

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve zvolené společnosti**

**Bc. Ondřej Bauer**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ondřej Bauer

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve zvolené společnosti**

Název anglicky

**Proposal for System of Employee Education in a Business Enterprise**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je v teoretické rovině vymezit problematiku vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku.

Cílem praktické části práce je zhodnotit oblast vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout zlepšujících opatření v oblasti stávajícího systému vzdělávání.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, kompetence

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of management and leadership for HR. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, J. E., VAN BOMMEL, F., JUŘIČKA, O. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
- FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.
- PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve fakultní nemocnici" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 06.04.2020

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. a Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za cenné rady a vstřícný přístup při vedení mé diplomové práce.

# Návrh systému vzdělávání zaměstnanců ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Významnou součástí řízení firmy a práce se zaměstnanci je řízení lidských zdrojů. Na významu v poslední době nabývá důležitost vzdělávacího systému, jenž je významným nástrojem pro chod organizace. Diplomová práce se zabývá návrhem systému vzdělávání ve fakultní nemocnici se zaměřením na nelékařské zdravotnické pracovníky. Je rozdělena na teoretickou část vypracovanou za pomoci odborné literatury, která se zabývá teorií z oblasti lidských zdrojů a vzdělávání. Dále pak na praktickou, která je složena z charakteristiky organizace a vlastního výzkumu v podobě strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Strukturovaný rozhovor byl proveden osobní formou a probíhal s vedoucí odborů vzdělávání, tedy osobou, která je přímo u zdroje vzdělávání a účastní se všech procesů spojených se vzděláváním. Dotazníkové šetření probíhalo elektronickou formou a celkem odpovědělo 74 respondentů z řad nelékařských zdravotnických pracovníků. Jako největší nedostatky, které byly vlastním výzkumem identifikovány, byly nedostatečná identifikace vzdělávacích potřeb vzdělávání, nedostatečná informovanost zaměstnanců v souvislosti se strukturou a nabídkou vzdělávacího systému, nedostatečné vyhodnocování průběhu vzdělávání a nepřilíš dobře sledovaný systém vzdělávání NZPK. V rámci práce byly doporučeny metody, které lze využít pro identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání, metody vyhodnocení vzdělávání, návrh jednotného místa na intranetu fakultní nemocnice a způsobu informování zaměstnanců ohledně všech druhů vzdělávání.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, kompetence.

# **Proposal for System of Employee Education in a Business Enterprise**

## **Abstract**

Human resources management is an important part of company organization and employee's supervision. Recently, the importance of the education system, which is a significant tool for the running of the organization, has become more important. This diploma thesis deals with the design of the education system in the University hospital with a focus on non-medical healthcare workers. This thesis is divided into a theoretical part, drawn up with the help of specialized literature, which deals with the theory of human resources and education. Following this is the practical part of the paper, which consists of characteristics of the organization and the respective research in the form of a structured interview and questionnaire survey. The structured interview was conducted in a personal form and was led with the head of the education department, i.e. a person who is directly at the source of education and participates in all processes related to education. The questionnaire survey was conducted electronically and a total of 74 non-medical healthcare respondents replied. The main shortcomings, as identified by the research, were insufficient identification of educational needs of education, insufficient information of employees in connection with the structure and offer of the education system, insufficient evaluation of the course of education and poorly monitored education system of the non-medical healthcare workers. The thesis recommended methods which can be used for identification of educational needs and planning of education, methods of education evaluation, proposal of a uniform place on the intranet of the University Hospital and a method of informing employees about all types of available education.

**Keywords:** Human resources management, Employee development, methods of education, Employee training, competencies.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Učení a vzdělávání zaměstnanců.....	17
3.2.1 Učení .....	17
3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	19
3.3 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	21
3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	22
3.3.2 Plánování vzdělávání .....	25
3.3.3 Realizace vzdělávací akce.....	28
E-learning 30	
3.3.4 Vyhodnocování vzdělávacích akcí.....	31
3.4 Pracovní pozice .....	34
3.4.1 Pracovní pozice .....	34
3.4.2 Kompetence .....	35
3.4.3 Adaptační proces.....	36
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
4.1 Představení organizace .....	37
4.2 Vzdělávací systém fakultní nemocnice .....	38
4.2.1 Pravomoci a odpovědnost .....	39
4.2.2 Vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků.....	40
Povinné celoživotní vzdělávání .....	42
4.3 Adaptační proces .....	44
4.4 Finance .....	46
4.5 Rozhovor s vedoucí Odboru vzdělávání .....	47
4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	50
<b>5 Diskuse a návrhy na zlepšení vzdělávacího systému.....</b>	<b>69</b>
5.1 Diskuse .....	69
5.1.1 Identifikace a plánování vzdělávání.....	69
5.1.2 Vyhodnocení vzdělávání.....	70
5.1.3 Informovanost zaměstnanců .....	71



5.1.4	Celoživotní vzdělávání NZPK .....	71
5.2	Návrhy na zlepšení systému.....	72
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>
	Seznam obrázků .....	79
	Seznam grafů.....	79
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>81</b>

## **Seznam použitých zkratk**

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

FN – Fakultní nemocnice

ICT - Information and Communication Technologies

ISMS - Information Security Management System

KPR - Kardiopulmonální resuscitace

MZ ČR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky

NZPK – Nelékařští zdravotničtí pracovníci

OV – Odbor vzdělávání

PPM – Popis pracovního místa

ÚLZ – Úsek lidských zdrojů

# 1 Úvod

O významu vzdělávání jako takového netřeba pochybovat. Jedná se o pilíř současné společnosti a jeho význam stále roste. Jak uvádí Koubek (2015) personální práce patří k nejdynamičtěji se rozvíjejícím oborům řízení organizace. O roli lidských zdrojů nyní není pochyb a v dnešní turbulentní době už práce s lidskými zdroji není jen otázkou míry úspěšnosti, ale dokonce otázkou přežití samotné společnosti.

Tato práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců v rámci organizace. Pro chod každé organizace je správné nastavení vzdělávacího systému významnou složkou, bez které lze v konkurenčním prostředí tržní ekonomiky jen těžko uspět. Důležitý je, jak výběr dostatečně kvalifikovaných pracovníků, tak i zároveň udržování stávajících vědomostí, získávání vědomostí nových a s tím i navazující osobnostní růst.

Ne vždy byla v minulosti dáována správnému systému vzdělávání v organizacích dáována taková váha jako dnes. Firmy si ale postupem času čím dál tím více uvědomují, že hmotný majetek není to hlavní, co tvoří podstatu podniku, jsou to především lidé a jejich vědomosti, proto se také manažeři podniků starají o kvalitní vzdělávání zaměstnanců, ale i celkovou péči o zaměstnance, jíž je vzdělávání součástí. Jedná se o neustálou kontinuální práci, která nikdy nekončí.

V dnešní době, kdy zaznamenáváme extrémně nízkou nezaměstnanost nabývá vzdělávání v rámci podniku na ještě větší důležitosti. Není pouze cestou ke zlepšení fungování dané organizace, ale i výrazným benefitem pro stávající i potencionální zaměstnance. A problém ohledně udržení kvalitních zaměstnanců a získávání nových kompetentních pracovníků řeší organizace téměř neustále a patří to mezi jejich priority. Mnohdy nabídka vzdělávání a osobnostního růstu v rámci podniku převažuje v preferencích zaměstnanců například i nad výší mzdy či jiných aspektech, obzvláště u mladších zaměstnanců je vidina osobního růstu velmi důležitá. Správný vzdělávací systém také zvyšuje motivaci zaměstnanců a zlepšuje jejich spokojenost na dané pracovní pozici.

Tato práce je zaměřena na zdravotnické zařízení, kde je správně nastavený a fungující vzdělávací systém naprosto nezbytný a pomáhá zaměstnancům v prohlubování jejich

specializací a celkově lepší péči o pacienty. Cílem je co nejkvalitnější péče pro pacienty, a té lze dosáhnout pouze za předpokladu, že je součástí organizační politiky kvalitní vzdělávací systém, který maximalizuje kvalitu všech služeb.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci, identifikovat jeho nedostatky a navrhnout systém nový, který bude eliminovat nedostatky toho předešlého.

Pro naplnění hlavního cíle jsou nastaveny cíle dílčí:

- zpracovat teoretická východiska,
- zhodnotit současný stav,
- realizovat vlastní výzkum,
- navrhnout zlepšení vzdělávacího systému.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části diplomové práce jsou za použití metody studia odborné literatury shrnuty základní poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců a definovány základní termíny z této oblasti. Jedná se o syntézu znalostní báze.

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na konkrétní organizaci, ve které bude probíhat výzkum, na jehož základě budou navržena doporučení. V úvodu druhé části práce bude podrobně popsána organizace, její fungování, uskupení, financování a systém vzdělávání. Informace o organizaci budou získány kombinací sekundárních a primárních zdrojů a to konkrétně z řídicí dokumentace organizace a z rozhovoru s vedoucí odboru vzdělávání. Ke sběru dat budou využity metody polostrukturovaného rozhovoru a metoda dotazníkového šetření.

Polostrukturovaný rozhovor se řadí mezi kvalitativní výzkumné metody. Tento typ rozhovoru je kombinací standardizovaného a nestandardizovaného rozhovoru, jelikož obsahuje strukturované i nestrukturované části (Hendl, 2012). Rozhovor bude probíhat s vedoucí odboru vzdělávání na základě předem strukturovaných otázek, které ale sám

tazatel bude moci rozšířit o doplňující otázky v průběhu rozhovoru. Rozhovor bude zaměřen na tyto oblasti:

- identifikaci dotazovaného,
- identifikace potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- metody vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocování vzdělávacích akcí,
- motivace pracovníků.

Rozhovor bude probíhat v prostorách FN s vedoucí odboru vzdělávání a následně přepsán. Na základě rozhovoru a sběru sekundárních dat o organizaci bude sestaven dotazník, který bude následně zaslán prostřednictvím odkazu na emailové adresy zaměstnancům a vyhodnocen prostřednictvím excelu.

Dotazníkové šetření patří k nejvíce využívané techniky sběru dat. Tato technika sběru dat poskytuje vysoce standardizovaná data, díky nimž zajistíme srovnatelnost získaných dat a zároveň stejné podmínky pro všechny dotazované přispívají k vyšší reliabilitě (Sedláková, 2014).

Dotazník bude obsahovat několik typů otázek.

- Uzavřené otázky, u kterých si respondent vybírá z konkrétních předem definovaných odpovědí tu, která je podle něj správná nebo se nejvíce blíží jeho vlastnímu názoru.
- Otevřené otázky, kde budou mít respondenti možnost vyjádřit vlastní odpověď.
- Polouzavřené otázky, které doplňují předem definované odpovědi o možnost vlastní odpovědi respondenta a nabízejí tak kompromis mezi předchozími dvěma typy.
- Škálové otázky využívající stupnice, na nichž respondent označí míru svého postoje (Sedláková, 2014).

Dotazník bude sestaven v microsoftové aplikaci Forms a následně rozeslán zaměstnancům FN prostřednictvím odkazu do e-mailu. Výběr vzorku může být náhodný nebo záměrný.

Náhodným výběrem vzorku můžeme vybrat vzorek, který nám umožní naše zjištění zobecnit pro celou populaci a zároveň bude reprezentativní pro základní soubor. Druhý výběr vzorku je výběr záměrný, také nazýván jako účelový. Zkoumané jednotky jsou v něm vybírány za určitým úmyslem výzkumníka, a proto neposkytují reprezentativní vzorek a postup výběru nelze dále generalizovat (Sedláková, 2014). Pro účely této diplomové práce bude vzorek vybrán náhodně, a to konkrétně systematickým výběrem. Za ideálních okolností by proběhlo dotazování na celém základním souboru NZPK, to ale nebylo povoleno vedením Úseku NZPK, byl tak zvolen tento způsob, který by měl být z důvodů pravděpodobnosti reprezentativním i pro celý základní soubor.

V poslední kapitole praktické části budou shrnuty výsledky z rozhovoru a z dotazníkového šetření. Ty následně propojeny s poznatky z části teoretické a po této syntéze bude podán návrh na zefektivnění vzdělávacího systému ve FN.

V závěru celé práce budou shrnuty získané poznatky o organizaci, jejím dosavadním vzdělávacím systému, výsledcích praktické části a návrhu pro efektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2015) je pro fungování kterékoliv organizace nutné propojit, využívat, shromáždit a uvést do pohybu materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Práce a kombinace s těmito zdroji je základním úkolem řízení organizace. Finanční a materiální zdroje lze považovat za neživé zdroje. Uvádí je do pohybu až zdroje lidské, které jsou závislé na zdrojích informačních, jinak by nebyly schopné využívat neživé zdroje v maximální míře.

V době globalizace a konkurenčního boje v rámci tržní ekonomiky, se podniky soustředí čím dál tím více i na vyjádření nehmotných forem kapitálu, které jsou nedílnou součástí tržní hodnoty podniku. Kromě finančního kapitálu, který je dobře měřitelný se jedná i o tzv. intelektuální kapitál, u kterého je vyjádření hodnoty daleko složitější. Intelektuální kapitál tvoří patenty, technologické postupy, vědomosti a zkušenosti. To vše lze označit za nehmotný majetek, který přispívá ke kvalitě interních procesů, které pak pomáhají vytvářet kvalitu finálního produktu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Pod intelektuální kapitál spadá lidský kapitál, který je tvořen zaměstnanci podniku a jejich schopnostmi, vrozenými i získanými znalostmi, postoji a kompetencemi. Lidské složky podniku jsou proměnlivými složkami, schopnými se učit, zlepšovat a celkově se vyvíjet, k tomu je však naprosto nezbytná správná motivovanost zaměstnanců. Pro růst podniku je právě rozvoj lidských složek esenciálním prvkem. Pro správný růst je pak velmi důležité pracovat s lidským potenciálem, který, pokud ho podnik dokáže maximálně využít a dále ho rozvíjet, může pomoci k posunu vpřed (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti ve spojení se schopností zlepšovat se, jsou dnes považováni za hlavní zdroj konkurenční výhody firem. Lidské zdroje tak lze označit jako nejcennější majetek podniku a podle toho je také nutné s ním zacházet. Nakládáním s lidskými zdroji se zabývá řízení lidských zdrojů, což je promyšlený přístup přispívající k dosahování cílů organizace (Armstrong, 2016).

Řízení lidských zdrojů tedy lze chápat jako určitou filosofii a strategii chování podniku v otázce nakládání s lidskými zdroji. Určuje chování k zaměstnancům, politiku rozvoje zaměstnanců a další. Proto je nezbytně důležité, aby byl ve vykonávání této strategie konzistentní management společnosti. Management musí chápat lidský faktor jako majetek podniku, do kterého je potřeba investovat, a že za pomoci lidské složky lze dosahovat přidané hodnoty. Toho všeho lze dosahovat pomocí vhodné firemní kultury, dobré komunikace, správně nastaveného vzdělávacího systému a dobře nastavených pracovních postupů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dle Koubka (2015) došlo postupem času ke změně funkcí personálního řízení a chápání personálního řízení jako takového. Už se nejedná o separovanou práci personálního oddělení. Řízení lidských zdrojů už není záležitostí pouze personálního oddělení, z tohoto důvodu nezřídka kdy například bývá zástupce personálního oddělení součástí užšího vedení společnosti, kvůli správnému nastavení podnikové filosofie. Můžeme říct, že řízení lidských zdrojů se zabývá všemi možnostmi lidských zdrojů, jejich růstu a celkové práci s nimi.

Dle Koubka (2015) lze považovat za hlavní úkoly řízení lidských zdrojů následující:

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
4. Zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

Z toho pak plyne zaměření na následující aktivity. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které mají za cíl zlepšovat klíčové dovednosti zaměstnanců a vytvořit z nich flexibilní pracovní sílu. Dále organizační rozvoj, který má za úkol nastavení správně fungujících vztahů uvnitř organizačních jednotek. Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, návaznost pravomocí a úkolů na konkrétní pracovní místa. Formování personálu organizace, což obnáší fluktuaci zaměstnanců v rámci organizace, přesuny mezi jednotlivými místy, karierní postupy atd. Zabezpečování datové základny a funkčnost personálních informačních systémů. Plánování lidských zdrojů, zajišťuje dlouhodobější plán



k naplňování podnikových cílů do budoucna skrze lidské zdroje. Velmi důležité je i odměňování a zaměstnanecké výhody, nutnost udržení motivace, spravedlnosti a konzistence systému. A v neposlední řadě pak zdravé zaměstnanecké vztahy a také pomoc zaměstnancům nejen v profesní, ale i v osobní rovině (Koubek, 2015).

Dalším krokem ke správnému řízení lidských zdrojů je strategické řízení lidských zdrojů, jehož význam spočívá hlavně v plánování, a to převážně v dlouhodobějším horizontu. Jedná se o promýšlení firemní kultury a filosofie a je chápáno hlavně jako prostředek k dosažení konkurenční výhody. Nástrojem je personální strategie, která vychází z analýz a vyhodnocení stavu v oblasti lidských zdrojů. V rámci personální strategie pak dochází k činnostem jako jsou analýza práce, tvorba hodnotícího systému nebo adaptačního procesu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

V rámci teoretické části je vhodné si vyjasnit některé odborné termíny a základní pojmy, spojené se vzděláváním zaměstnanců. Pro pochopení principů vzdělávání je nezbytné pochopit rozdíly a význam termínů jako jsou učení, vzdělávání zaměstnanců či kompetence.

## **3.2 Učení a vzdělávání zaměstnanců**

### **3.2.1 Učení**

Učení je získávání znalostí, zkušeností, návyků, dovedností, chování, preferencí, přístupu osob a podobně. Učení tak ovlivňuje vnímání informací člověkem. Je to získání některého z výše jmenovaných prvků, kterého nebyl dotyčný schopný předtím (Armstrong, 2016).

Dle Hroníka (2007) je učení nejen pouhým věděním, ale hlavně nástrojem, díky kterému člověk dokáže fungovat v okolním světě a zajišťuje tak interakci mezi člověkem a proměnlivým prostředím kolem něj. Příkladá tak velkou váhu učení spontánnímu, které se liší od vzdělávání a rozvoje, které považuje za strukturalizované a organizované způsoby učení.

Armstrong (2016) dělí učení na formální a neformální. Neformální učení je silně zaměřené na individuální potřeby člověka, samotný člověk si určuje průběh vzdělávacího procesu.

Mezi výhody neformálního vzdělávání patří například nepřesycenost informacemi, úsilí odpovídá bezprostřednímu prostředí a výsledné znalosti odpovídají konkrétním potřebám jedince. Oproti tomu mezi nevýhody lze zařadit nesoustavnost a neplánovanost, mohou vznikat dlouhé časové prodlevy, učící se osoby taky mohou získat špatné návyky, kterých se budou posléze jen těžko zbavovat. Oproti tomu učení formální není zaměřené individuálně, cílové požadované znalosti mohou být mnohem vyšší nežli startovní. Často se odehrává mimo pracoviště a mezi nevýhody může patřit právě neindividuální přístup, který nemusí díky své univerzálnosti odpovídat předpokladům všech učících se.

Důležitým pojmem pro vzdělávání v podniku je pojem křivka učení, který vyjadřuje dobu, za kterou je nezkušený jedinec schopný dosáhnout požadované úrovně výkonu. Křivka může být kolísavá, standardní či stupňovitá a zahrnuje hranici pojmenovanou jako „standard zkušeného pracovníka“. Za důležité pak Armstrong (2015) považuje v rámci schopnosti učit se i plánování a organizaci učení, správně hodnocení výsledků, uvedení do praxe, rozpoznání změn v závislosti na to, co učení přineslo nebo posouzení kvality obsahu učení.

Kolb (v rámci Vodáka a Kucharčíkové, 2011) učení popisuje jako konfrontaci mezi čtyřmi volbami (viz obrázek 1 níže) experimentálního učení.

1. Schopnost konkrétní zkušenosti, což znamená ztotožnění se ze strany posluchače s danou situací.
2. Schopnost reflexivního pozorování znamená, že posluchač dokáže pozorovat situace a dokáže je propojit s vlastní zkušeností a nahlížet na ni z různých úhlů pohledu.
3. Schopnost abstraktní koncepce lze popsat jako schopnost, kdy posluchač dokáže myslet a učit se tak, že nové vědomosti staví na racionálních základech a platných teoriích.
4. Schopnost aktivního experimentu znamená, že je posluchač schopen najít pro teorii oporu v praxi, čímž dokáže problém vyřešit (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obrázek 1 - Cyklus učení



Zdroj: Upraveno dle Vodák, Kucharčíková (2011)

### 3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

O důležitosti vzdělávání toho bylo řečeno mnoho a dnes již nikdo nepochybuje o jeho významu. Význam vzdělávání zaměstnanců je nutný pro obě strany pracovního vztahu. Podnik, jenž nedbá na vzdělávání zaměstnanců, ztrácí krok s konkurencí, nedosahuje takových výsledků, není tak efektivní a pravděpodobně ve výsledku ani nebude mít nižší výdaje. Naopak investice do vzdělávání zaměstnanců se vrací. Z druhé strany ani zaměstnanci si nemohou dovolit nevzdělávat se a nepracovat na vzdělávání a osobním rozvoji, takoví zaměstnanci ztrácejí na trhu práce cenu a budou to mít složitější s hledáním pracovního místa, popřípadě jeho udržením. Koubek (2015) vidí jako stěžejní vlastnost vedoucí k úspěšnosti organizace flexibilitu, tedy schopnost reagovat pružně na změny. A jsou to právě zaměstnanci, kdo tvoří flexibilitu a aktivně podporují a pomáhají aplikovat změny. Proto je zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce udržovat pracovní schopnosti zaměstnanců na takové úrovni, aby byli schopni pružně reagovat. Podotýká, že už nestačí pouze tradiční způsoby jako jsou zácvik, doškolování či přeškolování, ale jde o neustále kontinuální rozšiřování schopností zaměstnanců nad rámec jejich pracovních úkonů v rámci pracovního místa.

