

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2013 - 2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Karolína Hajská

**Vzdělávání pracovníků v občanském sdružení**

**ROZKOŠ bez RIZIKA**

Praha 2014

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2013 - 2014**

## **BACHELOR THESIS**

**Karolína Hajská**

**Education of employees in civic association**

**BLISS without RISK**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

Karolína Hajská

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph. D. za cenné připomínky, vstřícný přístup a za odborné vedení při zpracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním pracovníků v občanském sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA. Cílem předkládané práce je seznámení s existujícím systémem vzdělávání a navrhnout doporučení k zefektivnění vzdělávání pracovníků v daném sdružení.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretická a praktická.

Teoretická část je zaměřena nejprve na samotný proces vzdělávání a jeho jednotlivé fáze, jeho význam pro organizaci a i pro zaměstnance. Dále rozebírá vzdělávací metody a trendy ve vzdělávání.

V praktické části je popisováno občanské sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA a zavedený systém vzdělávání zaměstnanců je analyzováno formou strukturovaného rozhovoru.

## **Klíčová slova**

Metody vzdělávání zaměstnanců, občanské sdružení, rozvoj lidských zdrojů, systém vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the training of staff in the civil association Bliss without Risk. The aim of this work is to introduce the existing education system and propose recommendations to streamline the training of workers in the organization.

The work is divided into two parts - theoretical and practical.

The theoretical part focuses first on the process of education and its different phases, its importance to the organization as well as to employees. It further analyzes educational methods and trends in education.

The practical part describes the civic association Bliss without Risk and the established education system of employees is analyzed by means of a structured interview.

## **Keywords**

Methods of employee education, civic association, development of human resources, education system, employee training.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
<b>2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ</b> .....	<b>14</b>
<b>3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>16</b>
3.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ .....	18
3.2 EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ .....	19
<b>4 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO CYKLUS</b> .....	<b>21</b>
4.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ .....	23
4.1.1 Způsoby analýzy vzdělávacích potřeb .....	25
4.1.2 Jednotlivé metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb .....	25
4.2 PLÁNOVÁNÍ A CELKOVÁ KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ .....	26
4.2.1 Cíle vzdělávání .....	28
4.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .....	28
4.3.1 Formy vzdělávání .....	28
4.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	29
4.4.1 Popis vybraných metod vzdělávání .....	30
4.5 PROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA AKCE – DESIGN VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY .....	33
4.5.1 Účastníci .....	33
4.5.2 Lektori .....	34
4.6 REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY .....	35
4.7 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	35
4.7.1 Systém metod hodnocení .....	36
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>39</b>
5.1 VZDĚLÁVÁNÍ V R-R .....	40
5.2 AKTUÁLNÍ PROJEKTY .....	42

<b>6</b>	<b>KVALITATIVNÍ ANALÝZA VÝZKUMU.....</b>	<b>44</b>
6.1	VÝZKUMNÉ CÍLE .....	44
6.2	VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY .....	44
6.3	VÝZKUMNÝ VZOREK .....	45
6.4	METODA VÝBĚRU VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	45
6.5	SESTAVOVÁNÍ ROZHovorŮ.....	45
6.6	VÝZKUMNÁ METODIKA .....	46
6.7	ETIKA .....	46
6.8	VYHODNOCENÍ ROZHovorŮ .....	46
6.9	VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ .....	52
6.10	SHRnutí VÝZKUMU .....	53
6.11	DOPORUČENÍ.....	54
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>60</b>
	<b>PŘÍLOHA A - ROZHovor.....</b>	<b>I</b>



## ÚVOD

V současné době se snad většina organizací snaží mít, co nejkvalifikovanější pracovníky a tím zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Postupně se lidské zdroje stávají nejcennější složkou organizací. Společnosti si začínají uvědomovat, že nestačí pouze pracovníky zaměstnávat, ale je nutné zvyšovat jejich hodnoty právě prostřednictvím dalšího vzdělávání.

Současná doba přináší pořád nějaké změny. Pro tyto změny je charakteristická rychlost a rozsáhlost, tudíž se žádá investice do lidského kapitálu. Organizace by měly vést své pracovníky k učení a vzdělávání, poskytovat příležitosti k rozvoji jejich znalostí a dovedností, ale jen do té míry, do jaké míry jim to jejich schopnosti dovolují.

Současné organizace pracují s potřebou investice do vzdělávání svých zaměstnanců, ale přesto větší část odpovědnosti je právě na nich. Postoje a vnímání jednotlivých pracovníků k potřebnosti dalšího vzdělávání ovlivňuje, zda je pro ně rozšiřování jejich znalostí přínosné a kolik pozornosti mu budou věnovat. Pokud zaměstnanec cítí, že pro něho nově získané znalosti a dovednosti budou mít nějaký přínos, je ochoten se dále vzdělávat.

Téma si autorka práce vybrala, protože ne všichni si uvědomují důležitost vzdělávání a osobního rozvoje. Dalším důvodem byla její osobní zkušenost se vzděláváním v občanském sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA, kde je zaměstnána. Sdružení ji podporuje a umožňuje se dále vzdělávat. Autorka má na vzdělávání určitý názor, proto si stanovila i svůj osobní cíl. Prostřednictvím rozhovorů s ostatními pracovníci sdružení chce zjistit, zda sdílí podobné názory na systém vzdělávání jako ony.

Cílem bakalářské práce bude analyzovat proces vzdělávání zaměstnanců na základě literární rešerše dostupné literatury. Dalším cílem je nalézt a navrhnout doporučení k zefektivnění vzdělávání pracovníků v občanském sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část zahrnuje 4 kapitoly. První kapitola vysvětluje základní pojmy ze vzdělávání. Druhá kapitola pojednává o lidských zdrojích a jejich rozvoji. Následující kapitola, tedy třetí, se zabývá významem podnikového vzdělávání. V kapitole čtvrté je popsán systém vzdělávání

v podniku od identifikace potřeb vzdělávání až po samotné hodnocení vzdělávací aktivity.

Praktická část obsahuje kapitoly dvě. Kapitola pátá je charakteristikou občanského sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA. Poslední kapitola, kapitola šestá, je věnována metodologii, vymezuje výzkumné předpoklady a cíle. Kromě toho popisuje výběr výzkumné metody i technik a vymezuje výzkumný soubor. Dále tato kapitola obsahuje analýzu získaných dat a zodpovězení jednotlivých výzkumných předpokladů. Na základě nich autorka navrhne určitá doporučení a návrhy k zefektivnění vzdělávacího systému v organizaci, což byl i jeden z cílů celé práce.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V oblasti rozvoje zaměstnanců a vzdělávání můžeme nalézt mnoho pojmů, které se budou v rámci této práce postupně objevovat a vzájemně prolínat. Proto autorka považuje za důležité si na začátku práce některé jednotlivé pojmy objasnit a stručně definovat.

- **Lidský kapitál**

Často je k lidskému kapitálu používáno synonymum „lidský potenciál“ nebo „lidské zdroje“. Někteří odborníci termín lidské zdroje a lidský kapitál rozlišují. H. Bartoňková (2010, s. 67) konstatuje, že lidský kapitál v organizaci je tvořen jejími pracovníky, jejich vrozenými i získanými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, postoji a kompetencemi. Lidský kapitál představuje nejdůležitější faktor prosperity podniku, k čemu se přiklání i Veteška a Tureckiová (2008, s. 28).

Podobně vymezuje lidský kapitál Barták (2006, s. 27): *„Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Ty tvoří jistý intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci propůjčují, zároveň se svou vynaloženou energií a časem, firmě.“* V další odborné publikaci, dodává Barták (2007, s. 142) k lidskému kapitálu, že zaměstnanci představují investory nabízející schopnost uplatnění svého potenciálu v podniku. S tímto se ztotožňuje i Plamínek (2010, s. 19). Podle něho jsou lidé správci svých vlastních zdrojů a mohou je nabízet a poskytovat svému okolí.

Jiní autoři odborných publikací například Vodák a Kucharčíková (2007, s. 20) podobně konstatují, že lidský kapitál je zásoba vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, dovedností, schopností, talentu a invence. S tímto tvrzením se autoři ztotožňují s předešlými definicemi. Ale podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 20) lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je v tom, že lidský kapitál vlastní všichni jedinci i bez toho, aby byli zařazeni v pracovním procesu a ani nejsou v žádném pracovněprávním vztahu s žádnou organizací.

- **Učení (se)**

F. Hroník (2007, s. 31) uvádí, že se jedná o proces změny zahrnující nové vědění a konání. Lidé se učí nejen organizovaně, ale i spontánně, kdy o tom ani třeba nevědí. Podobně konstatuje Barták (2007, s. 12), že učení je proces, při němž získáváme a rozvíjíme znalosti, dovednosti, porozumění, změny chování ale i sociální a emoční kompetence včetně změny postojů. K tomu se také přiklání Armstrong (2007, s. 440), že jde o změnu v chování způsobenou vlivem praxe a získaných zkušeností.

Díky učení může jedinec dobře reagovat na stále větší množství životních situací, jak uvádí Plamínek (2010, s. 18). Proto se jedinec stává celkově úspěšnější při překonávání různých hrozeb nebo jim umět předcházet.

U jedinců se vyžaduje schopnost umět se učit, jak poukazuje Veteška a Tureckiová (2008, s. 86), protože čím efektivněji se jedinci učí, tím se jim lehce mění individuální potenciál.

- **Rozvoj**

Rozvoj se dá říci, že je dosažení žádoucí změny pomocí učení. Podle Bartoňkové (2010, s. 17) podniky rozvíjí zaměstnance s vysokým potenciálem, aby zaměstnancům podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti. Je tedy orientován na kariéru zaměstnance než na nynější vykonávanou práci. Obecně lze uvést, že rozvoj znamená další vzdělávání, formování osobnosti, rozšiřování kvalifikace.

J. Barták (2007, s. 11) konstatuje, že: „*Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.*“. A tvrdí, že mezi vzděláváním a rozvojem neexistuje jasná hranice.

- **Vzdělávání**

Vzdělávání je jedním ze způsobů učení, jak konstatuje Hroník (2007, s. 31), který je organizovaný a institucionalizovaný. Podobné vymezení vzdělávání uvádí Plamínek (2010, s. 35), kdy se jedná o záměrné a organizované učení prostřednictvím vědomého úsilí vzdělavatele se záměrem dosáhnouti způsobilosti k nějaké činnosti.

H. Bartoňková (2010, s. 17) především zařazuje do oblasti vzdělávání základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zabezpečuje školský systém.

F. Hroník (2007, s. 31) dále sděluje, že vzdělávací aktivity jsou ohraničené, tedy mají svůj začátek a konec. Firmy při koncipování vzdělávání postupují systematicky. K tomu se přiklání Barták (2007, s. 11), který vymezuje vzdělávání jako plánovitou činnost.

## 2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ

Podniky v rámci svých činností využívají několik zdrojů, které by v jejich vlastní prospěch měly být využívány co nejefektivněji a vést k prosperitě organizace. Lidské zdroje se obecně označují jako za nejvýznamnější a nejcennější složku v organizaci. Právě lidské zdroje zajišťují efektivní využívání ostatních zdrojů, mezi které patří zdroje finanční, materiální a informační. Řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj se postupně stává prostředkem zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Na to navazuje Hroník (2007, s. 13): „*Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé.*“.

M. Armstrong (2007, s. 27) uvádí, řízení lidských zdrojů: „*je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají-li lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“.

Dále Koubek (1996, s. 15) poznamenává, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechno, co se týká zaměstnance a jeho práce v podniku. J. Koubek se ztotožňuje s tvrzením, že rozhodující pro prosperitu organizace jsou lidské zdroje.

Podobné vymezení řízení lidských zdrojů uvádí Tracey (In: Kociánová, 2004, s. 133): „*Řízení lidských zdrojů je organizační funkcí zaměřenou na efektivnost řízení a využití lidí. Řízení lidských zdrojů se zabývá lidským prvkem v organizaci – lidmi jako jednotlivci i skupinami, jejich získáváním, výběrem, motivací, kompenzacemi, vzděláváním, rozvojem, postupem atd..*“.

Autorku této práce zaujalo související sdělení Armstronga (2002, s. 27): „*Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou “učící se organizací”.*“.

Rozvoj lidských zdrojů lze chápat dle Armstronga (2007, s. 27) jako: „*zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.*“.

