dotazníků, které pečovatelkám v Centru Seňorina položím. Data

získaná od pečovatelek vyhodnotím a tyto dva stavy – požadovaný a současný – porovnáám. Předpokládám, že tyto dva stavy se od sebe budou velmi lišit, tedy budu moci identifikovat potřebu vzdělávání zkoumaných zaměstnanců. Zároveň očekávám, že všechny pečovatelky ovládají dovednosti nabyté na akreditačním vzdělávacím kurzu pro pracovníky v sociální oblasti, který je ze zákona o sociálních službách pro výkon přímé pečovatelské péče požadován.

Cílem práce je identifikovat potřebu doplňujícího vzdělávání pro osoby pracující na pozici pečovatelka v Centru Seňorina a pro nalezené nedostatky nalézt vhodnou vzdělávací metodu, která bude odpovídat požadavkům zkoumané organizace: proveditelná za krátkou dobu, finančně a organizačně nenáročná, zaručující efektivnost. V závěru shrnu veškeré své poznatky z mého výzkumu a práce jako celku a navrhnou příklad provedení nejvhodnější nalezené metody vzdělávání pečovatelek a případných úprav vnitřních procesů ve zvolené organizaci.

1 Identifikace potřeby vzdělávání, jeho metody a plánování

Problematika vzdělávání začíná již u získávání pracovníků. V samotném začátku je třeba čelit rozhodnutí ve volbě vhodné strategie. Dle Koubka lze získávat nezkušené zaměstnance a vzdělávat je podle svých potřeb anebo lze získávat jen zkušené zaměstnance a do vzdělávání investovat minimum zdrojů. To s sebou nese i fakt, že pracovní síly z externích zdrojů přináší do organizace nové nápady a přístupy neovlivněné touto organizací a zároveň potřebu investice do jejich onboardingu. Zato pracovníci získaní z interních zdrojů (např. povýšením) se v organizaci již orientují, často nejsou schopni přinést nové přístupy, ale na jejich onboarding lze ušetřit. Tyto strategie mohou být v kombinovány (Koubek, 2015). Podle Hroníka je toto rozhodnutí dáno organizační strategií, která se vytváří alespoň na 3 roky. Rozlišuje pak „organizaci na jedno použití“ a „revitalizující organizaci“. Organizace na jedno použití mají strategii postavenou na určitou dobu a jejich životnost je velmi omezená, protože využívá těch zdrojů, které jsou pro ni v konkrétním čase zrovna výhodné a rentabilní, není je třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Oproti tomu revitalizující organizace musí mít velmi propracovanou a dlouhodobou strategii reagující na změnu podmínek. Ta se pak zaměřuje spíše na nezkušené lidi a vzdělává si je podle svých potřeb (Hroník, 2007).

V případě, že se organizace rozhodne získávat nové pracovníky na trhu práce, cílem recruitera je dle Koubka zaujmout pracovní zdroje volným pracovním místem, obsadit vytvořené pracovní místo co nejvhodnějším kandidátem, tzn. kandidátem, který bude splňovat požadavky pro toto pracovní místo, jako např. vzdělání, schopnosti, předchozí pracovní zkušenosti, požadované finanční ohodnocení atp., za co nejnižších nákladů, v co nejkratším čase (Koubek, 2015).

Lze říci, že výkonnost firmy je dána výkonností jejích procesů a výkonností lidí. Tyto dva faktory spolu vzájemně souvisí. Čím složitější a propracovanější procesy organizace má a nebo chce mít, tím výkonnější pracovníky potřebuje. Výkonnější pracovníky může získat a nebo může současné pracovníky vést k rozšiřování si svých kompetencí a výkonnosti směřováním k prostředí učící se organizace (Hroník, 2007). Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu je napomáhat společnému a vzájemnému zlepšování, které podporuje jak strategické cíle organizace, tak individuální potenciál jedince (Armstrong, 2008).

Pro zajištění systematického vzdělávání a efektivního fungování personálního oddělení je vhodné využívat výhod personálních informačních systémů, ve kterých je vhodné ukládat a zpracovávat veškeré potřebné informace o pracovnících organizace, jako je například dosažené vzdělání, jazykové a jiné schopnosti, certifikáty, plány osobního rozvoje, výsledky hodnocení atp. Takový systém může být užitečný nejen pro plánování

dalšího vzdělávání jednoho konkrétního nebo skupiny pracovníků, ale také pro vytváření pracovních míst a získávání pracovníků. Tyto procesy a mnohé další spolu totiž velmi úzce souvisí (Koubek, 2000).

Analýza takových dat může HR oddělení usnadnit práci s recruitingem a organizaci ušetřit náklady, protože může ukázat různé závěry. Jedním z nich může být informace, že pracovníka pro obsazované pracovní místo bude vhodnější získat vnitroorganizačně, protože v organizaci existují pracovníci, kteří mají vhodné vlastnosti pro toto pracovní místo a na svém současném místě tyto vlastnosti nebo svůj potenciál plně nevyužívají. Interní výběrová řízení jsou vhodná nejen z tohoto důvodu, kdy se potenciál pracovníků v organizaci již pracujících začne plně využívat, ale také z finančních důvodů. Volbou interního výběrového řízení organizace ušetří značné náklady na náboru nového pracovníka minimalizací obětovaného času interních recruiterů nebo provizí placených personálním agenturám, na jeho zaučování, případném doškolování nebo jiné náklady spojené se získáváním nového pracovníka na trhu práce (Koubek, 2015). Pro začátek bych ráda vymezila pojmy, kterých se tato práce týká.

Rozvoj

Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení se, obsahuje záměr, který je podstatnou částí rozvojových programů. Naproti tomu je vzdělávání organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání v organizaci se postupuje systematicky (Hroník, 2007). Armstrong a Taylor oproti tomu definují rozvoj jako rozšiřování schopností nebo realizaci potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015)

Rozvoj pracovníků

Zatímco školení se zaměřuje na zlepšování pracovních výkonů na současných pracovních místech, rozvoj je definován jako úsilí o zlepšení budoucího výkonu získáváním dovedností, které pracovník využije ve svém budoucím pracovním pověření. (Berman, et al., 2010). Bartoňková k rozvoji pracovníků přistupuje jako dalšímu vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince, které není orientováno na momentálně vykonávanou práci, ale spíše obecně na kariéru pracovníka (Bartoňková, 2019).

Vzdělávání

Pojem vzdělání je podle Koubka možné popsat dvěma způsoby, a to jako všeobecné vzdělávání a odborné vzdělávání.

Všeobecné vzdělávání představuje získávání a formování určité struktury všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností v procesu odborného vzdělávání a rozvoje lidí (Koubek, 2000, p. 319). Tureckiová dodává, že vzdělávání umožňuje získávat nové kvalifikace a kompetence kdykoliv během života (Tureckiová & Veteška, 2008).

Odborné vzdělávání představuje formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizaci a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa, organizace či práce (Koubek, 2000, p. 319).

Naproti tomu Armstrong více druhů vzdělávání nerozlišuje a vzdělávání definuje jako systemické uplatňování formálního procesu s cílem rozšiřování znalostí a získávání zkušeností, které pomůže lidem v uspokojivém vykonávání jejich práce (Armstrong & Taylor, 2017).

Bartoňková definuje firemní vzdělávání, a to hned několika jednoduchými způsoby. Podle Bartoňkové je firemní vzdělávání vzděláváním pracovníků ve firmě zahrnující povinné i kvalifikační vzdělávání, získávání, prohlubování, zvyšování a udržování kvalifikace (Bartoňková, 2019). Tureckiová firemní vzdělávání vnímá podobně. Vnímá ho jako hlavní nástroj v rozvoji zaměstnanců vedoucí ke zdokonalování, prohlubování, rozšiřování anebo změny struktury či obsahu pracovní způsobilosti zaměstnanců. V rámci podniku pak rozlišuje tři „vývojové etapy“ v přístupu ke vzdělávání. Je jimi organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, systematický přístup a koncept učící se organizace (Tureckiová, 2004). Hroník doplňuje, že vzdělávání v organizaci má dvě hlavní funkce, a to zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti a rozvoj způsobilostí všeho druhu – tedy kompetencí a kompetentnosti (Hroník, 2007).

Vzdělání

Vzdělání znamená rozvoj znalostí, hodnot a porozumění potřebné ve všech směrech života více než znalosti a schopnosti vztahující se k určitému oboru (Armstrong & Taylor, 2017)

V oblasti sociálních služeb, které se v této práci věnuji, je minimální potřebné vzdělání, kterým pracovník v sociálních službách musí disponovat, stanoveno zákonem o sociálních službách. Ten ho stanovuje alespoň na dokončené základní vzdělání a absolvovaný akreditovaný kvalifikační kurz (Česko, 2006).

Kompetence

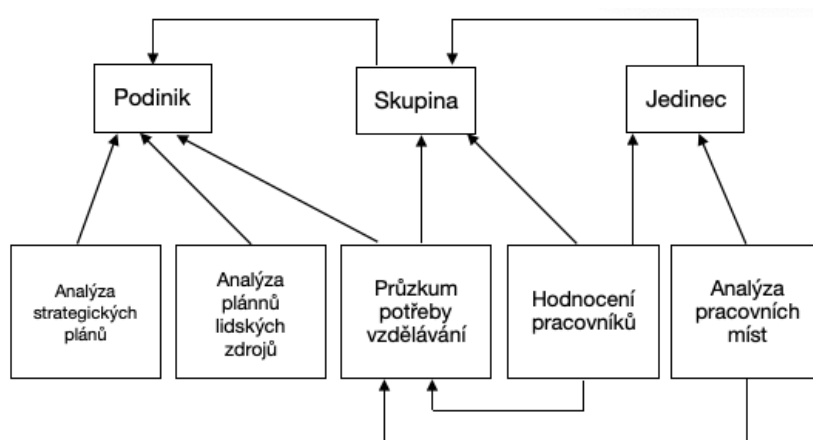
Veškerý rozvoj i vzdělávání vedou rozšiřování či prohlubování kompetencí. Hroník kompetence definuje jako souhrn dovedností, znalostí, zkušeností a vlastností, který

podporuje dosažení cíle. Tento souhrn lze pozorovat ve vzorku chování jedince, ve kterém lze pak spatřit vícero kompetencí (Hroník, 2007). Veteška s Tureckiovou do tohoto souboru přidávají také metody, postupy, postoje nebo také motivaci (Tureckiová & Veteška, 2008). Pilařová kompetence definuje obdobným způsobem. Soubor atributů ale nazývá předpoklady pro výkon a dodává, že pojem kompetence zahrnuje i samotný výkon. Kompetenci definuje tedy jako schopnost podávat požadované výkony (Pilařová, 2016).

Existence systematického vzdělávání má kromě snadnějšího formování pracovníků v organizaci již přítomných také pozitivní význam i v rámci získávání nových pracovníků mimo prostředí organizace. Je vysoce pravděpodobné, že povědomí o systematickém vzdělávání přiláká do organizace spíše pracovníky, pro které vlastní osobní rozvoj a možnost průběžného vzdělávání představuje určitou životní hodnotu a budou to pravděpodobně také lidé spíše vzdělaní a cílevědomí. Pro takové uchazeče o pracovní místa takový systém může představovat určitý zaměstnanecký benefit (Koubek, 2000).

Potřeby vzdělávání se běžně určují na základě obecné představy, co by pracovníci na určitých pozicích v organizaci vykonávající určitou práci měli znát a umět. Tento způsob může být ale povrchní a nemusí nám vždy přesně ukázat opravdový stav věci. Zaměřit bychom se totiž měli spíše na analyzování mezer ve vzdělání a na určení potřeb vzdělávání nejen na úrovni jednotlivců, ale také na úrovni skupin a organizace. *Analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin, přičemž analýza potřeb vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Tento proces funguje i obráceně* (Armstrong & Taylor, 2015, p. 354). To znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Schéma analýzy potřeb vzdělávání na jednotlivých podnikových úrovních



Zdroj: Armstrong, 1999, vlastní zpracování

Analýza mezer ve vzdělání je proces identifikace rozdílu mezi stavem „co je“ a stavem „co by mělo být“, tedy identifikace rozdílu mezi tím, co pracovníci vědí a umí, a tím, co by vědět a umět měli. Poté je možné specifikovat vzdělávací a rozvojové aktivity, které by mohly tento rozdíl – mezery vyplnit.

