

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Profesní rozvoj zaměstnanců Domova seniorů Mšeno p.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

1/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jiří Horáček / MBA 38

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.12.2019 Mělník

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je pomocí výzkumu identifikovat potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele v oblasti profesního rozvoje a na základě výstupů z výzkumu navrhnout doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění celého procesu profesního rozvoje zaměstnanců dané organizace.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny i vedlejší cíle, a sice zmapovat průběh a nástroje profesního rozvoje zaměstnanců Domova seniorů Mšeno p.o. a zjítit současnou efektivitu procesu profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci.

2. Výzkumné metody:

Zpracování a rozbor sekundárních informací z relevantní literatury a dalších zdrojů věnujících se danému tématu, směrnic a interních předpisů Domova seniorů Mšeno p.o., rozhovory s ředitelkou organizace. Vlastní výzkum probíhal formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Domova seniorů Mšeno p.o. s následným rozbohem, rozříděním získaných dat a interpretací výsledků. Dotazníky k vyplnění byly nabídnuty všem 52 zaměstnancům organizace, z nichž byli všichni ochotni autorovi práce poskytnout odpovědi, návratnost tak byla 100 %. Výsledky dotazníkového šetření tak pomáhají dosáhnout stanovených cílů. Respondenty výzkumu jsou vedoucí pracovníci, administrativní pracovníci, pracovníci přímé péče, zdravotničtí pracovníci, aktivizační pracovníci, sociální pracovníci, kuchařky, uklízečky, vrátní a údržbář. Dotazníky byly pro všechny respondenty stejné. Obsahují dvacet otázek a jednu identifikační otázku s uzavřenou možností odpovědi. Identifikační otázka slouží pro přehlednou kategorizaci odpovědí na základě toho, jakou činnosti v organizaci oslovený respondent vykonává. Data získaná z dotazníků jsou autorem práce analyzována, následně kategorizována a podle množství shodných odpovědí vyhodnocována. Výsledky z šetření jsou zpracovány do tabulek a grafů, které číselnou a procentuální hodnotou vypovídají o současné efektivitě a procesu profesního rozvoje zaměstnanců. Z důvodu zachování anonymity a pro zajištění objektivitu a upřímnosti odpovědí jsou dotazníky anonymní, jediným identifikátorem je pracovní zařazení osloveného respondenta.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Organizace pečuje o profesní rozvoj svých zaměstnanců, pravidelně jej plánuje a zaměstnanci hodnotí přístup k profesnímu rozvoji vcelku kladně. Z výsledků výzkumu jsou však zřejmé jisté nedostatky plynoucí z odpovědí zaměstnanců, týkají se především plánování a realizace profesního vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Práce dosáhla vytyčených cílů. Proces profesního rozvoje v DSM byl zmapován, byly identifikovány potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele a navrhuta doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění profesního rozvoje.

4. Závěry a doporučení:

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou nespokojeni především s realizací a plánováním profesního rozvoje, reakce na jejich potřeby je v tomto směru dle jejich názoru příliš malá. Navrhnutá doporučení pro zefektivnění zahrnují zavedení plánovaného vzdělávání se systematickým přístupem. Dále správně identifikovat potřeby jednotlivých zaměstnanců a motivovat je k zapojení se do plánování profesního rozvoje. Protože zaměstnanci uváděli i nespokojenost s opakováním témat profesního vzdělávání, je doporučeno procházet nabídky vzdělávacích agentur a reagovat na aktuální trendy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Profesní rozvoj. Vzdělávání. Motivace. Zpětná vazba. Příspěvková organizace. Sociální služba.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to identify the needs of employees and employers in the area of professional development through research and to propose recommendations for improving and streamlining the whole process of professional development of employees of the organization on the basis of research outputs.

In order to achieve the main goal, the secondary goals were set, namely to map the course and tools of professional development of employees of the Home for elderly Mšeno p.o. and discover the current effectiveness of the professional development process of employees in the organization.

2. Research methods:

Processing and analysis of secondary information from relevant literature and other sources dealing with the topic, guidelines and internal regulations of the Mšeno p.o. Senior Home, interviews with the director of the organization. The research itself took the form of a questionnaire survey among the employees of the Mšeno p.o. with subsequent analysis, sorting of obtained data and interpretation of results. All 52 employees of the organization were offered to fill in the questionnaires, all of whom were willing to provide answers to the author of the work, thus the return was 100%. The results of the questionnaire survey help to achieve the set goals. Research respondents are executives, administrative workers, direct care workers, health workers, activation workers, social workers, cooks, cleaners, porters and handymen. The questionnaires were the same for all respondents. They contain twenty questions and one closed-answer identification question. The identification question serves for a clear categorization of responses based on the respondent's activities in the organization. The data obtained from the questionnaires are analyzed by the author of the thesis, then categorized and evaluated according to the number of identical answers. The results of the survey are processed into tables and graphs, which show, by numerical and percentage value, the current efficiency and the process of professional development of employees. In order to maintain anonymity and to ensure objectivity and sincerity of answers, the questionnaires are anonymous, the only identifier is the job title of the respondent.

3. Result of research:

The organization takes care of the professional development of its employees, regularly plans it and evaluates approach to professional development quite positively. However, the results of the research reveal certain shortcomings arising from the responses of employees, especially concerning the planning and implementation of professional training of employees in organization. Thesis has achieved its goals. The professional development process in DSM has been mapped, needs of employees and employers have been identified, and recommendations have been made to improve and streamline professional development.

4. Conclusions and recommendation:

Research has shown that employees are dissatisfied with implementation and planning of professional development, and the response to their needs is too low in their opinion. The proposed streamlining recommendations include introduction of planned education with a systematic approach. Furthermore, correctly identify needs of individual employees and motivate them to engage in career development planning. As employees also reported dissatisfaction with repetition of vocational training topics, its recommended to browse through the offers of educational agencies and respond to current trends.

KEYWORDS

Professional development. Education. Motivation. Feedback. Funded organization. Social services

JEL CLASSIFICATION

M53-Training

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jiří Horáček
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	MBA education
Studijní skupina:	MBA 38
Název závěrečné práce:	Profesní rozvoj zaměstnanců Domova seniorů Mšeno p.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Pobytová sociální služba domova pro seniory2.2 Standardy kvality sociálních služeb2.3 Legislativní úprava výkonu povolání v sociálních službách2.3 Okruhy vykonávaných profesí v sociálních službách2.4 Význam profesního rozvoje zaměstnanců2.5 Motivace zaměstnanců a zaměstnavatele k profesnímu rozvoji2.6 Metody a nástroje profesního rozvoje zaměstnanců2.7 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení zkoumané organizace3.2 Profesní rozvoj zaměstnanců v organizaci3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení3.4 Návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Management press, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• DESSLER G. <i>Human resources management</i>. Boston : Pearson higher education, 2017. 675 s. ISBN 978-01-342-3545-5013-423-545-2.• EVANGELU E. J. <i>Efektivita vzdělávání</i>. Praha : Key publishing, 2014. 136 s. ISBN 978-80-74818-197-9.• URBAN J. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha : Grada publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 9. 2019• Zpracování teoretické části do 1. 10. 2019• Zpracování výsledků do 1. 11. 2019• Finální verze do 1. 12. 2019
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Pobytová sociální služba domova pro seniory	3
2.2 Standardy kvality sociálních služeb	4
2.3 Legislativní úprava výkonu povolání v sociálních službách.....	9
2.4 Okruhy vykonávaných profesí v sociálních službách	13
2.5 Význam profesního rozvoje zaměstnanců	14
2.6 Motivace zaměstnanců a zaměstnavatele k profesnímu rozvoji	17
2.7 Metody a nástroje profesního rozvoje zaměstnanců	19
2.8 Metodika práce.....	22
3 Praktická část.....	24
3.1 Představení zkoumané organizace	24
3.2 Profesní rozvoj zaměstnanců v organizaci.....	24
3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení.....	26
3.3.1 Shrnutí	52
3.4 Návrhy a doporučení	56
4 Závěr	59
Literatura	60

Seznam tabulek

Tabulka 1 SQSS 1	5
Tabulka 2 Délka pracovního poměru v organizaci	27
Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	28
Tabulka 4 Kariérní postup.....	29
Tabulka 5 Pracovní pozice	30
Tabulka 6 Motivace od zaměstnavatele	31
Tabulka 7 Používané formy vzdělávání	32
Tabulka 8 Motivační faktory.....	33
Tabulka 9 Možnosti vzdělávání	34
Tabulka 10 Informovanost o nabídce.....	35
Tabulka 11 Informační zdroj.....	36
Tabulka 12 Profesní přínos	37
Tabulka 13 Důležitost průběžného vzdělávání	38
Tabulka 14 Atraktivita témat.....	39
Tabulka 15 Vnímání školení	40
Tabulka 16 Počet školení	41
Tabulka 17 Nejpřínosnější zaměření školení	42
Tabulka 18 Oblasti profesního rozvoje	43
Tabulka 19 Přínos pro praxi	44
Tabulka 20 Intervaly	45
Tabulka 21 Hodnocení dostatečnosti frekvence.....	46
Tabulka 22 Úhrada nákladů na vzdělávání	47
Tabulka 23 Metody profesního vzdělávání	48
Tabulka 24 Upevnění spolupráce	49
Tabulka 25 Podíl na plánování profesního rozvoje.....	50
Tabulka 26 Nejslabší článek profesního rozvoje v organizaci.....	51
Tabulka 27 Organizační struktura DSM	X

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru v organizaci	27
Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání	28
Graf 3 Kariérní postup.....	29
Graf 4 Pracovní pozice	30
Graf 5 Motivace od zaměstnavatele	31
Graf 6 Používané formy vzdělávání	32
Graf 7 Motivační faktory.....	33
Graf 8 Možnosti vzdělávání	34
Graf 9 Informovanost o nabídce.....	35
Graf 10 Informační zdroj.....	36
Graf 11 Profesní přínos	37
Graf 12 Důležitost průběžného vzdělávání	38
Graf 13 Atraktivita témat	39
Graf 14 Vnímání školení	40
Graf 15 Počet školení	41
Graf 16 Nejprínosnější zaměření školení	42
Graf 17 Oblasti profesního rozvoje	43
Graf 18 Přínos pro praxi.....	44
Graf 19 Intervaly	45
Graf 20 Hodnocení dostatečnosti frekvence	46
Graf 21 Úhrada nákladů na vzdělávání	47
Graf 22 Metody profesního vzdělávání.....	48
Graf 23 Upevnění spolupráce.....	49
Graf 24 Podíl na plánování profesního rozvoje.....	50
Graf 25 Nejslabší článek profesního rozvoje v organizaci.....	52

1 Úvod

Profesní rozvoj zaměstnanců zařízení sociálních služeb, pokud je správně nastaven, pracuje s motivací těchto zaměstnanců a reflektuje nejen jejich potřeby, ale i potřeby klientů, kterým jsou služby poskytovány a zařízení, ve kterém jsou poskytovány. Dynamičnost vývoje ve společnosti, její nároky a stále více zvyšující se průměrný věk populace se odráží i na poskytování sociálních služeb. Na tyto změny je nezbytné neprodleně a systematicky reagovat. Základním nástrojem k realizaci těchto reakcí je právě profesní rozvoj zaměstnanců v sociálních službách. Profesní rozvoj v oblasti sociální práce zahrnuje především další vzdělávání pracovníků ve smyslu vzdělávání orientované na proces. Vlivem pokroku v oblasti medicíny není ničím neobvyklým, že v zařízeních sociálních služeb poskytujících péči seniorům jsou klienti různých věkových kategorií, s různými onemocněními, s různými obtížemi a s velkou škálou specifik. Z těchto faktorů je se stále zvyšujícím se věkem populace úměrně zvyšující se riziko polymorbidity, která právě ve vztahu k vysokému věku mívá velmi špatnou prognózu, čímž se zvyšují nároky na kvalifikovanou profesionální péči. Pro zajištění vysoké kvality poskytování sociálních služeb klientům roste potřeba profesního rozvoje. Profesní rozvoj je nezbytné realizovat ve více oblastech a v mnoha formách tak, aby byly maximálně saturovány potřeby zaměstnanců, klientů i zařízení sociálních služeb.

Sociální služby jsou specifickým pracovním odvětvím, kde část profesního rozvoje zaměstnanců upravuje zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách, konkrétně pak nutný rozsah dalšího vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách a jeho formy. Práce v sociálních službách, především poté pro pracovníky v přímé obslužné péči, a pracovníky, kteří jsou v neustálém kontaktu s uživateli sociálních služeb, je značně vysilující a často může být demotivující. Z těchto negativ následně často dochází k tzv. profesní slepotě, která může mít za následek snižování kvality poskytované služby, v horším případě pak selhání osobní, které může vyústit v syndrom vyhoření. Na zaměstnance organizací poskytujících sociální služby jsou kladeny vysoké nároky na připravenost jak po fyzické, tak po psychické, ale i po profesní a osobnostní stránce. Práce zkoumá profesní rozvoj zaměstnanců příspěvkové organizace Domov seniorů Mšeno ve všech těchto rovinách jako celku s ohledem na potřeby zaměstnanců, organizace a jejich klientů.

Podle teoretických zdrojů (Koubek, 2015, s. 257 a Hroník, 2007, s. 31) je **rozvoj** vnímán jako součást **vzdělávání** pracovníků. V praxi se lze často setkat s tím, že jsou tyto pojmy mezi sebou zaměňovány, proto je nezbytné v úvodu práce tyto dva pojmy rozdělit a definovat, jelikož pro význam práce jsou stěžejními. Za **vzdělávání** např. Hroník (2007, s. 31) považuje organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se a Armstrong (2015, s. 335) **vzdělávání** označuje jako nepřetržitý proces, během něž subjekt získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Oproti tomu **rozvoj** definují stejní autoři odlišně. Hroník (2007, s. 31) jako dosažení žádoucí změny pomocí učení se a Armstrong (2015, s. 338) vnímá **rozvoj** jako růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe. Přístupuje k růstu jako k vývojovému procesu, který umožňuje postupovat vzestupně ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž pracovník disponuje vyšší úrovní dovedností, znalostí a schopností. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě zaměstnance, ale bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje pracovníka pro širší, zodpovědnější a náročnější pracovní úkoly (Armstrong, 2015, s. 335-336). Odlišnost je postřehnutelná i u dalších autorů, např. Koubka (2015, s. 252-254), podle kterého **vzdělávání** znamená formování kvalifikace, tzv. training, přičemž **rozvoj** zde znamená rozšiřování kvalifikace a získání dovedností, které nejsou nezbytně nutné k výkonu stávajícího zaměstnání a formování osobnosti.

Profesní rozvoj je procesem celoživotním, při kterém zaměstnanec získává nové dovednosti, znalosti a zkušenosti, které může využít nejen ve svém pracovním životě, ale i v životě osobním a je tím tak neustále obohacován. Protože se profesní rozvoj zaměstnanců týká především jejich dalšího vzdělávání, tedy prohlubování a zvyšování kvalifikace, je zcela legitimní tvrdit, že toto vzdělání, pokud je správně převedeno v praktické dovednosti a je umožněno nabyté znalosti aplikovat, se stává jednou z největších kvalit zaměstnance a zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce doživotně, protože to, co se člověk naučí, už mu nemůže být nikým odejmuto. Pracovníci i uchazeči si zpravidla uvědomují, že znalosti, které získali v průběhu svého studia a dosavadního profesního života zkrátka nestačí a je potřeba vzdělávat se a neustále své profesní „know-how“ obohacovat, rozšiřovat a prohlubovat a tím posilovat své postavení na trhu práce. Stejně tak manažeři v jednotlivých organizacích ví, že úspěchem jsou pracovníci, kteří jsou schopni a ochotni rychle se učit, jsou flexibilní, mají přístup k informačním zdrojům a jsou schopni přijímané informace analyzovat a v praxi využívat. Vzdělávání a formování pracovníka se tak stává procesem, ve kterém stále větší roli sehrává organizace.

Práce je nazvána **Profesní rozvoj zaměstnanců Domova seniorů Mšeno p.o.**, ačkoliv se nejedná o profesní rozvoj tak, jak je definovaný zákonem o sociálních službách, kterým je organizace vázána díky svému charakteru. Organizaci Domov seniorů Mšeno p.o. autor zvolil především proto, že je zároveň jejím zaměstnancem a její chod důvěrně zná. Protože autor nechce do práce zahrnovat své vlastní subjektivní domněnky a soudy, aby výzkum byl co nejobektivnější, byla zvolena technika obsahové analýzy dokumentů a do výzkumu byli zapojeni všichni zaměstnanci organizace.

Hlavním cílem práce je pomocí výzkumu identifikovat potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele v oblasti profesního rozvoje a na základě výstupů z výzkumu navrhnout doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění celého procesu profesního rozvoje zaměstnanců dané organizace. K dosažení hlavního cíle byly stanoveny i vedlejší cíle, a sice zmapovat průběh a nástroje profesního rozvoje zaměstnanců Domova seniorů Mšeno p.o. a zjítit současnou efektivitu procesu profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci

K dosažení cíle poslouží relevantní literatura věnující se danému tématu profesního rozvoje a firemního vzdělávání, interní dokumenty organizace a informace od zaměstnanců organizace, na základě čehož bude terminologicky ukotvena problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což poslouží jako teoretická základna pro deskripci a analýzu skutečného stavu profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci Domov seniorů Mšeno p.o. Díky rozboru skutečného stavu v organizaci budou odhaleny případné nedostatky a na základě teoretické základny budou navržena řešení pro jejich odstranění a doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění celého procesu profesního vzdělávání v dané organizaci.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodická část práce popisuje pobytovou sociální službu domova pro seniory tak je definována Zákonem o sociálních službách a jak ji popisují autoři v odborné literatuře, například Matoušek, nebo Dvořáčková . Dále je prostor věnován standardům kvality sociálních služeb, které jsou nedílnou součástí v procesu poskytování sociálních služeb a upravují nejen průběh poskytování sociální služby, ale i personální zajišťování sociální služby a profesní rozvoj zaměstnanců. Největší podíl na teoreticko-metodologické části má prostor věnovaný pracovníkům v zařízení sociálních služeb, konkrétně poté v domovech pro seniory. Jsou definovány jednotlivé okruhy zaměstnanců v sociálních službách, legislativní a další požadavky na kvalifikaci pro výkon povolání v sociálních službách a význam profesního rozvoje zaměstnanců jak pro zaměstnance samotné, tak pro jejich zaměstnavatele. Dále jsou popsány jednotlivé metody a principy profesního rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě také metodika zpracování této práce jako celku.

2.1 Pobytová sociální služba domova pro seniory

Sociální služby v České republice upravuje zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Zákon stanovuje, že sociální služby zahrnují služby sociálního poradenství, sociální péče a sociální prevence, které jsou poskytovány ambulantní, pobytovou či terénní formou. Ambulantní služby jsou takové služby, za kterými osoba, která jich využívá, dochází, či je doprovázena nebo dopravována a nezahrnují ubytování. Pobytové služby jsou služby v souvislosti s ubytováním v zařízení sociálních služeb a terénní služby jsou uživatelům poskytovány v jejich přirozeném sociálním prostředí. Při poskytování sociálních služeb jsou zřizovány zařízení sociálních služeb, jejichž výčet obsahuje §34 zákona o sociálních službách.

Na sociální služby seniorům se dle Hrozenkové a Dvořáčkové (2013, s. 64-65) zaměřují především služby osobní asistence, pečovatelské služby, služby tísňové péče, průvodcovské a předčitatelské služby, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní a týdenní stacionáře, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociální služby ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče, domovy se zvláštním režimem a domovy pro seniory. Všechna zařízení sociálních služeb jsou dle zákona povinna poskytovat služby základního sociálního poradenství

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách definuje pobytové služby jako služby, které souvisí s ubytováním v pobytovém zařízení sociálních služeb. Čámský, Sembdner a Krutilová (2011, s. 16) uvádí, že sociální služby jsou poskytovány vždy na smluvním základě. Smlouvu mezi poskytovatelem a uživatelem sociálních služeb je uzavírána dobrovolně a za podmínek, na nichž se obě smluvní strany dohodnou. Obsahem služby jsou dle Zákona o sociálních službách především stanovené základní činnosti. Jedná se o pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a pomoc při obstarávání osobních záležitostí. Z charakteru služby je zřejmé, že mezi její základní činnosti patří též poskytnutí ubytování a stravy. Seniory za svou cílovou skupinu mají především domovy s pečovatelskou službou, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, domovy pro osoby se zdravotním postižením, týdenní stacionáře a sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče. V rámci jednoho zařízení si může poskytovatel zaregistrovat více druhů sociálních služeb.

Dle Vurma, Zimmelové a Švehlové (2008 s. 13) je domov pro seniory nejtypičtějším rezidenčním zařízením pobytových sociálních služeb pro seniory. Služby jsou klientům

poskytovány na základě smluvního vztahu mezi poskytovatelem a uživatelem. Pro zajištění kvalitních služeb se používá systematické ověřování a hodnocení. Hodnotí se postupy a metody, dle kterých se služby poskytují, dále pak plnění registračních podmínek poskytovatele sociálních služeb. Ověřování kvality služeb funguje prostřednictvím kritérií standardů kvality sociálních služeb, které udávají úroveň kvality poskytování v personální i provozní oblasti.

Pobyt v domově pro seniory je dle Hrozenkové a Dvořáčkové (2013 s. 67) pro jeho klienty náhradou domácí péče. Komplexní péče je poskytována především těm seniorům, kteří mají sníženou soběstačnost zejména díky vyššímu věku a potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby v oblastech sebeobslužnosti a osobní péče a jejich nepříznivá sociální situace setrvání v jejich domácím prostředí nedovoluje. Služby poskytované domovem pro seniory zahrnují činnosti, které definuje zákon č. 108/2006 sb., o sociálních službách. Poskytováno je ubytování, jehož obsahem je také úklid, praní, žehlení a drobné úpravy osobního a ložního prádla. Zajištěno je i celodenní stravování, odpovídající věku strávníků a zásadám racionální výživy. Domov pro seniory svým klientům také poskytuje služby v oblasti pomoci při zvládnutí běžných denních úkonů péče o vlastní osobu, kam patří například oblékání, pomoc při změnách polohy, při stravování, prostorové orientaci a osobní hygieně. Dále v oblasti kontaktu se společenským prostředím a aktivizace a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů či při obstarávání osobních záležitostí.

Domov pro seniory je pro své klienty dle Dvořáčkové (2012, s. 83) často náhradním domovem, ať už dočasně, či trvale, což je i jedním z cílů služby. Další cíl stejná autorka definuje jako podporovat a zachovat možnou fyzickou a psychickou soběstačnost v nejvyšší možné míře a tím alespoň částečně umožnit zapojení klientů do běžného života. Klientům, kterým zdravotní stav neumožňuje zapojení se do běžného života, je stejně jako všem ostatním zajištěno důstojné prostředí a zacházení.

2.2 Standardy kvality sociálních služeb

Standardy kvality sociálních služeb (dále jen SQSS) jsou dle Strakové a Čermákové (2008, s. 3-4) měřítkem kvality sociálních služeb. Jedná se o soubor pravidel obsahující měřitelná kritéria uvedená ve vyhlášce MPSV č. 505/2006 Sb. v platném znění. Standardy kvality sociálních služeb se zabývají kvalitativní povahou poskytování sociálních služeb, zabezpečením podmínek pro poskytování služeb, povahou vztahu mezi uživateli služby a pracovníky, ochranou práv a důstojnosti uživatelů služby, naplňováním principu individuality při poskytování služby a také směřováním k sociálnímu začleňování osob. Burešová (2016, s. 77) poukazuje na zákonnou povinnost poskytovatelů sociálních služeb standardy kvality sociálních služeb dodržovat, což ukládá zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Holasová (2014, s. 72) uvádí, že standardizace kvality sociálních služeb má za optimálních podmínek vést k definování minimální úrovně profesionálního jednání, která může být kdykoliv ve smyslu zvyšování kvality překonána. Při jejich stanovování by měl být brán zřetel na cíle poskytované sociální služby a další související faktory jako legislativní prostředí, etické normy a společenské hodnoty, stav odborných poznatků, analýza trhu sociálních služeb, potřeby uživatelů sociálních služeb a specifická situace v daném regionu. Holasová dále uvádí (2014, s. 73), že standardy kvality sociálních služeb jsou přínosem nejen pro uživatele služeb, ale i pro poskytovatele, kteří tak mohou srovnávat vlastní praxi a získat nové podněty pro zvyšování kvality poskytování sociálních služeb. Za problematické v zavádění SQSS lze považovat fakt, že při práci s lidmi vznikají tak různorodé situace, že je lze jen obtížně předvídat, a tudíž jen ztěžka předem popsat, standardy kvality tak vždy budou obsahovat jistou míru diskrece.

Prováděcí vyhláška MPSV č. 505/2006 Sb. obsahuje popis systému hodnocení kvality sociálních služeb a ve své příloze č. 2 výčet všech patnácti SQSS s uvedenými kritérii pro plnění daného standardu, které jsou ve formě tabulek přílohou této práce. Pro ilustraci autor uvádí Tabulku 1 SQSS 1 – viz. níže.

Tabulka 1 SQSS 1

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována; podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace;
c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje;
d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby.

Zdroj: MPSV

Tabulka 1 obsahuje kritéria pro plnění **Standardu kvality sociálních služeb č. 1** vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí. Aby poskytovatel sociálních služeb plnil SQSS 1, musí daná kritéria splnit. Příručka pro uživatele sociálních služeb MPSV od Strakové a Čermákové (2008, s.7) vykládá SQSS 1 jako povinnost každého poskytovatele sociálních služeb nabízenou službu jasně popsat. Je tedy nezbytné, aby poskytovatel písemně popsal, jaká je nabídka jeho služeb, kdy a kde lze tyto služby čerpat, kdo je cílovou skupinou dané sociální služby a za jakých podmínek je služba poskytována. Zároveň poskytovatelé musí uveřejnit jaký má poskytování služby cíl a tento veřejný závazek písemně zveřejnit a zavázat se jej plnit. Burešová (2016, s. 88-90) definuje cíl zpracování SQSS 1 jako umožnění osobám v nepříznivé sociální situaci využít možnosti čerpat potřebné služby a zůstat tak součástí místní komunity. Zpracování SQSS zaručuje, že služby jsou bezpečné, odborné a respektují důstojný život jejich klientů

Straková a Čermáková (2008, s.9) vykládají i **Standard kvality sociálních služeb č. 2** který se zabývá ochranou práv osob a jejich důstojnosti. SQSS 2 ukládá poskytovateli sociálních služeb povinnost písemně zpracovat pravidla pro ochranu práv osob a jejich důstojnosti. Dle uvedených autorek to pro uživatele služeb znamená, že při zájmu o konkrétní sociální službu či jejím využíváním neztrácí její uživatelé svá lidská práva, svobodu ani právo rozhodovat o svém životě a řešení jejich životní situaci. Poskytovatel sociálních služeb by měl naopak dodržování lidských práv a důstojnosti při poskytování sociální služby zajistit a podporovat uživatele při prosazování. K tomuto má docházet tím způsobem, že poskytovatel vymezí situace, kdy by mohlo k porušování práv uživatele docházet a způsoby, jak těmto situacím předcházet či je případně řešit. Kolektivu autorů Čámský, Sembdner, Krutilová (2011, s. 89) uvádí, že SQSS 2 patří ke klíčovým standardům a při inspekci kvality sociálních služeb je nejvíce sledován. Je proto nutné mu věnovat náležitou přípravu a řídit se dle doporučení, které MPSV vydává ve svých metodikách. SQSS 2 upravuje, kontroluje a ochraňuje práva uživatelů. Práva uživatelů jsou v tomto smyslu považována za lidská práva, které se zakládají na respektování lidské důstojnosti a dodržování základních lidských práv, které jsou zajišťovány v zájmu s klientem, či uživatelem služeb. Role lidských práv v tomto standardu jsou nezaměnitelné a významné.

Dle Strakové a Čermákové (2008, s. 11) je obsahem **Standard kvality sociálních služeb č. 3** – Jednání se zájemcem o sociální službu především to, že zájemce sám rozhoduje o tom, jakou službu využije. Poskytovatel služeb je povinen sdělit zájemci veškeré informace tak, aby jim porozuměl a projednat očekávání a osobní cíle, které by nabízená služba mohla naplnit. Pokud bude zájemce o sociální službu odmítnut musí být poskytovatelem důvody odmítnutí zájemci poskytnuty a zároveň s tím i informace o jiných sociálních službách, které by mohl zájemce využít. Chloupková (2013, s. 9) uvádí jako důvod pro zavedení SQSS 3 v zařízení sociálních služeb nejen zákonnou povinnost plnit standardy kvality, ale i motivaci poskytovatelů sociálních služeb nabízet kvalitní sociální služby svým klientům. Pro zajištění kvality průběhu poskytování sociální služby napomáhá právě plnění tohoto standardu kvality. Zájemci o sociální službu standard zaručuje, že budou vyslyšeny jeho potřeby a přání a budou mu nabídnuty jen ty služby, které je poskytovatel schopen zajistit, a to v takové formě, ve které bude mít možnost nabídku porozumět. Při neplnění SQSS 3 může docházet k problematickým situacím, při kterých mají uživatelé sociálních služeb odlišná očekávání od průběhu poskytování sociální služby, na která poskytovatel může jen obtížně reagovat.

Straková a Čermáková (2008, s. 13) definují **Standard kvality sociálních služeb č. 4**, jako nezbytnost uzavření smlouvy mezi uživatelem služby a jejím poskytovatelem. Zároveň jsou definovány náležitosti a obsah smlouvy, kdy smlouva o poskytování sociální služby je dojednáváním rozsahu a průběhu poskytování služby včetně konkrétních podmínek pro poskytování služby – jaká služba bude poskytována, kde, kdy, jakým způsobem a za jakou cenu. Obsah smlouvy musí vždy vycházet z toho, co si uživatel služby přeje a potřebuje a celé jednání o smlouvě musí být uživateli služby srozumitelné. Smlouva o poskytování sociální služby je rovnoprávný závazný akt, který je možné v průběhu měnit. SQSS 4 myslí i na situaci, kdy dojde k neplnění smlouvy a dává informaci, že spory řeší občanský soud. Burešová (2016, s. 131) upozorňuje na neoddelitelnost plnění SQSS 3 a SQSS 4, jelikož Smlouva o poskytování sociální služby nemůže být uzavřena, pokud nedojde k jednání se zájemcem o sociální služby, aby mohly být nastaveny parametry smlouvy.

Straková a Řeháková (2008, s. 15) dále uvádí, že **Standard kvality sociálních služeb č. 5** je pro uživatele služby ujednáváním o tom, že průběh poskytování sociální služby nevyhází pouze z podmínek nastavených poskytovatelem, ale uživatelé sami jsou účastní na plánování průběhu poskytování společně s pracovníky poskytovatele. Způsoby realizace závisí jak na možnostech, schopnostech a zdravotním stavu uživatele, tak na možnostech poskytovatele. Veškeré plány, které budou s uživateli služby nastaveny je nutné pravidelně a průběžně přehodnocovat a nastavené cíle je možno měnit. Postup, sjednaný v individuálním plánu je pro poskytovatele služby závazný a uživateli dává možnost se samostatně rozhodovat a uplatňovat svá práva, ale i přijímat povinnosti, které z práv uživatele vycházejí. Chloupková (2013, s. 21) poukazuje na návaznost standardů kvality sociálních služeb. Plnění SQSS 5 je závislé na plnění SQSS 3, jelikož zápis z jednání se zájemcem o sociální službu poslouží jako podklad pro individuální plánování a pro tým pracovníků jsou tyto informace nezbytné pro individuální poskytování sociální služby a plnění potřeb a požadavků uživatele služby.