Pro zjednodušení můžeme charakterizovat rozvoj lidských zdrojů jako určitý způsob jak zvýšit schopnosti jednotlivců, skupin a organizací prostřednictvím vzdělávání a rozvoje z důvodu zlepšení výkonů jedince i celé organizace.

Projekt rozvoje lidských zdrojů v organizaci znázorňuje cílově orientovanou činnost, která je zaměřená na dosažení žádoucích změn v rozvoji pracovníků. Upraveno podle Bartáka (2007, s. 104) projekt musí mít:

- specifikované vazby a hranice na okolí
- stanovený termín zahájení
- jasně definované konkrétní cíle
- jasně definované výstupy
- specifikované přínosy
- stanovená akceptační kritéria
- určený termín ukončení

Samotný proces realizace zahrnuje následující kroky:

1. zmapování současného stavu (situační analýza)
2. kam se chceme dostat (formulace cílů)
3. jakým způsobem se dostaneme, kam chceme (definice postupu, alokace zdrojů)
4. směřujeme opravdu tam, kam chceme? (kontrola postupu, zpětná vazba)

Struktura postupu:

co? – popis obsahu změnové aktivity

jak? – popis metod, technik, forem

kdo? – leader změny, vlastník změny

za kolik? – plán nákladů přímých i nepřímých

Autorka se vrací k Armstrongovi (2007, s. 441), který uvádí dílčí složky, které v sobě rozvoj lidských zdrojů zahrnuje:

1. individuální vzdělávání a rozvoj
2. učení probíhající v organizaci
3. odborné vzdělávání/tréninky/výcviky
4. rozvoj manažerů

K tomu, abychom mohli rozvíjet lidské zdroje v organizaci, nám slouží firemní vzdělávání.

### 3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Lidské zdroje a jejich vědomosti jsou pro organizaci zdroj, který se neopotřebovává, ale naopak zhodnocuje. V tom se lidské zdroje zejména odlišují od ostatních zdrojů, které podnik využívá. Aby mohl podnik co nejlépe využívat lidské zdroje a rozvíjet potřebné znalosti, k tomu slouží podnikové vzdělávání. Za základní cíl podnikového vzdělávání můžeme považovat pomoc organizaci dosáhnout jejich cílů prostřednictvím zhodnocení znalostí jejího rozhodující zdroje, tedy lidí.

I v současné době se najdou majitelé nebo vedoucí pracovníci, kteří podceňují potřebu vzdělávání svých zaměstnanců. Důvodem k tomuto rozhodnutí například na vzdělávání nemají dostatek financí. J. Koubek (1996, s. 125) uvádí i ten důvod, že sám pracovník by sám ve svém vlastním zájmu měl prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti. M. Armstrong (2002, s. 493) se k tomuto náhledu také přiklání a dodává: „*Některé firmy používají pasivní přístup a domnívají se, že pracovníci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to odkoukají od spolupracovníků.*“.

Autorka s tímto tvrzením souhlasí, protože každý zaměstnanec by měl být ochoten se vzdělávat ve vlastním čase, protože zaměstnání by ho mělo naplňovat, měl by se o daný obor zajímat. Současně je toho názoru, že každý podnik by měl svým zaměstnancům nabídnout možnost vzdělávání.

Vymezení firemního vzdělávání existuje mnoho. J. Koubek (1996, s. 126) konstatuje: „*Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.*“.

H. Bartoňková (2010, s. 11) uvádí pár zjednodušených definic, ale sama se přiklání k této definici: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.*“.

Dále Bartoňková (2010, s. 11) poznamenává, že do této formulace bychom mohli shrnout celou podstatu firemního vzdělávání. Ale dodává: „*Jak ale zjistíme, „co je“, jak zjistíme, „co je žádoucí“, a jak a za pomoci čeho dosáhneme zmenšení, či dokonce odstranění rozdílů mezi těmito dvěma stavby?*“.



K tomu dodává Plamínek (2010, s. 32), že vzdělávání je primárně zaměřeno na přímou kultivaci dovednosti nebo znalostí, ale současně se vzděláváním se můžou měnit postoje vzdělávaného člověka.

Autorka se domnívá, že každá organizace má svá očekávání od svých pracovníků a vlastní důvody pro jejich vzdělávání, proto na každé organizaci záleží, v čem své zaměstnance bude vzdělávat a za jakým účelem. Přiklání se k názoru, že vzdělávání pracovníků patří mezi nejdůležitější personální činnosti, kdy se rozšiřuje či zvyšuje kvalifikace zaměstnanců a zároveň formuje flexibilita pracovní síly organizace, aby byla připravena na změny.

Obecně se vzděláváním rozumí celoživotní proces, který se zaměřuje na formování osobnosti pracovníka a získávání nových dovedností a schopností. Vzdělávání bývá většinou zaměřeno na přímý rozvoj dovedností či znalostí. J. Barták (2007, s. 11) se k tomuto vymezení přiklání a doplňuje, že pomocí vzdělávání má být dosažena požadovaná způsobilost jednotlivce, aby se naučil dělat správné věci správně a co nejefektivněji využívat osvojené znalosti a dovednosti v praxi.

M. Armstrong (2002, s. 493) konstatuje, že organizace by měly mít strategické přístupy ke vzdělávání. Strategie vzdělávání se týkají dlouhodobých pohledů na potřeby organizací a to v oblastech dovedností, znalostí a schopností jejich zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj by měly být nedílnou součástí procesu řízení. Manažeři by měli pravidelně u svých podřízených týmů a jedinců zkoumat výkon z hlediska stanovených cílů, zkoumat faktory ovlivňující výkon a odhalovat potřeby vzdělávání a rozvoje, které z tohoto zkoumání vyplynou.

Rozdílnost mezi firemním vzděláváním, profesním vzděláváním a dalším profesním vzděláváním uvádí H. Bartoňková (2010, s. 16). Pod firemním vzděláváním si představíme vzdělávací proces, který je organizován podnikem. Zahrnující vzdělávání jak v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik. Pod pojmem profesní vzdělávání lze zařadit veškeré přípravy na povolání, tedy i přípravu školskou i všechny formy vzdělávání dospělých, které je obsahově spjata s výkonem zaměstnání. Další profesní vzdělávání patří do vzdělávání dospělých, kdy v průběhu pracovního života dochází k jakémukoliv profesnímu vzdělávání. Podstata je v tom, že jedinec by si měl udržovat a vytvářet, co možná nejoptimálnější soulad s kvalifikací pracovníků a kvalifikovaností práce.

J. Veteška a M. Tureckiová (2008, s. 78) také dělí vzdělávání na čtyři cykly, kterými jsou primární, sekundární, terciární a další vzdělávání (profesní, občanské a zájmové). Všechny čtyři cykly by měly být smysluplně uspořádány a legislativně propojeny. V jednotlivých cyklech se jedinci naučí, jak efektivněji jednat a lépe využít všem, čemu se naučí. Podobně charakterizují všechny etapy jako Bartoňková.

### 3.1 Význam vzdělávání

V moderní společnosti se požadavky na dovednosti a znalosti pracovníků neustále mění, proto si pracovník musí své znalosti rozšiřovat, aby si zachoval svou zaměstnatelnost. V naší zemi, během vlády komunismu, stačilo lidem to, co se naučili během přípravy na své budoucí povolání. V současné době se musí člověk celoživotně vzdělávat. Vzdělávání můžeme chápat jako investici do pracovníků za účelem dosažení jejich lepších výkonů a co nejlepšího využití jejich schopností.

Hlavním zákonem podnikání a úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny. J. Koubek (2010, s. 252) konstatuje: „*Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.*“.

M. Tureckiová a J. Veteška (2008, s. 89) uvádí k významu podnikového vzdělávání, že: „*hlavním nástrojem zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.*“.

Tím tvrdí, že vzdělávání pomáhá pracovníkům a organizaci zvyšovat své pracovní výkony, svoji produktivitu a tím zvyšovat i zisk organizace.

Kromě důvodu zvyšování zisku, je dalším důvodem pro investování do rozvoje lidských zdrojů, snižování fluktuace. V dnešní době se lidé chtějí vzdělávat a rozvíjet, proto kladně reagují na možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání se v organizacích, ve kterých jsou zaměstnáni. Účinek to má takový, že zaměstnanci jsou spokojenější a je velmi pravděpodobné, že v podniku zůstanou i nadále. F. Hroník (2007, s. 130) konstatuje, že pro každého zaměstnance je adaptační proces, tím nejdůležitějším momentem. Adaptační proces ve velké míře ovlivňuje fluktuaci v organizaci, kdy vlastně během ní bývá nejvyšší.

## 3.2 Efektivita vzdělávání

M. Armstrong (2007, s. 461) konstatuje, že: „*Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít zodpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.*“.

Vzdělávání by mělo být, co možná nejefektivnější. Tudíž vzniká potřeba v procesu vzdělávání splňovat následující podmínky, které autorka zpracovala podle Armstronga (2007, s. 462).

- Důležitá je motivace lidí ke vzdělávání. Pracovníci by měli být schopni si uvědomovat, že je nezbytné stále jejich schopnosti a dovednosti zlepšovat. A tím mohli práci vykonávat ke své vlastní spokojenosti, tak i ke spokojenosti jiných. Je důležité, aby si pracovníci objevili ve vzdělávání uspokojení, následkem toho, budou motivováni k dalšímu vzdělávání.
- Je nutná podpora ze strany nadřízených, v různých podobách např. koučování, mentoringu,... Pracovníci totiž potřebují někoho, kdo jim ukáže směr, na co se mají zaměřit.
- Vzdělávání samostatné nebo samostatně řízené, jež je založené na tom, že pracovníci se naučí a zároveň zapamatují více, jestliže si přijdou sami na to, jak se věci mají.
- Organizace by měla vybrat správné metody vzdělávání. K jejich výběru napomáhají konkrétní cíle a současně i pochopení individuálních potřeb. Organizace by neměly předpokládat, že postačí pouze jedna metoda vzdělávání. Naopak kombinace metod přináší efektivnější výsledky.
- Vzdělávaná osoba musí mít vymezené cíle, které jsou dosažitelné a přijatelné a umožní hodnotit pokroky dosažené ve vzdělávání.
- Vzdělávající si lidé vyžadují zpětnou vazbu a potřebují mít jasný směr.
- Vzdělávání vyžaduje čas. Samotný proces vzdělávání by měl být aktivní, získané poznatky je potřeba si osvojit, akceptovat a vyzkoušet.

- Existují různé úrovně vzdělávání, které by se měli zohledňovat. Vyžadují různé metody a různý čas.

Vzdělávání má v podniku svůj opodstatněný význam, jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností. Autorka práce se přiklání se názoru, že pokud je vzdělávání efektivní, přinese podniku výsledky, například zkvalitní poskytování služeb. V další kapitole se autorka zabývá samotným procesem vzdělávání v podniku.

## 4 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO CYKLUS

Jak již autorka zmínila vzdělávání je užší pojem než rozvoj. Je obtížné rozlišit v praxi rozvoje metody a vlastní vzdělávací aktivity. Šíře a intenzita záběru vzdělávání zaměstnanců závisí na personální strategii organizace. Především menší organizace upřednostňují získávání již hotových pracovníků, ale tím jsou kladeny vysoké nároky na proces výběru pracovníků. Další skupina zaměstnavatelů se zabývá vzděláváním svých zaměstnanců pouze v případě nutnosti, nahodile. V současné době ve vyspělých zemích se většina organizací uchyluje ke vzdělávání svých pracovníků s trvalou pozorností, mají vypracovanou svou koncepci vzdělávání a vyčleněnou skupinu lidí, kteří se na tuto činnost soustřeďují např. oddělení rozvoje lidských zdrojů. Současně se do systému vzdělávání angažují i všichni vedoucí pracovníci. F. Hroník (2007, s. 127) uvádí, že v systémovém přístupu se zohledňují různé široké souvislosti, kdy organizace mohou svět okolo nich vnímat v celé složitosti. Smyslem systematického přístupu je snaha vnést větší přehlednost a pořádek do různých systémů.

Navazuje na to Vodák a Kucharčíková (2007, s. 65): „*Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“.