Potřeba vzdělávání se ale neskrývá jen v deficitu či mezerách mezi reálným a ideálním stavem, ale mělo by se také zabývat uspokojováním rozvojových potřeb – *víceoborovostí či flexibilní kvalifikací, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni na sebe brát další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí* (Armstrong, 1999, p. 538).

1.1 Formy a metody vzdělávání

Rozlišují se dvě formy vzdělávání, a to vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti se praktikuje za účelem osvojení si určitých dovedností a činností. Jeho metody bývají také považovány za vhodnější pro výkonné pracovníky či pracovníky liniového managementu, jsou individualizovanější a tomu také odpovídají. Nejobvyklejšími vzdělávacími metodami je instruktáž při výkonu práce, coaching a asistování, ale často se můžeme setkat také s mentoringem, counsellinem, rotací práce, pověřením úkolem nebo s pracovními poradami. Volba nejvhodnější formy a metody by se měla řídit podle následujících faktorů: cíle vzdělávání s atributy znalosti, dovednosti, osobnost vzdělávaného člověka; profil vzdělávaných osob s atributy intelektuální úroveň, motivace k učení, sociální a kulturní profil, postavení v organizaci atp.; profil vzdělavatelů s atributy pedagogické schopnosti, odborná způsobilost; časové, materiální a jiné faktory definované atributy objem prostředků, které organizace na vzdělávání může vynaložit, existence učebních materiálů, čas, organizační kultura a její postoj ke vzdělávání, existence a vybavenost vzdělávacího zařízení atp. (Koubek, 2000).

1.1.1 Instruktáž při výkonu práce

Nejpoužívanější metodou je instruktáž při výkonu práce. Využívá se zejména při zácviku nového pracovníka nebo méně zkušeného pracovníka v určité jednodušší činnosti. Zácvik provádí zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený tak, že předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si tento postup osvojuje pozorováním a následným plněním vlastních úkolů. Tato poměrně rychlá metoda takto zároveň vytváří vztah mezi takto spolupracujícími pracovníky. Nevýhodou může ale být to, že je často praktikována pod časovým presem (Koubek, 2015).

1.1.2 Coaching

Coaching je na rozdíl od instruktáže metoda dlouhodobého charakteru, nemusí být využita jen ke vzdělávání, ale také k osobnímu rozvoji. Je často ale chápána v jiném významu. Nejedná se totiž o vysvětlování či instruování, ale o pouhé usměrňování a podněcování vzdělávaného pracovníka k určitému cíli. Správný pracovní postup musí ale vzdělávaný pracovník vymyslet sám a coach mu je pouhou oporou, což dělá metodu účinnější, ale zároveň časově náročnější (Koubek, 2000). Coaching může být aplikován pouze příležitostně, protože jakékoliv situace mohou být vnímány jako příležitost k učení, například pokládáním vhodných otázek při výkonu činnosti nebo poskytováním zpětné vazby ve správný čas (Armstrong & Taylor, 2017).

1.1.3 Asistování

V rámci metody asistování je zkušenému pracovníkovi přidělen na výpomoc – asistenci méně zkušený vzdělávaný pracovník. Pomocníkovi jsou tak přidělovány stále složitější úkoly, učí se od zkušeného pracovníka, kterému pomáhá, a stává se samostatným při vykonávání stejné práce jako tento zkušený pracovník.

Výhodou této metody je, že vychovává k samostatnému rozhodování a samostatnosti vůbec, je tedy využitelná kromě zaučování do manuálních nebo rutinních prací také k zaučování řídicích pracovníků (Koubek, 2000).

Metody vzdělávání prováděné mimo pracoviště jsou v drtivé většině aplikovány na početné skupiny vzdělávaných pracovníků a nejsou tedy zdaleka tak individualizované jako metody vzdělávání na pracovišti, které ho se většinou účastní pouze dvě osoby. Režim těchto metod prováděných mimo pracoviště je velmi podobný školnímu režimu, ať už vzdělávání probíhá v rámci organizace nebo mimo ni. Mezi nejobvyklejší metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí přednáška, demonstrování, simulace a workshop, dále pak seminář nebo e-learningy (Koubek, 2015).

1.1.4 Přednáška

Přednáška je metoda bez aktivní účasti vzdělávaných pracovníků zaměřená čistě na zprostředkování faktických informací nebo teorie bez možnosti si tyto nově nabyté znalosti prakticky osvojit. Jedná se tak o velmi rychlou a nenáročnou metodu, která je vhodná zejména k předání stručných a potřebných informací v nenáročné a poutavé formě, která je vzhledem k jednostrannému toku informací velmi důležitá. Příprava přednášky nebývá nákladná ani složitá (Koubek, 2015).

1.1.5 Demonstrování

Demonstrování je praktické, názorné vyučování za pomoci různé techniky a více se orientuje na prostředkování znalostí a dovedností a jejich praktické využití. Tato metoda může být prováděna ve výukových dílnách, vývojových pracovištích apod. (Koubek, 2015).

1.1.6 Simulace

Simulace je školící technika zaměřená na praxi a aktivní zapojení účastníků, která usiluje o napodobení hlavních rysů reálné situace. Většinou jde o situaci velmi podobnou tomu, co vedoucí pracovníci často musí řešit v práci. Tato metoda podporuje hlavně samostatné rozhodování, ale také týmovou práci a vyjednávání. Velmi podobnou, jednodušší metodou je hraní rolí, která je stejně tak orientovaná na rozvoj praktických schopností. Od účastníků je v obou metodách vyžadována samostatnost a hravost (Koubek, 2000). Výhodou této metody, např. oproti asistování, je, že nehrozí narušení probíhajícího pracovního procesu případnou chybou vzdělávajícího se pracovníka (Berman, et al., 2010; Armstrong, 1999).

1.1.7 Workshop

Workshopy jsou variantou případových studií řešených komplexněji a týmově. Řeší se smyšlené nebo reálné problémy organizace, které je nutno analyzovat a navrhnout jejich řešení. Tato metoda je velmi účinná při rozvoji manažerů nebo tvůrčích pracovníků a ve výchově k týmové práci, poskytuje možnost posoudit problémy z různých úhlů pohledu, ale je velmi náročná na přípravu a na moderátora (Koubek, 2000).

1.2 Supervize

Specifickým nástrojem k rozvoji a vzdělávání je supervize. Využívá se zejména pro pomáhající profese, jako jsou práce v sociálních službách, zdravotnictví, školství, nebo managementu a pracovních týmech. Supervizor hraje roli průvodce, který pro supervidovanému jedinci či skupině pomáhá reflektovat vlastní práci a vztahy a asistuje při nácházení nových řešení problematických situací (Český institut pro supervizi, 2006). Právě podle Venglářové existuje několik forem supervize. Hlavními jsou individuální a skupinová, lze se ale setkat také s intervizí (setkání bez supervizora), autovizí (sebereflexe) nebo se vzájemným konzultováním dvou kolegů. Venglářová dále zmiňuje, že hlavní prioritou supervize je profesionální rozvoj pracovníka týkající se několika oblastí – rozšiřování a získávání nových dovedností, zvládání emočně náročných a stresujících situací a vzdělávání (to platí zejména pro začínající pracovníky). Stejně jako Český institut

pro supervizi, i Venglářová tvrdí, že supervize může být pomocí pro hledání řešení obtížných případů (Venglářová, 2007).

Venglářová spolu s Dynákovou a Holečkem doplňují, že obvyklou praxí bývá supervize za pomoci externího supervizora, který napomáhá supervidovaným osobám vidět věci v širším kontextu. Supervizor je pak buď přítomen práce supervidovaných osob a poté s nimi o práci vede rozhovor, anebo supervidování o své práci supervizorovi pouze referují v supervizním sezení (Venglářová, et al., 2013).

1.3 Plánování vzdělávání

Typický postup plánování a provádění vzdělávacích programů má následující fáze: analýza, návrh, vývoj, realizace a vyhodnocení (Armstrong & Taylor, 2015). Vyhodnocení se věnuji v následující podkapitole.

1.3.1 Fáze analýzy

V rámci první fáze plánování je důležité správně analyzovat a definovat současný stav, tzn. je žádoucí mít přehled o tom, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti vzdělávaný pracovník nebo skupina má, které jsou nezbytné pro vykonávání práce a které pracovníkovi nebo skupině chybí. Poté je důležité pečlivě zvážit a vytyčit cíle, kterých je třeba tímto programem dosáhnout, tedy definovat konečné požadované chování (např. po ukončení vzdělávání bude školený pracovník schopen samostatně obsluhovat stroj na výrobu zmrzliny) a určit finanční rozpočet (Armstrong, 2008).

1.3.2 Fáze návrhu

V této fázi se přesněji určí, jak vzdělávání bude probíhat po obsahové stránce, s pomocí jakých výukových materiálů, jakou formou a metodou, jak dlouho a kde (na pracovišti, mimo pracoviště, externě) (Armstrong & Taylor, 2015).

1.3.3 Fáze vývoje

S použitím výstupů z prvních dvou fází se podrobně vypracovává program vzdělávání a sestavuje se jeho plán, který je nutno opět přesně vymezit. Vymezuje se obsahově, a tedy co bude předmětem vzdělávání, co bude výstupem jednotlivých lekcí; a časově, a to kdy a jak dlouho bude vzdělávání probíhat, jak dlouhé budou jednotlivé lekce. Stejně tak je nutno určit formu a místo, kde budou lekce probíhat (na pracovišti, mimo pracoviště, externě), metodu vzdělávání, finálně vypracovat výukové materiály a zajistit organizační záležitosti, jako je technické vybavení, administrativní podporu a udržení nákladů na realizaci v rozpočtu (Armstrong & Taylor, 2015).

1.3.4 Fáze realizace

V rámci realizace je nutno roz distribuovat veškeré výukové a jiné potřebné materiály všem zúčastněným osobám, realizovat školení a potřebná data administrativně zaznamenat. (Armstrong & Taylor, 2015).

1.3.5 Fáze hodnocení a zdokonalování

Po skončení školení je obvyklé, vzhledem k přínosnosti zpětné vazby, ho zhodnotit z pohledu osob odpovědných za realizaci tohoto vzdělávacího programu a z pohledu účastníků. Poté se také zkoumá dopad tohoto programu na zúčastněné a do jaké míry program naplnil očekávání a splnil vytyčené cíle (Armstrong & Taylor, 2015). Na základě výsledků hodnocení je třeba zvážit a rozhodnout, zda by bylo prospěšné vzdělávací program upravit, v jaké míře a v jakých ohledech (Armstrong, 1999).

1.4 Vyhodnocování účinnosti vzdělávání

Základem pro jakékoliv hodnocení jsou předem stanovená kritéria a cílové hodnoty žádaného chování, kterých je třeba dosáhnout. Zároveň je nutné předem vědět, jakou metodou a jaké informace je třeba získávat a analyzovat před zahájením vzdělávání, v jeho průběhu či po jeho ukončení. Cílem vyhodnocování vzdělávání je určit, zda a do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel a zda a do jaké míry přispívá k plnění cílů organizace, jinými slovy, jestli má smysl. Data sesbíraná pro vyhodnocování mohou být využita nejen k hodnocení, ale také k přehodnocení způsobu provádění vzdělávání a jeho přepřelánování za účelem efektivnějšího plnění cílů organizace (Armstrong, 1999). V menších podnicích se ale obecně od jakéhokoliv vyhodnocování efektivnosti vzdělávání formálními metodami, např. testem po skončení akce, ustupuje (Koubek, 2007).

