



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra aplikované matematiky a informatiky

Bakalářská práce

Analýza stavu odborného vzdělávání  
zaměstnanců ve vybrané nestátní neziskové  
organizaci zaměřené na oblast charity

Vypracovala: Nikola Roubíková

Vedoucí práce: RNDr. et PhDr. Jan Fiala Ph.D.

České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola ROUBÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E19547**  
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**  
Studijní obor:  
Téma práce: **Analýza stavu odborného vzdělávání zaměstnanců ve vybrané nestátní neziskové organizaci zaměřené na oblast charity**  
Zadávací katedra: **Katedra aplikované matematiky a informatiky**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat a popsat další formy odborného vzdělávání zaměstnanců nestátní neziskové organizace zaměřené na oblast charity a navrhnout další opatření ke zlepšení stávajícího stavu vzdělávání v dané organizaci.

#### Metodický postup:

1. Teoretická část: Organizační učení, odborné vzdělávání a jeho význam pro další rozvoj organizace, učící se organizace, management znalostí, analýza znalostí organizace.
2. Praktická část: Student popíše aktuálně probíhající procesy dalšího vzdělávání zaměstnanců ve vybrané nestátní organizaci, výsledky popisu aktuálního stavu srovná s teoretickými doporučeními v odborné literatuře a navrhne další postupy a opatření ke zlepšení stávajícího stavu vzdělávání v nestátní organizaci, které bude konzultovat s vedením organizace.
3. Výzkumné metody a postupy: Dotazník pro zaměstnance a management organizace na zjištění silných a slabých stránek firmy ve vztahu k učení, průzkum procesů organizace v oblasti vzdělávání zaměstnanců, srovnání pohledu zaměstnanců a managementu firmy, analýza stávajícího stavu.
4. Závěr a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

#### Seznam doporučené literatury:


1. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing.
  2. Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Grada.
  3. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing.
  4. Senge, P. M. (2016). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Management Press.
  5. Tichá, I. (2005). *Učící se organizace*. Alfa Publishing.
  6. Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. C.H.Beck.
  7. Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Grada Publishing.
  8. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing.
-

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. et PhDr. Jan Fiala, Ph.D.  
Katedra aplikované matematiky a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 25. ledna 2021  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

  
doc. RNDr. Tomáš Mrkvička, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. ledna 2021

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, - a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....

Nikola Roubíková

.....

### Poděkování

Velké poděkování patří mému vedoucímu práce panu RNDr. et PhDr. Janu Fialovi Ph.D. za ochotu, vstřícnost a pomoc při zpracování bakalářské práce a dále zaměstnancům organizace Charita Pelhřimov, kteří mi pomohli zrealizovat praktickou část bakalářské práce.

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Teoretická část.....	4
2.1	Nezisková organizace.....	4
2.2	Vzdělávání zaměstnanců.....	5
2.2.1	Strategické vzdělávání zaměstnanců .....	6
2.3	Oblasti vzdělávání zaměstnanců .....	6
2.4	Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	8
2.4.1	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	9
2.4.2	Plánování vzdělávání.....	10
2.4.3	Realizace vzdělávání .....	10
2.4.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	11
2.5	Formy vzdělávání.....	12
2.6	Metody vzdělávání .....	12
2.7	Odborné vzdělávání v sociálních službách .....	15
3	Cíl a metodika práce .....	17
3.1	Cíl práce .....	17
3.2	Metodika .....	17
3.3	Představení organizace.....	18
3.3.1	Historie .....	18
3.3.2	Charakteristika organizace .....	18
3.4	Analýza vzdělávání pracovníků .....	19
3.4.1	Vstupní kvalifikační kurz .....	19
4	Rozbor výsledků dotazníkového průzkumu .....	22
4.1	Rozhovor s vedoucí pracovnící .....	35
4.2	Diskuse výsledků .....	36

4.3	Návrhy na zlepšení odborného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	37
5	Závěr .....	39
I.	Summary .....	41
II.	Seznam použitých zdrojů .....	42
III.	Seznam obrázků: .....	44
IV.	Seznam tabulek: .....	44
V.	Seznam grafů: .....	44
VI.	Seznam příloh: .....	45

# 1 Úvod

Zaměstnanci jsou pro organizaci velmi významný a nepostradatelný zdroj. Tento zdroj je důležitý jak pro jejich existenci, tak pro zvyšující se konkurenceschopnost v odvětví. Z těchto důvodů je důležité mít v organizaci kvalifikované a vzdělané zaměstnance, kteří jsou ochotni se učit novým věcem a doplňovat svoji kvalifikaci a brát je v podstatě jako investice, jež se jim vrátí v podobě vzdělaných pracovníků.

V současnosti jsou na zaměstnance kladeny mnohdy až přehnaně vysoké nároky. To zapříčiňuje rychle se vyvíjející dnešní společnost, a hlavně neustálý rozvoj moderní technologie, která nutí zaměstnance a podniky k neustálému zvyšování právě těchto nároků na vzdělání. Dalším důvodem jsou i často měnící se zákony.

Velkou roli u vzdělávání zaměstnanců hrají jednotlivé organizace, které musí zajistit, aby byli zaměstnanci v práci dostatečně spokojeni, a hlavně k jejímu výkonu správně motivováni, protože mít vysoce kvalifikované zaměstnance je jedna věc, ale udržet a zajistit jejich rozvoj věc druhá. Dále se musí organizace starat o jejich potřeby a naslouchat jim. Pokud tomu tak není, může to způsobit organizaci finanční problémy a zároveň ovlivnit její budoucí vývoj. Organizace musí vytvořit vzdělávací systém, pomocí něhož bude efektivně zajišťovat zaměstnancům efektivní odborné vzdělávání.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části je zpracována literární rešerše z doporučené odborné literatury. Jsou v ní vysvětleny důležité pojmy potřebné k pochopení problematiky odborného vzdělávání zaměstnanců. V praktické části je provedena analýza odborného vzdělávání zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Pelhřimov. Analýza byla provedena pomocí dotazníku předloženého pracovníkům organizace, přičemž byl doplněn rozhovorem s vedoucí pracovnící. V závěru práce byly veškeré výsledky vyhodnoceny, porovnány s teoretickými doporučeními v odborné literatuře a navrženy další postupy a opatření ke zlepšení stávajícího stavu vzdělávání v organizaci, které byly konzultovány s vedením organizace.



## 2 Teoretická část

### 2.1 Nezisková organizace

Pod pojmem nezisková organizace si každý obecně představí společnost, která vykonává nebo poskytuje určitou činnost bez požadovaného zisku, proto je nutné si vysvětlit na začátek, jak zní přesná definice tohoto pojmu a jak se dané organizace dělí.

Nezisková organizace je právnická osoba, která je založena za účelem uskutečnění konkrétního společensky prospěšného cíle či potřeby. Nejsou zakládány za účelem dosažení zisku na rozdíl od běžných podnikatelských subjektů (Hobzová, 2022).

Pokud nezisková organizace vytváří zisk, může být použit pouze v případě, že je vložen zpět do rozvoje organizace, k plnění jejího poslání, nebo k uhrazení ztrát z minulých období. (Šedivý & Medlíková, 2017)

Neziskové organizace fungují jako alternativa ziskových společností či státu, které z určitého důvodu, ať už pro nedostatek financí, nebo pro nedostatečné plnění svých závazků, svou roli plní špatně. (Ziba.cz, 2022)

Krechovská, Hejduková & Hommerová (2018) zastávají ve své knize názor, že neziskové organizace jsou v ekonomice velmi důležité a mají nezastupitelnou roli, protože působí hlavně v oblastech, které nejsou pro subjekty tvořící zisk atraktivní především z důvodu, že nejsou primárně výdělečné. Nezisková činnost se týká oblastí vzdělávání a školství, sociálních služeb, vědy a výzkumu, obrany či justice a zdravotní péče. Podporují i oblast společenského života.

Nezisková organizace by měla být:

- organizovaná – přesně daná vnitřní organizační struktura,
- soukromá – neměla by být součástí veřejných (vládních) struktur, ani zajišťovat funkce, které vykonává veřejná správa a moc,
- nezisková – zákaz rozdělování zisku mezi členy a rozhodující osoby,
- samosprávná – jasně stanovený způsob vnitřní správy organizace, kdy je schopna se sama řídit,
- dobrovolná – členové organizace se nezištně podílejí na činnosti v organizaci. (Hyánek, 2011)

Krechovská, Hejduková & Hommerová (2018) se zabývají problematikou státních neziskových organizací. U těchto organizací je nutné si říci, že jsou

zřizovány institucemi veřejného sektoru. Jejich hlavním úkolem je poskytnout obyvatelstvu veřejné služby ve formě veřejných statků. Velmi důležitou roli hrají v těchto typech organizací organizační složky – ať už založené státem, nebo územními samosprávnými celky, které mají za úkol zajišťovat právě zmíněné veřejné statky. Fakt, že nemají vlastní právní subjektivitu, je však nijak neomezuje. Dalším typem státní neziskové organizace jsou příspěvkové organizace, jež se dále dělí na státní příspěvkové organizace a na příspěvkové organizace územních samosprávných celků. Ty mohou být zakládány na stejném principu jako organizační složky.

Nestátní (nevládní) neziskové organizace mohou být zakládány soukromými subjekty, přičemž se řídí podle jiných právních předpisů než vládní neziskové organizace. I tyto organizace se účastní zajišťování veřejných statků. Často svým poskytováním služeb finančně pomáhají a odlehčují veřejnému sektoru. (Krechovská, Hejduková & Hommerová, 2018)

Mezi nejvýznamnější neziskové organizace v České republice řadíme spolky, obecně prospěšné společnosti, ústavy, nadace, nadační fondy, evidované právnické osoby. (Sand, 2005)

## **2.2 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je velmi široký pojem, který je definován spoustou různých autorů. Důležité je si uvědomit, co vlastně zaměstnanci pro organizaci znamenají. Tracey (2003) zjednodušeně vysvětluje, že zaměstnanci jsou lidské zdroje, kteří provozují organizaci nebo v ní i pracují.

Zaměstnanci jsou pro organizaci nepostradatelným zdrojem nutným k plnění potřeb a cílů podniku. Z tohoto důvodu je neustále potřeba zvyšovat jejich vzdělání a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, protože nároky podniků na zaměstnance se zvyšují a dnešní technologie se neustále zdokonaluje a posouvá dopředu. (Holátová, Doležalová, Březinová et al. 2014)

Armstrong & Taylor (2015, s. 335) vzdělávání dále definují jako „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje*“.

H. Bartoňková (2010) podrobněji vysvětluje vzdělávání jako proces, který je zajišťován organizací, přičemž obsahuje vzdělávání jak interní, probíhající ve vlastním podniku, či na pracovišti, tak externí zajištěné ve specializované instituci.

Cílem systematického vzdělávání je připravit zaměstnance na pravidelné změny pracovních podmínek a požadavků týkajících se jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Tato příprava na změny, která souvisí s motivací a schopností zaměstnanců pojmout změnu jako příležitost, představují pro organizaci i potřebnou konkurenční výhodu. (Šikýř, 2016)

Podle Šikýře (2016) je účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, rozšiřovat, prohlubovat schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců k výkonu sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Možnost vzdělávat se a dál rozvíjet své dovednosti a znalosti by měla organizace poskytnout každému, a to v takovém měřítku, v jakém mu to jeho schopnosti dovolí. (Armstrong & Taylor 2015)

Jedním z nejdůležitějších faktorů působících na vzdělávání je motivace, kterou když zaměstnanci postrádají, snižuje se zálibení ve vzdělání a může docházet i k jejich ztrátě zájmu o rozvoj, proto je podle Armstronga (2007) tato motivace klíčová.

### **2.2.1 Strategické vzdělávání zaměstnanců**

Pro správné vzdělávání lidí se využívá strategické vzdělávání, které napomáhá k tomu, aby zaměstnanci dalším vzděláváním a rozvíjením dosahovali strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a za pomoci uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje. (Armstrong & Taylor, 2015)

Právě strategické vzdělávání a rozvoj je tvořen jednotným rámcem pro vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců. Ten se vyvinul s pomocí strategie vznikající kultury firemního učení a individuálního vzdělávání. (Armstrong & Taylor, 2015)

### **2.3 Oblasti vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je rozlišováno na všeobecné a odborné. Tyto veškeré znalosti tvoří kvalifikaci člověka. Základy této kvalifikace se vytvářejí během všeobecného vzdělávání a k odbornému vzdělávání dochází až později při zvyšování této kvalifikace. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) ve své knize uvádí ještě další, třetí oblast vzdělávání zaměstnanců, a to oblast rozvoje.

Oblast všeobecného vzdělávání

Zde dochází k vytváření všeobecných dovedností, které jsou zaměřeny převážně na sociální rozvoj jedinců a znalostí umožňující člověku žít ve společnosti. V souvislosti s těmito získanými znalostmi je mu umožněno dále získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a jiné další vlastnosti. Kontrolu všeobecného vzdělání zajišťuje stát, ne organizace.