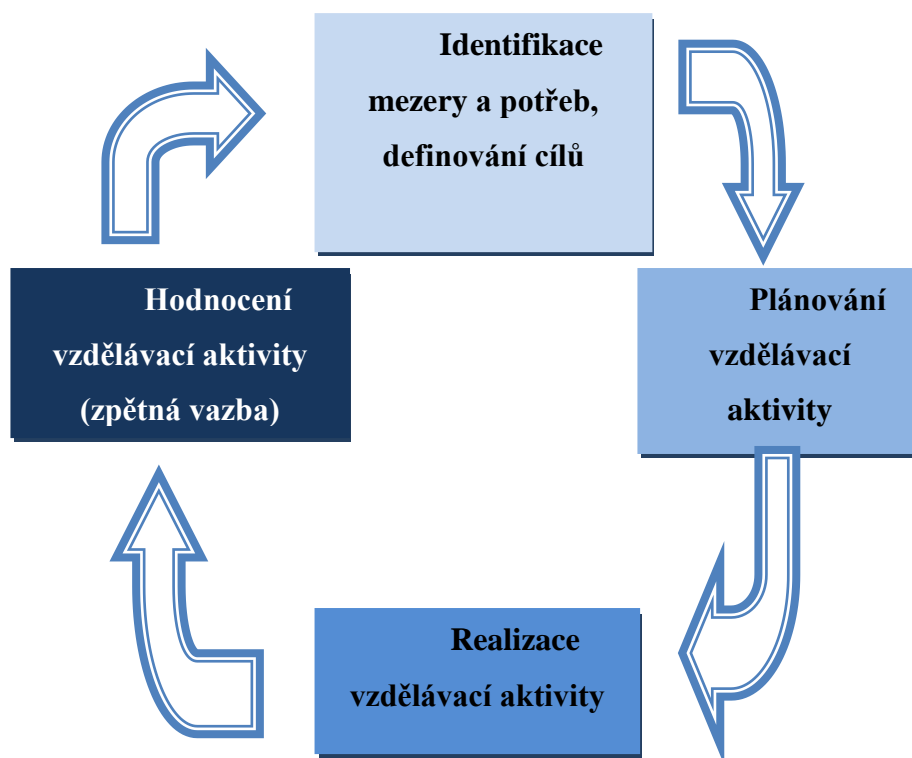
Autorka se domnívá, že hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá permanentně v rámci opakujícího se cyklu, kdy pracovníci získané zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a tím se vzdělávání soustavně zlepšuje. Takže podnikové vzdělávání tedy není krátkodobou záležitostí.

U většiny autorů se vyskytuje podobné rozdělení vzdělávacího cyklu, který je tvořen čtyřmi fázemi. V rámci této práce bude také používán.

Jednotlivé fáze v cyklu vzdělávání:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb
2. Plánování a design vzdělávání
3. Realizace vzdělávací aktivity
4. Vyhodnocení vzdělávání

**Obr. 1: Cyklus vzdělávání v organizaci**



Zdroj: Autorka, zpracováno podle Hroník (2007, str. 134) a podle Bartoňková (2010, s. 110).

K systematickému vzdělávání pracovníků konstatuje Vodák a Kucharčíková (2007, s. 66), že přináší mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro podnik. Mezi které například patří:

- stále podniku dodává odborně připravené pracovníky
- zlepšuje se kvalifikace, dovednosti a znalosti i osobnost pracovníků
- přispívá ke zlepšování pracovních výkonů, celkové produktivitě práce, ale i kvalitě výrobků a služeb
- zvyšuje motivaci pracovníků a upevňuje jejich vztah k organizaci
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivých pracovníků a jejich potenciální šance na trhu práce

Jednotlivými fázemi v systému rozvoje a vzdělávání pracovníků se autorka zabývá v následujících podkapitolách.

## 4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

O této fázi můžeme hovořit jako o nekritičtější. Organizace v této fázi musí především sladit zájmy organizace a jednotlivců, jak konstatuje Hroník (2007, s. 136), ale aby to vůbec bylo možné, je potřeba velmi dobře znát strategii firmy. J. Vodák a A. Kucharčíková (2007, s. 69) k tomu obdobně uvádějí: „*Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.*“.

J. Koubek (2010, s. 261) navazuje tvrzením: „*Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už toho důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka.*“.

J. Vodák a A. Kucharčíková (2007, s. 69) uvádí, že při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat úroveň výkonnosti, a to současnou výkonnost (existující, reálnou) a standartní výkonnost (požadovanou, plánovanou, optimální).

**Obr. 2: Znázornění mezery ve výkonnosti**



Zdroj: Autorka, zpracováno podle Bartoňková (2010, str. 119), Armstrong (2002, str. 498)

Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. Na základě zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba odstranit, se organizace zaměří na takové, které mohou eliminovat vzděláváním.

Další možnosti jak identifikovat vzdělávací potřeby je srovnání požadovaných kompetencí pro výkon práce a skutečných kompetencí konkrétního zaměstnance.

F. Hroník (2007, s. 61) definuje kompetenci jako trs znalostí, zkušeností, dovedností a vlastností pracovníka, které podporují dosažení cíle. Jestliže zaměstnanec plní svěřené úkoly dobře, znamená to, že je kompetentní a splnil následující předpoklady, že je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, je motivován k použití takového chování a má možnost dané chování použít.

Pokud se u zaměstnance ukáže, že některá z kompetencí není dostatečná, opět je nutné zvolit vzdělávací aktivitu, aby danou kompetenci rozvíjel. Může zde nastat riziko, že pracovní činnosti a kompetence pro jednotlivé pracovní pozice nejsou úplně definované a není zde možné porovnat požadované a skutečné kompetence.

M. Armstrong (2002, s. 499) konstatuje, že vzdělávací potřeby by měly být analyzovány jak u organizace jako celku, tak u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace a také u jednotlivých zaměstnanců.

Všechny tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny. Shrnutím skupinových a individuálních potřeb pomůže vymezit vzdělávací potřeby organizace.

Zdrojem pro analýzu vzdělávacích potřeb se používají tyto tři skupiny údajů:

- celopodnikové údaje (organizační analýza)
- údaje o pracovním místě (analýza práce)
- údaje o pracovníkovi (analýza osob)

V organizační analýze zjišťujeme cíle organizace, podnikové plány, údaje o struktuře podniku, údaje o kvalitě a výkonu a podobně. Analýza práce přináší informace o pracovních místech a jejich specifikace, o kultuře pracovních vztahů a zahrnují i požadavky manažerů na vzdělávání. Údaje o pracovníkovi jsou záznamy o vzdělávání, absolvování vzdělávacích programů, kvalifikaci a také záznamy z pohovorů se zaměstnancem či z jiných průzkumů, v nichž se zobrazují jeho postoje a názory.



#### **4.1.1 Způsoby analýzy vzdělávacích potřeb**

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb máme k dispozici dvě základní možnosti. H. Bartoňková (2010, s. 122) podotýká, že je nutné v obou možnostech využít všechny tři skupiny zdrojů, přičemž ideálně v jejich kombinaci (viz výše).

1. Kvantitativní sociologický výzkum – rozhovor, dotazník, pozorování, atd.  
V podstatě se zeptáme přímo zaměstnanců na jejich vzdělávací potřeby, ale i jejich nadřízených, podřízených, klientů, apod. Za výhodu můžeme považovat tu skutečnost, že zjistíme aktuální vzdělávací potřeby na míru konkrétního zaměstnance. Pro mnohé se může jevit nevýhodou náročná metodická příprava a realizace.
2. Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – práce s literaturou a dokumenty. Výsledkem tohoto způsobu je získání obecných požadavků na dané pracovní místo. Jestliže známe nároky, které na jedince klade určitá pracovní pozice, umíme požadované kompetence identifikovat.

V současné době se v praxi uplatňuje většinou druhý přístup, protože je využitelný i v řadě dalších personálních činností (v kariérovém plánování, v hodnocení zaměstnanců). Pokud se při hodnocení pracovníka zjistí, že má některou z nutných kompetencí na nízké úrovni, což přináší jeho nedostatečný pracovní výkon, je potřeba znovu naplánovat rozvoj této kompetence. Opět při nejbližším hodnocení pracovního výkonu je možné sledovat účinek rozvoje dané kompetence a na základě tohoto hodnocení je možné definovat účinnost rozvojové aktivity.

#### **4.1.2 Jednotlivé metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb**

Pro analýzu a identifikaci výkonnostní mezery a následné identifikaci vzdělávacích potřeb jsou využívány různé metody a techniky. Jde o snadno použitelné metody, které se mohou využívat samostatně, ale ideální způsob je skloubit více metod dohromady.

Autorka uvádí některé z možných metod, které uvádí Vodák a Kucharčíková (2007, s. 75):

- dotazník – účelem je zejména získat údaje o zaměstnancových úkolech a postojích k jeho práci
- strukturovaný rozhovor – smyslem rozhovorů je pomocí předem připravených otevřených nebo uzavřených otázek zjistit od pracovníků proč nedosahují požadovaných výkonů, dále získat názory, postoje a postřehy od zástupců personálu
- pozorování – je záměrné na sledování výkonu v zaměstnání
- popis práce vytvořený zaměstnancem – samotný pracovník realizuje analýzu, kdy vypracuje úplný popis jeho práce s různými obtížnostmi jednotlivých úkolů
- participace – výzkumník přebírá n a sebe úkoly a zodpovědnost za určitý časový úsek, kdy výzkumník může hlouběji porozumět podmínkám práce
- skupinová diskuze – skupina jednotlivců, které spojuje nějakým způsobem daná práce a společně řešit těžkosti, například při změnách v obsahu práce

J. Vodák a A. Kucharčíková (2007, s. 80) uvádějí, že: *„dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku.“*

Výstupem fáze identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích potřeb pracovníků, na základě kterého se formuluje návrh vzdělávacího programu. V této části práce se dále autorka bude zabývat vymezením druhé fáze v systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, což představuje již samotné naplánování jednotlivých vzdělávacích aktivit.

## **4.2 Plánování a celková koncepce vzdělávání**

Po předchozí fázi, tedy po fázi identifikace potřeb vzdělávání, je potřeba naplánovat již konkrétní proces vzdělávání a to ve formě návrhu vzdělávacího plánu. Proces tvorby plánu se skládá ze tří fází: přípravná, realizační a fáze zdokonalování, které uvádí Vodák a Kucharčíková (2007, s. 80-81).

- Přípravná fáze – obsahuje analýzu účastníků, specifikaci potřeb a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- Realizační fáze – v této fázi se jedná o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Současně je třeba zpracovat jednotlivé etapy vzdělávacího projektu.
- Fáze zdokonalování – jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem k určeným cílům. Jsou vyhledávány možnosti zlepšení vzdělávacího procesu. Organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání, by se této fáze měli zúčastňovat.

Celková koncepce a dobře připravený vzdělávací plán by měl obsahovat takové informace, jak konstatuje Vodák a Kucharčíková (2007, s. 81-82), abychom byli schopni odpovědět na následující otázky.

1. Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit – obsah vzdělávání, aby bylo možné získat nové a současně zkvalitnění současných kompetencí účastníků.
2. Komu, jaká bude cílová skupina účastníků – cílová skupina zúčastňujících se stejného vzdělávání by měli být na stejné úrovni ve schopnostech a vědomostech.
3. Jakým způsobem – tedy jakými metodami a technikami se budou vzdělávací aktivity realizovat.
4. Která vzdělávací instituce bude vybrána – vzdělávání může být realizováno buď externími či interními vzdělavateli.
5. Kdy a v jakém časovém období se vzdělávání uskuteční – rozhodnout se zda se vzdělávání uskuteční kontinuálně nebo opakující se v pravidelných časových intervalech či zda půjde o jednorázovou akci.
6. Kde se vzdělávání uskuteční – realizovat vzdělávání můžeme v podniku nebo i mimo něj.
7. S jakými finančními náklady na vzdělávání – je nutné započítat přímé náklady na pracovní a studijní materiály, stravu, dopravu, ubytování, mzdy lektorů, ale k tomu patří i alternativní náklady, tedy vynaložený pracovní čas účastníků.
8. Jak a kdy se bude uskutečňovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu – zhodnotit vzdělávací plán je přínosné z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání.