Obecně je proces vyhodnocování velmi složitý a nedá se určit jeden ideální a univerzální postup pro všechny případy, vždy se musí „šít na míru“ konkrétnímu vzdělávacímu programu. Existuje ale model navržený Anthonyem Crandellem Hamblinem v jeho publikaci *Evaluation and Control of Training* z roku 1974, který celá proces hodnotí na pěti úrovních: reakce, hodnocení poznatků, hodnocení pracovního chování, hodnocení na úrovni organizační jednotky, hodnocení konečné hodnoty. A. C. Hamblin ale zdůrazňuje, že všech pět úrovní tvoří jakýsi řetěz: *vzdělání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vedou ke změnám pracovního chování, které vedou ke změnám v organizační jednotce, které vedou ke změnám při dosahování konečných cílů* (Armstrong, 1999, p. 556). Jakýkoliv článek tohoto řetězu může řetěz různými způsoby přetrhnout, a proto se může stát, že konečné výsledky neodpovídají výsledkům předchozí úrovně. Je proto dobré postupovat sestupně a hledat, co fungovalo u předchozí úrovně a nefunguje u následující (Armstrong, 1999).

1.4.1 Reakce a poznatky

Úroveň reakcí jednoduše hodnotí subjektivní pocity a názor absolventů na konkrétní vzdělávání ohledně užitečnosti, zábavnosti, příjemnosti, délce a obsahu lekcí a lektorů (Armstrong, 1999). Reakce na konkrétní uplynulé vzdělávání lze získávat rozhovorem nebo dotazníkem přímo od účastníka vzdělávání, ale také od jeho přímého nadřízeného nebo od školitele (Koubek, 2007). Druhá úroveň, úroveň poznatků, spočívá v zjišťování a hodnocení nových znalostí a dovedností, kterých školené osoby během vzdělávání nabyly, a v následné změně jejich postojů (Armstrong, 1999).

1.4.2 Hodnocení pracovního chování

Hodnocení pracovního chování má za úkol zjišťovat, do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují nově mimo své pracoviště nabyté znalosti a dovednosti při plnění vlastních pracovních úkolů. V případě vzdělávání na pracovišti by měl být zaznamenaný jen nepatrný rozdíl mezi tím, co se absolvent naučil, a jeho pracovním chováním (Armstrong, 1999).

1.4.3 Hodnocení na úrovni organizační jednotky

Pokud vyhodnotíme změnu pracovního chování absolventa vzdělávání, tedy jednotlivce, je možné začít zkoumat a hodnotit jeho vliv na pracovní chování organizační jednotky, tedy skupiny. Ve skutečnosti nejde záznam změny chování pracovní skupiny, ale o dopad této změny na její pracovní výsledky, jako třeba produktivity, kvality práce, nebo na plnění jejích úkolů a cílů. (Armstrong, 1999)

1.4.4 Hodnocení konečné hodnoty

Dále se hodnotí, jaký vliv má tato změna na plnění cílů organizace a její prospěch z hlediska ziskovosti, nákladovosti, jejího zachování nebo růstu. Jedná se o určení míry, v jaké byly dosaženy předem stanovené cíle vzdělávání. Cíly může být snížení četnosti úrazů na pracovišti, zvýšení produktivity práce, nebo také zvýšení prodeje. Tato úroveň je pro hodnocení nejsložitější a je velmi náročné na této úrovni výsledky vyčíslit (Armstrong, 2008).

1.4.5 Komunikace výsledků měření

František Hroník popisuje ještě finální fázi či úroveň vyhodnocení vzdělávání, a tou je komunikace jeho výsledků. Výsledky měření jsou obvykle zpracovány do závěrečné zprávy a její části jsou poté prezentovány jednotlivým zainteresovaným osobám. Obecně platí že výsledky by měly všechny zainteresované osoby – účastníci vzdělávání, nadřízený účastníků, lektor, nadřízený lektora a HR manažer (Hroník, 2007).

Vodák s Kucharčíkovou poukazují mimo jiné i na rizika vyhodnocování vzdělávání, která mohou ohrozit zkreslenost jeho výsledku. Tvrdí, že vyhodnocování by nemělo být příliš koncentrováno jen na jednu úroveň vyhodnocování (jednu oblast, jednu skupinu osob), jinak hrozí, že se ztratí jiné důležité poznatky z vyhodnocení. Dále by měla být zajištěna alespoň minimální spokojenost účastníků vzdělávání, a to z toho důvodu, že spokojený účastník se lépe učí. Proto by se v rámci vyhodnocování nemělo opomíjet zjišťování spokojenosti účastníků s uplynulým vzděláváním. Celkový výsledek vyhodnocení by pak měl být porovnán s dopadem na individuální výkonnost a využíváním nových poznatků (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2 Předpoklady pro práci v sociálních službách

Zákon o sociálních službách vymezuje druh služeb, které spadají do skupiny sociálních služeb, a podmínky, za kterých tyto služby mohou být vykonávány. Vymezuje jak podmínky pro klienty této služby, jako například podmínky nároku na příspěvek na tyto služby, tak pro poskytovatele sociální služby vyčítá činnosti, které spadají pod skupinu sociálních služeb, a podmínky jejich poskytování.

Podmínky pro poskytování sociálních služeb jsou velmi rozsáhlé, a kromě povinné registrace sociální služby zahrnují také předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka. Tyto předpoklady zahrnují obecné podmínky, které jsou podmínkami pro výkon jiných povolání, např. bezúhonnost, svéprávnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Pro pracovníky v sociálních službách (např. pečovatelky) se jí rozumí *základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu a nebo základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110. Podmínku absolvování kvalifikačního kurzu podle odstavce 5 je třeba splnit do 18 měsíců ode dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Do doby splnění této podmínky vykonává zaměstnanec činnost pracovníka v sociálních službách pod dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se dále nevyžaduje u fyzických osob, které získaly vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).*

Mimo jiné zákon vytyčuje podmínky poskytování služeb za úhradu a výše úhrady je upravena vyhláškou 505/2006 Sb., ve které jsou jednotlivé úkony rozděleny do skupin a výše úhrady je přiřazena právě těmto skupinám. Tyto úpravy mohou být pro menší poskytovatele sociálních služeb značně omezující, protože nemohou za poskytované služby požadovat vyšší úhradu. Poskytovatel má tedy omezené finanční prostředky, mimo jiné, na výplatu mezd, což může mít značný vliv na kvalitu poskytovaných služeb (Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách).

2.1 Kvalifikační kurz pro práci v sociálních službách

Obsah kvalifikačního kurzu podle odstavce 5 a jeho minimální rozsah stanoví prováděcí právní předpis (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Kvalifikační kurz nabízejí v ČR akreditované společnosti Ministerstvem práce a sociálních věcí a obsah kurzu se tedy v kurzech nabízených různými společnostmi zásadně neliší. Obvykle má rozsah 150–160 hodin, z toho 40 hodin je věnováno praktickému osvojení si získaných znalostí na pracovišti. Někteří poskytovatelé akreditovaného kurzu jsou členy Asociace vzdělavatelů v sociální práci, která vytvořila standard obsahu těchto kurzů (Elichová, 2017). Tento standard má sloužit jako nepodkročitelná norma a metodický nástroj pro členské školy. Standard zahrnuje velkou spoustu teorie včetně sociologie, psychologie a sociálního výzkumu (ASVSP, 2018). Běžně se ale obsah kurzu se týká kvality sociálních služeb a metody sociální práce, komunikace, psychologie, somatologie, etiky, základy hygieny, péče o domácnost a ochrany zdraví, aktivizačních a vzdělávacích technik, krizové intervence, prevence týrání osob atp., což jsou oblasti vzdělávání, které účastníka kurzu na reálné vykonávání práce v sociálních službách z praktického hlediska připraví důkladněji. Úspěšné zakončení kvalifikačního kurzu je podmíněno docházkou a úspěšným absolvováním závěrečného testu (Anisová, 2014).

3 Principy Montessori

Italská lékařka Maria Montessori pracovala s faktem, že děti jsou v určitých časových fázích maximálně připraveny k určitému vývojovému kroku a dětem má být umožněno se ve správný okamžik chopit příležitosti na tomto vývojovém kroku pracovat., pokud mají využít svůj plný potenciál (Žijeme Montessori, 2014). Děti zároveň vnímala jako unikátní individua, která mají rozdílné potřeby a potenciál, v rozdílném čase a rozdílném prostředí, která se učí skrze vlastní činnost, nikoliv díky tomu, že ho učí dospělí (Korcová, 2007). Na tom základě postavila alternativní výchovně vzdělávací program Montessori, který se řídí několika principy. Hlavními je neautoritativní přístup, absence trestů, učitel vykonává roli průvodce a k dítěti má partnerský přístup. Dalšími principy jsou řád, připravené prostředí s nabídkou důmyslných pomůcek a svoboda dítěte zvolit si, ve kterém směru se zrovna bude rozvíjet, Aktivitu, které dítě v zařízení vykonává, vykonává pro své vlastní uspokojení, ne pro uspokojení lektora či rodiče (Montessori ČR, 2019). Právě správně zvolené a poskytnuté didaktické výukové pomůcky vnímala Montessori jako zásadní v umožnění dětem naučit se něco praktického a získání si tak určitého stupně nezávislosti a sebevědomí (Montessori & Gutek, 2004).

Tento přístup lze samozřejmě aplikovat na jakoukoliv věkovou skupinu v zařízeních, jako jsou např. domovy pro seniory, léčebny dlouhodobě nemocných nebo sociální zařízení. Bere se pak ohled na jednotlivce, na jeho životní rytmus, zvyklosti a potřeby v konkrétním čase. Wehner a Schwinghammer popisují, že stejně tak jako u dětí je i u práce se seniory klíčová pozornost a ohleduplnost. V praxi to pak znamená, že při plánování průběhu všedních událostí během dne a poskytované péče je klient zapojen, jak nejvíc je to možné. Klientovi je pak umožněno aktivně se zapojovat také do příprav dne, například do příprav jídla (Wehner & Schwinghammer, 2013).

4 Metodika

Centrum Seňorina je centrum odlehčovacích sociálních služeb pro seniory, které se zabývá zejména podporou klientů s demencí v raném stádiu a jejich rodin. Odlehčovací služby jsou poskytovány jak přímo v Centru Seňorina, tak i v domácnostech jeho klientů. Tuto péči řídí jedna sociální pracovnice a přímo vykonává 10 pečovatelek. Jedná se o registrovanou sociální službu, a tudíž se Centrum Seňorina musí řídit podle zákona o sociálních službách. Tento zákon mimo jiné udává podmínky nárokování si finanční úhrady a maximální sazbu, kterou si organizace mohou nárokovat od svých klientů za poskytnutí sociální služby, udává Vyhláška 505/2006. To významně omezuje jejich příjmy, které se ve spoustě organizací promítají do budgetu na výplaty zaměstnancům a ten do kvality poskytovaných služeb. To je i případ Centra Seňorina, které si nemůže dovolit své zaměstnance adekvátně finančně odměnit, a to mu stěžuje práci i při získávání a výběru dostatečně kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, kteří by byli schopni svou práci vykonávat samostatně a podle standardů organizace (Centrum Seňorina, 2019). To vede k tomu, že je organizace nucena přijímat i uchazeče, které by za normálních podmínek odmítla, protože kvalitnější uchazeči nejsou ochotni pracovat za tak nízkou mzdu, a vedení této organizace pak věnuje více času on the job vzdělávání a kontrole.