#### Oblast odborného vzdělávání

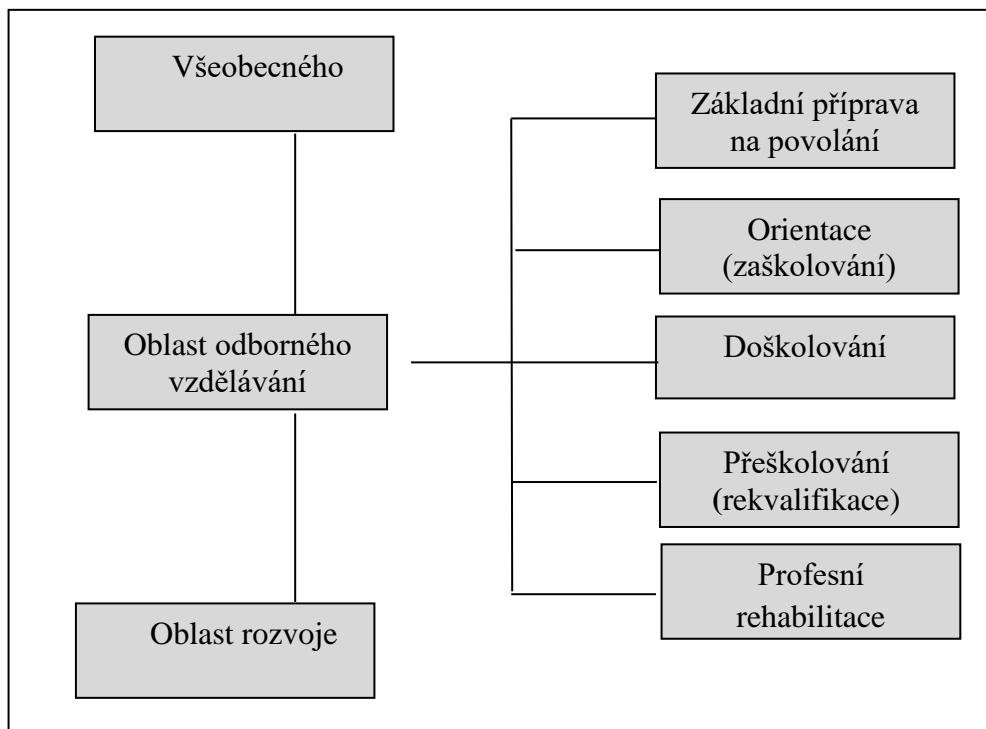
V této oblasti dochází k formování kvalifikace, tedy k tvorbě odborné přípravy na povolání, specifických znalostí a dovedností a jejich obnově kvůli aktualizujícím se požadavkům na pracovní místo. Do této oblasti vzdělávání patří následující složky.

- Základní příprava na povolání, která neprobíhá v organizaci a netýká se systému vzdělávání pracovníků v organizaci. Zaměstnanec si ji zajišťuje sám. (Koubek, 2015)
- Orientace (zaškolování) znamená adaptování pracovníka a jeho příprava k pracovní činnosti.
- Doškolování navazuje na odborné znalosti zaměstnance, tedy na jeho kvalifikaci, které se dále snaží prohlubovat.
- Přeshkolování (rekvalifikaci) umožňuje formování pracovních schopností člověka, které vedou k osvojení si nového povolání, ať už úplně, nebo částečně.
- Profesionální rehabilitace pomáhá lidem se znovu zapojit do pracovního procesu, kterým jejich zdravotní stav dlouhodobě, či trvale brání vykonávat dosavadní práci. (Bartoňková, 2010)

#### Rozvoj

Třetí oblast (kvalifikace zaměstnanců) zajišťuje rozšiřování a získání většího množství dovedností a znalostí nad rámec požadavků svého pracovního místa. Zaměřuje se spíše na potenciál pracovníka a rozvoj jeho kariéry než na kvalifikaci, čímž také přispívá k lepšímu plnění cílů organizace. (Koubek, 2015)

Pro lepší pochopení problematiky je níže znázorněno schéma rozdělení těchto oblastí vzdělávání.

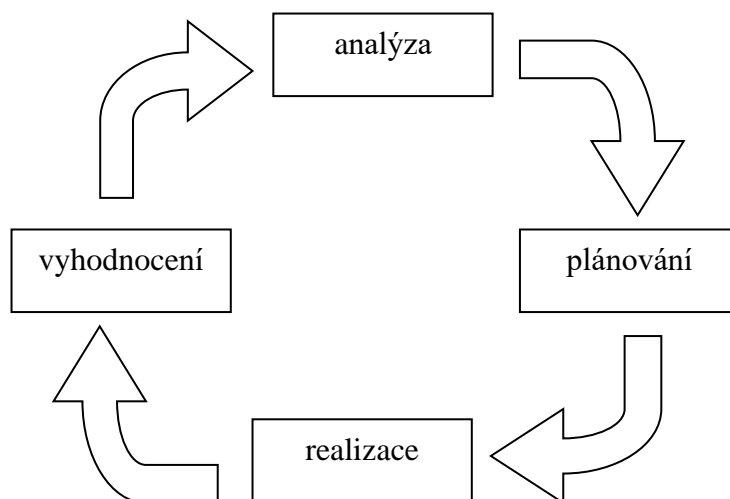


Zdroj: Schéma systému formování pracovních schopností člověka ((Koubek, 1995, str. 209) a (Bartoňková, 2010, str. 18), vlastní zpracování)

## 2.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) je základním úkolem systému vzdělávání poskytnout pracovníkům neustálou možnost prohlubovat a obnovovat rozsah a strukturu jejich teoretických znalostí a dovedností vztahujícím se ke konkrétnímu pracovnímu místu a zajistit vhodné podmínky pro rozvoj potenciálu a osobnosti pracovníků. Tento úkol by měl zajistit podniku dosažení požadovaných strategických cílů a strategie podniku, a tím pádem i vyšší konkurenceschopnost a prosperitu. A jak tvrdí Koubek (2015, str. 259) „nejefektivnějším vzděláním pracovníka v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání“.

Systematické vzdělávání probíhá jako soustavně opakující se cyklus. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází, kterými jsou identifikace potřeb, plánování potřeb, realizace a vyhodnocování. Zkušenosti získané v předcházejících cyklech jsou pak dále používány v těch následujících, a proto dochází k neustálému zlepšování vzdělávání. Níže znázorněný model cyklu jednoduchým způsobem zobrazuje, jak celý systém firemního vzdělávání funguje. (Armstrong, 2002, str. 496)



Zdroj: Fáze cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců (Adamcová, 2017, vlastní zpracování)

#### 2.4.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Na začátku celého cyklu je nutné prvně provést analýzu vzdělání zaměstnanců a poté jsou již identifikovány konkrétní vzdělávací potřeby, na kterých je potřeba zapracovat.

Podle Bartoňkové (2010) je analýza a identifikace nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.

Identifikace potřeb vzdělávání se provádí s využitím dostupných údajů o pracovních místech a zaměstnancích. U pracovních míst identifikujeme, jaké úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky jsou potřeba k vykonávané práci, a u zaměstnanců zjišťujeme dosažené vzdělání, znalosti, dovednosti, odbornou způsobilost, rozvojový potenciál apod. Potřebné informace o pracovních místech a zaměstnancích poskytuje analýza pracovních míst a hodnocení zaměstnanců. (Šikýř, 2016) Tato analýza následně získané informace vyhodnocuje a zjišťuje, jaké jsou mezery ve výkonnosti, které je možné odstranit vzděláváním. V případě větších výkonnostních mezer navrhuje vhodný nový vzdělávací program. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

### **2.4.2 Plánování vzdělávání**

Na základě předchozí fáze jsme zjistili, jaké jsou výkonnostní mezery a potřeby, co bude předmětem vzdělávací aktivity a kdo budou příjemci. Hroník (2007) v dalším kroku tyto různé potřeby spojuje do přesně formulovaných rozvojových cílů.

K vytvoření vzdělávacího plánu je nutné si odpovědět na řadu otázek týkající se výše zmíněných aktivit. Tedy na:

- cíl vzdělávání,
- cílovou skupinu zaměstnanců,
- metody vzdělávání,
- instituci zabezpečující vzdělávání,
- lektora vzdělávání,
- místo vzdělávání,
- čas vzdělávání,
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláváním,
- metody vyhodnocování výsledků vzdělávání
- náklady na vzdělávání. (Šikýř, 2016)

Vodák a Kucharčíková (2011) dokonce rozdělují plán vzdělávání na tři hlavní fáze, a to na přípravnou fázi, realizační fázi a fázi zdokonalování, přičemž v jednotlivých fázích jsou postupně obsaženy již výše zmíněné otázky. Vždy je ale čistě na organizaci, jak si celý plán vzdělávání rozvrhne a zda ho vůbec na nějaké fáze bude rozdělovat.

### **2.4.3 Realizace vzdělávání**

Z plánovací fáze se dostáváme do fáze realizace plánu. Ta vychází z již připraveného plánu vzdělávání a vše uskutečňuje.

Konkrétně v této fázi nejprve vybereme vhodné metody, instituce, lektory, místo a také čas na vzdělávání, které odpovídají plánovaným cílům a cílové skupině zaměstnanců.

Poté následuje příprava technického a materiálního vybavení, s pověřenými osobami jsou dohodnuty podmínky realizace, cílová skupina zaměstnanců obdrží potřebné informace, popřípadě je zajištěna doprava, stravování a ubytování účastníků.

Dále jsou vypočteny náklady na vzdělávání a je vybrána vhodná metoda hodnocení vzdělávání. (Šikýř, 2016)

Celou realizaci podstatně ovlivňují nepostradatelné faktory, jako jsou program, cíle, motivace, metody, účastníci a lektori. (Bartoňková, 2010)

#### **Realizace vzdělávání se skládá ze tří fází:**

- Příprava – zajištění akce přípravou všech potřebných kroků (metod, lektorů, institucí, učebních materiálů, pomůcek, účastníků, místa, času atd.).
- Vlastní realizace – po příjezdu lektora dochází k zahájení a sledování akce, popřípadě řešení nečekaných událostí.
- Transfer – po ukončení kurzu následují předem navržené aktivity realizované v rámci plánování či realizace vzdělávací akce (zpracování poznatků vznikajících během kurzu, fotodokumentace, videozáznamů, či ověření si získaných znalostí a dovedností v praxi). (Bartoňková, 2010)

Proto z výše zmíněné teorie Armstrong (2002) vyvozuje závěr, že je neustále nutné sledovat, zda se realizace vzdělávání vyvíjí podle plánu a podle stanoveného rozpočtu.

#### **2.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Po realizaci následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání, při které jsou tyto výsledky prodiskutovávány. To bývá poměrně problematické vzhledem k obtížné měřitelnosti výsledků a také se často projeví až postupem času chováním a přístupem zaměstnanců ke vzdělávání. (Šikýř, 2016)

V této fázi Šikýř (2016) posuzuje adekvátnost metod a výsledky zjišťuje porovnáváním vstupních a výstupních testů či sledováním celé vzdělávací akce. S vyhodnocováním procesu vzdělávání pracovníků má úzkou souvislost i jejich průběžné vzdělávání, které v něm hraje také velkou roli. (Popelková, 2011)

Armstrong & Taylor (2015) za úspěch celého procesu považují přeměnu skutečného chování zaměstnanců na chování požadované, proto v závěru celého vyhodnocování posuzujeme, jestli k této změně došlo, a řešíme, co je třeba změnit nebo zlepšit, aby bylo další vzdělávání efektivnější.

Rámec hodnocení vzdělávání se skládá z pěti úrovní:

- reakce – spokojenost zaměstnance s vzděláváním,



- učení – do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání,
- chování – zda byly získané znalosti a dovednosti přeneseny na pracoviště a jak se změnilo chování a výkon práce zaměstnanců,
- výsledky – zjišťuje se úspěšnost vzdělávání z hlediska nákladů v oblastech, jako je například produktivita práce, čas, obrat, kvalita atd.,
- postoj. (Hroník, 2007)

## 2.5 Formy vzdělávání

Formy vzdělávání jsou rozlišovány hlavně podle délky a způsobu výuky. Zaměstnanci mají právo na výběr formy, protože každému vyhovuje něco jiného. Mezi nejčastější formy vzdělávání patří:

- přímá výuka – osobní setkání lektora a účastníka neboli prezenční vzdělávání
- kombinovaná výuka – snaha o zařazení více individuálního vzdělávání v celkovém programu vzdělávání osobním řízeným studiem, či pomocí vstupních, výcvikových, nebo závěrečných seminářů
- korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání (Armstrong & Taylor, 2015)

## 2.6 Metody vzdělávání

- **Vzdělávání na pracovišti**

Metody vzdělávání si každá organizace přizpůsobuje vlastním potřebám, ať už potřebám pracovních míst, nebo pracovníků. Vzdělávání na pracovišti se odvíjí od osobních pracovních zkušeností zaměstnanců, které získávají a vstřebávají v průběhu zadané práce. (Armstrong & Taylor, 2015)

Armstrong (2002) za velkou nevýhodu této metody považuje špatný a neefektivní přístup manažerů či vedoucích pracovníků ke vzdělávání, kdy nedostatečně podporují zaměstnance k firemnímu učení se, nebo často vůbec žádné vzdělávání na pracovišti neprovádí.

Druhy metod

Plánování zkušeností – pověřený mentor podle vytvořeného programu definuje zkušenosti a znalosti, které by měli zaměstnanci mít, popřípadě zlepšovat u dané práce.

Koučování – přidělený kouč podporuje rozvoj zaměstnance a pomáhá mu získávat schopnosti a znalosti vedoucí ke zlepšování jeho výkonu.

Blended learning – zefektivňuje proces vzdělávání kombinováním jednotlivých metod (interní i externí forma). (Armstrong & Taylor, 2015)

Mentorování – vyškolení mentoři poskytují odborné rady, vedení a trvalou podporu přiděleným zaměstnancům, přičemž rozvíjí jejich dovednosti, znalosti a poskytují zpětnou vazbu. (Morawitzová, 2015)

Konzultování – tzn. counselling, zaměstnanec sám aktivně navrhuje způsob řešení problémů a nadřizený mu poskytuje zpětnou vazbu, čímž mezi nimi vzniká obousměrná komunikace. (Koubek, 2011)

Instruktaž – instruktor zacvičujícímu předvádí se zaměstnanci, jakým způsobem provádět správně pracovní postup a úkony, který tento postup následně opakuje. (Morawitzová, 2015)

Asistování – zaměstnanec na vyšší pozici na kolegu dohlíží, poskytuje mu rady a zpětnou vazbu a tím získává pracovní zkušenosti. (Morawitzová, 2015)

Pověření úkolem – zaměstnanec dostane konkrétní úkol, přičemž je usměrňován předem přiřazený školitel, který na něj dohlíží, pomáhá radou, nebo ukázkou plnění zadaného úkolu.