Straková a Řeháková (2008, s. 17) popisují obsah **Standard kvality sociálních služeb č. 6** jako nutnost poskytovatele sociálních služeb vést o jejich uživateli patřičnou dokumentaci a zároveň omezení žádat po nich jen takové informace, které jsou pro poskytování služby nezbytné pro zajištění jeho bezpečného, odborného a kvalitního průběhu. Veškerá tato dokumentace musí být také uživatelům služby přístupná a směřjí do ní kdykoliv nahlížet. Vítová a kol. (2013, s. 117) popisuje roli klíčového pracovníka v dokumentování poskytování sociální služby. Klíčový pracovník je pracovník s profesními kompetencemi k vedení dokumentace individuálních plánů a osobních cílů přidělených uživatelů služby při zachování plnění SQSS 6. Chloupková (2013, s. 21) upozorňuje na propojenost SQSS 6 se zákonem č. 101/2000 Sb.,

o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů. Poskytovatel je povinen zajistit, aby uživatel služby při poskytování informací neutrpěl újmu na svých právech, zejména na právu na zachování lidské důstojnosti a dbát na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života subjektu údajů.

Příručka ke standardům kvality sociálních služeb pro uživatele, autorky Straková a Řeháková (2008, s. 19) uvádí, že **Standard kvality sociálních služeb č. 7** je ujednáním o možnosti podávat na průběh poskytování služby stížnost. Svým uživatelům tak poskytovatel dodržováním tohoto standardu kvality dává záruku možnosti podat stížnost na kvalitu, či způsob, jakým je daná sociální služba poskytována. Poskytovatel je povinen zároveň zajistit, aby podání stížnosti uživatele služby nijak nepoškodilo a bylo pro něj bezpečné, případně musí zajistit, aby stížnost mohla být podána anonymně či nadřízenému, nebo nezávislému orgánu. O všech možnostech a způsobech, jak podat stížnost musí poskytovatel sociálních služeb její uživatele informovat a stížnosti brát jako zpětná vazba od uživatelů k dalšímu rozvoji poskytování služby a zvyšování kvality. Burešová (2016, s. 169) uvádí, že pro plnění kritérií SQSS 6 je nezbytné s pravidly pro podávání a vyřizování stížností prokazatelně seznámit nejen uživatele sociální služby, ale i pracovníky. Dále pak pravidla musí být zpracována tak, aby byla srozumitelná cílové skupině. Pro poskytovatele to znamená zpracovat je nejen v písemné podobě, ale předávat je svým klientům v alternativní komunikaci, ve které nemusí mít přesné znění jako v podobě písemné, ale musí být zachovány všechny stěžejní informace a popsány stejné procesy a postupy.

Obsahem **Standardu kvality sociálních služeb č. 8** je dle Strakové a Řehákové (2008, s. 21) závazek poskytovatele sociálních služeb podporovat a vytvářet příležitosti pro kontakt a vztahy uživatelů s rodinou, přáteli, sousedy či známými. Poskytovatel je zároveň povinen zprostředkovat uživatelům i služby jiných organizací či osob a umožnit jim využívat běžné služby jako jsou obchody, pošta, banky, MHD, kadeřnictví, čistírna, restaurace, banky, divadla atp. Dle názoru Chloupkové (2013, s.22) je SQSS 8 požadavkem na poskytovatele sociálních služeb nenahrazovat svým klientům běžně dostupné služby a vytvářel příležitosti pro jejich využívání. Chloupková (2013, s. 23) poukazuje na návaznost na SQSS 3 – Jednání se zájemcem o sociální službu. V případě nemožnosti vyhovět potřebám a požadavkům zájemce, či odmítnutí zájemce, musí být poskytovatel schopen sdělit odmítnutému zájemci potřebné informace pro využití dalších dostupných služeb, včetně informací o službách jiných zařízení sociálních služeb v souvislosti s jeho individuálními potřebami.

Standard kvality sociálních služeb č. 9 zavazuje poskytovatele sociálních služeb seznámit uživatele služby s tím, jací pracovníci, s jakými pravomocemi a povinnostmi budou službu poskytovat. Zároveň musí zajistit, aby všichni zaměstnanci, a to i dobrovolníci byli řádně zaškoleni a budou obeznámeni s tím, jakou službu a jakým způsobem uživatel čerpá. Pro poskytovatele SQSS 9 znamená také volit počty úvazků a pracovních pozic dle charakteru jím poskytované služby tak, aby mohli pokrýt jím poskytovanou službu. (Straková, Řeháková, 2008, s. 23) Chloupková (2013, s. 24) popisuje SQSS 9 jako stanovení kompetencí pracovníků zařízení sociálních služeb. Pro zájemce a uživatele služby je garancí toho, že s ním budou jednat a pracovat pouze kvalifikovaní pracovníci a odborníci a že poskytovatel je povinen zajistit, aby mu měl kdo službu poskytnout.

Řeháková a Straková v publikaci MPSV (2008, s. 25) uvádí, že **Standard kvality sociálních služeb č. 10** ukládá poskytovatelům sociálních služeb povinnost své zaměstnance pravidelně proškolovat a dbát na jejich profesní rozvoj a růst a tím zvyšovat jejich potenciál. Toho má dosahovat především prostřednictvím plánu profesního růstu, který musí mít všichni zaměstnanci zařízení sociálních služeb sestavený a možností zaměstnanců pravidelně konzultovat svou práci s nezávislým odborníkem, nejčastěji supervizorem. Zaměstnancům poskytovatelů sociálních služeb je tímto SQSS zaručen profesní růst s tendencí podporovat

jejich možnosti a dovednosti k tomu, aby vlivem své odborné práce mohli dosahovat dobrých pracovních výsledků a plnili veřejný závazek služby. Burešová (2016, s. 181) uvádí, že SQSS 10 je inspekci kvality sociálních služeb intenzivně kontrolován, tedy jeho plnění. Dále upozorňuje na povinnost poskytovatele sociálních služeb spolupracovat s nezávislým kvalifikovaným odborníkem, což poskytovatelé často chápou jako nutnost spolupracovat se supervizorem, ideálně pak se supervizorem s akreditací, což však SQSS 10 přímo neukládá. Nezávislým kvalifikovaným odborníkem může být zkušený odborný pracovník, který není v hlavním pracovním poměru u daného poskytovatele sociálních služeb. Chloupková (2013, s. 24) k SQSS 10 uvádí, že poskytovatel musí mít mj. písemně zpracovaný systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě. Systém výměny informací mezi zaměstnanci zahrnuje i porady na různých úrovních, využívání informačních systémů, schůzky zaměstnanců nebo neformální předávání informací mezi jednotlivými pracovníky. Veškeré informace související s poskytováním sociální služby a výkonem povolání v sociálních službách musí být předávány do všech úseků organizace, pro jejichž činnost jsou relevantní.

Standard kvality sociálních služeb č. 11 určuje místní a časovou dostupnost sociální služby, kterou určuje její poskytovatel na základě toho, jakou službu poskytuje, komu ji poskytuje a s jakým cílem s ohledem na přání a potřeby uživatelů služby. Pro uživatele služby to znamená, že poskytovatel služeb určuje, kde a kdy bude službu poskytovat podle svých možností, ale i podle potřeb jejich uživatelů. (Straková, Řeháková, 2008, s. 18) Chloupková (2013, s.25) uvádí, že o obsahu tohoto standardu je vhodné informovat zájemce o poskytování sociální služby, neboť místní a časová dostupnost sociální služby může být pro zájemce jedním z hlavních kritérií při rozhodování o využívání služby. Burešová (2016, s. 183) poukazuje na fakt, že kritéria SQSS 11 vycházející z vyhlášky 505/2006 Sb., nevyžadují po poskytovateli žádné písemné zpracování. Některé sociální služby mají místní časovou dostupnost danou zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jedná se např. o služby osobní asistence.

Obsahem **Standardu kvality sociálních služeb č. 12** je výčet povinně zveřejňovaných informací o poskytované sociální službě. Zároveň udává poskytovatelům sociálních služeb povinnost své uživatele, i ty potencionální o poskytování služby informovat srozumitelně a zpracovat soubor o poskytované sociální službě. (Chloupková, 2013, s. 25)

Chloupková (2013, s. 26) **Standard kvality sociálních služeb č. 13** popisuje jako povinnost poskytovatele sociálních služeb zajistit prostředí, kde je služba poskytována, její materiální, technické a hygienické podmínky. Uživatelé by při čerpání služby měli být dle SQSS 13 v důstojném prostředí, které bude vyhovovat jejich potřebám.

Straková a Řeháková (2008 s. 31) v publikaci MPSV rozebírají i řešení havarijních a nouzových situací. Sociální služby musí být uživatelům poskytovány odborně, kvalitně a bezpečně. Bezpečnostní stránku poskytování sociální služby řeší její poskytovatel mimo jiné definováním nepředvídatelných situací a zpracováním stanovených postupů, jak tyto situace řešit. **Standard kvality sociálních služeb č. 14** ukládá poskytovateli sociálních služeb s těmito postupy seznámit uživatele i zaměstnance. Burešová (2016, s. 191-192) uvádí, že pravidla pro řešení nouzových situací musí být zpracována písemně a je nezbytné s nimi prokazatelně seznamovat uživatele po každé aktualizaci. Zároveň uvádí, že kritéria SQSS 14 nevyžadují po poskytovateli sociálních služeb podle těchto písemně zpracovaných pravidel v případě nouzové situace, či havárie postupovat, pouze je mít zpracována jako možnosti řešení.

Poslední z řady **Standardů kvality sociálních služeb s číslem 15** hovoří o zvyšování kvality sociálních služeb. Straková a Řeháková (2008, s. 33) uvádí, že je poskytovateli sociálních služeb tímto SQSS uložena povinnost od uživatelů zjišťovat, zda je poskytování služby v souladu s jejich individuálním osobním cílem, jak jsou s průběhem poskytování služeb

spokojeni a do následného hodnocení a rozvoje sociální služby zapojovat i další zainteresované osoby včetně zaměstnanců zařízení sociálních služeb. Burešová (2016, s. 196) uvádí, že měřítkem pro zjištění míry kvality sociálních služeb mohou být i individuální cíle klientů. Pokud dochází dlouhodobě k neplnění těchto osobních individuálních cílů, měl by poskytovatel zvážit změnu pravidel poskytování sociální služby. Chloupková (2013, s. 26) poukazuje na propojenost SQSS 15 se SQSS 1, 7 a 3. Poskytovatel sociálních služeb může pro zvyšování kvality sociálních služeb čerpat podněty jak ze stížností od uživatelů sociálních služeb, tak z jednání se zájemci o sociální službu.

2.3 Legislativní úprava výkonu povolání v sociálních službách

Předpoklady pro výkon činností v sociálních službách formuluje část devátá Zákona č. 108/2006 Sb., O sociálních službách. Okruh pracovníků vykonávajících odbornou činnost v sociálních službách upravuje § 115 Zákona o sociálních službách. Jedná se o tyto pracovníky:

- sociální pracovník,
- pracovník v sociálních službách,
- zdravotnický pracovník,
- pedagogický pracovník,
- manželský a rodinný poradce,
- další odborní pracovníci poskytující sociální služby přímo.

Nejhojněji jsou v sociálních službách zaměstnáváni pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci. Jednotlivé předpoklady pro výkon povolání a popis činností sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách předkládají §116 - §117 Zákona č 108/2006 Sb.

Dle Zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách v platném znění se **pracovníkem v sociálních službách** rozumí ten, kdo vykonává činnosti spojené s přímou obslužnou péčí o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb, které spočívají v nácvičku jednoduchých denních činností, pomoci při úkonech osobní hygieny a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podpoře soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních služeb. Dle stejného Zákona pracovník v sociálních službách může též vykonávat též základní výchovnou nepedagogickou činnost, spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity. Při výkonu svého povolání působí na vytváření a rozvíjení pracovních návyků a provádí volnočasových aktivit zaměřených na rozvoj osobnosti. Pracovník v sociálních službách je dle Zákona 108/2006 Sb. v platném znění i ten pracovník, jenž vykonává pečovatelskou činnost v domácnosti osoby, která spočívá ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými i psychickými obtížemi, komplexní péčí o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci a pod vedením sociálního pracovníka provádí sociální depistáž, poskytuje pomoc při vytváření sociálních kontaktů a psychickou aktivizaci, organizačně a komplexně koordinuje pečovatelské činnosti a provádí služby osobní asistence.

Zákon č. 108/2006 Sb. v platném znění stanovuje podmínky pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách. Pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách je nezbytná plná svéprávnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost definována tímto zákonem.

Odbornou způsobilost dle Zákona o sociálních službách je základní vzdělání, nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Absolvování kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u osob, které získaly odbornou způsobilost podle zvláštního právního předpisu v oboru ošetrovatel, u osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu sociálního pracovníka a osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělávání stanoveném prováděcím právním

předpisem. U pracovníků v sociálních službách vykonávajících činnosti základní výchovné nepedagogické činnosti je minimálním požadovaným vzděláním střední s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu pracovníka v sociálních službách. Akreditovaný kvalifikační kurz se dle stejného zákona nevyžaduje v totožných případech jako je uvedeno výše a u osob, jež získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání ergoterapeuta.

Zákon o sociálních službách dále ukládá povinnost absolvovat akreditovaný vzdělávací kurz v případech, kdy je zákonem vyžadován ve lhůtě do 18 měsíců od nástupu do zaměstnání. Do doby splnění tohoto požadavku smí pracovník v sociálních službách tuto činnost vykonávat pod odborným dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách.

Stejný zákon ukládá povinnost i zaměstnavateli pracovníků v sociálních službách. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníkovi v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu minimálně 24 hodin za kalendářní rok, kterým se obnovuje, upevňuje a doplňuje jeho kvalifikace. Účast na tomto dalším vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace. Tato povinnost nemusí být dle Zákona splněna u zaměstnanců, jenž v daný rok absolvovaly akreditovaný kvalifikační kurz pracovníka v sociálních službách. Zákon též definuje obsah a formu uznatelného dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách.

Sociálním pracovníkem se dle Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. v platném znění rozumí ten pracovník, jenž vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy a řeší sociálně právní problémy v zařízeních poskytujících služby sociální péče, vykonává sociální poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních sociální prevence, depistážní činnost, poskytuje krizovou pomoc, sociální rehabilitaci, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.

Sociální pracovník pracuje s klienty, jejich rodinami, případně za svůj případ považuje celou rodinu. Dále pracuje s: přirozenými skupinami, například partami mládeže na městském sídlišti; uměle vytvořenými skupinami, například školními třídami; organizacemi, kde vystupuje jako vedoucí pracovník agentur poskytujících sociální služby, nebo vstupuje do organizace jako expert a pomáhá v nich řešit problémy které je kompetentní řešit, například formou supervizí a s místními komunitami. Dále pracuje jako expert i při přípravě některých zákonů a vyhlášek a v některých případech se k takovým návrhům vyjadřuje jako oponent (Matoušek, 2013, s. 13).

Podmínkou pro výkon sociálního pracovníka je dle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách plná svéprávnost, trestní bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Odbornou způsobilost pro výkon sociálního pracovníka rovněž upravuje zákon o sociálních službách. Odbornou způsobilost k výkonu sociálního pracovníka získá zaměstnanec jestliže získá vyšší odborné vzdělání v oborech zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální činnost, charitní a humanitární práci a sociálně právní činnost nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku v akreditovaných programech podle zvláštního právního předpisu. Odbornou způsobilost je nutné dle stejného zákona dále rozšiřovat, obnovovat a udržovat v podobě dalšího vzdělávání sociálního pracovníka.

Kromě kvalifikačních požadavků by měl sociální pracovník disponovat i obecnými a osobnostními předpoklady a dovednostmi pro práci v pomáhajících profesích (Hrozenská, Dvořáčková, 2013, s.117). Tyto předpoklady a dovednosti jsou pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníků v pomáhajících profesích, jako jsou například pracovníci v sociálních službách, ošetrovatelé apod., nezbytné, protože pomáhají předcházet riziku vzniku a nástupu tzv. Syndromu vyhoření, ačkoliv nezaručují, že pracovníka nepostihne. Matoušek (2013, s.52) poukazuje hned na několik

dovedností a předpokladů, které by měl pracovník v pomáhajících profesích vlastnit. Jako první uvádí **zdatnost a inteligenci**, neboť pomáhat druhým je těžká a vysilující práce. Hrozenská a Dvořáčková (2013, s.117) doplňují, že pro výkon povolání v pomáhajících profesích by si pracovník měl udržovat fyzickou kondici cvičením a správnou výživou. Za neméně důležité považují motivaci pracovníka k dalšímu vzdělávání a prohlubování kompetencí, seznamování se s novými teoriemi i praktickými technikami. Přírozenou složkou osobnosti pracovníka v pomáhajících profesích by měly být i socio emoční dovednosti a sociální inteligence. Matoušek (2013, s.52) uvádí, že pro výkon povolání v pomáhajících profesích je důležitá i vlastnost **přitažlivosti**. Přitažlivost je možné vnímat dle fyzického vzhledu, ale i jako určitou myšlenkovou a názorovou shodu, projev při jednání s klienty a odbornost pracovníka. V přitažlivosti pracovníka někdy hraje roli i věková příbuznost s cílovou skupinou klientů, což často vede ke spontánní náklonosti klientů k pracovníkovi. Další předpoklad – **důvěryhodnost** uvádí Matoušek (2013, s. 53) i Hrozenská a Dvořáčková (2013, s. 118) shodně. Důvěryhodnost pracovníka se může skládat z více složek, přičemž nejpodstatnějšími jsou diskretnost, spolehlivost a porozumění vůči klientům. Klienti vnímají nejen pracovníkův smysl pro čestnost, jeho otevřenost a srdečnost, ale i nízký zájem pro osobní prospěch. Hrozenská a Dvořáčková (2013, s. 118) dále uvádí, že pro výkon povolání v pomáhajících profesích jsou důležitým předpokladem **komunikační dovednosti**. Ačkoliv tyto dovednosti samostatně klientům nepomáhají, jsou základním prostředkem pracovníka pro práci s klienty. Komunikační dovednosti umožňují pracovníkovi s klientem navázat vztah a začít řešit jeho problémy. Do komunikačních dovedností Hrozenská a Dvořáčková řadí (2013, s. 118) fyzickou přítomnost pracovníka, naslouchání, které definují jako schopnost vnímat verbální i neverbální signály ze strany klienta k pracovníkovi, skryté i otevřené. Klient musí mít z rozhovoru pocit, že pracovník vnímá a rozumí klientovým prožitkům a jeho obtížím a má zájem o to napravit či zlepšit jeho nepříznivou sociální situaci. K naslouchání patří i pozorování klienta v jeho běžném životě. Do komunikačních dovedností dále řadí i schopnost **empatie**, tedy vnímat svět klienta tak, jako by pracovník byl klientem sám, určitou schopnost vzhledu do situace a prožitků klienta. Matoušek (2013, s. 53-54) tuto tezi doplňuje tím, že empatie je součástí **emoční inteligence** pracovníka, jejíž míru je pro dobrou praxi sociální práce potřeba zvyšovat. Empatii vysvětluje jako umění dobře zacházet s emocemi, emocionálně se ztotožňovat s cítěním, chápáním i viděním druhé osoby a schopností naslouchat a vnímat neverbální komunikaci.

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb., v platném znění v § 111 stanovuje, že zaměstnavatel je povinen sociálnímu pracovníkovi zabezpečit další vzdělávání v rozsahu minimálně 24 hodin za kalendářní rok, které poslouží pro upevnění, rozšíření a udržení kvalifikaci. Jedná se tak o prohlubování kvalifikace sociálního pracovníka. V dalších odstavcích § 111 jsou zákonem definovány formy, v jakých je další vzdělávání sociálního pracovníka uskutečňováno. Jedná se o specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka, účast v kurzech s akreditovaným programem, odborné stáže, účast na školicích akcích a účast na konferencích. Po absolvování některé z forem dalšího vzdělávání získá účastník doklad, jehož podobu a náležitosti definuje odstavec 8 § 111 Zákona o sociálních službách.

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. dále stanovuje v §117a - §117e, že o akreditacích vzdělávacích zařízení a akreditacích vzdělávacích programů rozhoduje Ministerstvo práce a sociálních věcí. V § 117a – § 117e Zákona o sociálních službách jsou dále definovány náležitosti žádosti o akreditaci, způsob, jakým bude žádost o akreditaci posuzována, podmínky, za kterých bude akreditace udělena. A definována je také doba,

na kterou je akreditace ministerstvem udělena. Zákon ukládá právo kontroly ministerstvem při uskutečňování vzdělávacích programů a stanovuje kdy bude akreditace odebrána.

Ze zdravotnických pracovníků jsou v sociálních službách nejvíce zastoupeny všeobecné sestry a ergoterapeuti. (Dvořáčková, 2012, s. 73) Výkon nelékařských zdravotnických povolání definuje zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních. Zdravotnický pracovník musí být dle stejného zákona pro výkon nelékařského zdravotnického povolání plně svéprávný, trestně bezúhonný a mít odbornou způsobilost.

Všeobecná sestra v sociálních službách poskytuje především zdravotní péči podle Zákona o nelékařských zdravotnických povoláních. Poskytuje zpravidla ošetrovatelskou péči. Ve spolupráci s lékařem se podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, paliativní, neodkladné a dispenzární péči

Odbornou způsobilost všeobecné sestry upravuje Zákon č. 96/2004 Sb. v platném znění. Získává se absolvováním nejméně tříletého zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu všeobecných sester, nebo absolvováním nejméně tříletého studia na vyšší zdravotnické škole v oboru diplomovaná sestra, nebo absolvováním nejméně ročního studia na vyšší zdravotnické škole v případě, že se jedná o zdravotnického pracovníka, který získal odbornou způsobilost k výkonu povolání praktické sestry, zdravotnického záchranáře, porodnické asistentky, nebo dětské sestry, nebo absolvováním vysokoškolského studia ve studijních programech zaměřených na psychologii – péči o nemocné, ošetrovatelství a učitelství odborných předmětů pro střední zdravotnické školy pokud studium bylo zahájeno nejpozději v akademickém roce 2003/2004, nebo absolvováním tříletého studia v oboru diplomovaná dětská sestra, diplomovaná sestra pro psychiatrii na vyšších odborných školách, pokud bylo studium zahájeno nejpozději v akademickém roce 2003/2004, nebo absolvováním studijního oboru všeobecná sestra na střední zdravotnické škole, pokud bylo studium zahájeno nejpozději v akademickém roce 2003/2004, nebo studijního oboru zdravotní sestra, dětská sestra, sestra pro psychiatrii, sestra pro intenzivní péči, ženská sestra nebo porodní asistentka na střední zdravotnické škole, pokud studium bylo zahájeno nejpozději v akademickém roce 1996/1997.

Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních definuje **ergoterapeuty** jako pracovníky, kteří vykonávají činnost v rámci preventivní, diagnostické nebo léčebné, rehabilitační a paliativní péče v oboru ergoterapie. Krivošíková (2011, s. 15-16) definuje **ergoterapii** jako profesi, která prostřednictvím smysluplného zaměstnávání usiluje o zachování a využívání schopností jedince potřebných pro zvládnutí běžných denních, pracovních, zájmových a rekreačních činností u osob jakéhokoli věku s různým typem handicapu – fyzickým, smyslovým, psychickým, mentálním nebo sociálním. Cílem ergoterapie je podpořit maximální možnou účast jedince v běžném životě, přičemž plně respektuje jeho osobnost a možnosti.

Ergoterapeuti poskytují jednak individuální či skupinovou intervenci, ale i konzultační služby, které podporují účast lidí v různých aktivitách v jejich komunitě nebo se mohou uplatnit v preventivních zdravotních programech v širokém spektru zařízení. Ergoterapeut tedy zjednodušeně využívá v hodnocení a léčbě nemoci nebo postižení analýzu činnosti a využívá specifická zaměstnávání, která vyplňují čas a prostor člověka, a tím mu umožňují být činný. Jedinečným charakterem ergoterapie, který ho odlišuje od ostatních profesí, je studium a uplatnění smysluplného zaměstnávání nebo činností, kterých se jedinec ve svém životě účastní (Krivošíková, 2011, s. 14).

Pro výkon povolání ergoterapeuta musí být dle Zákona o nelékařských zdravotnických povoláních splněna i podmínka získání odborné způsobilosti. Dle stejného zákona ji lze získat absolvováním akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu ergoterapeutů, nebo absolvováním tříletého studia v oboru diplomovaný ergoterapeut

na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2004/2005, nebo absolvováním střední zdravotnické školy v oboru ergoterapeut, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1998/1999, nebo střední zdravotnické školy v oboru rehabilitační pracovník a pomaturitního specializačního studia léčba prací, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004.

Výkon povolání ergoterapeuta ovlivňuje i **Česká asociace ergoterapeutů**, která vydala Standardy praxe pro ergoterapeuty, kterými se musí členové asociace řídit, aby poskytování péče v oblasti ergoterapie bylo sjednocené a kvalita měřitelná. Obsahem Standardů praxe je deset oblastí z ergoterapeutické praxe a kritéria, pro plnění standardu. Dle těchto standardů musí ergoterapeut být zodpovědný v přístupu k příjemcům ergoterapeutické péče, tedy, poskytovat péči pouze těm klientům, u kterých má diagnostické a terapeutické možnosti a může jim být nápomocen, přičemž péče musí být vždy plánovaná, plněná a dokončena s aktivním zapojením klienta. Standardy praxe se věnují i ochraně osobních údajů klienta, ergoterapeut musí chránit osobní a tajné záznamy o svých klientech a zpřístupňovat je pouze klientům, nebo odpovědnému personálu. Při výkonu povolání a poskytování ergoterapeutické péče dále musí ergoterapeut dbát na bezpečí a zdraví svých klientů, a používat ochranné a pracovní pomůcky pro ochranu svého zdraví a zajištění své bezpečnosti. Standardy praxe myslí i na situace, kdy zaměstnavatel ergoterapeuta má ve svých interních předpisech ustanovení, které je v rozporu se standardy praxe a kodexem ergoterapeutů. Ergoterapeut by v takové situaci měl vyhovět jen těm požadavkům zaměstnavatele, které nejsou v rozporu s jeho profesionální etikou. V neposlední řadě Standardy praxe doporučují ergoterapeutům dbát na svůj osobní rozvoj, další vzdělávání, výzkum v oblasti ergoterapie a spolupracovat s dalšími odborníky v oblasti sociální a zdravotní péče. Ke svému povolání musí ergoterapeuti přistupovat zodpovědně, a i během běžného života svou profesi reprezentovat (ČAE, 2019).

2.4 Okruhy vykonávaných profesí v sociálních službách

Výčet v § 115 Zákona o sociálních službách uvádí profese, jenž vykonávají svou činnost v sociálních službách. Těmi profesemi jsou například pracovník v sociálních službách, sociální pracovník, všeobecná sestra a ergoterapeut. Pro kontext celé práce se autor zaměřuje právě na tyto profese a i další, které vykonávají svou činnost v domovech pro seniory.

Domov pro seniory je pobytová sociální služba, která poskytuje svým klientům komplexní služby související s ubytováním v zařízení a péčí o osoby se sníženou soběstačností především z důvodu vysokého věku. (Vurm, Zimmelová a Švehlová, 2008 s. 12) V rámci charakteru poskytované služby musí být v zařízení zastoupeny i další profese pro zajištění poskytování komplexní péče jejím klientům. Jedná se především o provozní a technickohospodářské pracovníky a pomocný personál. Tento fakt vychází nejen z charakteru služby, ale konkrétně i z organizační struktury organizace Domov seniorů Mšeno p.o., podobně jako tomu je i u ostatních zařízení poskytovatelů sociálních služeb. Do řad provozních zaměstnanců lze zařadit například uklízečky, kuchaře, pomocné síly v kuchyni, pradelny a vrátné. Technicko-hospodářský úsek tvoří zaměstnanci jako ekonom, či hospodář, vedoucí stravování, skladová účetní, administrativní pracovníci a údržbář. Do technicko hospodářského úseku lze zařadit i ředitele dané organizace a také manažera kvality v sociálních službách, pokud je tato pozice v organizaci obsazena.

Manažer je vedoucí pracovník, jehož stěžejním úkolem je vést a řídit podnik či organizaci tak, aby plnili nastavené cíle a dosahovali požadovaných výsledků. Manažer musí vést jednotlivé složky podniku, aby fungovaly jako celek. (Lojda, 2011 s. 9) Vedoucím pracovníkem v oblasti sociálních služeb se často stává kvalifikovaný pracovník s největšími znalostmi,

velikými zkušenostmi a vysokým vzděláním tedy takový pracovník, který je odbornou autoritou. V sociálních službách bývají vedoucí pracovníci orientováni převážně na sociální práci ve své organizaci či v rámci svého odboru. Odpovídají nejen za řídicí činnost pracovníků, za realizaci sociální služby, ale i za provoz. (Matoušek, 2013 s. 329) Manažer kvality v sociálních službách je relativně novou pracovní pozicí obsazovanou v zařízení sociálních služeb. (Holasová, 2014, s. 39) Podle informací z webových stránek Centra komunitní práce v Ústí nad Labem na nutnost vzdělávání pracovníků v zařízení sociálních služeb i v oblasti managementu a managementu kvality zareagovalo jako první. Již v roce 2005 začalo s realizováním akreditovaného vzdělávacího programu Kvality manažer – zavádění standardů kvality v sociálních službách, a to ve spolupráci s Univerzitou Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Úkolem tohoto vzdělávacího programu je připravit vedoucí pracovníky v zařízení sociálních služeb, především pak právě ty na postu manažera kvality sociálních služeb na nové podmínky poskytování sociálních služeb v rámci znění novely zákona o sociálních službách a prováděcí vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. (CKPÚL, 2008)

2.5 Význam profesního rozvoje zaměstnanců

Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 212) je zásadní, aby pro firmu byl rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců prioritní. Investice, které firma vynaloží do vzdělávání a tréninků by se poté měly firmě vracet v podobě zvýšení produktivity a efektivity vykonávané práce prostřednictvím využití nových znalostí a měly by vést ke zvýšení motivace zaměstnanců; spolupracovat na zavádění inovací, které jsou nezbytné pro chod firmy v rychle se měnícím podnikatelském světě. Vzdělávání zaměstnanců nemusí být vždy zaměřeno jen na potřeby plynoucí z výkonu dané profese ve firmě, ale může reagovat i na požadavky zaměstnanců. Poskytnutí některého druhu vzdělávání zaměstnancům, jako firemního benefitu, často vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím k upevnění loajality zaměstnance vůči firmě.

Dessler (2013, s. 246) užívá pojem „*training*“, který lze přeložit jako **školení, nebo výcvik** zaměstnanců. „*Training*“, tedy školení nebo výcvik podle Desslera znamená poskytovat novým, nebo stávajícím zaměstnancům dovednosti, které potřebují k výkonu své práce. To může zahrnovat proškolení zaměstnanců v nově zaváděných metodách práce, nebo i to, že současný zaměstnanec zaškolení nového zaměstnance, ale i vícedenní tréninkové procesy, včetně výuky ve třídě, nebo prostřednictvím e-learningu. Manažeři, kteří jsou za profesní rozvoj zaměstnanců zodpovědní, by neměli školení, a především zaškolení ignorovat, protože vysoký potenciál zaměstnance ještě neznámá, že bude úspěšný (Koubek, 2015, s. 254). Zaměstnanec musí vědět co a jakým způsobem má při výkonu práce dělat. Pokud nebude správně zaškolen a dále vzděláván, bude improvizovat, nebo bude vykonávat svou práci neefektivně. Zaměstnavatelé jsou za zaškolení, doškolení a další vzdělávání svých zaměstnanců zodpovědní a musí jej zajistit, zejména tam, kde jsou zaměstnanci vystaveni nebezpečí při výkonu své práce, aby bylo prokazatelné, že zaměstnavatel se snaží rizika eliminovat, či je alespoň minimalizuje (Dessler, 2013, s. 247).