#### 4.2.1 Cíle vzdělávání

V cyklu vzdělávání je velmi důležitým krokem určení konkrétních cílů vzdělávání, na jejichž základě je možné připravit, realizovat a vyhodnocovat vzdělávací proces. Cíle vzdělávání se určují na základě výkonností mezery a stanovených vzdělávacích potřeb. J. Vodák a A. Kucharčíková (2007, s. 83) uvádí, že je třeba v praxi rozlišovat cíl a záměr. „Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat.“.

#### 4.3 Realizace vzdělávání

Jestliže máme jasně formulované vzdělávací cíle, metoda vzdělávání by nám měla sloužit v cyklu vzdělávání k naplnění těchto stanovených cílů. V současnosti se můžeme setkat s řadou různých metod a technik vzdělávání. Při výběru hraje značnou roli kritérium didaktické, tedy naučit se v daném čase co nejvíce a kritérium ekonomické.

##### 4.3.1 Formy vzdělávání

H. Bartoňková (2010, s. 149) uvádí, že: „Didaktické formy představují relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (pomůcky, technika).“.

Mezi formy vzdělávání patří:

- přímá výuka
- kombinovaná výuka
- korespondenční vzdělávání, e-learning

Formy vzdělávání se odlišují podle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Přímá výuka se vyznačuje přímým kontaktem lektora a účastníka – face to face. Naopak při korespondenčním vzdělávání se obě strany ani nemusí setkat. Komunikace mezi nimi probíhá prostřednictvím počítače. Při kombinované výuce se využívá obou forem, kdy lektor může vzdělávání řídit pomocí e-learningu. A v pravidelných či nepravidelných intervalech probíhají konzultace a přednášky, kdy

lektor hodnotí předchozí část výuky a předává informace k dalším studovaným tématům.

#### 4.4 Metody vzdělávání

Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 151): „*množství metod využívaných a využitelných ve vzdělávání dospělých a při vzdělávání pracovníků je v tuto chvíli již tak široké, že by jejich rozpracování vydalo na samostatnou práci.*“. Z tohoto důvodu se také tato práce bude zabývat pouze výčtem nejznámějších metod využívaných ve vzdělávání zaměstnanců.

Výběr metod není ani náhodný, ani neexistuje jednoznačný návod pro výběr nejvhodnější metody. Je vždy ovlivněn mnoha okolnostmi vztahujícími se k organizaci, k jednotlivcům a k učebním cílům. Dále je potřeba uvést faktory, které ovlivňují výběr metod vzdělávání, jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2007, s. 96).

- *Cíle učení*
  - ✓ Vědomosti
  - ✓ Schopnosti
  - ✓ Dovednosti
  - ✓ Hodnoty, postoje
- *Lidské faktory*
  - ✓ Účastníci
  - ✓ Lektoři
  - ✓ Prostředí
- *Předmět a obsah*
  - ✓ Specifický předmět a požadavky podniku
  - ✓ Interdisciplinární těžkosti
- *Časové a materiální faktory*
  - ✓ Finance
  - ✓ Čas
  - ✓ Vzdělávací zařízení

- *Principy učení*
  - ✓ Motivace
  - ✓ Individuální přístup
  - ✓ Aktivní zapojení
  - ✓ Zpětná vazba
  - ✓ Přenos poznatků

Můžeme se setkat s řadou možností, jak lze jednotlivé metody dělit. F. Hroník (2007, s. 150) dělí vzdělávací metody na metody „mimo chod a za chodu“. A zda se jedná o učení ve skupině nebo o individuální vzdělávání.

J. Koubek (1996, s. 136) dělí metody vzdělávání do dvou základních skupin, a to na pracovišti a mimo pracoviště. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce jsou uskutečňovány na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních úkonů. Jsou většinou považovány za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků. Metody ke vzdělávání mimo pracoviště jsou považovány za lepší pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

J. Barták (2007, s. 11) uvádí, že existuje široká škála vzdělávacích činností ke vzdělávání a k rozvoji. Podle Bartáka se nejčastěji využívají školení (např. kurzy) a mezi novější formy patří on-line kurzy, školení na pracovišti (např. instruktáž, koučink), samostatné řízené učení (např. četba) a širší možnosti učení (např. praxe, studijní stáže).

#### **4.4.1 Popis vybraných metod vzdělávání**

- **Metody vzdělávání na pracovišti**

##### **Pracovní instruktáž**

Tuto metodu Koubek (1996, s. 136) řadí mezi nejčastěji používané. Jedná se o nejjednodušší způsob většinou jednorázového zácviku nového pracovníka, kdy zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí při dalším plnění svých pracovních úkolů. Tato metoda se spíše používá u zácviku jednodušších či dílčích pracovních postupů. Jde zpravidla o jednorázové, krátkodobé působení.

##### **Koučování**

F. Bělohlávek (2005, s. 74) řadí koučování mezi nejsilnější nástroje individuálního rozvoje pracovníků, kdy jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory

nadřízeného. Koučování pojímá dlouhodobé instruování, sdělování a vysvětlování podmínek i periodickou kontrolu výkonu zaměstnance vzdělavatelem nebo nadřizným.

Koučování vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, jak poukazuje Whitmore (2009, s. 19), kdy se zlepšuje komunikace mezi nimi a vytváří se prostor pro budoucí kariéru pracovníka. Zaměstnanec sám zjišťuje fakta a skutečnosti o problému a je nucen sám uvažovat a hledat různá řešení. A taková zkušenost je velmi cenná. Pracovník chápe podstatu úkolu a v případě změny je schopen pružně reagovat. Koučování je založeno na principech stanovování cílů, aktivní účasti pracovníka a účinné zpětné vazby. Je mnohem lepší naučit lidi přemýšlet a hledat řešení.

### **Mentoring**

Mentoring je metoda obdobná koučování. Však v tomto případě určitá iniciativa a odpovědnost je na vzdělávaném pracovníkovi, který si zpravidla vybírá svého mentora sám. Mentor představuje jeho osobní vzor, který mu radí, stimuluje ho a je mu nápomocný i v jeho kariéře. Lze říci, že se stává jeho patronem.

F. Stýblo (2011, s. 53) konstatuje ke koučování a mentoringu: „*Mentor není kouč a kouč není mentor, i když ne jeden krok jejich práce je příbuzný. Mentor na rozdíl od kouče doporučuje nápady a řešení. Dává „ponaučení“, hledá shody v názorech a vyvolává otevřenou zpětnou vazbu.*“.

### **Counselling**

Patří k novějším metodám formování pracovních schopností pracovníků, konstatuje Koubek (1996, s. 136). Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování za účelem překonávání jednosměrného vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Vzdělávaný pracovník se vyjadřuje k problémům své práce a předkládá jeho vlastní návrhy řešení problému. Zároveň si vzdělavatel sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti.

### **Pracovní porady**

Jsou považovány za vhodnou metodu k formování pracovních schopností pracovníků. Účastníci se seznamují s problémy a fakty týkajícími se organizace. Koubek (1996, s. 138) uvádí, že během nich si pracovníci mohou vyměňovat zkušenosti a názory. To přispívá ke zvýšení informovanosti pracovníků, jejich pocitu sounáležitosti s pracovním kolektivem i podnikem a motivuje k projevům individuálních aktivit.

Vzdělávání na pracovišti bývá většinou levnější. Ale může se stát, že pracovní výkon školitele se sníží kvůli věnované pozornosti školenému. Průběh vzdělávání na pracovišti může být přizpůsobeno konkrétním vlastnostem a schopnostem vzdělávaného. Velkou výhodou je, že vzdělávaný pracovník se učí v konkrétních podmínkách podniku, učí se s podnikovou technikou a používá konkrétní postupy podniku.

- **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody používané mimo pracoviště se realizují v režimu podobném režimu školnímu. Často se jedná o individuální metody vzdělávání. Jsou to metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi tyto metody mimo pracoviště patří například přednáška, případová studie, workshop, demonstrování, brainstorming, simulace, vzdělávání pomocí počítačů, outdoor learning nebo manažerské hry.

#### **Přednáška**

Přednáška je klasická školící metoda obvykle s minimální účastí vzdělávaných. Armstrong (2007, s. 477-478) uvádí, že v závěru přednášky je vymezen prostor pro otázky účastníků. Školitel je odborník na určitou problematiku, jehož hlavním úkolem je zprostředkovat faktické informace nebo teoretické znalosti. Přednášející má pod kontrolou obsahovou i časovou strukturu celého výkladu. Přednáška se řadí mezi ty metody, které nejsou náročné na podmínky.

#### **Případové studie**

Patří mezi oblíbené metody vzdělávání, jak konstatuje Armstrong (2007, s. 478), které se používají především v kurzech pro manažery a vedoucí týmů. Spočívá ve vylíčení skutečné či smyšlené události s otevřeným koncem. Jednotliví účastníci nebo skupiny účastníků se snaží analyzovat situaci a její řešení. Případové studie procvičují analytické myšlení a školitel musí vyžadovat úvahy a argumenty od účastníků.

#### **Diskuse**

Diskuse by měla přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení. Armstrong (2007, s. 478) dále uvádí, že účastníci se učí ze zkušeností ostatních, mohou pochopit názory jiných a zároveň se jim rozvíjí schopnost sebe vyjadřování. Školitel by měl vést a regulovat uvažování a myšlení skupiny. Měl by účastníky přimět k aktivní účasti v diskusi.



## **Simulace**

M. Armstrong (2007, s. 478) uvádí, že se jedná o kombinaci případové studie a hraní rolí, aby se dosáhlo maximální míry realismu. Simulace je zaměřená na praxi a vyžadující aktivitu vzdělávaných, kteří dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí během určité doby. Obsahová složka scénáře je o běžných pracovních situacích. V průběhu této metody se přechází od nejjednodušších problémů ke složitějším. Metoda je zaměřena na formování vyjednávacích schopností.

## **4.5 Projektová příprava akce – design vzdělávací aktivity**

Pokud organizace má vytvořenou koncepci podnikového vzdělávání včetně vzdělávacích cílů a metod, tak následuje design konkrétní vzdělávací aktivity. Jádrem vzdělávacího projektu je správné stanovení cílů vzdělávání. Cíle jsou orientovány na to, co musí účastník po výuce ovládat a co musí po výuce být schopen vykonávat. Designování vzdělávací aktivity se skládá z několika podstatných elementů.

F. Hroník (2007, s. 146) uvádí těchto pět prvků:

- kontext
- student, účastník
- lektor
- téma, obsah a struktura
- prostředí

### **4.5.1 Účastníci**

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Každý jedinec má vlastní styl učení. Někteří dávají přednost abstraktní diskuzi a další upřednostňují praktické cvičení.

J. Vodák a A. Kucharčíková (2011, s. 106-108) rozlišují tyto základní typy účastníků:

- aktivista
- reflektor
- teoretik
- pragmatik

**Aktivisté** vynikají okamžitými zkušenostmi a snaží se projevit v krizích. S oblibou přijímají nové výzvy, ale dokážou být znechuceni u dlouhodobých činností. Rádi přijímají nové zkušenosti, problémy a cvičení, na nichž se mohou učit, dále se rádi zúčastňují krátkodobých činností hned a na místě např. týmové úkoly, manažerské hry). Vyhovuje jim, když činnost je spojená se vzrušením, rychlým spádem a různými zvraty.

**Reflektor** je osoba, která odráží názory. Stojí v pozadí, často se si sedá na zadní židli, uvažuje o zkušenostech a pozoruje je z různých úhlů pohledu. Reflektor obvykle než dojde k závěrům, si shromažďuje údaje, které nejdříve musí analyzovat. Upřednostňuje učení v podmínkách, aby zůstal nad věcí a mohl jen pozorovat nebo poslouchat.

**Teoretik** chce získat základní předpoklady, teorii a principy. Oceňuje logiku a racionalitu, protože teoretik se snaží být objektivní a analytický. Nejlépe se učí za podmínek, kdy to, co mu je nabízeno, je součástí systému.

**Pragmatik** je pracovník, který touží po nových myšlenkách a při první příležitosti je odhodlaný je vyzkoušet v praxi. Problémy a příležitosti jsou pro něho velkou výzvou. Pragmatik rád vidí spojení mezi jeho zaměstnáním a probíranou látkou.

J. Vodák a A. Kucharčíková (2011, s. 108) na závěr konstatují: *„Vyhovující styl učení je vhodné chápat nikoli jako pevný rys osobnosti, ale spíše jako typ adaptivní orientace, která jej ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem problémů, která daná osoba převážně řeší.“*. Pokud se podaří správně sladit styl vzdělávání se stylem učení, pak si pracovníci mohou odnést ze vzdělávací aktivity většinou více, než sami předpokládali.