Mým cílem v této práci je identifikace potřeby vzdělávání pečovatelek v centru Seňorina a pro nalezené nedostatky nalézt vhodnou formu a metodu jejich odstranění. Zároveň navrhnu způsob zlepšení souvisejících vnitřních procesů organizace. Centrum Seňorina v rámci snahy udržení si svých standardů kvality poskytovaných služeb spolupracuje s Nadačním fondem Seňorina, sponzory a dobrovolníky, kteří mu v tom pomáhají. V závěru se pokusím navrhnout možnost realizace vhodné metody vzdělávání právě za pomoci těchto podporovatelů.

Na identifikaci potřeby vzdělávání budu spolupracovat jak s pečovatelkami, tak s ředitelkou centra. Spolu s ředitelkou centra definujeme požadovaný stav na základě náplně práce pečovatelek a standardů kvality poskytovaných služeb Centra Seňorina (Centrum Seňorina, 2019). Požadovaný stav bude definován následujícími atributy: vzdělání, znalosti, dovednosti, schopnosti, rysy osobnosti a zkušenost. Odpovídá tedy Standardům organizace.

Informace o organizaci a jejích vnitřních procesech získám rozhovorem s ředitelkou organizace, informace o současném stavu získám přímo od pečovatelek pomocí strukturovaného dotazníku. Dotazník bude obsahovat stejné atributy jako popis požadovaného stavu a bude doplněn otázkami týkajícími se motivace ke vzdělávání a preferencí oblasti, formy a metody vzdělávání. Tento strukturovaný dotazník bude obsahovat jak otázky, ve kterých dotazovaná osoba vyhodnotí na škále od 1 do 5, jak dobře

ovládá danou činnost nebo jak silně se u ní projevuje daná schopnost či dovednost, tak otázky, ve kterých dotazovaná osoba může vybrat jednu nebo více z několika možností a např. tak vyjádřit svůj zájem a preference. Dotazník bude fungovat na principu self-assessment (sebehodnocení). Zkoumaným vzorkem bude všech 10 pečovatelek. Omezením tohoto výzkumu je subjektivita získaných dat způsobená sebehodnocením respondentů a možná zkreslenost dat způsobená možným strachem respondentů z úniku dat k vedení organizace – to bude ošetřeno anonymitou dotazníku.

Data získaná dotazníkovým šetřením v papírové formě elektronicky vyhodnotím pomocí on-line platformy Survio (www.survio.com) a výsledky pro srozumitelnost znázorním pomocí grafů a tabulek. Na základě výsledku mého šetření popíšu současný stav, který porovnáím se stavem požadovaným. Předpokládám, že tyto dva stavy se od sebe budou velmi lišit, tedy budu moci identifikovat potřebu vzdělávání zkoumaných zaměstnanců. Pro identifikované nedostatky zvolím vhodnou formu a metodu jejich napravení. Zároveň lze očekávat, že všechny pečovatelky ovládají dovednosti nabyté na akreditačním vzdělávacím kurzu pro pracovníky v sociální oblasti, který je ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách pro výkon přímé pečovatelské péče požadován, a že se ve zkoumaném vzorku respondentů najde osoba zkušenější než ostatní respondenti, která by se případně mohla při realizaci využít jako vzdělavatel.

5 Centrum Seňorina

Centrum Seňorina je středisko poskytující sociální služby se zaměřením na podporu klientů v raném stádiu demence, nejčastěji zasažených Alzheimerovou chorobou, a jejich pečujícími. Jeho služby umožňují klientům co nejdéle zůstat v domácím prostředí bez nutnosti trvalého pobytu v domově se zvláštním režimem či podobném zařízení. Bylo založeno v březnu 2015 a sídlí v centru Prahy.

Hlavní službou, kterou Centrum Seňorina nabízí, je denní stacionář, ambulantní pečovatelská služba, pro klienty, kteří v důsledku působení neurodegenerativního onemocnění mozku nejsou schopni nadále být sami doma anebo jejich pečující denní péči z jakéhokoliv důvodu nezvládá. V rámci této služby klienti denně dochází do centra, kde dostávají veškerou potřebnou péči pečovatelů spolu s aktivizačním programem. Nabízí se jim pak aktivity k tréninku kognitivních funkcí mozku s cílem zpomalit postup choroby, mezigenerační setkávání, canisterapie, ale také kreativní činnosti jako např. zpěv, hra na klavír, společné pečení a výtvarné činnosti. Centrum je vybaveno tak, aby se klienti cítili jako doma, nikoliv jako v nemocnici či jiném ústavu. Čas mohou trávit v obývacím pokoji, jídelně, pracovně, kuchyni či vlastních ložnicích. Celá služba se drží principů Montessori a nabízí individuální i společný program, přičemž klienti si mohou vybrat, zda a jakých aktivit se zúčastní. Mimo to se mohou zapojovat do chodu centra a pečovatelkám např. pomáhat s přípravou jídla, věšením prádla atp. tak, jako by to dělali sami doma.

Pro případy, kdy pečující příležitostně potřebují nepřetržitou pomoc s péčí po dobu několika dní, organizace nabízí krátkodobou odlehčovací pobytovou službu. Tato služba je identická s ambulantní formou odlehčovací služby s jediným rozdílem v tom, že klient v zařízení i přespává.

Pro klienty, kteří do centra nechtějí nebo nemohou docházet nebo jsou ještě schopni být sami doma, ale potřebují pomoc s některými úkony, nabízí organizace i tzv. terénní odlehčovací službu. Pečovatelka pak ve zvolený čas dochází do klientovy domácnosti a pomáhá mu se zvolenými úkony (osobní hygiena, lehký úklid domácnosti atp.).

Kromě péče o nemocné klienty organizace poskytuje podporu také jejich rodinám a osobám, které se rozhodly pečovat o své blízké doma, ale také i profesionálním pečujícím a veřejnosti ve formě poradny a vzdělávání a osvěty v oblasti mentálního zdraví. Centrum organizuje 3 akreditované kurzy – Montessori v péči o seniory, Duchovní rozměr v péči pro seniory a Komunikace s člověkem s demencí. Tyto kurzy jsou určeny pro veřejnost či jiné organizace, Centrum Seňorina je také nabízí zdarma svým pracovníkům.

Mimo to Centrum Seňorina organizuje akce pro veřejnost, např. středeční Trénink mozku v ceně kávy, který probíhá každou středu v jeho prostorách. Jedná se o trénink kognitivních funkcí mozku, zejména paměti, pozornosti a logiky.

Prostor Centra Seňorina tvoří dva propojené městské byty o celkové výměře 250 metrů a má celkovou kapacitu 15 osob, z toho maximálně 10 klientů využívající krátkodobou pobytovou službu.

V Centru Seňorina pracuje celkem 15 pracovníků, z toho 10 pečovatelek, sociální pracovníce, vedoucí pracovníce provozu, ředitelka centra, administrativní asistentka a úklidová pracovníce. Z pečovatelek jsou 3 zaměstnány v centru na hlavní pracovní poměr, z toho 2 na plný úvazek a 1 na poloviční. Další 2 pracují v centru jako OSVČ a pouze nárázově, zbylých 5 pečovatelek pracuje na DPP.

Zákonem omezené příjmy z poskytování sociální služby nestačí organizaci na pokrytí provozních nákladů. Paradoxně splnění podmínek registrace sociální služby nezaručuje nárok na státní podporu. Přestože je registrovaná služba zákonem č. 108/2006 Sb. a vyhláškou 505/2006 Sb. finančně a jinak omezovaná, Centru Seňorina se nedostává žádné státní podpory a je nuceno hledat finanční a jinou podporu z jiných zdrojů.

5.1 Pracovní pozice pečovatelka v Centru Seňorina

Pracovníci na pozici pečovatelka v Centru Seňorina obstarávají obě služby, jak ambulantní a pobytovou odlehčovací službu, tak terénní pečovatelskou službu. Základní náplň práce pečovatelek již definuje §40 zákona 180 o sociálních službách, a to na následující úkony: pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu a při zajištění chodu domácnosti, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy a zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Kromě těchto úkonů, pečovatelky v Centru Seňorina se dále podílejí na přípravě a průběhu aktivizačních a výtvarných činností, cvičení jemné motoriky a zapojování klientů do chodu zařízení, např. při přípravě stravy. K výkonu své práce pečovatelky přistupují dle principů Montessori.

Navíc k těmto zákonem určeným úkonům, náplň práce pečovatelky zahrnuje i drobný, většinou akutní úklid, výměnu a praní ložního prádla, příprava jídelníčku, objednávání obědů, nákupy potravin, příprava stravy k snídani, svačinám a večeři. Dále se pečovatelka aktivně účastní porad a supervizí, zajišťuje nejnutnější komunikaci s rodinou klienta (např. z důvodu nedostatku inkontinentních pomůcek), přijímání a přesměřování telefonátů od potenciálních klientů, na denní bázi také vyřizuje nutnou administrativu, tzn. zapisuje jaké úkony, s jakým klientem a jak dlouho prováděla a zprávy z průběhu dne. Oba dva zápisy provádí pečovatelka do předem připravených formulářů.

5.2 Výběr nových pracovníků na pozici pečovatelka

Centrum Seňorina není na trhu práce z finančního hlediska lákavým zaměstnavatelem, nabízené mzdy na pozici pečovatelka jsou v současnosti Praze vysoce podprůměrné. Hledání a výběr nových uchazečů je vzhledem k velmi vysoké fluktuaci pracovníků nepřetržitý proces. Odchod pracovníků je často způsoben nepoměrem mezi velmi nízkou mzdou a velmi náročnou prací. Z uchazečů o tuto pozici pak ředitelka centra spolu se sociální pracovníci vybírá ty, kteří se jeví být kompetentní vykonávat svou práci tak, aby splňovaly standardy poskytovaných služeb Centra Seňorina, anebo ty, kteří se jeví mít potenciál tyto kompetence lehce získat bez náročného dodatečného vzdělávání.

Základním požadavkem je dostatečné vzdělání uchazeče anebo absolvovaný akreditovaný kvalifikační kurz pro práci v sociálních službách. Pokud uchazeč jeví vysoký potenciál a motivaci k práci pečovatelky, ale nemá vzdělání v potřebné oblasti anebo absolvovaný potřebný kurz. Tato situace nastává zhruba v 1/10 případů, nicméně pracovník vždy pracovní poměr ukončí dříve, než by ze zákona musel kurz absolvovat.

Praxe v sociálním zařízení není rozhodující, protože uchazeč může být zvyklý na jiný, podle standardů Centra Seňorina nepřijatelný, přístup k práci v sociálních službách a ke klientům samotným. Vhodná je zkušenost v práci s lidmi s demencí, rozhodující je motivace k práci a potenciál uchazeče (Centrum Seňorina, 2019).

Motivaci i potenciál uchazeče je ověřován v práci na zkoušku, kterou absolvuje každý přijatý uchazeč.

5.3 Vzdělávání v Centru Seňorina

Každý nově přijatý pracovník na pozici pečovatelka je povinen si přečíst standardy Centra Seňorina (Centrum Seňorina, 2019). Zácvik nové pečovatelky probíhá metodou instruktáže při výkonu práce. Instruktáž pak provádí zkušenější pečovatelka střídavě se sociální pracovníci. Obvykle během prvního měsíce trvání pracovního poměru pečovatelka mimo pracovní dobu absolvuje kurz Montessori v péči o seniory, který hradí Centrum Seňorina. V průběhu prvního roku pečovatelky obvykle absolvují jeden z dalších akreditovaných kurzů, které Centrum Seňorina poskytuje.

Díky finanční podpoře Nadace ČEZ probíhá jednou za 3 měsíce skupinové supervizní sezení s externím supervizorem. Najatý supervizor je zároveň coach, terapeut a facilitátor s dlouholetou zkušeností s prací v sociálních službách. Pečovatelky supervizorovi referují o své práci a na základě této diskuze dostávají zpětnou vazbu a komentáře od supervizora. Pečovatelky mají v rámci supervize vznášet připomínky, návrhy na změnu a sdílet své aktuální problémy. Kromě pomoci s řešením problémů, komentářů, nových poznatků,

přístupů, pohledů na věc a zpětné vazby funguje supervize pro pečovatelky jako nástroj k psychické úlevě.