V rámci vzdělávání zaměstnanců se vyskytují samozřejmě i různé překážky, důležité je, je rozpoznat, správně analyzovat a pokusit se je překonat. Barták (2015) rozděluje bariéry ve

vzdělávání na percepční, bariéry kultury a prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a emocionální bariéry. Percepční bariéry brání vnímání podstaty problému. Kulturní bariéry, které chápe jako zažití určitých rámců myšlení, které si člověk pevně usadil v hlavě během svého vývoje na základě prostředí, v kterém se pohyboval, a nedokáže tyto rámce opustit a přemýšlet jinak. Intelektuální bariéry mohou vznikat například používáním složitého jazyka, absencí zpětné vazby apod. Emocionálními bariérami mohou být třeba strach z chyby nebo obava z neznámého.

Koubek (2015) rozděluje vzdělávání zaměstnanců na 3 části (viz obrázek 2):

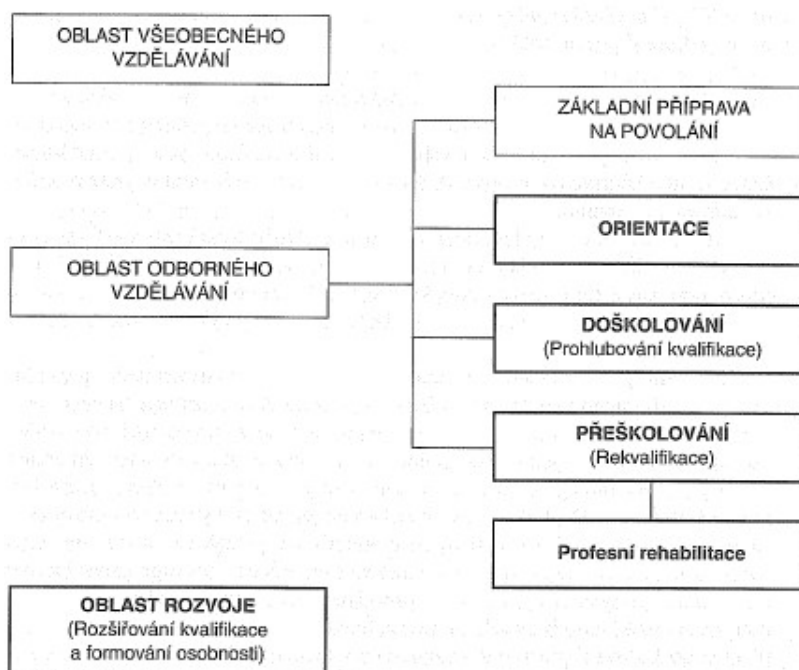
1. Oblast všeobecného vzdělávání
2. Oblast odborného vzdělávání
3. Oblast rozvoje

**Oblast všeobecného vzdělávání** obsahuje veškeré základní znalosti a dovednosti, které jsou potřeba pro fungování jednotlivce ve společnosti. Jde o sociální rozvoj jednotlivce a základní schopnosti a dovednosti na jejichž základech lze dále rozvíjet ostatní schopnosti včetně pracovních. Tuto oblast vzdělávání má na starosti stát.

**Oblast odborného vzdělávání** nebo také training, pojímá přípravu na povolání a formování specifických znalostí. Je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje vzdělávání přípravné, ale i průběžné jako jsou rekvalifikace či přeškolení.

Třetí oblastí je podle Koubka (2015) **Oblast rozvoje**, jenž je zaměřena na získávání větší palety znalostí a dovedností, než je nezbytně nutné pro výkon povolání, mnohdy překračuje i hranice konkrétního oboru. Dalo by se říci, že se spíše než na momentálně vykonávanou práci, soustředí na karierní růst a formuje spíše pracovní potenciál zaměstnance. I tento rozvoj vede k vylepšení pracovních schopností a výkonnosti, ale není tak úzce spojen s pracovním místem a je jakousi přípravou na posun na jinou pracovní pozici v organizaci či mimo ni.

Obrázek 2 - Systém formování pracovních schopností člověka



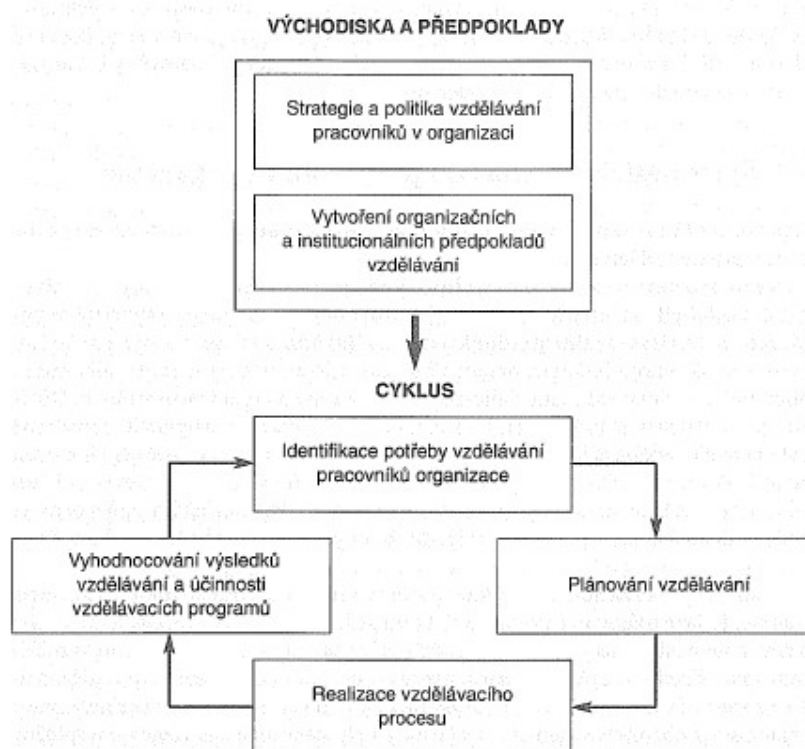
Zdroj: Koubek, 2015, s. 255

### 3.3 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Pro správné zacházení se vzděláváním v rámci organizace je nutný promyšlený vzdělávací systém. Bez něj jde pouze o nahodilé jednotlivé kroky, které mohou mít dosti rozličný dopad jak na zaměstnance, tak na samotnou organizaci. Tvorba dobře organizovaného systému vzdělávání je nejefektivnějším způsobem, jak nakládat se vzděláváním zaměstnanců v organizaci. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, drží se jasně stanovených cílů strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené prostředí pro chod tohoto systému (viz obrázek 3). Samotný cyklus tohoto vzdělávacího systému začíná identifikací a analýzou potřeb vzdělávání zaměstnanců organizace. Následuje cyklus plánování vzdělávání, jeho hlavní náplní jsou hlavně otázky rozpočtu, cílových skupin vzdělávání, obsahu a metod vzdělávání a časového plánu. Poté přichází fáze realizace vzdělávání, kdy se na základě identifikace potřeb, vybraných metod a dle časového plánu provádí samotný proces vzdělávání. Poslední a neméně důležitou fází cyklu je vyhodnocování nejen výsledků vzdělávání, ale i účinnosti vzdělávacího programu a jednotlivých metod vzdělávání (Koubek, 2015).

Následně si podrobněji popíšeme jednotlivé fáze vzdělávacího cyklu, pouze jejich dodržení a správný obsah umožní vytvořit dobrý a fungující vzdělávací systém. Pohledy odborníků se, co se týče některých dílčích částí cyklu, liší, ale v základních bodech cyklu a jeho obsahu se shodují.

Obrázek 3 - Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace



Zdroj: Koubek, 2015, s.260

### 3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

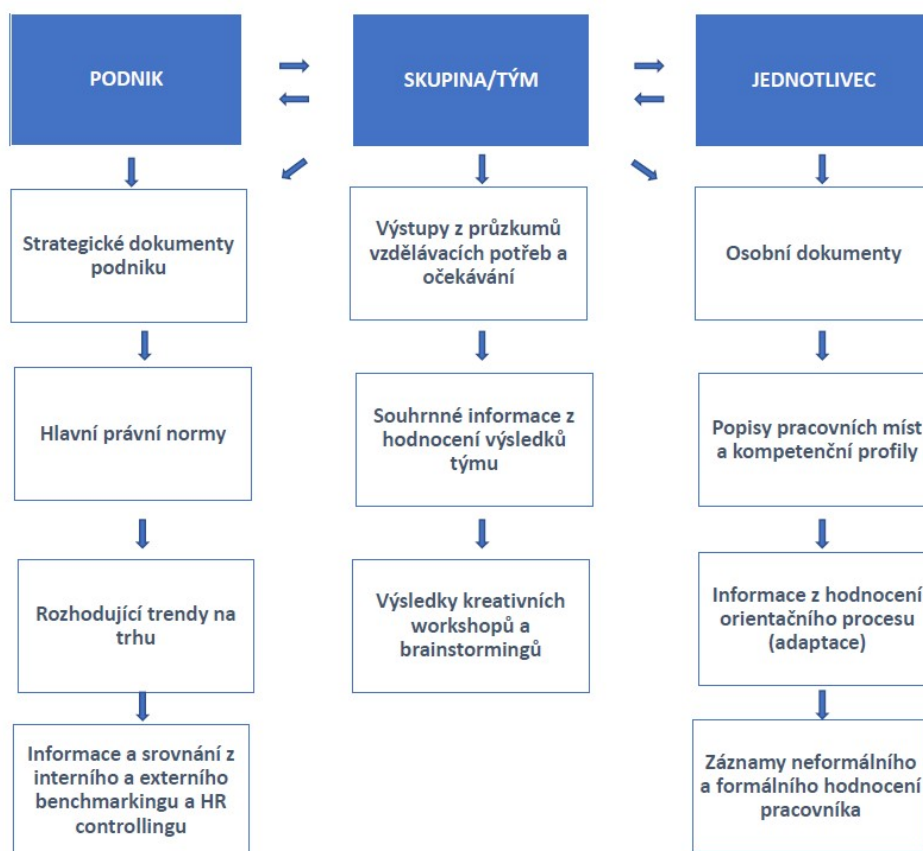
Základem identifikace vzdělávacích potřeb je strategická analýza na určité období, většinou rok. V rámci té je nutné identifikovat, jak nedostatky v dovednostech a znalostech zaměstnanců, tak ale také prostor pro zlepšení a rozvoj potenciálu zaměstnanců. Důležitá je také analýza po jednotlivých odděleních, týmech a jednotlivcích. Na základě analýzy a identifikace problému, pak musí organizace kvalifikovaně rozhodnout, které potřeby se stanou prioritami, budou v daném období upřednostněny a bude na ně v rámci vzdělávání kladen důraz (Tureckiová, 2009).

Vodák a Kucharčíková (2011) se v rámci analýzy vzdělávacích potřeb zaměřují na výkonnost a vznik tzv. výkonnostní mezery. To znamená mezeru mezi současným stavem

výkonnosti zaměstnanců a odpovídajícím stavem výkonnosti, popřípadě výkonnosti potenciální. Úkolem vzdělávání je tuto mezeru zaplnit. Podstatou je pak zkoumání toho, z čeho tato mezera vzniká, zdali se jedná o nedostatek dovedností, jak často se tyto dovednosti procvičují, jak jsou užitečné apod..

Samotná identifikace vzdělávacích potřeb má dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) 3 části. Části postupují odshora dolů, v první části jde o analýzu samotného podniku, jeho strategie, filosofie a její naplňování. V druhé části jde o analýzu jednotlivých pracovních míst, rozdíly mezi požadavky na pracovní místo a skutečným stavem. Také zde je analyzováno chování vedoucích zaměstnanců, jejich dovednosti a jejich schopnosti naplňovat skrze firemní strategii cíle vzdělávání. V třetí fázi se zaměřuje na analýzu jednotlivých osob (viz obrázek 4).

Obrázek 4 - Relevantní zdroje analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tureckiové, 2009, s. 84

Pro tyto analýzy je nezbytný kvalitní sběr dat, bez toho není možné situaci správně vyhodnotit. Pro sběr dat se využívají různé metody, které se liší podle dat, které chceme zkoumat. Jedná se však o jednoduché a snadno použitelné metody (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Mezi nejčastěji využívané metody sběru dat patří.

- Strukturovaný rozhovor – vhodný zejména k získání informací ohledně pracovních výkonů jednotlivců či skupin od kvalifikovaného vedoucího zaměstnance. Jedná se o předem připravený seznam otázek. Nevýhodou této formy je velká časová náročnost. Mezi výhody patří flexibilita, možnost konzultace a detailnějšího pohledu na problémy.
- Dotazník – vhodný zejména pro jednotlivé zaměstnance a slouží k získání pohledu dotazovaných zaměstnanců na aspekty jejich práce, co jim vyhovuje, co ne. Jedná se o určitý typ zpětné vazby. Výhodou jsou nízké náklady, naopak nevýhodou může být nesprávné pochopení otázek či špatná struktura otázek.
- Pozorování – lze provozovat u skupin i jednotlivců. Jedná se o srovnání pozorovaných činností s normami a platnými pracovními postupy. Výhodou je názorná ukázka v podmínkách organizace, nevýhodou může být nepřirozené chování pozorovaného zaměstnance, který o pozorování ví.
- Participace – během časového úseku výzkumník přebírá úkoly spojené s pracovním místem a sám testuje dovednosti v praxi. Nevýhodou mohou být specifická pracovní místa, na která výzkumník odborností nestačí, výhodou je praktické zkoušení mechanismů.
- Popis práce vytvořený zaměstnancem – popis úkolů a pracovních činností očima zaměstnance. Výhodou je praktická zkušenost zaměstnance, který pozici a jednotlivé úkony dobře zná. Nevýhodou pak může být jeho zkreslený pohled.
- Skupinová diskuse – je diskuse skupiny nad nějakým problémem či změnou. Jde o relativně časově náročný způsob a je poměrně složité skupinovou diskusi správně zvládnout a využít. Pokud se to však povede, jedná se o účinný nástroj, kdy je problém prozkoumán z různých úhlů a různými pohledy (Vodák a Kucharčíková, 2011).



V praxi se využívají další techniky jako jsou workshopy, SWOT analýza, testy schopností, ale také hodnocení a sebehodnocení. Pro správnou identifikaci potřeb je nutné využít hned několik z těchto metod současně, a to vhodným způsobem. Vhodné použití správných nástrojů pak teprve ukáže opravdové slabiny chodu podniku a lze pak určit prioritní potřeby, na které je nutné se v rámci vzdělávacího procesu zaměřit (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### 3.3.2 Plánování vzdělávání

Na identifikaci potřeb vzdělávání volně navazuje fáze plánování vzdělávání. Plánování vzdělávání má v praxi na starosti vedení podniku ve spolupráci se zástupci personálního úseku. Již během identifikace potřeb se tvoří určité návrhy programu a rozpočtu, ale až ve fázi plánování dochází ke konkretizaci určení definitivní podoby programu a rozpočtu.

Klíčové pro správné plánování vzdělávání je zodpovězení následujících otázek (Koubek, 2015):

*Obrázek 5 - Na co by měl odpovídat dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců*

<b>JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?</b> (Obsah)
<b>KOMU?</b> (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
<b>JAKÝM ZPŮSOBEM?</b> (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
<b>KÝM?</b> (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
<b>KDY?</b> (Termín, časový plán)
<b>KDE?</b> (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
<b>ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?</b> (Rozpočtová stránka plánu)
<b>JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?</b> (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

*Zdroj: Koubek, 2015, s. 265*

Stejné otázky vidí jako základ pro plánování vzdělávání zaměstnanců i Vodák s Kucharčíkovou (2011).

Nedílnou součástí plánování vzdělávání je pak výběr metod vzdělávání a jejich využitelnost. Koubek (2015) rozděluje metody vzdělávání na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, to jsou metody vykonávané přímo na pracovišti, jinak se jim také říká metody „on the job“ a pak na metody používané mimo pracoviště tzv. „off the job“. Oba typy jsou využívány a kombinované, ale obecně lze říci, že pro řadovější zaměstnance jsou účinnější metody „on the job“ a naopak pro vedoucí zaměstnance se spíše hodí metody typu „off the job“, nejde však o žádné stigma a je třeba posuzovat individuálně, které metoda je pro potřebné cíle užitečnější.

Nejčastěji využívané metody zpravidla používané ke vzdělávání „on the job“ a „off the job“ jsou uvedeny níže, nicméně je potřeba dodat, že existují spousty dalších metod, které jdou v ruku v ruce i s vývojem technologií a nabízejí další moderní možnosti (Koubek, 2015).

#### On the job

1. Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji využívaná metoda a nezákladnější z metod vzdělávání na pracovišti, jde o názornou ukázkou určité činnosti a její následný trénink.
2. Coaching – rozdíl oproti jednorázové instruktaži je v tom, že coaching je dlouhodobější a zároveň jsou při něm sledovány určité pokroky a plnění cílů.
3. Mentoring – obdoba coachingu, avšak větší část zodpovědnosti leží na samotném trénovaném zaměstnanci, jde zde i o bližší vztah mezi žákem a mentorem.
4. Counselling – jde o typ konzultace a vzájemné spolupráce, vztah je oproštěn od bariery žák/učitel nebo nadřízený/podřízený, ale jedná se o vzájemné vzdělávání se dvou zaměstnanců na podobné úrovni.
5. Asistování – další tradiční metoda, méně zkušený zaměstnanec se učí asistováním zkušenějšímu, mnohdy slouží jako příprava k přechodu na vyšší, mnohdy řídicí pozici, využívá se u náročnějších pozic, kde je složité předání ze dne na den nebo obtížná zastupitelnost.

6. Pověření úkolem – navazuje na asistování, je to další pomyslný krok, kdy asistent dostává vlastní samostatný úkol, jehož řešení se na závěr vyhodnocuje.
7. Rotace práce – zaměstnanec absolvuje „kolečko“ v rámci organizace a zkouší různé činnosti, jedná se o metodu často využívanou při nástupu, kvůli pochopení fungování organizace nebo pro vedoucí zaměstnance, kteří pomocí toho zmenší odstup od podřízených a mohou tak lépe vykonávat řídicí činnosti.
8. Pracovní porady – cenná výměna zkušeností, prezentace názorů a rozdělování úkolů. Na rozdíl od ostatních se jedná o metodu, která se využívá ve skupině, zbytek metod je individuální nebo ve dvojici.

#### Off the job

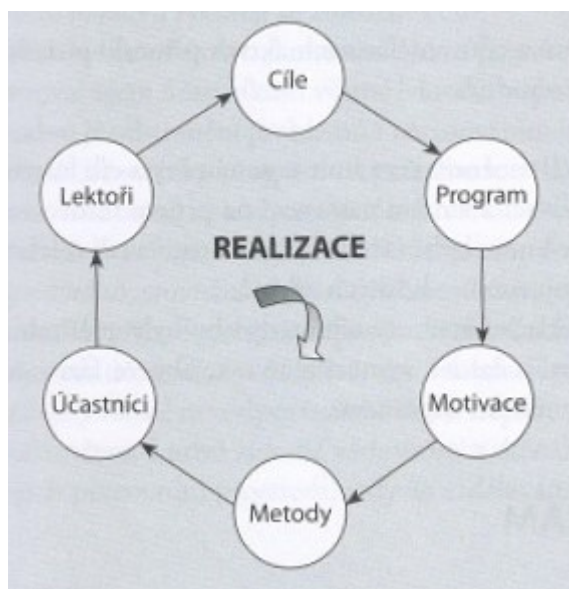
1. Přednášky – tradiční metoda, soustředí se na předání faktických informací nebo teoretických znalostí.
2. Seminář – jde o variantu přednášky doplněnou o diskusi, ale je také náročnější na organizaci.
3. Demonstrování – jde o ukázkou jednotlivých činností a předávání vědomostí názorným způsobem. Využívá se k tomu řada prostředků (trenažéry, simulace, výukové dílny, moderní technologie...).
4. Případové studie – jde o metodu, kdy se pracovníci učí tím, že řeší formou případové studie zadaný, obvykle fiktivní úkol, musejí nastudovat problematiku, analyzovat problém a přijít s řešením. Typem případové studie jsou workshopy a brainstorming. Workshop akorát řeší problémy v týmu zaměstnanců a více komplexněji, jde o řešení praktických problémů. Brainstorming je postaven na návrzích jednotlivců, jak dílčím způsobem řešit problém.
5. Hraní rolí (manažerské hry) a simulace – jde o metody, které se vyloženě orientují na praxi, simulaci různých běžných situací a vžití se do jednotlivých rolí.
6. Assessment centre – kombinuje nejlepší vlastnosti
7. Outdoor training – jde o nácvik manažerských dovedností pomocí her. Pomáhají zlepšit vlastnosti jako jsou komunikace či schopnost spolupráce nebo originálního řešení problémů.

8. Vzdělávání pomocí PC (E-learning) – tato metoda zažívá v současnosti velký boom. Je velmi časově úsporná (Koubek, 2015; Mužík, 2000).

### 3.3.3 Realizace vzdělávací akce

Po fázi plánování, kdy je vše připraveno, nastává fáze realizace vzdělávací akce. Jedná se o samotné využití konkrétních metod, provádění jednotlivých kroků naplánovaných v rámci plánování vzdělávacího systému, které má vést ke stanoveným cílům, které byly identifikovány na základě počáteční fáze cyklu, a to identifikace vzdělávacích potřeb (Tureckiová, 2009).