Pracovní porada – organizované pracovní setkání zaměstnanců zlepšující spolupráci, komunikaci, usměrňování činností, nebo získávání nových znalostí zaměstnanců. Informuje o problémech týkajících se jak zaměstnance, tak celé organizace. (Morawitzová, 2015)

Rotace práce – efektivní metoda, při které zaměstnanec plní zadané úkoly v různých úsecích či odděleních, vyzkouší si i jiné profese, což zajišťuje jeho osobní a profesní růst. (Morawitzová, 2015)

- **Vzdělávání mimo pracoviště:**

Metody využívané ke vzdělávání mimo pracoviště se používají nejen při rozvoji a doškolení stávajících zaměstnanců, ale i při získávání nových zaměstnanců.

Jedná se o kurzy na školách či v jiných vzdělávacích zařízeních přizpůsobených speciálně pro vzdělávání a vybavených patřičným personálem.

Nevýhodou je přechod a aplikování získaných dovedností a znalostí vzdělávaného zaměstnance z kurzu do praxe, tedy do pracovního místa, kde již není chráněn před drsným, uspěchaným pracovním prostředím. (Armstrong, 2002)

## Druhy metod

Přednáška – jedná se o prezentování konkrétních teoretických znalostí a informací přednášejícího spojených s diskusí, přičemž komunikuje i s posluchači a snaží se přednášku udělat co nejméně statickou. (Koubek, 2011)

Demonstrace – zaměstnancům je ukazován způsob, jak práci správně vykonávat. Účastník je aktivně zapojen do procesu vzdělávání a poté má možnost si práci osobně vyzkoušet, čímž jsou ověřeny získané praktické schopnosti. (Koubek, 2011)

E-learning – metoda využívající informační a komunikační technologie pomocí nichž zajišťuje studijní materiály a odborné vedení zaměstnancům. Těmito technologiemi je doplňováno a rozšiřováno vzdělání sloužící pro individuální potřeby jednotlivců. (Armstrong & Taylor, 2015)

Simulace – každý účastník podle předem obdrženého scénáře řeší různé situace během určité doby a stanovuje patřičná rozhodnutí. Jde o propojení individuální a skupinové práce. (Morawitzová, 2015)

Workshop – cílem je diskutování a přenesení poznatků na konkrétní situaci. Procvičováním dovedností a znalostí jsou řešeny konkrétní situace a plněny úkoly. Motivuje k větší kreativitě, aktivitě a vzájemné spolupráci ve skupině. (Morawitzová, 2015)

Kazuistika – popis nebo analýza konkrétního scénáře či situace, které proběhly, či mohou nastat. Účastníci situaci řeší buď pomocí vlastních nápadů, nebo využitím zkušeností ze skutečných situací. Postupuje se podle dané struktury a analytického rámce. (Morawitzová, 2015)

Brainstorming – navržení co nejvíce nápadů účastníky k řešení dané situace. Všechny nápady jsou zaznamenávány, projednávány a v závěru je vybrán nejvhodnější nápad řešení problému. Pro introverty existuje i poupravená verze Brainstormingu zvaná brainwriting, kde účastníci své nápady píšou na papír a ty jsou pak písemně doplňovány, než naleznou nejvhodnější nápad. (Morawitzová, 2015)

Hraní rolí – účastníkům je přidělena konkrétní role, kterou musí vyřešit, poté jim je na místě poskytnuta zpětná vazba, jež je může inspirovat ke změně chování. (Morawitzová, 2015)

Outdoor training – neboli adventure education, využívá outdoorové aktivity sloužící k vzdělávání zaměstnanců pomocí her a pohybových aktivit prováděných převážně ve venkovním prostředí, při nichž získávají nové zkušenosti, poznávají a stmelují týmovou komunikaci a pocit sounáležitosti mezi jednotlivými členy týmu. (Morawitzová, 2015)

Samostudium – často využíváno na pracovišti, na pracovních cestách či stážích. Může probíhat samostatně, distančně či může být zprostředkováno. (Morawitzová, 2015)

Dle názoru Bartoňkové (2010) ale neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání.

## **2.7 Odborné vzdělávání v sociálních službách**

V této kapitole je potřeba si nejdříve říct, co je vlastně sociální pracovník. Podle Matouška (2003) sociální pracovník poskytuje sociální služby, které koordinuje, plánuje anebo je hodnotí a také vyhledává klienty.

Veškeré podmínky vztahující se k pracovníkům v sociálních službách jsou uvedeny v zákoně 108/2006 Sb., o sociálních službách. Konkrétní podmínky vztahující se k odbornému vzdělávání v sociálních službách už upravuje vyhláška 108/2006 Sb. (Řeháková, 2015)

Ministerstvo práce a sociálních věd poskytuje seznam akreditovaných vzdělávacích programů, institucí a dobu jejich akreditace, přičemž je může kdykoliv odejmout při porušení podmínek.

V sociálních službách zaměřených na pečovatelskou činnost může pracovat osoba, která má ukončené základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání. Další podmínkou je absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu, který se skládá z obecné a vlastní části. Celkový počet výukových hodin kurzu je minimálně 150, přičemž minimálně 80 hodin musí být splněno u zvláštní části. Tento kurz musí být splněn do 18 měsíců ode dne, kdy pracovník začne s výkonem práce v zaměstnání. Po dobu absolvování kurzu musí pracovníci pracovat pod kontrolou odborně způsobilé osoby pracující v sociálních službách. Kurzu se nemusí účastnit osoby, jejichž vzdělání už požadavky kurzu splnilo. (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006)

Vedle kvalifikačního kurzu existuje ještě další profesní vzdělávání, které uvádí všechny další formy odborného a profesního vzdělávání, jež následuje po dokončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání. Jeho cílem je rozvíjení postojů, znalostí

a schopností, které jsou vyžadované pro výkon určitého povolání (Palán, 2002). Mezi tyto formy řadíme podle zákoníku účast na kurzech s akreditovanými programy a školicích akcích, odborných stážích nebo na konferencích. (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006)

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu dosavadního odborného vzdělávání zaměstnanců v nestátní neziskové organizaci zaměřené na oblast charity a popsat další formy odborného vzdělávání zaměstnanců. Pro tuto analýzu byla vybrána nezisková organizace Charita Pelhřimov sídlící v Pelhřimově, kde byl proveden průzkum pomocí dotazníku pro zaměstnance a rozhovoru s vedoucí pracovnící. Získané výsledky z dotazníku a rozhovoru byly porovnávány s teoretickými doporučeními v odborné literatuře, byly popsány silné a slabé stránky organizace ve vztahu k učení. V závěru práce byly navrženy další postupy a opatření ke zlepšení stávajícího stavu vzdělávání v organizaci, které byly konzultovány s vedením organizace.

### **3.2 Metodika**

Na začátku teoretické práce bylo nutné předem prostudovat odbornou literaturu. Z té pak byla zpracována literární rešerše, která obecně vysvětluje základní pojmy, jako jsou nezisková organizace, co je to odborné vzdělávání zaměstnanců, jaké fáze obsahuje systematické vzdělávání zaměstnanců, jaké metody využíváme k dalšímu vzdělání zaměstnanců nebo jak probíhá vzdělávání v sociálních službách. Tato část je nezbytná pro pochopení celé problematiky, kterou se zabývá následující praktická část.

Pro metodiku práce byl zvolen již zmíněný dotazníkový průzkum, jenž byl zároveň doplněn rozhovorem s vedoucí pracovnící pro osobní asistenci a pečovatelskou službu, která ochotně odpověděla na všechny položené otázky a poskytla ke zpracování práce potřebné dokumenty.

Dotazník byl vytvořen za pomoci Google formuláře a byl rozeslán všem zaměstnankyním Charity v elektronické formě. Na dotazník odpovědělo 34 z 37 požádaných respondentek. Bylo jim položeno dohromady 22 otázek, přičemž byly respondentům zobrazovány v sekcích podle toho, jak odpovídali na otázky. První část dotazníku byla zaměřena na všeobecné otázky a zbytek se už zabýval přímo problematikou, jak probíhá odborné vzdělávání v dané organizaci. Tři otázky byly otevřené, kde respondenti psali vlastní odpovědi, a zbylých 19 tvořily uzavřené otázky, z nichž měl dotazovaný na výběr různé varianty, z kterých si volil, popřípadě mohl použít pole „jiné“, kde mohl zapsat vlastní variantu. Pouze 2 otázky umožňovaly vybrat víc jak jednu variantu.

Co se týče výhod a nevýhod dotazníkového průzkumu, velkou výhodou je jeho anonymita. Respondenti se nebojí odpovídat popravdě a říct upřímný názor. Za další výhody se může považovat časová nenáročnost či široký okruh respondentů. Za nevýhodu je naopak považována nejistota získání zpětné vazby od respondentů.

Výstupem dotazníku bylo zjištění silných a slabých stránek organizace ve vztahu k firemnímu učení a následně byly porovnány pohledy zaměstnankyň a vedení organizace na odborné vzdělávání v organizaci. Získané pohledy byly také srovnány s teoretickými doporučeními v odborné literatuře. Na závěr byla navržena vhodná opatření pro zlepšení odborného vzdělávání v organizaci.

### **3.3 Představení organizace**

#### **3.3.1 Historie**

Oblastní charita Pelhřimov existuje již od roku 1992, kdy byla založena jako dobrovolné sdružení věřících římskokatolické farnosti sv. Bartoloměje v Pelhřimově.

Nejprve se zabývala poskytováním humanitární pomoci a později byla Farní charita Pelhřimov oficiálně založena biskupstvím českobudějovickým a sloužila jako účelové zařízení církve. Tím se stala charita součástí Diecézní charity v Českých Budějovicích.

V roce 2004 byla přejmenována na Oblastní charitu Pelhřimov a postupně rozšířila své služby o osobní asistenci, odlehčovací služby domácí hospicové péče. Později vznikla i služba KLÍČ – Centrum pro rodinu. Od roku 2022 se organizace nově nazývá Charita Pelhřimov. (Charita Pelhřimov, 2022)

#### **3.3.2 Charakteristika organizace**

Organizace byla předem informována o zveřejnění jejích údajů, s čímž i písemně souhlasila, dokument s podpisem je uveden v příloze č. 1.

Charita Pelhřimov je nezisková organizace. Pomáhá lidem v tísní a sociální nouzi nerozdílně a bez ohledu na jejich národnost, politické názory, rasu či náboženství. Tuto pomoc zajišťuje prostřednictvím sociálních a zdravotních služeb, humanitární a charitativní pomoci. Charita spolupracuje i se zahraničními sítěmi. Dalším jejím posláním je upozorňování a usilování o zlepšení postavení lidí v nouzi ve společnosti. (Charita Pelhřimov, 2022)

V současné době v organizaci pracuje 37 pracovníků a za jednotlivá oddělení jsou odpovědné jednotlivé vedoucí pracovnice. Celý pracovní tým se skládá pouze z žen.

Charita Pelhřimov je rozdělena na 8 oddělení, každé se orientuje na jinou oblast pomoci. Těmi jsou:

- Domácí hospicová péče IRIS (odlehčovací služba)
- Charitní osobní asistence
- Charitní pečovatelská služba
- Charitativní záchranná síť
- Klíč – Centrum pro rodinu
- Občanská poradna Pelhřimov
- Poradenství pro pozůstalé (Charita Pelhřimov, 2022)

V organizaci je používána klasická liniová organizační struktura. Charita Pelhřimov však spadá pod Diecézní charitu České Budějovice a Radu Charity Pelhřimov. Samotná Charita se pak dále dělí na jednotlivá oddělení, která pod ní spadají. Organizační struktura však nijak neovlivňuje realizaci odborného vzdělávání. Pro jednodušší představení, z jakých orgánů a oddělení se organizace skládá, je v příloze č. 3 znázorněno podrobné organizační schéma struktury.

### **3.4 Analýza vzdělávání pracovníků**

#### **3.4.1 Vstupní kvalifikační kurz**

Ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. jsou předepsány požadavky na vzdělání požadované ke konkrétní pozici. Každý pracovník musí mít po nastoupení do organizace splněný kurz pracovníka v sociálních službách. V případě, že ho pracovníci nemají, mají 1,5 roku na jeho splnění. Do doby splnění tohoto kurzu mají nižší platové ohodnocení. Kompetence v práci to však nijak neomezuje. Kurz je plně hrazen organizací za podmínky, že pracovníci v organizaci odpracují minimálně 3 roky. Jedná se o kvalifikační dohodu, přičemž je započítávána do pracovní doby. Pokud by odešel pracovník dříve z pracovní pozice, musel by část kurzu hradit sám.