Do zařízení dochází stážistky z vyšších odborných a vysokých škol, které v Centru Seňorina získají pracovní zkušenosti a do organizace vnesou své teoretické poznatky ze školy a často nové přístupy, které pečovatelkám předávají na tzv. zdvojených směnách, kdy na jedné směně jsou jak pečovatelky Centra Seňorina, tak alespoň jedna stážistka.

Díky získanému grantu od Moneta Money Bank, a. s. do centra dochází koordinátorka aktivizačních aktivit, která pečovatelky vede v oblasti aktivizace klientů a pomáhá jim s přípravou a organizací aktivizačních aktivit. Koordinátorka do centra dochází v časovém rozsahu polovičního úvazku a své směny má vždy zdvojené s pečovatelkami tak, aby jim mohla instruktáží předávat své zkušenosti a znalosti za chodu práce.

Centrum Seňorina nemá kromě těchto rozvojových a vzdělávacích aktivit vytvořený žádný vzdělávací plán kterým by se řídila, ani seznam vzdělávacích aktivit, které by každá pečovatelka musela absolvovat.

5.4 Vyhodnocování vzdělávání a zpětná vazba

Vyhodnocování účinnosti vzdělávání je vzhledem k povaze práce velmi složitý proces. Žádné vyhodnocování, vypracovávání plánu vzdělávání a rozvoje ani formální poskytování zpětné vazby neprobíhá.

Jedenkrát týdně se koná porada, na které jsou vznášeny návrhy na zlepšení práce či změny přístupu k ní. Zaměřením porad je práce s klienty, jejich individuální plány a konzultace nad jejich plněním, případně problematické situace. Pečovatelky tak získají obecné informace o tom, co je potřeba na jejich práci změnit či upravit, a vzájemně si poskytují zpětnou vazbu a inspiraci v řešení problematických situací. Porady se účastní sociální pracovnice, která ve vztahu k řešeným situacím poskytuje pečovatelkám zpětnou vazbu.

Individuální poskytování zpětné vazby probíhá většinou příležitostně a pouze neformálně. Váže se tedy k proběhlému pracovnímu úkonu a koná se za průběhu práce. Jedná se pozitivní i negativní zpětnou vazbu, kterou pečovatelce předává sociální pracovnice. Pravidelné předání zpětné vazby probíhá pouze jednou ročně při pohovoru s ředitelkou organizace, přičemž feedback není založen na pravidelné kontrole a hodnocení práce. Nutné je také zmínit, že vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců k této události dochází velmi zřídka.

6 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník týkající se vzdělávání, hodnocení, zájmu o vzdělávání, kompetencí a vlastností pečovatelek Centra Seňorina byl předložen k vyplnění všem 10 pečovatelkám. Všechny pečovatelky se vyplnění zúčastnily 4. 4. 2019. Dotazník obsahoval celkem 32 strukturovaných otázek, některé s možností mnohočetné odpovědi. Otázky v dotazníku jsou založeny zejména na sebehodnocení pracovního výkonu pečovatelek, jejich vlastností a kompetencí.

Cílem první části dotazníku je popsat skupinu respondentů na základě následujících atributů: věk, pohlaví, dosavadní praxe v sociálních službách, dosavadní praxe v Centru Seňorina a dosažené vzdělání a kvalifikace pro výkon práce v sociálních službách. Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že všechny pečovatelky Centra Seňorina jsou ženy v rovnoměrném věkovém rozložení (viz. Tabulka 1) s různou délkou dosavadní praxe v sociálních službách, nejčteněji kratší než 5 let (viz. graf – Obrázek 2). Dosavadní délka pracovního poměru pečovatelek s Centrem Seňorina nepřekračuje 2 roky. Nejčtenější trvání jsou 7 měsíců – 1 rok a 1–6 měsíců (viz. graf – Obrázek 3), což odpovídá i zmiňované vysoké fluktuaci zaměstnanců. Dosažené vzdělání a kvalifikace pečovatelek jsou také velmi různorodé, převažuje však vysokoškolské vzdělání, a to v celkovém poměru 60 %. Detailněji výsledky znázorňuje Tabulka 3.

Tabulka 1 - Věkové rozložení pečovatelek Centra Seňorina

Věk	Počet odpovědí	Podíl
19–30 let	3	30 %
31–40 let	3	30 %
41–55 let	2	20 %
56 let a více	2	20 %

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá část dotazníku se týká absolvovaných kurzů a zaučování na pozici pečovatelka v Centru Seňorina. Dotazníkem jsem zkoumala hodnocení kvality absolvovaného kvalifikačního kurzu pro práci v sociálních službách. Kurz absolvovalo celkem 6 pečovatelek, zbylých 6 absolvovalo vzdělání, které je opravňuje k výkonu práce v sociálních službách. Hodnocení kvality je neutrální, tzn. 2 pečovatelky hodnotily kurz odpovědí „Dostačující, naučil/a jsem se základy pro výkon povolání v sociálních službách, ale získané dovednosti a znalosti bylo/je třeba ještě prohloubit.“, až pozitivní, tzn. 4 pečovatelky hodnotily kvalitu kurzu odpovědí „Dobrá, naučil/a jsem se většinu potřebných informací a dovedností.“ Žádná z pečovatelek nehodnotila kvalitu kurzu jako

výbornou nebo nedostačující. Dále jsem zkoumala počet absolvovaných kurzů, seminářů a školení v posledním roce obecně, tzn. vzdělávacích aktivit absolvovaných na pokyn vedení Centra Seňorina i ze svého vlastního rozhodnutí ve volném čase. 8 pečovatelek zvolilo odpověď „1–3“. Dvě pečovatelky uvedly, že se v posledním roce žádného kurzu, semináře či školení nezúčastnily. Dle ředitelky Centra Seňorina absolvují pečovatelky kurz Montessori v péči o seniory během prvního měsíce pracovního poměru s organizací. Jedna z těchto osob zároveň uvádí, že délka trvání jejího pracovní poměru s Centrem Seňorina je 1-2 roky, tím pádem je možné, že se nezúčastnila žádného kurzu v rámci výkonu své práce ani ve svém volném čase. Druhá osoba zvolila pro délku trvání svého pracovního poměru odpověď „7 měsíců – 1 rok“, což neodpovídá výpovědi ředitelky organizace, že absolvování kurzu Montessori prvního měsíce pracovního poměru. Nicméně všechny pečovatelky, které v posledním roce nějakou ze zmíněných vzdělávacích aktivit absolvovaly, hodnotí tyto vzdělávací aktivity jako smysluplné a přínosné pro výkon jejich práce. Celkový výsledek hodnocení spokojenosti s formou zaučování na pozici pečovatelky je o něco méně pozitivní. Polovina pečovatelek byla s formou zaučování nespokojená, postrádala strukturu i informace. Detailněji zobrazuje výsledek hodnocení spokojenosti Tabulka 2, ze které jasné vyplývá, že forma zaučování má jasné nedostatky.

Tabulka 2 - Spokojenost s formou zaučování na pozici pečovatelka

Odpověď	Počet odpovědí	Podíl
Ano, forma zaučování mi vyhovovala, všechny potřebné informace se ke mně dostaly, nic mi v procesu zaučování nechybělo	1	10 %
Ano, forma mi vyhovovala, ale někdy jsem nevěděl/a, kde získat potřebné informace, nebo se ke mně informace dostaly pozdě	4	40 %
Ne, forma mi nevyhovovala, zaučování nemělo strukturu	0	0 %
Ne, forma mi nevyhovovala, zaučování nemělo strukturu a často mi při práci chyběly potřebné informace	5	50 %

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí část dotazníků se týká zájmu pečovatelek o vzdělávání. A tedy zjišťovala jsem, v jakých oblastech se pečovatelky v současnosti vzdělávají a v jakých oblastech by se rády vzdělávaly, o které mají zájem. Respondenti měli možnost vícečetné odpovědi a v obou otázkách mohli vybírat ze stejných odpovědí, a to z oblastí, které jsou úzce spjaté s prací v sociálních službách. Možnosti odpovědí byly následující: Specifická komunikace s klienty (s demencí, mentální postižení, agresivní klient), ochrana práv uživatele, komunikace mezi zaměstnanci a výměna informací, individuální plánování, odpovědnost pracovníků ve vztahu ke klientům, standardy kvality sociálních služeb, vedení týmu, metody práce s klientem, problematika domácího násilí, sociálně právní minimum,

krizová intervence, zdravotní péče, řešení konfliktů, příprava a realizace aktivizačních činností a syndrom vyhoření. Pouze jedna pečovatelka nevybrala ani jednu z možností, tzn. v současnosti se v žádné z těchto oblastí nevzdělává ani o takové vzdělávání zájem nemá. Ostatní pečovatelky vybraly u obou otázek vícero možností. Detailní přehled ukazuje Tabulka 4 a Tabulka 5. Nejvíce pečovatelek tedy uvedlo, že se v současné době vzdělává v přípravě a realizaci aktivizačních činností, což je způsobeno zdvojnásobením směn s koordinátorkou aktivizačních činností. Druhou a třetí nejčtenější odpovědi jsou metody práce s klientem, a specifická komunikace s klienty, což může být způsobeno absolvováním kurzu Montessori v péči o seniory, práci právě s klienty s demencí, případně možností absolvování kurzu Komunikace s člověkem s demencí, který Centrum Seňorina organizuje a pečovatelkám je k dispozici. Zároveň o tyto oblasti vzdělávání mají pečovatelky velký zájem. Nejčtenější odpovědi na otázku zkoumající zájem pečovatelek o tyto oblasti vzdělávání jsou zároveň problematiky, které ve své práci musí velmi často řešit. Vypovídá to buď o nejistotě pečovatelek v těchto oblastech práce, o jejich zájmu se právě v těchto oblastech práce, se kterými se velmi často setkávají, zdokonalovat, anebo kombinace obojího.

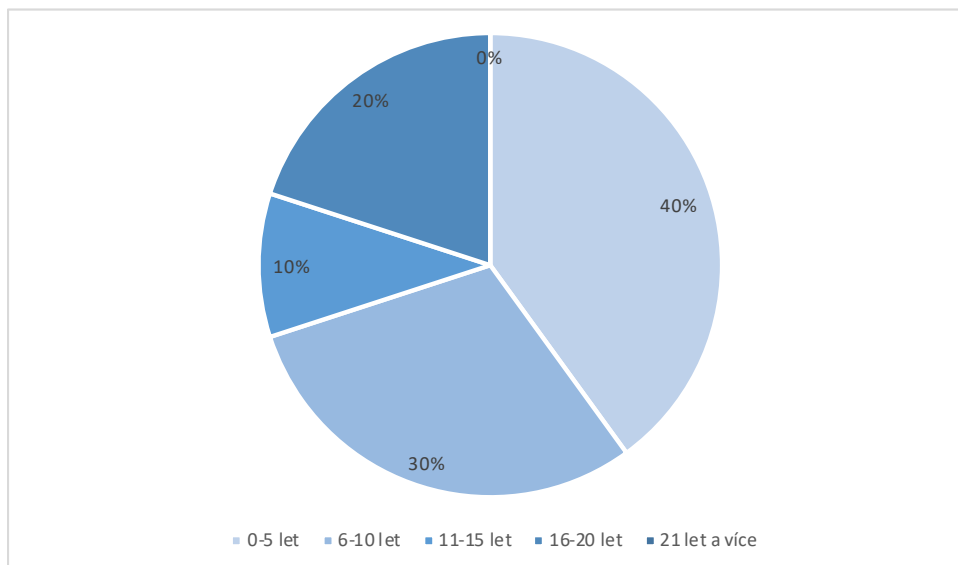
Tabulka 3 - Vzdělání a kvalifikace pečovatelek Centra Seňorina