#### 4.5.2 Lektoři

Další klíčovou součástí vzdělávacího procesu jsou lektoři. Na lektory jsou kladeny vysoké nároky, které nemusejí být někdy doceňovány. Lektor musí oplývat celou škálou specifických znalostí, které jsou potřeba pro školení skupin. Lektor by měl být vybírán na základě jeho odborných dovedností a znalostí, ale i podle jeho osobnostních a pedagogických kvalit.

Dobrý lektor musí získat důvěru a respekt účastníků, zastávat všechny potřebné role, zachovávat odstup v konfliktních situacích a být potřebný účastníkům.

Dobry lektor musi umet naslouchat, povzbuzovat ucastniky, podporovat a poskytovat plnohodnotnou zpětnou vazbu. Účastníkům poskytuje dostatečný čas na přemýšlení nad úkoly, které nezadáva ani snadné ani těžké. Lektor musí respektovat individualitu každého účastníka.

F. Hroník (2007, s. 164) konstatuje, že: „*Nemůže být tým, kdo se snaží rivalizovat s druhými a s potřebou si něco dokazovat. Je pro něj charakteristický partnerský přístup, je tým, který definuje různé situace, zároveň však je vedoucí v pravém slova smyslu.*“.

## **4.6 Realizace vzdělávací aktivity**

Po naplánování vzdělávací aktivity nastává fáze realizace. F. Hroník (2007, s. 162) člení realizaci do 3 fází:

1. příprava - v této fázi je potřebné zajistit a přichystat učební materiály, připravit lektory, účastníky a organizačně zajistit celou akci
2. vlastní realizace – hlavním bodem této fáze je zahájení, kde se účastníci seznamují s programem a s cíli. Představit lektora a domluvit se na procedurálních otázkách. Zmonitorovat dění a průběh a vytvořit a udržet vysokou úroveň pracovního společenství s hlavním cílem aktivního zapojení účastníků. V této fázi je nutné řešení neočekávaných situací, kdy se vymykají zadání a reakcím, s kterými designéři předem kalkulovali
3. transfer – je potřeba zaznamenat různé poznatky, které vznikají během vzdělávací aktivity, a to pomocí například fotodokumentace, databanky know-how a dalších záznamů. Je nutné, aby účastníci si nové schopnosti, vědomosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi ve formě projektů, workshopů.

## **4.7 Hodnocení vzdělávání**

Hodnocení je poslední a důležitou fází vzdělávacího procesu. Nástroje a kritéria hodnocení musí být stanovena již v plánu, ve fázi stanovování cílů. J. Vodák a A. Kucharčíková (2011, s. 125) konstatuje, že: „*Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.*“.

Některé organizace se můžou rozhodnout k nevyhodnocování vzdělávání. Výhodou je ušetření finančních prostředků a času, ale přináší to i své negativa. Pokud by nastala potřeba dalšího vzdělávacího programu, nebudou mít žádné poznatky z předešlých procesů. Nebudou mít přehled o vzdělávacích aktivitách, které přispívají nejvíce ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců.

Cílem vzdělávání pracovníků je především zvýšení pracovního výkonu jednotlivců a právě hodnocení vzdělávání pomáhá odhalit, zda stanovených cílů bylo dosaženo. Současně evaluace vzdělávání má najít slabá místa v procesu vzdělávání, která se mohou odstranit v novém vzdělávacím procesu.

#### 4.7.1 Systém metod hodnocení

Je několik možností, jak můžeme metody vyhodnocování dělit. F. Hroník (2007, s. 178) uvádí členění metody podle Kirkpatricka, kdy hledáme odpovědi na určité otázky v jednotlivých oblastech.

- Úroveň reakce – „*Libilo se jim to?*“
- Úroveň učení – „*Naučili se to?*“
- Úroveň chování – „*Použili to na pracovišti?*“
- Úroveň výsledků – „*Došlo ke změně efektivity organizace?*“

H. Bartoňková (2010, s. 186) konstatuje k výběru úrovně hodnocení, že závisí na charakteru vzdělávací akce, ale ideálním řešením je provedení ve všech čtyřech úrovních.

Autorka nyní bude jednotlivé úrovně charakterizovat podrobněji, vychází z Bartoňkové (2010, s. 186-189).

**Reakce** – je nejčastěji používanou metodou, neboť je jednoduchá a umožňuje nenáročný sběr a analýzu dat. Účastníci vyjadřují svou spokojenost s obsahem, metodami, prostředím, kde se kurz organizoval a určitý přínos. Někteří kritici k tomuto měření uvádějí, že se jedná o zhodnocení například toho, jak školitel byl zábavný, jaká byla videa.

**Učení** – je faktor, u kterého se měří množství získaných znalostí. Je to způsob, který je často používaný, ale ne vždy se dá využít. Hodnocení může probíhat testy před a po vzdělávací aktivitě.

**Chování** – hodnocení se zabývá tím, zda získané znalosti a dovednosti, pracovníci aplikovaly na pracovišti, zda se projevily v jejich chování a výkonu. Mezi nejčastěji užívané metody a postupy pro vyhodnocení této úrovně například patří pohovory, dotazníky, přímé pozorování, sebehodnocení.

**Výsledky** – nejtěžší krok hodnocení firemního vzdělávání. Měří se vliv na firemní ukazatele. Cílem je stanovit náklady vzdělávací akce a čisté přínosy. Je obtížné v praxi prokázat, že změny v postojích pracovníků povedou k výraznému zlepšení výsledků organizace.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

V této kapitole se autorka zabývá představením organizaci a systém vzdělávání zaměstnanců. Autorka vychází z interních předpisů sdružení, (R-R, 2012) a z webových stránek sdružení. (Kdo jsme?, online, cit. 15. 1. 2014).

ROZKOŠ bez RIZIKA (dále R-R) bylo občanským sdružení, ale s účinností Nového občanského zákoníku od 1. ledna 2014 se všechna občanská sdružení navracejí k označení „spolek“. Tím by se mělo dosáhnout preciznějšího vymezení ve fungování spolků, jejich účelových vymezení a vnitřní organizace. Autorka také považuje za výhodu vznik veřejného rejstříku spolků, který by fungoval na podobném principu jako obchodní rejstřík, kde by měla veřejnost možnost se seznámit nejen s aktuálními členy spolku, ale nově např. i se stanovou spolku. („Transformace“ občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku, online, cit. 7. 2. 2014).

R-R byla založena již v roce 1992 v Brně socioložkou Hanou Malinovou. V současnosti působí ve 12 krajích České republiky (Kraj Vysočina, Jihomoravský, Zlínský, Moravskoslezský, Olomoucký, Královéhradecký, Liberecký, Ústecký, Středočeský, Hlavní město Praha, Jihočeský a Pardubický kraj). Dále má 3 zdravotní a poradenská centra v Praze, Českých Budějovicích a v Brně. Posláním je snížení sociálních a zdravotních rizik u cílové skupiny a následně u populace. Cílem je ustálit a snížit výskyt viru HIV a jiných pohlavně přenosných infekcí. Především má však stanovený cíl zlepšit postavení sexuálních pracovníků ve společnosti, ale i v jejich pracovním a osobním životě.

Cílovou skupinou jsou sexuální pracovníci bez ohledu na to, jestli se jedná o bývalé sexuální pracovníce či ženy, které zvažují možnost poskytovat placené sexuální služby. Ženy z cílové skupiny přicházejí z erotických klubů, privátů a z ulice. Odhadem má organizace v databázi více než 10 tisíc žen. R-R provede přibližně 3000 testů na HIV za jeden kalendářní rok. Cílové skupině nabízí R-R sociální, zdravotní a terapeutické služby. Každým rokem roste počet služeb, které se zaměřují i na širokou veřejnost.

Prioritou pro R-R je naplňovat své poslání a dosahovat cílů s ním spojených, ale nestátní nezisková organizace musí mít i zdroje, díky nimž může vykonávat svou činnost. R-R má vícezdrojové financování, a to z toho důvodu, neboť je nevýhodné být

závislý pouze na jednom zdroji. Ve strategii organizace se plánují nejen typy zdrojů, ale i jejich poměrné zastoupení. Fundraising, jak uvádí Šedivý a Medlíková (2011, s. 65), je proces, který je tvořen provázanými činnostmi, jež organizace musí v běžném provozu provést takovým způsobem, aby si zajistila dostatečné zdroje, a to nejen finanční. R-R zaměstnává osobu, která je odpovědná za fundraising, ale současně si uvědomuje, že efektivní fundraising prostupuje celou organizací, aby jednotliví zaměstnanci mysleli fundraisingově.

Evropské granty a fondy přispívají na činnost spolku největší částí. Mezi další zdroje se řadí dotace z veřejných zdrojů (Magistrát hlavního města Prahy, Městská část Praha 1, město Ostrava), různé nadace a nadační fondy (Ústecká komunitní nadace, Nadace život umělce), spolupracující zahraniční organizace včetně jiných neziskových organizací a v neposlední řadě i individuální dárci a dárci z různých firem, které darují především věcné dary. Autorka vychází z výroční zprávy z roku 2012. (Výroční zpráva R-R za rok 2012, online, cit. 20. 2. 2014).

Současně v R-R pracuje 42 zaměstnankyň a zaměstnanců pracujících zejména na vedlejší pracovní poměr. V čele organizace stojí generální ředitelka, která řídí výkonnou ředitelku, která v této funkci je již druhým rokem. Výkonná ředitelka řídí vedoucí poradenských a zdravotních center a především dohlíží nad činností mzdové účetní, personalistky, PR manažera, ekonomky a koordinátorky standardů. Dalšími zaměstnanci jsou např. koordinátorky zdravotní práce, office manažerka, koordinátorka sociální práce nebo sociální pracovnice. Mezi externí spolupracovníky patří grafik, IT specialista, statistik či supervizor.

## **5.1 Vzdělávání v R-R**

R-R si uvědomuje důležitost vzdělávání svých pracovníků, a tak se snaží disponovat nejkvalifikovanějším personálem, poněvadž s takto schopným týmem se daří naplnit potřeby klientek využívajících služby.

Každý pracovník je přijat do pracovního poměru na základě jeho dovedností, dosavadních zkušeností a dosaženého vzdělání. Pracovní náplň a požadavky na pracovní pozice se mění podle trendů a priorit v sociální práci, vývoje lidského poznání a podle situace v sociální sféře. Každá pracovnice by měla neustále přijímat nové



poznatky, plánovat svůj další profesní rozvoj, aby mohla svou práci vykonávat na co možná nejvyšší úrovni.

Pracovník by měl brát možnost pracovního růstu jako základní motivační prvek. R-R může výhodně skloubit své vlastní zájmy společně s touhou pracovníků po osobním růstu. Součástí dalšího profesního rozvoje pracovníků je plán osobního rozvoje a vzdělávání, systém hodnocení a sebehodnocení, systém finančního a morálního oceňování, systém předávání informací mezi zaměstnanci a podpora pracovníka.

Všichni pracovníci mají potřebu odhalit své slabé a silné stránky. Ty odhalí prostřednictvím hodnocení, kdy se identifikují oblasti, ve které by chtěli získat nové znalosti a dovednosti. Pracovník po nástupu do zaměstnání je obeznámen o pravidelném hodnocení, o jeho průběhu a formě. Hodnocení je nástroj pro celkový rozvoj kvality poskytovaných služeb. Mezi formy takového hodnocení patří například prvotní hodnocení zaměstnance po uplynutí zkušební doby anebo pravidelné porady. Nástroje hodnocení v R-R jsou například sebehodnocení, individuální konzultace a supervize či motivačně hodnotící rozhovory.

Zaměstnanec má plán osobního rozvoje, který úzce souvisí s posláním organizace a umožňuje mu jeho vlastní rozvoj. Vytváří se na základě hodnocení a sebehodnocení. Je na jeden kalendářní rok a na jeho dodržování dohlíží přímý nadřízený pracovník. Plán obsahuje osobní profesní cíl a přehled činností vedoucích k naplnění plánu. Zaměstnanec smí doplnit oblasti vzdělávání, o které má případně zájem. V R-R je zavedena tabulka vzdělávání, což je soupis konkrétních navštívených kurzů a vzdělávání, který pracovník musí průběžně roku aktualizovat, nejlépe vždy po vzdělávací aktivitě. Současně pracovník vyhotovuje zápis ze vzdělávání, kam zaznamenává vše podstatné a zdůrazní přínos celé vzdělávací akce.

