

Riadenie a vedenie odborných zamestnancov zariadenia PaP

Autoevalvačný formulár
pre odborných zamestnancov
v systéme PaP

AUTOR:
Mgr. Anton Kalina

Popis autoevalvačného nástroja pre administrátora

Cieľ: Identifikovať preferovaný spôsob riadenia a vedenia odborných zamestnancov, uplatňovaný riaditeľom alebo vedúcim zamestnancom zariadenia poradenstva a prevencie (ďalej ZPP).

Cieľová skupina: Nástroj je určený odborným zamestnancom zariadení poradenstva a prevencie.

Autoevalvačný nástroj je inšpirovaný prístupom britského akademika a teoretika Johna Erica Adaira.

Štýl riadenia a vedenia predstavuje určitý typický spôsob správania sa vedúceho zamestnanca a ustálený spôsob uplatňovania jeho právomoci pri vedení zamestnancov zariadenia.

Podpora, úcta a rešpekt zo strany vedúcich zamestnancov predstavujú veľmi dôležitý aspekt pracovných vzťahov. Zamestnanci, ktorí na pracovisku zažívajú podporu, úctu a rešpekt zo strany vedenia, sú spokojnejší so svojou prácou a vernejší organizácii, pre ktorú pracujú. Pracujú zodpovednejšie, kvalitnejšie a samostatnejšie, častejšie kooperujú so spolupracovníkmi a s úctou a rešpektom pristupujú aj k potrebám klientov. Vedúci zamestnanci často neprikladajú dostatočný význam štýlu riadenia a vedenia zamestnancov alebo používajú nevhodný štýl.

Autoevalvačný nástroj umožňuje získať spätnú väzbu od odborných zamestnancov zariadenia v systéme PaP na spôsob riadenia a vedenia uplatňovaný riaditeľom/kou alebo vedúcim zamestnancom zariadenia v systéme PaP.

Administrátorom nástroja môže byť riaditeľ/ka, vedúci zamestnanec alebo poverený odborný zamestnanec zariadenia v systéme PaP. Formulár obsahuje 27 uzavretých a 3 otvorené otázky. Čas potrebný na vyplnenie formulára je 10 - 15 minút.

Autoevalvačný nástroj môžete využívať podľa vašich potrieb a predstáv. Môžete vyberať tie otázky, ktorým sa chcete pri identifikácii spôsobu riadenia a vedenia zamestnancov podrobnejšie venovať. Nástroj je možné dopĺňať otázkami, ktoré ste vo formulári nenašli, ak potrebujete získať odpovede respondentov k určitej oblasti, situácii alebo téme. Na administrátorovi záleží, či bude nástroj zadávať anonymne alebo budú respondentom vyplnené potrebné údaje.

Formulár je určený na autoevalváciu a neslúži na porovnanie zamestnancov medzi sebou alebo posudzovanie daného jednotlivca. Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby v oblasti riadenia a vedenia odborných zamestnancov zariadení v systéme PaP, analýzy aktuálneho stavu a nastavenie priorít na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Zdieľanie výsledkov autoevalvácie a prípadná diskusia je vo vašich rukách, po dohode s respondentmi.



Popis autoevalvačného nástroja pre respondenta

Autoevalvačný nástroj „Riadenie a vedenie odborných zamestnancov zariadení poradenstva a prevencie“ – je formulár spôsobu riadenia a vedenia odborných zamestnancov ZPP určený vám, odborní zamestnanci, ktorí máte záujem pomôcť vedeniu vášho zariadenia identifikovať spôsob riadenia a vedenia odborných zamestnancov. Nástroj umožňuje identifikovať mieru direktivity a participatívneho vedúceho zamestnanca v riadení a vedení odborných zamestnancov vášho zariadenia.

Formulár obsahuje 27 uzavretých otázok a 3 otvorené otázky. Čas potrebný na vyplnenie formulára je 10 - 15 minút.

Prečítajte si jednotlivé otázky uvedené vo formulári a zakrúžkovaním označte jednu z odpovedí, ktoré sú uvedené pod otázkami. Formulár obsahuje aj 3 otázky, na ktoré môžete voľne odpovedať v priestore pod príslušnou otázkou.

Na administrátorovi záleží, či bude nástroj zadávať anonymne alebo budú respondentom vyplnené potrebné údaje. Ak je formulár anonymný, pri vyplňovaní formulára neuvádzajte svoje meno, výsledky sa spracujú globálne. Vyplnený formulár odovzdajte na vopred určené miesto označené osobou, ktorá vám ho dala vyplniť, alebo elektronicky zašlite podľa inštrukcie administrátorovi.