#### **3.4.2 Plánování odborného vzdělávání pracovníků**

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části práce, odborné vzdělávání v organizaci je předem stanovené zákonem, který slouží organizaci i jako vnitřní předpis pro odborné



vzdělávání pracovníků. V současné době je stanoven počet povinných hodin školení na 48 hodin za 2 roky. Povinné školení se týká všech pracovníků v organizaci. Pro vedoucí pracovníky se počet povinných hodin odborného vzdělání odvíjí podle jejich pozice, kterou v organizaci zauímají. Kurzy pro nadcházející rok jsou plánovány na poradě určené ke zhodnocení předchozího roku. Ta se koná pravidelně v lednu. Na poradě je probíráno, jak byly splněny předchozí stanovené cíle organizace, jak úspěšně pracovaly pracovníci, případně jsou probírány návrhy na jejich zlepšení do budoucna. Po zhodnocení všech těchto kroků je vytvářen vzdělávací plán, přičemž je v průběhu roku obměňován. Ten bohužel neexistuje v písemné formě, protože se jedná spíše o ústní formu plánování. Po účasti pracovníce na kurzu je vytvořen záznam do evidence vzdělávacího plánu. Evidence je vedena pověřenou pracovnící, která do ní veškeré získané certifikáty a kurzy do ní zakládá ke jménům jednotlivých pracovníků. Dokument bohužel nemohl být poskytnut, protože jsou v něm uvedeny kontaktní údaje pracovníků. Jednotlivé školicí kurzy, kterých se musí pracovníci zúčastnit, nejsou předem stanoveny. Kurzy mohou pracovníci navštěvovat i opakovaně, aby si mohly veškeré znalosti neustále obnovovat. Školení je plně hrazeno organizací.

Jedna z hlavních školicích organizací je Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. Asociace poskytuje své aktivity v oblasti rozvoje lidských zdrojů v sociálních službách v ČR. (Asociace poskytovatelů služeb České republiky, 2011)

Institut nabízí kvalifikační kurzy, školicí akce a specializované vzdělávací programy. Dále poskytuje semináře a otevřené kurzy probíhající online formou webinářů. (Institut vzdělání, 2012)

Nabídku školicích kurzů organizací pravidelně zasílá v podobě katalogu nebo si kurzy mohou pracovníci nalézt přímo na webových stránkách. Katalog je pravidelně zasílán na začátku roku, jsou v něm uvedeny veškeré vzdělávací kurzy, které bude Asociace v daném roce poskytovat. Během roku jsou zasílány i další katalogy s dodatečnými kurzy, proto musí být vzdělávací plán pravidelně obměňován a aktualizován.

### **3.4.3 Supervize**

Organizace musí podle vnitřních organizačních předpisů pravidelně zajišťovat i povinné skupinové supervize. Ty se konají čtyřikrát do roka a jsou poskytovány pomocí

supervizora, tedy nestranné externí osoby. Supervize se účastní všechny zaměstnankyně včetně vedoucí pracovníce.

Supervizí obecně rozumíme rychlé a individuální vedení zaměstnanců. Jsou jim poskytnuty pokyny, kontrola a dohled nad jejich výkonem při práci tak, aby bylo zjištěno, jestli pracují podle plánů a zásad organizace. Supervize řeší i spory mezi zaměstnanci nebo pracovní problémy. (Business Jargons, 2022)

Jsou nabízeny i individuální supervize pro pracovníky, kteří nechtějí řešit konkrétní problém přede všemi a proberou ho pouze se supervizorem v ústraní.

#### **3.4.4 Pracovní porady**

Prvním typem porady této organizace je porada vedení, kterou organizace koná jedenkrát týdně, účastní se jí veškerí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení.

Každá služba má také provozní porady, jež jsou povinné jedenkrát za 14 dní, kde jsou probírány veškeré provozní záležitosti.

Porady jsou plánovány a zapisovány vedoucí pracovníci. Vyhotovený zápis z porady musí vždy každý pracovník podepsat, aby bylo podloženo, že byl seznámen se všemi informacemi.

## 4 Rozbor výsledků dotazníkového průzkumu

### Otázka č. 1: Jaký je Váš věk?

V organizaci pracuje 6 pracovníc ve věku od 21 – 30 let, přičemž zbylá většina jsou ženy ve věku od 31 do 60 let tvořící 82,4 %.

*Tabulka 1: Věk respondentů*

Věk	Počet respondentů	Podíl (v %)
do 20 let	0	0
21 – 30 let	6	17,6
31 – 60 let	28	82,4
61 let a více	0	0

### Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete v organizaci?

U výše položené otázky bylo nejčastější odpovědí pracovníc, že pracují v organizaci 2 – 5 let. Tuto možnost zvolilo 13 pracovníc, tedy 38,2 % respondentek. Druhou nejčastější odpovědí bylo 6 – 10 let, kterou zvolilo 10 pracovníc, tedy 29,4 % respondentek.

*Tabulka 2: Délka pracovního poměru pracovníc*

Počet let	Počet respondentek	Podíl (v %)
do 1 roku	5	14,7
2 – 5 let	13	38,2
6 – 10 let	10	29,4
11 – 20 let	6	17,6
21 let a déle	0	0

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V této otázce využily pracovníce téměř všechny nabídnuté varianty odpovědi. Nejvíce respondentek, konkrétně 10, má vystudované „Jiné střední odborné vzdělání s maturitou“, naopak nejméně byla zvolena možnost „Jiné vyšší odborné vzdělání“, které zvolila pouze 1 žena.

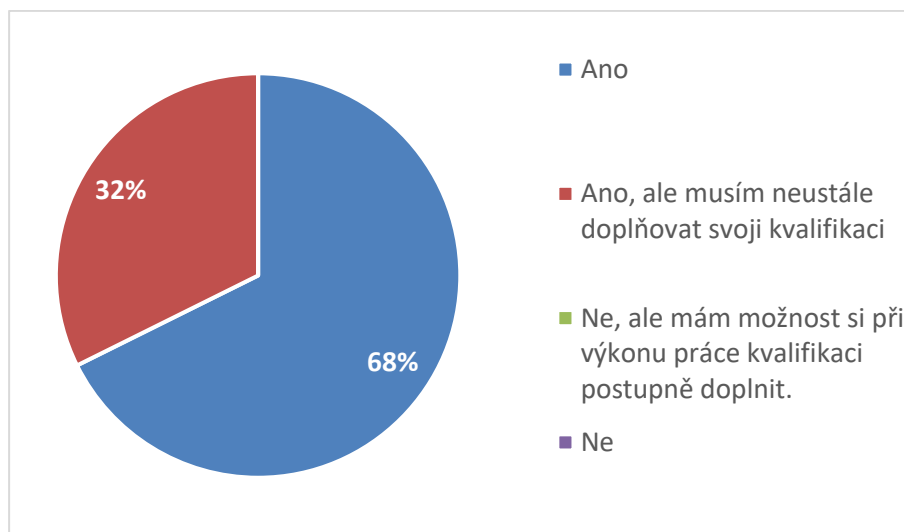
Tabulka 3: Nejvýše dosažené vzdělání pracovnic

<b>Druh vzdělání</b>	<b>Počet respondentek</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Střední vzdělání s výučním listem</b>	4	11,8
<b>Střední odborné vzdělání s maturitou v oboru sociální práce a příbuzných oborech</b>	4	11,8
<b>Jiné střední odborné vzdělání s maturitou</b>	10	29,4
<b>Vyšší odborné vzdělání v oboru sociální práce a příbuzných oborech</b>	5	14,7
<b>Jiné vyšší odborné vzdělání</b>	1	2,9
<b>Vysokoškolské vzdělání v oboru sociální práce a příbuzných oborech</b>	5	14,7
<b>Jiné vysokoškolské vzdělání</b>	5	14,7

Otázka č. 4: Odpovídá Vaše dosavadní vzdělání požadavkům na pracovní pozici, kterou vykonáváte v organizaci?

V otázce odpovědělo 23 pracovnic (68 %), že jejich dosavadní vzdělání odpovídá potřebnému vzdělání k jejich pracovní pozici, a zbylých 11, tedy 32 %, sice také odpovídá požadovanému vzdělání, ale kvalifikaci si musí neustále doplňovat. S třetí možností, že by jejich dosavadní vzdělání vůbec neodpovídalo požadavkům na vykonávanou pracovní pozici, nebo si musely kvalifikaci postupně doplnit, nesouhlasila žádná z pracovnic.

*Graf 1: Shodnost dosavadního vzdělání pracovníc s požadavky na jejich pracovní pozici*



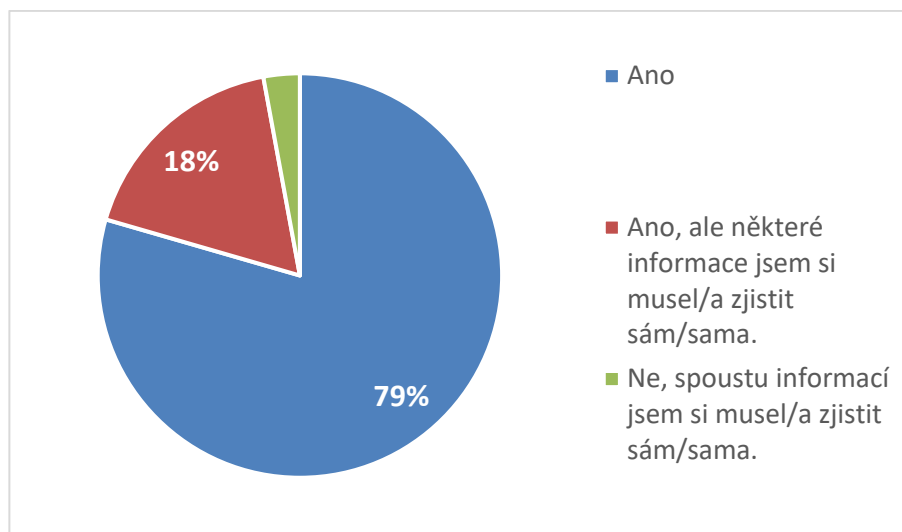
Otázka č. 5: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Na otázku č. 5 odpovídaly pouze pracovníce, které u předchozí otázky („Odpovídá Vaše dosavadní vzdělání požadavkům na pracovní pozici, kterou vykonáváte v organizaci?“) vybraly možnosti „Ne, ale mám možnost si při výkonu práce kvalifikaci postupně doplnit.“ nebo „Ne“. Tyto varianty odpovědi ne zvolila žádná z respondentek.

Otázka č. 6: Byl/a jste při zaškolování v organizaci dostatečně seznámena nadřízeným s pracovní činností a úkoly s ní souvisejícími?

Převážná většina pracovníc (79 %), konkrétně 27, zvolila možnost „Ano“, variantu „Ano, ale některé informace jsem si musel/a zjistit sám/sama.“ vybralo 6 pracovníc (18 %) a zbývajících 1 pracovníce (3%) zvolila třetí variantu „Ne, spoustu informací jsem si musel/a zjistit sám/sama.“. Čtvrtou variantu ne zvolil nikdo.

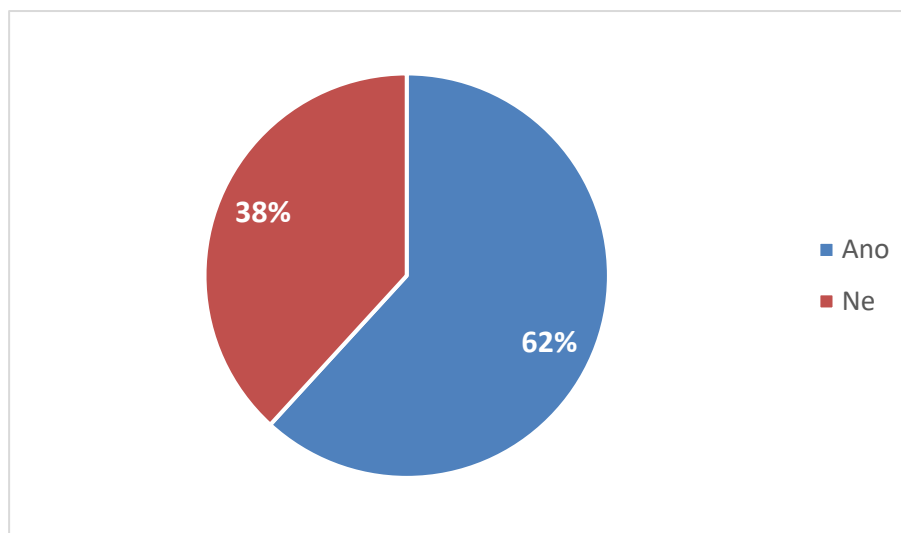
Graf 2: Míra zaškolení pracovnice při nástupu do organizace



Otázka č. 7: Dosáhl/a jste během působení v této organizaci kariérního růstu?

Z tázaných 34 pracovnic odpovědělo 21 pracovnic (62 %) „Ano“ a zbylých 13 pracovnic (38 %) odpovědělo „Ne“.

Graf 3: Kariérní růst pracovnic

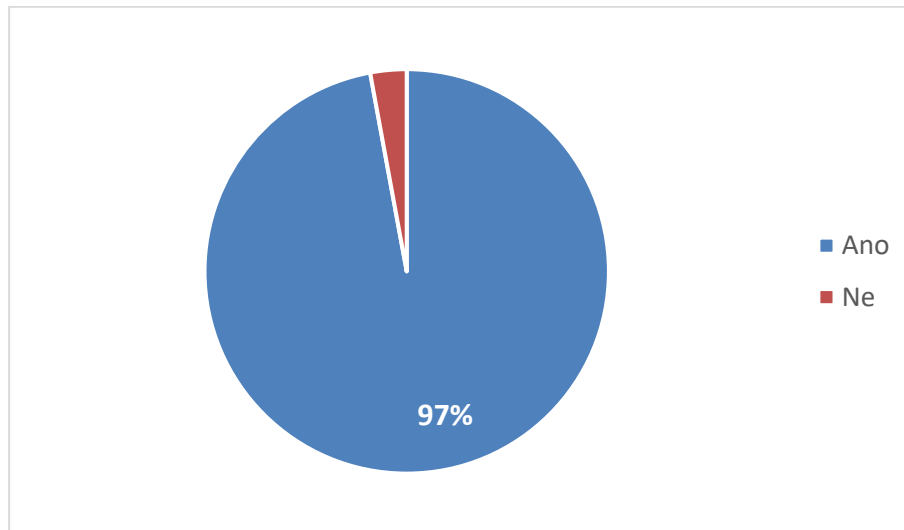


Otázka č. 8: Účastníte se vzdělávacích kurzů v rámci Vaší organizace?