R-R je povinna zajistit zaměstnancům vzdělávání nejméně 24 hodin za jeden kalendářní rok, jak ustanovuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Povinnost vzdělávání se nevztahuje na studenty, které jsou v R-R na stáži, dále na brigádníky či dobrovolníky. Organizace své pracovnice při vzdělávání podporuje morálně, finančně dále pak upravováním pracovní doby i umožněním vzdělávání v pracovní době. Vzdělávání probíhá prostřednictvím speciálního vzdělání zajištěného studiem na SŠ, VŠ nebo VOŠ. Dále pak prostřednictvím kurzů, seminářů, konferencí a workshopů. Mezi velmi přínosné vzdělávání R-R přiřazuje exkurze či odborné stáže v jiných zařízeních

(například i v zahraničí). Dále probíhá interní vzdělávání a sebevzdělávání, kdy samy pracovnice získávají informace v odborné způsobilosti například čtením odborných knih nebo monitoringem tisku.

## 5.2 Aktuální projekty

V současné době probíhají v organizaci R-R dva projekty, které se vztahují na další vzdělávání zaměstnanců sdružení. Jedná se o projekt „*Na cestě k rozvoji*“ a „*Mosty k rozvoji*“. V této podkapitole autorka projekty stručně představí, vychází z dostupných informací na stránkách R-R (Podporují nás 2013, online, cit. 28. 2. 2014).

První projekt „*Na cestě k rozvoji*“, je realizován v období od 1. října 2013 do 30. června 2015. Je zaměřen na posílení profesních znalostí a kompetencí zaměstnankyň R-R v přímé péči. Jedná se o vzdělávání v různých oblastech, posílení manažerských dovedností pracovníků v oblasti řízení organizace a především v nastavení interních procesů. Dalším podstatným cílem projektu je naplnění individuálních vzdělávacích pracovníků a současně i naplnění vzdělávacího plánu organizace. Účelem projektu je zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb, zavedení nových metod a technik sociální práce.

V rámci toho projektu bude uskutečňování vzdělávání ve vybraných profesních oblastech například trauma, krizová intervence, online poradenství, motivační rozhovory, sebeobrana, manažerské plánování a i absolvování odborných stáží v jiných zařízeních poskytují sociální služby.

Vzdělávací aktivity budou uskutečňovány prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích kurzů u MPSV ČR dle zákona č. 108/2006 Sb., dále prostřednictvím akreditovaných kurzů pro vedoucí pracovníky v sociálních službách a odborných stáží v zařízeních sociálních služeb.

Výstupy z projektu by měly tvořit fundraisingový plán na období, strategický plán organizace a dvě nové metodiky, na internetové a dluhové poradenství. Projekt je financován z Evropského sociálního fondu v České republice a operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.

Druhým projektem v pořadí je „*Mosty k rozvoji*“, který je realizován od 1. září 2013 – 30. září 2014. Cílem tohoto projektu je posílení profesionálních znalostí pracovníků organizace, vytvoření komplexního systému dalšího vzdělávání, zavedení

supervizního vzdělávání, vytvoření fundraisingového plánu a strategie získávání dalších finančních prostředků.

Tento projekt je určen pro všechny pracovnice, které mají výkon práce v hlavním městě Praha. Proškoleni bude 8 pracovnic středního a top managementu, tedy vedoucí poradenského centra Praha, koordinátorka terénních týmů, výkonná ředitelka, fundraiserka, personalistka, PR manager a finanční manažerka. A dále 9 sociálních a terénních pracovnic, které pracují v poradenském centru Praha a v pražském terénním týmu. Jsou to zaměstnankyně, které se dlouhodoběji věnují problematice sexbyznysu a dlouhodoběji pracují v R-R.

Výstupem projektu bude proškolení 17 pracovnic, zavedení nových metod práce, fundraisingový plán, rozšíření poskytovaných služeb o nová poradenství, systém supervizního řízení organizace.

## 6 KVALITATIVNÍ ANALÝZA VÝZKUMU

Praktická část je již zaměřena přímo na vzdělávání pracovníků v občanském sdružení R-R. Autorka použila kvalitativní metodu prostřednictvím rozhovorů, které byly určeny přímo pro zaměstnankyně sdružení.

### 6.1 Výzkumné cíle

Cílem výzkumu je získání, co možná nejobektivnějších názorů na vzdělávání v občanském sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA od respondentů, kteří jsou zaměstnání v daném sdružení. Dále budou ověřeny výzkumné předpoklady ke vzdělávání v dané organizaci. Za osobní cíl si autorka stanovila zjištění, jestli její spolupracovnice sdílí podobné nebo odlišné názory ke vzdělávání.

### 6.2 Výzkumné předpoklady

#### Hlavní výzkumný předpoklad:

Zaměstnanci občanského sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA jsou spokojeni se systémem vzdělávání.

#### Dílčí výzkumné předpoklady:

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 1** Předpokládáme, že zaměstnanci mají možnost podávat plnohodnotnou zpětnou vazbu organizaci na již absolvované vzdělávací aktivity.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 2** Předpokládáme, že zaměstnanci vnímají vzdělávání jako motivační činitel.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 3** Předpokládáme, že každý ze zaměstnanců by chtěl něco změnit ve vzdělávacím systému organizace R-R.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 4** Předpokládáme, že zaměstnanci nemají možnost výběru vzdělávací aktivity bez podnětu svých nadřízených.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 5** Předpokládáme, že každý ze zaměstnanců mají konkrétní oblast, ve které by chtěly obohatit své poznatky novými.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 5** Předpokládáme, že vzdělávání zaměstnanců probíhá převážně mimo pracoviště R-R.

### **6.3 Výzkumný vzorek**

Za respondenty rozhovorů autorka stanovila spolupracovnice, které se zúčastňují vzdělávacích aktivit a dlouhodoběji pracují v R-R. Jednalo se o 6 zaměstnankyň, které mají minimálně jednu přímou nadřízenou a pracují na pozicích, se kterými přijdou do přímého kontaktu s uživatelkami sociálních služeb.

### **6.4 Metoda výběru výzkumného vzorku**

Autorka oslovila respondenty osobně. Oslovené pracovnice splňovaly kritéria, že dlouhodoběji pracují v R-R a zúčastňují se vzdělávacích aktivit v rámci sdružení. Dále autorka krátce obeznámila jednotlivé respondentky o tématu rozhovoru a jeho náročnosti. Následně byl domluven termín setkání. U všech respondentek se tento celý proces totožně opakoval. Z výše zmíněného vyplývá, že se jedná o ženy, ale v různém věku a s rozdílnou dobou zaměstnání v R-R.

### **6.5 Sestavování rozhovorů**

Na začátku byly stanoveny výzkumné předpoklady a cíl, které budou v praktické části prověřeny. K tomu, aby autorka mohla stanovit cíle a výzkumné předpoklady, musela se nejdříve seznámit se systémem vzdělávání v daném sdružení. Autorka měla omezené informace z důvodu povinné mlčenlivosti o interních věcech. Na základě výzkumných předpokladů a získaných informací o vzdělávání byly sestaveny otázky do rozhovoru.

Důraz při sestavování rozhovoru byl dán na srozumitelnost jednotlivých otázek, i když autorka věděla, že bude rozhovor vést a případné nesrozumitelnosti by mohla vysvětlit. Připravené rozhovory byly vytištěny z důvodu zachycení odpovědí respondentů.

Rozhovorů bylo uskutečněno 6, se kterými se bude nadále pracovat. Respondentkám byly pokládány jednotlivé otázky chronologicky a autorka je poznamenávala do připraveného archu papíru. Termíny rozhovorů byly předem domluveny. Rozhovory byly uskutečněny v měsíci leden 2014. 3 z 6 respondentek

neměly dostatek času, z důvodu pracovní vytíženosti, na plnohodnotný rozhovor, přesto se všem podařilo zareagovat na všechny otázky v rozhovoru.

Na začátku schůzky autorka vysvětlila respondentce postup rozhovoru a ubezpečila ji o zaručení její anonymity. Další sdělení se týkalo, že získané údaje poslouží jen pro vytvoření praktické části do bakalářské práce a výsledky výzkumu jí mohou být zaslány na její vyžádání a až po vyhodnocení výzkumu.

Rozhovor obsahoval 8 otevřených otázek. První otázky rozhovoru byly vytvořeny za účelem získání základních údajů o respondentkách, jako je rok narození, délka zaměstnání v dané organizaci a na jaké pracovní pozici pracují. Po vyhodnocení těchto otázek vznikla obecná charakteristika respondentek. Dále následovaly již otázky, které souvisely přímo se vzděláváním v R-R.

## **6.6 Výzkumná metodika**

Jako metoda výzkumu byl vybrán kvalitativní průzkum ve formě rozhovorů. Rozhovor byl veden na základě předem připravených otevřených otázek. Na základě výsledků provedeného výzkumu budou následně navržena řešení a doporučení, která mohou přispět ke zlepšení a k zefektivnění vzdělávání v dané organizaci.

## **6.7 Etika**

Všechny respondentky byly seznámeny, že výzkum a jeho výsledky budou použity výhradně pro vypracování praktické části do bakalářské práce s jejich souhlasem. Dále jim byla nabídnuta možnost zaslání výsledků výzkumu. Respondentky byly ubezpečeny, že bude zaručena jejich anonymita. Autorka zajistila anonymitu tím, že rozhovory označila číslem a přiřadila náhodné jméno respondentky. Vědomí konkrétních jmen by výzkumu nijak zvlášť neprospělo.

## **6.8 Vyhodnocení rozhovorů**

Výzkumu se zúčastnilo 6 respondentek. Všechny rozhovory byly očíslovány a seřazeny. Jednotlivým respondentkám autorka přiřadila jméno například Zoe, Valerie. Následně byly jednotlivé otázky vyhodnocovány.

Z otázek na charakteristiku respondentek vyšlo, že doba zaměstnání respondentek v R-R je v rozmezí 5,5 roku do 1,5 roku. Nejdéle je zaměstnána respondentka Marie, pak Valerie 4 roky a Laura je pracovnící sdružení již 3 roky. Dobu zaměstnání 2,5 roku uvedly respondentky Kristýna a Soňa. Nejkratší dobu zaměstnání v R-R uvedla Zoe, a to 1,5 roku.

K otázce na které pozici v R-R pracují, odpověděly 3 respondentky (Soňa, Laura, Kristýna) stejně. Pracují na pozicích sociálních pracovníc v poradenském centru Praha a v terénním týmu Praha. Respondentka Marie zastává pozici terénní zdravotní pracovníce. Zoe pracuje na pozici koordinátorky sociální práce a Valerie také jako koordinátorka, ale pro terénní práci v regionech České republiky.

Zoe jako koordinátorka sociální práce je přímá nadřízená respondentkám Soně, Lauře, Kristýně a Marii. Respondentka Valerie je nadřízená jiným pracovnícím, které pracují v regionech České republiky. Zoe, Soňa a Valerie pracují v R-R na hlavní pracovní poměr, ostatní respondentky na dohodu o provedení práce.

Nejstarší kolegyní je Marie, které je 59 let. Naopak nejmladší pracovnící je Kristýna s věkem 25 let. Soně, Zoe a Valerie je 35 let a respondentce Lauře je 31 let.