Formulár je určený na autoevalváciu a neslúži na porovnanie zamestnancov medzi sebou alebo posudzovanie daného jednotlivca. Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby v oblasti riadenia a vedenia odborných zamestnancov zariadení v systéme PaP, analýzy aktuálneho stavu a nastavenie priorít na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Zdieľanie výsledkov autoevalvácie a prípadná diskusia je vo vašich rukách, po dohode s respondentmi.

Za vyplnenie formulára vopred ďakujeme, pretože pomáhate zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb v našom zariadení.



Autoevalvačný nástroj

Riadenie a vedenie odborných zamestnancov zariadenia PaP

Formulár spôsobu riadenia a vedenia odborných zamestnancov ZPP

Uveďte meno a priezvisko posudzovaného vedúceho zamestnanca:

1. Dostávate pravidelne konštruktívnu spätnú väzbu k výsledkom svojej práce od vedúceho zamestnanca?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

2. Dostávate od vedúceho zamestnanca jasné informácie o tom, čo sa od vás v zamestnaní očakáva?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

3. Rozumiete spôsobu, akým je vaša práca vedúcim zamestnancom hodnotená?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

4. Poznáte očakávania vedúceho zamestnanca, týkajúce sa vášho výkonu a jeho kvality?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



5. Komunikuje s vami vedúci zamestnanec zmeny v zariadení, ktoré sa priamo týkajú vašej pracovnej pozície?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

6. Rieši vedúci zamestnanec nezhody na pracovisku korektne a profesionálne?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

7. a) Dostávate uznanie za vašu prácu od vedúceho zamestnanca?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

b) Akú formu prejaveneho uznania by ste najviac ocenili?

- slovná pochvala v súkromí
- verejná slovná pochvala
- finančná odmena
- nefinančné benefity
- iné

Ak ste označili iné, napíšte konkrétne:

.....

.....

8. Reaguje vedúci zamestnanec na vaše profesijné potreby, požiadavky a návrhy?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



9. Hodnotí vedúci zamestnanec spravodlivo, objektívne všetkých odborných zamestnancov?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

10. Vytvára vedúci zamestnanec otvorené prostredie pre komunikáciu a odbornú spoluprácu?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

11. Môžete sa na vedúceho zamestnanca obrátiť s akýmkoľvek problémom, ktorý sa vo vašej práci vyskytne?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

12. Dáva vám vedúci zamestnanec dostatočnú príležitosť na vzdelávanie a profesijný rozvoj?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

13. Komunikuje s vami vedúci zamestnanec slušne a rovnocenne?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



14. Dáva vám vedúci zamestnanec možnosť využiť váš odborný potenciál?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

15. Zaujíma sa vedúci zamestnanec o kvalitu pracovných vzťahov?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

16. Stanovuje vedúci zamestnanec reálne termíny vykonania vašich pracovných povinností?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

17. Podľa vás, je pracovná záťaž primeraná vašim pracovným povinnostiam?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

18. Dôverujete vášmu vedúcemu zamestnancovi?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



19. Myslíte si, že si vedúci zamestnanec váži vašu spätnú väzbu?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

20. Motivuje vás vedúci zamestnanec k vykonávaniu vašej odbornej práce?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

21. Komunikuje vám vedúci zamestnanec zmeny v zariadení, ktoré sa nepriamo týkajú vašej pracovnej pozície?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

22. Cítite odbornú podporu zo strany vedúceho zamestnanca?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

23. Prejavil vedúci zamestnanec záujem o vás ako človeka a nielen ako zamestnanca?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



24. Uznáva vedúci zamestnanec dôležitosť vášho osobného a rodinného života?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

25. Záleží vedúcemu zamestnancovi na vašom zdraví?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

26. Cítite sa v práci rešpektovaný vašim vedúcim zamestnancom?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....

27. Dokáže vedúci zamestnanec prijať pripomienky k spôsobu jeho riadenia a vedenia odborných zamestnancov?

- áno
- nie
- niekedy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko:

.....

.....