Vzdělání, kvalifikace	Počet odpovědí	Poměr
Základní vzdělání + akreditovaný kvalifikační kurz	0	0 %
Střední vzdělání s výučním listem + akreditovaný kvalifikační kurz	0	0 %
Střední vzdělání s maturitou + akreditovaný kvalifikační kurz	2	20 %
Vyšší odborné vzdělání + akreditovaný kvalifikační kurz	1	10 %
Vysokoškolské vzdělání + akreditovaný kvalifikační kurz	3	30 %
Středoškolské vzdělání opravňující k výkonu práce v sociálních službách	1	10 %
Vysokoškolské vzdělání opravňující k výkonu práce v sociálních službách	3	30 %

Zdroj: vlastní zpracování

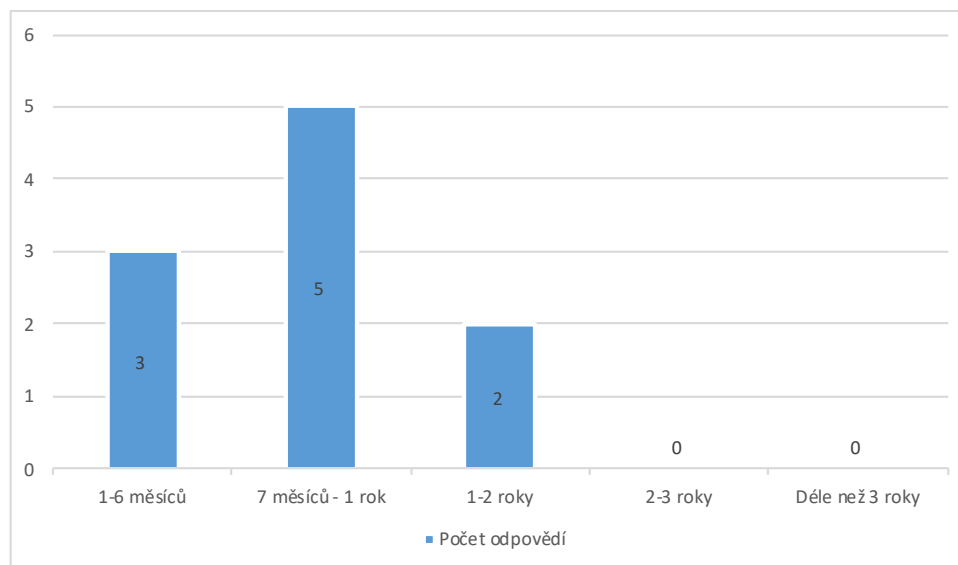
V otázce šetřící preferovanou formu vzdělávání měly pečovatelky opět možnost vícečetné odpovědi. Naprostá většina z nich, přesně 90 %, uvedla, že preferuje formy vzdělávání s jejich aktivní účastí. Formy vyžadující pouze pasivní účast vzdělávaných osob a konzultace s odborníky byly zvoleny 60 % pečovatelek. Pouze 2 pečovatelky by ocenily také odbornou stáž v obdobném zařízení. Nikdo z respondentů však nechce být vzděláván pomocí e-learningu. Z toho vyplývá, že pokud se ke vzdělávání zvolí forma aktivní účasti pečovatelek, bude spokojena většina z nich. Nespokojenost většiny však nespustí ani přednáška či beseda, které se vzdělávané osoby účastní pouze pasivně.

Obrázek 2 - Délka praxe v sociálních službách



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 3 - Délka trvání pracovního poměru s Centrem Seňorina



Zdroj: vlastní zpracování

80 % pečovatelek uvedlo, že by rozhodně ocenily možnost dalšího vzdělávání v zaměstnání a že by se rády naučily něco nového. Zbýlých 20 % by se vzdělávání zúčastnilo, pokud by to bylo vyžadováno. To značí velký zájem o další vzdělávání, prohloubení a rozšíření si kompetencí k výkonu práce pečovatelky.

Tabulka 4 - Současné oblasti vzdělávání

Oblast vzdělávání	Počet odpovědí
Příprava, realizace aktivizačních činností	8
Metody práce s klientem	6
Specifická komunikace s klienty (s demencí, mentální postižení, agresivní klient)	3
Řešení konfliktů	2
Syndrom vyhoření	2
Individuální plánování	2
Krizová intervence	2
Standardy kvality sociálních služeb	1
Vedení týmu	1
Odpovědnost pracovníků ve vztahu ke klientům	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 - Oblasti zájmu pečovatelek ve vzdělávání

Oblast vzdělávání	Počet odpovědí
Příprava, realizace aktivizačních činností	7
Specifická komunikace s klienty (s demencí, mentální postižení, agresivní klient)	6
Krizová intervence	6
Řešení konfliktů	6
Sociálně právní minimum	5
Zdravověda	5
Syndrom vyhoření	5
Metody práce s klientem	5
Ochrana práv uživatele	2
Komunikace mezi zaměstnanci, výměna informací	2
Individuální plánování	2
Vedení týmu	2
Problematika domácího násilí	2
Odpovědnost pracovníků ve vztahu ke klientům	1

Zdroj: vlastní zpracování

Poměrně velký zájem přetrvává i v případě, kdy by se respondenti měli účastnit vzdělávací aktivity mimo svou pracovní dobu. 20 % z nich odpovědělo, že by byli ochotni se mimo pracovní dobu vzdělávat, 60 % pak zvolilo odpověď „spíše ano“. Pouhých 20 % pečovatelek by toho spíše ochotno nebylo.

O něco menší je ochota si vzdělávací aktivitu financovat. 60 % pečovatelek je spíše ochotno si vzdělávání zaplatit, 40 % spíše není.

Dotazníkem jsem dále řešila kompetence pracovníků. Výsledky šetření jsou spíše pozitivní. 90 % pečovatelek uvedlo, že se cítí být spíše kompetentní, většinu pracovních úkonů zvládá bez větších problémů, ale doplnění některých znalostí či rozvoj dovedností by potřebovalo. Pouze 1 pečovatelka se cítí být spíše nekompetentní, v práci si je často nejistá a potřebuje poradit, některé úkony ale zvládá samostatně y bez problému. Dále pečovatelky hodnotily, jak se u nich projevují určité vlastnosti, kompetence a jak dobře ovládají určité činnosti, na škále od 1 do 5 (jako ve škole, 1 je nejlepší možné hodnocení). Celkový průměr hodnocení všech vlastností, kompetencí a schopností vykonávat určité činnosti všech pečovatelek je 1,87. Detailnější hodnocení opět vykazuje Tabulka 6. Jako nejméně problémové činnosti se ukázaly být příprava a poskytnutí stravy klientům a pomoc s běžnými činnostmi péče o klienta. Jako nejproblémovější se projevily základy práva v sociálních službách, práce ve stresu a komunikace s klientem ve stresové situaci. Tyto oblasti práce se také shodují se zájmem pečovatelek v oblastech vzdělávání a rozvoje. Nasvědčuje to tedy spíše nejistotě pečovatelek v těchto oblastech.

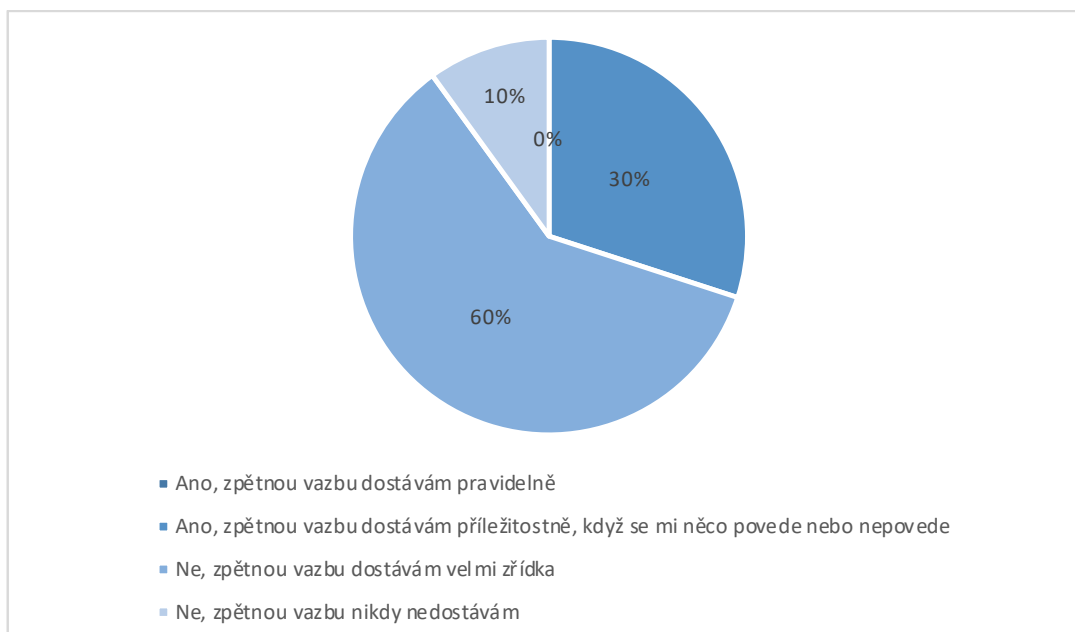
Posledním zkoumaným prvkem dotazníku bylo povědomí pečovatelek o kvalitě jejich odváděné práce z pohledu jejich nadřízené sociální pracovnice či vedení Centra Seňorina, tedy o poskytované zpětné vazbě. Výsledky, detailně graficky zobrazené v Obrázek 4, nasvědčují tomu, že v Centru Seňorina neexistuje systém hodnocení odvedené práce pečovatelek a pravidelného poskytování zpětné vazby, a tedy tomu, že 70 % pracovníků neví, jak je kvalita jejich odvedené práce hodnocena a zda vedení organizace vyhovuje.

Tabulka 6 - Průměrné hodnocení činností, kompetencí a vlastností pečovatelek

Činnost / kompetence / vlastnost	Průměrné hodnocení všech pečovatelek
Pomoc klientům při osobní hygieně	1,9
Pomoc s běžnými činnostmi péče o klienta	1,2
Pomoc se zajištěním chodu domácnosti	1,6
Poskytnutí stravy klientům	1,1
Příprava stravy	1,0
Komunikace s klientem ve stresové situaci	2,5
Využívání principů Montessori	2,1
První pomoc	2,2
Příprava a vytváření aktivizačních aktivit	2,1
Empatie	1,5
Komunikační schopnosti	1,7
Práce ve stresu	2,6
Základy práva v sociálních službách	3,1
Administrativní činnosti	1,8
Spolupráce s kolegy	1,6

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4 - Odpovědi na otázku „Víte, jak dobře práci odvádíte z pohledu Vaší nadřízené sociální pracovnice/vedení Centra Seňorina?“



Zdroj: vlastní zpracování

7 Návrh na změnu v oblasti vzdělávání v Centru Seňorina

Z výsledku vyhodnocení dotazníku a konzultace s ředitelkou Centra Seňorina jasně vyplývá, že proces vzdělávání pečovatelek v Centru Seňorina je třeba přehodnotit jako celek, a to už od samého začátku, tedy přijetí nového pracovníka z vnějších zdrojů na pozici pečovatelka.

7.1 Zaučování a adaptace

Zásadní změna musí nastat již v zaučování a adaptaci nového pracovníka, protože se ukázalo, že organizace nemá stanovené žádné procesy a zaučování tedy probíhá pokaždé jiným způsobem. Zaučování nemá jasnou formu a strukturu, pracovníkovi jsou pokaždé předány jiné informace, či jiné množství informací. Neexistuje kontrola nad tím, co by pracovník v daný okamžik již měl vědět a zda to ví či zda mu vůbec taková informace byla předána a kým.