Obrázek 6 - Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99

Samotná realizace se skládá z těchto jednotlivých složek (viz obrázek 4). **Cíle** jsou dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) děleny na programové cíle (ty které se stanovily v rámci identifikace vzdělávacích potřeb), cíle samotného kurzu, cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Rozlišuje se také termín záměr a cíl. Cíl je určitá dovednost nebo schopnost, které nabyde účastník kurzu po absolvování. Záměrem pak myslí konkrétní činnost v rámci kurzu a to, proč bude učivo probíráno. Pro naplnění cílů a záměrů je nutné, aby s nimi byli účastníci před kurzem seznámeni, nemělo by tak dojít k nepochopení záměrů a cílů a ztrátě

motivace zaměstnance. Důležitým faktorem je pak měřitelnost konkrétních cílů, a to ve vztahu k závěrečné fázi cyklu, kdy je potřeba změřit a vyhodnotit úspěšnost kurzů.

Správně nastavený **program** kurzu je klíčový. V ideálním prostředí mají zaměstnanci možnost před kurzem proklamovat svá očekávání a přání spojená s kurzem, nedochází tak k nenaplnění očekávání. Důležitý je pak i harmonogram, kdy je třeba dostatku času na všechny části programu. Úspěšnost kurzů tkví i v prostoru pro komunikaci, na kterou ovšem musí být čas.

Klíčovým aspektem je **motivace** zaměstnanců, zaměstnanci na vzdělávací akce, třebaže je velmi dobře připravená, musí být motivováni ke vzdělávání, bez motivace nelze očekávat dobré výsledky. Správně motivovaný zaměstnanec musí být přesvědčený o přínosech kurzu a že takový kurz má smysl ve spojitosti s výkonem jejich práce, ať už jde o okamžité využití či investici do budoucna. Toho lze dosáhnout různými způsoby, názorné příklady, kdy se vědomosti v kurzu nabyté využily v praxi apod.. Klíčové jsou pro motivaci ve vzdělávání motivační faktory, které jsou individuální. Mezi nejvíce využívané patří zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, využití získané kvalifikace, seberealizace, získání certifikátu/titulu, zvýšení výkonnosti, zvýšení flexibility, získání sociálních výhod. Mezi motivační faktory ke vzdělávání lze řadit ale i některé obecné jako jsou pochvala od vedoucího zaměstnance, jeho příklad, ztotožnění se s podnikem atd..

Složkou realizace vzdělávání, kvůli které je celý proces uskutečňován jsou samotní **účastníci**. Dle Kolba (v rámci Vodáka a Kucharčíkové, 2011) jsou děleni do čtyř typů: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Každá z těchto skupin má rozličný přístup ke vzdělávacím akcím.

Samotná ochota učit se je u dospělých jedinců podmíněna třemi základními faktory. Jde o faktory fyzické, jako jsou fyzická kondice, stres a určitá fyziologická omezení, která mohou narušit schopnost správně vnímat a učit se. Dále jde o faktory emocionální, které jsou založeny, na motivacích, náladách, hodnotových žebříčcích apod. A jako třetí faktory intelektuální, zde se jedná o intelektuální základ účastníků, zda mají na čem stavět nové poznatky, zda nové poznatky nerozporují ty staré a zda jim vyhovují konkrétní metody učení.

**Metody** jsou již detailněji rozebrány výše v rámci plánování aktivit, a tak zbývá poslední složka realizace, kterou si rozebereme, a to jsou **lektoři**, kteří slouží jako hlavní výkonný nástroj realizace vzdělávání. Od nich se částečně odvíjí kvalita i výsledek vzdělávací akce. Významným kritériem kvalitního lektora jsou dobré osobnostní předpoklady. Základem je velmi dobrá znalost problematiky, což samo o sobě nestačí, lektoři musí mít i srozumitelný projev, určité charisma a empatii. Mezi nejdůležitější vlastnosti patří umění poslouchat a klást otázky, pružně reagovat na dotazy, nepodceňování přípravy, radost z práce s lidmi a hlavně velká přizpůsobivost (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### **E-learning**

Detailnější popis v rámci vzdělávání zaměstnanců si zaslouží e-learning, který je firmami využíván čím dál tím častěji a ve větším a větším měřítku. Oblíbený je kvůli nižším nákladům, lepší šířitelnosti a celkové časové úspoře. Nejdříve je potřeba definovat, co je to e-learning. Jedná se o vzdělávací proces, který využívá informační a komunikační technologie. Není to to samé jako online learning, který je ve skutečnosti podmnožinou e-learningu, která využívá ke vzdělávání internet, intranet nebo extranet. Rozlišujeme v zásadě 3 hlavní typy e-learningu: CBT, WBT a VC.

- CBT, tedy Computer based training jsou kurzy v offline podobě, distribuované na přenosných zařízeních (flash disc, CD, DVD.), které nevyžadují připojení k internetu.
- WBT, tedy Web based training, jsou kurzy, které jsou poskytovány za pomoci internetu nebo intranetu, poskytují zpětnou vazbu a pružně reagují. Tento systém je momentálně nejběžnější a nejhojněji využívaný pro povinná školní bezpečnostní práce či požární ochrany a dalších.
- VC, tedy Virtual classrooms. jak lze odvodit od názvu, jedná se o virtuální třídy, kde je možná interakce mezi vyučujícím a studenty. Jedná se o skypová školení, webináře apod., obrovskou výhodou je okamžitá reakce vyučujícího směrem k žákům (Barešová, 2012)

Hlavní výhody a nevýhody e-learningu můžeme vnímat ze třech základních pohledů: vzdělávaného (dále jen VZD), vzdělávajícího (dále jen VZC) a organizace (dále jen ORG). Mezi **výhody** patří šetření nákladů (ORG), kontrola průběhu (ORG, VZC), dostupnost

(ORG, VZC, VZD), předávání velkému počtu vzdělávajících (ORG, VZC), časová a geografická flexibilita (ORG, VZC, VZD), statistiky (ORG, VZC, VZD), emocionální odstup (VZC, VZD), individuální tempo (VZD), mobilita (ORG, VZC, VZD), relativní anonymita (VZD), modernost (ORG, VZC, VZD). Mezi **nevýhody** pak patří hlavně vysoké vstupní náklady na vybavení (ORG), bariéry práce s ICT (VZC, VZD), nelze použít pro všechna témata (ORG, VZC), nutnost nastavení motivace (ORG, VZC, VZD) a ztráta osobního kontaktu (VZC, VZD) (Kalinová, 2014).

Stejně jako pro ostatní formy vzdělávání i pro e-learning platí, že aby byl e-learning skutečným zlepšením, je nutné analyzovat, co se bude vyučovat, kdo bude studentem a hlavně, co je cílem. Bez analýzy potřeb přijde i sebemodernější nastavení způsobu vzdělávání vniveč (Kalinová, 2014).

### 3.3.4 Vyhodnocování vzdělávacích akcí

Poslední fází vzdělávacího cyklu je vyhodnocování výsledků samotného procesu. Jedná se o snahu získat zpětnou vazbu a veškeré možné informace o průběhu a účincích vzdělávacího programu a následně ohodnotit cenu přínosu tohoto programu. V podstatě se jedná o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky. Zároveň pak do budoucna plní funkci opravnou, napomáhá rozkrýt co a jak udělat příště lépe (Armstrong, 2015).

Dle Tureckiové (2009) by se nemělo jednat o jednorázovou aktivitu. Mělo by jít o pružnou aktivitu, která se děje, jak během realizace vzdělávacích akcí, tak samozřejmě i po jejich skončení a zjištěné výsledky by pak měly mít vliv na modifikaci celého vzdělávacího systému. Mezi důvody hodnocení akcí řadí – **ověření přínosu vzdělávání pro praxi**, to znamená, jakých úspor bylo díky vzdělávací akci dosaženo a jak se vzdělávací akce odrazila na výkonu zaměstnanců. Dále **kontrolování průběhu vzdělávací akce**, zde dochází k porovnání s akcemi již proběhlými a také srovnání průběhu s programem. A nakonec **zdokonalování a učení** v realizaci vzdělávacích akcí. Díky hodnocení lze čerpat mnohé podklady pro vylepšení, jak náplně kurzů, tak jejich organizační složky. Na základě hodnocení lze pak upravit celkový program a přizpůsobit ho cílům organizace.

Přestože stále více a více organizací využívá vyhodnocování vzdělávacích programů, existuje stále plno těch, které vyhodnocování nevyužívají. Vyhodnocování má jako většina

věcí i nevýhody a rizika. Mezi nevýhody vyhodnocování lze zařadit poměrně vysoké náklady na získání kvalitních a potřebných informací. Vyhodnocování vyžaduje nejen spousty času a úsilí, ale i například zvýšené finanční výdaje a je k němu zapotřebí úzké spolupráce mezi všemi aktéry tohoto procesu. I přesto, že se podaří sehnat všechny potřebné zdroje pro vyhodnocování, není jisté, jestli se podaří oddělit správně vlivy, které mají dopad na vzdělávání i mimo vzdělávací program organizace. Některé přínosy jsou totiž velmi těžko kvantifikovatelné. Mezi rizika vyhodnocování patří například nevyužití více dostupných zdrojů informací, nelze spoléhat na jeden. Dále je tu riziko neprojevení skutečných reálných postojů účastníků, proto je velmi důležité účastníky seznámit s cíli a celkovým významem vzdělávání, jejich zpětná vazba pak bude mít větší informační hodnotu. Nicméně vyhodnocování by nemělo být ovlivněno pouze hodnocením nejnižší úrovně, tedy spokojeností účastníků. Naopak k výhodám vyhodnocování patří příspěvek ke zvýšení efektivnosti organizace, ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky, napomáhá k vylepšení systému vzdělávání, určuje oblasti, do kterých je dobré více investovat a naopak ty, u kterých to dále nemá smysl. Zaměřuje pozornost vedoucích zaměstnanců na výsledky vzdělávání, pomáhá v cílení vzdělávacích akcí a spousty dalších (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Mezi subjekty vyhodnocování patří vrcholový management, účastníci, externí odborníci a interní a externí zákazníci. Pro vyhodnocení je pak zásadní volba kritérií, obecně je lze dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní kritéria souvisejí s obsahem vzdělávacího programu, jsou jimi reakce účastníků a jejich vlastní hodnocení, ale i hodnocení dalších subjektů. Vnější kritéria se vztahují ke konečným cílům vzdělávání a vyhodnocení jejich dosažení (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Pro úspěšné vyhodnocení akcí je nutné využití správných modelů a metod. Vodák a Kucharčíková (2011) rozdělují modely dle časového uspořádání na **modely před vzdělávací aktivitou** – počty účastníků a zájemců. **Modely při ukončení vzdělávací akce** – vyjádření spokojenosti, měřitelné změny znalostí a dovedností či schopnost řešit vysvětlené situace. **S odstupem času** – zda spokojenost trvá po delší době od akce, zda si účastníci uchovali dosažené vědomosti a schopnosti. **A vliv na chování lidí v práci a jejich výkonnost**, tj. zda a jak dopomohly dosažené znalosti a schopnosti ke zlepšení



výkonnosti zaměstnanců, jejich fungování v týmu a počty účastníků, kteří na základě vzdělávací akce zaznamenali změnu k lepšímu v cílové oblasti.

Níže si alespoň informativně uvedeme příklady metod využívaných k vyhodnocování výsledků vzdělávání napříč všemi úrovněmi.

**Mezi metody vyhodnocování reakcí vzdělávání jsou řazeny tyto:**

- přehodnocení aktivity,
- dotazník,
- videoreflexe,
- vyhodnocení učení.

**K vyhodnocování nárůstu vědomostí se využívají:**

- písemné, praktické či sebehodnotící testy (před i po vzdělávací akci),
- dotazníky,
- strukturované rozhovory.

**Pro vyhodnocování pracovní výkonnosti pak:**

- strukturované rozhovory s účastníky a jejich vedoucími zaměstnanci,
- dotazníky pro účastníky a manažery,
- 180, 360 a 540stupňové zpětné vazby,
- získání kvalifikace,
- odhad či posouzení manažerské výkonnosti.

**A v neposlední řadě vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku:**

- strukturované rozhovory s vrcholným managementem,
- analýzy trendů,
- analýzy dopadů,
- kontrolní skupiny,
- vyhodnocení přínosů vrcholným managementem,
- manažerské informace,
- procesy managementu kvality,
- modely systému řízení.

Z výše uvedeného je jasné, že metod a nástrojů pro vyhodnocování vzdělávání je celá řada a je složité uplatnit správnou volbu pro konkrétní organizaci. Nicméně je v zájmu organizace využít co nejlepší kombinaci těchto metod (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### 3.4 Pracovní pozice

#### 3.4.1 Pracovní pozice

*„Pracovní pozice je místo, na němž zaměstnanec vykonává práci v rozsahu stanovené pracovní náplně. Pracovní pozice je dána vymezením konkrétní role zaměstnance (jeho pracovní náplň, zodpovědnost a umístění v organizační struktuře) v daný čas u daného zaměstnavatele“* (Armstrong, 2015, str. 229).

Popis pracovní pozice (také pracovní funkce) musí obsahovat informace o začlenění pracovního místa do organizační struktury. Popis pracovního místa (dále PPM) by měl mít stejnou formu a strukturu napříč organizací. Musí ho mít každý zaměstnanec firmy a prokazatelně se s tímto popisem musel seznámit (Armstrong, 2015).

Pracovní místo musí mít název, který je obsažen v organizační struktuře. Což není to samé jako název profese, ten se může pro organizační účely personálního oddělení využívat také, ale u názvu pracovní pozice je důležité, aby z něj bylo známo opravdové začlenění pracovního místa a to mimo jiné z důvodu zastupitelnosti. Dále musí obsahovat požadavky na způsobilost zaměstnance – tedy požadavky na vzdělávání zaměstnance, na jeho znalosti a dovednosti a také například nutnou praxi. Nezřídka kdy mají organizace vytvořen osobnostní profil v rámci PPM. Součástí PPM může být také zdravotní způsobilost. PPM by měl obsahovat soupis pracovních a bezpečnostních rizik. Nejdůležitější složkou PPM je pak samotná pracovní náplň. Měly by zde být uvedeny všechny činnosti, vykonávané na tomto pracovním místě. PPM by měl také obsahovat informaci o pravidelných školeních, nutných pro výkon pracovních činností (školení řidičů, BOZP atd.) (Armstrong, 2015).

Jednotlivé body obsahu pracovního místa uvádí také Bláha a spol. (2005).

- Název pracovní pozice + další identifikační údaje.
- Vztah k ostatním pracovním místům – zařazení v rámci organizační struktury.
- Účel a cíle práce.

- Hlavní úkoly a činnosti.
- Dodatečné informace – může obsahovat rozsah odpovědností a pravomocí, různá specifika, pracovní podmínky či odměny a zaměstnanecké výhody.
- Datum zpracování – kvůli potřebě revidovat a informaci o poslední provedené úpravě.
- Budoucí změny.

### 3.4.2 Kompetence

Kompetence nebo také jinak pravomoc, oprávnění či schopnost. Nejpřesnější významově je však pojem schopnost. Nejlépe vystihuje pojem kompetence Armstrong (2015, str. 280):

*„Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“*

V případě kompetencí zaměstnance, chápeme kompetencí chování vedoucí ke kýženému výsledku a kompetence tak představuje soubor chování, jehož prostřednictvím lze výsledku dosáhnout. Proto by měl zaměstnanec splňovat tyto tři základní předpoklady: musí být vnitřně připraven a vybaven vlastnostmi a dovednostmi na takové chování. Dále je motivován k takovému chování a vnitřně s ním souhlasí. A v neposlední řadě musí mít možnost takové chování v podniku opravdu využívat v praxi (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Armstrong (2015) rozlišuje několik typů schopností: generické a specifické schopnosti, prahové a výkonové schopnosti a rozlišovací schopnosti. Generické schopnosti jsou takové, které má mít více lidí na určité úrovni v organizaci, ať už jde třeba o schopnosti řídicích zaměstnanců nebo schopností týkající se pracovních míst podobného zařazení. Specifické schopnosti mohou být definovány pro jednotlivé pracovní role. Prahové schopnosti jsou takové schopnosti, které tak akorát stačí k výkonu nějaké práce, ale nerozlišuje se mezi různými stupni výkonnosti zaměstnanců, výkonové schopnosti rozlišují i to. Obecně jsou vyžadovány oba typy schopností, téměř vždy je potřeba alespoň nějaké schopnosti nad základní úroveň průceschopnosti. Rozlišovací schopnosti jsou takové, které rozdělují výkonné lidi od méně výkonných, tyto rozlišovací schopnosti mohou sloužit jako

podklad pro rozhodování o odměňování zaměstnanců na základě jejich odvedené práce. Mezi typické schopnosti pak patří: komunikace, orientace na výsledek, obchodní duch, zákaznická orientace, flexibilita/adaptibilita, vedení lidí, týmová práce či řešení problémů.

### **3.4.3 Adaptační proces**

Armstrong (2015) pojem adaptační proces nevyužívá, využívá termín uvádění nových pracovníků do organizace. Ten je definován jako den nástupu nového zaměstnance do podniku a obsahuje procedury, které mají za úkol novému zaměstnanci poskytnout vše potřebné pro co nejrychlejší adaptaci v rámci pracovního prostředí a schopnost co nejrychleji se zapojit do práce.

Veselá, Kanioková Veselá (2011) definují proces pracovní adaptace jako přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a podmínkám, tak aby byl schopen plnit požadované pracovní úkoly a dosahoval požadovaných výkonů. Jedná se o kontinuální proces, který startuje nástupem na pracovní pozici a pokračuje po celou dobu pracovního života.

Jako hlavní fáze adaptačního procesu jsou v odborné literatuře uváděny tři nebo čtyři hlavní fáze. Kasper a Mayrhofer (2005) uvádí čtyři fáze: Přednástupní fázi, nástupní fázi, integrační fázi a fázi plného členství. Přednástupní fáze obsahuje dosavadní pracovní zkušenosti nebo samotné rozhodnutí se pro místo. V rámci nástupní fáze dochází k samotnému nástupu zaměstnance, ke konfrontaci očekávání organizace, osoby a reality. V rámci integrační fáze dochází k překonávání sociální a odborné integrace. Poslední fází je pak plnohodnotná fáze plného členství. Jiní autoři jako například Duchoň a Šafránková (2008) uvádí fáze pouze tři, je vynechána fáze přednástupní. Náplní první etapy je pak podobné jako u nástupní fáze, tedy zařazení pracovníka na pracoviště, seznámení s prací a spolupracovníky. V druhé etapě dochází k získávání potřebných zkušeností a zaučení. Ve třetí etapě dochází k vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci.

## 4 Vlastní práce

Praktická část práce navazuje na teoretické poznatky získané z odborné literatury a rozepsané v části první. Praktická část se dělí na dvě hlavní části. První část je věnována samotné organizaci, jejímu popisu, její struktuře a jejímu současnému vzdělávacímu systému. V druhé části na základě analýzy současného stavu, rozhovoru s vedoucí odboru vzdělávání (příloha 2) a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci (příloha 1), jsou pak návrhy uvedeny na zlepšení fungování vzdělávacího systému.

### 4.1 Představení organizace

Zkoumaným subjektem je nejmenovaná fakultní nemocnice. Jedná se o nemocnici, která úzce spolupracuje s lékařskými fakultami, ale také s ostatními vysokými školami převážně v rámci výzkumu. Zřizovatelem všech fakultních nemocnic v České republice je přímo Ministerstvo zdravotnictví. Jedná se tedy o státní organizaci, jejíž ředitele jmenuje ministr zdravotnictví. Momentálně je v České republice deset fakultních nemocnic. Tato zkoumaná fakultní nemocnice poskytuje základní, specializovanou a zvláště specializovanou léčebnou, ošetrovatelskou a diagnostickou ambulantní a lůžkovou péči dětem i dospělým. Zajišťuje i kompletní lékárenskou péči, včetně přípravy cytostatik, sterilních léčivých přípravků, transfuzní službu a dopravní zdravotní službu. To vše na 44 klinikách, ústavech a odděleních. Nemocnice má téměř 5000 zaměstnanců (v průměru). Pro potřeby práce pak budu pracovat s užší skupinou zaměstnanců, a to konkrétně s nelékařskými zdravotnickými pracovníky (zkráceně NZPK), těch je ve fakultní nemocnici přes 3300. Zbylí zaměstnanci se dělí na lékaře a technicko-hospodářské profese. V čele nemocnice je ředitel, pod kterým jsou tři hlavní části – nezdravotnické (podpůrné) úseky, zdravotnické úseky a komplement (viz obrázek 7), který znázorňuje organizační strukturu FN (Řídící dokumentace FN, 2020, personální systém FN, 2020, webové stránky FN, 2020).

Obrázek 7 - Organizační struktura



Zdroj: Personální systém FN, 2020

## 4.2 Vzdělávací systém fakultní nemocnice

Fungování celého vzdělávacího systému rámcově popisuje směrnice o vzdělávání a profesním rozvoji zaměstnanců.

Vzdělávání ve fakultní nemocnici zahrnuje jako hlavní činnosti:

- zvyšování a prohlubování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců,
- zaškolení všech nových zaměstnanců,
- celoživotní vzdělávání pro lékaře, zubní lékaře a farmaceuty dle zákona č. 95/2004 Sb.,
- celoživotní vzdělávání pro nelékařská zdravotnická povolání dle zákona č. 96/2004,
- povinné vzdělávání a školení zaměstnanců vycházející z vnitřních předpisů fakultní nemocnice a odbornou praxi absolventů.