Jak uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 213) je důležité, aby měla firma a tím pádem pracovník kompetentní k vytváření individuálních vzdělávacích plánů dobře zmapované současné, ale i budoucí vzdělávací potřeby a byl si vědom toho, že těmito investicemi rozvíjí dané zaměstnance pro svou firmu a tím zvyšuje zároveň jeho cenu na trhu práce. V rámci investic do profesního rozvoje zaměstnanců bohužel neplatí přímá úměra mezi náklady na vzdělávání zaměstnanců a loajalitou zaměstnance vůči firmě. Z tohoto důvodu je nutné hledat vhodnou rovnováhu mezi tím, co do zaměstnancova vzdělávání investuje firma a jaké úsilí musí zaměstnanec vyvíjet pro svůj profesní růst sám. Ve smyslu rozumného využití investic je nutné rozlišovat, kterým zaměstnancům je vhodné tréninky a další vzdělávání jako

firma poskytovat. Je nutné analyzovat, zda zaměstnanci nově nabyté dovednosti převedou ve zkušenosti v praxi v aktuálním, nebo budoucím pracovním zařazení. Pro přijímání nových poznatků jsou obvykle motivováni více ti zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak dobře mohou využít to, co se naučili v praxi. Důležitou a nedílnou součástí na plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců, a tak profesního rozvoje, je zpětná vazba od účastníků dalšího vzdělávání o tom, jak dobře byly identifikovány jejich vzdělávací potřeby a jak byli spokojeni s realizovanou formou dalšího vzdělávání.

Armstrong (2015, s. 335) definuje vzdělávání jako celoživotní proces, během něž daná osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Rozděluje vzdělávání do čtyř typů. **Instrumentální vzdělávání** – forma vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu; **poznávací či kognitivní vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalosti a pochopení věci; **citové neboli emoční vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů nežli na formování znalostí; posledním typem je **sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí. Firemní vzdělávání je možné dále rozdělovat na čtyři typy podle Němce, Bucmana & Šikýře (2014, s. 83). A to na zaškolení, doškolování, přeškolení a rozvoj. **Zaškolení** obsahuje jak profesní adaptaci, tak profesní orientaci. Pokud tedy nastoupí do organizace nový pracovník nebo pracovník přejde v organizaci na jiné pracovní místo, musí si osvojit nové znalosti, dovednosti a chování. Při **doškolování** dochází k prohlubování znalostí. V případě, že se změní požadavky na pracovní místo, musí zaměstnanec získat nové schopnosti, aby mohl nadále vykonávat tuto práci. Pod pojmem **přeškolení** se skrývá rekvalifikace. Jedinec si tedy osvojuje nové znalosti a dovednosti, aby mohl vykonávat novou profesi. **Rozvoj** je zaměřen na rozšiřování kvalifikace. Pracovníci získávají nové schopnosti, které jsou nad rámec jejich současného pracovního místa. Tyto schopnosti zvyšují jejich uplatnitelnost v podniku i mimo něj. Dessler (2013, s. 261) doplňuje vzdělávání pracovníků o pojem **celoživotní učení**. Celoživotním učením se rozumí poskytovat zaměstnancům průběžné studijní zkušenosti během jejich funkčního období s firmou.

Podle Armstronga (2015, s. 337) je cílem procesu vzdělávání zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb dané organizace. K dosažení cíle je nezbytné zajistit, aby účastníci procesu vzdělávání byli připraveni a ochotni se vzdělávat, uvědomovali si a chápali, co musí znát a být schopni vykonávat, a být schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání s tím, že budou plně využívat již existující zdroje vzdělávání včetně využívání pomoci a vedení ze strany svých nadřízených. Dessler (2013, s. 261) považuje za cíl vzdělávacího procesu v kontextu celoživotního vzdělávání zajistit pracovníkům příležitost naučit se dovednosti, které potřebují k výkonu své práce a rozšířit své obzory. Armstrong (2015, s. 338) rozděluje vzdělávání dále jako **učení se a výcvik – odborné vzdělávání**. Vlivem překladů z anglických textů často není srozumitelné, jakým způsobem autoři míní termíny: *learning* – který může podle kontextu znamenat „učení se“ ale i „vzdělávat se“; *training* – podle kontextu může znamenat „výcvik“, ale i „odborné vzdělávání“. Podle Armstronga (2015, s. 338) se učení se opírá o model zaměřený na postup, jehož podstatou je usnadňování vzdělávacích aktivit jednotlivých zaměstnanců a poskytování prostředků k vzdělávání nezbytných. Výcvik neboli odborné vzdělávání zahrnuje i užívání modelů a postupů zaměřených na obsah. Znamená to tedy s předstihem rozhodovat, jaké znalosti a dovednosti a v jaké úrovni je třeba zlepšit pomocí výcviku, postupně plánovat program vzdělávání, rozhodovat o použitých metodách a postupech výcviku a prostřednictvím různých forem vzdělávání předkládat obsah v logickém pořadí jeho účastníkům. Oproti tvrzení Armstronga vystupuje Sloman (2003, s. 37-38), který učení se považuje za „doménu jednotlivce“ a výcvik – odborné vzdělávání za „doménu organizace“.

Koubek (2015, s. 252) definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která prostřednictvím daných aktivit na zaměstnance působí a modifikuje je. Vzdělávání pracovníků tak zahrnuje aktivity jako přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy prohlubování pracovních schopností, což je nejčastějším a často i hlavním úkolem firemního vzdělávání. Další aktivitou je zvyšování použitelnosti pracovníků, tedy, rozšiřování jejich pracovních schopností – vzdělávat zaměstnance tak, aby alespoň částečně byli schopni pracovat na jiných funkcích a místech. Za součást organizovaného firemního vzdělávání považuje Koubek (2015, s. 252) dále i rekvalifikační procesy, tedy přeškolení pracovníků ze současného povolání na povolání, které organizace potřebuje. Je nezbytné upřesnit termín povolání ve smyslu, jak jej autor vykládá. **Povolání** je činnost, pro kterou byl člověk vyškolen, nebo vyučen, zatímco **zaměstnání** je činnost, kterou skutečně vykonává. Protože organizace vždy nezískává takové zaměstnance, kteří by byli již náležitě odborně připraveni pro výkon práce na daném pracovním místě, je nezbytně nutné přizpůsobovat jejich pracovní schopnosti specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci atp. Díky tomu je nutné nové zaměstnance zaškolovat, doškolovat, přeškolenat anebo alespoň adaptovat na specifčnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který je označován jako **orientace** pracovníka (Koubek, 2015, s 252).

Armstrong (2015, s. 335) definuje **rozvoj** jako vývojový proces, který umožňuje progresivní postup ze současného stavu znalostí a schopností ke stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj na sebe v tomto procesu bere podobu vzdělávací aktivity, která připravuje pracovníky pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Rozvoj se nesoustřeďuje na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě. Koubek (2015, s. 253) vysvětluje profesní **rozvoj** pracovníků jako proces formování pracovních schopností. V rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti čili kvalifikace, a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, které zařazuje do vzdělávání pracovníků. Jedná se o formování vlastností, které mají nezastupitelnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, a to i pracovní, vědomí a často ovlivňují motivaci pracovníka, což se odráží ve vztazích na pracovišti, formování pracovních týmů a samozřejmě i v individuálním a kolektivním pracovním výkonu.

Význam profesního rozvoje zaměstnanců lze zachytit z cílů jednotlivých procesů zapojených do profesního rozvoje pracovníků. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 212-214) je cílem procesů vzdělávání a tréninku zaměstnanců návratnost investic, které firma do jejich realizace vynaložila. Návratnost může mít podobu zvýšení produktivity a efektivity dosažené využitím nově nabytých znalostí a dovedností převedených do zkušeností. Tyto investice do rozvoje pracovníků by měly vést ke zvýšení motivace pracovníků k práci a upevňování loajality zaměstnance vůči firmě, nejen pokud je další vzdělávání poskytováno i jako firemní benefit. Dessler (2013, s. 261) definuje jako cíl profesního rozvoje zaměstnanců zajistit prostřednictvím celoživotního učení pracovníkům příležitost osvojit si dovednosti, které potřebují k výkonu své práce a rozšířit si tak své kompetence a tím zvýšit svou cenu na trhu práce. Je důležité pracovat s motivací a loajalitou pracovníků a zajistit retenci pracovníků pro návratnost investic do profesního rozvoje. Armstrong (2015, s. 353) považuje za cíl profesního rozvoje dostat současný stav znalostí a dovedností do stavu budoucího, ve kterém je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Úkolem profesního rozvoje je tedy připravit pracovníky pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly, případně i na jiném pracovním místě. Koubek (2015, s. 253) označuje profesní rozvoj jako proces formování pracovních schopností, do kterého je potřeba zasahovat, aby všechny oblasti, které tento proces ovlivňuje, formovaly osobnost pracovníka spolu s jeho kvalifikací pozitivně pro firmu. V kontextu se vzděláváním pracovníků Koubek (2015, s. 252) hovoří i o rekvalifikaci a doškolování, které mají za cíl

připravit pracovníky k výkonu práce na jiných pracovních pozicích, než na které byli původně zaškoleni. Pro potřeby zaměstnavatele je považována za důležitou nahraditelnost pracovníků a jejich zastupitelnost. Mezi hlavní cíle organizace by dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s.86) měla patřit trvalá konkurenceschopnost, dlouhodobá prosperita a udržitelný rozvoj. Hlavním účelem profesního rozvoje je vytvářet a prohlubovat pracovní schopnosti zaměstnanců. Tyto pracovní schopnosti zahrnují znalosti, dovednosti a chování, které jsou potřebné pro vykonávání práce a lze tedy předpokládat, že vzdělávání pracovníků vede k vyššímu pracovnímu výkonu a zvyšování efektivity práce.

2.6 Motivace zaměstnanců a zaměstnavatele k profesnímu rozvoji

Pojem motivace vychází z definice motivu. Motiv je impulzem pro vykonávání nějaké činnosti. Motivace se tedy dotýká faktorů, které ovlivňují, aby se člověk choval určitým způsobem. Proces motivace je však mnohem komplikovanější, než se mnozí z řad široké veřejnosti domnívají. Lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle a k uspokojení těchto potřeb a dosažení stanovených cílů podnikají různé kroky a používají různé prostředky. Proto není legitimní se domnívat, že jeden přístup k práci s motivací lidí bude vyhovovat všem. Domněnky, že odměna odrážející výkon účinkuje u všech pracovníků jako motivátor je tedy velice zjednodušující a v jistém smyslu zavádějící. Práce s motivací a motivování bude neefektivnější v případě, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, čeho se nejvíce dotýká (Armstrong, 2015, s. 49).

Plamínek (2015, s. 16) uvádí, že smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu většinou k nějakému výkonu či typu chování, přičemž tímto pojmem se označuje jak proces, tak jeho výsledek. V souvislosti s motivací vykládá Plamínek (2015, s. 16-17) ještě pojem stimulace. Zatímco za pojem motivace se skrývají vnitřní pohnutky, tedy motivy k výkonu určitých činností nebo určitého typu chování, tak za pojem stimulace jsou skryty vnější podněty, tedy stimuly neboli pobídky k výkonu určitých činností nebo typu chování. Stimulace oproti motivaci má výhodu. A to tu, že je poměrně jednoduchá. Plamínek (2015 s. 17) uvádí jako příklad kompenzaci nepohodlí spojeného s výkonem nějakou atraktivní hodnotou, například odměnou. Je možné očekávat, že práce bude vykonána. Problém nastává v okamžiku, kdy nejsou tyto stimuly pracovníkovi nadále poskytovány. Stimulace tedy probíhá pouze po dobu, po kterou jsou stimuly poskytovány. Dessler (2015, s. 392) výkonostní stimulaci uvádí, že se jedná o v současnosti velice rozšířenou praktiku, která však nemusí být vždy efektivní, v případě některých společností může být i likvidační. Motivace pracovníků je stimulována pouze po dobu, po kterou jsou stimuly poskytovány a tím může docházet k nežádoucímu chování zaměstnanců po tu dobu, kdy nejsou odměněni díky snížené výkonnosti. Za další problém ohodnocování zaměstnanců na základě jejich výkonnosti považuje ten fakt, že jen málo zaměstnanců vidí souvislost mezi svým platem a výkonností, tudíž jsou takto praktikované motivační plány neefektivní. Zaměstnanci si musí uvědomovat, za co jsou konkrétně odměňováni, aby to bylo přínosné pro zvýšení jejich motivace. Plamínek (2015, s. 17) hovoří o motivaci jako o komplikované záležitosti. Může být nositelem výhody pro zaměstnavatele. Pokud se strefí do motivů daného pracovníka, může být výkonnost pracovníka zvýšena i bez vnějších podnětů, tedy stimulů. Avšak pro znalost těchto vnitřních pohnutek – motivů je zapotřebí znát dobře osobnost pracovníka, ale i principy procesu motivace, což nelze považovat za právě jednoduchou cestu.

Kulhavý a kol. (2017, s. 132–135) rozlišuje mezi motivací vnitřní, pracovní a výkonovou. **Vnitřní motivace** je motivací k činnosti, která člověka sama o sobě těší, uspokojuje, z níž má dobrý pocit či při ní pociťuje radost. Nevykonává ji kvůli vnějšímu nátlaku, pobídkám nebo odměně. S využíváním vnitřní motivace je možné se v praxi setkávat s motivací pracovníků.

Motivace pracovní je soubor sil utvářených jak uvnitř člověka, tak i působením vnějších vlivů, které určují vztah člověka k vykonávané práci, tedy jeho pracovní chování. Tyto síly určují, k čemu bude člověk směřovat, jak se bude chovat, jak dlouho se tak bude chovat, a jak intenzivní toto chování bude. Pracovní motivace souvisí s vnitřní dispozicí člověka přijímat pozitivní podněty – stimuly a vyhýbat se podnětům negativním. Podnětem v tomto smyslu může být např. očekávaná odměna nebo trest. **Výkonová motivace** je tendencí přiblížit se úspěchu nebo oddálit se od neúspěchu na základě nevědomých motivů. Působí tu situační proměnné, oddálené následky a výchovné vlivy.

Motivovat pracovníky je jedním z hlavních úkolů i odpovědností jejich vedoucích. Význam práce s motivací je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracují usilovněji, stávají se vstřícnějšími i ochotnějšími a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale nevyžadují vyšší dohled a kontrolu. Působí lépe i na zákazníky či partnery organizace. Motivovat pracovníky znamená pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako **motivační faktory** (Urban, 2017, s. 12). Motivační faktory mají společný znak, a to ten, že přispívají, nebo brání uspokojování potřeb pracovníka. Tyto faktory je možné rozdělovat do společných skupin. Základní model motivačních faktorů se opírá o **hierarchické rozdělení lidských potřeb dle A. Maslowa (1987)**, které je ve formě obrázku přílohou práce. Model vychází z toho, že potřeby, které práce pracovníkům uspokojuje a tím i faktory, které pracovníky motivují, mají hierarchickou povahu. Potřeby, které jsou hierarchicky výše fungují pouze tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby hierarchicky nižší. A. Maslow tvrdil, že „Uspokojená potřeba přestává motivovat“. Z této teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především ty potřeby, které jsou nenaplněné (Urban, 2017, s. 13). Plamínek (2015, s. 86) v souvislosti s motivací uvádí, že soudobé vědecké poznatky tvrdí, že motivátorem lidského života je uspokojování potřeb. Pokud lidské potřeby nejsou naplněny, vzniká v organismu člověka reakce. Neuspokojení potřeby je tedy motivátorem k činnosti vedoucí k uspokojení potřeby. V pochopení a porozumění lidským potřebám v průběhu historie sehrál významnou roli A. Maslow a jeho teorie hierarchie lidských potřeb. Na základě pozorování osob a využívání volné energie sestavil Maslow hierarchickou pyramidu potřeb, kdy potřeby, které jsou v hierarchii výše, mohou být uspokojeny pouze v případě, že jsou uspokojeny potřeby hierarchicky níže.

Urban (2017, s. 15-16) dále v kontextu motivace rozlišuje mezi faktory vnitřními a vnějšími, hmotnými a nehmotnými, spokojeností a nespokojeností. **Vnitřní faktory** jsou především čtyři. Jedná se o samostatnost, nové schopnosti, viditelný výsledek a společenský smysl. Tyto faktory úzce navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb a vychází z toho, že člověk chce sám řídit svou činnost, mít možnost rozvíjet své schopnosti, vidět výsledky své práce a znát význam své práce pro společnost, být platným členem společnosti. **Vnější faktory** motivace zahrnují to, co pracovník od organizace, pro niž pracuje za svou práci, je-li vykonávána řádně a včas, získává, tedy mzdu nebo plat, ale i pochvalu či uznání. Z toho plynou hmotné a nehmotné faktory. Mezi **hmotné faktory** lze tedy zařadit finanční odměnu za dobře vykonanou práci a do **nehmotných faktorů** se řadí pochvaly, uznání nebo i možnost samostatnosti a příležitost rozvíjet své schopnosti, tedy potřeby, které nelze penězi pracovníkovi uspokojit. Dělení motivačních faktorů dle Plamínka (2015, s. 17) zahrnující **spokojenost** a **nespokojenost** vychází z toho, že některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní motivaci i spokojenost, kupříkladu zajímavá práce, projevené uznání či možnost osobního růstu. Jiné, především ty hmotné sice odstraňují pracovní nespokojenost, ale k vyšší motivaci samy o sobě nevedou, případně ji vyvolávají jen krátkodobě.

V kontextu profesního rozvoje lze hovořit o využívání lidského potenciálu. Lidé, kteří jsou ve firmě zaměstnáni, firmu samotnou tvoří. Jejich znalosti, dovednosti, rozum, cit a vůle je to nejcennější, co je v organizaci přítomno a je více než žádoucí tyto dále

rozdíjet (Barták, 2007, s. 39) Primárním principem profesního rozvoje je utváření, potažmo udržování co nejharmoničtějšího souladu mezi subjektivní a objektivní kvalifikací pracovníka. Potřeba profesního rozvoje pramení z uvědomění si nedostatku informací, vědomostí anebo návyků. Tyto si může uvědomovat jak pracovník sám, tak jeho zaměstnavatel. Nárůst potřeby ovlivňuje dynamika měnícího se okolí a klesající míra tolerance omylů a chyb v pracovním výkonu pracovníka. Profesním rozvojem lze dosahovat vyšší míry flexibility pracovních činností, které jsou v profesním životě pracovníka zapotřebí (Mužík, 2012, s. 25-27). Úsilí o rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci (Koubek, 2015, s. 253). Profesně rozvíjet pracovníky znamená rozvíjet celou firmu. V rámci profesního rozvoje je nezbytné pracovat i s motivací pracovníků (Dobeš, Sládková, 2013, s. 7). Motivovaný zaměstnanec svou práci v rámci dané profese provádí daleko více odpovědněji se snahou dosáhnout pracovního cíle s co nejvyšším efektem. Výkon takového pracovníka bude tak bez zbytečných chyb, což je pro klienty i partnery společnosti ve výsledku klíčové (Urban, 2017, s. 12). Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 86) uvádí, že mezi hlavní cíle organizace by měla patřit trvalá konkurenceschopnost, dlouhodobá prosperita a udržitelný rozvoj. Profesní rozvoj se tak stává nástrojem pro dosahování cílů organizace. Dobeš a Sládková (2013, s. 7) doporučují zavést koncept profesního rozvoje do strategie firmy pro dosahování lepší konkurenceschopnosti.

Jedním z dílčích úkolů v procesu profesního rozvoje je motivovat zaměstnance k tomu, aby měli zájem se profesně rozvíjet, a podílet se tak na rozvoji celého podniku. Motivace zaměstnanců k profesnímu rozvoji vychází z již zmiňované Maslowovy hierarchické teorie potřeb. Profesní rozvoj se tak stává pro pracovníky nástrojem k uspokojování hierarchicky vyšších potřeb (Urban, 2017, s. 15).

Pravděpodobně nejdominantnější praktikou v motivaci pracovníků zůstává finanční odměňování na základě pracovní výkonnosti, ačkoliv si jen málo zaměstnanců uvědomuje souvislost mezi výkonností a platem (Dessler, 2015, s. 392), je toto finanční ohodnocení silným stimulem pro výkon práce (Plamínek, 2015 s. 17). Souvislost mezi vyšším ohodnocením a motivací k profesnímu rozvoji lze nalézt ve vysvětlení úkolu profesního rozvoje dle Armstronga (2015, s. 353), kde úkolem profesního rozvoje je připravit pracovníky pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly, případně i na jiném pracovním místě, přičemž obvykle platí, že s odpovědnější a náročnější prací se dostává pracovníkovi vyššího uznání jak v oblasti práce, tak v oblasti společenského uznání a vyššího finančního ohodnocení (Plamínek, 2015, s. 96).

2.7 Metody a nástroje profesního rozvoje zaměstnanců

Profesní rozvoj zaměstnanců je realizován obvykle formou vzdělávacích aktivit zaměřených na pracovní znalosti, dovednosti a schopnosti, jejich prohlubování, obnovování a doplňování (Armstrong, 2015, s. 353) a na rozvoj pracovních schopností pracovníka, což zahrnuje i osobnostní rozvoj (Koubek, 2015 s. 252).

Jak uvádí Kucharčíková a Vodák (2011 s. 95-96) metody vzdělávání zaměstnanců je nutné volit s ohledem na zažitou kulturu a styl učení zaměstnanců. Vhodné je učební metody obměňovat, ale je nezbytné neopomenout dopad změny učebních metod na obsah. Neexistuje žádný návod na volbu metody, který by byl absolutně jednoznačný. Konečná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k instituci a k jednotlivcům, kteří budou vzdělávací akce účastni. Metody, skrze které je vzdělávání uskutečňováno, jsou velmi důležitým nástrojem, který obstarává téměř celý vzdělávací proces. Vhodná volba metody pak musí odrážet individuální potřeby a možnosti jednotlivců i instituce. Zároveň musí odrážet aktuální globální trendy nejen technického a ekonomického vývoje. Vlastní volbu metod ovlivňuje

několik faktorů. Faktorem, který výběr determinuje nejvýznamněji, jsou účastníci. Je důležité při výběru zohlednit nejen počet účastníků, ale také jejich věk, současnou a požadovanou úroveň vědomostí a dovedností, pozice, kterou v instituci zastávají a motivace k učení. Vhodně zvolená učební metoda by měla podporovat rozvoj kreativity a flexibility, ochotně přijímat a reagovat na změny a rovněž by měla využívat moderní podpůrné technické prostředky.

Dle Beneše (2014, s. 104-105) je nutné, při volbě metod vzdělávání dospělých, si uvědomovat i specifika cílové skupiny vzdělávací aktivity vycházející ze skutečnosti, že se vzdělávají dospělí. Dospělí jedinci mají často tendence přenášet do vzdělávacího procesu svou osobnostní a profesní pozici. Tento fakt ovlivňuje zainteresovanost na prohlubování a rozvoji vědomostí a dovedností především tím, že dospělý člověk si obvykle uvědomuje objektivní nároky, které jsou na jeho vědomosti, dovednosti a zkušenosti kladeny. Motivace dospělých k dalšímu vzdělávání vychází z vnitřních pohnutek a potřebu vzdělávání v dané problematice vyhodnocuje sám, na základě čehož formy dalšího vzdělávání selektuje. Dalším specifikem vzdělávání dospělých je fakt, že přejímají učební látku jen do určité míry. Díky tendencím přenášet do vzdělávacího procesu své osobnostní a profesní zkušenosti neustále porovnávají učivo, které jim je lektorem předáváno se svými dosavadními profesními zkušenostmi a následně selektují, které poznatky jsou důležité pro jejich osobnostní i profesní rozvoj a jak jejich znalost bude aplikovat do výkonu svého povolání či běžného života. Nejen z těchto důvodů je žádoucí volit při realizaci vzdělávacích akcí takové metody vzdělávání, při kterých je účastníkům dána příležitost aktivně se podílet na řešení různých úkolů a problémů. Rabušicová a Rabušic (2008, s. 34) uvádí, že výukové metody pro dospělé vychází z metod používaných ve vzdělávání dětí. Vzdělávání dospělých ale vyžaduje co nejefektivnější vzdělávací programy, ve kterých není smyslem pouhé předání informací. Každý účastník vzdělávání dospělých má podobné, ne-li stejné předpoklady pro vzdělávání jako jiné věkové kategorie. Specifika ve vzdělávání dospělých vychází především z faktu vyspělosti dospělého jedince. U dospělého člověka je vyvinutější vnímání a dochází tak ke srovnávání předávaných informací se zkušenostmi a prakticky použitelnému kritickému hodnocení. Dospělí mají obvykle vyšší schopnost soustředit se, oproti tomu však je často snížena přesnost a funkčnost myšlení díky stereotypům. Metody vzdělávání dospělých je nezbytné volit i s ohledem na fakt, že dospělý ztrácí mechanickou vlastnost zapamatování si, ale má mnohem lepší schopnost logické paměti a pochopení podstaty věci.

Metody profesního vzdělávání lze rozdělit do dvou primárních skupin. Jsou to metody vzdělávání na pracovišti – tzv. „*on the job*“ a metody vzdělávání mimo pracoviště – tzv. „*off the job*“. *On the job* jsou metody, které se používají na konkrétním pracovním místě při přímém výkonu běžných pracovních činností a povinností. Tyto metody jsou vhodné jako prostředek při vzdělávání pracovníků v dělnických profesích. Do metod vzdělávání na pracovišti spadá instruktáž při výkonu práce, koučování (*coaching*), mentorování (*mentoring*) a rotace práce (*cross training*). Metody *off the job*, tedy metody vzdělávání mimo pracoviště, jsou vhodné pro vzdělávání manažerů a specialistů. Do těchto metod se řadí přednášky, demonstrace, koučování, samostudium, workshopy, brainstorming, diskuse, semináře, případové studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny a diagnosticko-výcvikový program (*assessment centre*) (Koubek, 2015 s.265). Metody vzdělávání je pro vyšší výslednou efektivitu vhodné kombinovat (Plamínek, 2010, s. 109).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 97) za nejčastěji využívané metody vzdělávání zaměstnanců označují **přednášky a semináře**. Přednášky bývají častou volbou v případech, kdy je nezbytné předat velké množství informací početným skupinám. Jedná se o verbální prezentaci daného tématu. Nevýhodou přednášek je, že často chybí možnost interakce mezi přednášejícím a posluchači. Cílem přednášky je především zdokonalování vědomostí. Přednášky mohou být velmi efektní a nápadité, pokud přednášející používá moderní

multimediální prostředky. Nepříliš efektivní jsou především z hlediska uchování informací. Koubek (2015, s.254) udává jako výhodu přednášek rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky realizace, tedy vybavení. Za nevýhodu považuje ten fakt, že přednáška je jednostranným tokem informací, kteří její účastníci pasivně přijímají. Vhodnější jsou semináře s použitím referátů a diskusí jsou dle stejného autora orientovány na výměnu názorů a informací mezi účastníky na předem dané téma. Podporují a rozvíjí myšlenky, výhodou je okamžitá zpětná vazba. Výsledná kvalita učení je závislá na vědomostní úrovni účastníků.

Participativní metody pracují s předpokladem, že účastníci budou vysoce aktivní v průběhu učebního procesu. Svým charakterem jsou participativní metody vhodné spíše pro menší počet účastníků, vyšší efektivitu ale dosahují v lepším zapamatování naučené látky. Participativní metody jsou současné moderní metody učení s vysokou mírou účinnosti na výstupu. Mezi nepoužívanější participativní metody se řadí **trénink**. Jedná se o metodu aktivního procvičování a prožitku, často směřující ke konceptu „*learning by doing*“ tedy „*učení se děláním*“, přičemž si účastníci osvojují nové dovednosti tím, že provádí určenou činnost. Trénink klade důraz především na aktivní osvojování dovedností a způsobilosti zážitkovou formou. Princip tréninku vychází ze skutečnosti, že člověk si osvojí nějakou dovednost dokonaleji a efektivněji právě praktickou ukázkou, která je pro praxi lépe použitelná než teorie přijímaná samotnou přednáškou. V průběhu tréninku jsou účastníci aktivizováni technikami jako je brainstorming, skupinovou práci, manažerskou hrou, hraním rolí a dalšími technikami praktického nácviku. Aktivita účastníků je při tréninku podstatně vyšší, než je tomu u klasických metod učení. Důležitou součástí, a především výhodou tréninku je poskytování okamžité zpětné vazby a vyhodnocování realizovaných činností. Kvalita a účinnost vyhodnocování roste s použitím kamery a přehráváním konkrétních uskutečňovaných činností v průběhu hodnocení. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97) Trénink je možné charakterizovat jako osvojování dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti, přičemž výsledná realizace vzdělávací aktivity formou tréninku bude uzpůsobena dané organizaci, pro kterou je pracovník vzděláván (Kocianová, 2010, s. 169). Koubek (2015 s. 252) považuje trénink, nebo instruktáž při výkonu práce za nejjednodušší a nepoužívanější metodu vzdělávání zaměstnanců. Za hlavní výhodu tréninku považuje možnost rychlého zácvičení a vytváření pozitivních vztahů mezi pracovníky. Nevýhodou je dle stejného autora možnost aplikace metody jen na jednodušší nebo dílčí pracovní úkony. Dle autora trénink často probíhá pod tlakem na pracovní úkoly a v rušném prostředí organizace, za provozu, a tak je vhodné používat jej spíše jednorázově.

Další hojně využívanou technikou participativních metod jsou **manažerské hry**. (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 98) Při manažerských hrách učební skupina, ideálně o 8 až 10 členech, dostane scénář s rolemi. Dle svých rolí pak účastníci hrají vybrané pracovní situace a zkoumají různé nabízející se přístupy k řešení situací a nepředvídaných událostí. Tato metoda bývá svým charakterem pro účastníky zábavná. Přehráváním konkrétních situací, které v jejich pracovním prostředí běžně nastanou, přirozeně diskutují. Nevýhodou použití této techniky je možná tréma a obavy ze špatného „hereckého výkonu“ a pokládání scénářů za nerealistické. Vhodné je použití při učení interpersonálních, poradenských, manažerských, marketingových a tréninkových dovedností. Koubek (2015 s. 256) uvádí jako výhodu manažerských her učení účastníků myslet samostatně, reagovat a ovládat své emoce. Za nevýhodu považuje náročnost přípravy vzdělavatele a pečlivou organizační přípravu.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99), je **workshop** populární participativní metodou vzdělávání zaměstnanců. Workshop se používá k prodiskutování konkrétních situací a hledání nabízejících se přístupů k jejich kladnému vyřešení. Workshop se vyznačuje neformálností a možností řešit konkrétní pracovní problémy. Lze jej používat i u početnější skupiny účastníků. Dobře vedený workshop klade vysoké nároky na facilitační schopnosti lektora, tedy, jak lektor

dokáže skupinu účastníků dovést ke společnému cíli s dosažením co nejlepších výsledků. Koubek (2015 s. 255) shledává výhodu workshopu v tom, že poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních problémů a posoudit dané problémy z více aspektů. Za nevýhodu považuje nutnost mimořádných požadavků na přípravu vzdělavatele, který by měl vždy k účastníkům přistupovat s taktem.