Sociální pracovnice, spolu s vedením organizace, by měla sestavit checklist informací, které by měly být pracovníkovi sděleny, a činností a dovednostmi, které by měl pracovník ovládat, spolu s časovou lhůtou, kdy tyto úkony mají být splněny. Ke každé položce tohoto checklistu se přiřadí jiný, zkušený, pracovník, který tyto informace předá anebo pomoci instruktáže při výkonu práce pracovníka naučí ovládat konkrétní činnosti. Sociální pracovnice spolu s pracovníkem v pravidelných intervalech checklist prochází a kontroluje, zda jsou jednotlivé položky splněny v požadované lhůtě. Pokud ne, pracují spolu na nápravě. Sociální pracovnice pak získá přehled o tom, jaký má probíhající vzdělávání efekt, a nový pracovník získá pravidelnou zpětnou vazbu.

Nově přijatý pracovník procházející zaučováním a adaptací by měl dostat příručku, která bude obsahovat kontakty kolegů, na které se může v případě potřeby či v případě postrádání určitých informací obrátit. Příručka by měla dále obsahovat harmonogram zaučování, který pracovníkovi dodá přehled o struktuře procesu.

7.2 Kurzy

Centrum Seňorina organizuje 3 kurzy – Montessori v péči o seniory, Duchovní rozměr v péči pro seniory a Komunikace s člověkem s demencí. Pečovatelky absolvují v prvním měsíci pracovního poměru kurz Montessori v péči o seniory, aby mohly aplikovat principy Montessori tak, jak to uvádí standardy Centra Seňorina (Centrum Seňorina, 2019). Další dva kurzy jsou absolvovány pouze příležitostně s ohledem na velmi vysokou fluktuaci. Všechny tyto kurzy pečovatelky absolvují zdarma, ale mimo svou pracovní dobu.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 80 % pečovatelek možnost vzdělávání mimo pracovní dobu připouští, a zároveň 60 % pečovatelek o vzdělávání v oblasti komunikace s člověkem s demencí má zájem.

Tyto kurzy, spolu s již probíhající supervizí, by měly být zahrnuty do vzdělávacího plánu a do zaměstnanecké příručky. Sociální pracovnice by měla jasně stanovit, kdy se pečovatelka kurzu zúčastní a opět vyhodnotit, zda mělo absolvování kurzu efekt. Vědomí pracovníků o možnosti jejich budoucího rozvoje může mít vliv na jejich motivaci, loajalitu a ve výsledku vést ke snížení fluktuace.

7.3 Zpětná vazba

Z pohledu pečovatelek probíhá zpětná vazba nepravidelně a zřídka, či dokonce vůbec. Takový zásadní nedostatek může ovlivnit několik aspektů, jako je např. motivace pracovníků, kvalita odváděné práce a její změny a ve výsledku opět i fluktuaci. Zpětná vazba by měla přicházet od přímé nařízené pečovatelek, kterou je sociální pracovnice, a měla by přicházet v pravidelných intervalech. Pečovatelky by ji měly očekávat – to ovlivní kvalitu práce a motivaci práci odvádět dobře.

Sociální pracovnice by měla navrhnout plán alespoň půlhodinových, individuálních schůzek s pečovatelkami alespoň v měsíčních intervalech. Během těchto schůzek by měla vést s pečovatelkami rozhovor s použitím technik coachingu, poskytnut hodnocení jejich odvedené práce a hodnocení jasně odůvodnit. Na základě poskytnuté pozitivní zpětné vazby může sociální pracovnice pečovatelkám přidělovat složitější úkoly, které zvládnou, posílí jejich kompetence a motivaci plnit své úkoly správně.

7.4 Vyplnění nedostatků ve vzdělání a využití příležitostí

Největší nedostatky byly na základě sebehodnocení pečovatelek shledány v těchto oblastech: základy práva v sociálních službách, práce ve stresu, komunikace s klientem ve stresové situaci, první pomoc, využívání principů Montessori a příprava a vytváření aktivizačních aktivit.

Základy práva v sociálních službách nejsou téma, které si lze prakticky osvojit. Proto nejvhodnější a nejefektivnější metodou doplnění nedostatků bude přednáška či beseda s odborníkem, který pečovatelkám osvětlí všechny nejasnosti a přednese všechny důležité informace, které by měli znát, a to již z absolvovaného akreditovaného kvalifikačního kurzu či by mělo být součástí výuky na školách, které své absolventy opravňují k výkonu práce v sociálních službách. Také proto by se mělo jednat pouze o relativně rychlé osvěžení si znalostí.

Práce ve stresu a komunikace s klientem ve stresové situaci jsou oblasti, které spolu úzce souvisí. Na zlepšení obou dvou problematických oblastech lze pracovat například na již pravidelně probíhajících supervizích.

Doplnění si znalostí a dovedností v oblasti první pomoci lze provést workshopem, tedy za aktivní účasti vzdělávaných osob. Tato metoda se jeví být nejvhodnější, protože tato oblast vyžaduje nejen teoretické znalosti, ale také praktické dovednosti, které si účastníci vzdělávání mohou osvojit právě touto cestou.

Využívání principů Montessori by mělo být pokryto kurzem Montessori v péči pro seniory, který musí všechny pečovatelky absolvovat. Nicméně po absolvování tohoto kurzu nenásleduje žádné vyhodnocení jeho účinnosti, takže není známo, do jaké míry je kurz pro pečovatelky přínosný. Navrhují zavedení ověřování jeho účinnosti sociální pracovníci, které může pozorovat změny v práci absolventa kurzu na zdvojených směnách.

Rozvoj a vzdělávání v oblasti příprava a vytváření aktivizačních aktivit již probíhá pod vedením koordinátorky aktivizačních aktivit. Během zdvojených směn pečovatelkám instruuje, jak aktivity vytvářet, a pomáhá s jejich přípravou. Pečovatelky v dotazníku uvedly, že se právě v této oblasti vzdělávají.

7.5 Finanční a organizační aspekt změny

Změny v oblasti zaučování a adaptace nového zaměstnance jsou jednorázové aktivity které je nutné splnit, aby mohla organizace začít pracovat s fungujícím vzdělávacím plánem. Vzdělávací plán a checklist vyžadují znalosti práce pečovatelky, a proto by tedy měl být vytvořen přímo sociální pracovníci. Stejně tak tomu je s návrhem příručky pro nově přijaté pracovníky, ale s jejím vytvořením může pomoci některý z dobrovolníků, se kterými organizace spolupracuje. Sociální pracovníci může požádat jiné organizace podporující Centrum Seňorina o dobrovolnickou pomoc. Specialista na vzdělávání v dané organizaci může podpořit sociální pracovníci při sestavování vzdělávacího plánu.

Zpětná vazba musí přicházet od přímého nadřízeného, který musí mít přehled o odváděné práci svých podřízených. Tato změna bude stát sociální pracovníci pravidelně čas strávený pozorováním práce pečovatelek a pravidelným předáváním zpětné vazby. Na těchto aktivitách nelze ušetřit čas, tedy peníze, protože se zkrátka nedají provádět osobou z vnějšího prostředí organizace.

Co se týče doplnění potřebných kompetencí, v tomto směru lze volit z vícera možností. Jednou je oslovení jiných podporujících organizací a osob s prosbou o pomoc s doplněním potřebného vzdělávání - např. právnické firmy o přednášku shrnující právo v sociálních službách nebo soukromé ambulance o poskytnutí zdravotníků, kteří by vedli v Centru

Seňorina workshop na téma první pomoc. Rozvoj zbylých slabších oblastí již probíhá. Jinou možností může být pak využití interních zdrojů. Pečovatelky, či jiní pracovníci organizace povedou vzdělávací aktivitu v oblasti, ve které jsou kompetentní, a ostatní pracovníci, kteří v této oblasti kompetentní nejsou, se jí zúčastní.

Závěr

Analýzou vzdělávacího systému v organizaci Centrum Seňorina, zaměřenou na pracovní pozici pečovatelka, jsem dospěla hned k několika poznatkům a závěrům.

Současný stav se od stavu požadovaného mírně lišil, tzn. má hypotéza se potvrdila. Nicméně současný stav je udržitelný a z mého pohledu přijatelný. Navrhla jsem oblasti vzdělávání a rozvoje, ve kterých by si většina pečovatelek měla rozšířit a prohloubit své kompetence. K jednotlivým oblastem jsem zvolila nejvhodnější metodu a způsob provedení. Taková kombinace by měla zaručit nejlepší poměr efektivnosti, finanční a organizační náročnosti a spokojenosti pracovníků. Neshoda současného a požadovaného stavu se mi ale nejeví být tím nejzásadnějším problémem, který by organizace měla řešit.

Základním problémem celého vzdělávacího systému organizace je neexistence systematického vzdělávacího plánu – obecného ani pro jednotlivé pracovní pozice. Z toho pramení několik dalších problémů, jako je nekontrolovatelná kvalita odvedené práce, motivace a orientace pracovníků, rozdílné kompetence pracovníků, a nakonec i třeba fluktuace.

Další zásadní problém jsem shledala v chybějící kontrole účinnosti proběhlého vzdělávání, provedené práce a následné zpětné vazbě. Malý kolektiv pracovníků umožňuje sledovat pracovní výkony jednotlivců, nicméně sociální pracovníce a vedení organizace nemá strukturovaný a detailní přehled o kvalitě práce odváděné pečovatelkami. Hlavním ukazatelem je spokojenost klientů. Bez informací o kvalitě odvedené práce logicky nemůže ani žádnou zpětnou vazbu poskytnout. Bez zpětné vazby pracovníce nemohou pracovat na zlepšení nedostatků své práce či využívat svých silných stránek ve prospěch organizace. Vedení by mělo zavést systém kontroly kvality práce a pravidelné zpětné vazby, kterou pracovníce postrádají a která by měla sloužit i jako podklad pro další vzdělávání.

Z těchto problémů vyplývá, že ve směru vzdělávání v organizaci neprobíhá žádné plánování, včetně jeho běžných fází. Tím pádem v organizaci nemůže docházet k žádnému přehodnocování a přeplánování, ve výsledku tedy k žádnému zásadnímu posunu a zlepšení.

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že většina pečovatelek má zájem se rozvíjet a navyšovat své kompetence, některé z nich dokonce ve svém volném čase a za své vlastní finance. Zájmy pečovatelek o vzdělávání se shodují s oblastmi, ve kterých jsou pečovatelky obecně méně kompetentní. To značí velkou příležitost ke zlepšení těchto oblastí.

Zásadní překážkou v odstranění těchto problémů je nedostatek financí, kterými zkoumaná organizace disponuje. To je ovšem způsobeno omezením vycházejícím

z vyhlášky 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Ta udává maximální finanční částku, kterou smějí klienti za sociální služby zaplatit. Tato částka ale nemůže pokrýt provozní náklady poskytovatele sociálních služeb. Vedení je pak nuceno dedikovat čas, který by za jiných okolností využila k plánování a řízení organizace, ke shánění financí z vnějších zdrojů.

Taková situace znemožňuje efektivní řešení stavu organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje a všech dalších oblastí, které jsou tímto stavem ovlivňovány. Pokud se Centrum Seňorina rozhodne tento stav změnit, bude muset přistoupit k postupným změnám za pomoci externích zdrojů, tedy individuálních dobrovolníků a podporujících organizací tak, jak doporučuji v kapitole 7. Bez vnější podpory není možné poskytovat tento druh sociálních služeb v dostatečné kvalitě.

Celkové řešení situace musí brát ohled na slabé stránky organizace, jimiž je nedostatek financí disponibilních jak k provozu organizace, tak k organizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit pro její pracovníky, nutnost nepřetržitého hledání nových pracovníků způsobený vysokou fluktuací a neatraktivita pracovní pozice pečovatelka z hlediska náročnosti práce a finančního ohodnocení. Tzn. řešení musí být takové, aby nevyžadovalo příliš časových a finančních vstupů a na výstupu byla možnost kontroly odvedené práce zaměstnanců, pravidelného poskytnutí zpětné vazby a uzpůsobení vzdělávacího plánu individuálním potřebám.