**1) Pokud absolvujete nějaký vzdělávací kurz, máte možnost podat plnohodnotnou zpětnou vazbu organizaci (své nadřízené)? Jakou formou? Všichni zúčastnění?**

Respondentka **Marie** odpověděla: „Ústní i písemnou formou. Jedna ze zúčastněných zhotoví zápis ze školení. Jinak hodnotím například na poradách.“. Respondentka **Soňa**: „Rozhodně tu možnost mám, většinou ústní formou v rámci běžné komunikace, zároveň v organizaci vytváříme zápisy ze vzdělávání, které jsou k dispozici všem zaměstnancům.“. **Zoe** sdělila: „Většinou zpětnou vazbu podáváme ústně (každý zúčastněný pracovník) a pak je jeden pověřen vypracováním zpětné vazby a stručného zápisu písemně.“. Respondentka **Valerie**: „Nevím, jestli je plnohodnotná, ale mám možnost dát zpětnou vazbu své nadřízené, ale jen v běžné komunikaci. Oficiálně hodnotíme pouze přímo na vzdělávacím kurzu na požadavek lektora. Vždy jeden ze zúčastněných musí vypracovat zápis z kurzu, aby ti, co nebyli na kurzu mohli něčemu přiučit.“. Poslední dvě respondentky **Laura** a **Kristýna** odpověděly také podobně, první z nich sdělila: „Ve volné komunikaci s nadřízenou a na školení přímo lektorovi. Akorát vypracováváme zápis ze vzdělávání, ale zde nehodnotíme.“, a **Kristýna**: „Jen v běžné komunikaci a myslím si, že všichni zúčastnění ani v té běžné komunikaci.“.

Všech 6 respondentek se shodlo na odpovědi, že podávají zpětnou vazbu na absolvované vzdělávání v běžné komunikaci se svou přímou nadřízenou. Dále všechny uvedly, že vypracovávají zápisy ze vzdělávání. Respondentky Valerie a Laura připomenuly, že zpětnou vazbu sdělují lektorovi vzdělávacího kurzu, na jeho požádání. Respondentka Kristýna namítla, že ani v běžné komunikaci se některé zaměstnankyně nemohou vyjádřit k absolvovanému vzdělávání. Můžeme se jen domnívat, jestli z důvodu časového nebo jiného.

## **2) Je pro Vás možnost dalšího vzdělávání motivací? Co pro Vás znamená vzdělávání? Považujete ho za důležité?**

**Marie** odpověděla: „*Důležité a motivující.*“. Respondentka **Soňa**: „*Vzdělávání považuji za velmi důležité, protože se pak odráží v osobním a profesním růstu. Určitě je vzdělávání motivací – především pokud si můžu vybrat, které chci absolvovat.*“. **Zoe** odpověděla, že: „*Ano, je to pro mě motivace, považuji ho za velmi důležité. Znamená pro mne možnost se rozvíjet, zvyšovat své kompetence a také možnost setkat se zajímavými lidmi.*“. Respondentka **Valerie** odpověděla: „*Další vzdělávání je pro mě motivující, je pro mě důležité. Vzdělávání v R-R máme zcela zdarma a je to výhodné pro organizaci, tak pro mě, je to investice. Dozvím se něco nového a zkusím to využívat v praxi.*“. „*Je to pro mě motivující. Do budoucna získané znalosti využiji. A vzdělávání je drahá věc a normálně sama bych si ho nemohla dovolit.*“, odpověděla **Laura**. Respondentka **Kristýna**: „*Určitě je pro mě důležité, každý z nás se potřebuje vzdělávat pořád, přichází pořád něco nového.*“.

Z toho všeho vyplývá, že pro všechny respondentky je vzdělávání důležité a motivující. Soňa, ale svou odpověď rozvedla, že je pro ni důležité, aby si sama mohla vybrat vzdělávací aktivitu. Respondentka Zoe sdělila, co pro ni vzdělávání znamená, že se rozvíjí, zvyšuje své kompetence a uvedla i to, že se setkává se zajímavými lidmi. Valerie připojila další pozitivní věc ke vzdělávání v R-R, a to, že je vzdělávání zdarma, uvedla i respondentka Laura.

## **3) Jak jste spokojena se vzděláváním v organizaci? Proč?**

**Marie** sdělila: „*Jsem spokojena. Zúčastňuji se školení, která jsou přínosná.*“. Respondentka **Soňa**: „*Jsem s ním velmi spokojena, máme teď na výběr mnoho kurzů, ze kterých si můžeme vybírat.*“. Respondentka **Zoe** odpověděla: „*Jsem spokojená moc, ale letos je vzdělávání tolik, že se obávám, že bude velmi narušovat i mou zbývající práci.*“.



*Ovšem uvědomuji si, že v příštích letech zase nejspíš vzdělávání nebude a tak jsem ráda, že dostanu šanci se něco naučit alespoň letos.“. „Se vzděláváním jsem velmi spokojena, někdy toho je větší množství, ale stále si uvědomuji, kde jinde by se tomu dopřálo. Máme zajímavá témata vzdělávání například umění rozhovoru, hranice ve vztahu. Jsem spokojena.“, odpověděla **Valerie**. **Laura** konstatovala: „Jsem spokojena z důvodu zajímavých oblastí vzdělávání a výběrem školitelů.“. „Ano, jsem. Protože se něčemu novému přiučím.“, řekla respondentka **Kristýna**.*

Respondentky se shodly, že jsou spokojeny se systémem vzdělávání v R-R, některé zdůrazňovaly při rozhovoru, že jsou velmi spokojeny. Respondentky Zoe a Valerie při rozhovoru zmínily i menší výtku, že je letos větší počet vzdělávacích aktivit a Zoe dodala, že by to mohlo narušovat její zbývající práci. Respondentka Soňa řekla, že je spokojená z důvodu rozmanitosti kurzů, ze kterých si může vybrat. Respondentka Laura obdobně jako Soňa vyvýšila fakt, že jsou zajímavé oblasti vzdělávání a neopomenula ani na dobrý výběr školitelů.

#### **4) Změnila byste něco ohledně vzdělávání v organizaci? Pokud ano, tak co konkrétně?**

**Marie** na tuto otázku odpověděla: „Dozvídám se o školení s dostatečným předstihem. Jsou pro mne někdy velmi časově náročná, protože je musím vměstnat do hlavního zaměstnání, které vykonávám ve 3. směnném provozu.“. Respondentka **Soňa** dodala: „Rozložila bych je do delšího časového období, to však není možné kvůli vzdělávacím grantům, které jsou časově omezené. Je díky tomu obtížné sladit práci a další aktivity a o víkendu se vzdělávám nerada.“. Respondentka **Zoe** uvedla: „No, ano, změnila. Ale nevím, jestli je to vůbec možné. Pokusila bych se lépe rozložit projekty tak, abychom se jeden rok ve vzdělávání netopily a další třeba dva neměly téměř žádné.“. **Valerie** odpověděla: „Ani bych žádné změny neviděla za potřebné. Možná, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat alespoň 1 vzdělávání sám. A také bych uvítala včasnější ohlašování termínů vzdělávání.“. „Ano, dřívější ohlašování termínů školení.“, sdělila **Laura**. Respondentka **Kristýna** odpověděla: „Možnost volby vzdělávacích aktivit a včasné ohlášení termínu vzdělávání.“.

3 z 6 respondentek se shodly, že vzdělávání jsou často časově náročná, Marie z důvodu hlavního pracovního poměru v jiné organizaci. Respondentka Soňa si uvědomuje jako Zoe, že termíny vzdělávání závisejí na vzdělávacích grantech, které

jsou časově omezené. Zoe dodala, že někdy je vzdělávání až příliš a někdy zase žádné. Další 3 respondentky (Valerie, Laura, Kristýna) se shodly, že by uvítaly včasnější oznamování termínů vzdělávání. Valerie a Kristýna by uvítaly možnost výběru vzdělávací aktivity.

**5) Víte o nějakých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon Vaší práce rozšířit? Jaké konkrétně?**

Respondentka **Marie**: „Doplňuji si znalosti z oboru – odborné texty, media, praxe.“. **Soňa** sdělila, že: „Několik let jsem již nepracovala s klienty a zaměřovala jsem se na řízení, takže vítám každé vzdělávání v oblasti práce s klienty, vedení rozhovorů apod. Dále se vzdělávám v angličtině a v tématech našeho oboru – prostituce.“. **Zoe** odpověděla, že: „Myslím, že je to krizová intervence. Dělá mi potíž kvalitně provázet někoho, kdo je v akutní krizi. Teoreticky vím, co mám dělat, ale prakticky se v tom procesu necítím jistě. Naštěstí letos mám od organizace možnost na kurz KI jít.“. „Určitě někdy nevím jak vést rozhovor s klientkou. A dále více se dozvědět o krizové intervenci.“, sdělila **Valerie**. Respondentka **Laura** odpověděla: „Určitě, těch oblastí by se našlo. Dlouhodoběji bych chtěla zjistit, jak se pracuje s lidmi v krizi.“. A respondentka **Kristýna** uvedla: „Určitě manažerské dovednosti, lektorování, toho by bylo. Mé požadavky se stále mění.“.

5 z 6 respondentek odpovědělo, že mají každá nějakou oblast, ve které by chtěly získat nové poznatky. Respondentka Marie uvedla, že si doplňuje znalosti samostudiem a stážemi. Zoe, Valerie a Laura se shodly na oblasti krizové intervence. Zoe má možnost jít na kurz krizové intervence již letos. Respondentka Soňa uvedla, v jakých oblastech by se chtěla rozvíjet, ale uvedla, že v R-R navštěvuje dlouhodobější kurz angličtiny. Kristýna konstatovala, že její požadavky se mění.

**6) Máte možnost volby vzdělávacích aktivit dle svých požadavků? Nebo vychází volba vzdělávacích aktivit z podnětu nadřízených?**

Respondentka **Marie**: „Z podnětu nadřízených, ale jistě by byla možná i moje vlastní volba.“. „Můžu si vybírat, avšak z omezené nabídky. Má nadřízená mi může nařídít účast na školení, zatím se to však nestalo – vždy se nějak dohodneme.“, řekla **Soňa**. Respondentka **Zoe**: „No spíš z podnětu nadřízených respektive z toho, co je napsané v projektu. Tyto kurzy se musí odchodit a naplnit, ale nadřízení většinou vybírají kurzy, které mne osobně také zajímají. Navíc jsme za dlouhou dobu v sociálních

službách už leccos navštívila a tak mi nemožnost si kurz úplně volně vybrat nevadí.“. **Valerie** sdělila: „Ano, jsou z podnětu nadřízených na základě toho, jaké my máme vzdělávací potřeby a také organizace. Vždy dostaneme na výběr z více vzdělávacích aktivit, ale máme nařízeno, kolika se jich musíme zúčastnit.“. „Z podnětu nadřízených.“, uvedla **Laura**. Respondentka **Kristýna** sdělila, že: „Z podnětu nadřízených, my si akorát dodatečně vybíráme.“.

Všech 6 respondentek se shodlo, že výběr vzdělávacích činností je na základě jejich nadřízených. 4 respondentky (Soňa, Zoe, Valerie, Kristýna) sdělily, že následně si vybírat mohou z omezené nabídky. Při rozhovoru respondentky Marie a Zoe kladly důraz na to, že se s nadřízenými lze dohodnout i na jiných vzdělávacích aktivitách.

#### **Kolika vzdělávacích aktivit ročně absolvujete (přibližně)?**

Respondentka **Marie**: „Asi 5, dále školící aktivita H4H, která probíhá několik dní.“. **Soňa** sdělila: „Těžko se to počítá, některé jsou dlouhodobé (angličtina každou středu), některé jsou jednorázové a na pár hodin. Celkově ale hodně, především v tomto roce budu mít každý měsíc alespoň 2 dny vzdělávání.“. Respondentka **Zoe** stručně odpověděla, že: „No jak který rok. Většinou tak kolem 5-7, letos jich bude určitě víc.“. Podobně odpověděla **Valerie**: „Přibližně osmi. Záleží na tom, jestli jsou nějaké projekty na vzdělávání.“. „Záleží na tom, kolik jich musíme absolvovat a dle mých časových možností, protože pracuji jinde na HPP. Přibližně určitě 5.“, řekla respondentka **Laura**. A **Kristýna** uvedla: „Přibližně šesti.“.

3 respondentky (Marie, Zoe, Laura) odpověděly podobně, že se zúčastňují přibližně 5 vzdělávacích aktivit ročně. Valerie sdělila, že přibližně 8 vzdělávacích aktivit za rok s odůvodněním na vzdělávací projekty. Kristýna uvedla 6 a respondentka Soňa si nedovolila říct počet. Při rozhovoru Soňa uvedla, že v tomto roce každý měsíc bude absolvovat minimálně 2 dny vzdělávání.