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 97-101), se používají i další metody a techniky vzdělávání zaměstnanců jako např.: bludiště, akvárium, řešení incidentu, klinika a cvičení vnímavosti. Globálně velmi rozšířenou metodou je **e-learning**. Koubek (2015 s. 257) považuje vzdělávání pomocí počítačů za velice atraktivní metodu učení, která je většinou časově méně náročná pro účastníky, kteří se vzdělávání touto formou mohou zúčastnit i z pohodlí domova. Výhodou vzdělávání za pomoci počítačů je možnost vzdělávat zaměstnance na pracovišti i mimo něj, dále možnost vzdělávat pracovníky individuálně i společně. Hroník (2007, s. 194), označuje e-learning za směr, často vnímaný jako novou cestu v učení v souladu s během ekonomiky a rozšířením internetu. Ve své publikaci přičkl e-learningu významnou roli v bezbariérovém přístupu, protože vzdělávat se jeho pomocí může účastník v pohodlí domova.

2.8 Metodika práce

Informace interpretované v teoreticko-metodologické části práce pochází z primárních a sekundárních zdrojů. Pro získání těchto zdrojů byla využita městská knihovna Mšeno a městská knihovna Mělník, dále pak soukromá knihovna autora práce. Všechny tyto zdroje jsou v práci řádně citovány a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Pro zpracování práce a její praktické části byly použity informace i z interních předpisů a směrnic organizace Domova seniorů Mšeno p.o. a ze standardů kvality sociálních služeb Domova seniorů Mšeno p.o. Další data pro zpracování práce byla získána od zaměstnanců příspěvkové organizace Domova seniorů Mšeno, především pak od ředitelky organizace, která velice ochotně poskytla veškeré potřebné informace související s chodem organizace a průběhu řízení lidských zdrojů uvnitř. Tyto informace byly od ředitelky domova získány prostřednictvím rozhovorů s autorem práce a pomohly tak vytvořit profil organizace pro účely této práce.

Získaná data byla posléze autorem práce rozříděna a kategorizována a pro jejich interpretaci byla použita popisná statistika, která vyjadřuje míru shodnosti konkrétních odpovědí z dotazníkového šetření od respondentů výzkumu. Výzkum samotný probíhal formou dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci Domova seniorů Mšeno p.o., kdy dotazníky obsahovaly otázky s uzavřenou možností odpovědi. Na základě stanovení otázek pro dotazníkové šetření mezi respondenty výzkumu byly autorem výzkumu stanoveny hypotézy.

Dotazníkové šetření probíhalo v prostorách Domova seniorů Mšeno p.o. a všichni respondenti výzkumu dostali od autora dostatek času pro vyplnění dotazníků, respondenti byli ubezpečeni o tom, že data získaná z odpovědí budou použita pouze pro účely zpracování a vyhodnocení výzkumu a jsou anonymní. Celý sběr dat probíhal v horizontu jednoho kalendářního měsíce, zpracování dat poté probíhalo v časovém rozmezí dalšího kalendářního měsíce. Jednotlivé dotazníky byly autorem práce analyzovány, rozříděny a odpovědi kategorizovány a jejich obsahy byly přeneseny do tabulek a grafů pro lepší orientaci v získaných datech s přidělením číselné a procentuální hodnoty kategorie odpovědi, aby mohly být autorem výzkumu konečně sumarizovány a interpretovány.

Respondenty výzkumu byli zaměstnanci Domova seniorů Mšeno p.o, kteří byli ochotni autorovi práce pomocí dotazníku odpovědět na zkoumané otázky. Zaměstnanci organizace pracují v různých profesích, ale profesní rozvoj probíhá na všech úsecích organizace,

tudíž mohli být dotazováni všichni zaměstnanci. Identifikační otázkou v dotazníkovém šetření byla otázka na pracovní zařazení. Na základě odpovědí na tuto otázku byly odpovědi rozčleněny do kategorií podle toho, jakou činnosti oslovený respondent vykonává. Respondenty výzkumu na základě pracovního zařazení byli: zdravotnický pracovník, pracovník přímé péče, sociální pracovník, aktivizační pracovník, administrativní pracovník, vedoucí pracovník, kuchařka, uklízečka, vrátný a údržbář.

Osloveno bylo všech 52 zaměstnanců organizace a navraceno bylo 52 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků byla tedy stoprocentní. Dle jednotlivých kategorií pracovního zařazení respondenty výzkumu v počtech byli: čtyři vedoucí pracovníci, dvacet dva pracovníků přímé péče, pět zdravotnických pracovníků, dva administrativní pracovníci, dva aktivizační pracovníci, pět kuchařek, tři vrátní, osm uklízeček a jeden údržbář. Průměrný věk respondentů, jak bylo zjištěno z interních dokumentů organizace, je 44,7 let věku, přičemž nejstaršímu oslovenému bylo v době trvání výzkumu 62,4 let a nejmladšímu 20,6 let. Počty respondentů na základě jejich pohlaví jsou velice nevyvážené. Respondenty byli čtyři muži a čtyřicet osm žen. Podíl žen respondentů je 92,31 % a 7,69 % bylo respondentů mužů. Všem respondentům byly poskytnuty identické dotazníky obsahující 25 otázek z nich jednu identifikační na pracovní zařazení s uzavřenou možností odpovědi.

Pro zpracování rozboru výsledků byl použit program MS Word a MS Excel. Objektivita výsledků byla zajišťována tvrzením tazatele, že výsledky nebudou interpretovány jmenovitě, ani vedoucímu pracovníkovi, aby se předešlo obavám pracovníků z upřímných odpovědí.

Na základě kategorizovaných a analyzovaných výsledků byly vyhodnoceny stanovené hypotézy a navrhnutá doporučení, která by dle názoru autora výzkumu mohla zvýšit míru efektivity zkoumané oblasti v Domově seniorů Mšeno p.o.

Vzor použitého dotazníku je přílohou práce, stejně tak jako interní předpisy a směrnice používané ve zkoumané organizaci. Kvůli ochraně osobních dat je v práci použito pouze jméno statutárního orgánu organizace a to ředitelky Mgr. et Bc. Blanky Dvorščíkové MBA, která s uvedením svého jména v práci souhlasí, ostatní jména byla zaměněna za profesi, kterou jejich nositelé vykonávají.

3 Praktická část

Praktická část práce je koncipována jako výzkum mezi zaměstnanci Domova seniorů Mšeno p.o. Výzkum je realizován formou dotazníkového šetření. Autor práce má možnost zaměstnance při práci dlouhodobě pozorovat, zná některé jejich názory týkající se profesního rozvoje a je tak schopen danou situaci hodnotit a navrhnou doporučení pro zefektivnění celého procesu, jelikož je sám zaměstnancem dané organizace.

3.1 Představení zkoumané organizace

Domov seniorů Mšeno p.o. je registrovaným poskytovatelem sociálních služeb s právní subjektivitou. Zřizovatelem je město Mšeno. Své služby organizace nabízí od roku 2004. (DSM, 2016)

Domov seniorů Mšeno, p.o. (dále jen DSM) poskytuje komplexní pobytové sociální služby převážně pro seniory, kteří mají sníženou soběstačnost, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Poskytování sociálních služeb je realizováno v nové moderní budově v srdci Kokořínska ve městě Mšeno. Kapacita domova je 83 lůžek z toho 14 na ošetrovatelském oddělení. Klienti jsou ubytováni v jedno-, dvou – a trojlůžkových vybavených pokojích se sociálním zázemím (DSM, 2016). Organizace zaměstnává 52 zaměstnanců, kteří se podílí na poskytování sociálních služeb (DSM, 2019). Kromě činností vycházejících z poskytované sociální služby domova pro seniory organizace DSM v objektu nabízí i další služby. Například kadeřnictví, pedikúru, manikúru, rehabilitační, masérské a rekondiční služby. V budově je také ordinace obvodního lékaře a lékaře specialisty z oblasti psychiatrie a psychoterapie. Tyto služby jsou k dispozici nejen klientům domova, ale občanům města Mšena a přilehlých obcí. (DSM, 2016) Zaměstnanci organizace při své práci používají principy, přístupy a metody sociální práce. Cílem poskytování sociální služby je uplatňování moderního systému sociálních služeb a aktivizovat klienty tak, aby nebyli pouze pasivními objekty poskytované péče. Při péči o klienty zaměstnanci DSM kladou velký důraz na péči o duševní stránku osobnosti klientů a jejich sociální pohodu. Organizace spolupracuje s dobrovolníky a spolky ve městě, s mateřskou školou, základní uměleckou školou a základní školou, městskou knihovnou a nedalekými zařízeními sociálních služeb. V budově DSM probíhají za spolupráce s místní církví pravidelné bohoslužby. (DSM, 2019)

Zřizovatel, vedení a zaměstnanci organizace pracují s posláním pečovat o klidný a spokojený život klientů. Cílem poskytované péče je podporovat klienty DSM v stávající soběstačnosti a oddálit tak jejich závislost na svém okolí. Při veškerých úkonech souvisejících s poskytováním péče jsou respektována práva a oprávněné požadavky a přání klientů. Zaměstnanci DSM dodržují pravidla Etického kodexu pracovníků DSM a všech souvisejících předpisů a pravidel. Kritériem hodnotícím úspěšnost poskytování sociální služby je pro zaměstnance míra spokojenosti klientů. (DSM, 2018)

3.2 Profesní rozvoj zaměstnanců v organizaci

Dle sdělení ředitelky DSM je profesní rozvoj v organizaci realizován především formou dalšího vzdělávání a prohlubování či zvyšování kvalifikace. V organizaci jsou též uplatňovány poznatky z konceptu talent managementu, čehož je využíváno především v rámci nahrazování vedoucích zaměstnanců, kteří se rozhodli pro odchod do důchodu. Organizace DSM má písemně zpracována pravidla, kterými se řídí profesní rozvoj zaměstnanců a jejich hodnocení. Profesní rozvoj se dále řídí Standardem kvality sociálních služeb č. 10.

Faktické znění SQSS č. 10 v organizaci DSM vychází z interních předpisů organizace. Vedení organizace usiluje o profesní rozvoj jak pracovních týmů, tak i jednotlivých pracovníků, jejich dovedností a schopností potřebných pro kvalitní plnění veřejných závazků zařízení sociálních služeb i osobních cílů jejich uživatelů. Profesní rozvoj, tak jak je realizován v DSM dodává zaměstnancům předpoklady, kompetence a potřebnou jistotu, že odvádí kvalitní a odbornou práci ve vztahu nejen k vedení organizace, ale především k jejím klientům. V organizaci DSM je uplatňován postup pro pravidelné hodnocení pracovníků, který zahrnuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů, úkolů a potřeby další odborné kvalifikace (DSM, 2018).

Pro potřeby zaměstnanců organizace je písemně zpracován vzdělávací plán organizace, a individuální vzdělávací plány pracovníků, jejichž zpracování definuje Směrnice pro postup při tvorbě vzdělávacího plánu. Vzdělávací plány jsou pravidelně revidovány každých šest měsíců vedoucími pracovníky v organizaci, zejména vedoucími pracovníky přímé obslužné péče a sociální pracovníci – manažerkou kvality. Obsahem vzdělávacích plánů jsou požadované kvalifikace zaměstnanců, jejich současné kvalifikace, kvalifikační cíle a jednotlivé kroky k jejich dosažení (DSM, 2015).

Za další vzdělávání pracovníků v Domově seniorů Mšeno p.o. a plánování vzdělávacího procesu odpovídá, dle sdělení ředitelky organizace, vedoucí pracovníků přímé obslužné péče a sociální pracovníci – manažer kvality. Další vzdělávání je plánováno vždy dopředu s ohledem na aktuální potřeby klientů, zaměstnanců a organizace. Další vzdělávání pracovníků v DSM je realizováno formou prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Nejpoužívanějšími metodami jsou semináře a přednášky, které umožňují v relativně krátkém čase předat informace většímu počtu účastníků. Během přednášek a seminářů se používají moderní multimediální nástroje a jsou často kombinovány s tréninkovými metodami, což je pro potřeby zaměstnanců velkým přínosem. Vzdělávací programy určené pro pracovníky zařízení sociálních službách velice pestrá, a to i přesto, že obsah jednotlivých vzdělávacích akcí je modifikován zákonem o sociálních službách a nutností akreditace Ministerstvem práce a sociálních věcí. V nabídce vzdělávacích programů od vzdělávacích agentur nebývá problémem nalézt vzdělávací akce pro zaměstnance na jakékoliv pozici v zařízení. Některé vzdělávací akce jsou vhodné pro vzdělávání více pracovních úseků najednou, některé jsou přínosem pouze pro konkrétní skupiny zaměstnanců. Vedoucí pracovníků přímé obslužné péče ve spolupráci s manažerkou kvality při plánování profesního rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků přihlíží nejen k aktuální potřebám klientů a organizace, ale i k požadavkům, přáním a potřebám jednotlivých zaměstnanců a pracovních týmů. V neposlední řadě při plánování profesního rozvoje přihlíží k zákonným povinnostem vycházejícím ze Zákona o sociálních službách. Pro realizaci profesního rozvoje v DSM jsou pravidelně využívány prostory zařízení, což kvitují především zaměstnanci, kteří jsou účastníky vzdělávací akce. Organizace také spolupracuje s pečovatelskou službou působící pod Obecním úřadem Chorušice a s Domovem s pečovatelskou službou Dolní Cetno, jejíž zaměstnanci se dle dohody účastní některých školicích akcí pořádaných v DSM. Provázání organizací poskytující podobné služby ve stejném regionu je přínosem především pro zaměstnance těchto organizací, jelikož mají možnost vyměnit si názory a zkušenosti s poskytováním služeb a přispívají tak ke zkvalitňování a zefektivňování sociálních služeb v oblasti (DSM, 2019).

Organizace pro své zaměstnance dále plánuje skupinové a individuální supervize s nezávislým nestranným supervizorem, jako nástroj pro lepší zvládnutí stresu a prevenci syndromu vyhoření. Dalším bonusem ve vzdělávání zaměstnanců v DSM jsou pravidelné návštěvy inspektorky sociálních služeb, která při setkáních s pracovníky přímé péče, zdravotními a vedoucími pracovníky používá metody mentoringu ve skupinové formě (DSM, 2017).

Standard kvality č. 10 se dotýká i předávání informací mezi jednotlivými pracovníky. Předávání informací mezi jednotlivými pracovníky a pracovními úseky je nedílnou součástí profesního rozvoje zaměstnanců (DSM, 2015).

3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení

S provedením výzkumu, a tedy i vyplněním dotazníku souhlasili všichni oslovení respondenti. Všem respondentům byl vysvětlen význam výzkumu a souvislosti související s účelem dotazování. Celkem bylo v průběhu dotazování osloveno všech 52 pracovníků Domova pro seniory Mšeno, p.o. Kladené otázky nabízely uzavřenou možnost odpovědi, u některých otázek byla nabízena možnost doplnění vlastní vhodné odpovědi, jenž nikdo nevyužil. U odpovědí záporných byla žádáno vysvětlení, proč respondent odpovídá nesouhlasně. Sesbírané dotazníky byly roztrženy a jejich vyplněný obsah je obsahem níže uvedených tabulek a grafů. Tabulky zobrazují danou odpověď, absolutní číselnou hodnotu ukazující na počet zaměstnanců, kteří takto odpovídali a procentuální hodnotu, která vyjadřuje procentuální poměr odpovědi v celkovém počtu oslovených zaokrouhlený celé číslo. Poměr daných odpovědí vyjádřený v procentech je obsahem grafů, které doplňují názornost výsledku jako obrazový poměr jednotlivých výsledků. Výšeče jsou označeny jednotlivými barvami, jejichž výsledné díly jsou vyjádřeny procentuálně a jsou zároveň doprovázeny slovní legendou, která taktéž koresponduje s tabulkou a jejím procentuálním sloupcem. Výsledková tabulka i graf pro jednodušší orientaci vždy odpovídají konkrétní otázce. Mezi jednotlivými grafy a tabulkami je rovněž použit i slovní rozbor výsledků dotazníkového šetření, což umocňuje výsledek a kvalitnější zpracování praktické části.

Otázka č. 1 Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

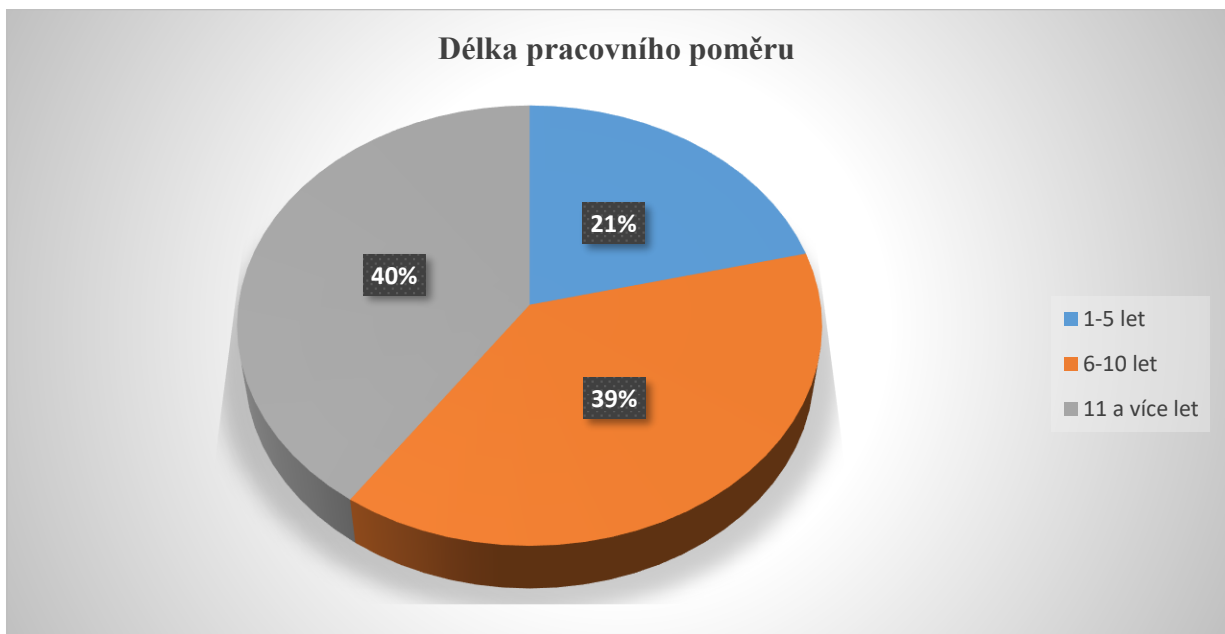
Tabulka 2 Délka pracovního poměru v organizaci

Délka pracovního poměru		
	počet	procento
1-5 let	11	21 %
6-10 let	20	39 %
11 a více let	21	40 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Z Tabulky 2 vyplývá, že nejvyšší počet zaměstnanců pracuje v organizaci více než 11 let, respektive nadpoloviční většina je zde zaměstnána dobu delší než 6 let. Konkrétně celkem 79 %, jak vyplývá z Grafu 1 níže.

Graf 1 Délka pracovního poměru v organizaci



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č.2 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

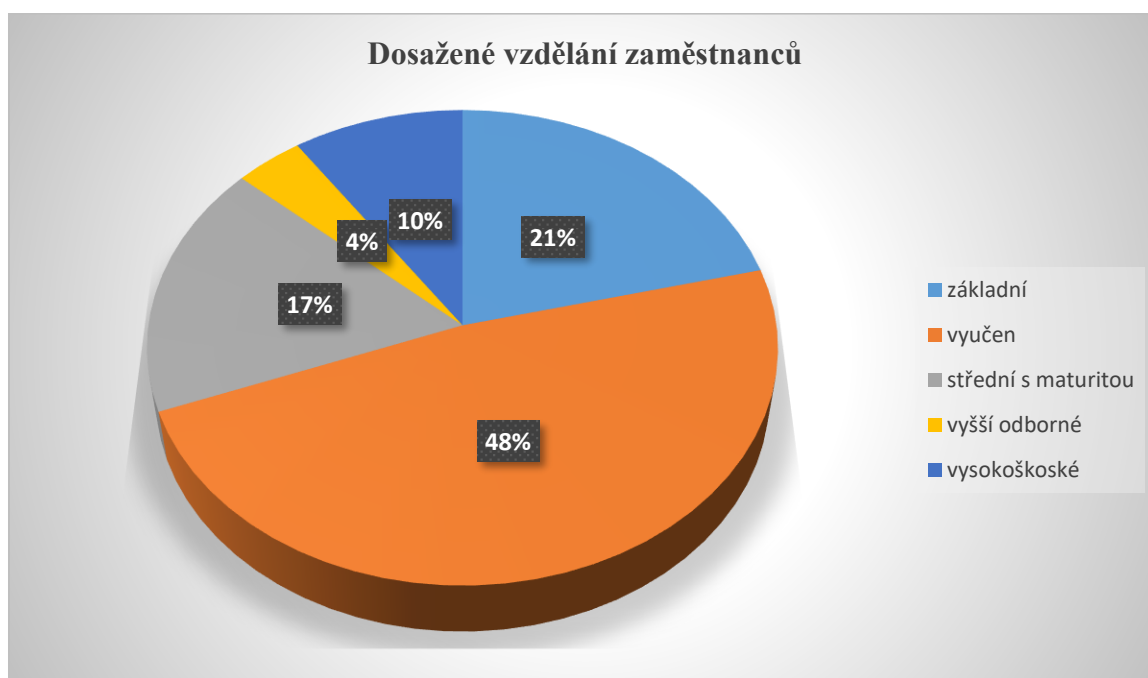
Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání zaměstnanců		
	počet	procento
základní	11	21 %
vyučen/a	25	48 %
střední s maturitou	9	17 %
vyšší odborné	2	4 %
vysokoškolské	5	10 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Tabulka 3 shrnuje otázku dosaženého vzdělání, tedy vzdělání klasickou školní formou. Z odpovědí vyplývá, nejvyššího vzdělání v reálné době dotazníkového šetření dosáhlo celkem 5 respondentů. Největší výšeč Grafu 2 ukazuje položku vyučen/a. V přibližně stejné úrovni je pak vzdělání základní a středoškolské s maturitou. Mezi zaměstnanci je většina osob se vzděláním základním až po dosažení učebního oboru bez maturity.

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 3 Máte možnost kariérního postupu?

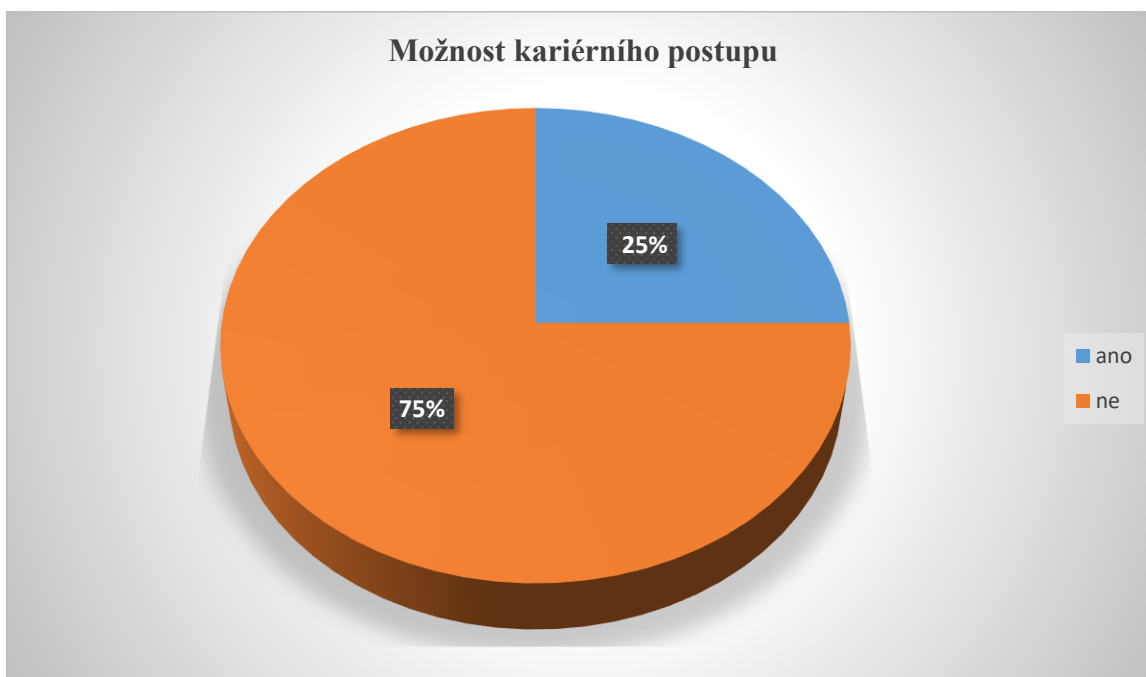
Tabulka 4 Kariérní postup

Možnost kariérního postupu		
	počet	procento
ano	13	25 %
ne	39	75 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Podle Tabulky 4 možnost kariérního postupu uvádí 13 zaměstnanců, což koresponduje s Tabulkou 3, ze které vychází dosažené vzdělání. Dle Grafu 3 plných 75 % zaměstnanců možnost kariérního postupu nemá. Drtivá část, 31 respondentů, u varianty **ne** poznamenala jako důvod právě svoje nejvyšší dosažené vzdělání na úrovni výučního listu, dalších 5 uvedlo jako důvod neochotu se dále vzdělávat školským systémem. 3 respondenti důvod neuvodli.

Graf 3 Kariérní postup



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 4 Jaké je Vaše profesní zařazení ve firmě?

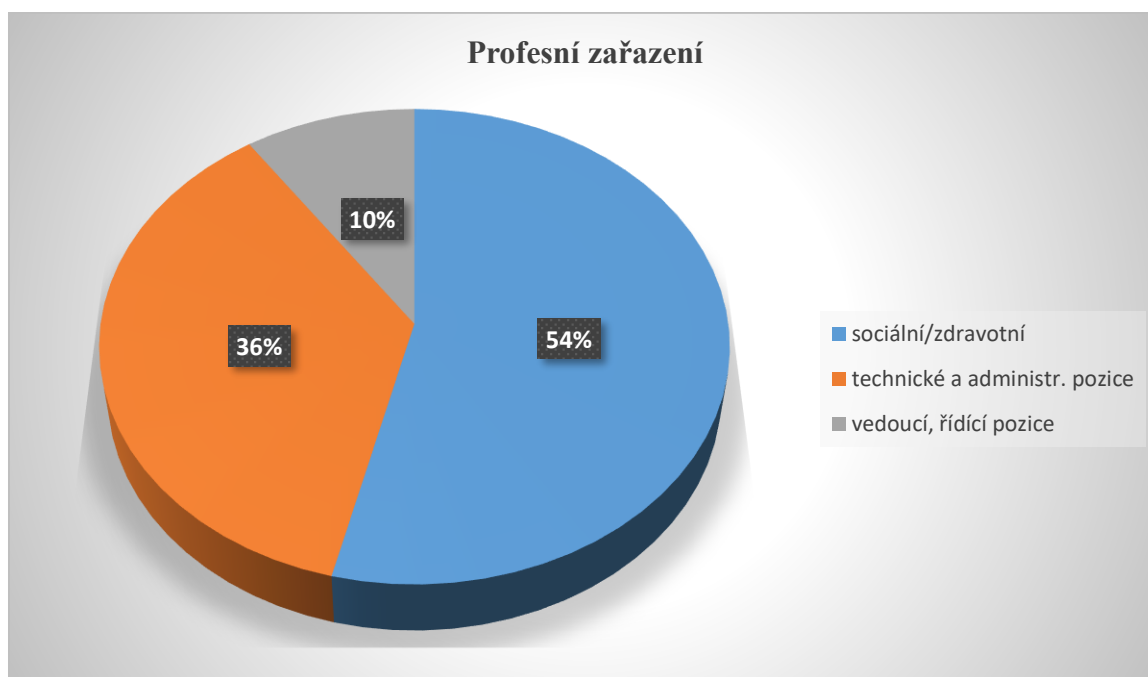
Tabulka 5 Pracovní pozice

Profesní zařazení		
	počet	procento
sociální/zdravotní	28	54 %
technické a administr. pozice	19	36 %
vedoucí, řídicí pozice	5	10 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Jak vyplývá z Tabulky 5, na pozicích sociálně zdravotních je zařazeno v organizaci 28 osob a na technicko-administrativních 19 osob. Dle Grafu 4 je patrné, že poměr zaměstnanců a vedení organizace je 90 % : 10 %.

Graf 4 Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 5 Jste svým zaměstnavatelem motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách?

Tabulka 6 Motivace od zaměstnavatele

Motivace zaměstnavatelem ke vzdělávání		
	počet	procento
ano	49	94 %
ne	3	6 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Motivaci ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele uvádí dle výsledků Tabulky 6 většina zaměstnanců, tedy 49 osob. Podle Grafu 5 tedy pouhých 6 % respondentů uvádí, že pocit motivace nemá. Důvod uvádí pouze jeden zaměstnanec, který připisuje, že motivován není a dle jeho názoru je to z důvodu toho, že se snaží vyhledávat si vzdělávání individuálně, o čemž vedení v organizaci ví.

Graf 5 Motivace od zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 6 Jakou formou především probíhají vzdělávací aktivity, kterých se účastníte?

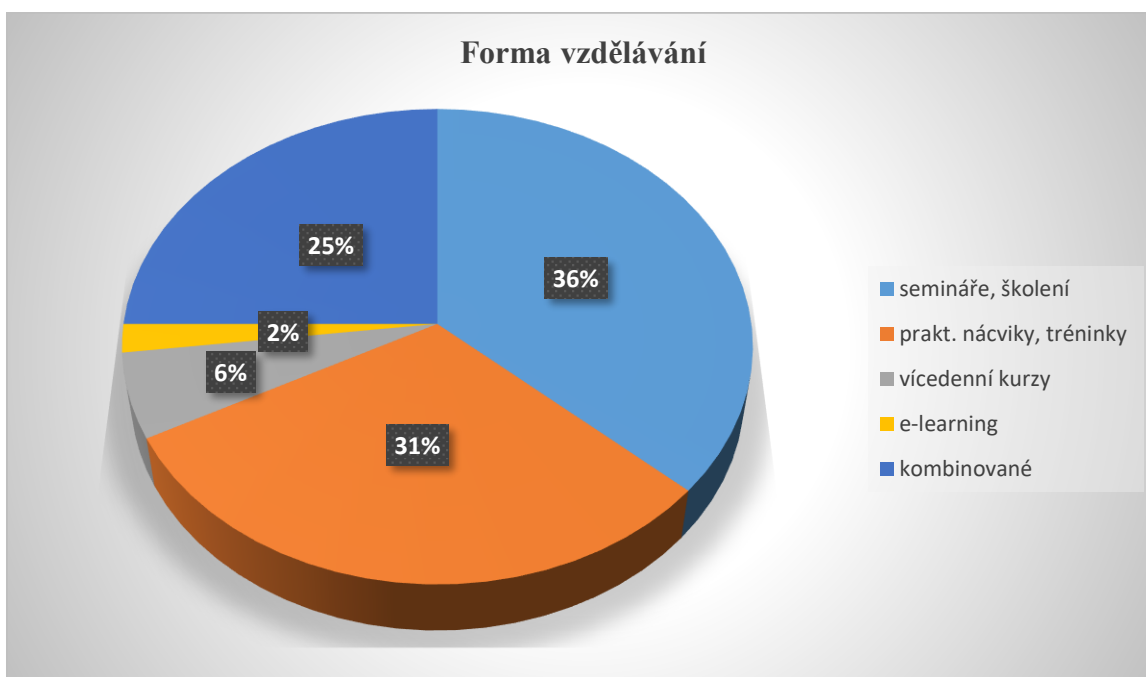
Tabulka 7 Používané formy vzdělávání

Forma vzdělávání		
	počet	procento
semináře, školení	19	36 %
praktické nácviky, tréninky	16	31 %
vícedenní kurzy	3	6 %
e-learning	1	2 %
kombinované	13	25 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Dle nejobsáhlejší výšeče Grafu 6 je nejpoužívanější formou dalšího vzdělávání v organizaci seminář, respektive klasické školení. Z Tabulky 7 vyplývá, že praktických nácviků se především účastní/lo 16 dotazovaných. Kombinované formy se mělo možnost účastnit 13 osob. Pouze 3 osoby měly možnost vzdělávat se formou vícedenního kurzu a formou elearningu pouze jeden zaměstnanec.