V organizaci bylo zjištěno, že odborného vzdělávání se účastní, kromě jedné pracovnice, téměř všechny pracovnice (97 %). Touto otázkou byly respondentky dále selektovány a podle jejich odpovědi jim byly dále přiděleny konkrétní otázky. Pokud

zvolily odpověď „Ano“, otevřela se jim sekce s otázkami vztahujícími se k odbornému vzdělávání a školení poskytovaného organizací, v případě odpovědi „Ne“ byla tato sekce přeskočena a respondentky pokračovaly rovnou na následující sekci, která už se vzdělávacích kurzů netýkala.

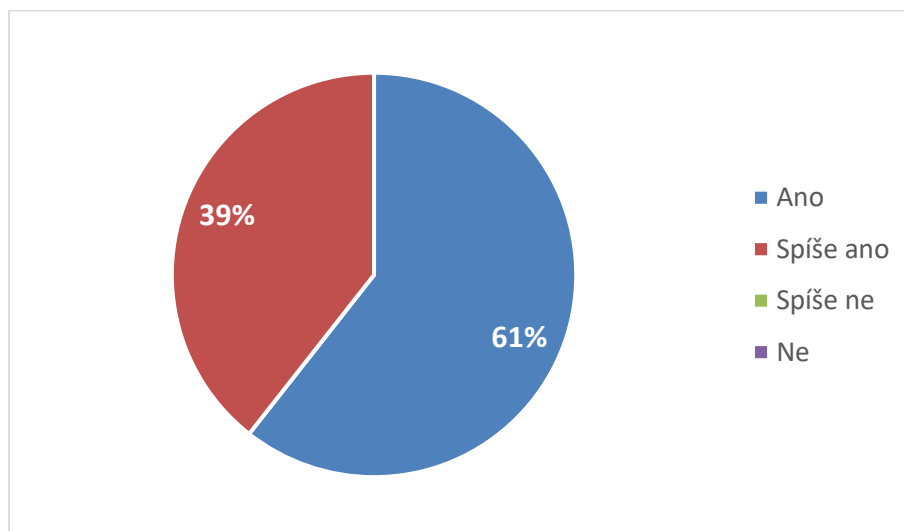
*Graf 4: Účast pracovníků na vzdělávacích kurzech v rámci jejich organizace*



Otázka č. 9: Jsou pro Vás odborné vzdělávací kurzy a školení přínosné?

V této otázce potvrdilo 20 pracovníků (61 %), že je školení pro ně přínosné, zbylých 13 pracovníků (39 %) odpovědělo „Spíše ano“. Zbývající možnosti „Spíše ne“ a „Ne“ nikdo nezvolil.

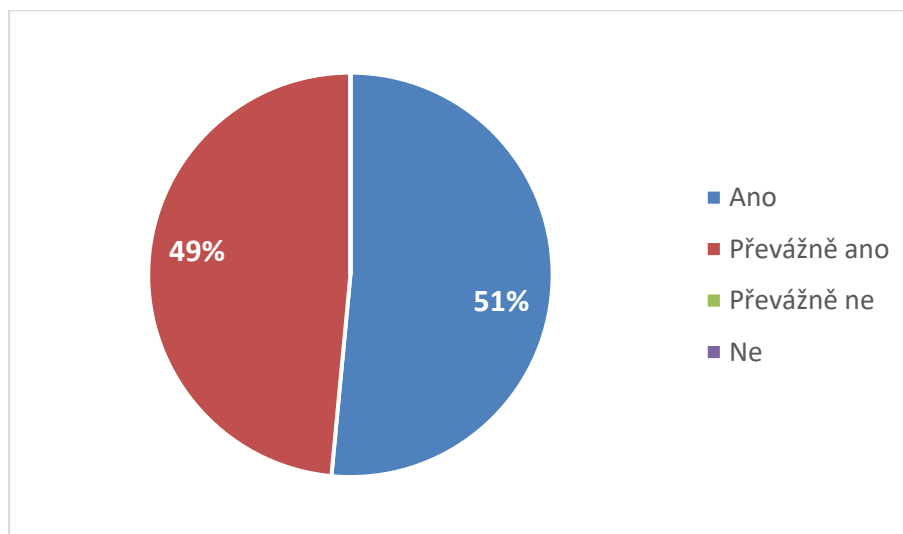
*Graf 5: Míra přínosnosti vzdělávacích kurzů a školení*



Otázka č. 10: Jste spokojen/a se vzdělávacími kurzy a školeními poskytovanými organizací?

Zde byly téměř stejné odpovědi jako u předchozí otázky. 10 pracovníc (51%) zvolilo „Ano“ a zbylých 16 respondentek (49 %) odpovědělo „Spíše ano“. Žádná z pracovníc nevedla, že by nebyla spokojena se vzděláváním poskytovaným organizací.

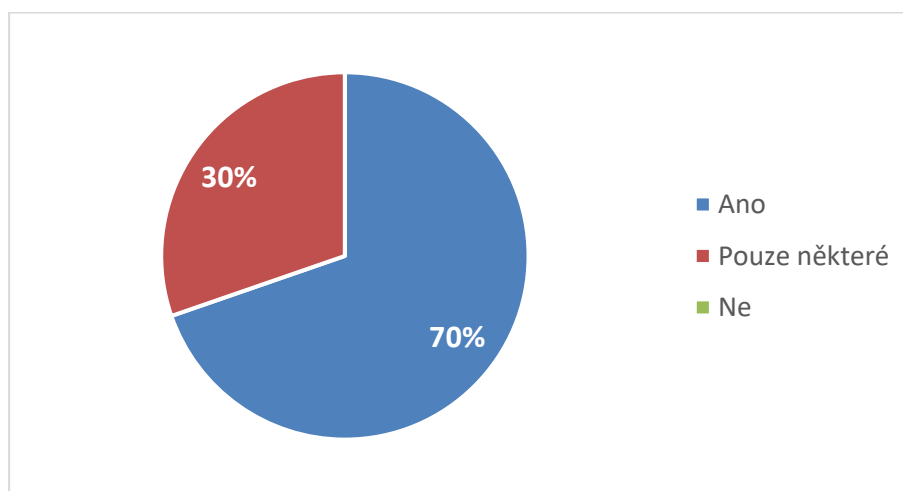
*Graf 6: Spokojenost pracovníc se vzdáváním*



Otázka č. 11: Probíhá odborné vzdělávání ve Vaší organizaci povinně?

Převážná většina (70 %), tedy 23 respondentů, potvrdila povinné vzdělávání. 10 respondentů (30 %) zvolilo „Pouze některé“ a poslední možnost „Ne“ nezvolil nikdo.

*Graf 7: Povinnost odborného vzdělávání pracovníc v organizaci*

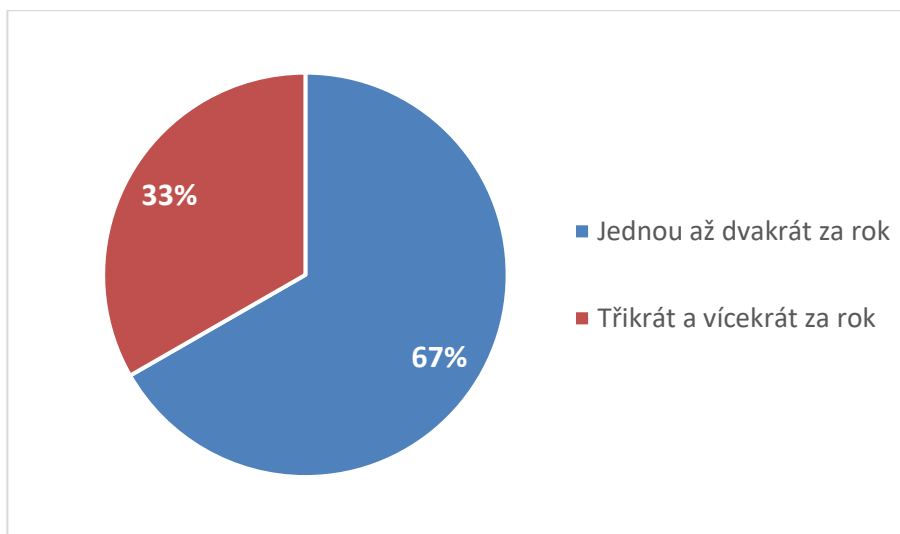




Otázka č. 12: Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů a školení v organizaci?

Na četnost návštěvy vzdělávacích kurzů odpovědělo 22 pracovníků (67 %) „Jednou až dvakrát za rok“, naopak 11 pracovníků (33 %) zvolilo druhou variantu, tedy „tříkrát a vícekrát za rok“. Jak bylo uvedeno na začátku praktické části, pracovníci musí splnit určité množství hodin školení za rok, přičemž četnost účasti na školení není tak vysoká, jak by se dalo očekávat.

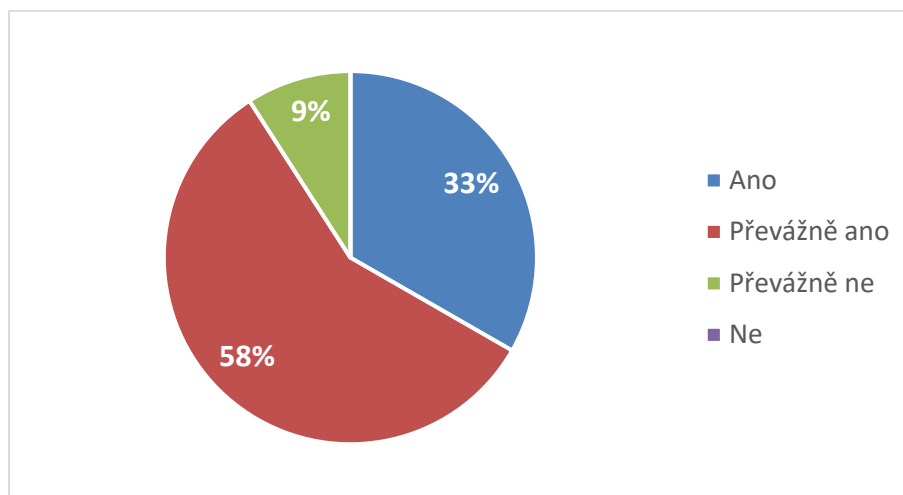
*Graf 8: Četnost účasti vzdělávacích kurzů a školení v organizaci*



Otázka č. 13: Uplatníte znalosti získané na vzdělávacích kurzech a školeních i v praxi?

V níže uvedeném grafu uvedlo pouhých 11 respondentek (33 %), že získané znalosti dokázaly využít i v praxi. Možnost „Převážně ano“ zvolilo 19 respondentek (58 %), „Převážně ne“ zvolily 3 respondentky (9 %), možnost „Ne“ nevyužil opět nikdo. (Z odpovědí můžeme odvodit, že některé znalosti plně neodpovídají požadavkům potřebným k výkonu jejich práce v praxi a pravděpodobně je to způsobeno nevhodným výběrem typu školení, které by znalosti potřebné k praxi obsahovaly, což u této práce je více jak potřebné.)

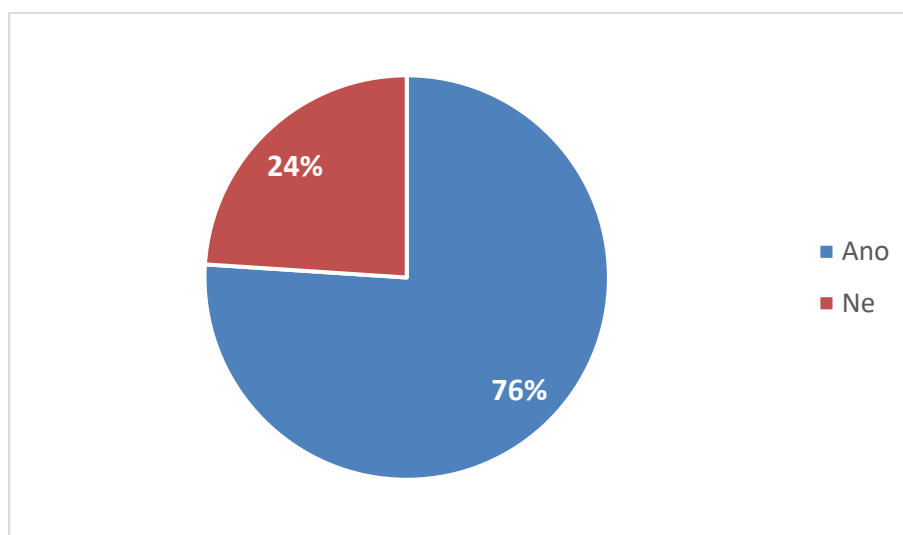
Graf 9: Uplatnění znalostí získaných na vzdělávacích kurzech a školeních v praxi



Otázka č. 14: Motivuje Vás Váš nadřízený ke vzdělávacím kurzům a školením?

Na otázku uvedlo 25 respondentek, že se jejich nadřízený snaží o zvyšování jejich motivace, naopak dalších 8 respondentek motivaci ke vzdělávání od svého nadřízeného postrádá. Většina respondentek uvedla „Ano“, což můžeme hodnotit pozitivně.