Navržená forma vzdělávání musí být v souladu s kvalifikačními požadavky, které jsou dány systemizovanou pracovní pozicí, ke které je zaměstnanec přiřazen. Platí, že náklady na vzdělávací aktivitu musí být vyváženy přínosem pro nemocnici. To posuzuje nadřízený zaměstnanec, který efektivitu formy vzdělávání posuzuje. Primárním způsobem je vzdělávání v rámci fakultní nemocnice. Pokud takové vzdělávání není fakultní nemocnice

schopna zajistit, může být schváleno jeho doplnění na veřejných středních, vysokých školách, v jiných nemocnicích, popřípadě jiných právnických či fyzických osob (Řídicí dokumentace FN, 2020).

Pro pochopení systému je klíčové rozdělení odpovědností a pravomocí. Pravomoci a odpovědnost jsou rozděleny mezi následující instituce: odbor vzdělávání, zaměstnanecký odbor úseku lidských zdrojů, nadřízený zaměstnanec, věcně příslušný náměstek či vedoucí zaměstnanec pracoviště přímo řízeného ředitelem nemocnice, personální náměstek, ekonomický náměstek, náměstek pro vědu, výzkum a výuku, legislativně právní odbor a ředitel fakultní nemocnice (Řídicí dokumentace FN, 2020).

#### **4.2.1 Pravomoci a odpovědnost**

##### **Odbor vzdělávání**

Stará se o administrativní podporu vzdělávacích akcí pořádaných nemocnicí, spravuje údaje o absolvovaných školeních a vzdělávacích aktivitách. Je objednacím místem pro veškerá školení zaměstnanců. Má také informativní funkci, prostřednictvím intranetu a dalších nástrojů informuje zaměstnance o možnostech vzdělávání. Zajišťuje administrativní agendu a informační podporu zařazování lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků do oboru specializačního vzdělávání a certifikovaného kurzu, přihlášek k atestacím, uznání způsobilosti, zajištění indexů atd.. Zprostředkovává také kontakt s jinými vzdělávacími institucemi, zodpovídá za přihlášky a platby akcí mimo fakultní nemocnici. Má také na starosti vyčíslení nákladů spojených se vzdělávacími aktivitami (Řídicí dokumentace FN, 2020).

##### **Zaměstnanecký odbor úseku lidských zdrojů**

Sleduje úplnost dokladů o kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců, při nástupu zaměstnanců kontroluje a zaznamenává údaje o dosažené kvalifikaci a zařazení do specializačního vzdělávání. Vede evidenci kvalifikačních dohod. Sleduje čerpání studijního volna a volna s náhradou platu na vzdělávací akce (Řídicí dokumentace FN, 2020).

### **Příslušný nadřízený zaměstnanec**

Sleduje plnění povinností zaměstnanců stanovených jejich vzdělávacím plánem. Navrhuje, doporučuje a schvaluje vzdělávání zaměstnanců v souladu se směrnicí viz výše.

### **Věcně příslušný náměstek či vedoucí zaměstnanec pracoviště přímo řízeného ředitelem nemocnice**

Doporučuje a schvaluje vzdělávání zaměstnanců dle směrnice viz výše, adaptační programy zaměstnanců, smlouvy v souvislosti se vzděláváním a schvaluje zařazování do specializačního vzdělávání (Řídicí dokumentace FN, 2020).

### **Personální náměstek**

Zodpovídá za vstupní proškolení nových zaměstnanců. Odpovídá za evidenci závazků z kolektivní dohody (Řídicí dokumentace FN, 2020).

### **Náměstek pro vědu výzkum a výuku**

Sleduje plnění úkolů v oblasti odborného rozvoje zaměstnanců. Schvaluje a podepisuje kolektivní dohody. Připravuje a předkládá návrh rozpočtu na vzdělávání (Řídicí dokumentace FN, 2020).

## **4.2.2 Vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků**

Vzdělávání NZPK se dělí do dvou hlavních větví. Povinná školení a povinné celoživotní vzdělávání. Povinná školení lze pak rozdělit ještě na obecně povinná pro úplně všechny zaměstnance, specifickou část pro zdravotníky a povinná pro určitou pracovní náplň (Řídicí dokumentace FN, 2020).

### **Povinná školení**

Mezi obecně povinná školení patří: školení BOZP, školení PO, vstupní školení nových zaměstnanců, interní protikorupční program, GDPR a školení ISMS. Školení BOZP a PO musí být splněna v den nástupu, ostatní školení musí být splněna do týdne od nástupu, kromě vstupního školení, které se jako jediné koná prezenční formou a je pořádáno vždy jednou měsíčně, vždy na začátku měsíce bez nutnosti registrace viz tabulka 1.



Tabulka 1 Všeobecná povinná školení

Název školení	Periodicita	Forma
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	2 roky	E-learning
Školení požární ochrany	2 roky	E-learning
Vstupní školení nových zaměstnanců	Jednorázové vstupní	Prezenční forma
Školení GDPR	Jednorázové vstupní	E-learning
Školení interního protikorupčního programu	Jednorázové vstupní	E-learning
Školení bezpečnosti informačních systémů	1 rok	E-learning

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 dle Řídicí dokumentace FN, 2020

Výjimku tvoří pouze vedoucí zaměstnanci, kteří mají místo školení BOZP a PO vlastní mutace školení pro vedoucí zaměstnance, která je platná na tři roky (Řídicí dokumentace FN, 2020).

Druhou skupinu povinných školení tvoří povinná školení pro zdravotníky. Ta je tvořena školeními kardiopulmonální resuscitace (dále KPR), školeními hygieny a školením bolesti. Školení KPR i hygieny mají vždy prezenční praktickou část s periodicitou dva roky a teoretickou část v podobě e-learningu s periodicitou jeden rok. Přehled této skupiny vzdělávání je zobrazen v tabulce 2.

Tabulka 2 Povinná školení pro zdravotníky

Název školení	Periodicita	Forma
KPR - základ	1 rok	E-learning
KPR - praktická	2 roky	Prezenční forma
Hygiena rukou	2 roky	Prezenční forma
Hygiena pro NZPK	1 rok	E-learning
Školení bolesti pro nelékaře	2 roky	E-learning

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 dle Řídicí dokumentace FN, 2020

Mimo tato školení existuje ještě školení - Hygiena pro vedoucí NZPK s rozšířeným obsahem, pro NZPK pracující na dětských odděleních školení - KPR praktické - děti a pro

NZPK na jednotkách intenzivní péče teoretické školení - KPR – rozšířené, stejné jako je pro všechny lékaře (Řídicí dokumentace FN, 2020).

Posledním typem povinných školení jsou povinná školení individuální dle pracovní náplně. Mezi tato školení patří školení, která jsou přímo vázaná na některé pracovní úkoly. Jedná se o školení související s prací s nebezpečnými látkami, cytostatiky či kyslíkovými bombami. Jejich přiřazení určuje vždy vedoucí pracovník, který má přehled o prováděných činnostech zaměstnance, schéma je zobrazeno v tabulce 3 níže (Řídicí dokumentace FN, 2020).

*Tabulka 3 Povinná školení individuální*

Název školení	Periodicita	Forma
Cytostatika	1 rok	E-learning
Vysoce toxické látky	2 roky	E-learning
Školení medicínálních a technických plynů	1 rok	E-learning
Radioterapie	1 rok	E-learning
Radionuklidové zářiče	1 rok	E-learning
Radiodiagnostika	1 rok	E-learning

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020 dle Řídicí dokumentace FN, 2020*

Ze souhrnu povinných vzdělávání je patrné, že FN má maximální snahu mít všechna povinná školení, u kterých je to možné, e-learningovou formou. Pro e-learningová školení využívá FN program Moodle na nějž přešla v březnu 2019. Do té doby běžel e-learning na vlastních e-learningových aplikacích. Od března 2019 byly převedeny všechny testy do jednotného prostředí Moodle, který přenáší zaznamenané výsledky školení přímo do nového personálního systému, který byl postupně spouštěn od ledna 2019. Moodle zároveň slouží i jako uložisko všech potřebných certifikátů o splnění kurzů (Řídicí dokumentace FN, 2020).

### **Povinné celoživotní vzdělávání**

Kromě povinných školení, která mají v různém rozsahu všichni zaměstnanci FN, mají NZPK specifické ještě celoživotní vzdělávání. Do roku 2017 běžel takzvaný kreditní

system celozivotního vzdělávání. Celozivotní vzdělávání je pro NZPK povinné ze zákona a kreditní systém pomáhal monitorovat jeho plnění. Kreditní body byly přidělovány podle počtu hodin vzdělávací akce, která byla akreditována. 1. září 2017 nabyl účinnosti zákon č. 201/2017 Sb., kterým se změnil zákon č. 96/2004 Sb. A kreditní systém byl tedy zrušen. Původní podmínkou bylo nasbírání 40 kreditních bodů během 6 let, pro prodloužení platnosti osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu (Řídící dokumentace FN, 2020).

Od září 2017 panuje určité mezidobí, ve kterém leží zodpovědnost za celozivotní vzdělávání na vedoucích pracovnících, kteří kontrolují a zároveň vedou podřízené NZPK k průběžnému plnění celozivotního vzdělávání NZPK (Řídící dokumentace FN, 2020).

#### **Formy celozivotního vzdělávání:**

- specializační vzdělávání - navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání zdravotnického pracovníka,
- certifikované kurzy,
- inovační kurzy – kurzy pořádané zdravotnickým zařízením, případně fyzickou nebo právnickou osobou za cílem seznámení s novými poznatky a metodami,
- odborné stáže v akreditovaných zařízeních - cílem je prohloubení znalostí na jiném akreditovaném pracovišti,
- účast na školicích akcích – nejméně 2 hodiny trvající seminář nebo odborný kurz v oboru činnosti NZPK,
- účast na odborných konferencích, kongresech či sympoziích – minimální čas akce jsou 4 hodiny, témata zaměřená na činnosti NZPK,
- publikační činnost - publikace v odborném tisku s tématem činnosti NZPK či zdravotní péče,
- pedagogická činnost - teoretická či praktická výuka ve specializačním vzdělávání, na kurzech, školicích akcích, při vedení odborné stáže i vyučování, za podmínky, že to nesmí být součástí pracovního poměru,
- vědecko-výzkumná činnost - spoluúčast na projektech trvajících minimálně 6 měsíců, zakončených oponovanou závěrečnou prací, nesmí být součástí pracovního poměru,

- studium - absolvování studijního oboru na vysoké škole, na vyšší odborné zdravotnické škole, za každý semestr či 6 měsíců studia.

### **Fakultní nemocnice poskytuje NZPK**

- A. Při prokázané aktivní účasti (maximálně 10 pracovních dní v roce)
- a. formou volna s náhradou platu - nelze poskytnout při úvazku nižším než 0,75.
  - b. formou náhradního volna/přesunu doby výkonu práce.
  - c. formou volna bez náhrady platu.
- B. Při pasivní účasti (maximálně 5 pracovních dnů v roce)
- a. formou volna s náhradou platu - nelze poskytnout při úvazku nižším než 0,75.
  - b. formou náhradního volna/přesunu doby výkonu práce.
  - c. formou volna bez náhrady platu.

## **4.3 Adaptační proces**

Je procesem zaškolení a zaučení nového zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec určuje školitele (může jich být i více), který nového zaměstnance provádí adaptačním procesem. Školitel provádí zaměstnance adaptačním procesem, v jeho průběhu odpovídá na dotazy školeného, seznamuje ho s pracovištěm, organizací práce, technickým vybavením. Zároveň v průběhu poskytuje školenému zpětnou vazbu formou hodnocení, může navrhnout zkrácení ale i prodloužení adaptačního procesu (Řídící dokumentace FN, 2020).

Adaptační proces ve fakultní nemocnici má čtyři hlavní fáze:

1. zahájení adaptačního procesu
2. obecnou část
3. odbornou část
4. ukončení

Během zahájení adaptačního procesu školitel stanoví kritéria a cíle, podle kterých se bude v závěru adaptační proces vyhodnocovat, dále také seznámí účastníka adaptačního procesu

s jeho průběhem a organizací. Plán adaptačního procesu musí být zpracován do týdne od nástupu zaměstnance (Řídicí dokumentace FN, 2020).

Obecnou část adaptačního procesu tvoří seznámení se základními informacemi o nemocnici, její organizační struktuře čehož je docíleno povinným vstupním školením, které pořádá úsek lidských zdrojů a je prováděno formou přednášky. Jeho splnění je podmíněno fyzickou účastí na akci. Součástí vstupního školení jsou i prezenční školení kardiopulmonální resuscitace a hygieny rukou, která jsou povinná pro všechny zdravotnické profese, tedy i pro nelékařské zdravotnické profese. Kromě vstupního školení se seznamuje zaměstnanec v rámci obecné části se související řídicí dokumentací, která je dostupná online na intranetu nemocnice. Určení dokumentace, která je pro výkon práce relevantní určuje vedoucí/školitel. Poslední částí obecné části jsou povinná školení týkající se výkonu práce. Většina těchto školení je formou e-learningu a může je tak zaměstnanec splnit kdykoliv z pracovního, ale i domácího PC. Zbytek probíhá proškolením přímo na pracovišti anebo formou prezenčního školení. Zodpovědnost za rozsah povinných školení nese vedoucí zaměstnanec (Řídicí dokumentace FN, 2020).

Odborná část adaptačního procesu souvisí s pracovním zařazením zaměstnance a soustředí se na konkrétní pracovní úkony. Předmětem je převážně využití všech potřebných informačních systémů, ovládání přístrojového vybavení a praktické dovednosti v rozsahu daném přílohou k pracovní náplni, tedy kompetence. U vedoucích zaměstnanců se odborná část zaměřuje převážně na manažerské dovednosti (Řídicí dokumentace FN, 2020).

Ukončení adaptačního procesu je prováděno formou vyhodnocení průběhu procesu za účasti školitele, vedoucího pracovníka a účastníka adaptačního procesu. Zhodnoceny odborné, pracovní a morální kvality zaměstnance. Výsledkem pak je doporučení, zda je zaměstnanec vhodný pro výkon sjednané práce. Školitelem je navrženo setrvání v pracovním poměru, jeho kompetence a zvyšování nebo prohlubování kvalifikace (Řídicí dokumentace FN, 2020).

Délka adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky je stanovena na 6-12 měsíců pro absolventy a zaměstnance bez specializace a 1-6 měsíců pro zaměstnance se

specializací, přecházející z jiného zdravotnického zařízení či pro ty, kteří přerušili práci pro fakultní nemocnici na období kratší než jeden rok.

Na konci adaptačního procesu vzniknou tyto tři dokumenty: plán adaptačního procesu, záznamy z průběhu adaptačního procesu a závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu (Řídící dokumentace FN, 2020).

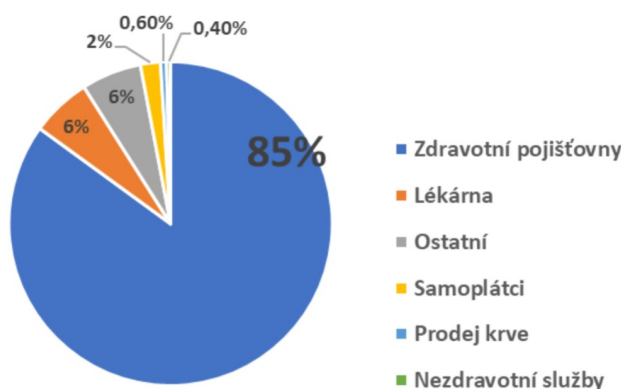
Adaptační proces má v souladu s teorií čtyři logicky navazující fáze a je správně strukturován. Jsou zde velmi podrobně rozbrané jednotlivé kroky. Otázkou zůstává, jestli je dostatečné praktické provedení tohoto procesu a zda má opravdu požadované výsledky.

#### 4.4 Finance

FN je státní příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky. Hlavním zdrojem financování jsou zdravotní pojišťovny, které tvoří až 85 % příjmů. Zbýlých 15 % je tvořeno vlastní lékárnou, samoplátcí, prodejem krve a nezdravotních služeb a dále z grantů, dotací a vlastních výnosů viz obrázek 8 níže.

Obrázek 8 - Zdroje financování

### Zdroje financování



Pozn. Ostatní = Granty, Dotace, Dary, Finanční výnosy, Příspěvky na činnost (jiné než MZ) a ostatní výnosy z činnosti

Zdroj: Personální systém FN, 2020

Náklady na vzdělávání za rok 2018 se pohybovaly ve výši 4,25 milionu Kč, v roce 2019 došlo k mírnému snížení na 4,1 milionu Kč. Náklady byly sníženy úbytkem hrazených akcí, na které byli zaměstnanci FN vysláni. V roce 2018 ale bylo využito na vzdělávání NZPK 794 382 Kč o rok později už však 1 096 220 Kč při téměř totožném počtu hrazených akcí.

Odbor vzdělávání, který pořádá vzdělávací akce měl na rok 2018 náklady 7,3 milionu Kč, výnosy z pořádání vzdělávacích akcí pro externisty činily 2,9 milionu Kč. O rok později náklady činily opět 7,3 milionu Kč, výnosy ale už 3,3 milionu Kč. Odbor vzdělávání pořádá vzdělávací akce pro externisty i internisty, čím větší výnosy z akcí bude mít, tím kvalitnější služby a zároveň za nižší poplatky je může nabídnout zaměstnancům FN.

## **4.5 Rozhovor s vedoucí Odboru vzdělávání**

### **Identifikace dotazovaného**

Vedoucí odboru vzdělávání je zaměstnána v nemocnici 36 let. Z toho 29 let na pozici středního managementu. Konkrétně 23 let na pozici vrchní sestry a 6 let na současné pozici vedoucí odboru vzdělávání. Se vzděláváním NZPK má tedy bohaté zkušenosti i z pozice zdravotní sestry. Pravidelně se účastní porad vrchních sester, konaných jednou měsíčně, kde se se probírají všechna zásadní témata týkající se NZPK, tedy i téma vzdělávání. Zároveň odbor vzdělávání (dále jen OV) spadá od začátku roku 2020 pod úsek lidských zdrojů a účastní se také porad tohoto úseku. Dříve spadal odbor vzdělávání pod úsek vědy, výzkumu a vzdělávání a propojení s úsekem lidských zdrojů nebylo úplně ideální.

Sama vedoucí OV se vzdělává prostřednictvím odborných konferencí, seminářů, samostudiem, ale i prakticky při pořádání nových typů akcí novými zkušenostmi.

### **Obecně ke vzdělávacímu systému FN**

Vedoucí OV nepovažuje systém vzdělávání za úplně přehledný kvůli velkému množství povinných školení a kombinaci s celoživotním vzděláváním. K určitému zlepšení stavu a přehlednosti došlo v rámci přechodu na nový personální systém, který ale zároveň ještě

není stoprocentně předán do správy FN a funguje v neúplném režimu. Nabídku vzdělávání považuje vedoucí OV za dostatečně širokou a rozmanitou a tedy i dostačující pro zaměstnance. Jako hlavní rezervu ve vzdělávání vidí malý objem výuky online za pomoci využití různých forem jako jsou webináře, e-learningy, videa atd..

Oblast, která by zasloužila větší pozornost je pak povinné celoživotní vzdělávání NZPK, které nemá zaveden přehledný systém, momentálně jsou pouze stanoveny pracovní dny volna, které pro tyto účely mohou NZPK využít, ale kontrola plánu, ucelená nabídka možných vzdělávacích akcí či přesné podmínky plnění v rámci kratšího než šesti letého zákonem daného úseku stanoveny nejsou.

### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Dle rozhovoru s vedoucí OV je identifikace potřeb vzdělávání z části dána zákonem – povinná školení obecná, ale specializovaná dle pracovních pozic. Dále vychází identifikace potřeb z aktualizovaných interních směrnic. Využívají se také dotazníkové akce a inspirací jsou i přímo názory jednotlivých zaměstnanců. Ovšem nic jako ucelená analýza a stanovení nedostatků a priorit v oblasti vzdělávání se neprovede. Systém se upravuje průběžně, ale spíše nahodile.

Hlavními cíli vzdělávacího systému jsou tedy dle vedoucí OV naplnění zákonných požadavků a požadavků akreditační komise. Vzdělávání je zároveň hodnotícím kritériem zaměstnance, zaměstnaneckým benefitem a mělo by být motivační.

Cíle vzdělávání stanovuje vrcholný management nemocnice. Hlavní slovo při stanovení vzdělávacích cílů NZPK mají ředitel, náměstek úseku vědy, výzkumu a vzdělávání, náměstek úseku lidských zdrojů a náměstek pro nelékařská zdravotnická povolání.

### **Plánování vzdělávání**

Rozpočet na vzdělávání stanovuje ekonomický náměstek ve spolupráci s úsekem lidských zdrojů. Na jednotlivé akce se pak připravují kalkulace nákladů a výnosů. Odpovědnost za průběh vzdělávání ve FN má náměstek úseku lidských zdrojů. Plánování vzdělávání



probíhá vždy na rok dopředu, včetně přípravy metod hodnocení vzdělávacích programů. U povinných školení je určena perioda pro jejich opakování.

### **Metody vzdělávání**

Výběr metod vzdělávání závisí dle vedoucí OV na počtu osob, které je potřeba vzdělávat, dále na tématu vzdělávání, na objemu dostupných financí a někdy také na požadavcích lektora vzdělávání. Pro vzdělávání FN jsou využívány metody On the job i Off the job. V mnohem větší míře se jedná o školení off the job. Dále FN nemocnice preferuje interní školení, byť samozřejmě využívá i školení externí. Ne všechna školení lze provést interně z důvodů specializace jednotlivých pracovišť. Nicméně pro preferenci interních školení má FN dva hlavní důvody. Z podstaty fungování příspěvkové organizace je povinna nemocnice nakládat hospodárně se zdroji a snaží se v maximální míře využít interní zdroje před platbou za dražší externí vzdělávání. Druhým důvodem je to, že ve FN je k dispozici řada nejlepších odborníků z mnoha oborů a nedávalo by tak smysl nechávat školit zaměstnance u někoho jiného. Navíc je fakultní nemocnice sama vzdělávací institucí, proto se snaží obsáhnout vzdělávání v maximální možné míře.