Graf 6 Používané formy vzdělávání



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 7 K dalšímu vzdělávání mě motivuje zejména:

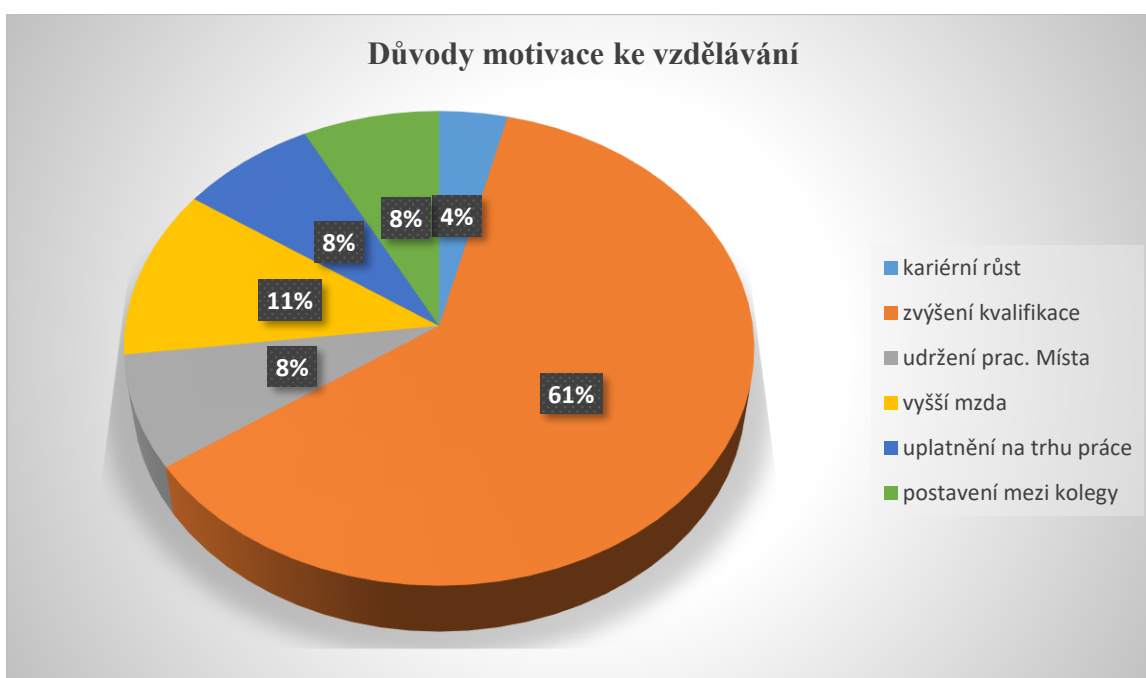
Tabulka 8 Motivační faktory

Důvody motivace ke vzdělávání		
	počet	procento
kariérní růst	2	4 %
zvýšení kvalifikace	32	61 %
udržení prac. místa	4	8 %
vyšší mzda	6	11 %
uplatnění na trhu práce	4	8 %
postavení mezi kolegy	4	8 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Výsledkem Tabulky 8 je, že drtivá část zaměstnanců, tedy 32 z 52 celku, považuje vzdělávání jako nástroj ke zvýšení své kvalifikace. Dle Grafu 7 je to celých 61 % zaměstnanců organizace. Kariérní růst si zajišťuje vzděláváním 4 % zaměstnanců v počtu 2 osob. Naopak k udržení svého pracovního místa jako důvod vidí 8 % osob, na trhu práce 4 %, stejně tak vidí důvod zaměstnanci, které motivuje ke vzdělávání postavení mezi kolegy.

Graf 7 Motivační faktory



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 8 **Jste spokojen/a s možnostmi svého dalšího vzdělávání v současném zaměstnání?**

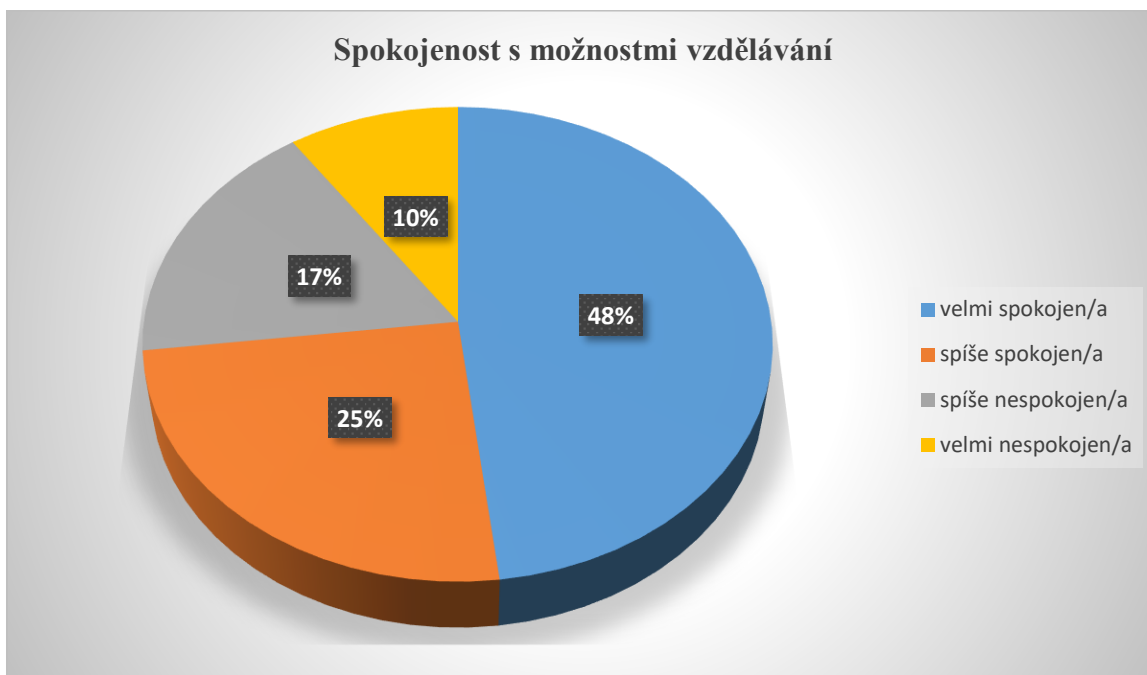
Tabulka 9 Možnosti vzdělávání

Spokojenost s možnostmi vzdělávání		
	počet	procento
velmi spokojen/a	25	48 %
spíše spokojen/a	13	25 %
spíše nespokojen/a	9	17 %
velmi nespokojen/a	5	10 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Celých 48 % respondentů dle Grafu 8 uvedlo, že je spokojeno s možnostmi svého dalšího vzdělávání a dalších 13 % se k tomu přiklání s přívlastkem **spíše**. Nespokojenost vyjadřuje celkem 27 % zaměstnanců. Dle Tabulky 9 spíše nespokojeno 9 osob, které shodně uvádějí, že možnost sice mají, ale nemohou si samy vybrat. 5 osob uvádí velkou nespokojenost s možnostmi vzdělávání s tím, že mají pocit nerovných šancí v rámci kolektivu organizace.

Graf 8 Možnosti vzdělávání



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 9 **Myslíte si, že je informovanost o nabízených školeních ve Vaší firmě dostatečná?**

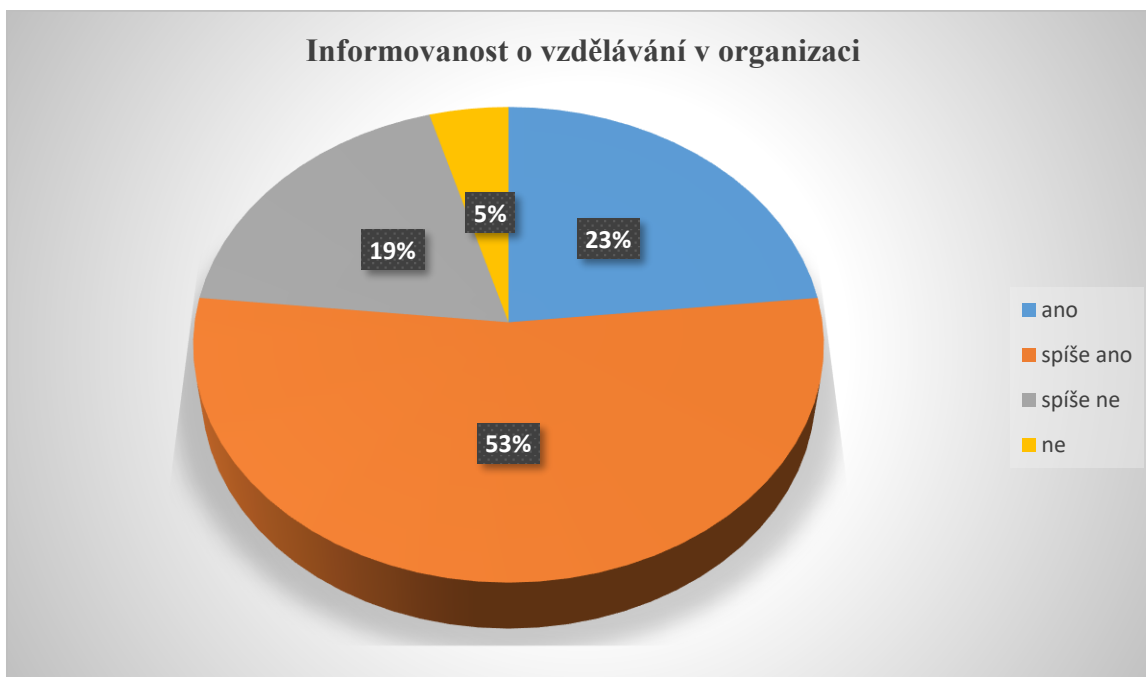
Tabulka 10 Informovanost o nabídce

Informovanost o vzdělávání v organizaci		
	počet	procento
ano	20	23 %
spíše ano	23	53 %
spíše ne	8	19 %
ne	1	5 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Podle Tabulky 10 je celých 43 zaměstnanců spokojeno s informovaností o vzdělávání v organizaci. Záporně odpovědělo celkem 9 zaměstnanců, což je dle výšek Grafu 9 necelá čtvrtina dotázaných. jako důvod uvádí 7 zaměstnanců, že sice informováni jsou, ale ne v dostatečném předstihu. Další dva důvody se shodují v názoru, že většinou se o školeních musejí doptávat.

Graf 9 Informovanost o nabídce



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 10 Informace o nabízených školeních získávám:

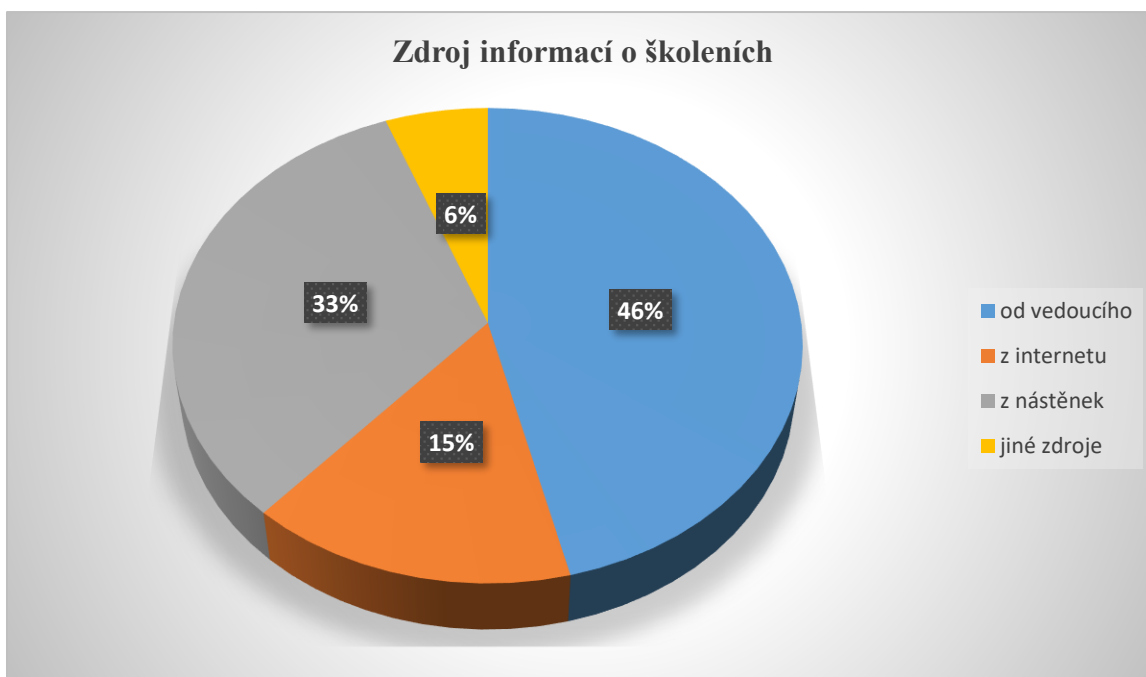
Tabulka 11 Informační zdroj

Zdroj informací o školeních		
	počet	procento
od vedoucího	24	46 %
z internetu	8	15 %
z nástěnek	17	33 %
jiné zdroje	3	6 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Výsledky v Tabulce 11 uvádějí, že drtivá část, 24 zaměstnanců odpovědělo, že se o nabízených školeních dozvídají od vedoucího. Zdrojem informací je pro 17 dotazovaných nástěnka v organizaci. Dle Grafu 10 je patrné, že pro pouhých 15 % zaměstnanců je zdrojem informací internet a 6 % uvádí, že používají zdroje jiné. Ti doplnili, že jejich zdrojem je přímá nabídka od vzdělávacích agentur.

Graf 10 Informační zdroj



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 11 Jsou nově nabyté vědomosti v rámci profesního vzdělávání přínosné pro Vaši práci?

Tabulka 12 Profesní přínos

Přínos profesního vzdělávání		
	počet	procento
ano	28	54 %
spíše ano	18	34 %
spíše ne	5	10 %
ne	1	2 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Dle nadpoloviční výšeče Grafu 11 je s přínosem profesního vzdělávání pro danou práci spokojeno 54 % zaměstnanců, nejméně pak 2 %. Podle Tabulky 12 se ke kladné odpovědi přiklonilo celkem 46 zaměstnanců a pouhých 5 je spíše nespokojeno. 3 z nich uvedli, jako důvod nespokojenosti časté opakování některých témat školení a dva na doplňkovou otázku neodpověděli. 1 zaměstnanec uvedl, že je nespokojen a důvod taktéž neuvedl.

Graf 11 Profesní přínos



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 12 Průběžné vzdělávání pocit'uji při své profesi jako:

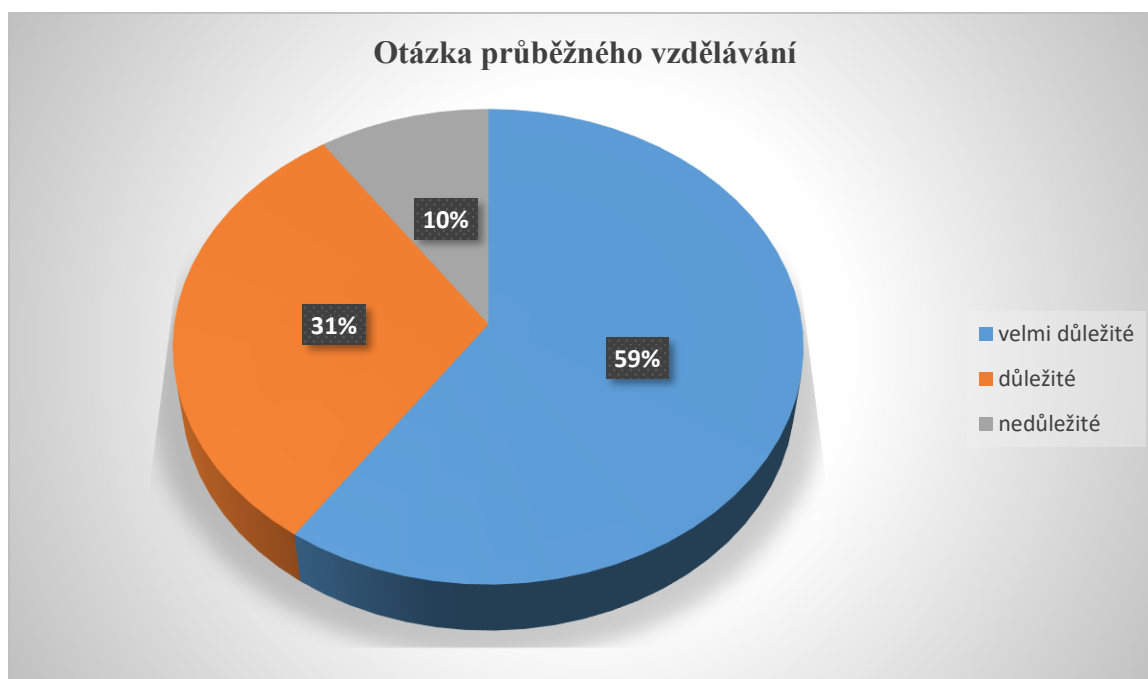
Tabulka 13 Důležitost průběžného vzdělávání

Otázka průběžného vzdělávání		
	počet	procento
velmi důležité	31	59 %
důležité	16	31 %
nedůležité	5	10 %
zcela nedůležité	-	0 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Otázku průběžného vzdělávání vnímá jako velmi důležitou či důležitou dle Tabulky 13 celkem 47 zaměstnanců. 5 zaměstnanců uvedlo nedůležitost průběžného vzdělávání jako svoji odpověď a 4 z nich shodně uvádějí, podobně jako u Tabulky 12, jako důvod opakovanost témat školení. 1 respondent svoji zápornou odpověď neodůvodnil. Graf 12 uvádí, že 59 % respondentů označuje průběžné vzdělávání jako velmi důležité, 31 % jako důležité a pouhých 10 % jako nedůležité. Odpověď zcela nedůležité neoznačil ani jeden respondent.

Graf 12 Důležitost průběžného vzdělávání



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 13 Zajímají Vás tématicky nabízená firemní školení?

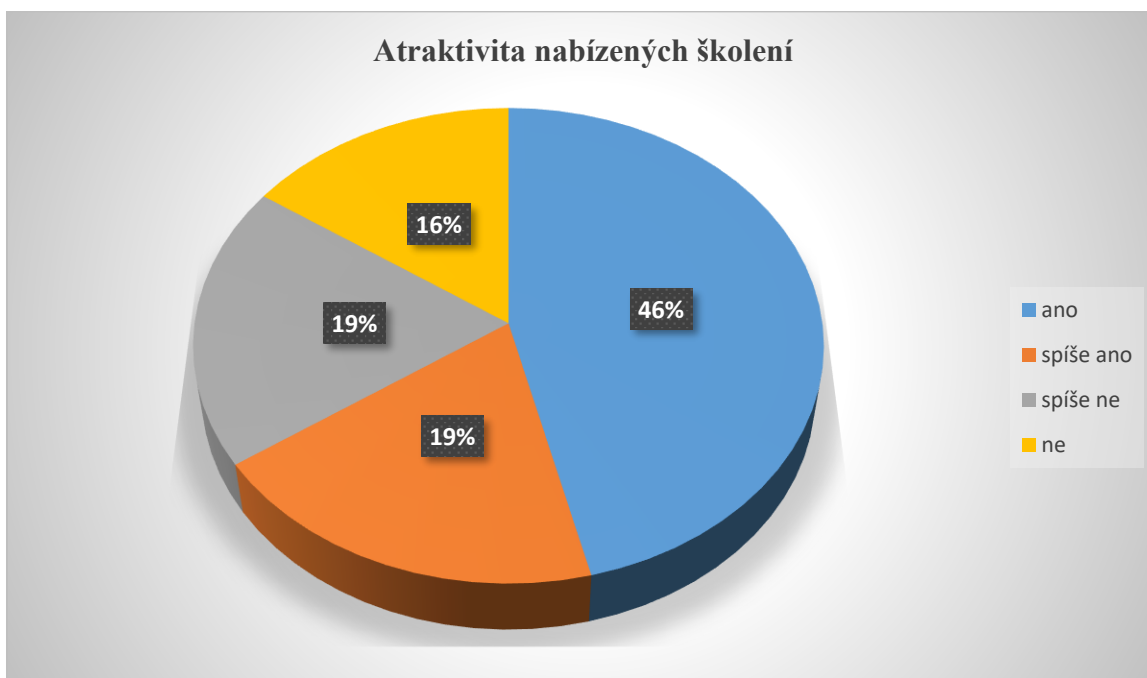
Tabulka 14 Atraktivita témat

Atraktivita nabízených školení		
	počet	procento
ano	24	46 %
spíše ano	10	19 %
spíše ne	10	19 %
ne	8	16 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Atraktivitu kladně dle Tabulky 14 hodnotí celkem 34 respondentů, z toho 24 odpovídá čistě **ano**. Spíše ne nebo ne zaznamenalo celkem 35 % zaměstnanců, jak je vidět v Grafu 13. U varianty **spíše ne** uvádí 7 zaměstnanců opakovatelnost témat, 2 zaměstnanci formu školení a 1 důvod neuvádí. U varianty **ne** drtivou většinou 7 odpovědí ukazuje na výsledek jako důvod nezájem o daná témata a 1 respondent jako důvod uvádí doslova, že nemá možnost výběru a že se musí zúčastnit toho školení, na které byl napsán.

Graf 13 Atraktivita témat



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 14 Školení jsou pro vás:

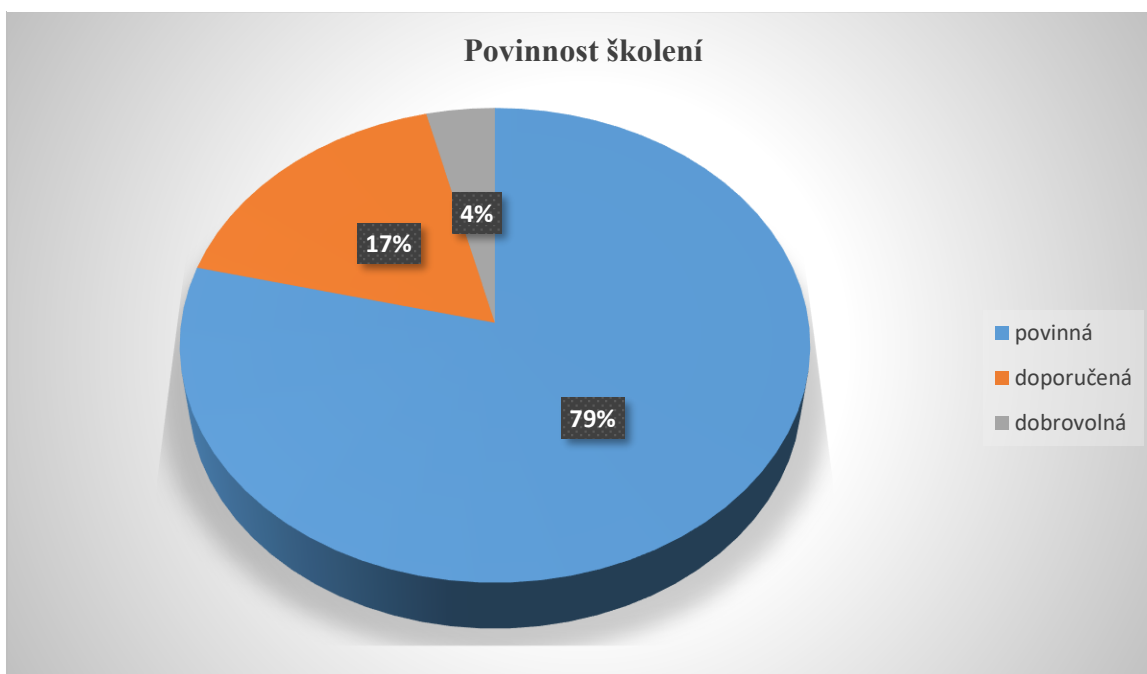
Tabulka 15 Vnímání školení

Povinnost školení		
	počet	procento
povinná	41	79 %
doporučená	9	17 %
dobrovolná	2	4 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Z Tabulky 15 vyplývá, že povinnost školení vnímá 41 zaměstnanců, což je dle Grafu 14 celých 79 % z celkového počtu, tedy více jak tři čtvrtinová převládající výšeč grafu. Jako doporučená školení uvádí 9 zaměstnanců. 2 zaměstnanci uvádí školení jako dobrovolné.

Graf 14 Vnímání školení



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 15 Množství absolvovaných školení vnímám jako:

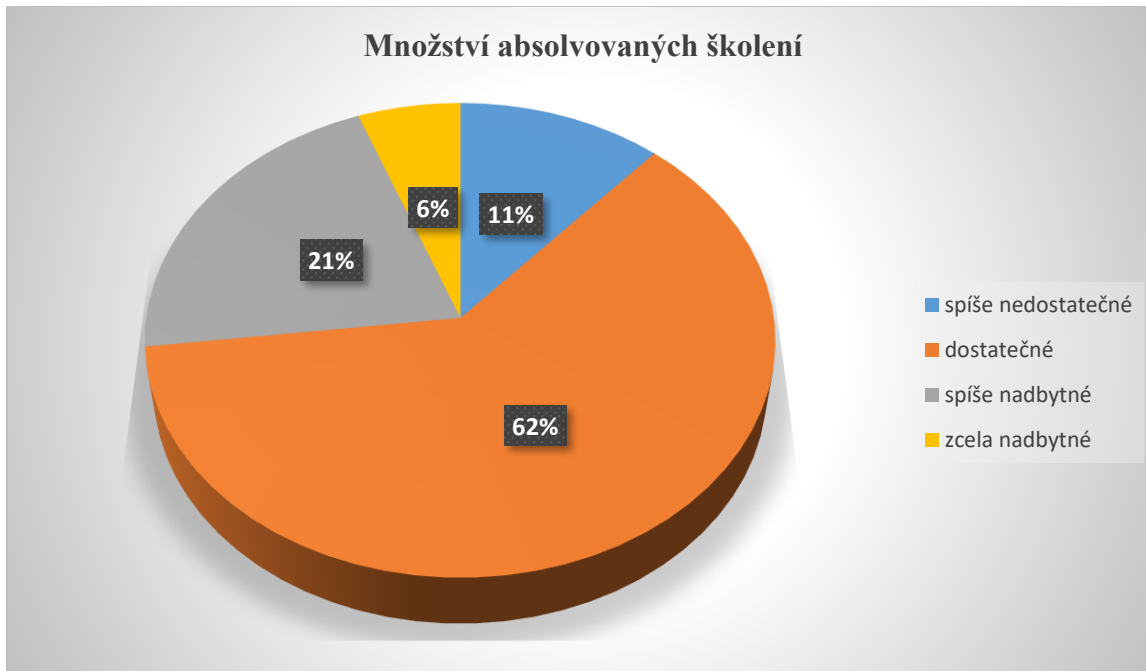
Tabulka 16 Počet školení

Množství absolvovaných školení		
	počet	procento
zcela nedostatečné	-	0 %
spíše nedostatečné	6	11 %
dostatečné	32	62 %
spíše nadbytné	11	21 %
zcela nadbytné	3	6 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Na otázku, která řeší množství absolvovaných školení, odpovídá dle Tabulky 16 celkem 32 zaměstnanců variantou dostatečné. Pouze 11 % dle Grafu 15 uvádí množství jako nedostatečné. 5 z těchto respondentů uvádí jako důvod nedostatečný přínos u některých zaměstnanců a jeden důvod neuvádí. Zcela nedostatečnou variantu nevedl nikdo z dotazovaných. Jako spíše nadbytné nebo zcela nadbytné množství absolvovaných školení označilo celkem 14 zaměstnanců. 8 z nich uvádí, že na školeních dle jejich názoru tráví zbytečně spoustu hodin. Další 4 uvádí, že jim množství školení zasahuje do jejich volného času mimo pracovní dobu, jeden uvádí, že by chtěl, aby zákon snížil počet povinných školících hodin a jeden z dotazovaných důvod nevyplnil.

Graf 15 Počet školení



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 16 Jaká školení pro Vás jsou/byla nejpřínosnější?

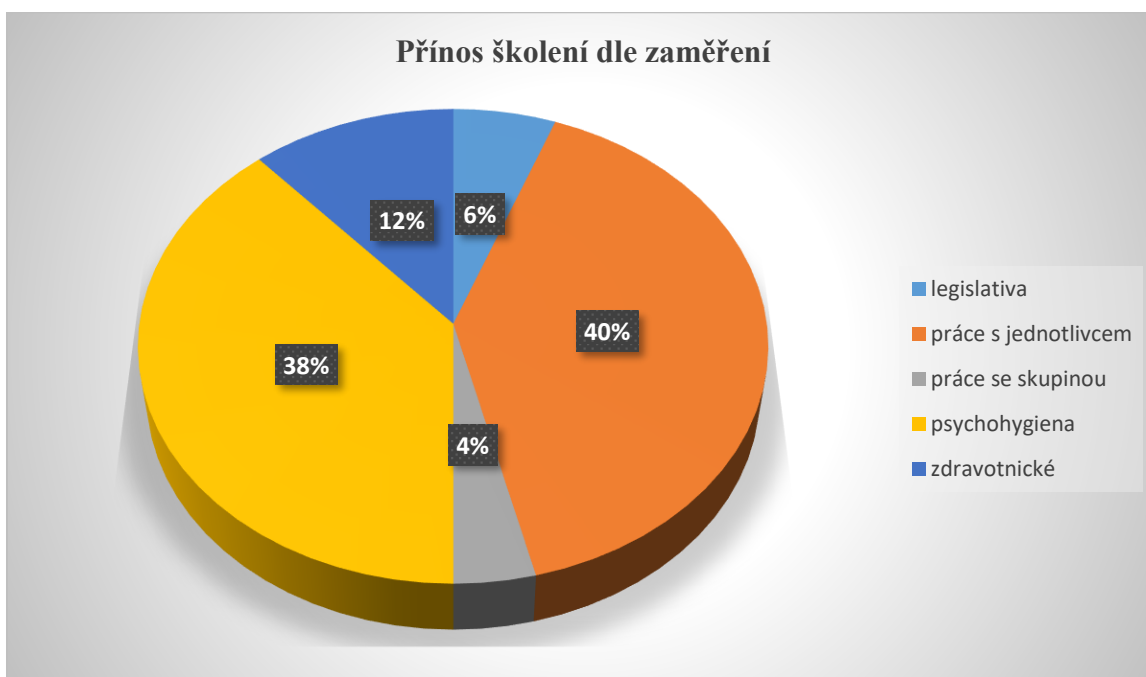
Tabulka 17 Nejpřínosnější zaměření školení

Přínos školení dle zaměření		
	počet	procento
legislativa	3	6 %
práce s jednotlivcem	21	40 %
práce se skupinou	2	4 %
psychohygienu	20	38 %
zdravotnické	6	12 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Tabulka 17 ukazuje výsledek výběru možností nabízených školení. V Grafu 16 je názorně vidět přínos jednotlivých nabízených témat. práci s jednotlivcem označuje celých 40 % respondentů, podobně, ve výši 38 %, označují zaměstnanci variantu psychohygieny, 12 % zdravotnické téma, 6 % připadá přínosné téma legislativy a 2 % téma práce se skupinou.