#### **7) Účastníte se vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj? Co je častější? Proč si myslíte, že to tak je?**

Respondentka **Marie** uvedla, že: „Spíše mimo pracoviště, ale supervize jsou zde v Rozkoši. Je nutné, aby organizace zajistila průběžné další vzdělávání pracovníků, je to jejich povinností.“. Respondentka **Soňa** konstatovala: „Většinou mimo pracoviště, pouze angličtina je vždy u nás. Nemáme dostatečné prostory pro pořádání kurzů nebo se účastním vzdělávací akce, která není na míru pro naši organizaci, je tedy otevřená

*volně komunikativ – tím pádem místo určuje organizátor.“. Respondentka **Zoe** řekla: „Většinou mimo něj. Je to tím, že často se chodí na kurzy, které nejsou jen pro nás, navíc máme pro vzdělávání nevhodné, malé prostory.“. „Určitě mimo, to je převažující. Myslím, že z důvodu nedostačujících prostorů R-R. a také asi z důvodu výměny prostředí.“, odpověděla **Valerie**. Respondentka **Laura** řekla: „Určitě mimo pracoviště, v R-R jsou malé prostory.“. **Kristýna** sdělila podobné odůvodnění: „Mimo pracoviště, nekonají se vzdělávání přímo na pracovišti, asi z důvodu malých prostor.“.*

Všech 6 respondentek uvedlo, že vzdělávání probíhá častěji mimo pracoviště a 5 z nich řeklo, že je to z důvodu nedostačujících prostor v R-R. Markéta a Soňa dodala, že supervize a angličtina se koná na pracovišti. Respondentky Zoe a Soňa sdělily, že jedním z důvodů je také to, že některé kurzy nejsou přímo pro zaměstnankyně R-R, proto místo vzdělávací aktivity určuje organizátor.

## **6.9 Verifikace výzkumných předpokladů**

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 1 Předpokládáme, že zaměstnanci mají možnost podávat plnohodnotnou zpětnou vazbu organizaci na již absolvované vzdělávací aktivity.**

Výzkumný předpoklad byl vyvrácen z uskutečněných rozhovorů s pracovníci R-R. Všech 6 respondentek uvedlo, že zpětnou vazbu předávají v běžné komunikaci se svou nadřízenou. Současně se shodly, že jeden ze zaměstnanců vypracovává zápis z absolvovaného vzdělávacího kurzu. 2 respondentky uvedly, že zpětnou vazbu podávají na vyžádání lektora kurzu.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 2 Předpokládáme, že zaměstnanci vnímají vzdělávání jako motivační činitel.**

Výzkumný předpoklad byl potvrzen. Všechny respondentky sdělily, že je pro jakékoliv další vzdělávání motivující a důležité.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 3 Předpokládáme, že každý ze zaměstnanců by chtěl něco změnit ve vzdělávacím systému organizace R-R.**

Výzkumný předpoklad nebyl vyvrácen ani potvrzen. 3 Respondentky uvedly změnu včasějšího oznamování termínů konkrétních školení. Z toho 2 respondentky by uvítaly i možnost volby vzdělávací aktivity. Další 3 pracovníce se shodly na časové náročnosti vzdělávání a podotkly, že to má následně vliv na jejich odvedenou práci.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 4 Předpokládáme, že zaměstnanci nemají možnost výběru vzdělávací aktivity bez podnětu svých nadřízených.**

Výzkumný předpoklad byl potvrzen. Všechny respondentky se shodly, že nemají možnost výběru vzdělávací aktivity. Některé pracovnice uvedly následně možnost výběru z omezené nabídky.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 5 Předpokládáme, že každý ze zaměstnanců má konkrétní oblast, ve které by chtěly obohatit své poznatky novými.**

Výzkumný předpoklad byl potvrzen na základě odpovědí respondentek. Většina respondentek uvedla konkrétní oblast, ve které by chtěly získat nové znalosti a dovednosti. Především projevily pracovnice R-R zájem o kurz krizové intervence.

**VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD č. 5 Předpokládáme, že vzdělávání zaměstnanců probíhá převážně mimo pracoviště R-R.**

Výzkumný předpoklad byl potvrzen z odpovědí z rozhovorů. Všechny respondentky uvedly, že vzdělávání se uskutečňuje nejčastěji mimo pracoviště R-R s odůvodněním nedostačujících prostor.

## **6.10 Shrnutí výzkumu**

Z rozhovorů vyplynulo mnoho zajímavých skutečností o vzdělávání v organizaci R-R. Je zřejmé, že respondentky jsou celkově spokojeny se vzděláváním v R-R, ale některé by uvítaly určité úpravy. Polovina respondentek vytkla nevyhovující ohlašování termínů vzdělávacích aktivit. Dále polovina respondentek doporučují lepší naplánování vzdělávacích činností, aby se předešlo nežádoucím důsledkům například neschopnost dobře a včas odvádět práci. S tím související je počet realizovaných vzdělávacích aktivit, který je přibližně 5 až 8. Pro většinu respondentek je vzdělávání motivačním činitelem a považují vzdělávání za důležité. Jednoznačně se respondentky shodly na tom, že každá z nich má konkrétní oblast, ve které by chtěly získat nové dovednosti a znalosti. Všechny respondentky jsou spokojeny s výběrem oblastí vzdělávání, ale určuje je vedení organizace. Ke zpětné vazbě respondentky sdělily fakt, že neposkytují zpětnou vazbu své nadřízené na absolvované vzdělávání.

Na začátku výzkumu si autorka stanovila osobní cíl, zjistit zda ostatní zaměstnankyně mají podobné názory na vzdělávání v R-R.

Autorka při vyhodnocování rozhovorů zjistila, že se s nějakými názory ztotožňuje. Mezi nejzásadnější shodné názory ostatních pracovníků a autorky patří nesdělování zpětné vazby organizaci, nemožnost výběru oblasti vzdělávání.

## **6.11 Doporučení**

Vzdělávání ve vybrané organizaci je závislé na vzdělávacích grantech. Nevýhodou je, že je stanovena doba čerpání projektu. Autorka práce doporučuje, aby neprobíhaly například dva vzdělávací projekty současně (viz výše). Z důvodu toho, aby zaměstnankyně mohly dobře odvádět svou náplň práce. Samy zaměstnankyně uváděly, že absolvují 5 až 8 vzdělávacích aktivit ročně. Doporučení tedy zní, aby se všechny vzdělávací aktivity rovnoměrně realizovaly po celý rok, aby se nenastávala situace, že zaměstnankyně budou mít více vzdělávacích kurzů za měsíc. Samozřejmě s ohledem na vzdělávací projekty.

Autorka považuje za důležité, aby vedení organizace častěji komunikovalo s pracovníky. Pro zaměstnankyně je důležitá zpětná vazba, proto se autorka dále přiklání k lepší spolupráci mezi pracovníky a vedením při plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání. Organizace očekává od jakékoliv vzdělávací aktivity zvýšení pracovního výkonu. Proto je nezbytné vědět, jestli realizovaná vzdělávací aktivita naplnila očekávaný cíl. F. Hroník (2007, s. 176) považuje zpětnou vazbu o efektivitě vzdělávání mezi nejdůležitější částí z celého cyklu vzdělávání. Autorka by také doporučila zavedení systému metod měření efektivitě vzdělávání, například dotazníky spokojenosti, testování znalostí, zhodnocení dovedností. Autorka se přiklání k dotazníkům spokojenosti, které by se prováděly ideálně po 7 dnech po ukončení kurzu. V dotazníku by měly být otázky zaměřeny na užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity, výstavbu kurzu, působení lektora, kvalitu výukových materiálů, prostředí kurzu a na organizační zajištění.

Pravděpodobně by se našla ještě jiná doporučení, ale autorka práce vyhodnotila, že by organizace měla celý systém vzdělávání přehodnotit. V minulých letech sdružení nepotřebovalo přistupovat systematicky ke vzdělávání. Postupně se objevují nové patologické jevy a požadavky klientek, proto je potřebné zaměstnance vzdělávat.

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci s názvem Vzdělávání pracovníků v občanském sdružení ROZKOŠ bez RIZIKA, autorka shrnula teoretické poznatky vztahující se ke vzdělávání, které by mohly být užitečné pro čtenáře. Na základě rešerše dostupné odborné literatury popsala proces vzdělávání, nejčastěji používané metody vzdělávání a význam podnikového vzdělávání.

V úvodu práce si autorka stanovila cíl nalézt a navrhnout doporučení k zefektivnění vzdělávání pracovníků v občanském sdružení R-R. Aby bylo možné dosáhnout cíle práce, bylo potřebné analyzovat stávající vzdělávací systém v daném sdružení.

Praktická část je věnována charakteristice organizace R-R a popisu systému vzdělávání. V analytické části autorka využila kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovorů, se kterými zjistila hodnocení vzdělávání od zaměstnanců R-R.

Závěrem celé práce autorka konstatuje, že systém vzdělávání v organizaci je zaveden, je funkční a zatím splňuje účel. Přesto by do budoucna R-R měla přehodnotit oblasti systému vzdělávání, což by mohlo vést k zefektivnění a zkvalitnění současného vzdělávacího systému.

Autorka věří, že výsledky analýzy, včetně doporučení budou pro organizaci přínosem. K tomu, aby mohla autorka navrhnout konkrétnější opatření k zefektivnění vzdělávání v R-R, bylo by nutné pracovat s konkrétními plnohodnotnými údaji organizace.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, J., 2006. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTÁK, J., 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R., 2004. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA. ISBN 80-86432-97-7.
- KOUBEK, J., 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-206-9.
- PLAMÍNEK, J., 2010. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3235-0.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠÍDOVÁ, L., POLÁKOVÁ, J., MALINOVÁ, H., 2013. *Ze sexbyznysu na trh práce?: přenos znalostí v oblasti legálního uchopení prostituce a jeho dopad na trh práce*. 1. vyd. Brno: ROZKOŠ bez RIZIKA. ISBN 978-80-260-4963-0.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-51-9.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.



VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

WHITMORE, J., 2009. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-209-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ROZKOŠ BEZ RIZIKA. *Podporují nás 2013*. [online]. © 2010-2013 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <<http://1url.cz/YFdH>>.

ROZKOŠ BEZ RIZIKA. *Kdo jsme?*. [online]. © 2010-2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <<http://1url.cz/tFdq>>.

ROZKOŠ BEZ RIZIKA. *Výroční zpráva R-R za rok 2012*. [online]. © 16. 9. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <<http://1url.cz/IFdE>>.

Forst, A. „*Transformace*“ občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku. [online]. © 7. 6. 2013 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <<http://1url.cz/fFdB>>.

### **Seznam použitých ostatních zdrojů**

Interní předpisy R-R

## **SEZNAM ZKRATEK**

R-R – ROZKOŠ bez RIZIKA

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1:	Cyklus vzdělávání v organizaci	22
Obrázek 2:	Znázornění mezery ve výkonnosti	23

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Rozhovor.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

## **Příloha A - Rozhovor**

Po jakou dobu jste zaměstnána v R-R?

Na jaké pozici v dané organizaci pracujete?

Rok narození:

Následují otázky ke vzdělávání v R-R:

1. Pokud absolvujete nějaký vzdělávací kurz, máte možnost podat plnohodnotnou zpětnou vazbu organizaci (své nadřízené)? Jakou formou? Všichni zúčastnění?
2. Je pro Vás možnost dalšího vzdělávání také motivací? Co pro Vás znamená vzdělávání? Považujete ho za důležité?
3. Jak jste spokojena se vzděláváním v organizaci? Proč?
4. Změnily byste něco ohledně vzdělávání v organizaci? Pokud ano, tak co konkrétně? Dozvídáte se o vzdělávacích aktivitách s dostatečným předstihem?
5. Jak probíhal proces Vašeho přijetí do organizace? Co obsahoval? Byl Vám přidělen zkušenější pracovník?
6. Víte o nějakých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon Vaší práce rozšířit? Jaké konkrétně? Existuje nějaká oblast, která Vám v práci působí potíže?
7. Máte možnost volby vzdělávacích aktivit dle svých požadavků? Nebo vychází volba vzdělávacích aktivit z podnětu nadřízených?

8. Kolika vzdělávacích aktivit ročně absolvujete (přibližně)?
  
9. Účastníte se vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj? Co je častější? Proč si myslíte, že to tak je?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Karolína Hajská

**Obor:** Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Vzdělávání pracovníků v občanském sdružení

ROZKOŠ bez RIZIKA

**Rok:** 2014

**Počet stran bez příloh:** 47

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 16

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.