### **Realizace vzdělávání**

Nejčastěji využívanými metodami v rámci vzdělávání jsou dle vedoucí OV e-learning a frontální výuka. E-learning je využíván zpravidla u povinných školení s požadavkem na proškolení mnoha set až tisíců osob. V rámci certifikovaných kurzů a jiných vzdělávacích akcí zpravidla není využíván, byť existují výjimky v podobě kurzů u kterých je e-learning úspěšně používán jako doplněk k frontální výuce například pro účely testování a poskytování extra materiálů.

Na otázku o využití technologií pro účely vzdělávání odpověděla vedoucí OV, že je značně omezené, a to hlavně kvůli složitosti procesů (hierarchické schvalování) a zároveň limitujícím finančním omezením. V dlouhodobějším plánu vzdělávání se počítá například s edukativními videi, která jsou vhodná pro samostudium, ale z kapacitních důvodů zatím nebyla realizována.

Co se týká toho, kdy je vzdělávání realizováno, většinou se vzdělávání uskutečňuje v rámci pracovní doby, výjimku tvoří externí vzdělávání v podobě například několikadenních odborných seminářů, které zasahují i mimo pracovní dobu.

### **Vyhodnocování vzdělávání**

Používanými metodami vyhodnocení vzdělávacích akcí jsou dle vedoucí OV evaluační dotazníky a pak také osobní zpětná vazba. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s výukou probíhá pouze u některých vybraných vzdělávacích akcí. Pouze u jedné vzdělávací akce je nově zkušebně zavedeno hodnocení vzdělávací akce s časovým odstupem. Výsledky ale zatím nebyly vyhodnoceny, ale do budoucna se uvažuje o širším využití.

### **Motivace ke vzdělávání**

Zaměstnanci jsou stimulováni ke vzdělávání. Za hlavní stimulační prvky považuje vedoucí OV to, že je vzdělávání hrazeno zaměstnavatelem a probíhá v rámci pracovní doby. Možnosti osobního vzdělávání jsou prezentovány FN jako benefit pro zaměstnance, jedná se například o školení PC dovedností, jazyková školení, kurzy sebeobrany a podobně.

Dle názoru vedoucí OV je podporováno finančně vzdělávání zaměstnanců velmi štedře. Je tak činěno ve formě úhrady přímých nákladů, hrazením cestovních náhrad, proplácením mzdy v nepřítomnosti nebo pořádáním vzdělávacích akcí, které jsou pouze pro zaměstnance FN zdarma.

Sankce ve spojitosti se vzděláváním využívány nejsou, pouze u nesplněných povinných školení je to bráno jako porušení pracovních povinností a lze z tohoto důvodu snížit osobní mzdové ohodnocení, v praxi ale k něčemu podobnému dochází jen v naprosto mimořádných případech dle zkušeností vedoucí OV. Vzdělávání je také jedním z kritérií v rámci hodnocení zaměstnanců, které probíhá jednou ročně. Při neplnění vzdělávání následuje pouze pohovor.

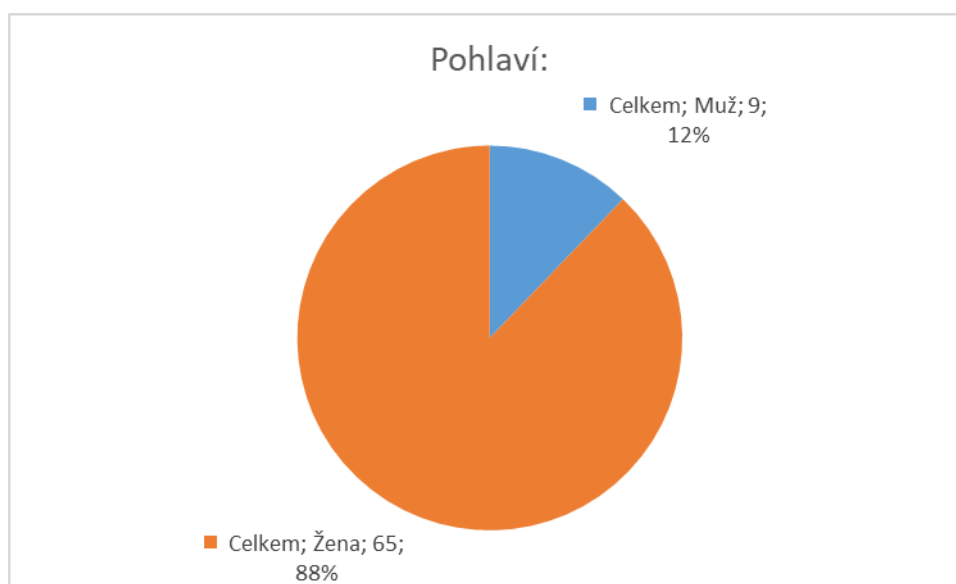
## **4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Kvantitativní analýza probíhala ve formě online dotazníku, který byl rozeslán 500 nelékařským zdravotnickým pracovníkům napříč nemocnicí odkazem na e-mailovou

adresu. Sběr dat probíhal prostřednictvím microsoftové aplikace Forms a následné vyhodnocení bylo zpracováno v prostředí excelu. Formulář vyplnilo a odeslalo ke zpracování 74 dotazovaných napříč klinikami. Základní soubor čítal přes 3300 NZPK, zúžení na výběrový soubor 500 dotazovaných vycházelo z požadavku úseku nelékařských zdravotnických pracovníků, kde dotazník musel projít schvalovacím řízením. Tento výběr byl proveden náhodným výběrem, konkrétně systematickým výběrem. Z cca 3000 seznamu byl vybrán každý 6.

### Identifikační údaje

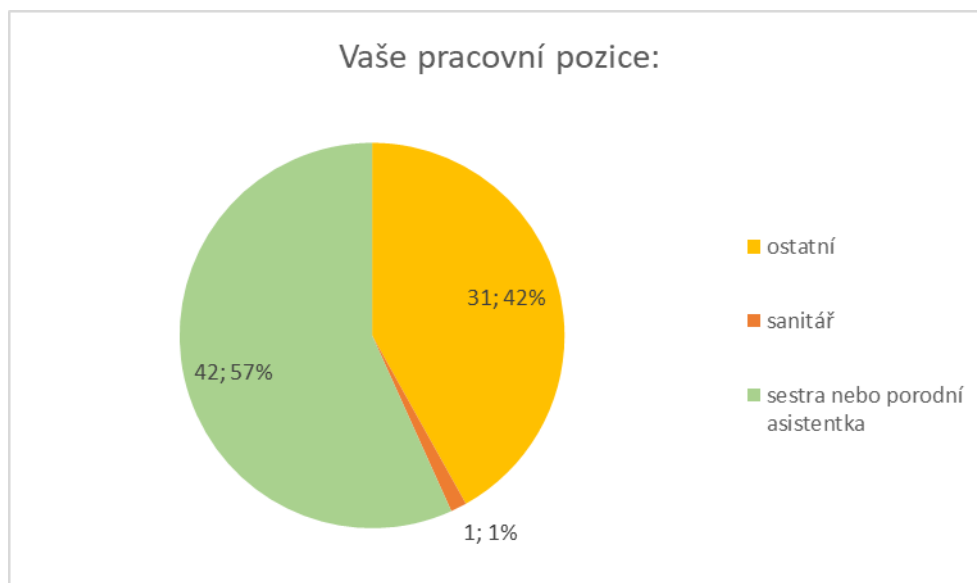
Graf 1 Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na dotazník odpovědělo 12 % mužů a 88 % procent žen viz graf 1. V rámci NZPK se nejedná o nijak nestandardní číslo. Naprostá většina respondentů je tvořena ženami. Což je dáno tím, že obecně jsou nelékařská zdravotnická povolání obsazována převážně ženami. Polovinu NZPK tvoří totiž zdravotní sestry, což jsou pozice obsazované zpravidla ženami, byť i v rámci fakultní nemocnice je na této pracovní pozici zaměstnáno několik málo mužů. Jedná se ale o řádově jednotky. V rámci tohoto výzkumu odpovídalo 42 zdravotních sester/porodních asistentek a z toho byli právě 2 muži. U ostatních NZPK je už rozdělení pohlaví barvitější, tam odpovídalo celkem 31 respondentů, z toho 6 mužů. Jediným respondentem z kategorie sanitářů byl muž.

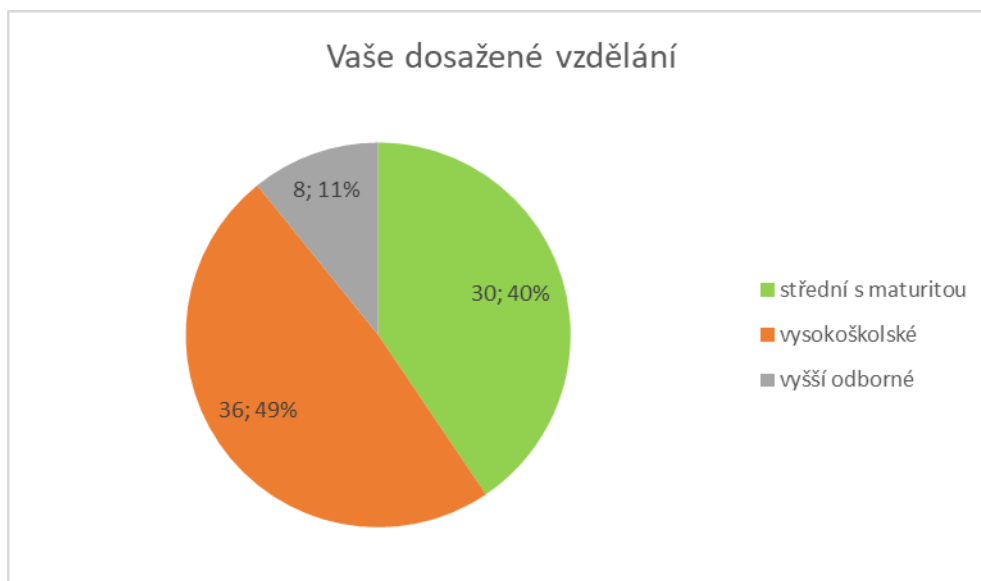
Graf 2 Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Mizivá zpětná vazba u sanitářů poukazuje na jeden z poměrně velkých problémů vzdělávacího systému FN. V rámci 500 rozeslaných dotazníků bylo obdrženo 76 sanitářů, přesto odpověděl pouze jediný. Jednou z pravděpodobných příčin je to, že sanitáři často nemají k dispozici vlastní pracovní PC, to ale platí i pro větší počet NZPK, nicméně u sanitářů bývá problémem i to, že nevyužívají nebo nemohou využívat ani pracovní PC, které slouží jako společné PC pro celé pracoviště/oddělení. Tudiž pravidelně nesledují e-maily a to samé platí i pro intranet a web, z hlediska vzdělávání je to samozřejmě problém. Informace se k nim tak dostávají zprostředkovaně nebo někdy vůbec. Jinak nám graf 2 ukazuje, že 57 % odpovědí pochází od zdravotních sester či porodních asistentek a 31 % od ostatních NZPK.

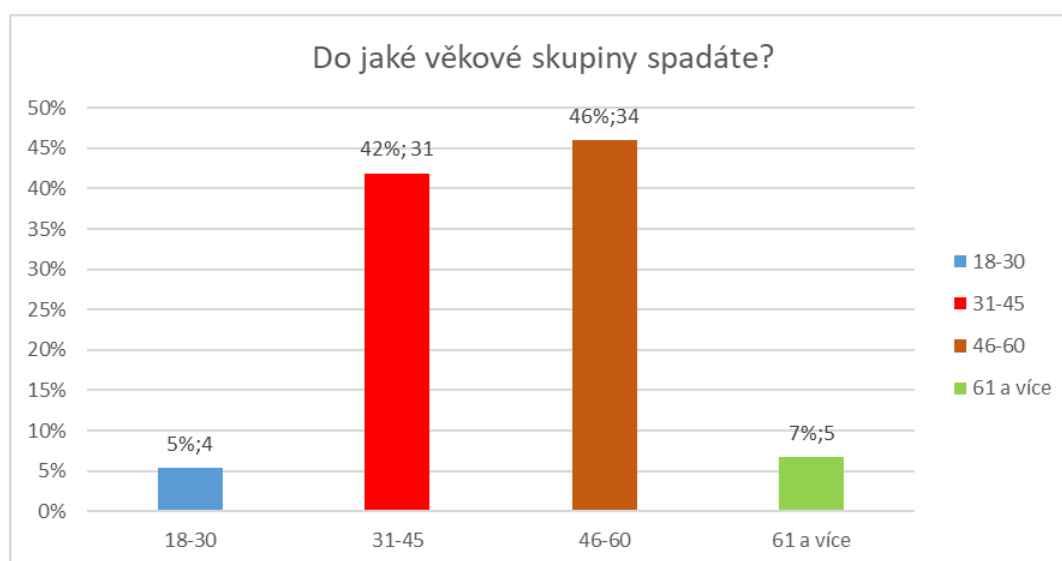
Graf 3 Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Co se týče vzdělání, jak je vidět na grafu 3, všichni dotazovaní měli minimálně střední školu s maturitou (40 % dotazovaných), u zdravotních sester a ostatních NZPK pracovníků je maturita podmínkou, pouze sanitáři mohou mít vzdělání základní nebo středoškolské bez maturity, k výkonu profese potřebují pouze kurz na sanitáře a osvědčení o jeho splnění. Zbytek respondentů (60 %) tvoří zaměstnanci s vyšším či vysokoškolským vzděláním, tedy lidé, u kterých je předpokládán určitý vztah ke vzdělávání.

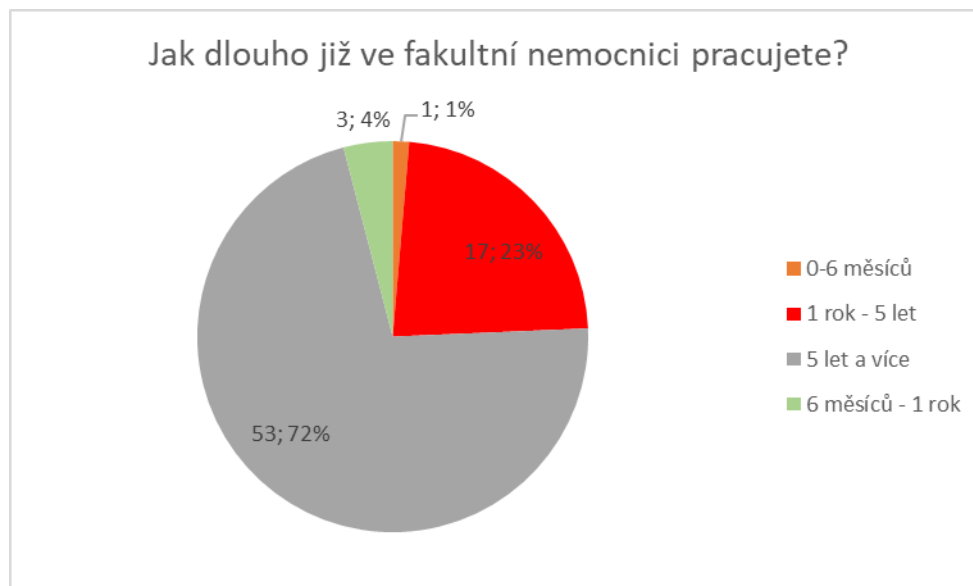
Graf 4 Věk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Naprostá většina dotazovaných spadá do rozmezí 31 až 60 let, jak je možné pozorovat na grafu 4. Tato skupina se dělí téměř půl na půl mezi skupiny 31-45 a 46-60. Na rozdíl třeba od lékařských povolání, zde ale není tak vysoké procento zaměstnanců nad 60 let, mnohdy se jedná o experty, kteří přeluhují dlouhou dobu i v důchodovém věku. Tento trend však u NZPK neplatí, je to dáno i podstatou práce, která je často fyzicky náročnější. Zároveň toto rozdělení poukazuje i na nedostatek mladších zaměstnanců a absolventů, kteří v oboru chybí. FN má v tomto určitě velké rezervy, byť pracuje v této oblasti na zlepšení formou navazování spolupráce se středními školami a domlouváním praxí studentů v oboru ošetrovatelství.

Graf 5 Délka úvazku u FN



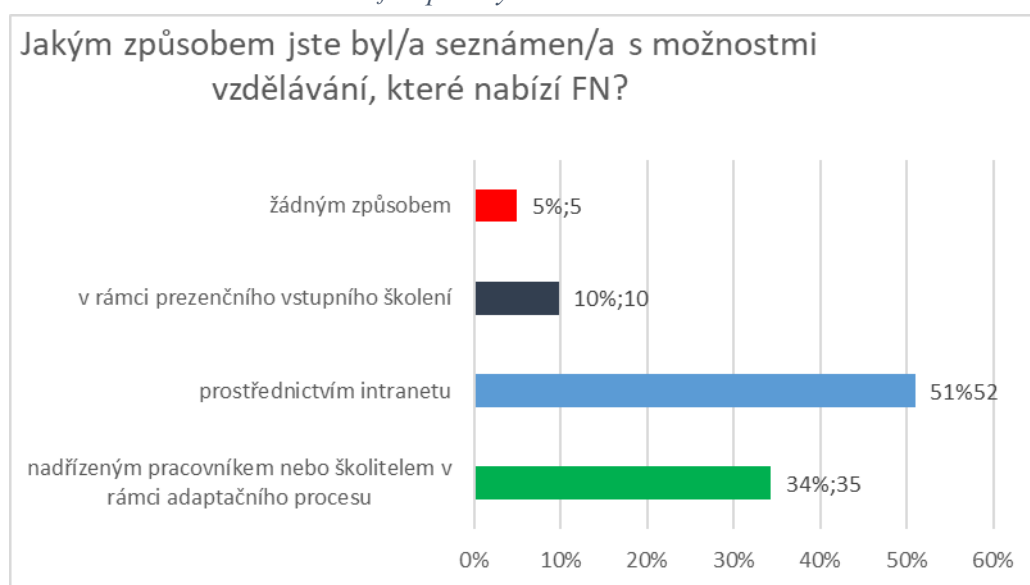
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 5 ukazuje, že rozdělení respondentů je pro relevanci dle délky pracovního úvazku u FN velmi dobré. Je zde minimum nových zaměstnanců, kteří ještě nestačili přijít do kontaktu se vzdělávacím systémem a neměli by tak dostatečné zkušenosti se vzdělávacími akcemi a celkově prostředím ve FN. Naprostá většina, tedy 72 % zaměstnanců je ve FN pět a více let. Dalších 23 % dotazovaných je ve FN déle než rok. Do kategorie 0-6 měsíců spadá pouze 1 % dotazovaných, 6 měsíců je stanovena horní hranicí proto, že u NZPK je takto stanovena zkušební doba. 4 % dotazovaných jsou ve FN mezi půl rokem a rokem, rok byl zvolen, protože je pravidlem, že noví zaměstnanci dostávají automaticky smlouvu na dobu určitou a to jeden rok. Až následně je jim nabídnuta smlouva na neurčito, jedná se o politiku provozovanou napříč nemocnicí, byť samozřejmě existují výjimky. Rozložení

dotazovaných je překvapivé i z pohledu jinak poměrně velké fluktuace zaměstnanců ve FN, jedná se v průměru přibližně o 150 nových zaměstnanců měsíčně. U NZPK a konkrétně u zdravotních sester je však fluktuace oproti celkové výrazně nižší, což potvrzuje právě i rozdělení na tomto grafu

## Informovanost

Graf 6 Způsoby seznámení se VS

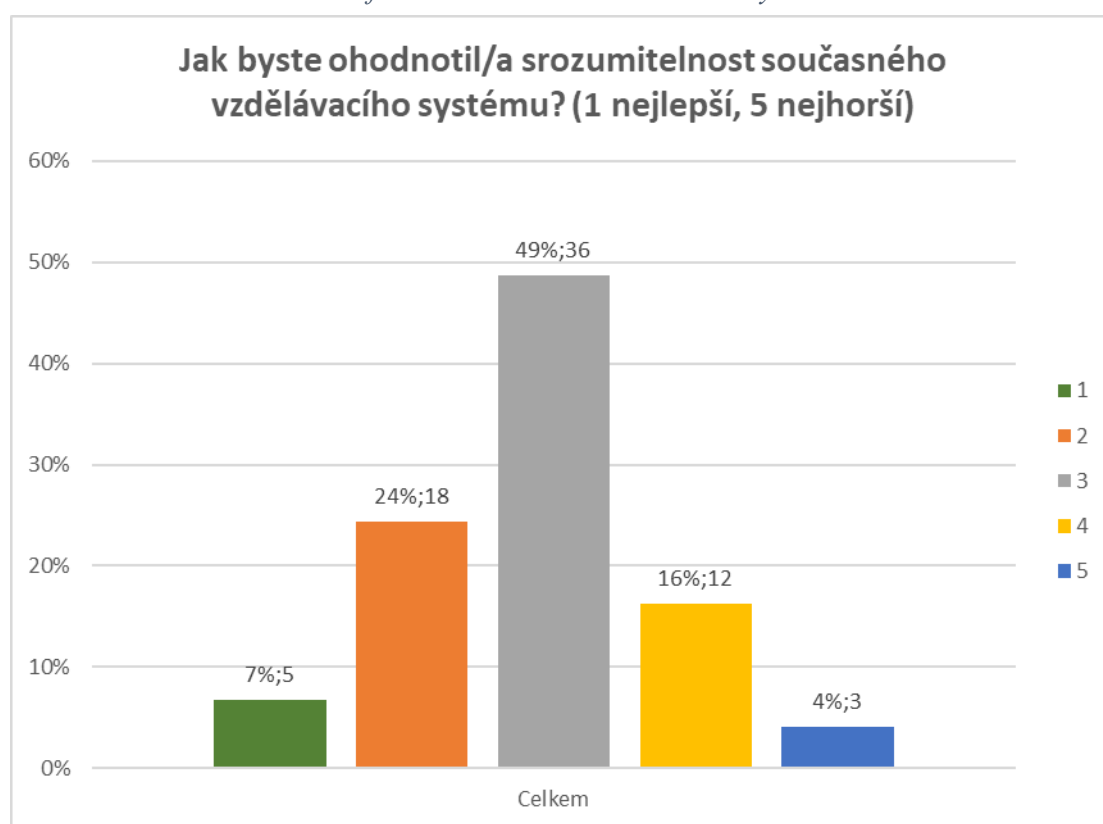


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V této otázce bylo možné zvolit více odpovědí, protože s možnostmi vzdělávání mohl být zaměstnanec seznámen hned několika způsoby zároveň. Na grafu 6 je vidět, že celkem 21 respondentů zvolilo více než jednu variantu, to lze chápat jako pozitivní jev, ale toto číslo by mělo být daleko větší. Čím více nástrojů bude k tomuto účelu využito, tím lépe, zároveň je ale potřeba aby to nebylo za cenu ztráty přehlednosti a jednotného formátu. V ideálním případě by se měli o možnostech vzdělávání dozvědět všichni zaměstnanci z více než jednoho zdroje. Nejvíce dotazovaných (52) odpovědělo, že se o možnostech vzdělávání dozvědělo na intranetu. Intranet v tomto ohledu plní svou funkci velmi dobře, svědčí to o tom, že ho zaměstnanci využívají jako informační kanál pro vzdělávání. Vzhledem k tomu, že vzdělávání zaměstnance zajišťuje a také za něj zodpovídá vedoucí pracovník, považují počet odpovědí – nadřízený pracovník nebo školitel, která byla zvolena 35 krát, za nedostačující. Vstupní školení plní pouze formu jákeho návodu, kde se o možnostech

a nabídce vzdělávání můžete dozvědět a spíše utváří přehled, kde se k takovým informacím dostat, proto není číslo odpovědí nijak vysoké. Přesto to ukazuje, že vstupní školení, které je jednou z povinností (od roku 2014) každého zaměstnance částečně užitečné je i pro tuto oblast. Naprosto tristní je 5 odpovědí, kdy dotazovaní uvádí, že nebyli s možnostmi vzdělávání seznámeni vůbec. Obrovská rezerva je pak i na osobní personálním asistentovi/asistentce, tuto odpověď ne zvolil nikdo, přitom vzdělávání ve FN spadá pod úsek lidských zdrojů a personální asistenti/ky jsou kontaktní osobou pro zaměstnance za úsek lidských zdrojů.