Graf 16 Nejpřínosnější zaměření školení



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 17 V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi rozvíjet?

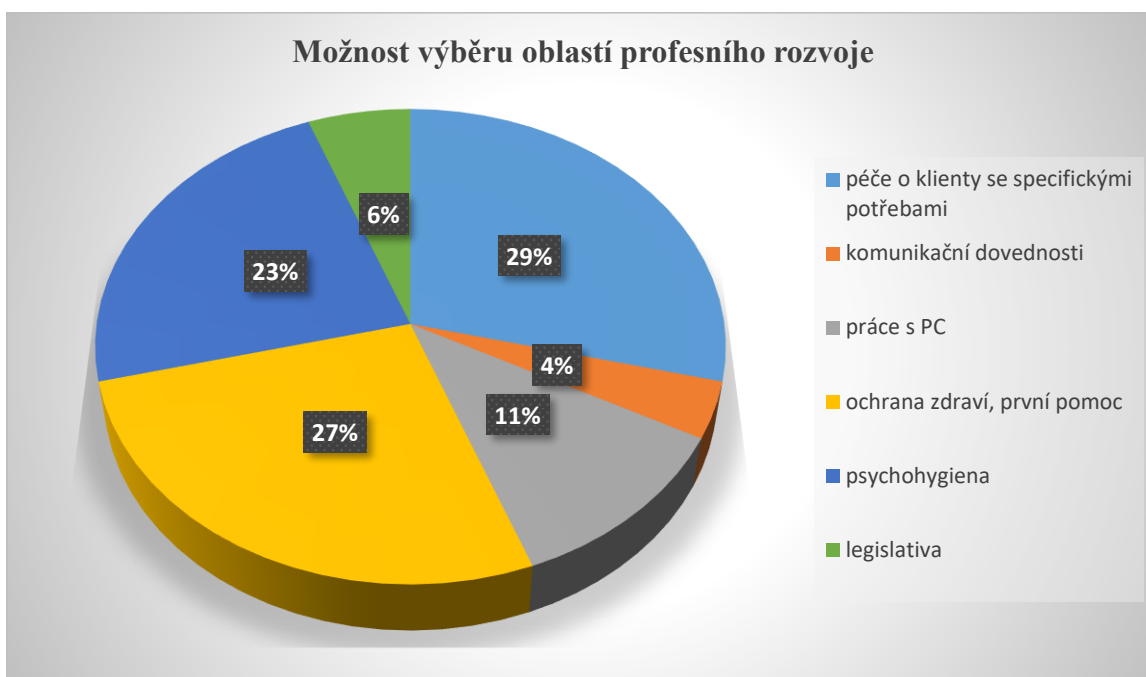
Tabulka 18 Oblasti profesního rozvoje

Možnost výběru oblastí profesního rozvoje		
	počet	procento
péče o klienty se specifickými potřebami	15	29 %
komunikační dovednosti	2	4 %
práce s PC	6	11 %
ochrana zdraví, první pomoc	14	27 %
psychohygienu	12	23 %
legislativa	3	6 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Na otázku možnosti výběru témat, která by zaměstnance zajímala, odpovědělo dle Tabulky 18 největším počtem 15 respondentů, že za atraktivní považují téma péče o klienty se specifickými potřebami. Následuje s počtem 14 téma ochrany zdraví a první pomoci, dále počet 12 uvádí téma psychohygieny. Dle Grafu 17 nejnižší procento zaujímá 11 % téma práce s PC, 6 % téma legislativního charakteru a pouhá 4 % by zajímalo téma komunikačních dovedností.

Graf 17 Oblasti profesního rozvoje



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 18 Pozorujete na sobě v průběhu praxe pokroky díky absolvovaným školením?

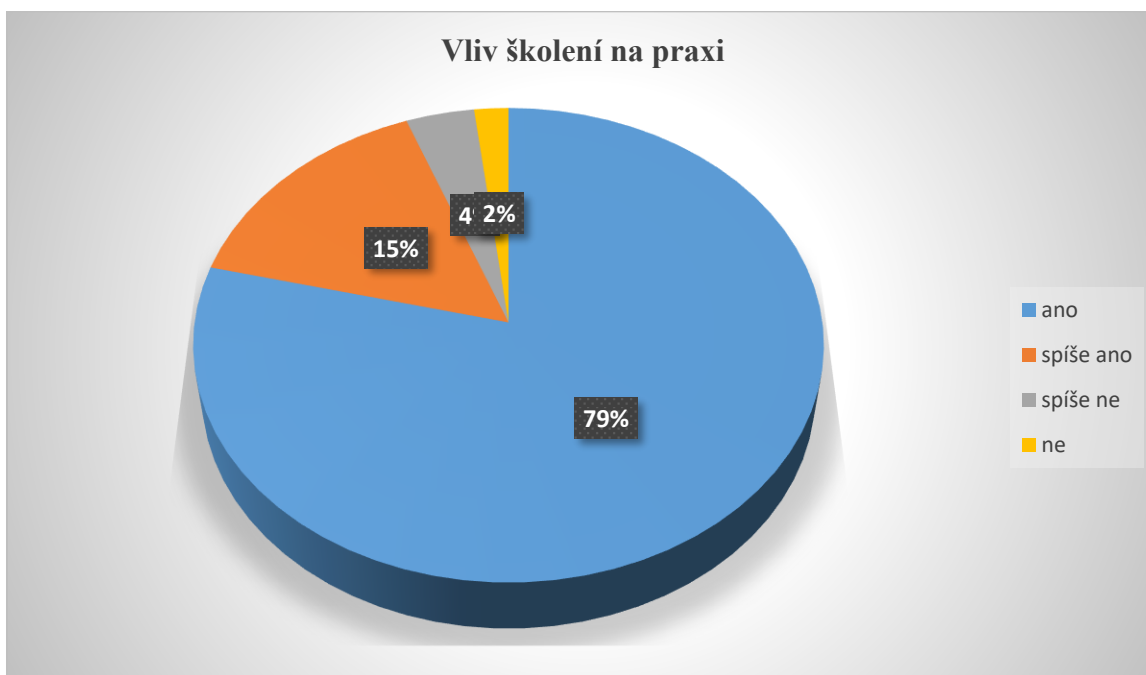
Tabulka 19 Přínos pro praxi

Vliv školení na praxi		
	počet	procento
ano	41	79 %
spíše ano	8	15 %
spíše ne	2	4 %
ne	1	2 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Dle Tabulky 19 se otázka zabývá názorem, jak kladně či záporně vnímají respondenti vliv absolvovaných školení na jejich průběh praxe. Drtivá většina dle Grafu 18 ve výši 79 % uvádí kladnou odpověď nebo se k ní 15 % přiklání variantou spíše ano. Mizivých, ale nezanedbatelných 6 % zaměstnanců odpovídá záporně. Variantu spíše ne doplňují 2 zaměstnanci s tím, že se účastní školení, která není pro jejich výkon práce důležitá a 1 respondent s odpovědí **ne** uvádí svojí doplněnou odpovědí, že se občas účastní školení, které je zcela mimo jeho pracovní zařazení.

Graf 18 Přínos pro praxi



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 19 Uved'te, v jakých časových intervalech probíhají školení ve Vaší firmě. Pokud probíhají pravidelně, uveďte časovou frekvenci.

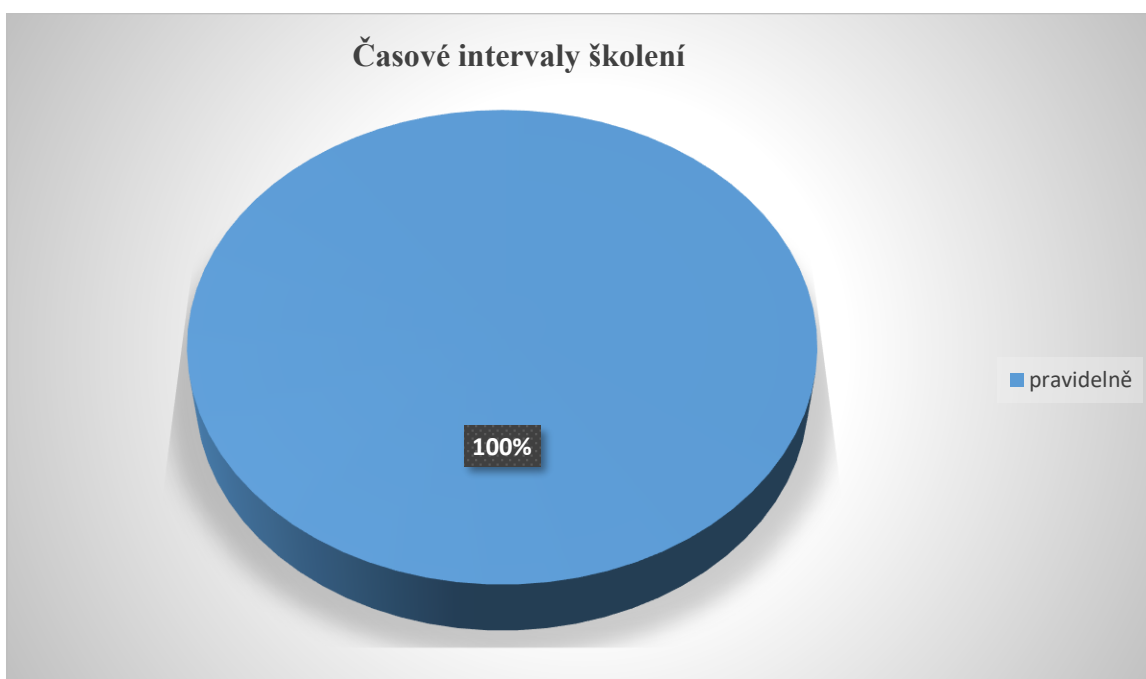
Tabulka 20 Intervaly

Časové intervaly školení		
	počet	procento
při nástupu do firmy	-	0 %
nahodile	-	0 %
pravidelně	52	100 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Z Tabulky 20 vyplývá, že shodně všech 52 dotazovaných odpovědělo, že školení v organizaci probíhají pravidelnou formou. Pravidelnost konkretizuje 38 zaměstnanců shodně formou odpovědi, že je dána zákonem, který určuje minimální počet vzdělávacích hodin. 11 respondentů formuluje odpověď velmi obdobným způsobem a 3 zaměstnanci variantu doplněním nekonkretizovali. Graf 19 tedy dosáhl 100 % shodných odpovědí.

Graf 19 Intervaly



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 20 **Myslíte si, že je frekvence nabízených školení dostatečná?**

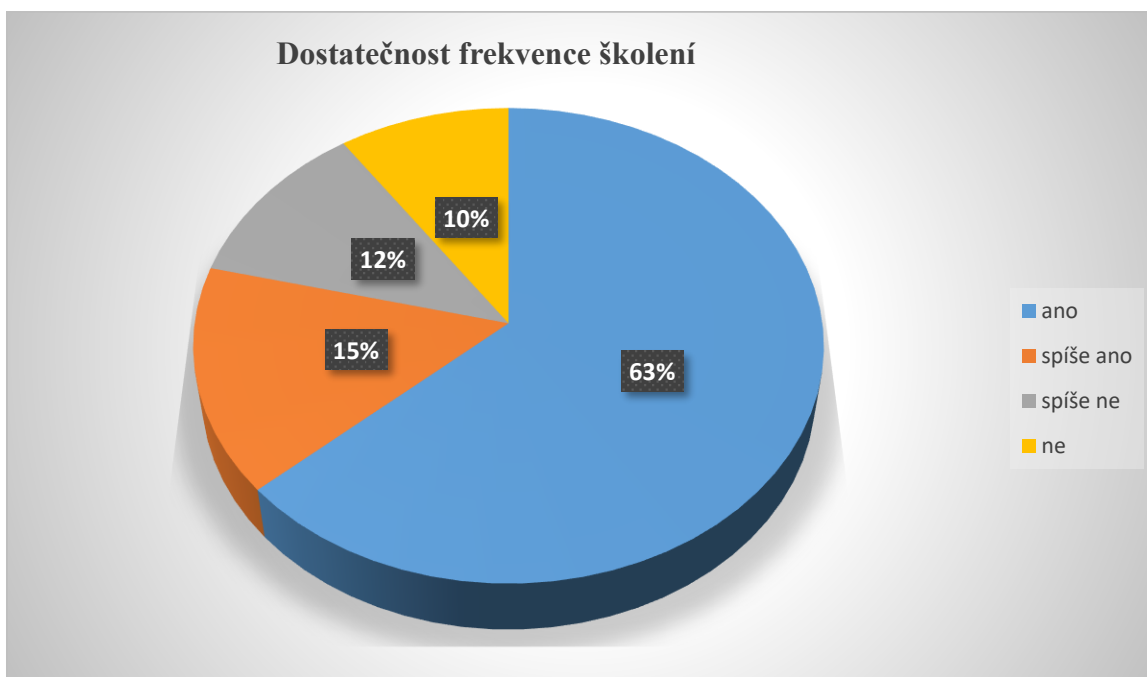
Tabulka 21 Hodnocení dostatečnosti frekvence

Dostatečnost frekvence školení		
	počet	procento
ano	33	63 %
spíše ano	8	15 %
spíše ne	6	12 %
ne	5	10 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Výšeč Grafu 20 ve výši 63 % ukazuje, že frekvence nabízených školení je pro zaměstnance dostatečná a 15 % se k tomuto názoru spíše přiklání. Podle Tabulky 21 záporně odpovídá celkem 11 zaměstnanců, kteří svoji odpověď shodně nebo obdobnou poznámkou doplňují tím, že jsou školení v rámci kalendářního roku frekvencemi příliš blízko u sebe.

Graf 20 Hodnocení dostatečnosti frekvence



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 21 Je Vaše dodatečné vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

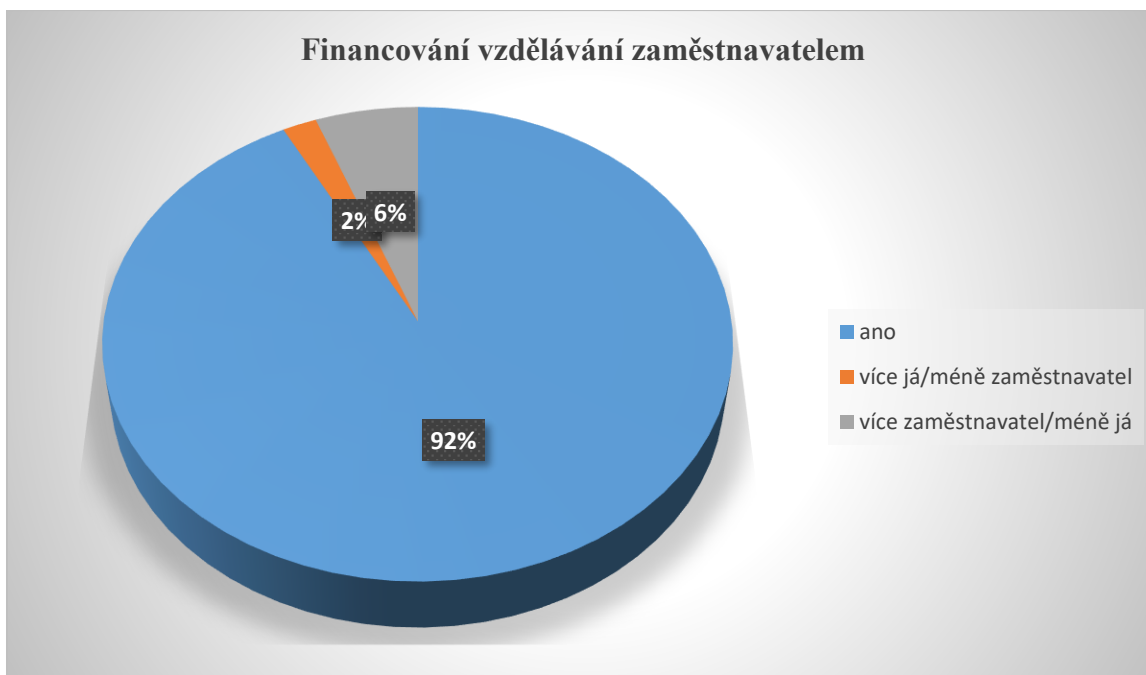
Tabulka 22 Úhrada nákladů na vzdělávání

Financování vzdělávání zaměstnavatelem		
	počet	procento
ano	48	92 %
ne	-	0 %
více já/méně zaměstnavatel	1	2 %
více zaměstnavatel/méně já	3	6 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Financování dodatečného vzdělávání zaměstnavatelem je v Tabulce 22 zaznamenáno 48 kladnými odpověďmi. Zápornou odpověď neoznačil žádný respondent. Dle Grafu 21 pouhá 3 % reagují odpovědí, že jejich dodatečné vzdělávání financuje více zaměstnavatel a méně dotyčný a opačnou odpovědí reagují 2 %, tedy jeden zaměstnanec.

Graf 21 Úhrada nákladů na vzdělávání



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 22 Vyhovují Vám nabízené metody profesního vzdělávání?

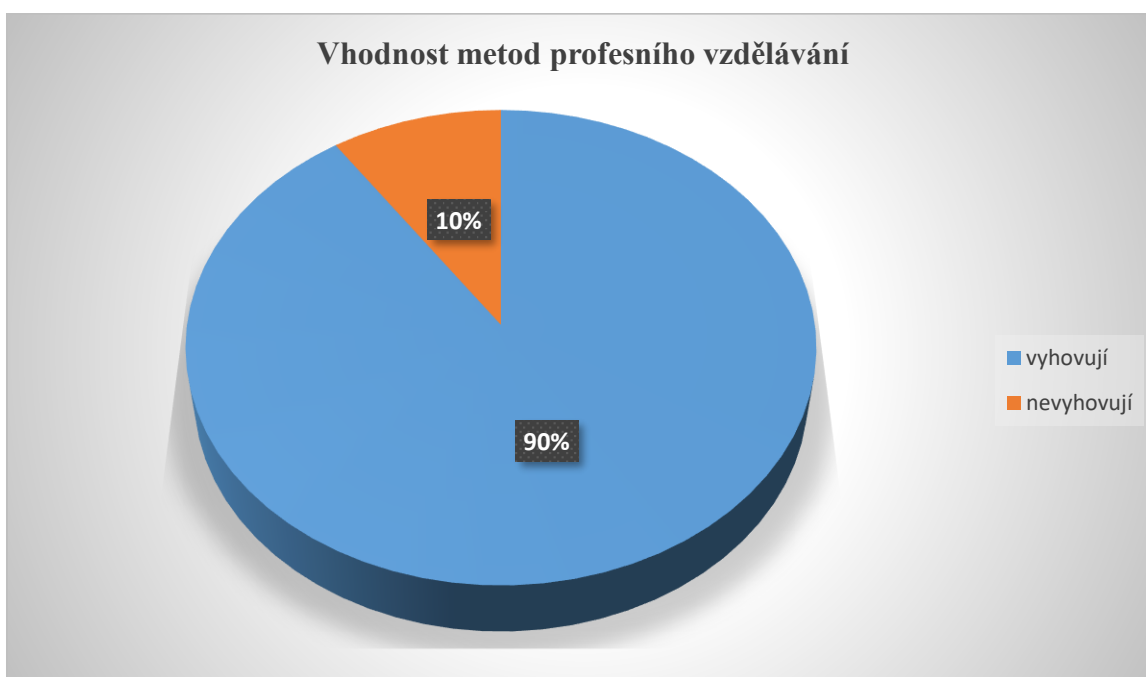
Tabulka 23 Metody profesního vzdělávání

Vhodnost metod profesního vzdělávání		
	počet	procento
vyhovují	47	90 %
nevyhovují	5	10 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

S metodami profesního vzdělávání podle Tabulky 23 je spokojeno celkem 47 zaměstnanců. jako nevyhovující označilo variantu 5 zaměstnanců, z toho 3 uvádějí, že nemají v oblibě čistě přednáškový způsob vzdělávání a 2 zaměstnancům naopak nevyhovuje metoda nácviku nebo výcviku. Záporně dle Grafu 22 odpovědělo 10 % dotazovaných z celkového počtu.

Graf 22 Metody profesního vzdělávání



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 23 Uved'te, zda dle Vašeho názoru, profesní rozvoj ve vaší organizaci upevňuje spolupráci mezi zaměstnanci

Tabulka 24 Upevnění spolupráce

Vzdělávání jako podpora spolupráce mezi zaměstnanci		
	počet	procento
ano	50	96 %
ne	2	4 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Graf 23 vykazuje výslednými 96 %, že profesní rozvoj v dané organizaci skutečně upevňuje spolupráci mezi zaměstnanci. Dle Tabulky 23 uvádějí 2 zaměstnanci zápornou odpověď, ale shodně doplňují ne zcela negativní důvod. Dle jejich vyjádření označili variantu **ne**, jelikož se nacházejí v úplně odlišném postavení v rámci organizační struktury.

Graf 23 Upevnění spolupráce



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 24 Podílíte se na plánování Vašeho profesního rozvoje?

Tabulka 25 Podíl na plánování profesního rozvoje

Podíl zaměstnance na plánování vzdělávání		
	počet	procento
ano	37	71 %
ne	15	29 %
celkem	52	100 %

Zdroj: Vlastní vypracování

Celkem 37 zaměstnanců označilo dle Tabulky 25 variantu **ano** v případě otázky, zda mají možnost se podílet na plánování vlastního profesního rozvoje. 15 zaměstnanců odpovídá záporně a 13 z nich doplňuje, že důvodem je nutnost skupinového školení v rámci jednoho tématu, které je určeno jejich pracovním zařazením v organizaci, a tudíž je většinou zadáno ze strany zaměstnavatele bez jejich podílu na plánování. 2 záporně odpovídající zaměstnanci svoji odpověď nedoplňovali. Dle Grafu 24 je poměr možnosti a nemožnosti se podílet na plánování profesního rozvoje 71 % : 29 %

Graf 24 Podíl na plánování profesního rozvoje



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 25 Označte variantu, která je ve Vaší organizaci, dle Vašeho názoru, nejslabším článkem profesního rozvoje a uveďte proč

Tabulka 26 Nejslabší článek profesního rozvoje v organizaci

Nejslabší článek profesního rozvoje		
	počet	procento
používané formy	6	12 %
používané metody	8	15 %
plánování	5	10 %
velké množství	14	27 %
aktuálnost	12	23 %
časté opakování témat	7	13 %
celkem	52	100 %

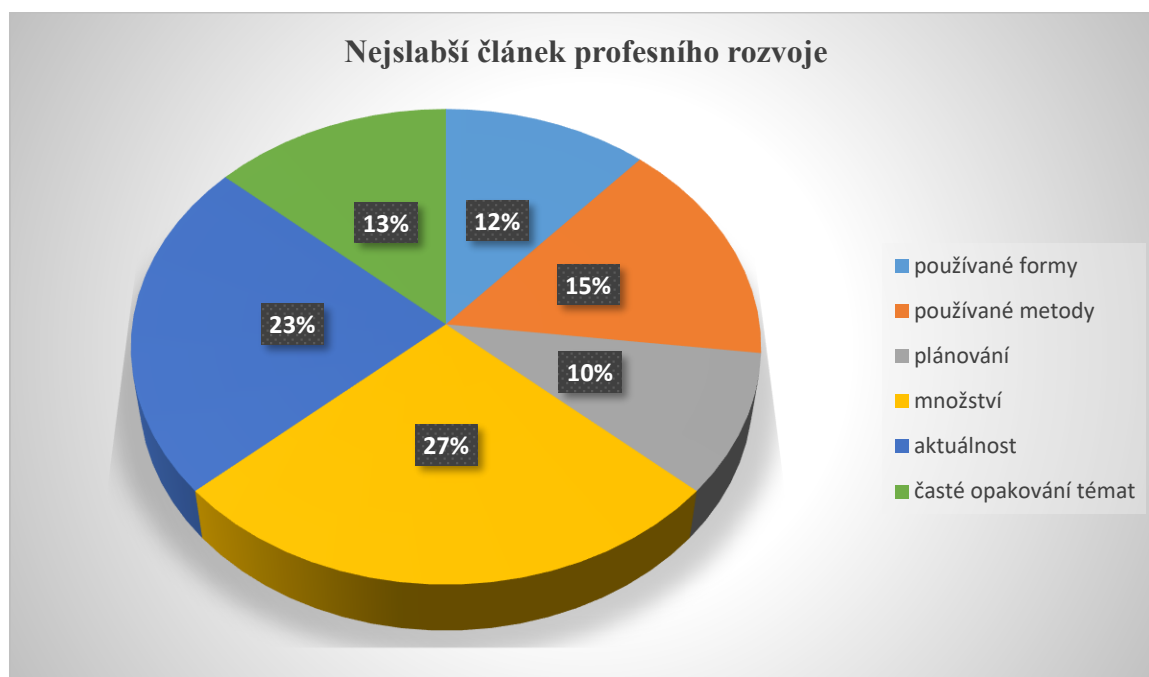
Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 25 nabídla zaměstnancům možnost označit nejslabší článek v systému vzdělávání a profesního rozvoje v dané organizaci. Jako nejslabší článek považují zaměstnanci dle Tabulky 26 velké množství, a to celkovým počtem 14 osob. Následuje 12 odpovědí s označením aktuálnosti nabízených témat a jako třetím nejčastěji označovaným nejslabším článkem je časté opakování témat. podle Grafu 25 je patrný nižší podíl označených variant, který je procentuálně téměř shodný. 15 % označilo variantu používané metody, 12 % používané formy a 10 % označilo variantu plánování.

Respondenti měli možnost u otázky č. 25 uvést důvod, proč danou variantu, tedy nejslabší článek profesního rozvoje, označili:

- a) používané formy
 - 3 odpovědi = nemožnost si formy vybrat
 - 2 odpovědi = absence pestrosti forem vzdělávání
 - 1 odpověď = nevyplněno
- b) používané metody
 - 6 odpovědi = metody jsou často formou her místo nácviku, což jim nevyhovuje
 - 2 odpovědi = metody jsou často v čistě přednáškovém stylu
- c) plánování
 - 4 odpovědi = nemám možnost se podílet
 - 1 odpověď = nevyplněno
- d) velké množství
 - 11 odpovědi = příliš častý zásah do volného času mimo pracovní dobu
 - 3 odpovědi = legislativa určuje zbytečně velké množství
- e) aktuálnost témat vzdělávacích akcí
 - 8 odpovědi = školení nereagují na nejčastější pracovní situace v organizaci
 - 2 odpovědi = některá školení jsou absolutně mimo cílovou skupinu, v reálném čase
 - 1 odpověď = aktuálnost v rámci zastaralých forem školení
 - 1 odpověď = nevyplněno
- f) časté opakování témat vzdělávacích akcí
 - 5 odpovědi = témata školení se příliš často opakují
 - 2 odpovědi = opakují se, měli by spíše navazovat a stupňovat daném tématu

Graf 25 Nej slabší články profesního rozvoje v organizaci



Zdroj: Vlastní vypracování

3.3.1 Shrnutí

Z odpovědí, které byly zaměstnanci Domova seniorů Mšeno p.o. autorovi výzkumu poskytnuty, vyplývají zajímavé skutečnosti a trendy, z nichž některé korespondují s teoretickými poznatky. Zároveň je díky provedenému výzkumu možné doplnit profil organizace a personální zajištění. Díky 100% návratnosti dotazníků lze vyhodnocení výzkumu označit za objektivní a směrodatné.

Profil organizace je možné doplnit o informaci, že téměř 80 % zaměstnanců, konkrétně 79 % je v organizaci zaměstnáno více než šest let. O 42 zaměstnancích z celkového počtu 52 lze tedy tvrdit, že se jedná o zaměstnance dlouhodobé. Takové je možné označit za žádoucí, pro což hovoří i fakt, že společnosti hledající zaměstnance nabízí v náborových inzerátech nepřeborné množství benefitů pro zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni alespoň po nějakou určitou dobu. V případě organizace DSM je benefitem pro dlouhodobé zaměstnance dle Směrnice k tvorbě, hospodaření a používání FKSP (DSM, 2017) dar v hodnotě až 10 000 Kč, který je poskytnut za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, dále při pracovních výročí za 20 a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru, při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu. Ve sféře sociálních služeb lze dlouhodobé zaměstnance hodnotit za žádoucí především z důvodu, že pokud má být poskytování sociálních služeb kvalitní, musí pracovník být dobře seznámet s klienty sociálních služeb a klienti musí mít k pracovníkům důvěru, jejíž vytváření je mnohdy časově velice náročné (Hrozenská, Dvořáčková, 2013, s. 64-66). Dále je možné profil organizace obohatit o informace o vzdělanosti personálu. Nejvíce zaměstnanců dosahuje středního vzdělání bez maturity, konkrétně 48 % zaměstnanců, a základního vzdělání, konkrétně 21 % zaměstnanců. Středního vzdělání s maturitní zkouškou dosahuje 17 % zaměstnanců, vysokoškolského 10 % a nejméně zaměstnanců dosahuje vyššího odborného vzdělání, tedy pouhé 4 % zaměstnanců. Pokud se bude vycházet z teoretického předpokladu, že vedoucím pracovníkem v sociálních službách je pracovník s nejvyšší kvalifikací, který je tak označován za odbornou autoritu (Matoušek, 2013 s. 329), korespondují

spolu odpovědi na otázky o nejvyšším dosaženém vzdělání a pracovním zařazení. Z těchto vychází, že 10 % zaměstnanců, tedy 5 zaměstnanců, dosahuje vysokoškolského vzdělání a 10 % zaměstnanců je vedoucími pracovníky.

Odpovědi na otázky týkající se kariérního postupu předkládají, že celých 75 % zaměstnanců nemá možnost kariérního postupu, což lze mnohdy označit za silně demotivující, ale, tato odpověď koresponduje s odpověďmi na otázku o motivačních faktorech k dalšímu vzdělávání, kde pouzí 2 respondenti odpověděli, že kariérní růst je jejich motivačním faktorem k dalšímu vzdělávání, a tak k profesnímu rozvoji.

Za nejsilnější motivační faktor k dalšímu vzdělávání v organizaci DSM lze považovat zvyšování kvalifikace díky dalšímu vzdělávání. Tuto možnost označila nadpoloviční většina respondentů, konkrétně 61 %, což činí 32 zaměstnanců z celkového počtu 52. Dalším silným motivačním faktorem se jeví vyšší ohodnocení, které označilo 6 zaměstnanců. Postavení mezi kolegy, uplatnění na trhu práce a udržení pracovního místa jsou faktory, které v DSM motivují stejný počet zaměstnanců, konkrétně 4 z celkových 52. Téměř všichni zaměstnanci organizace DSM, konkrétně 49 zaměstnanců, uvádí, že jsou k dalšímu vzdělávání a účasti na vzdělávacích akcích motivováni zaměstnavatelem. Pouzí 3 zaměstnanci nemají pocit, že jsou zaměstnavatelem motivováni a svoji odpověď odůvodnil jediný respondent a to tak, že se snaží si další vzdělávání vyhledávat individuálně, s čím je srozuměno i vedení organizace. Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců je s možnostmi dalšího vzdělávání v současném zaměstnání, tedy v organizaci DSM spokojeno. Konkrétně se jedná o 25 zaměstnanců, kteří jsou velmi spokojeni a 13 zaměstnanců, kteří jsou spíše spokojeni. Spíše nespokojeni je 9 zaměstnanců, což je 17 % z celkového počtu a velmi nespokojeno je 5 zaměstnanců, tedy 10 % z celkového počtu. Spíše nespokojení respondenti uvádí shodný důvod, že možnost dalšího vzdělávání sice mají, ale nemají možnost si sami vybrat čeho by se chtěli účastnit, a velmi nespokojení respondenti uvádí, že pocitují nerovné šance v rámci kolektivu organizace.