OTVORENÉ OTÁZKY:

28. Čo oceňujete na spôsobe riadenia a vedenia vášho vedúceho zamestnanca?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

29. Čo by ste navrhovali zmeniť v spôsobe riadenia a vedenia vášho vedúceho zamestnanca?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

30. Čo ďalšie by ste chceli poznamenať k spôsobu riadenia a vedenia vášho vedúceho zamestnanca?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Ďakujeme vám za spoluprácu pri zvyšovaní kvality
poskytovaných služieb v našom zariadení.**



Vyhodnotenie

a) Kvantitatívne

Pri kvantitatívnom vyhodnotení inventára sa spočítajú všetky odpovede ÁNO. Počet odpovedí ÁNO kvantifikuje úroveň spôsobu riadenia a vedenia odborných zamestnancov vedúcim zamestnancom. Čím je vyšší počet pozitívnych odpovedí (počet odpovedí ÁNO), tým viac prvkov participatívnosti odborní zamestnanci vnímajú v štýle riadenia a vedenia vo svojom zariadení. Upozorňujeme, že neexistujú striktne oddelené štýly riadenia a naša ponúkaná kategorizácia slúži len ako inšpirácia na zamyslenie pre vedúceho zamestnanca, aké prvky a v akých situáciách využíva pri riadení a vedení zamestnancov. Ponúkame priestor na premýšľanie, či je vedúci zamestnanec s daným stavom vo svojom zariadení spokojný, či sú spokojní jeho zamestnanci a čo by mohol, chcel robiť inak, prípadne porovnať očakávania svojich zamestnancov so svojimi vlastnými očakávaniami.

b) Kvalitatívne

Kvalitatívnym vyhodnotením otázok 28 - 30 je možné zistiť návrhy alebo pripomienky odborných zamestnancov k spôsobu riadenia a vedenia ich práce posudzovaným vedúcim zamestnancom. Tieto návrhy a pripomienky môže vedúci zamestnanec implementovať do svojho spôsobu riadenia a vedenia. Je dôležité, aby administrátor pri vyhodnotení inventára sledoval jednotlivé negatívne zodpovedané otázky.

Spôsoby riadenia a vedenia odborných zamestnancov

Exploatačno – autoritatívny spôsob riadenia a vedenia odborných zamestnancov

Exploatačno-autoritatívny spôsob riadenia a vedenia zamestnancov sa vyznačuje uplatňovaním vôle vedúceho zamestnanca bez ohľadu na názory jeho spolupracovníkov, na čo používa príslušné mocenské prostriedky. Na motiváciu využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom sám rozhoduje, a rôzne formy sankcií a trestov. Tento spôsob riadenia a vedenia je založený na sústavných príkazoch a neustálej kontrole. Vedúci zamestnanec pôsobí ako nadriadený, ktorý sa o svojich zamestnancov nezaujíma ako o jednotlivcov a nerešpektuje ich ani ako rovnocenných a odborne kompetentných. Zamestnanci pod vplyvom tohto spôsobu riadenia a vedenia nemusia podávať adekvátne výkony, môžu uvažovať o zmene zamestnania a môžu do odbornej starostlivosti o klienta vnášať niektoré prvky zažívaného autoritatívneho prístupu. Tento štýl je väčšinou prejavom tých vedúcich zamestnancov, ktorí svojím štýlom vedenia zakrývajú nedostatky vo svojich odborných a životných skúsenostiach a schopnostiach.

Benevolentne – autoritatívny spôsob riadenia a vedenia odborných zamestnancov

Na rozdiel od predchádzajúcej kategórie sú pri tomto spôsobe riadenia a vedenia úcta a rešpekt voči zamestnancom o niečo vyššie. Vedúci zamestnanec má záujem o niektoré nápady a názory svojich zamestnancov, stále však preferuje autoritatívny spôsob riadenia a vedenia ich práce. Zamestnancov motivuje pomocou odmien, ale aj pomocou sankcií a trestov. Ani tento spôsob riadenia a vedenia nie je vhodný na to, aby zamestnanci plnili svoje pracovné povinnosti samostatne, kreatívne a s nadšením.



Konzultatívny spôsob riadenia a vedenia odborných zamestnancov

Vedúci zamestnanec dôveruje svojim spolupracovníkom do značnej miery, no nie úplne. Zvyčajne sa snaží ich myšlienky a nápady využiť. Rámcová politika a základné rozhodnutia ostávajú na vrcholovej úrovni manažmentu zariadenia. Na motivovanie sa používajú odmeny, ako aj určitá spoluúčasť na procesoch rozhodovania a riadenia. Vedúci zamestnanec, ktorý si osvojil tento štýl, akceptuje odborné znalosti a kompetencie svojich zamestnancov. Pred rozhodnutím sa ich pýta na názor, a až po zvážení pripomienok sa rozhoduje. Týmto postupom odbúrava tlak proti sebe a uvoľňuje pracovnú atmosféru. Občas sa ale stáva, že prijíma rady len od niektorých zamestnancov, čo na ostatných môže pôsobiť negatívne.