*Graf 7 Srozumitelnost vzdělávacího systému*



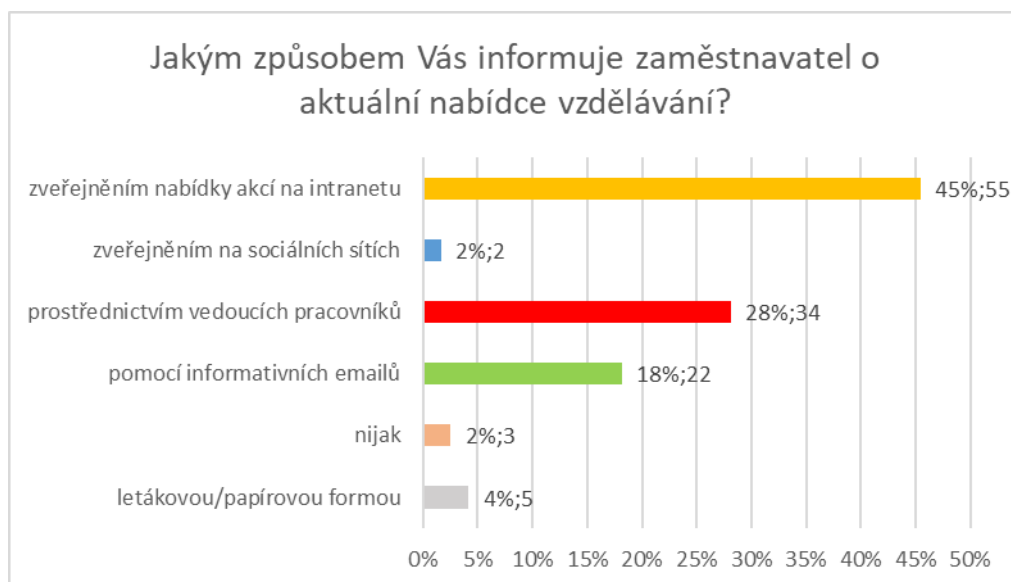
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Tato otázka měla za úkol ukázat hodnocení srozumitelnosti vzdělávacího systému ve FN. Průměrná známka na škále 1-5 je 2,86. Což není vyloženě špatný výsledek, vzdělávací systém je do jisté míry dán složitostí vzdělávání ve zdravotnictví obecně, ale zároveň poskytuje velký prostor pro zlepšení. Na grafu 7 je možné pozorovat, že 15 dotazovaných odpovědělo hodnocením 4 nebo 5, to je přibližně 20 % z celkového počtu. 23 lidí hodnotí srozumitelnost systému známkou 1 nebo 2, což činí 30 % dotazovaných. Zároveň je zajímavé, že necelých 40 % zdravotních sester hodnotilo srozumitelnost pozitivně



známkami 1 nebo 2, z čehož je zřejmé, že sestry jsou informovány o něco lépe než ostatní NZPK (22 % kladně).

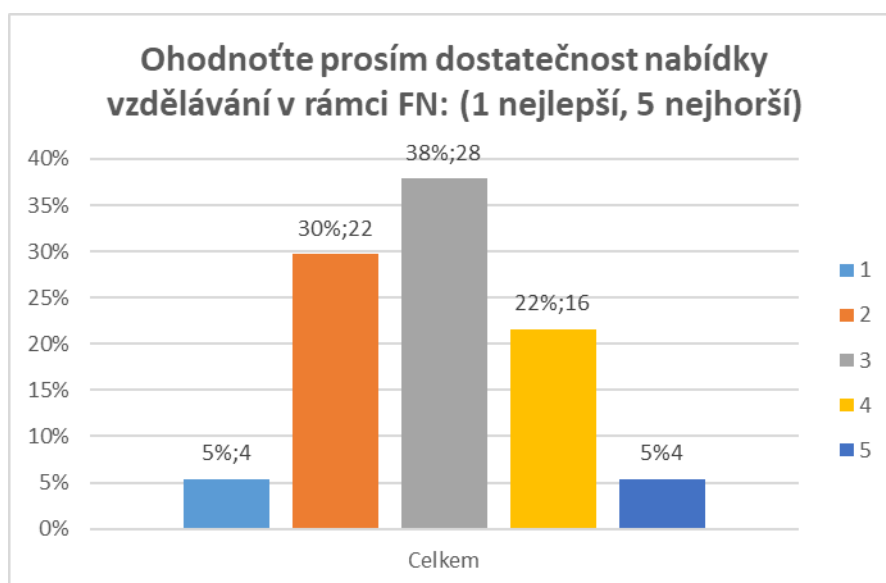
Graf 8 Informovanost o možnostech vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo rovnou 55 dotazovaných, na otázku jakým způsobem informuje zaměstnavatel zaměstnance o aktuální nabídce vzdělávání, byla odpověď „zveřejněním nabídky akcí na intranetu“. Byla to otázka typu multiple choice, kde dotazovaní mohli volit všechny kanály, přes které se o akcích dozvídají. Jak je zřejmé z grafu 8 následuje odpověď „prostřednictvím vedoucích pracovníků“ (34) a „pomocí informativních emailů“ (22). Mizivé je zastoupení sociálních sítí (3), ale i klasickou tištěnou formou (5). 3 respondenti odpověděli, že nejsou informováni nijak. Stejně jako u seznámení se vzdělávacím systémem je tedy nejužitečnějším nástrojem intranet nemocnice. Propagace vzdělávacích akcí pomocí sociálních sítí má ale velké rezervy, stejně tak jako tištěná forma v rámci nemocnice. Sociální síť jako moderní nástroj by určitě měly hrát větší roli při nabízení vzdělávacích akcí, papírová forma je sice možná už trochu přežitkem, zároveň je ale potřeba myslet na kanály pro starší generaci, která je v rámci nemocnice bohatě zastoupena. Navíc se navzájem propagační kanály nijak nevyklučují a mohou existovat jako komplementy.

Graf 9 Hodnocení nabídky vzdělávání

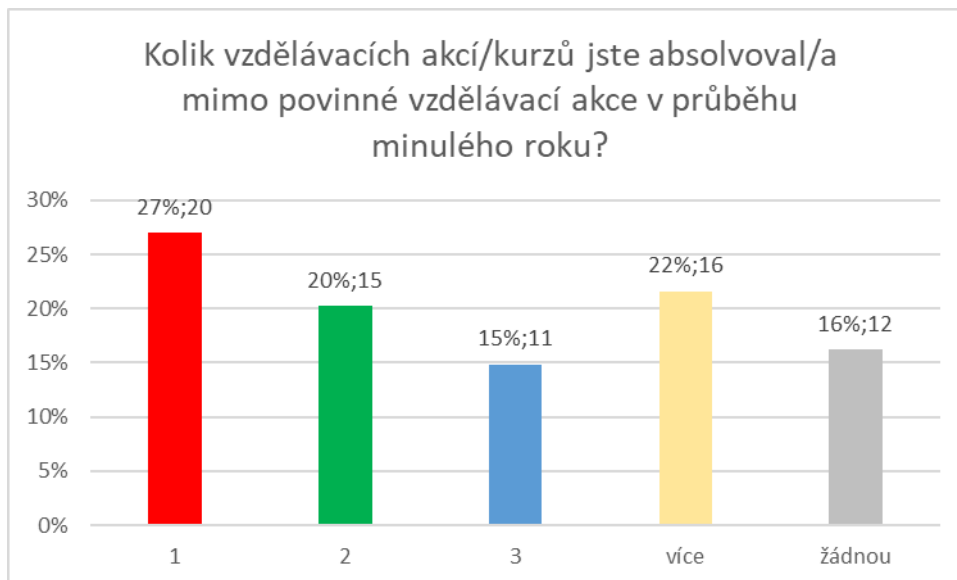


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na grafu 9 je zobrazeno hodnocení dostatečnosti nabídky vzdělávání z pohledu zaměstnanců. Průměrným hodnocením u otázky na dostatečnost nabídky vzdělávání je 2,91. Téměř 40 % hodnotilo nabídku známkou 3, téměř 30 % dotazovaných vnímá nabídku pozitivně a ohodnotilo nabídku dvojkou. 4 hodnocení za 5 byly od zdravotních sester, stejných které nehodnotily kladně ani srozumitelnost vzdělávacího systému. Až na jednu výjimku ti co hodnotili pozitivně srozumitelnost vzdělávacího systému, hodnotili pozitivně i nabídku vzdělávání. Mezi těmito dvěma údaji je možné tedy pozorovat určitou korelaci.

## Realizace vzdělávání

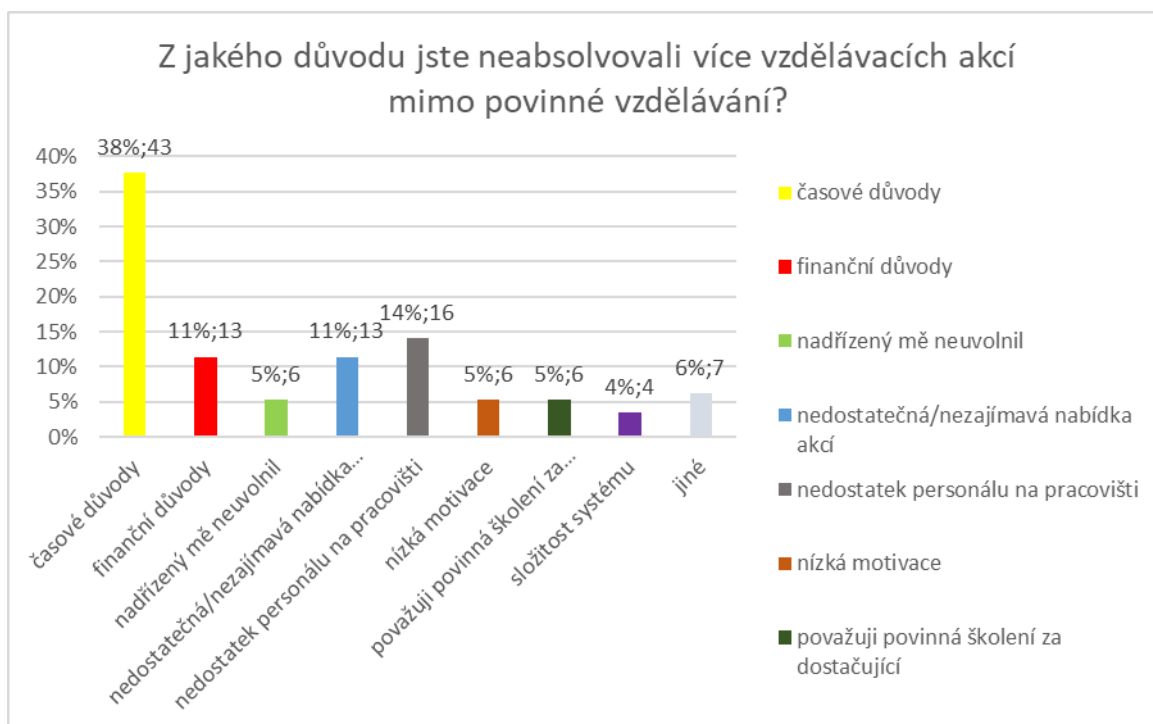
Graf 10 Počet vzdělávacích akcí během roku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na grafu 10 lze vidět, že na otázku kolika vzdělávacích akcí se zaměstnanci zúčastnili mimo povinná školení, odpovědělo celých 16 % dotazovaných, že se nezúčastnilo jediné vzdělávací akce. To je alarmující číslo. 27 % dotazovaných se zúčastnilo přesně jedné vzdělávací akce. Alespoň dvou akcí se zúčastnilo 57 % dotazovaných. Zajímavý je fakt, že mezi 12 dotazovanými, kteří se nezúčastnili žádné vzdělávací akce, je hned 6 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. A zároveň 9 z těchto 12, lze zařadit do dolní poloviny věkového rozložení, tedy 18-45 let.

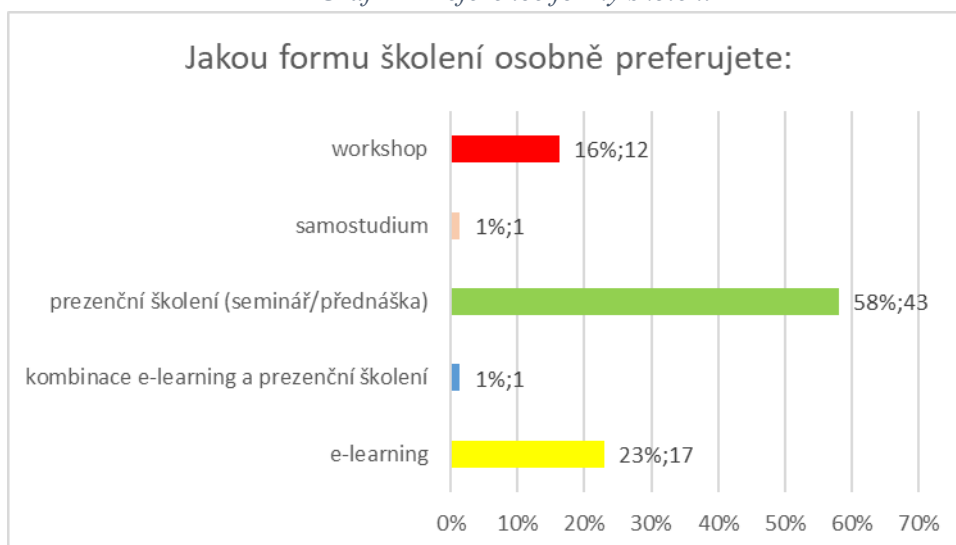
Graf 11 Důvod neabsolvování většího počtu vzdělávacích akcí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Suverénně nejčastěji uváděným důvodem, proč se zaměstnanci neúčastnili více vzdělávacích akcí, byly důvody časové. Tuto možnost vybrala více než polovina respondentů (43). 16 dotazovaných se neúčastnilo vzdělávacích akcí, protože jim to neumožňovalo personální obsazení na pracovišti, zde se projevuje podstav zaměstnanců ve zdravotnictví čímž trpí i kvalita péče. Podobně je to i u finančních důvodů (13 odpovědí), školení nejsou fakultní nemocnicí hrazena a přes limit tří pasivních účastí už nedostávají zaměstnanci ani pracovní volno po dobu vzdělávací akce. 13 lidem přišla nabídka akcí málo atraktivní. Po 6 odpovědích měly volby nízká motivace, dostatečnost povinných školení a neuvolnění nadřízeným pracovníkem. Mezi jinými důvody (7 odpovědí) se objevovaly specifické případy péče o člena rodiny či rodičovská dovolená. Vše zobrazeno na grafu 11.

Graf 12 Preference formy školení

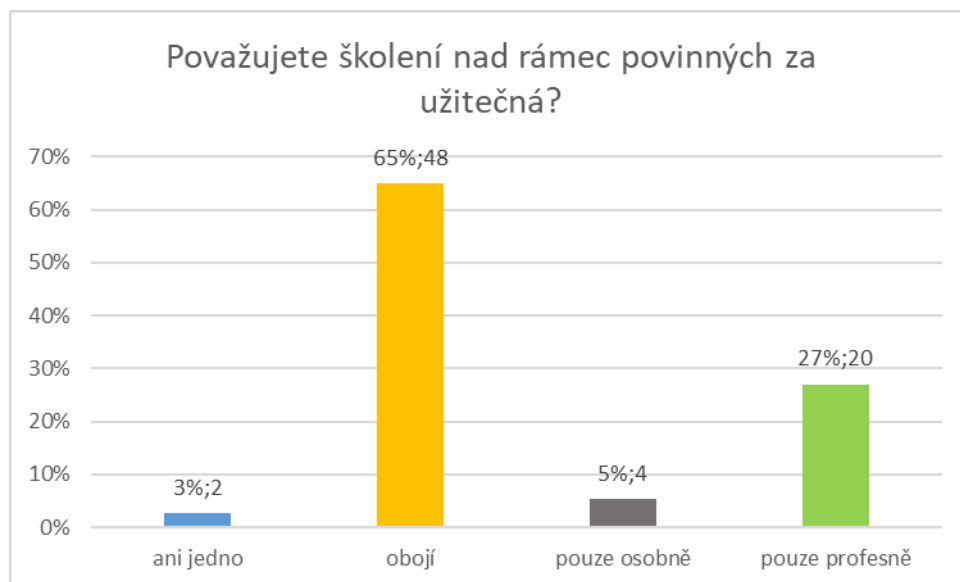


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Přestože více než polovina respondentů uvádí, že další školení neabsolvovali z časových důvodů, jak dokazují výsledky zobrazené na grafu 12, zůstává naprosto evidentně nejoblíbenější tradiční forma prezenčního školení formou přednášky nebo semináře, zvolilo ji 58 % respondentů. Velká obliba bude dána i tím, že prezenční školení má ve zdravotnictví velkou tradici, zároveň je v některých typech školení praktická ukázka těžko přenositelná do online prostředí. Druhý největší počet (23 %) záznamů měla volba e-learning, moderní a čím dál tím častěji využívaná forma vzdělávání. Za zmínku stojí i 16 % odpovědí workshop, kde je kladen důraz na praktickou stránku. Věkové rozdělení dotazovaných nenaznačuje žádný trend jako například mladí vs starší preferují e-learning/prezenční školení, preference jsou rozloženy velmi rovnoměrně. Co je ale zajímavé, že vůbec nikdo nevybral možnost webináře, který spojuje dohromady výhody přednášky a zároveň šetří čas v podobě cestování podobně jako e-learning. Oblíbený není ani kurz typu přednášky, doplněné e-learningovou částí, tuto variantu zvolil pouze jeden dotazovaný.