Graf 10: Motivace pracovníků nadřízeného ke vzdělávacím kurzům a školením

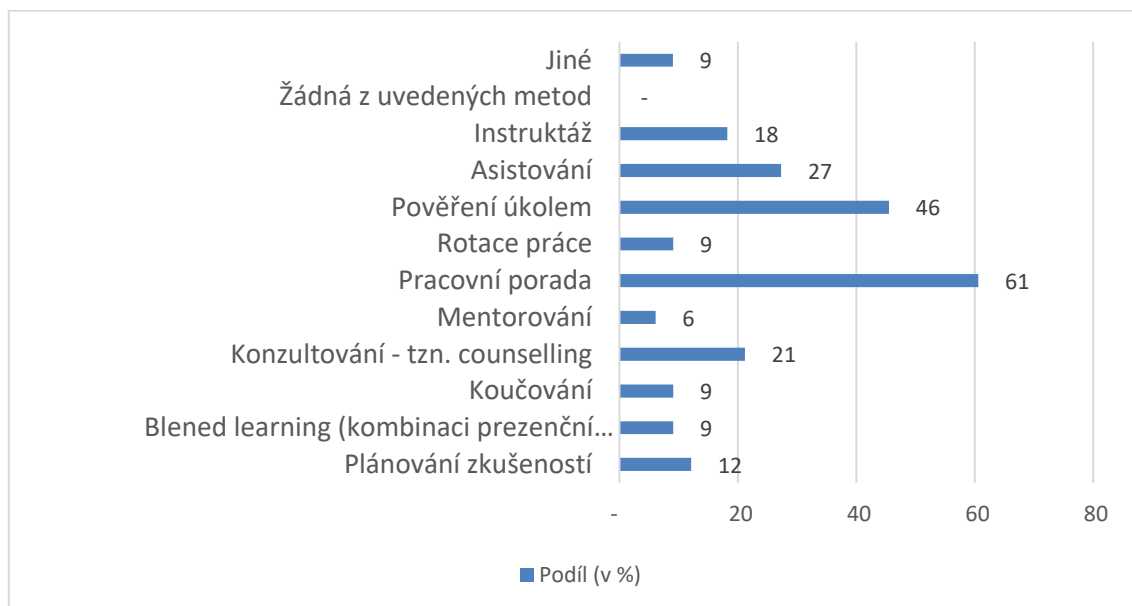


Otázka č. 15: Ze vzdělávacích metod používaných na pracovišti uvedených níže zaškrtněte všechny, se kterými jste se v organizaci již setkali.

V této otázce mohly respondentky zaškrtnout libovolný počet možností. Nejvíce volily pracovní poradou, kterou vybralo 20 respondentek (61 %), s pověřením úkolem se

setkalo 15 respondentek (46 %), o něco menší množství pracovníc bylo seznámeno s asistováním – 9 dotazovaných (27 %), s konzultováním – 7 dotazovaných (21 %), s instruktáží – 6 dotazovaných (18 %) a s plánováním zkušeností – 4 dotazované (12 %). Stejně procento respondentek (9 %) – celkem 4 dotazované, zvolilo rotaci práce, koučování, blended learning a možnost „Jiné“. Za nejméně využívanou metodu vzdělávání bylo zvoleno mentorování, se kterým se setkaly pouze 2 respondentky. Odpověď „Žádná z uvedených metod“ nebyla zvolena ani jednou, což je velmi pozitivní pro rozvoj pracovníc organizace.

Graf 11: Vzdělávací metody využívané pracovnícemi na pracovišti

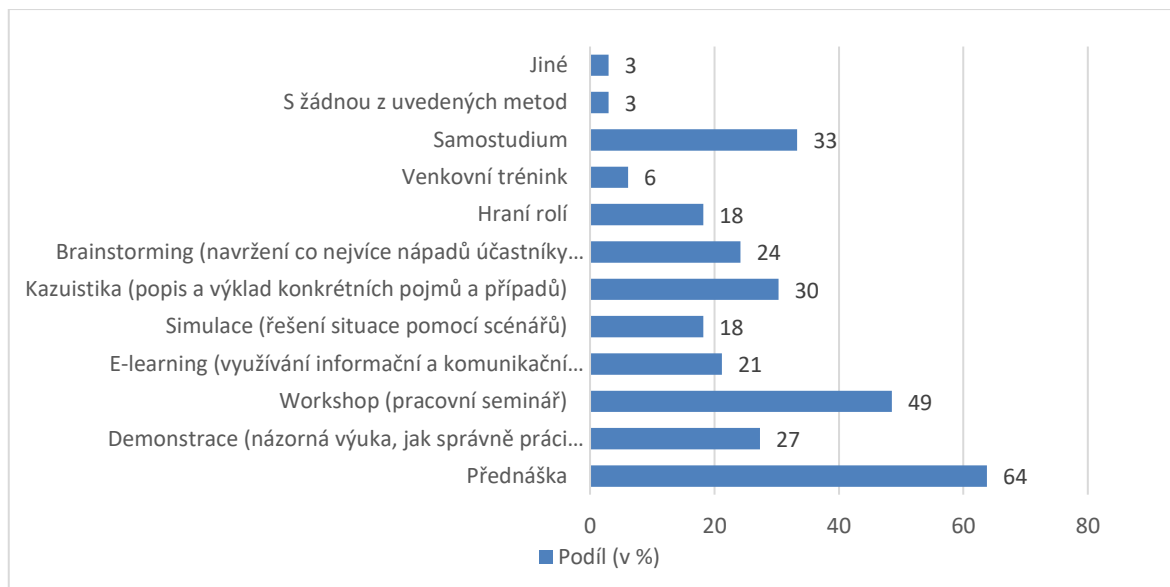


Otázka č. 16: Ze vzdělávacích metod používaných mimo pracoviště uvedených níže zaškrtněte všechny, se kterými jste se v organizaci již setkali.

Způsob vyplnění této otázky byl totožný jako v předchozím případě. Respondentky opět volily libovolný počet možností, se kterými se setkaly, ale pro změnu z metod využívaných mimo pracoviště. Nejvíce hlasů získala přednáška, kterou zvolilo 21 dotazovaných (64 %). O něco méně hlasovaly respondentky, konkrétně 16 pracovníc (49 %), pro workshop. Se samostudiem se setkalo 11 dotazovaných (33 %), s kazuistikou – 10 dotazovaných (30 %), s demonstrací – 9 dotazovaných (27 %), s brainstormingem – 8 dotazovaných (24 %), s e-learningem – 6 dotazovaných (21 %), s hraním rolí a simulací – 10 dotazovaných (18 %) a s venkovním tréninkem – 2

dotazované (6 %). Pouze 1 dotazovaná (3 %) se nesetkala buď s žádnou z uvedených metod, nebo jen s jinou metodou.

Graf 12: Vzdělávací metody využívané pracovníci mimo pracoviště



#### Otázka č. 17: Jak Vás Váš nadřízený motivuje k vzdělávacím kurzem a školením?

Tato otázka navazuje na otázku č. 14: „Motivuje Vás Váš nadřízený ke vzdělávacím kurzům a školením?“, přičemž když odpověď respondentky byla „Ano“, následovala tato otevřená otázka, kde respondentka musela uvést i konkrétní způsob motivace nadřízeným. Níže jsou uvedeny nejčastěji uvedené odpovědi všech dotazovaných. Pouze v jediné odpovědi se shodly 3 pracovníci, které uvedly odpověď „slovem“. Ostatní názory již byly převážně rozdílné, ale v závěru se spousta pracovníků shodla na tom, že si mohou sami vybrat kurz, že jsou kurzy povinné nebo že je nadřízený motivuje svými zkušenostmi a radami.

#### **Nejčastější odpovědi:**

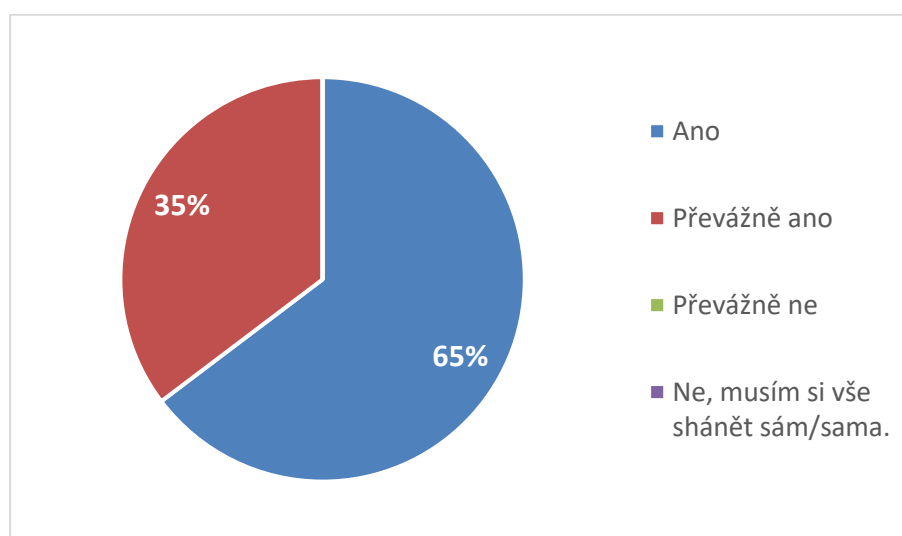
- *Dává mi tipy, preposílá nabídky, doporučuje a společně také jednou ročně při hodnocení plánujeme další vzdělávání.*
- *Individuálním přístupem.*
- *Když nevím, vždy ráda poradí a vysvětlí.*
- *Můžeme si sami vybrat kurz, který nás zajímá.*
- *Nenásilně.*

- *Rozhovorem.*
- *Sděluje vlastní zkušenosti a zkušenosti ostatních.*
- *Slovem.*
- *Že je k dispozici, jedu v rámci zaměstnání a platí náklady.*
- *Povinná účast.*
- *V rámci hodnocení zaměstnanců, vzdělávací plán.*
- *Školení bude přínosné pro praktické využití.*

Otázka č. 18: Jsou Vám poskytnuty odborné vzdělávací materiály při školeních, či vzdělávacích kurzech?

Více než polovina respondentek, konkrétně 22 pracovnic (65 %), uvedla, že jim organizace poskytuje veškeré materiály potřebné ke vzdělávání. Zbýlých 12 respondentek (35 %) zvolilo „Převážně ano“. Ostatní odpovědi nevyužila žádná z respondentek.

*Graf 13: Poskytnutí odborného vzdělávacího materiálu při školeních, či vzdělávacích kurzech*

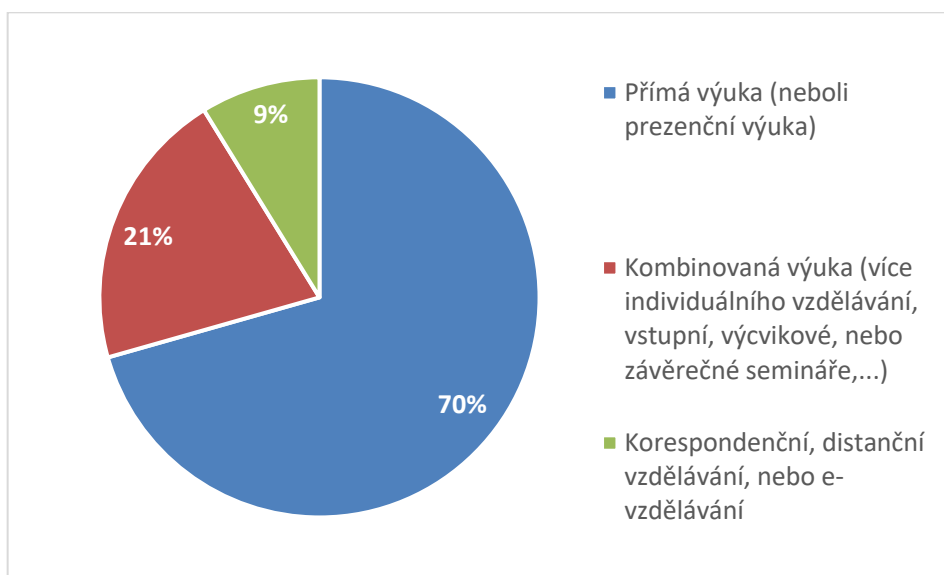


Otázka č. 19: Jaké formy vzdělávacích kurzů preferujete?

Graf zobrazuje, jakou formu vzdělávacích kurzů pracovnice nejvíce preferují. Největší zájem mají o přímou výuku, kterou zvolilo 24 pracovnic (70 %), o kombinovanou výuku projevilo zájem 7 pracovnic (21 %) a zbývajících 3 pracovnice

(9 %) zvolily poslední možnost „korespondenční, distanční vzdělávání nebo e-vzdělávání“.

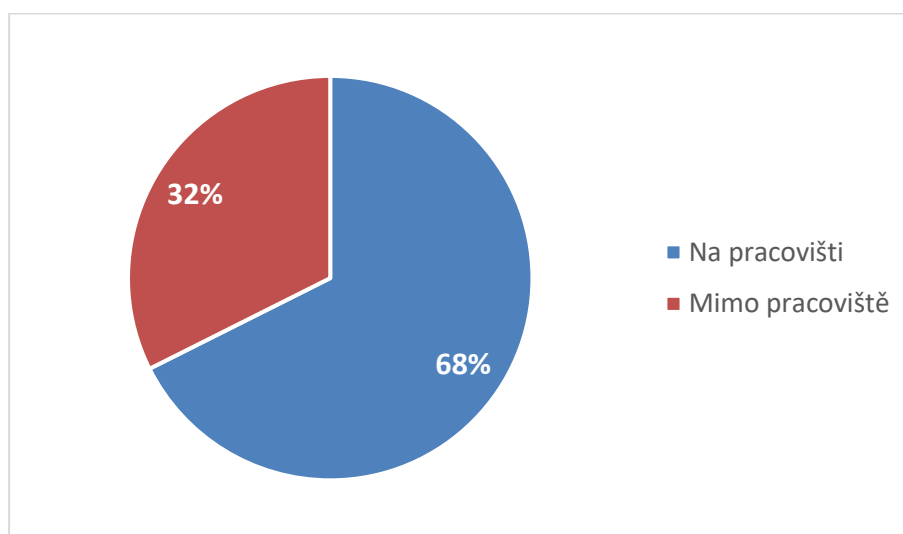
Graf 14: Výběr preferovaných forem vzdělávacích kurzů pracovníci



Otázka č. 20: Jaká metoda odborného vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Z grafu je patrné, že převážné většině, přesně řečeno 23 pracovnícím (68 %), vyhovuje vzdělávání na pracovišti. Zbývajících 11 pracovníc (32 %) se raději vzdělává mimo pracoviště.