Participatívny spôsob riadenia a vedenia odborných zamestnancov

Vedúci zamestnanec plne alebo vo veľkej miere dôveruje spolupracovníkom. Prejavuje sa to v poskytovaní rozsiahlej autonómie v rozhodovacích procesoch nižším organizačným úrovňami. Podporuje sa obojstranná komunikácia, ktorá sa často využíva na spoločnú prípravu dôležitých rozhodnutí. Vedúci zamestnanec motivuje spoluúčasťou na riadiacej a kontrolnej činnosti, t.j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení. Vedúci zamestnanec zriedkakedy využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Spolieha sa na zamestnancov, že si sami stanovia alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky na ich dosiahnutie a zvolia tiež postup ich realizácie. Vedúci zamestnanec im pomáha zaobstaráť potrebné informácie a zabezpečiť komunikáciu a kooperáciu s vonkajším prostredím. Vystupuje ako reprezentant pracovného kolektívu. Zamestnanci pri tomto spôsobe riadenia a vedenia môžu pracovať efektívnejšie, ako sa od nich očakáva. Je pravdepodobné, že budú pracovať s výrazným nadšením, veľmi samostatne a tvorivo. Participatívny spôsob riadenia a vedenia zamestnancov predpokladá určitú odbornú, kultúrnu a spoločenskú úroveň členov pracovného kolektívu. Pri tomto spôsobe riadenia a vedenia je dôležité usmerniť profesijné správanie zamestnancov tak, aby sa medzi nimi nezačali uplatňovať tendencie vo forme zanedbávania pracovných povinností, presadzovania osobných záujmov a zneužívania podpory, úcty a rešpektu vedúceho zamestnanca.



Odporúčania pre vedúcich zamestnancov:

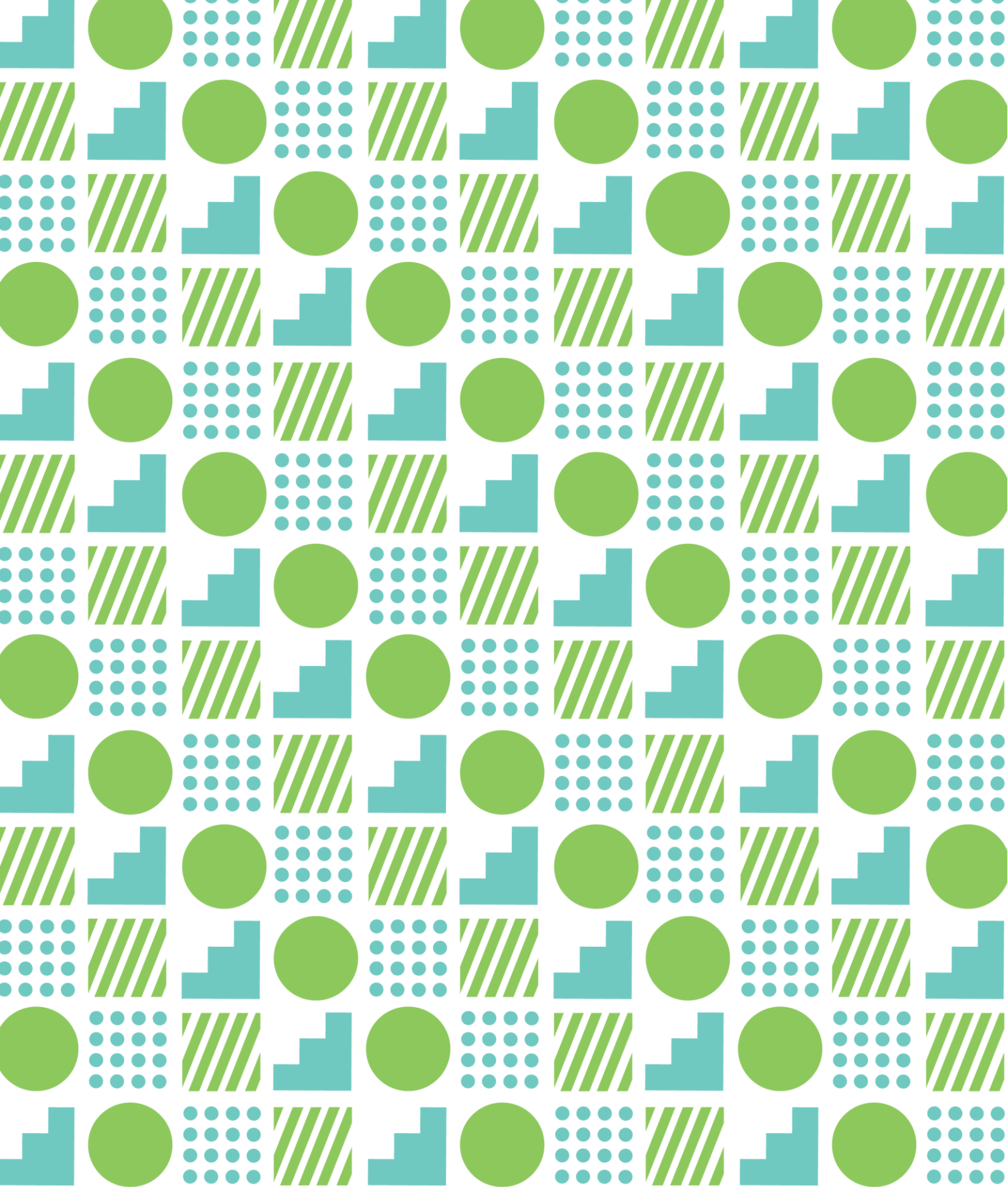
1. Zamerajte sa na otázky, ktoré boli zodpovedané negatívne.
2. Umožnite zamestnancom vyjadrovať svoj názor a nekritizujte ich za jeho vyjadrenie.
3. Komunikujte zdvorilo, používajte priateľský a vrúcny tón hlasu.
4. Spätnú väzbu podávajte zamestnancom v súkromí a dbajte na jej konštruktívnosť.
5. Pochváľte svojich zamestnancov za kvalitnú prácu a pracovné úspechy.
6. Správajte sa ku všetkým zamestnancom rovnocenne.
7. Informujte zamestnancov včas a adekvátne o zmenách, ktoré sa ich týkajú.
8. Komunikujte vašim zamestnancom svoje očakávania k ich odbornej práci.
9. Adekvátne a pravidelne komunikujte so svojimi zamestnancami.
10. Snažte sa vytvárať si so svojimi zamestnancami vzťahy plné dôvery.
11. Pri výskyte vzťahových problémov sa ich pokúšajte riešiť rýchlo a efektívne.
12. Berte do úvahy aj osobný a rodinný život a zdravie svojich zamestnancov.
13. Podporujte a motivujte svojich zamestnancov.
14. Nežadávajte svojim zamestnancom úlohy a povinnosti, ktoré nesúvisia s ich odbornými kompetenciami.
15. Rešpektujte a podporujte profesijný rozvoj svojich zamestnancov.
16. Pracovné povinnosti rozdeľujte zamestnancom spravodlivo, podľa ich pracovnej pozície a poskytujte im dostatočné množstvo času na ich splnenie.
17. Dajte zamestnancom príležitosť vyjadrovať ich spätnú väzbu k práci vedenia zariadenia.
18. Zapájajte zamestnancov do dôležitých riadiacich a organizačných rozhodnutí.



Zdroje:

- ADAIR, J. 1993. Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 232 s. ISBN 80-85603-40-3
- ADAIR, J. 1994. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press, 200 s. ISBN 80-85603-70-5
- ADAIR, J. 2005. 100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi. Praha: Computer Press (CP Books), 130 s. ISBN 80-251-0529-6
- ADAIR, J. 2005. Jak řídit druhé a sám sebe. Brno: Computer Press (CP Books), 175 s. ISBN 80-251-0784-1
- ADAIR, J. 2009. Né šéf, ale lídr. Brno: Computer Press (CP Books), 194 s. ISBN 978-80-251-2447-5
- MÜHLFEIT, J. 2022. Pozitívny líder. Bratislava: Vydavateľstvo Lindeni, 376 s. ISBN 9788056628980
- NOGOVÁ, M. 2021. Manažovanie zmeny v školskom prostredí (Vedenie ľudí I.). Bratislava: Vydavateľstvo: Wolters Kluwer, 96 s. ISBN 978-80-571-0376-9





VÝSKUMNÝ ÚSTAV
DETSKEJ PSYCHOLÓGIE
A PATOPSYCHOLÓGIE



ŠTANDARDY
NÁRODNÝ PROJEKT

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie
k inklúzii a úspešnosti na trhu práce