## Hodnocení vzdělávání

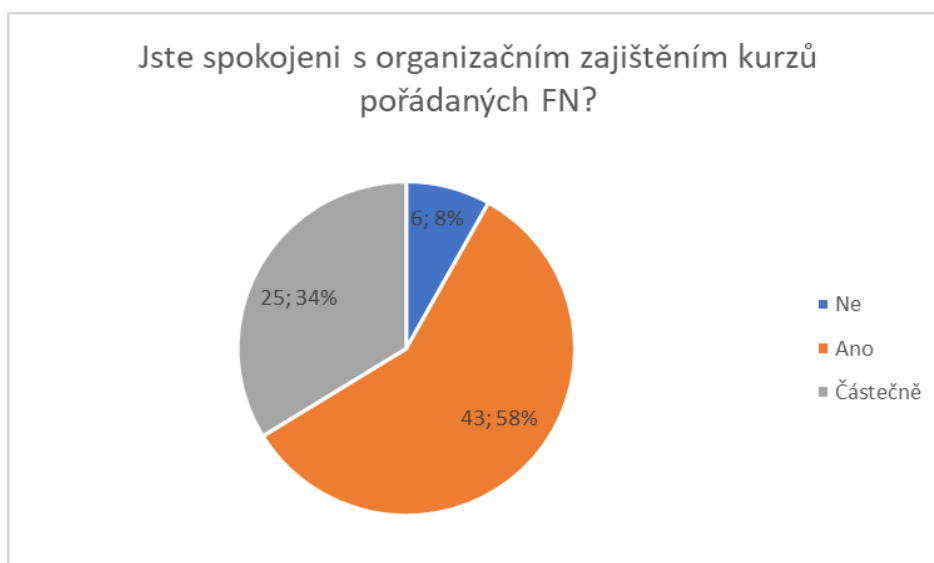
Graf 13 Užitečnost vzdělávání nad rámec



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na grafu 13 je zobrazeno, že 65 % dotazovaných odpovědělo na dotaz, zda považuje školení nad rámec povinných za užitečná osobně i profesně, k tomu dalších 27 % je považuje za užitečná profesně. To je velmi dobrý signál. Téměř 92 % dotazovaných vnímá důležitost a význam školení nad rámec povinných, což je velmi dobrý základ pro profesní ale i osobní růst. Z výsledků vyplývá, že 70 % procent dotazovaných vnímá význam školení i na osobní rovině, což je důležitým faktorem pro vnitřní motivaci. Zároveň s tím může být spojený i úzký vztah k profesi. Pouze 2 lidé odpověděli, že přínos nevidí žádný.

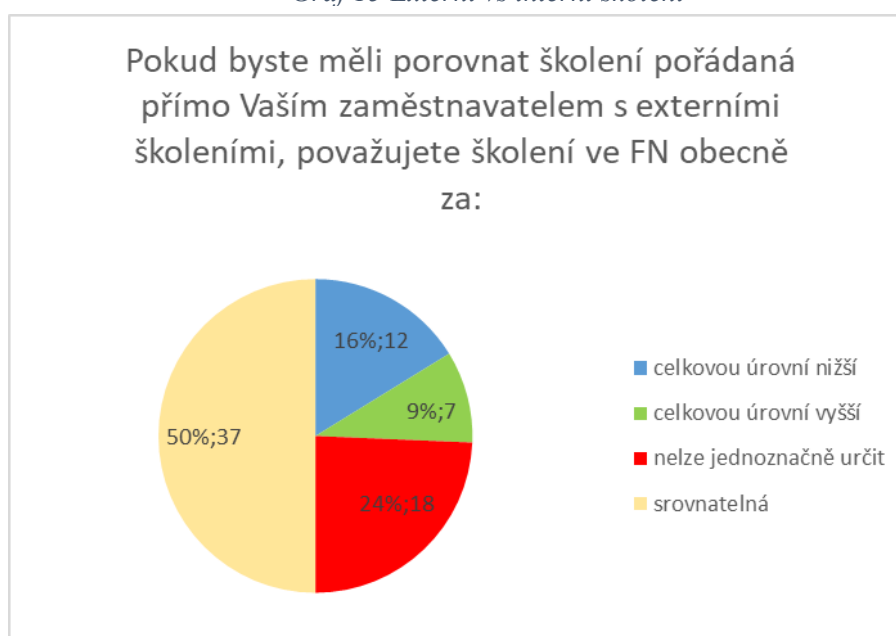
Graf 14 Spokojenost s organizací kurzů FN



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 14 znázorňuje, že 58 % respondentů je spokojeno se vzdělávacími akcemi pořádanými nemocnicí, dalších 33 % je s nimi spokojeno částečně. Vyloženě nespokojených je pouze 8 %, což je poměrně dobré číslo. Polovina z těchto respondentů zároveň ale neabsolvovala v minulém roce žádnou vzdělávací akci. Prostor pro zlepšení je zde vždy, ale tyto výsledky naznačují, že problém v organizaci kurzů FN nebude mezi problematické části vzdělávání v organizaci patřit.

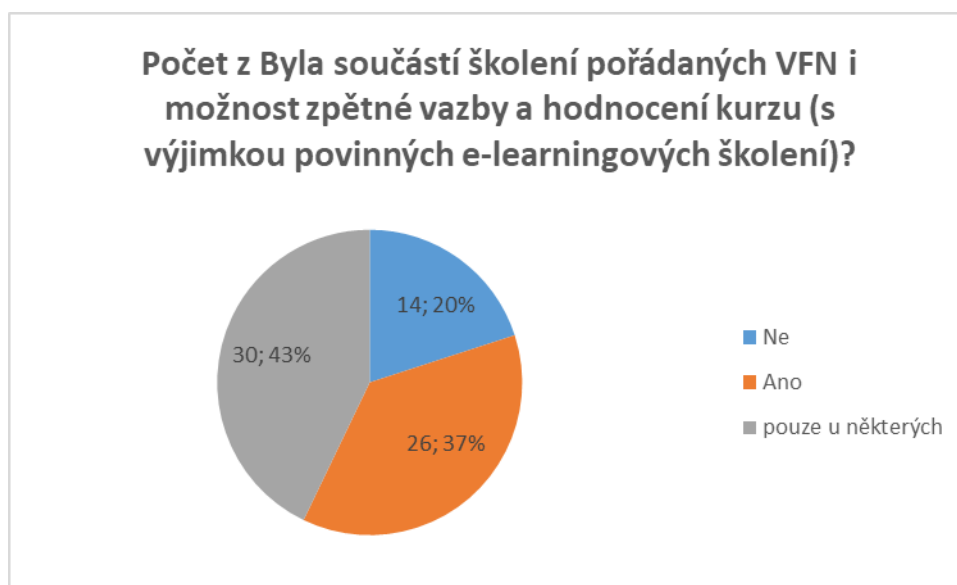
Graf 15 Externí vs interní školení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Porovnání vzdělávacích akcí v rámci fakultní nemocnice a vzděláváním externě vychází pro nemocnici vesměs pozitivně. Pouze 16 % dotazovaných považuje vzdělávání v rámci FN za nižší úroveň než ta externí. 5 ze 7 dotazovaných, kteří zvolili variantu, že je vzdělávání ve FN na vyšší úrovni absolvovali za poslední rok více než 3 kurzy nad rámec povinných a zároveň pouze jeden z celkového počtu těch, co byli na více akcích, označil vzdělávání v rámci fakultní nemocnice za nižší úroveň. Což potvrzuje relevanci názoru. Celkové rozložení je graficky znázorněno na grafu 15.

Graf 16 Zpětná vazba

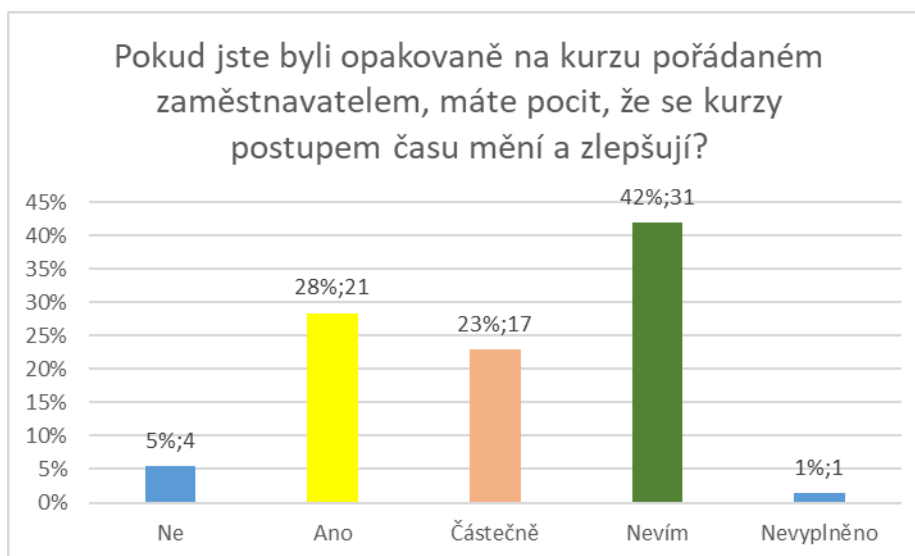


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Pouze 37 % z odpovědí uvádělo, že součástí všech vzdělávacích akcí, kterých se dotýční zúčastnili (mimo povinná e-learningová školení), byla možnost poskytnutí zpětné vazby. Dalších 42 % uvedlo odpověď částečně, tedy alespoň u některých akcí tuto možnost měli. Celých 20 % nemělo možnost zpětnou vazbu poskytnout. 4 dotazování na otázku neodpověděli vůbec. Vzhledem k tomu, že vyhodnocení vzdělávacích akcí je podstatnou složkou a mělo by být zahrnuto u každé akce, výsledek není příliš pozitivní.



Graf 17 Změny v opakovaných kurzech

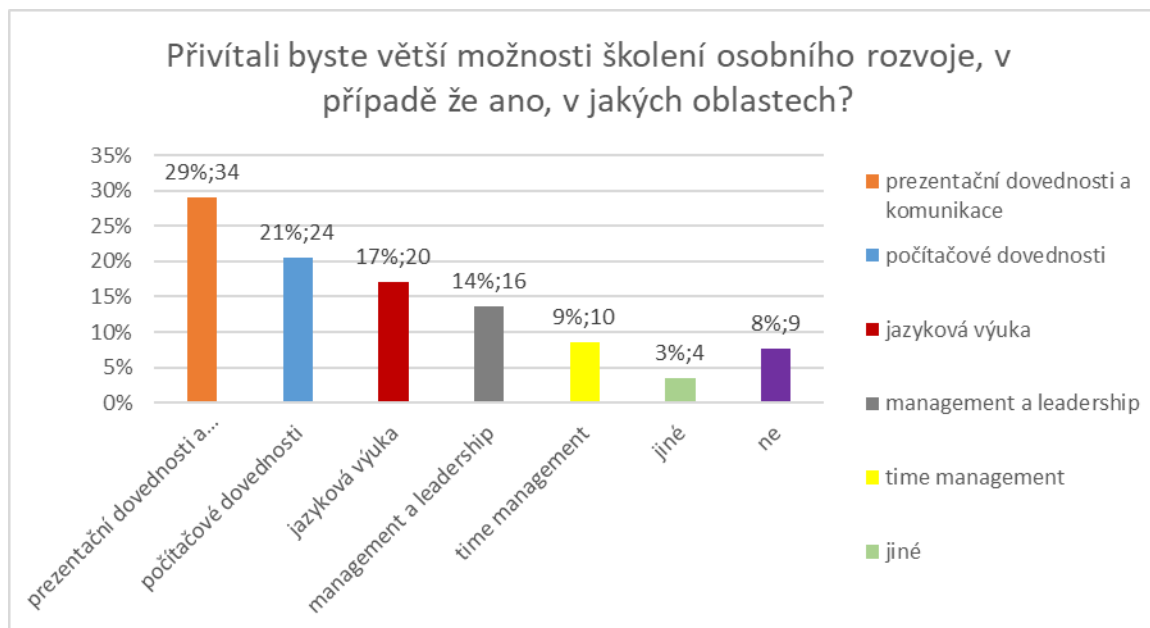


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Velmi pozitivně pro FN vychází otázka na aplikaci zpětné vazby, graficky znázorněná na grafu 17. Pouze 5 % dotazovaných nepozorovalo při opakované účasti žádné změny a vylepšení. Naopak celých 28 % respondentů pozoruje zlepšení a celých 23 % pozoruje alespoň částečný posun a změny v kurzech. 43 % dotazovaných se buď opakovaně akcí pořádaných FN nezúčastnilo nebo změnám v podobě kurzu nevěnovali pozornost. Více než polovina dotazovaných změny a vylepšení reflektuje, což může být pozitivní pro větší účast a zároveň i motivace pro poskytování zpětné vazby, která má evidentní odezvu.

## Motivace

Graf 18 Možnosti školení osobního rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na grafu 18 jsou vidět odpovědi na otázku, které možnosti vzdělávání v rámci osobního rozvoje by zaměstnanci přivítali. Téměř polovina (34 dotazovaných) odpověděla, že by přivítali školení na prezentační dovednosti a komunikaci. Druhou nejpopulárnější variantou (24), byly počítačové kurzy. Přitom 11 z těchto 24 zároveň preferovalo jako formu vzdělávání e-learning a je u nich vidět snaha o vzdělávání se a zároveň využívání technologií pro účely vzdělávání. Často zmiňovaným typem školení byla i jazyková výuka (20) a management (16). Celých 9 respondentů zájem o školení osobního rozvoje nemá. Většina z těchto 9 zároveň v souladu s touto otázkou odpovídala i na předchozí otázku, většině z nich nechyběla žádná oblast vzdělávání, na další akce nechodí z časových důvodů a jedná se hlavně o zdravotní sestry a zároveň byli spokojeni s organizací na akcích FN, kterých se zúčastnili.

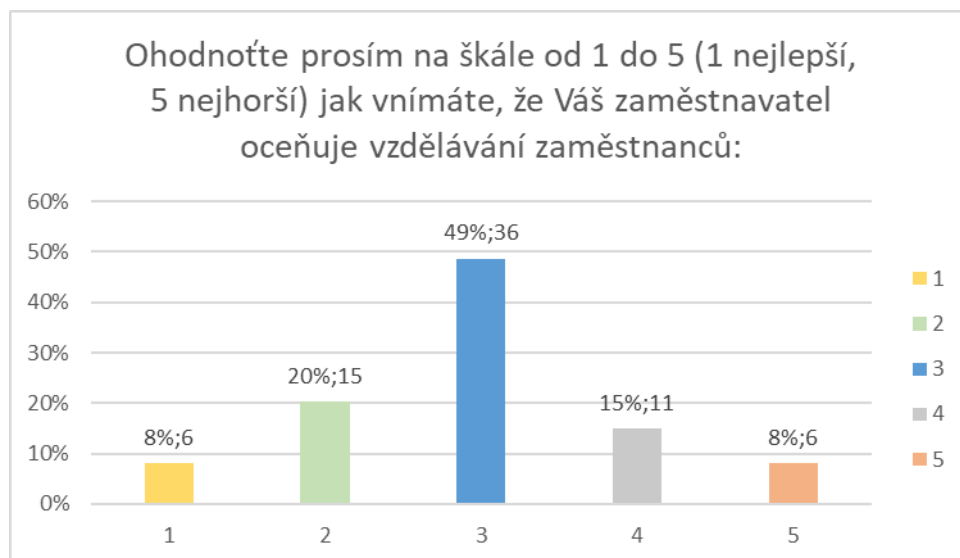
Graf 19 Motivace ke vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Přes 85 % dotazovaných buď úplně (39 %) nebo alespoň částečně (46 %) cítí od zaměstnavatele podporu a motivaci ke vzdělávání. Pouze necelých 15 % odpovědělo, že nic takového necítí. Zajímavé je, že procento dotazovaných necítících podporu a motivaci je výrazně vyšší u zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni ve FN méně než 5 let a to až více než třikrát. Vyšší je také dvojnásobně u zaměstnanců do 45 let. Malinko vyšší je toto procento i u ostatních NZPK, zdravotní sestry jsou v tomto případě spíše pozitivní. Vše zobrazeno na grafu 19.

Graf 20 Ocenění vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Průměrná hodnota hodnocení ocenění vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatelem je 2,94. Polovina respondentů ohodnotila tento aspekt hodnocením 3, hodnocení 3 je v tomto případě modem i mediánem. 23 % respondentů hodnotí oceňování zaměstnavatelem negativně. Z toho 9 respondentů dle dotazu výše necítí ze strany zaměstnavatele motivaci ke vzdělávání, což spolu velmi úzce souvisí. Výsledky jsou zobrazeny na grafu 20.

## **5 Diskuse a návrhy na zlepšení vzdělávacího systému**

### **5.1 Diskuse**

Na základě analýzy interních dokumentů a poznatků získaných z rozhovoru s vedoucí odboru vzdělávání a dotazníkového šetření zaslaného nelékařským zdravotnickým pracovníkům byly identifikovány hlavní nedostatky v rámci vzdělávacího systému. Jako největší problémy se na základě těchto poznatků jeví neúplná identifikace potřeb vzdělávání a následného neúplného plánování vzdělávání. Zanedbávána je pak i oblast vyhodnocování vzdělávání. Dle výsledků dotazníkového šetření není v optimálním stavu ani informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání, jeho struktuře a nabídce. Výsledky vycházejí jako průměrné, jsou zde tedy patrné rezervy. Jako velmi problematický, hůře kontrolovatelný a nepřehledný se pak jeví systém celoživotního vzdělávání.

#### **5.1.1 Identifikace a plánování vzdělávání**

Jak je již zmíněno výše, jedním z elementárních problémů vzdělávacího systému FN je velmi okleštěná identifikace potřeb pro vzdělávání a logicky na to navazující plánování vzdělávání, které tak nemá všechny potřebné údaje, z kterých by mělo vycházet. Identifikace potřeb vzdělávání probíhá dle slov vedoucí OV tak, že se soustředí výhradně na naplnění zákonných povinností a splnění podmínek akreditace, která je určitou zárukou kvality zdravotnického zařízení. Samotné hledání mezer a nedostatků ve vzdělávacím systému, tak jak jej v teorii popisují Tureckiová (2009) nebo Vodák a Kucharčíková (2011) neprobíhá ve třech fázích. Probíhá už po kontrole stavu zákonných školení pouze na bázi osobní. Úplně je tak ve FN vynechána analýza rozdílů v požadavích na pracovní místa a skutečnými schopnostmi zaměstnanců. Mnohdy nedochází ani ke kontrole plnění vzdělávacího plánu zaměstnance, to se děje spíše nahodile či v závislosti na kontrolách či auditech ať už vnějších či vnitřních. Na osobní úrovni probíhá identifikace potřeb především prostřednictvím sebehodnocení, které dle informací od vedoucí OV, není striktně vyžadováno od všech zaměstnanců a nejsou nastaveny žádné sankce při nesplnění. Zpětná vazba je v tomto případě neúplná. Dalším využívaným nástrojem jsou dotazníková šetření, ta však probíhají nepravidelně jednou za několik let, určitě ne jednou ročně, tak jak by mělo ideálně probíhat nastavení vzdělávacího systému dle Tureckiové (2009). Čistě

náhodně pak probíhá sběr dat formou předání osobních zkušeností, byť i ten může poskytnout zajímavé informace a podklady, nedá se považovat za komplexní a relevantní systém sběru dat pro správnou identifikaci potřeb.

Z toho vychází i plánování vzdělávání, kde se harmonogram akcí tvoří na rok dopředu a je stanoven i rozpočet. Do rozpočtu se musí vejít všechna povinná školení a dle zbytku je pak sestaven i plán ostatního vzdělávání. Součástí plánu není hodnocení vzdělávání, to neprobíhá u všech vzdělávacích akcí a nemá určenou formu ani časové určení hodnocení, to se liší kurz od kurzu. Diskutabilní je pak obsah vzdělávání, který nebyl podroben správné analýze při identifikaci. Jinak je plán vzdělávání sestavován podle všech klíčových otázek, jak je uvádí Koubek (2015): komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu.

### **5.1.2 Vyhodnocení vzdělávání**

Vyhodnocení vzdělávání ve FN, jak bylo zjištěno v rozhovoru, vyhodnocení vzdělávacích akcí probíhá pouze ihned po skončení vzdělávání, neděje se tomu tak u všech kurzů a když, tak probíhá výhradně formou hodnocení spokojenosti účastníků. To má bezpochyby smysl, ale nepodává to ucelený obrázek o provedené aktivitě. I hodnocení spokojenosti s odstupem může nabídnout jiný pohled na proběhlou vzdělávací akci, účastník má čas vzdělávací akci v klidu zpracovat a dojem si tak utříbit. Ve vyhodnocení navíc často chybí měřitelné hodnocení nabytých znalostí v podobě otestování znalostí a schopnost řešit nově naučené situace. Další fází hodnocení by mělo být zjišťování přínosu vzdělávací akce pro praxi. Jak uvádí vedoucí OV, Vyhodnocení s časovou prodlevou bylo zavedeno nově pouze u jednoho vzdělávacího kurzu. Zároveň je ale třeba ocenit, že dle výsledků dotazníkového šetření lze považovat práci s hodnocením spokojenosti se vzdělávací akcí za slušnou. Kurzy FN jsou zaměstnanci považovány převážně za dobře organizované, z porovnání s externím vzděláváním vycházejí velmi dobře a dle výsledků dotazu na zlepšování opakovaných vzdělávacích akcí je patrné, že zaměstnanci vnímají, že se akce postupem času zlepšují. Pouhých 5 % uvedlo, že se opakované kurzy nezlepšují, přes 50 % dotazovaných naopak uvedlo buď zlepšení nebo alespoň částečné zlepšení, zbytek si nebyl odpovědí jistý.

### **5.1.3 Informovanost zaměstnanců**

Z dotazníkového šetření nevyšlo úplně nejlépe hodnocení týkající se informovanosti zaměstnanců ohledně vzdělávacího systému. Dohromady 70 % dotazovaných hodnotí srozumitelnost systému jako průměrnou nebo horší. To považuji za klíčovou informaci, protože ve chvíli, kdy je srozumitelnost systému v takovém stavu, je pak velmi těžké plánovat vzdělávací systém a také motivovat zaměstnance k větší míře vzdělávání. Velká míra zaměstnanců, kteří nemají velmi dobrý nebo výborný přehled ve vzdělávacím systému způsobuje určité bariéry pro vzdělávání. Zaměstnanci pak mohou nabývat dojmu, že se jich některé typy vzdělávání netýkají, nevědí na co mají nárok a na co ne a mnohdy také v některých případech netuší, jaké jsou jejich vzdělávací povinnosti. Z toho pak vychází i hodnocení o dostatečnosti nabídky vzdělávání, tu označuje za výbornou nebo dobrou 35 % procent respondentů. Nelze ale vyloučit, že z 65 % zbývajících respondentů považuje nabídku vzdělávání za nedostačující z důvodu špatné orientace v systému a špatné informovanosti. To vyplývá i z doplňujících otázek na typy školení, které ve FN zaměstnanci postrádají, 15 % dotazovaných uvádí školení jazykových kurzů PC dovedností nebo manažerská školení, což jsou vzdělávací akce, které FN každoročně pravidelně nabízí. Stejně tak v otázce na větší možnosti školení dovedností by si většina zaměstnanců přála více možností z oblastí komunikace, jazyků či PC dovedností, kde v případě jazyků i PC dovedností je nabídka dost široká. To se nedá říct o komunikaci, která byla nejčastěji voleným tématem, které tématicky neobsahuje žádné ze školení FN a ve zdravotnictví by v práci s pacienty určitě našlo významné praktické uplatnění.