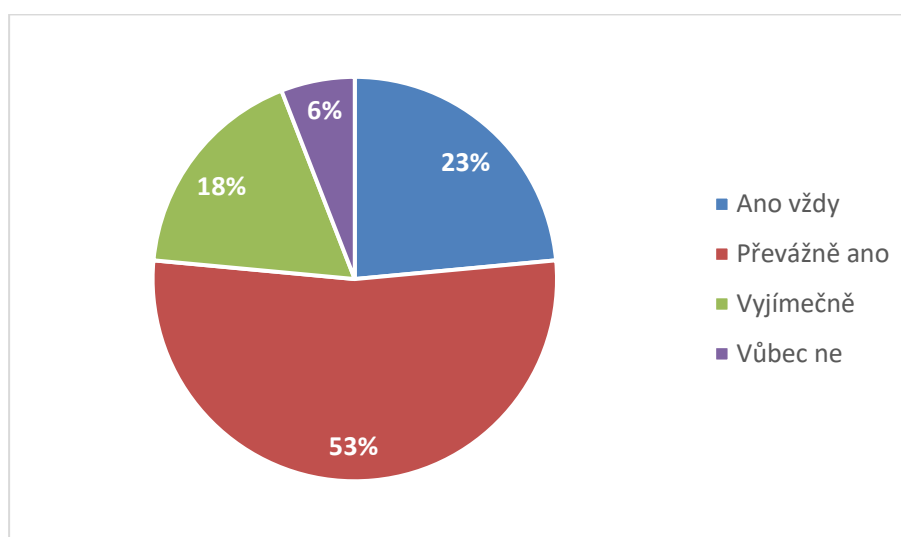
Graf 15: Nejvíce vyhovující metoda odborného vzdělávání pracovníci



Otázka č. 21: Konzultuje s Vámi Váš nadřízený výsledky Vaší práce (zlepšení/zhoršení/účinnost vzdělávacích kurzů)?

Na výše zmíněnou otázku odpovědělo pouze 8 pracovníc (23 %) „Ano vždy“, dalších 18 pracovníc (53 %) zvolilo variantu „Převážně ano“ a 6 zbylých respondentek (18 %) má názor, že nadřízený s nimi konzultuje výsledky spíše méně často, tedy „Jen výjimečně“. Poslední zápornou možnost „Vůbec ne“ zvolily 2 respondentky (6 %), které konzultování výsledku s nadřízených absolutně postrádají.

*Graf 16: Konzultace výsledků práce nadřízeného s pracovnícemi*



Otázka č. 22: Co byste chtěl/a zlepšit na odborném vzdělávání poskytovaného organizací?

Otázka byla formulována tak, abych zjistila návrhy respondentek, jak by chtěly proces jejich vzdělávání zlepšit. Respondentky zapisovaly své návrhy do textového pole, kde psaly svůj názor. Na otázku povinně odpovídala každá respondentka, ale nejvíce se jich shodlo na odpovědi, že by ocenily více druhů vzdělávacích kurzů, s tím, že se některé tyto odpovědi lišily konkrétně takto: „Více distančních kurzů.“ nebo „Více možností školení v rámci organizace“. Naopak opačného názoru bylo pár dalších respondentek, které uvedly, že by nic na odborném vzdělávání neměnily nebo že jsou spokojené. Některé pracovníce by chtěly změnit školitele či organizace poskytující vzdělávací kurzy. Pouze dvě respondentky uvedly odpověď „Nevím“.

#### 4.1 Rozhovor s vedoucí pracovnící

V rozhovoru jsem vedoucí pracovníci položila několik otázek týkajících se odborného vzdělávání pracovníků v jejich organizaci, na které mi ochotně odpověděla. První část otázek byla zaměřena na obecný průběh odborného vzdělávání pracovníků v organizaci, tedy jakým způsobem se musí vzdělávat a jak často, nebo které druhy kurzů absolvují. Druhá část otázek byla podobná otázkám použitým v dotazníku pro pracovníce.

Odpovědi na otázky vztahující se k odbornému vzdělávání v organizaci vedoucí pracovníce se shodovaly s informacemi popsány v předchozí kapitole Analýza vzdělávání pracovníků, které byly získány z obecných informací o organizaci. Vedoucí pracovníce vychází svým podřízeným co nejvíce vstříc a nechává jim převážně volnou ruku ve výběru a možnostech odborného vzdělávání. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, plánování odborného vzdělávání probíhá pravidelně na začátku roku formou skupinové diskuse, kde je vše probíráno. Tato metoda zjišťování vzdělávacích potřeb je uvedena i v knize od Vodáka & Kucharčíkové (2007), ve které vyjmenoval možné prostředky právě k jejich získání.

Při hodnocení úspěšnosti procesu odborného vzdělávání předcházejícího roku uvedla vedoucí pracovníce, že hodnocení provádí pouze ona, bez přítomnosti externích uživatelů. To se však neshoduje s teorií Bartáka (2007), který zastává názor, že je vhodné, aby se na hodnocení odborného vzdělávání zaměstnanců podíleli i externí odborníci či subjekty.

V druhé části rozhovoru, kde byly položeny otázky podobné otázkám použitých v dotazníku pro pracovníce, byla zjišťováno, co považuje za silné a slabé stránky organizace ve vztahu k učení. Na to odpověděla, že silnou stránkou je libovolný výběr kurzů a školení pracovníků z akreditovaných programů, kterých se chtějí zúčastnit. Naopak za slabou stránku považuje nízkou motivaci pracovníků ke zvyšování odborného vzdělávání a k návštěvě kurzů z její strany a také ze strany organizace. Právě podpora zaměstnanců motivací je podle Vodáka & Kucharčíkové (2007) velmi důležitým prvkem vzdělávacího procesu, který způsobuje touhu se vzdělávat.

Jako návrh na zlepšení odborného vzdělávání v organizaci uvedla, že v odborném vzdělávání by rozšířila nabídku typů kurzů a poskytovatelů vzdělávání, jichž mají na výběr pouze pár. Problém však nastává u udělení akreditace od Ministerstva práce a sociálních věcí, které ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. přesně uvádí,



jak se mohou a musí zaměstnanci odborně vzdělávat, což organizaci v tomto směru poměrně omezuje.

## 4.2 Diskuse výsledků

Cílem dotazníkového řešení bylo provést analýzu odborného vzdělávání v organizaci. Pracovním byly položeny konkrétní otázky, na které odpovídaly.

Jako jednu z hlavních silných stránek organizace bychom mohli považovat, že pracovním je umožněno zúčastnit se kteréhokoliv typu školení, jež si vyberou, a dokonce si mohou zvolit, kdy se ho zúčastní. Navíc pracovnice v provedeném dotazníku uvedly, že jsou s odborným vzděláváním zcela, či převážně spokojené, což zvyšuje i jejich ochotu se dále odborně vzdělávat i do budoucna.

Kladná informace je, že i veškeré získané znalosti a zkušenosti z kurzů jsou pro pracovnice přínosné, což opět vyplývá ze získaných odpovědí z provedeného dotazníku. Problém však nastává u otázky č. 22: „*Co byste chtěl/a zlepšit na odborném vzdělávání poskytovaného organizací?*“, na kterou několik respondentek odpovědělo, že by ocenily více druhů vzdělávacích kurzů. Tohoto názoru je i vedoucí pracovnice, jež uvedla, že nedostatkem organizace je poměrně nízká nabídka vzdělávacích kurzů a institucí, které jej poskytují. Další problém nastává u udělení akreditace od Ministerstva práce a sociálních věcí, tedy schválení druhů vzdělávacích kurzů. Toto omezení možností výběru kurzů pracovníky při snaze o rozšíření znalostí v jiných, jim neznámých oblastech je značně omezuje. Tento problém bych označila za slabší stránku organizace vztahující se ke vzdělávání.

Další nedostatek organizace lze spatřovat v ne zcela možném uplatnění znalostí získaných ze vzdělávacích kurzů a školení v praxi. Výsledek vyplývá z otázky č. 13., kde 9 % respondentek uvedlo, že některé znalosti plně nevyužijí v praxi, což opět vede k závěru, že byl zvolen nevhodný typ školení. S tím může souviset i špatný systém výběru vzdělávacích kurzů, které si sice mohou zvolit pracovnice samy dle vlastní volby, ale už si nevybírají kurzy, v nichž by opravdu potřebovaly zvýšit kvalifikaci a vzdělávat se, což může vést ke stagnaci jejich rozvoje. A k tomu je nutné, aby samotný vedoucí pracovník měl přehled, jaké metody vzdělávání jsou k výkonu jejich práce potřeba. (Armstrong, 2002)

Co se týče metod vzdělávání zaměstnanců, organizace je opět limitována předem určenými metodami vzdělávání, které může provádět. Jak již bylo uvedeno v teoretické

části, organizace může podle vyhlášky 108/2006 Sb. zprostředkovávat účast pouze na kurzech s akreditovanými programy, na školicích akcích, na odborných stážích nebo na konferencích. I přes to uvedla při rozhovoru vedoucí pracovnice, že metody by v budoucnu určitě chtěla nějak rozšířit. Nejčastěji využívanou vzdělávací metodou byla určena pracovní porada, kterou v dotazníku zvolilo nejvíce pracovníc.

U zkoumaných metod vzdělávání bylo dále zjištěno, že 61 % pracovníc se setkalo s pracovními poradami, což se neshoduje s informací, kterou uvedla vedoucí pracovnice v rozhovoru, že tyto pracovní porady jsou povinné pro všechny pracovníce.

#### **4.3 Návrhy na zlepšení odborného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V organizaci nebyly zjištěny žádné závažné problémy, ale spíše jen drobné nedostatky. V následující části byly navrženy možnosti řešení těchto nedostatků, jež by mohly v budoucnu přispět ke zlepšení odborného vzdělávání pracovníc Charity a také by vedly k větší motivaci a zvýšení zájmu pracovníc o další odborné vzdělávání.

##### **Rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů**

Po zhodnocení dotazníku a rozhovoru s vedoucí pracovnící bylo zjištěno, že organizace poskytuje svým pracovnícům velmi úzký výběr vzdělávacích kurzů. Organizace by měla rozšířit výběr nabízených vzdělávacích kurzů a školení pro zaměstnance a také se pokusit zajistit další poskytovatele odborných vzdělávacích kurzů. Kurzy by se měly týkat více oblastí zaměřených na oblast sociálních služeb a zdravotnictví. Také by bylo vhodné zavést více praktických kurzů a stáží, protože klasické kurzy jsou v organizaci většinou pouze teoretické a pak dochází k problému, že získané dovednosti pracovníce neumí aplikovat v praxi, což i některé respondentky v dotazníku potvrdily.

##### **Systém evidující absolvované vzdělávací kurzy**

Z výsledků vyplynulo, že by organizace měla zavést na zajištění lepší systém evidence již absolvovaných vzdělávacích kurzů pracovníc. Vedoucí pracovnice sice v rozhovoru uvedla, že po jeho uskutečnění je kurz následně zaevidován do vzdělávacího plánu, ale ze seznamu už není patrné, jaké druhy kurzů pracovníce absolvovaly, či v jaké oblasti by bylo vhodné, aby si doplnily znalosti. Proto dále doporučuji organizaci vytvořit jasnější a přehlednější systém, který bude obsahovat nejenom název absolvovaného kurzu, ale i jiné parametry. Například odborné vzdělávání v sociální a zdravotnické sféře může být rozděleno na různé oblasti, aby

bylo jasné, v čem se musí pracovnice dále vyškolit, nebo naopak, v které oblasti už to není třeba. S tímto návrhem přicházím i kvůli informaci, kterou uvedla vedoucí pracovnice, že pracovnice mnohdy chodí na stejné kurzy hned několikrát.

### **E-learning**

V covidové době se velmi rozšířila metoda online výuky, tedy e-learningu, a to z důvodu nemoci pracovníků atd. Proto bych organizaci tuto metodu vzdělávání rozhodně doporučila. E-learning by umožnil a usnadnil odborné vzdělávání všem pracovnicím. Rozšířila by se jim nabídka vzdělávacích kurzů, kterých by se mohly účastnit v podstatě kdykoliv a kdekoliv. Zároveň by organizace ušetřila své finanční prostředky na zprostředkování těchto kurzů, které by jinak vyžadovaly vynaložení peněžních prostředků na dopravu a další záležitosti. Umožnil by i větší globální spolupráci mezi podobnými organizacemi, kde by si mohli pracovníci vzájemně předávat své zkušenosti a znalosti. Tuto metodu vzdělávání bych doporučila i jako způsob komunikace přímo mezi zaměstnanci, kteří se z nějakého důvodu nemohou účastnit porady či jiných akcí konaných organizací. Snižuje se tím riziko vzniku dezinformací mezi pracovnicemi. S tímto návrhem přicházím i z důvodu, že v dotazníku u otázky č. 19., „*Jaké formy vzdělávacích kurzů preferujete?*“, několik pracovnic uvedlo, že by ocenily formu e-learningu a podobných online způsobů výuky.