Seznam literatury

- ANISOVÁ, Gabriela. *Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách: učební text*. 1. vydání. Praha: Střední zdravotnická škola Ruská., 2014. ISBN 978-80-260-5593-8.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice: nejnovější trendy a postupy*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BERMAN, Evan M., James S. BOWMAN, Jonathan P. WEST a Montgomery R. VAN WART. *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2010. ISBN 978-1-4129-6743-3.
- ELICHOVÁ, Markéta. *Sociální práce: aktuální otázky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0080-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Sv. 2. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MONTESSORI, Maria a Gerald Lee GUTEK. *The Montessori method: the origins of an educational innovation, including an abridged and annotated edition of Maria Montessori's The Montessori method*. 1st ed. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers, 2004. ISBN 978-074-2519-121.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & Management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Problematické situace v péči o seniory: příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2170-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4082-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

WEHNER, Lore a Ylva SCHWINGHAMMER. *Smyslová aktivizace v péči o seniory a klienty s demencí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-40-247-4423-0.

KORCOVÁ, Kateřina. Role učitele ve škole Montessori. *Studia paedagogica*. 2007, 55(12), 117–126. ISSN 2336-4521.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 108/2006 Sb., O sociálních službách*. In: . Praha, ročník 2006, číslo 108.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*. In: . Praha, ročník 2006, číslo 505.

Asociace vzdělavatelů v sociální práci [online]. 2018 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.asvsp.org/standardy/>

Supervize [online]. 2006 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

Montessori ČR [online]. 2019 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.montessoricr.cz/objevte-montessori/zakladni-principy>

Žijeme Montessori [online]. 2014 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <http://www.zijememontessori.cz/o-montessori/principy-montessori/>

Standardy Centra Seňorina. In: *Centrum Seňorina* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <http://centrum-seniorina.cz/socialni-sluzby/>

Přílohy



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra společenských věd

Management rozvoje lidských zdrojů – vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci Centrum Seňorina, z. s.

Dotazník k bakalářské práci

2019

Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku za účelem získání dat pro vypracování mé bakalářské práce na téma Management rozvoje lidských zdrojů – rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci Centrum Seňorina, z. s., kterou vypracovávám na Vysoké škole ekonomické v Praze. Dotazník se týká vzdělání, kompetencí a zájmu o další rozvoj a vzdělávání pracovníků na pozici pečovatelka a jeho vyplnění Vám bude trvat méně než 15 minut. Dotazník je anonymní. Data z něj získaná použiji pouze ke zpracování své bakalářské práce a zaručuji, že se nedostanou do rukou vedení Centra Seňorina.

K posílení anonymity, vyplněný dotazník prosím vložte do přiložené obálky.

Mockrát Vám děkuji za spolupráci.

1. Váš věk:

- ☐ 19–30 let
- ☐ 31–40 let
- ☐ 41–55 let
- ☐ 56 let a více

2. Pohlaví:

- ☐ Žena
- ☐ Muž

3. Vaše dosavadní praxe v sociálních službách (sociální oblasti):

- ☐ 0–5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ 11–15 let
- ☐ 16–20 let
- ☐ 21 let a více

4. Jak dlouho pracujete pro Centrum Seňorina?

- ☐ 1–6 měsíců
- ☐ 7 měsíců – 1 rok
- ☐ 1–2 roky
- ☐ 2–3 roky
- ☐ Déle než 3 roky

5. Vaše vzdělání a kvalifikace pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách:

- ☐ Základní vzdělání + akreditovaný kurz
- ☐ Střední vzdělání s výučním listem + akreditovaný kurz
- ☐ Střední vzdělání s maturitou + akreditovaný kurz
- ☐ Vyšší odborné vzdělání + akreditovaný kurz
- ☐ Vysokoškolské vzdělání + akreditovaný kurz
- ☐ Středoškolské vzdělání opravňující k výkonu práce v sociálních službách
- ☐ Vysokoškolské vzdělání opravňující k výkonu práce v sociálních službách

- ☐ Jiné, prosím vyplňte.....
- 6. Jak hodnotíte kvalitu absolvovaného akreditovaného kurzu? Připravil Vás na výkon povolání pracovníka v sociálních službách?
 - ☐ Výborná, naučil/a jsem se vše potřebné
 - ☐ Dobrá, naučil/a jsem se většinu potřebných informací a dovedností
 - ☐ Dostačující, naučil/a jsem se základy pro výkon povolání v sociálních službách, ale získané dovednosti a znalosti bylo/je třeba ještě prohloubit
 - ☐ Nedostačující, kurz mě na výkon povolání v sociálních službách vůbec nepřipravil
- 7. Kolika kurzů/seminářů/školení, jste se v posledním roce zúčastnil/a?
 - ☐ Žádného
 - ☐ 1-3
 - ☐ 4-6
 - ☐ 7 a více
- 8. Měly absolvované kurzy/semináře/školení přínos pro Vaši práci?
 - ☐ Ano
 - ☐ Ne
- 9. Vyhovovala Vám forma zaučování k práci na pozici pečovatelka v Centru Seňorina (všechny potřebné informace se k Vám dostaly včas, věděl/a jste, kde informace získat atp.)?
 - ☐ Ano, forma zaučování mi vyhovovala, všechny potřebné informace se ke mě dostaly, nic mi v procesu zaučování nechybělo
 - ☐ Ano, forma mi vyhovovala, ale někdy jsem nevěděl/a, kde získat potřebné informace, nebo se ke mně informace dostaly pozdě
 - ☐ Ne, forma mi nevyhovovala, zaučování nemělo strukturu
 - ☐ Ne, forma mi nevyhovovala, zaučování nemělo strukturu a často mi při práci chyběly potřebné informace
- 10. V jakých oblastech se nyní vzděláváte? (lze vybrat více možností)
 - ☐ Specifická komunikace s klienty (s demencí, mentální postižení, agresivní klient)
 - ☐ Ochrana práv uživatele
 - ☐ Komunikace mezi zaměstnanci, výměna informací
 - ☐ Individuální plánování
 - ☐ Odpovědnost pracovníků ve vztahu ke klientům
 - ☐ Standardy kvality sociálních služeb
 - ☐ Vedení týmu
 - ☐ Metody práce s klientem
 - ☐ Problematika domácího násilí
 - ☐ Sociálně právní minimum
 - ☐ Krizová intervence
 - ☐ Zdravověda
 - ☐ Řešení konfliktů

- ☐ Příprava, realizace aktivizačních činností
- ☐ Syndrom vyhoření
- ☐ Jiné (prosím, vypište)

11. V jakých oblastech byste se chtěl/a dále vzdělávat? (lze vybrat více možností)

- ☐ Specifická komunikace s klienty (s demencí, mentální postižení, agresivní klient)
- ☐ Ochrana práv uživatele
- ☐ Komunikace mezi zaměstnanci, výměna informací
- ☐ Individuální plánování
- ☐ Odpovědnost pracovníků ve vztahu ke klientům
- ☐ Standardy kvality sociálních služeb
- ☐ Vedení týmu
- ☐ Metody práce s klientem
- ☐ Problematika domácího násilí
- ☐ Sociálně právní minimum
- ☐ Krizová intervence
- ☐ Zdravověda
- ☐ Řešení konfliktů
- ☐ Příprava, realizace aktivizačních činností
- ☐ Syndrom vyhoření
- ☐ Jiné (prosím, vypište)

12. Jakou formu vzdělávání preferujete?

- ☐ Přednáška, beseda – pasivní účast
- ☐ Seminář, workshop – aktivní účast
- ☐ E-learning
- ☐ Konzultace s odborníky (přímo ve Vašem zařízení)
- ☐ Odborná stáž v obdobném zařízení
- ☐ Jiná (prosím vypište)

13. Ocenil/a byste možnost dalšího vzdělávání v zaměstnání, tj. možnost absolvovat např. kurzy či školení k prohloubení a rozšíření potřebných znalostí a dovedností pro výkon vašeho povolání?

- ☐ Rozhodně ano, rád/a se naučím něco nového
- ☐ Ano, pokud to ode mě bude vyžadováno
- ☐ Je mi to jedno
- ☐ Spíše ne, o vzdělávání nemám velký zájem
- ☐ Rozhodně ne, vzdělávání se účastnit nechci

14. Jste ochoten/na se vzdělávacích aktivit účastnit ve své volném čase mimo pracovní dobu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

15. Jste ochoten/na se vzdělávat ve svém volném čase a vzdělávání si sám/sama zaplatit?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

16. Cítíte se v současnosti být plně kompetentní k výkonu svého povolání?

- ☐ Určitě ano, veškeré pracovní úkony zvládám bez problému, jsem s prací, kterou odvádím, spokojen/a, další vzdělávání nepotřebuji
- ☐ Spíše ano, většinu pracovních úkonů zvládám bez větších problémů, ale doplnění některých znalostí či rozvoj dovedností bych potřeboval/a
- ☐ Spíše ne, v práci jsem si občas nejistý/á a potřebuji poradit, některé úkony ale zvládám samostatně a bez problému
- ☐ Určitě ne, při výkonu své práce jsem si většinou nejistý/á, často potřebuji něčí asistenci nebo rady, své vzdělání bych si měl/a raději doplnit

17. Víte, jak dobře práci odvádíte z pohledu Vaší nadřízené sociální pracovnice/vedení Centra Seňorina?

- ☐ Ano, zpětnou vazbu dostávám pravidelně
- ☐ Ano, zpětnou vazbu dostávám příležitostně, když se mi něco povede nebo nepovede
- ☐ Ne, zpětnou vazbu dostávám velmi zřídka
- ☐ Ne, zpětnou vazbu nikdy nedostávám

U následujících činností, kompetencí a vlastností, prosím, na základě svého vlastního pocitu, uvážení či zpětné vazby, kterou jste dostal/a, vyberte na škále 1-5, jak dobře je ovládáte či jak silně se u Vás projevuje. 1 = činnost ovládáte výborně, kompetence či vlastnost se u Vás plně projevuje; 5 = činnost neovládáte, kompetence či vlastnost se u Vás neprojevuje.

Č.	Činnost / kompetence / vlastnost	1	2	3	4	5
18.	Pomoc klientům při osobní hygieně – např. pohyb s klientem, spolupráce s klientem při osobní hygieně a s ní související komunikace					
19.	Pomoc s běžnými činnostmi péče o klienta – např. oblékání, česání, s péčí spojená komunikace, přístup					
20.	Pomoc se zajištěním chodu domácnosti – např. drobný úklid, nákupy, praní prádla					
21.	Poskytnutí stravy klientům – např. krmení, pomoc při konzumaci jídla, s tím spojená komunikace					
22.	Příprava stravy – příprava pokrmů					
23.	Komunikace s klientem ve stresové situaci – klient se chová agresivně, má zdravotní potíže, děláte „několik věcí najednou“					
24.	Využívání principů Montessori - např. zapojování klientů do přípravy jídla, respektování klientových					

	aktuálních potřeb, umožňování volby, jednáte s ním s respektem a jako se sobě rovným					
25.	První pomoc – poskytnutí první pomoci klientovi, zavolání záchranné služby					
26.	Aktivizační aktivity – příprava vhodných aktivizačních aktivit, vytváření nových aktivit					
27.	Empatie – dokážete se vcítit do pocitů druhého člověka a podle toho s ním jednáte					
28.	Komunikační schopnosti – jasně a nahlas se vyjadřujete, ve vhodných situacích, s respektem k druhým osobám, předáváte všechny potřebné informace					
29.	Práce ve stresu – práci ve stresující situaci zvládáte v klidu a s přehledem, nepanikaříte, jste emočně stabilní					
30.	Základy práva v sociálních službách					
31.	Administrativa – např. záznam úkonů, přijímání telefonátů od potenciálních klientů					
32.	Spolupráce s kolegy – jasná komunikace, vzájemná pomoc, předcházení možných chyb, dělba práce					