Vzdělávací aktivity, nabízené v organizaci DSM, dle sdělení respondentů, probíhají nejčastěji formou školení (36 % respondentů), praktického nácviku či tréninku (31 % respondentů), anebo kombinovaně (25 % respondentů). Vícedenní kurzy označili pouze 3 respondenti a e-learning dokonce jen jeden zaměstnanec. Používané metody profesního vzdělávání vyhovují 47 zaměstnancům z celkových 52, což činí rovných 90 % zaměstnanců. Zaměstnancům, jimž praktikované formy nevyhovují uvádí, že nemají v oblibě čistě přednáškový způsob vzdělávání, konkrétně se jedná o 3 respondenty a dalším 2 respondentům nevyhovují naopak metody tréninkové. Tématicky vyhovují nabízená firemní školení 65 % zaměstnancům, tedy 34 zaměstnancům, z nichž 24 vyhovují zcela a 10 spíše vyhovují. Těm, kterým tématicky vzdělávací akce pořádané v DSM nevyhovují zcela uvádí, že nemají o daná témata zájem v osmi případech a v jednom, že nemají možnost výběru a musí se zúčastnit takového školení, na které jsou vedoucím napsáni. Zajímavý je stejný poměr zaměstnanců, kterým tématicky nabízené vzdělávací akce spíše nevyhovují, který je stejný jako u těch, kterým spíše vyhovují, tedy 19 %, konkrétně se jedná o 10 zaměstnanců. Svoji odpověď však nezdůvodňují.

Zaměstnanci DSM, dle výzkumu, informace o nabízených vzdělávacích aktivitách získávají nejčastěji od svého vedoucího, uvádí tak 46 % dotázaných. Dalším silným informačním nástrojem jsou nástěnky, jak uvedlo 33 % dotázaných. Internet jako zdroj informací o vzdělávacích akcích využívá 15 % zaměstnanců DSM a jiné zdroje 3 zaměstnanci, tedy 6 %, kteří doplňují, že jejich zdrojem je přímá nabídka od vzdělávacích agentur. Jako dostatečnou vnímá informovanost o nabízených vzdělávacích akcích 76 % zaměstnanců, z čehož 20 zaměstnanců zcela a 23 spíše. Jako nedostatečnou vnímá informovanost celých 20 % zaměstnanců, z toho 8 jako spíše nedostatečnou a 1 jako zcela nedostatečnou. Záporně odpovídající respondenti doplňují svoji odpověď o vysvětlení, že sice informování

jsou, ale ne v dostatečném předstihu, a to v sedmi případech odpovědí a další dva uvádí, že se obvykle musí o nabízených vzdělávacích aktivitách doptávat. Všichni zaměstnanci se shodují v otázce pravidelnosti intervalů pořádaných vzdělávacích akcích. Většina respondentů, konkrétně 38, odpověď doplňuje tím, že zákon určuje minimální počet hodin dalšího vzdělávání, dalších 11 zaměstnanců odpověď formulovalo velice obdobným způsobem a zbylí 3 svoji odpověď nekonkretizovali. Frekvence nabízených vzdělávacích aktivit je dostatečná pro více než polovinu zaměstnanců, konkrétně pro 63 %, což je 33 z celkového počtu. Spíše dostatečná je pro 15 % zaměstnanců a jako nedostatečnou ji hodnotí 11 zaměstnanců, z nichž 6 jako spíše nedostatečnou a 5 jako zcela nedostatečnou. Respondentům, kteří vnímají frekvenci nabízených školení jako nedostatečnou, nevyhovuje fakt, že jednotlivé vzdělávací akce jsou v rámci jednoho kalendářního roku příliš blízko u sebe. Obdobné výsledky ukazuje výzkum v otázce množství absolvovaných školení. Jako dostatečné jej označuje 62 % zaměstnanců, tedy 32 z celkového počtu. Nedostatečné je pro 6 zaměstnanců, kteří bez jednoho doplňují o poznámku, že množství není u některých zaměstnanců přínosné. Celkem 14 zaměstnanců uvádí, že množství absolvovaných vzdělávacích akcí vnímají jako nadbytné, a to buď zcela, ve 3 případech, či spíše, v 11 případech. Svoji odpověď zdůvodňuje 8 respondentů tím, že mají pocit, že na školeních tráví příliš mnoho času, 4 uvádí, že množství školení příliš zasahuje do jejich volného času a 1 respondent navrhuje snížit počet povinných absolvovaných školících hodin ze zákona o sociálních službách. Průběžné vzdělávání vnímá více než polovina zaměstnanců DSM, konkrétně 47 zaměstnanců, tedy 90 %, jako důležité a velmi důležité. Výsledek příliš nekoresponduje s tím, jak vnímají množství absolvovaných vzdělávacích aktivit, kdy jako spíše nedostatečné až dostatečné vnímá 38 zaměstnanců, tedy 73 % a celých 27 % jej vnímá jako nadbytné. Za nedůležité průběžné vzdělávání označuje 10 % zaměstnanců DSM, z celkového počtu se jedná o 5 zaměstnanců z nichž 4 uvádí, že jej vnímají jako nedůležité především z toho důvodu, že se témata jednotlivých vzdělávacích akcí příliš často opakují. Drtivá většina zaměstnanců, konkrétně 41, tedy 79 %, vnímá vzdělávací akce v DSM jako povinnost. Jako doporučené je vnímá 9 zaměstnanců a pouzí dva zaměstnanci vnímají vzdělávací akce jako dobrovolné.

Přínos absolvovaných vzdělávacích akcí dle jejich zaměření zaměstnanci DSM hodnotí nejpozitivněji v případě, že se jedná o vzdělávací aktivitu zaměřenou na práci s jednotlivci ve 21 případech odpovědí, jedná se tak o 40 % zaměstnanců. Jednotlivé odpovědi na otázku přínosu dle zaměření školení korespondují s odpověďmi na otázku pracovního zařazení. Jako další nejprínosnější zaměření označují ve 20 případech psychohygienu a v 6 případech zaměření zdravotnické. Zaměření na legislativu hodnotí jako přínosné pouze 3 zaměstnanci. Nově nabyté vědomosti v rámci profesního rozvoje jsou přínosné pro práci 88 % zaměstnanců, celkem tedy pro 46 zaměstnanců z čehož u 28 zcela a 18 spíše. Jako nepřínosné hodnotí nově nabyté vědomosti 6 zaměstnanců, z nichž 5 spíše a 1 zcela. Obdobně jako u odpovědí na otázku o důležitosti průběžného vzdělávání 3 zaměstnanci uvádí jako důvod, že se témata některých vzdělávacích akcí příliš opakují a jsou tak pro ně nepřínosné. Pokroky na své práci pozoruje 94 % zaměstnanců, což téměř koresponduje s odpověďmi na přínos nově nabytých vědomostí. Pouzí 3 zaměstnanci, tedy 6 % z celkového počtu na sobě pokroky nepozoruje a 2 svoji odpověď zdůvodňují tím, že se účastní školení, která nejsou důležitá pro jejich práci a 1 uvádí, že se občas účastní vzdělávací akce, která je tématem zcela mimo jeho pracovní zařazení.

Nadpoloviční většina zaměstnanců DSM, konkrétně 71 %, tedy 37 zaměstnanců uvádí, že se podílí na plánování svého profesního rozvoje. Dost velká část, 15, zaměstnanců uvádí, že se na plánování svého profesního rozvoje nepodílí. Z celkového počtu zaměstnanců to znamená, že 29 % zaměstnanců svůj profesní rozvoj nijak neplánuje. Svoji zápornou odpověď téměř všichni doplňují tak, že důvodem, proč se nezapojují do plánování je nezbytnost skupinového školení v rámci jednoho tématu, které je určeno jejich pracovním zařazením

v organizaci a je většinou dáno ze strany zaměstnavatele bez podílu jejich názoru. V rámci plánování profesního rozvoje je možné uvážit odpovědi na otázku v jakých oblastech by se zaměstnanci chtěli nadále rozvíjet. Nejvíce zaměstnanců, 29 %, by se rádo rozvíjelo v oblasti péče o klienty se specifickými potřebami, dále 27 % zaměstnanců by uvítalo rozvoj v oblasti první pomoci a péče o zdraví, 23 % ocení psychohygienu a 11 % rozvoj schopností při práci s PC. Oblast legislativy a komunikačních dovedností by ocenilo 5 zaměstnanců. Co se týče financování profesního rozvoje zaměstnanců DSM, zaměstnavatelem je hrazeno zcela pro 48 zaměstnanců, tedy pro 92 % z celkového počtu. Sdílené financování formou, kdy zaměstnanec hradí menší část a zaměstnavatel větší, využívá 6 % zaměstnanců, tedy 3 a pouhý jeden zaměstnanec investuje do svého profesního rozvoje více než jeho zaměstnavatel. Zajímavé je zjištění z odpovědí na otázku, zda profesní rozvoj upevňuje spolupráci mezi zaměstnanci. V 96 % odpovědí, tedy u 50 z celkových 52, byla označena možnost ano, a to, ačkoliv se odpovědi na otázky ohledně spokojenosti s realizací profesního rozvoje rozcházejí. Profesní rozvoj neupevňuje spolupráci mezi zaměstnanci pro 2 zaměstnance, kteří zároveň uvádí, že se nachází v úplně odlišném postavení v rámci organizační struktury organizace.

Zaměstnanci domova byli dotázáni, jakou část profesního rozvoje by označili za jeho nejslabší článek. Nejčastější odpovědí bylo velké množství pořádaných vzdělávacích aktivit, konkrétně ve 14 případech. Tuto odpověď 11 zaměstnanců označilo proto, že jim velké množství školení zasahuje příliš do volného času a 3 protože zákon o sociálních službách ukládá zbytečně velkou povinnost dalšího vzdělávání. Další nejhojněji označovanou variantou byla aktuálnost témat vzdělávacích akcí a to ve 12 případech. Témata vzdělávacích akcí nereagují na nejčastější pracovní situace v organizaci pro 8 zaměstnanců, mimo cílovou skupinu jsou pro 2 zaměstnance a 1 zaměstnanec poukázal na používání zastaralých metod dalšího vzdělávání. Používané metody jsou nejslabším článkem profesního rozvoje pro 8 zaměstnanců, z čehož 6 zaměstnanců uvádí, že používané metody zahrnují často hry, namísto nácviku, což jim nevyhovuje a 2 zaměstnancům nevyhovují čistě přednáškového stylu. Často opakovaná témata jsou problémem pro 7 zaměstnanců, z čehož dva dále uvádí, že místo opakování by měly navazovat a stupňovat v daném tématu a 5 uvádí, že se opakují až příliš často. Používané formy profesního rozvoje jsou nevyhovující pro 6 zaměstnanců. Pro 3 z důvodu, že si nemohou formu sami vybrat a 2 poukazují na fakt, že se používané metody opakují, chybí mezi nimi pestrost. Plánování profesního rozvoje hodnotí 4 zaměstnanci jako jeho nejslabší článek. Všichni 4 shodně uvádí důvod své odpovědi, že se na plánování nemohou podílet.

Provedený výzkum poukazuje na jistou spokojenost zaměstnanců s tím, jak je jejich profesní rozvoj v organizaci nastaven. Stále však má současné nastavení velké množství rezerv, které je možné upravit, a tak dosahovat vyšší míry spokojenosti zaměstnanců s vlastním profesním rozvojem a efektivitu celého procesu. Díky získaným odpovědím je možné identifikovat některé vzdělávací potřeby zaměstnanců a reagovat na ně. Nejvíce se opakovaly záporné odpovědi v případě otázek na možnosti podílet se na plánování profesního rozvoje, opakování témat vzdělávání, možnosti vybrat si formy a metody, které jsou pracovníkům přínosné dle jejich vlastního uvážení. Dalším výrazným nedostatkem je množství vzdělávacích aktivit a zasahování do volného času zaměstnanců. V sociálních službách může být problematické tento problém eliminovat díky zákonné povinnosti dalšího vzdělávání sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách a zdravotnických pracovníků v sociálních službách v minimálním rozsahu 24 hodin ročně. Za velmi pozitivní lze považovat zjištění, že profesní rozvoj v organizaci upevňuje, dle názorů zaměstnanců, spolupráci mezi zaměstnanci v organizaci a to i přesto, že sami zaměstnanci označili několik nedostatků a vyjádřili svoji nespokojenost v některých oblastech realizace profesního rozvoje.

3.4 Návrhy a doporučení

Z výše uvedených výsledků výzkumu lze rozpoznat přítomnost nedostatků v konfiguraci profesního rozvoje v organizaci Domov seniorů Mšeno p.o. Ačkoliv jsou výsledky výzkumu na první pohled pozitivní, při hlubším rozboru se objevují problémy, které nelze označit za nepodstatné. Za nejpodstatnější nedostatek lze považovat nesystematičnost profesního rozvoje jako celku. Správně zorganizované systematické vzdělávání je dle Koubka (2015, s. 251) nejefektivnější metodou profesního vzdělávání v organizaci. Systematické vzdělávání probíhá nepřetržitě od zjištění potřeby vzdělávání přes naplánování, realizaci a vyhodnocení a opět k zjištění potřeby podle aktuálního stavu. Vzdělávání se tedy neustále sleduje a zlepšuje. Systematické vzdělávání zahrnuje rozvoj znalostí, zkušeností a dovedností potřebných k výkonu práce, ale také flexibility pracovníků. Lze se tedy domnívat, že implementováním systematického vzdělávání do procesu profesního rozvoje zaměstnanců DSM by mohlo mít za příčinu zefektivnění celého procesu a odstranění nedostatků. Armstrong (2015, s. 496) obohacuje myšlenku systémového vzdělávání o systematický přístup k plánovanému vzdělávání, jenž zohledňuje specifika konkrétní organizace, například hierarchii a vzájemné vztahy. Jednotlivé fáze vzdělávání se poté opakují v cyklu. Bartoňková (2010, s. 64) uvádí, že čtyři hlavní fáze vzdělávání jsou:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. měření a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Pro eliminaci některých nedostatků v nastavení profesního rozvoje v DSM je nezbytné správně identifikovat potřeby a definovat cíle vzdělávání. Respondenti výzkumu často uváděli, že nejsou spokojeni s tematickým obsahem vzdělávání, jelikož je příliš nezajímavá, nebo není pro výkon jejich práce podstatný. Tento fakt se později odráží v přínosu absolvovaných vzdělávacích akcí. Pro potřeby zaměstnanců DSM se jeví cyklické systematické vzdělávání jako vhodné. Pro jeho použití hovoří i fakt, že systémové vzdělávání je dobře použitelné pro profese, které je potřeba vzdělávat masově a lze předpokládat, že předané informace jsou nezbytné pro výkon jejich práce (Armstrong, 2015, s. 501).

Pro saturaci potřeb zaměstnanců DSM je důležité správně identifikovat jejich vzdělávací potřeby a vzdělávací potřeby organizace. Pro identifikaci potřeb a vzdělávacích cílů organizace slouží celá řada metod. Hroník (2007, s. 143) uvádí jako tradiční metody ankety, dotazníky, rozbor dokumentace, účast vzdělavatelů na poradách, popisy pracovních míst nebo představy různých stupňů managementu firmy. Nejčastější metodou dle Armstronga (2015, s. 502) identifikace potřeb skupin a organizace je benchmarking, tedy porovnávání výsledků v rámci firmy (mezi organizačními jednotkami), nebo s jinými firmami. Hodnotí se také kompetenční úroveň, a proto je vhodné, pokud je v organizaci vytvořen kompetenční model. Tradiční metody a nejpoužívanější benchmarking se pro potřeby organizace DSM jeví autorovi výzkumu jako nejvhodnější.

Dalším krokem pro efektivní profesní rozvoj je plánování vzdělávání. V organizaci DSM si zaměstnanci prostřednictvím výzkumu stěžují na to, že nejsou plánování účastni. Jak je z výzkumu jako celku patrné, plánování v organizaci probíhá, ale ne všichni zaměstnanci se do něj zapojují. Je tedy na vedení organizace, aby motivovalo zaměstnance k účasti na plánování dalšího vzdělávání a dali zaměstnancům možnost se vyjádřit k tomu, jak bude jejich profesní rozvoj vypadat. Zároveň je žádoucí, aby se požadavky zaměstnanců na plány profesního rozvoje zaznamenávaly a pracovníci zodpovědní za vytvoření plánu s těmito požadavky musí pracovat. Lze předpokládat, že integrace plánů a potřeb zaměstnanců

organizace do individuálního vzdělávacího plánu povede k vyšší míře efektivity vzdělávacího procesu v organizaci DSM, a to na základě výsledků z výzkumu. Individuální vzdělávací potřeby konkrétního zaměstnance je možné identifikovat již při přijímacím pohovoru se zaměstnancem, při pozorování jeho každodenního výkonu v pracovním procesu či při pravidelném hodnocení zaměstnance. Výsledkem identifikace pak jsou deficity v kvalifikaci, které by měly být co nejdříve odstraněny, a to právě naplánováním vzdělávacího procesu zaměstnance dle jeho kompetencí a profesního zařazení s přihlédnutím k jeho individuálním potřebám a zájmům.

Předposledním krokem ve vzdělávacím cyklu je realizace vzdělávání. Respondenti výzkumu při otázkách na realizaci vzdělávání často shodně odpovídali, že jim nevyhovují používané metody. Tento fakt může vycházet z individuality každého jednoho zaměstnance, kdy někomu více vyhovují metody zaměřené na trénink a někomu více vyhovují metody zaměřené na předávání informací formou přednášky či školení. Důležitým zjištěním z výzkumu je dále fakt, že někteří zaměstnanci hodnotí negativně absenci pestrosti forem dalšího vzdělávání, což koresponduje s výsledky z otázky týkající se nejčastěji používaných forem vzdělávání, kdy se zaměstnanci téměř shodují, že nejčastěji je vzdělávání realizováno formou přednášky. Vedení organizace lze tedy doporučit při plánování dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců uvažovat nad požadavky zaměstnanců a individualitami mezi nimi a zároveň se nesoustředit na historicky zakotvené metody dalšího vzdělávání. Koubek (2015, s. 246) uvádí, že jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Nejen rozvoj techniky přispívá k tomu, že v nabídce vzdělávacích agentur nyní jsou vzdělávací aktivity realizované v různých formách, s použitím různých technik dalšího vzdělávání, ale i audiovizuální techniky, v poslední době je velmi rozšířená virtuální realita. Seminář s použitím virtuální reality je používám i v případě dalšího vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách. Vzdělávací program, Virtuální realita – Demence (APSS ČR, 2019), nabízí Institut vzdělávání Asociace poskytovatelů sociálních služeb. Tento seminář je velmi dobře ohodnocován jak odborníky v oboru sociálních služeb, tak širokou veřejností a jeho použití v organizaci DSM lze jen doporučit. Absence pestrosti používaných metod není jediným nedostatkem zjištěným z výzkumu. Dále respondenti uváděli, že se témata nabízených vzdělávacích akcí často opakují. V souvislosti s rozvojem metod a technik vzdělávání přichází i nová a další témata vzdělávání, která jsou integrována do nabídek vzdělávacích agentur. Časté opakování témat dalšího vzdělávání lze považovat za nejsnadněji řešitelný problém, za předpokladu, že správně proběhne identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacího procesu.

Konečnou fází vzdělávacího cyklu je měření a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Koubek (2015, s. 258) uvádí, že účelem vyhodnocení je porovnat předpokládaný výstup a dosažení cíle programu s reálným výstupem a zjistit tak efektivnost vzdělávání, přičemž je základním problémem stanovení kritérií hodnocení. Hodnocení také zkoumá, zda byl vhodně stanoven plán vzdělávání, jak byli spokojeni samotní účastníci, jaké znalosti a dovednosti si účastníci osvojili a do jaké míry jsou schopni uplatnit v praxi. Realizaci měření a vyhodnocování výsledků vzdělávání lze předcházet nedostatům v plánování vzdělávání pracovníků pro další období. Pro tuto fázi uvádí Sakslová (2009, s. 108) tři možnosti, které se pro potřeby zaměstnanců DSM jeví autorovi výzkumu jako nejvhodnější. První možností je hodnocení vlastního vzdělávacího programu. Toto provádějí nezávislí experti nebo účastníci samotní a hodnotí obsah, metody a přínost. Obvykle probíhá formou dotazníku. Nevýhoda této možnosti spočívá v tom, že účastníci mohou hodnocení subjektivně zabarvit. Vzdělavatel může být zábavný, hodnocení od účastníka tak bude velice pozitivní, ale na jeho znalosti bude mít vzdělávací akce jen malý vliv, výsledky tak mohou být zavádějící. Další možností jsou výstupní testy. Zjišťují získané znalosti a dovednosti. Jsou nejefektivnější, pokud jsou navázány

na vstupní testy a umožní tak srovnání znalostí a dovedností před a po vzdělávacím programu. Nevýhodou je často náročnost přípravy testů. Výstupní testy tedy mohou prokázat získání potřebných znalostí. Měření efektivity touto metodou však ale ještě neznáčí, že prokázaně získané znalosti budou uplatněny a přeměněny na dovednosti při práci. Třetí možností je sledovat uplatnění poznatků v praxi, přičemž se jedná o nejvíce problematickou metodu měření efektivity. Některé poznatky se v praxi projeví až s odstupem a někteří zaměstnanci je vůbec nepostřehnou. Důležité však zůstává finální vytvoření návyku na nové dovednosti a jejich používání v praxi. Vysledovat změnu by měl hodnotitel vzdělávacího procesu u účastník sám, čímž může ohodnotit pozitivně přínost vzdělávací aktivity.

Autor výzkumu je přesvědčen, že zavedení metod plánovaného vzdělávání se systematickým přístupem povede v organizaci Domov seniorů Mšeno p.o. k eliminaci nedostatků. V rámci odstraňování těchto nedostatků je vhodné jasně vytyčit kompetence jednotlivých zaměstnanců v procesu profesního rozvoje a kontinuálně měřit a hodnotit jeho výstupy.

4 Závěr

Profesní rozvoj zaměstnanců, jak již bylo v textu práce nejméně uvedeno a několika teoretickými zdroji potvrzeno, je nedílnou součástí personální činnosti každé organizace. V době neustálých a dynamických změn je nezbytné, aby zaměstnanci „šli s dobou“ a v oboru své působnosti se dále zdokonalovali, své vědomosti prohlubovali a nově nabyté vědomosti úspěšně převáděli v nové dovednosti aplikovatelné v praxi. Organizovat celý proces profesního rozvoje je nelehkým úkolem pro vedoucí pracovníky, kteří jsou za profesní rozvoj svých zaměstnanců zodpovědní. V oblasti sociální práce a sociálních služeb k tomuto nelehkému úkolu přibývá povinnost plnění legislativních požadavků, ukotvených v Zákoně o sociálních službách a Standardech kvality sociálních služeb. Kvalitní, erudovaní a edukovaní zaměstnanci jsou pro poskytovatele sociálních služeb velice žádanou komoditou, protože jen na jejich práci mohou postavit celé poskytování kvalitní sociální služby, strategicky plánovat, dosahovat cílů, a v první řadě definovat vize organizace. Dalším nelehkým úkolem vedoucích pracovníků je zaměstnance motivovat k tomu, aby se profesně rozvíjeli ze své vlastní iniciativy, podíleli se na plánování a realizaci svého profesního rozvoje a přispívali tak k rozvoji celé organizace. V této otázce je na vedoucích pracovnících prokázat znalost organizace, zaměstnanců, ale i vztahů na pracovišti a tím lépe identifikovat motivační činitele svých zaměstnanců. Hlavním motivátorem pro tuto činnost vedoucích pracovníků je fakt, že motivování zaměstnanci odvádí dobrou práci s nízkou mírou kontroly a omylů při jejím výkonu. Manažeři touto cestou tak mohou snadněji dosahovat stanovených výrobních, ale i strategických cílů organizace, což lze označit za poslání manažera.

Domov seniorů Mšeno p.o., zkoumaná organizace poskytující sociální služby v srdci Kokořínska, pečuje o profesní rozvoj svých zaměstnanců právě z výše uvedených důvodů. Jejím cílem je poskytovat kvalitní sociální služby, prosperovat a dlouhodobě zaměstnávat osoby, které jí tyto cíle pomohou dosáhnout. V průběhu výzkumu došlo k zmapování procesu profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci a zjištěna současná efektivita konfigurace celého procesu. Díky vysoké návratnosti dotazníků respondenty, tedy, zaměstnanci DSM, byly identifikovány potřeby zaměstnanců v oblasti profesního rozvoje a navrhnutá opatření pro jejich saturaci ve vyšší míře. Každý člověk je naprostou individualitou a při plánování profesního rozvoje tento fakt není možné opomíjet. Nastavením „univerzálních“ metod profesního rozvoje díky předpokladu nezbytnosti znalosti dané problematiky pro výkon práce není efektivní pro ty pracovníky, kteří mají zájem se ve svém pracovním životě kontinuálně rozvíjet a dosahovat stanovených cílů. Potřeby vedení organizace v profesním rozvoji zaměstnanců DSM byly identifikovány díky obsahovému rozboru interních dokumentů, předpisů a směrnic a vychází z vize, cílů a poslání organizace i z legislativních požadavků.

Všechny výše uvedené skutečnosti z obsahu práce vyšly z použití relevantní literatury věnující se profesnímu rozvoji, firemnímu vzdělávání a sociálním službám. Dále pak z interních dokumentů, které byly autorovi práce ochotně poskytnuty vedením organizace pro účely zpracování práce.

Některá zjištění z výzkumu práce byla pro autora nečekaná a překvapivá, a to i přes znalost chodu organizace. Výsledky je možné použít jako doporučení vedení organizace a vedoucím pracovníkům zodpovědným za profesní rozvoj podřízených zaměstnanců jak lépe a efektivněji identifikovat potřeby zaměstnanců v oblasti profesního rozvoje, konkrétněji plánovat a účelněji realizovat další vzdělávání a v neposlední řadě hodnotit celý proces a jeho výstupy.

Literatura

Normy

Česko. Zákon č. 106 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: Sbírnka zákonů České republiky. 1999. částka 37. s. 1257-1289. Dostupné také z <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2006/sb037-06.pdf>>.

Česko. Zákon č. 96 ze dne 4. února 2004 o nelékařských zdravotnických povoláních. In: Sbírnka zákonů České republiky. 1999. částka 30. s. 1147-1197. Dostupné také z <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2004/sb030-03.pdf>>.

Domov seniorů Mšeno p.o. 2015. *Směrnice pro postup při tvorbě vzdělávacího plánu*. Mšeno. 2015

Domov seniorů Mšeno p.o. *Standard kvality sociálních služeb č. 1*. In: Standardy kvality sociálních služeb – Domov seniorů Mšeno p.o. Mšeno. 2016

Domov seniorů Mšeno p.o. *Standard kvality sociálních služeb č. 10*. In: Standardy kvality sociálních služeb – Domov seniorů Mšeno p.o. Mšeno. 2018

Domov seniorů Mšeno p.o. *Systém výměny informací mezi zaměstnanci*. Mšeno. 2015

Domov seniorů Mšeno p.o. *Vzdělávací plán organizace*. Mšeno. 2019

Odborná literatura

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada publishing a.s. 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ M. 2014. *Andragogika*. Praha : Grada publishing a.s. 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

BUREŠOVÁ M. *Dobrá praxe sociální služby v procesu „inspekce hrůzy“*. Týn nad Vltavou : Nová Forma. 2016. 209 s. ISBN 978-80-7453-732-5.

ČÁMSKÝ P., SEMBNDER J., KRUTILOVÁ D. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha : Portál. 2011. 264 s. ISBN 978-80-262-0027-7.

DESSLER G. *Human resources management*. New Jersey : Pearson education, Inc. 2013. 720 s. ISBN 978-0-13-266821-7.

DVOŘÁČKOVÁ, D. *Kvalita života seniorů v domovech pro seniory*. Praha : Grada publishing a. s., 2013. 112 s. ISBN 978-80-247-4138-3.

HOLASOVÁ V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha : Grada publishing a.s. 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.

HROZENSKÁ M., DVOŘÁČKOVÁ D. *Sociální péče o seniory*. Praha : Grada publishing a. s., 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4139-0.

CHLOUPKOVÁ, S. *Jednání se zájemcem o službu sociální péče od A po Z*. Praha : Grada publishing a. s. 2013. 128 s. ISBN 978-80-247-4678-4.

JANIŠOVÁ D., KŘIVÁNEK I. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha : Grada publishing a.s. 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada publishing a.s. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press. 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8

KRIVOŠÍKOVÁ M. *Úvod do ergoterapie*. Praha : Grada publishing a.s. 2011. 368 s. ISBN 978-80-247-2699-1.

KULHAVÝ, V., ROCHÁZKA J., JIRÁSEK M., JANOŠOVÁ L., WYROBKOVÁ A., LYSONĚKOVÁ E., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita. 2017. ISBN 978-80-210-8701-9.

LOJDA J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada publishing a.s. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha : Portál, 2013. 400 s. ISBN 978-80-262-0213-4.

MLÝNKOVÁ J. *Péče o staré občany*. Praha : Grada publishing a. s., 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3872-7.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.

NĚMEC O., BUCMAN P., ŠIKÝŘ M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Vysoká škola finanční a správní o.p.s. 2014. 132 s. ISBN 978-80-7408-083-8

PLAMÍNEK J. *Tajemství motivace*. Praha : Grada publishing a.s. 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK J. *Vzdělávání dospělých*. Praha : Grada publishing a.s. 2010. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové : Gaudeamus. 2009. 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.

URBAN J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha : Grada publishing a.s. 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VURM, V., ZIMMELOVÁ P., ŠVEHLOVÁ, P. *Rukověť pro poskytovatele sociálních služeb v oblasti problematiky seniorů*. České Budějovice : Jihočeská univerzita. 2008. 175 s. ISBN 978-80-7394-090-4.

Internetové zdroje

APSS: Virtuální realita – demence [online]. Tábor : APSS, 2019 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z WWW: <http://www.institutvzdelavani.cz/images/obr/1556880930_15.10.2019.pdf>.

BEČKOVÁ I. Rámcový vzdělávací program: Uspokojování potřeb dítěte v podmínkách mateřské školy. *rvp.cz – modul články* [online]. 2013 [cit. 2019-11-06]. Dostupné z WWW: <https://3A%2F%2Fclanky.rvp.cz%2Fclanek%2Fk%2Fp%2F2214%2FUSPOKOJOVANI-POTREB-DITETE-V-PODMINKACH-SOUKASNE-MATERSKE-SKOLY.html%2F&psig=AOvVaw27OG9k-31x5SE-CAI_MJdB&ust=1574108018948695>.

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem: Zrealizované projekty – Management kvality [online]. Ústí nad Labem : CKPUL, 2008 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z WWW: <http://www.ckpul.cz/zrealizovane-projekty/management-kvality/>.

Česká asociace ergoterapeutů: Standardy praxe [online]. ČAE, 2019 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z WWW: <<http://ergoterapie.cz/ramcove-dokumenty/standardy-praxe/>>.

DOBEŠ M., SLÁDKOVÁ I. Národní vzdělávací fond o. p. z.: Projekt: KONCEPT – Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků – Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku [online]. NFV, 2013 [cit. 2019-11-23]. 86 s. Dostupné z WWW: <<http://www.nvf.cz/assets/docs/52f02209f72283d9d60063bfedf7f75d/536-0/e-kniha-proc-a-jak-rozvijet-lidske-zdroje-v-msp.pdf>>.