### **5.1.4 Celoživotní vzdělávání NZPK**

Velkou neznámou v rámci vzdělávání zaměstnanců tvoří povinné celoživotní vzdělávání NZPK, které je ze zákona povinné, avšak jeho kontrola plnění je momentálně plně v režii nadřízených pracovníků a často pouze zaměstnanců, není navíc nijak systémově kontrolováno jeho průběžné plnění. V jednání je nový zákon, který by mohl navrátit původní kreditový systém, který byl zaveden až do podzimu 2017 a který usnadňoval kontrolu plnění vzdělávání NZPK, schválení nového zákona ale jednak není jisté a jednak ani není známé přibližné datum případného zavedení, do té doby leží tíha zodpovědnosti

výhradně na zaměstnavateli v tomto případě FN, která ale nemá vytvořen spolehlivý systém sledování a nastavení tohoto vzdělávání.

## 5.2 Návrhy na zlepšení systému

Co se týká identifikace vzdělávání, lze doporučit zavedení identifikaci třífázovou tak, aby postupně, dle teoretických doporučení, postupovala od samotné strategie organizace, analyzovala vzdělávací potřeby a cíle, dále si ucelila pohled na současné plnění potřeb pro jednotlivé pracovní pozice a také analyzovala potřeby u vedoucích pracovníků. A v neposlední řadě, aby probíhala analýza osobnostní. Jako nástroj je dotazníkové šetření dobré, ale je potřeba ho zavést na pravidelné ideálně roční bázi tak, aby reflektovalo změny v plánu vzdělávání za poslední rok. Nově mají zaměstnanci přístup k výplatním páskám pouze online přes osobní stránku personálního systému, neměl by tedy být problém dotazník distribuovat také touto cestou. Zároveň by bylo dobré klást větší důraz na sebehodnocení zaměstnanců, které sice momentálně probíhá, ale není dostatečně proklamováno a důsledně vyžadováno. Informace o sebehodnocení se objevila pouze jako jedna z aktualit na intranetu, nebylo na něj upozorňováno v rámci e-mailu a odpovědnost zůstává na vedoucím zaměstnanci, který ale zodpovídá za svou část hodnocení. Určitě by tedy bylo vhodné přenést odpovědnost za vyplnění sebehodnocení přímo na zaměstnance. Díky lepší identifikaci potřeb by pak bylo možné lépe stanovit oblasti vzdělávání, na které je potřeba se soustředit, například počítačová gramotnost u zdravotnického personálu není dlouhodobě na dobré úrovni, ale vzhledem k tomu, že neprobíhá žádné plošné šetření, na tuto oblast se při plánování vzdělávání neklade extra důraz. Jako další příklad může posloužit komunikace. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že těchto slabých míst jsou si vědomi i sami zaměstnanci, kteří by přivítali další možnosti vzdělávání v těchto oblastech.

Pro část vyhodnocování vzdělávání lze navrhnout zapojení více metod. U vhodných typů školení se nabízí využití testování znalostí před absolvováním výuky a po něm, čímž se dá poměrně přesně měřit přínos takové vzdělávací akce, pro tyto účely by bylo dobré v mnohem větší míře využívat e-learning. FN má k dispozici systém Moodle, který umožňuje všechny možné oblasti e-learningové výuky. Dle slov vedoucí OV i z interních směrnic FN vyplývá, že e-learning byl doteď využíván pouze pro zákonná povinná školení, která se týkala větších počtů zaměstnanců, jinak jen okrajově. Ale právě pro měření



schopností, měření účinnosti vzdělávacích akcí má e-learning velký potenciál. Byť v dotazníkovém šetření uvedlo preferenci e-learningu pouze 24 % dotazovaných, zároveň 38 % dotazovaných jako důvod další neúčasti na vzdělávání volilo odpověď časové důvody, a právě asi největší výhodou online výuky je úspora času. Vzhledem k dobrým ohlasům na reakce na zpětnou vazbu nepovažuji za nutné rozšiřovat dotazník spokojenosti na další verzi s časovým zpožděním, ale využil bych spíše jiné metody a to například posudky manažerů na změnu výkonnosti po absolvování školení nebo analýzy trendů a dopadů.

Doporučení pro zlepšení a srozumitelnosti a informovanosti zaměstnanců se vzdělávacími povinnostmi a nabídkou vzdělávání je vytvoření jednotného místa, kde zaměstnanec tyto informace přehledně podle pracovního zařazení nalezne. Momentálně jsou povinnosti roztrženy mezi několik úseků, které pak za jednotlivé vzdělávání zodpovídají, informace nejsou kompletně k dispozici ani v rámci řídicí dokumentace v rámci jedné směrnice. Pro kompletní představu o vzdělávacím systému je potřeba se seznámit až s desítkami jednotlivých směrnic, což je pro zaměstnance samozřejmě příliš složité. Ideálním prostorem pro vytvoření uceleného přehledu je intranet, na který jsou už teď zvyklí zaměstnanci ohledně informací o vzdělávání chodit, ale musí je dohledávat na konkrétních částech věnovaných jednotlivým úsekům. Ideální by bylo vše dohledat pod záložkou vzdělávání zaměstnanců, obdobně ucelená nabídka vzdělávání funguje pro externí zájemce v rámci venkovního webu. U jednorázových a aktuálních nabídek vzdělávání by bylo vhodné využití více e-mailových nabídek, ideálně cílených na konkrétní typy zaměstnanců, kterých se vzdělávací akce týká. Dále lepší využití sociálních sítí, které sleduje velká většina zaměstnanců a nabídky vzdělávání se zde objevují výhradně pro veřejnost a jenom ve vybraných případech. Zároveň v rámci konzervativního zdravotnictví a s ohledem na starší generaci zaměstnanců lze doporučit i větší využití informačních ploch při nabídce vzdělávání, informační plochy jsou často neaktualizovány a obsazeny reklamami místo nabídky vzdělávání. S nabídkou vzdělávání souvisí i informovanost o vzdělávání jako benefitu a co všechno je ochoten zaměstnavatel hradit a nabídnout. Vedoucí OV hodnotí stimulaci ze strany zaměstnavatele velmi vysoce, z dotazníku ale vyplývá, že pouze 28 % dotazovaných zaměstnanců vnímá pozitivně, že zaměstnavatel opravdu oceňuje vzdělávání zaměstnanců, zbytek to hodnotí buď neutrálně (49 %) nebo záporně (23 %). Zároveň

celých 15 % vůbec necítí ze strany zaměstnavatele motivaci ke vzdělávání a 46 % částečně, proto je zde určitý nesoulad mezi pohledem FN a pohledem zaměstnanců, dochází tu tedy k informační bariéře, kterou je třeba odstranit. Propagace vzdělávání a možností benefitů s tím spojených by tedy měla být mnohem výraznější.

Co se týká posledního bodu, tedy celoživotního vzdělávání NZPK, aby bylo lépe mapováno a zajištěno plnění tohoto vzdělávání, měla by FN přistoupit k tvorbě vlastního systému hodnocení účasti na vzdělávacích akcích, ať už by šlo o zavedení interního bodového systému, který by zohledňoval hodiny strávené vzděláváním ročně nebo alespoň početní minimum akcí, kterých se ročně zaměstnanec NZPK musí povinně zúčastnit. Nedochovalo by pak k nárazovým účastem na kurzech na konci sledovaného období čistě pro formu.

Tabulka 4 zobrazená níže ukazuje stručné shrnutí diskuse a závěrů z ní vyplývajících.

*Tabulka 4 Shrnutí vlastní práce*

<b>Problematické oblasti</b>	<b>Největší zjištěné slabiny VS</b>	<b>Návrhovaná řešení</b>
Identifikace potřeb vzdělávání	Nepropracovaný systém a nahodilý sběr dat	Zavedení třífázového systému identifikace potřeb, zavedení pravidelného sběru dat pomocí různých metod a využívání těchto nástrojů pro zacílení na konkrétní oblasti vzdělávání
Vyhodnocování vzdělávání	Vyhodnocování omezeno pouze na spokojenost účastníků se vzdělávacími akcemi	Využití více nástrojů pro vyhodnocování vzdělávacích akcí, zaměření na efektivitu vzdělávání, testování získaných znalostí
Informovanost zaměstnanců	Nepřehlednost vzdělávacího systému, neinformovanost o nabídce vzdělávání	Sjednocení informací o vzdělávání na intranetu FN pod oddíl vzdělávání. Lepší komunikace směrem k zaměstnancům, využití sociálních sítí, mailingu a dalších propagačních nástrojů.
Systém celoživotního vzdělávání	Špatně sledovaný a koordinovaný systém celoživotního vzdělávání	Zavedení vlastního bodového systému a jeho evidence. Stanovení limitů plnění pro jednotlivá období.

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

## 6 Závěr

Účelem této práce bylo zhodnotit systém vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků ve fakultní nemocnici, zjistit největší nedostatky a navrhnout možná řešení těchto nedostatků tak, aby se celkový systém vzdělávání zlepšil. K tomuto účelu bylo využito v rámci praktické části shrnutí stávajícího systému vzdělávání a vlastním výzkumem pomocí rozhovoru s vedoucí odboru vzdělávání a dotazníkového šetření provedeného na nelékařských zdravotnických pracovnících identifikovat největší problémy.

Jako největší problémy z výzkumu vyšly tyto hlavní body.

- Nedostatečná identifikace potřeb vzdělávání.
- Nesystemizovaný a nedostačující systém vyhodnocování výsledků vzdělávání.
- Špatná informovanost zaměstnanců v oblasti vzdělávání.
- Systém celoživotního vzdělávání NZPK.

Nedostatečná identifikace potřeb vzdělávání se projevila hlavně při rozhovoru s vedoucí odboru vzdělávání. Sběr dat pro identifikaci probíhá velmi nahodile, na základě takto získaných podkladů pak nelze připravit kvalitní plán vzdělávání, byť prioritní požadavky na zákonná školení i požadavky pro akreditaci FN plnit dokáže.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že i vyhodnocování vzdělávacích aktivit a jejich úspěšnosti probíhá pouze na bázi spokojenosti, která je sice vesměs poměrně vysoká, ale není už nijak dále zjišťováno například využívání poznatků v praxi, což by měl být klíčový požadavek, byť spokojenost zaměstnanců je důležitou součástí.

Dle dotazníkového šetření pak byla jako hlavní nedostatek identifikována nízká informovanost o možnostech vzdělávání. Samotný systém vzdělávání vyšel dle respondentů jako nepřehledný. Napříč věkovou strukturou, pracovním zařazením či délkou úvazku u FN se objevovaly velké mezery v informovanosti. Hlavní odpovědnost, která by dle řídicí dokumentace měla ležet na vedoucích pracovnících zřejmě není dostatečná.

Povinné celoživotní vzdělávání NZPK pak není nastavené ideálně z hlediska kontrolovanosti a průběžného plnění od změny kreditního systému z roku 2017, v podstatě se jen čeká na znovuzavedení a současný stav běží na volnoběh s tím, že je toto vzdělávání provozováno nahodile a není pod jasně strukturovanou kontrolou.

Pro všechny tyto hlavní problémy byly v rámci návrhů vylepšení systému nastíněny možnosti zlepšení stávajícího systému. Systém by po zavedení mohl fungovat efektivněji a měl by mít za výsledek i vyšší spokojenost zaměstnanců.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of management and leadership for HR. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAREŠOVÁ, A. E-learning ve vzdělávání dospělých. VOX, 2012 (1. vydání). ISBN 978-80-87480-00-7.

BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4

HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KALINOVÁ, A. Didaktické aspekty e-learningu ve vzdělávání dospělých: disertační práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta pedagogická, Katedra primární pedagogiky, 2014.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 978-80-86131-57-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, J. Management ve vzdělávání dospělých. Praha: EUROLEX BOHEMIA, s.r.o. ISBN 80-86432-00-9

SEDLÁKOVÁ, R. Výzkum médií, nejužívanější metody a techniky. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.

TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. Sociologické aspekty managementu. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9

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

## **Interní zdroje zvolené společnosti:**

Personální systém FN, 2020

Řídící dokumentace FN, 2020

Webové stránky FN, 2020

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Cyklus učení.....	19
Obrázek 2 - Systém formování pracovních schopností člověka.....	21
Obrázek 3 - Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace.....	22
Obrázek 4 - Relevantní zdroje analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb.....	23
Obrázek 5 - Na co by měl odpovídat dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců ...	25
Obrázek 6 - Prvky procesu realizace vzdělávání .....	28
Obrázek 7 - Organizační struktura.....	38
Obrázek 8 - Zdroje financování .....	46

## **Seznam grafů**

Graf 1 Pohlaví.....	51
Graf 2 Pracovní pozice .....	52
Graf 3 Vzdělání.....	53
Graf 4 Věk .....	53
Graf 5 Délka úvazku u FN.....	54
Graf 6 Způsoby seznámení se VS.....	55
Graf 7 Srozumitelnost vzdělávacího systému.....	56
Graf 8 Informovanost o možnostech vzdělávání .....	57
Graf 9 Hodnocení nabídky vzdělávání .....	58
Graf 10 Počet vzdělávacích akcí během roku.....	59
Graf 11 Důvod neabsolvování většího počtu vzdělávacích akcí .....	60
Graf 12 Preference formy školení.....	61
Graf 13 Užitečnost vzdělávání nad rámec povinných .....	62
Graf 14 Spokojenost s organizací kurzů FN.....	63
Graf 15 Externí vs interní školení.....	63
Graf 16 Zpětná vazba.....	64
Graf 17 Změny v opakovaných kurzech.....	65
Graf 18 Možnosti školení osobního rozvoje.....	66

Graf 19 Motivace ke vzdělávání .....	67
Graf 20 Ocenění vzdělávání.....	68

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Všeobecná povinná školení.....	41
Tabulka 2 Povinná školení pro zdravotníky .....	41
Tabulka 3 Povinná školení individuální.....	42
Tabulka 4 Shrnutí vlastní práce .....	75



## **8 Přílohy**

**Příloha 1** – Dotazník

**Příloha 2** – Rozhovor s vedoucí OV

## **Příloha 1 - Dotazník**

### **Identifikační část**

1. Pohlaví:
  - Muž
  - Žena
2. Pozice:
  - zdravotní sestra/porodní asistentka
  - ostatní NZPK
  - sanitář
3. Vaše dosažené vzdělání:
  - základní;
  - střední bez maturity
  - střední s maturitou
  - vyšší odborné
  - vysokoškolské
4. Věkové zařazení:
  - 18-30;
  - 31-45;
  - 46-60;
  - 61 a více
5. Jak dlouho již pracujete ve FN:
  - 0 – 6 měsíců
  - 6 měsíců – 1 rok
  - 1 rok – 5 let
  - 5 let a více

### **Informovanost**

6. Jakým způsobem jste byl/a seznámen/a s možnostmi vzdělávání, které nabízí FN?
  - v rámci prezenčního vstupního školení
  - prostřednictvím intranetu
  - nadřízeným pracovníkem nebo školitelem v rámci adaptačního procesu
  - od své personální asistentky
  - žádným způsobem
  - jiné
7. Jak byste ohodnotil/a srozumitelnost současného vzdělávacího systému? (1 nejlepší, 5 nejhorší)?
  - Škála 1 – 5. 1 výborná; 2 dobrá; 3 průměrná; 4 spíše špatná; 5 velmi špatná
8. Jakým způsobem Vás informuje zaměstnavatel o aktuální nabídce vzdělávání?

- zveřejněním nabídky akcí na intranetu
  - prostřednictvím vedoucích pracovníků
  - zveřejněním na sociálních sítích
  - pomocí informativních emailů
  - letákovou/papírovou formou
  - jiné
9. Ohodnoťte prosím dostatečnost nabídky vzdělávání v rámci FN:
- Škála 1 – 5. 1 výborná; 2 dobrá; 3 průměrná; 4 spíše špatná; 5 velmi špatná

### **Realizace vzdělávání**

10. Kolik vzdělávacích akcí/kurzů jste absolvoval/a mimo povinné vzdělávací akce v minulém roce?
- Žádnou
  - 1
  - 2
  - 3
  - více
11. Z jakého důvodu jste neabsolvovali více vzdělávacích akcí mimo povinné vzdělávání?
- časové důvody
  - nízká motivace
  - složitost systému
  - finanční důvody
  - nadřizený mě neuvolnil
  - nedostatek personálu na pracovišti
  - považují povinná školení za dostačující
  - nedostatečná/nezajímavá nabídka akcí
  - jiné
12. Jakou formu školení osobně preferujete:
- e-learning
  - prezenční školení (seminář/přednáška)
  - workshop
  - webinář
  - samostudium

### **Hodnocení vzdělávání**

13. Považujete školení nad rámec povinných za užitečná?
- pouze profesně
  - pouze osobně
  - obojí
  - ani jedno
14. Jste spokojeni s organizačním zajištěním kurzů pořádaných fakultní nemocnicí?

- Ano
- Ne
- částečně

15. Pokud byste měli porovnat školení pořádaná přímo Vaším zaměstnavatelem s externími školeními, považujete školení ve fakultní nemocnici obecně za:

- celkovou úroveň vyšší
- srovnatelná
- celkovou úroveň nižší
- nelze jednoznačně určit

16. Byla součástí školení pořádaných fakultní nemocnicí i možnost zpětné vazby a hodnocení kurzu (s výjimkou povinných e-learningových školení)?

- Ano
- Ne
- Pouze u některých

17. Pokud jste byli opakovaně na kurzu pořádaném zaměstnavatelem, máte pocit, že se kurzy postupem času mění a zlepšují?

- Ano
- Ne
- Částečně
- Nevím

## Motivace

18. Přivítali byste větší možnosti školení osobního rozvoje, v případě že ano, v jakých oblastech?

- Jazyková výuka
- management a leadership
- time management
- prezentační dovednosti a komunikace
- počítačové dovednosti
- jiné

19. Cítíte ze strany zaměstnavatele podporu a motivaci ke vzdělávání?

- Ano
- Ne
- Částečně

20. Ohodnoťte prosím na škále od 1 do 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší) jak vnímáte, že Váš zaměstnavatel oceňuje vzdělávání zaměstnanců:

- Škála 1 – 5. 1 Velmi oceňuje; 2 oceňuje; 3 průměrně; 4 spíše neoceňuje; 5 neoceňuje vůbec

## ***Příloha 2*** - Rozhovor s vedoucí OV

### **1. Identifikační část**

Jak dlouho působíte ve fakultní nemocnici a na jaké pozici?

Jak dlouho přímo na Odboru vzdělávání?

Jakým způsobem se vzděláváte vy sama?

### **2. Obecně:**

Považujete systém vzdělávání pro zaměstnance za přehledný?

Považujete za dostatečnou nabídku vzdělávání pro zaměstnance?

jaké hlavní rezervy ve vzdělávacím systému vidíte?

### **3. Identifikace potřeb vzdělávání**

Jak ve FN probíhá identifikace potřeb vzdělávání?

Probíhá v rámci nemocnice analýza vzdělávacího systému a jeho potřeb?

Jaké hlavní cíle jsou stanoveny pro vzdělávání zaměstnanců?

Kdo tyto cíle stanovuje?

### **4. Plánování vzdělávání**

Jak probíhá proces plánování vzdělávacího programu?

Jak se stanovuje rozpočet na vzdělávání?

Kdo je odpovědný za celý průběh vzdělávání?

Je dán nějakým způsobem časový harmonogram vzdělávání?

Jsou dopředu zvolené metody hodnocení vzdělávacích programů?

### **5. Metody vzdělávání**

Jakým způsobem probíhá volba metod vzdělávání?

Využíváte metody vzdělávání on the job nebo off the job (popřípadě obojí)? (Off the job – přednášky, semináře, případové studie...; On the job – mentoring, coaching, instruktáž...)

Preferujete ve FN metody externího nebo interního vzdělávání a proč?

Poprosím Vás o Váš osobní názor na využívání e-learningu ve společnosti a jeho možnosti využití.

## **6. Realizace vzdělávání**

Jaké metody vzdělávání se ve FN realizují nejčastěji?

Kdy se nejčastěji vzdělávací aktivity provádějí? V pracovní době, mimo?

Jaký má FN přístup k využívání technologií pro realizaci vzdělávání?

## **7. Vyhodnocování vzdělávacích akcí**

Jakým způsobem probíhá ve FN vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit?

Je hodnocena spokojenost zaměstnanců s výukou?

Využíváte hodnocení účastníků s různým časovým odstupem?

## **8. Motivace pracovníků**

Jsou zaměstnanci FN nějak motivováni ke vzdělávání?

Jsou zaměstnanci ve spojitosti se vzděláváním i nějakým způsobem sankcionováni?

Podporujete finančně vzdělávání zaměstnanců FN? I to které přímo nesouvisí s výkonem jejich pracovní funkce?