Domov seniorů Mšeno, p.o. O nás [online]. 2019 [cit. 2019-11-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.dsmseno.cz/o-nas>>.

MPSV. Standardy kvality sociálních služeb [online]. MPSV, 2006 [cit. 2019-10-29]. 44 s. Dostupné z WWW: <<https://www.mpsv.cz/web/cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>>.

MPSV: Standardy kvality sociálních služeb – příručka pro uživatele [online]. Praha : MPSV, 2008 [cit. 2019-10-29]. 44 s. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/skss_final_web.pdf/1daaf363-940e-9c10-ee88-4048722a9be9>.

Seznam příloh

Příloha 1 Kritéria standardů kvality sociálních služeb,	I
Příloha 2 Dotazník použitý pro výzkum,	V
Příloha 3 Schéma organizační struktury DSM,	X
Příloha 4 Směrnice pro postup při tvorbě vzdělávacího plánu organizace,.....	XI
Příloha 5 Vzor individuální vzdělávacího plánu DSM,	XXI
Příloha 6 Směrnice k FKSP,	XXV

Příloha 1 Kritéria standardů kvality sociálních služeb

Kritéria SQSS 2

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 3

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby;
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 4

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy;
c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby;

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 5

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby;
c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda naplňovány její osobní cíle;

d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance;
e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám;

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 6

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby;
c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 7

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele;
c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě;
d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 8

Kritérium
a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat;
b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejích individuálně určených potřeb;
c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 9

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o

sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována;
b) Poskytovatel má písemně zpracovány vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovním právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovním právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 10

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace; podle tohoto postupu poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje;
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;
e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 11

Kritérium
Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 12

Kritérium
Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 13

Kritérium
a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob;

b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 14

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení;
b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít;
c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací.

Zdroj: MPSV

Kritéria SQSS 15

Kritérium
a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých osob;
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby;
d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

Zdroj: MPSV

Příloha 2 Dotazník použitý pro výzkum

Vážení zaměstnanci Domova seniorů Mšeno p.o.,

jmenuji se **Jiří Horáček a studuji MBA program na Vysoké škole ekonomie a managementu a.s. v Praze**. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako důležitý podklad pro zpracování mé závěrečné práce na téma *Profesní rozvoj zaměstnanců Domova seniorů Mšeno p.o.*

Cílem výzkumu je identifikovat potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele v oblasti profesního rozvoje a na základě výstupů z výzkumu navrhnout doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění celého procesu profesního rozvoje zaměstnanců dané organizace.

Dotazník obsahuje 25 otázek s uzavřenou možností odpovědi, pokud Vám nabízená možnost nevyhovuje, u některých otázek je k dispozici možnost jejího doplnění. Vhodnou odpověď prosím zakroužkujte. Dotazníky jsou anonymní, Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely vypracování závěrečné práce.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 12 minut Vašeho času, za který Vám děkuji.

1. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

- a) méně než 1 rok
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) 11 a více let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

3. Máte možnost kariérního postupu?

- a) ano
- b) ne

uved'te z jakého důvodu:

4. Jaké je Vaše profesní zařazení ve firmě?

- a) sociální/zdravotní
- b) technické a administrativní pozice
- c) vedoucí, řídicí pozice

5. Jste svým zaměstnavatelem motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách?

- a) ano
- b) ne

uved'te, proč myslíte že tomu tak je:

6. Jakou formou probíhají vzdělávací aktivity, kterých se účastníte?

- a) semináře, školení
- b) praktické nácviky, tréninky
- c) vícedenní kurzy
- d) e-learning
- e) kombinované
- f) jiné (uved'te).....

7. K dalšímu vzdělávání mě motivuje zejména:

- a) možnost kariérního růstu
- b) možnost zvýšení kvalifikace
- c) snaha o udržení pracovního místa
- d) možnost lepšího platového ohodnocení
- e) zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce
- f) zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky
- g) jiné

8. Jste spokojen/a s možnostmi svého dalšího vzdělávání v současném zaměstnání?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a

uved'te, z jakého důvodu:

- d) velmi nespokojen/a

uved'te, z jakého důvodu:

9. Myslíte si, že je informovanost o nabízených školeních ve Vaší firmě dostatečná?

- a) spíše ano
- b) ano

- c) spíše ne
- d) ne

10. Informace o nabízených školeních získávám:

- a) od vedoucího
- b) z internetu
- c) z nástěnek
- d) z jiných zdrojů

11. Jsou nově nabyté vědomosti v rámci profesního vzdělávání přínosné pro Vaši práci?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne

uved'te proč:

- d) ne

uved'te proč:

12 Průběžné vzdělávání pocít'uji při své profesi jako:

- a) velmi důležité
- b) důležité
- c) nedůležité

uved'te proč:

- d) zcela nedůležité

uved'te proč:

13. Zajímají Vás tématicky nabízená firemní školení?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne

uved'te proč:

- d) ne

14. Školení jsou pro vás:

- a) povinná
- b) doporučená
- c) dobrovolná
- d) povinná, doporučená, dobrovolná

15. Množství absolvovaných školení vnímám jako:

- a) zcela nedostatečné

uved'te z jakého důvodu:

- b) spíše nedostatečné

uved'te z jakého důvodu:

- c) dostatečné

- d) spíše nadbytné

uved'te z jakého důvodu:

- e) zcela nadbytné

uved'te z jakého důvodu:

16. Jaká školení pro Vás jsou/byla nejpřínosnější?

- a) zaměřená na legislativu
- b) zaměřená na práci s jednotlivci
- c) zaměřená na práci se skupinou
- d) zaměřená na psychohygienu

- e) zaměřená zdravotnický
- f) jiné (uveďte).....

17. V jakých oblastech byste uvítali dále se ve své profesi rozvíjet?

- a) péče klienty se specifickými potřebami
- b) komunikační dovednosti
- c) práce s PC
- d) ochrana zdraví, první pomoc
- e) psychohygienu
- f) legislativa
- g) jiné (uveďte).....

18. Pozorujete na sobě v průběhu praxe pokroky díky absolvovaným školením?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Uveďte, v jakých časových intervalech probíhají školení ve Vaší firmě. Pokud probíhají pravidelně, uveďte časovou frekvenci.

- a) pouze při nástupu do firmy
- b) nahodile (když vedení firmy uzná, že je to vhodné)
- c) pravidelně,

20. Myslíte si, že je frekvence nabízených školení dostatečná?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne

uveďte z jakého důvodu:

- d) ne

uveďte z jakého důvodu:

21. Je Vaše dodatečné vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

- a) ano
- b) ne
- c) z větší části zaměstnavatelem, z menší částí mnou
- d) z menší části zaměstnavatelem, z větší částí mnou

22. Vyhovují Vám nabízené metody profesního vzdělávání?

- a) vyhovují
- b) nevyhovují

uveďte z jakého důvodu:

23. Uveďte, zda dle Vašeho názoru, profesní rozvoj ve vaší organizaci upevňuje spolupráci mezi zaměstnanci

- a) ano
- b) ne

uveďte z jakého důvodu:

24. Podílíte se na plánování Vašeho profesního rozvoje?

- a) ano
- b) ne

uveďte z jakého důvodu:

25. Označte variantu, která je ve Vaší organizaci, dle Vašeho názoru, nejslabším článkem profesního rozvoje a uveďte proč

- g) používané formy
- h) používané metody
- i) plánování
- j) množství
- k) aktuálnost témat vzdělávacích akcí
- l) časté opakování témat vzdělávacích akcí
- m) jiné (uved'te)

Uved'te proč:

Příloha 3 Schéma organizační struktury DSM

Tabulka 27 Organizační struktura DSM

Ekonomka			Ředitelka			
Vedoucí sociálně zdravotního úseku	Vedoucí pracovníků přímé obslužné péče	Vedoucí sociálně aktivizačního úseku	Sociální pracovníce – manažer kvality	Sociální pracovníce	Vedoucí stravování	Administrativní pracovníce
Zdravotní sestry - 4	Pracovníci přímé péče - 21	Aktivizační pracovník - 1			Kuchařka - 1	Vrátný - 3
					Pomocná síla v kuchyni - 4	Uklízečky - 6
						Pradleny - 2
						Údržbář - 1

Zdroj: DSM (2019)

Příloha 4 Směrnice pro postup při tvorbě vzdělávacího plánu organizace
Postup při tvorbě vzdělávacího plánu

organizace

Domov seniorů Mšeno

Motto:

Vzdělávání se stává nástrojem proměny člověka,
kterou má ve svých rukou
a kterou může vědomě a záměrně měnit kvalitu své osobnosti
s následným vlivem na okolí.

Vzdělávání je tudíž mocí,
která může a má člověka především polidšťovat,
činit z něj bytost nejen společensky užitečnou, ale také niterně
krásnou a moudrou.

Slojik, Učitelské listy, 2004

Úvod

Poskytovatel sociálních služeb Domov seniorů Mšeno je příspěvkovou organizací, se sídlem Boleslavská 451, 277 35 Mšeno.

Domov seniorů Mšeno zřizuje město Mšeno.

Domov poskytuje pobytové služby seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Poskytujeme pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně. Nabízíme a poskytujeme celodenní stravu, celoroční ubytování, úklid, praní a žehlení prádla. Zprostředkováváme kontakty se společenským prostředím, pomáháme seniorům při prosazování jejich práv a oprávněných zájmů, při komunikaci. Mezi neopomenutelné patří poskytování sociálně terapeutické a psychoterapeutické pomoci, volnočasové a zájmové aktivity, nácvik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností.

Domov seniorů Mšeno poskytuje klientům tři zaregistrované sociální služby, a to domov pro seniory, pečovatelskou službu a služby denního stacionáře.

Již z výše uvedeného je patrné, že nabízené a poskytované služby by nemohly být realizovány bez týmu kvalifikovaných zaměstnanců.

Pro práci v sociálních službách je nutný pečlivý výběr zaměstnanců na každou pracovní pozici. Aby mohl každý pracovník vykonávat svou práci kvalitně a dle svého pracovního zařazení, je třeba, aby splňoval určité požadavky a předpoklady pro výkon té které pozice, aby k výkonu profese měl odpovídající vzdělání.

Celoživotní vzdělávání

Nutnost nastolit celoživotní vzdělávání jako běžnou praxi, připravovat lidské zdroje na nezbytnost udržitelného rozvoje, rozhled o globální ekonomice, ovlivňovat rozvoj znalostní společnosti, nejsou jen planá slova z Programu vlády České republiky, ale nutnost, kterou v praxi pociťuje každý zaměstnavatel.

Firemní vzdělávání ročně zkonsumuje nemalé částky peněz. Někde se bavíme o deseti tisících, jinde o milionech. Podle statistik však jde v nejméně 40 % o neefektivně vynaložené prostředky. Vzdělávání dospělých (andragogika) má své zákonitosti, pravidla a normy.

Mezi nejčastější nedostatky patří ne-korespondence pracovní náplně s obsahem vzdělávacích aktivit, pravidlem se stává nedostatečné zajištění měření efektivity vzdělávací akce a téměř vždy schází podrobně připravený proces implementace nových poznatků do praxe.

Aby se taková situace nevyskytovala a ve firmách pracovali zaměstnanci gramotní ve svém oboru, je nutností vypracování vzdělávacího plánu organizace.

Vzdělávací plán organizace

Vzdělávací plán je sestaven na základě souboru vyhodnocených dotazníků, zpracovaných jednotlivými zaměstnanci, ve spolupráci s přímými nadřízenými a vedením organizace.

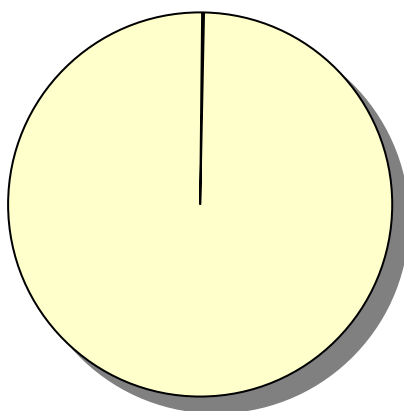
*Prvním krokem k vytvoření vzdělávacího plánu je provedení **analýzy vlastní profesní role**.*

Pro zjištění analýzy vlastní profesní role použijeme dotazník, kde každý zaměstnanec rozdělí celkový plošný kruhový graf pracovní doby do jednotlivých výsečí podle činnosti a času jimi strávených.

Analýza vlastní profesní role *(rozdělení plošného kruhového grafu)*

Samostatně vyplněné zaměstnancem, každý podle své úvahy a pracovní činnosti.

Pracovníci rozčlení celkový plošný kruhový graf pracovní doby do jednotlivých výsečí podle činnosti a času jimi strávených. Jednotlivé výseče označí podle druhu činnosti.



Dále se pak, odpověďmi na jednoduché otázky zamyslí nad jednotlivými činnostmi a množstvím času, které jim věnují. Výstupem je uvědomění zaměstnanců nad využitím nebo nevyužitím času v zaměstnání.

Dotazník č.1

1. *Které činnosti Vám při Vaší práci přináší nejvíc uspokojení?*

-
-

2. *Které činnosti Vám při Vaší práci přináší naopak nejvíc neuspokojení?*

-
-

3. *Co Vás při Vaší práci nejvíc vyčerpává?*

-
-

4. *Jak často a v jakých situacích cítíte potřebu podpory?*

5. *Kdo Vám potřebnou podporu poskytuje?*

6. *Potřeboval(a) byste v této věci nějakou změnu?*

7. *Co byste rád(a), aby se změnilo ve Vaší organizaci?*

8. *Ke komu ze spolupracovníků byste se nejspíše obrátil(a) o radu, kdybyste měl(a) nějaký pracovní problém ?*

Myšlenky je lépe mít utříděně napsané, abychom si uvědomili podstatu problému a možnost řešení...

Na analýzu vlastní profesní role volně navazuje dotazník k určení **analýzy vzdělávacích, rozvojových potřeb**.

Analýza vzdělávacích, rozvojových potřeb dává zaměstnancům možnost popisu všeho, co je pro ně v práci důležité a v čem by se rádi zdokonalili.

Je nutné připomenout zaměstnancům, že se jedná pouze o jejich působení v zaměstnání.

Při zpracování této analýzy si vezmou zaměstnanci na pomoc již zmíněný rozdělený plošný kruhový graf pracovní doby.

Dotazník 2:

Podle plošného kruhového grafu pracovní doby přemýšlejte nad činnostmi, které vykonáváte ve své práci.

Připište ke každé z nich Váš odhad, jaký význam má činnost pro úspěch Vaší práce. (0=žádný, 1=malý, 2=střední, 3=značný, 4=rozhodující).

Připište, zda a o kolik by jste se v dotyčné činnosti chtěl(a) zdokonalit. (0=vůbec, 1=trochu, 2=středně, 3=značně, 4=zásadně).

	<i>Význam pro Vaší práci</i>	<i>Vaše potřeba zdokonalení</i>
1.....
2.....
3.....
4.....

Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl(a), ale neděláte je?

Všechny činnosti sepište do levého sloupce tak, jak Vás budou napadat.

Připište ke každé z nich Váš odhad, jaký význam by mohla mít uvedená činnost pro úspěch Vaší práce.

(0=žádný, 1=malý, 2=střední, 3=značný, 4=rozhodující).

Připište, zda a o kolik byste se chtěl(a) v dané činnosti zdokonalit.

(0=vůbec, 1=trochu, 2=středně, 3=značně, 4=zásadně).

	<i>Význam pro Vaší práci</i>	<i>Vaše potřeba zdokonalení</i>
1.....

2.....

3.....

4.....

.

.

Pravděpodobně máte nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Připomeňte si je a sepište je.

1

2

3

Výstupem jsou údaje o vzdělávacích a rozvojových potřebách jednotlivých zaměstnanců, které můžeme následně sloučit i do potřeb skupin dle pracovního zařazení.

Dalším nezbytným krokem je vypracování **individuálního vzdělávacího plánu**.

Individuální vzdělávací plán navazuje na výsledky autodiagnostiky vzdělávacích potřeb.

Každý zaměstnanec zde ve spolupráci s přímým nadřízeným uvede výčet nároků na profesi tak, jak ji definuje zaměstnavatel, zapíše přehled dosavadního vzdělávání a dalších získaných zkušeností a dovedností.

Individuální vzdělávací plán je tvořen :

- a) základními údaji o zaměstnanci
- b) požadavky zaměstnavatele na výkon profese
- c) současný profesní profil pracovníka
- d) plánovaný profesní profil pracovníka

U jednotlivých konkrétních zaměstnanců, rozdělených podle zařazujících skupin, se doplní kromě jména a příjmení další údaje, jako jsou výše pracovního úvazku, kumulace funkcí, případně zajištění funkce externím pracovníkem či externí organizací.

U každého pracovníka uvedeme dále jeho kvalifikaci a další požadavky na jeho odbornost odpovídající nárokům kladeným na jeho funkční zařazení, respektive ve kterých oblastech či tématech bude potřeba pracovníkovi doporučit další vzdělávání s ohledem na potřeby organizace a chod pracovního týmu.

Veškeré tyto podklady získáme z individuálních vzdělávacích plánů jednotlivých pracovníků.

- ● *plánovaný stav a struktura pracovníků* - v této části uvedeme plánovaný stav a strukturu pracovníků na nejbližší období doplněnou, respektive rozšířenou o další pracovníky, nebo návrhy na jejich další prohlubování či zvyšování odbornosti s případným návrhem postupného naplňování plánu.

Uvedeme podstatné skutečnosti, které ovlivní další vývoj v plánování stavu pracovníků.
Například – finanční prostředky organizace, rozvoj v regionu, dopady případných legislativních úprav ...

- **vzdělávací plán organizace na léta 2009 – 2013** – zde na základě potřeb organizace vycházejících ze získaných údajů a na základě individuálních plánů jednotlivých pracovníků již sestavujeme kompletní všeobecný seznam vzdělávacích programů 5 ti let.

Vzdělávací plán je rozdělen do jednotlivých cyklů, podle důležitosti a potřebnosti organizace.

Jednotlivé cykly jsou dále rozpracované do přehledného plánu seminářů, kurzů, supervizí pro všechny pracovníky, kde je kladen důraz na kvalitu vzdělavatelů a jejich akreditaci.

Uvádíme zde:

- vzdělávací aktivitu
- cílovou skupinu – pro koho je dané vzdělávání určené
- cíl – řešení
- harmonogram vzdělávání na rok 2009
- vzdělávací plán v souvislostech komplexního systému plánování organizace

- **vzdělávací plán organizace na rok 2009** - harmonogram sestavujeme na jeden rok dopředu jako konkrétní a závazný plán vzdělávání s ohledem na zabezpečení chodu organizace, potřeby a finanční možnosti organizace.

Harmonogram je rozdělený:

- datum realizace, kde uvádíme časový rozsah čtvrtletí
- název vzdělávacího programu
- účastníci – zde uvádíme dle pracovního zařazení
- vzdělavatel – název agentury, jméno vzdělavatele
- náklady – uvádíme předpokládané náklady na dané vzdělávání

S vypracovaným harmonogramem pracuje personalista, který postupně zajišťuje ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků plánované vzdělávání a následně vede agendu o vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců.

• **vzdělávací plán organizace v souvislostech komplexního systému plánování organizace** - v posledním oddílu uvádíme vazby námi vytvořeného vzdělávacího plánu na návazné dokumenty organizace i nadřízených (*pokud je nám známo*), spolupracujících organizací a orgánů, forem a termínů projednávání a propojení jednotlivých plánů.

- ◆ roční plán organizace
- ◆ střednědobý plán organizace
- ◆ roční plán nadřízeného orgánu
- ◆ střednědobý plán nadřízeného orgánu
- ◆ finanční plán organizace

Závěrem :

**učení nekončí s ukončením školní docházky, ani
s převzetím výučního listu, ani
s převzetím maturitního vysvědčení, ba ani
s převzetím vysokoškolského diplomu.**

Zaměstnavatelé potřebují k zvládnutí svého poslání a k dosažení cílů zaměstnance vzdělané a zvláště pak vzdělávané ve své profesi.

Je důležité je jednak znát potřeby zaměstnavatelů, ale i zaměstnanců.

Je důležité je vidět zaměstnance i z úhlu jeho samotného vidění.

Je důležité je urovnání myšlenek a naplánování správného směru další činnosti.

Ne všichni zaměstnavatelé přistupují k dosažení vzdělávání zaměstnanců stejným způsobem – jsou tací, kteří požadují vzdělávání a vstřícně vychází zaměstnancům v ústrety i když financování nechávají na zaměstnancích, druzí požadují vzdělávání a jsou vstřícní, vzdělávání zajistí i financují, ale naopak jsou i zaměstnavatelé, kteří požadují vzdělávání, ale jejich postoj je netečný a nezúčastněný k jejich dosažení.

...zastavme se alespoň na chvíli, zamysleme se každý sám nad sebou a bilancujme – **co jsme již profesně dokázali? Stačí nám to?**

...podívejme se do budoucnosti a řekněme si polohlasem, abychom se slyšeli – **co ještě chceme dokázat, abychom na sebe mohli být pyšní !**

Každý člověk má svou hodnotu, své sebevědomí, své schopnosti a proto by se neměl nikdo nechat gramotně zakrýt ...

Tento postup při tvorbě VPO je platný pro zařízení sociálních služeb Domov seniorů Mšeno. Za realizaci zodpovídá ředitelka.

Ve Mšeně 7. 2. 2019

Mgr. et Bc. Blanka Dvorščíková

Příloha 5 Vzor individuální vzdělávacího plánu DSM

VZOR

Individuální vzdělávací plán (IVP)

CÍL:

- *Splnění kvalifikačních požadavků*
 - *Učit se komunikovat s klienty demencí*
 - *Učit se komunikovat s klienty a jejich nejbližšími při blížícím se konci života*
 - *Podpora pracovníka v přímé obslužné péči*
-

Osnova IVP:

- a) *Vyplnění základních údajů a své osobě*
 - b) *Výčet nároků profese zaměstnance tak, jak jí definuje zaměstnavatel*
 - c) *Přehled dosavadního vzdělání a dalších zkušeností*
 - d) *Porovnání požadavku zaměstnavatele se svými vzdělávacími potřebami*
-

Zpracovaný IVP by měl být konzultován s přímým nadřízeným, respektive s klíčovým pracovníkem, jehož role spočívá v koordinaci vzdělávacího procesu Vaší profese.

IVP je součástí Vašich osobních materiálů u zaměstnavatele, kopii máte uloženou vy. IVP by neměl obsahovat Vaše citlivé údaje, které by bránily jeho projednávání v organizaci.

A. Základní údaje o pracovníkovi

Pracovník

- *Jméno a příjmení* *Jana Vopičková*
- *Pracoviště* *sociální a zdravotní péče*

Průběh zaměstnání u současného zaměstnavatele

- *Nástup* *13.1.1997*
- *Funkce* *zdravotní sestra, staniční sestra*
- *Délka praxe* *10 let u zaměstnavatele*

Současné funkční zařazení

- Dle katalogu prací *všeobecná sestra*
- Dle interního předpisu *vedoucí sociálně zdravotního úseku*

Jiné relevantní údaje o průběhu zaměstnání u současného zaměstnavatele

(kumulace funkcí, částečný pracovní úvazek, směnný provoz ...)

Směnný provoz – zdravotní sestra – 1997 – 2000

Jednosměnný provoz – staniční sestra – 2000 – 2001

Datum počátku zpracování IVP: *30.10.2007*

Datum ukončení zpracování IVP: *14.11.2007*

Datum kontroly či revize IVP: *V/2008*

B. Požadavky zaměstnavatele na výkon funkce

(vyplňují se jen ty položky, které zaměstnavatel definoval)

Požadované minimální vzdělání:

Středoškolské vzdělání (SZŠ), Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu

Požadované odborné profesní vzdělání:

Pomaturitní studium, VŠ

Požadované obecné znalosti a dovednosti:

Základy práce s PC., znalosti z oblasti gerontologie, komunikativní dovednosti

Požadované speciální znalosti a dovednosti:

Vedení týmu, manažerské dovednosti, otevřenost k řešení problému

Osobní předpoklady:

Loajalita k zaměstnavateli, schopnost empatie a edukace klienta, chránit práva klienta, ochota k dalšímu vzdělávání

Jiné požadavky:

C. Současný profesní profil pracovníka
(označte zda jde o ukončené, či dosud probíhající vzdělávání, kurz apod.)

Dosažení vzdělání:

(škola, zaměření, rok absolvování) SZŠ Všeobecná sestra – 1987
SZŠ porodní asistentka - 1989

Další vzdělání, specializační kurzy, apod.:

- Viz osobní karta pracovníka

Další profesní zkušenosti

(účast na projektech z oblasti sociálních služeb ...)

NL-CZ projekt – péče o seniory III., Supervize a podpora v práci, Klienti postižení demencí a jejich důstojný život, Koncepce o rozvoji svěřeného úseku, Individuální plány péče.

Jiné dovednosti, zkušenosti – využitelné v současné profesi

Organizační, komunikační.

D. Plánovaný profesní profil pracovníka

**Vzdělávací potřeby dle požadavku
zaměstnavatele**

Vaše vzdělávací potřeby

vzdělávání v komunikaci

komunikace v týmu

supervize

supervize v organizaci

SQSS

SQSS

Individuální plánování

individuální plánování

Průběh služby

průběh služby s nekomun. kl.

Novinky v oblasti oš. péče

novinky v ošetřovatelské péči

Zde vytvořte seznam Vámi vybraných vzdělávacích programů a jejich charakteristik i vytipovaných vzdělavatelů.

Oblast a témata vzdělání:

*Práva klientů,
problematika restriktivních opatření,
komunikace.
SQSS,
výživa a nutriční terapie,
hojení ran,
supervize,
individuální plánování sociálních služeb,
BOZP-PO,
první pomoc*

Název vzdělávacího programu:

- *Viz témata*

Charakteristiky vzdělávacího programu:

- **Úroveň:** *výborná*
- **Forma:** *semináře, kurzy, konference, workshopy*
- **Rozsah:** *dle nabídky*
- **Časový plán:** *r. 2008 – r. 2010*
- **Předpokládaný výstup a výsledek:** *osvědčení – přenos do praxe*
- **Jiné:**
- **Vzdělavatel:** *dle VPO*
- **Náklady vzdělávacího programu:** *dle VPO*

Příloha 6 Směrnice k FKSP

SMĚRNICE K TVORBĚ, HOSPODAŘENÍ A POUŽÍVÁNÍ FKSP

Domov seniorů Mšeno, p. o.

1) Všeobecná ustanovení

Organizace vytváří na základě Vyhlášky MF ČR č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb v platném znění, fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP, event. fond). FKSP slouží v zařízení sociálních služeb k uspokojování sociálních, kulturních a dalších potřeb zaměstnanců dle dále uvedených pravidel vyplývajících z výše uvedeného legislativního předpisu.

2) Tvorba fondu

Rozhodujícím zdrojem pro tvorbu FKSP v zařízení je základní přiděl, který činí 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost. Do tohoto objemu pro výpočet přidělu vstupují i případné nákladově účtované odměny z fondu odměn a rovněž platy vyplácené v rámci hospodářské činnosti zařízení.

Dalšími příjmy fondu v zařízení mohou být: peněžní a jiné dary určené do fondu, náhrady škod a pojistná plnění za majetek pořízený z fondu.

Nevyčerpané prostředky a zdroje fondu koncem kalendářního roku nepropadají a převádí se do období následujícího.

3) Pravidla hospodaření s fondem

Tvorba fondu je rozpočtovým nákladem. Prostředky fondu jsou uloženy na samostatném bankovním účtu č. 188803031 / 0300, který je pro zařízení DSM veden u ČSOB Mělník. Ekonomka zařízení je povinna v rámci tvorby finančního rozpočtu na konci roku běžného, pro následující rok sestavit rozpočet tvorby pro rok následující, a to vč. stanovení výše měsíčních zálohových přidělů do fondu. Rozpočet podléhá schválení ředitelkou zařízení.

4) Použití fondu

Domov seniorů Mšeno používá prostředky fondu pro potřeby zaměstnanců zařízení, žáků a důchodců, kteří při svém prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu v organizaci pracovali, a to pouze na výdaje a v rámci rozpětí, které vyhláška umožňuje. Jde o tyto vyhláškou definované výdaje:

- a. *Stravování* – poskytování příspěvků z FKSP na stravování je pro zařízení upraveno vyhláškou MF ČR č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky. Zařízení poskytuje příspěvek z FKSP ve výši 50 % hodnoty spotřebovaných surovin.
- b. *Pořízení hmotného majetku* – z fondu lze hradit nákup hmotného majetku (např. videa, televize, sportovní náčiní aj.), který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců.
- c. Z fondu lze přispívat na *vybavení ke zlepšení pracovních podmínek*, na pracovní oděvy a obuv, a to nad povinné vybavení. Na jednotné oblečení, které je zaměstnancům zapůjčeno k užívání.

- d. Organizace může poskytnout zaměstnancům *příspěvek* na nákup vitamínových prostředků či přispívat zaměstnancům na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A, pokud není hrazeno ze zdravotního pojištění.

Příspěvek může být poskytnut do výše 2 000 Kč ročně.

- e. *Kultura, tělovýchova a sport* – organizace může poskytnout zaměstnancům příspěvek na úhradu vstupenek a na dopravu na tyto akce.

Příspěvek může činit 2 000 Kč ročně.

- f. *Dary* – na tento účel organizace vyčleňuje z fondu prostředky ve výši max. 15 % ze základního přídělu. Dary jsou poskytovány: za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, dále při pracovních výročí za 20 a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru, při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

Dary lze poskytnout do výše 10 000 Kč.

Organizace může poskytnout dar rovněž fyzickým osobám nebo příspěvkovým organizacím postiženým živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav.

- g. Z fondu lze hradit zaměstnancům část příspěvku na *penzijní připojištění* či část pojistného na soukromé *životní pojištění*.

- h. *Rekreace* – organizace může poskytnout zaměstnancům příspěvek na úhradu tuzemských i zahraničních rekreačních pobytů a zájezdů.

Příspěvek může činit 2 000 Kč ročně.

- i. *Sociální výpomoci a půjčky* – organizace může poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací.

Na základě smlouvy lze poskytnout zaměstnancům k překlenutí tíživé finanční situace bezúročnou půjčku.

Z fondu lze poskytnout sociální výpomoc či půjčku do výše 15 000 Kč.

5) Závěrečná ustanovení, účinnost

Výše příspěvku či jiného plnění z fondu je stanovena vzhledem k finančnímu zůstatku na běžném účtu FKSP DSM, na základě individuálního posouzení Poradou vedení organizace, s přihlédnutím k oprávněným požadavkům zaměstnanců.

Na poskytnutí příspěvku nebo jiné plnění není právní nárok.

Veškerá plnění z fondu, s výjimkou sociálních výpomocí, sociálních půjček a darů, jsou zaměstnancům poskytována nepeněžní formou.

Veškerá čerpání prostředků z FKSP schvaluje ředitelka organizace.

Směrnice k tvorbě, hospodaření a používání FKSP nabývá účinnosti dnem 1. 1. 2017. K tomuto datu pozbývá účinnosti předchozí Směrnice k tvorbě, hospodaření a používání FKSP ze dne 29. 12. 2015.

Za realizaci Směrnice a volný přístup zaměstnanců ke Směrnici zodpovídá ředitelka.

Ve Mšeně dne 29. 12. 201

Mgr. et Bc. Blanka Dvorščíková, MBA