### **Motivace pracovníků**

Jako poslední návrh bych doporučila vedoucím pracovníkům zvýšení motivace ke vzdělávání pracovnic, které podle dotazníku víc jak jedna pětina od vedoucího pracovníka postrádá. To potvrdila i vedoucí pracovnice v rozhovoru, jež uvedla, že své podřízené ne zcela dostatečně motivuje. Jako vhodný způsob motivace k odbornému vzdělávání navrhuji zvýšit finanční odměnu, ať už v podobě odměn, nebo zvýšení platu při doplnění kvalifikace. S tímto návrhem opět souvisí další metody vzdělávání, jako jsou mentorování, koučování nebo konzultování, se kterými se podle dotazníku setkala doposud pouze pár pracovnic. Zavedení těchto metod by také mohlo podpořit zájem a motivaci k odbornému vzdělávání.

## 5 Závěr

Odborné vzdělávání zaměstnanců je téma, které bude vždy aktuální. Organizace budou vždy potřebovat kvalifikované zaměstnance, aby zajistily její konkurenceschopnost a také prosperitu.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu dosavadního odborného vzdělávání zaměstnanců v nestátní neziskové organizaci zaměřené na oblast charity a popsat další formy odborného vzdělávání zaměstnanců.

Průzkum odborného vzdělávání zaměstnanců byl proveden pomocí dotazníku doplněného rozhovorem s vedoucí pracovnící organizace. Získané výsledky z dotazníku a rozhovoru byly nejprve porovnány s teoretickými doporučeními v odborné literatuře a následně byly navrženy další postupy a opatření ke zlepšení stávajícího stavu odborného vzdělávání v organizaci.

Prvním nápadem vedoucím ke zlepšení stávajícího odborného vzdělávání pracovníků bylo rozšíření jejich nabídky. Tento návrh byl vytvořen, protože organizace má velmi úzkou nabídku vzdělávacích kurzů a institucí, které jej poskytují, navíc pracovníce tento nedostatek samy potvrdily v dotazníku. Jako další návrh bylo vytvoření podrobnějšího systému, v němž budou evidovány veškeré uskutečněné vzdělávací kurzy, kterých se pracovníce zúčastní. Systém byl navržen, protože může zlepšit přehlednost o tom, jakými kurzy již pracovníce prošly, a naopak v které oblasti jim vzdělání chybí. Dále e-learning, jenž by byl pro organizaci další velkou pomocí v oblasti odborného vzdělávání. Umožnil by globální spolupráci mezi podobnými organizacemi a pracovníce by se jich mohly účastnit téměř kdykoliv a kdekoliv. Zároveň by ušetřil finanční prostředky vynaložené na dopravu nebo zprostředkování. Posledním návrhem bylo zvýšení motivace pracovníků, kterou některé pracovníce od vedení postrádají. Motivaci může vedení zajistit zvýšením platu či finančními odměnami. Další způsob, jak zvýšit zájem a motivaci k odbornému vzdělávání, by mohlo být zavedení dalších vzdělávacích metod, jako jsou mentorování, koučování nebo konzultování. Vedoucí pracovníce tento nedostatek v rozhovoru sama potvrdila.

Všechny tyto návrhy byly zkonzultovány s vedoucí pracovnící a měly by přispět ke zlepšení celkové odbornosti a kvalifikaci pracovníků v organizaci, protože rozvoj pracovníků a jejich motivace k neustálému odbornému vzdělávání ovlivňuje celý vývoj organizace.

Pomocí analýzy byly určeny i silné a slabé stránky organizace ve vztahu k odbornému vzdělávání pracovníků. Jako silné stránky organizace byly zjištěny velké možnosti v oblasti výběru odborného vzdělávání. Těmito možnostmi se rozumí, že si pracovníci mohou vzdělávací kurzy a školení samy vybrat. Dalším pozitivem je přínosnost těchto vzdělávacích kurzů a školení. Za slabou stránku se naopak dá považovat již zmíněná nedostatečná nabídka a různorodost vzdělávacích kurzů, které vedou současně i ke snížení zájmu a motivace pracovníků.

## **I. Summary**

This bachelor thesis deals with the professional education of employees in a non-profit non-governmental organization focused on charity.

The aim of the bachelor thesis is an analysis and investigation of current staff training in a non-profit non-governmental organization focused on charity.

For this purpose was selected the non-profit organization Regional Charity Pelhřimov. This organization provides services for people in distress and in social need.

The theoretical part explains the concepts and methods of professional education of employees, which is necessary for understanding the problematics. In the practical part a research was conducted using a questionnaire survey and at the same time there was an interview with a manager who described how professional education of employees works in their organization. Questionnaire was submitted to employees and the manager in order to determine the state of the vocational training of employees with the regard to institutional requirements that the organization must follow.

The results of the research were compared and in the conclusion there were suggested possibilities how to make the education more effective in the future.

At the end of the thesis was proposed extension of the training offer, a new system of recording trainings, e-learning and last but not least greater employee motivation.

Key words: vocational, training, employees, charity, analysis, recording, motivation

## II. Seznam použitých zdrojů

- Adamcová, J. (2017). *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců: Bakalářská práce* [Bakalářská práce, VYSOKÁ ŠKOLA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE]. [https://is.ambis.cz/th/ie6n5/Adamcova\\_Jana\\_BP\\_2017.pdf](https://is.ambis.cz/th/ie6n5/Adamcova_Jana_BP_2017.pdf).
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Asociace poskytovatelů služeb České republiky. (2011). *Institut vzdělávání* [Online]. Retrieved March 1, 2022, from <https://www.apsscr.cz/cz/konference-a-kongresy-a-seminare/institut-vzdelavani>.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada.
- Březinová, M., Holátová, D., & Březinová, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Business Jargons. (2022). *Supervision* [Online]. Retrieved March 6, 2022, from <https://businessjargons.com/supervision.html>.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Hyánek, V. (2011). *Neziskové organizace: teorie a mýty* [Online]. Brno: Masarykova univerzita. Retrieved from <https://www.bookport.cz/e-kniha/neziskove-organizace-teorie-a-myty-818785>.
- Charita Pelhřimov. (2022). *Kdo jsme* [Online]. Retrieved March 2, 2022, from <https://pelhrimov.charita.cz/kdo-jsme/>.
- Institut vzdělání. (2012). *Otevřené kurzy* [Online]. Retrieved March 1, 2022, from <https://www.institutvzdelavani.cz/nabidka-kurzu>.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada.
- Matoušek, O. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.

- Morawitzová, I. S. (2015). *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti* [Online]. Retrieved October 21, 2021, from <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>.
- Mylaw.cz. Hobzová, D. (2022). *Co je to ta nezisková organizace?* [Online]. Retrieved March 20, 2022, from <https://mylaw.cz/clanek/co-je-to-ta-neziskova-organizace-761>.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Popelková, K. (2011). *Analýza rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané instituci* (Bakalářská práce). České Budějovice.
- Redakce Světa neziskovek. (2014). *Neziskové organizace v ČR* [Online]. Retrieved March 22, 2022, from <https://svetneziskovek.cz/management/neziskovy-sektor-v-cr>.
- Řeháková, M. J. (2015). *DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH* (Bakalářská práce). České Budějovice.
- Sand, M. A. (2005). *How to manage an effective nonprofit organization: from writing and managing grants to fundraising, board development, and strategic planning*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace* (3., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.
- Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách. (2006). In: *Sbírka zákonů*. Praha: Parlament. Retrieved from: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.
- Ziba.cz. *NEZISKOVÁ ORGANIZACE: K ČEMU SLOUŽÍ A JAK SE ZAKLÁDÁ* [Online]. Retrieved March 20, 2022, from <https://www.ziba.cz/neziskova-organizace/>.





### III. Seznam obrázků:

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka .....	8
Obrázek 2: Fáze cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců.....	8

### IV. Seznam tabulek:

Tabulka 1: Věk respondentů .....	22
Tabulka 2: Délka pracovního poměru pracovníků.....	22
Tabulka 3: Nejvýše dosažené vzdělání pracovníků .....	23

### V. Seznam grafů:

Graf 1: Shodnost dosavadního vzdělání pracovníků s požadavky na jejich pracovní pozici.....	24
Graf 2: Míra zaškolení pracovníků při nástupu do organizace .....	25
Graf 3: Kariérní růst pracovníků .....	25
Graf 4: Účast pracovníků na vzdělávacích kurzech v rámci jejich organizace .....	26
Graf 5: Míra přínosnosti vzdělávacích kurzů a školení .....	26
Graf 6: Spokojenost pracovníků se vzděláváním.....	27
Graf 7: Povinnost odborného vzdělávání pracovníků v organizaci .....	27
Graf 8: Četnost účasti vzdělávacích kurzů a školení v organizaci .....	28
Graf 9: Uplatnění znalostí získaných na vzdělávacích kurzech a školeních v praxi .....	29
Graf 10: Motivace pracovníků nadřazeného ke vzdělávacím kurzům a školením .....	29
Graf 11: Metody využívané pracovníky na pracovišti.....	30
Graf 12: Metody využívané pracovníky mimo pracoviště.....	31
Graf 13: Poskytnutí odborného vzdělávacího materiálu při školeních, či vzdělávacích kurzech.....	32
Graf 14: Výběr preferovaných forem vzdělávacích kurzů pracovníků.....	33
Graf 15: Nejvíce vyhovující metoda odborného vzdělávání pracovníků .....	33
Graf 16: Konzultace výsledků práce nadřazeného s pracovníky.....	34

## **VI. Seznam příloh:**

Příloha 1: Otázky k rozhovoru s vedoucí pracovnící

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 3: Organizační schéma Charity Pelhřimov

## Příloha 1: Otázky k rozhovoru s vedoucí pracovnící

1. Co považujete za silné stránky organizace ve vztahu k odbornému vzdělávání zaměstnanců?
2. Co považujete za slabé stránky organizace ve vztahu k odbornému vzdělávání zaměstnanců?
3. Co byste navrhla ke zlepšení odborného vzdělávání zaměstnanců ve Vaší organizaci?
4. Přijde Vám, že jsou odborné vzdělávací kurzy efektivní?
5. Jakým způsobem zjišťujete (plánujete) potřeby vzdělávání zaměstnanců a používáte k tomu nějaký rámec?
6. Zaznamenáváte nějakým způsobem typy kurzů, které pracovnice navštívily?
7. Konzultujete se svými pracovníci výsledky jejich práce?
8. Podílí se na hodnocení výsledků vzdělávání i jiné objekty než Vy?
9. Jsou stanoveny minimální požadavky na vzdělání u pracovníků?
10. Motivujete své podřízené k odbornému vzdělávání?

## Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance

<p>Jaký je Váš věk? *</p> <p><input type="radio"/> do 20 let</p> <p><input type="radio"/> 21 - 30 let</p> <p><input type="radio"/> 31 - 60 let</p> <p><input type="radio"/> 61 let a více</p>
<p>Jak dlouho pracujete v organizaci? *</p> <p><input type="radio"/> Do 1 roku</p> <p><input type="radio"/> 2 - 5 let</p> <p><input type="radio"/> 6 - 10 let</p> <p><input type="radio"/> 11 - 20 let</p> <p><input type="radio"/> 21 let a déle</p>
<p>Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *</p> <p><input type="radio"/> Střední vzdělání s výučním listem</p> <p><input type="radio"/> Střední odborné vzdělání s maturitou v oboru sociální práce a příbuzných oborech</p> <p><input type="radio"/> Jiné střední odborné vzdělání s maturitou</p> <p><input type="radio"/> Vyšší odborné vzdělání v oboru sociální práce a příbuzných oborech</p> <p><input type="radio"/> Jiné vyšší odborné vzdělání</p> <p><input type="radio"/> Vysokoškolské vzdělání v oboru sociální práce a příbuzných oborech</p> <p><input type="radio"/> Jiné vysokoškolské vzdělání</p> <p><input type="radio"/> Jiná...</p>
<p>Odpovídá Vaše dosavadní vzdělání požadavkům na pracovní pozici, kterou vykonáváte v organizaci? *</p> <p><input type="radio"/> Ano</p> <p><input type="radio"/> Ano, ale musím neustále doplňovat svoji kvalifikaci</p> <p><input type="radio"/> Ne, ale mám možnost si při výkonu práce kvalifikaci postupně doplnit.</p> <p><input type="radio"/> Ne</p>

Dosáhl/a jste během působení v této organizaci kariérního růstu? \*

- Ano
- Ne

Účastníte se vzdělávacích kurzů v rámci Vaší organizace? \*

- Ano
- Ne

Po sekci 3 Pokračovat na další sekci

Sekce 4 z 6

## Sekce bez názvu

Pro účastníky vzdělávacích kurzů

Jsou pro Vás odborné vzdělávací kurzy a školení přínosné? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jste spokojen/a se vzdělávacími kurzy a školeními poskytovanými organizací? \*

- Ano
- Převážně ano
- Převážně ne
- Ne

Probíhá odborné vzdělávání ve Vaší organizaci povinně? \*

- Ano
- Pouze některé
- Ne

Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů a školení v organizaci? \*

- Jednou až dvakrát za rok
- Třikrát a vícekrát za rok

Uplatníte znalosti získané na vzdělávacích kurzech a školeních i v praxi? \*

- Ano
- Převážně ano
- Převážně ne
- Ne

Motivuje Vás Váš nadřízený ke vzdělávacím kurzům a školením? \*

Ano

Ne

Z metod používaných na pracovišti uvedených níže zaškrtněte všechny, se kterými jste se v organizaci již setkali. \*

- Plánování zkušeností
- Blended learning (kombinaci prezenční výuky s e-learningem)
- Koučování
- Konzultování - tzn. counselling
- Mentorování
- Pracovní porada
- Rotace práce
- Pověření úkolem
- Asistování
- Instruktaž
- Žádná z uvedených metod
- Jiná...

Z metod používaných mimo pracoviště uvedených níže zaškrtněte všechny, se kterými jste se v organizaci již setkali. \*

- Přednáška
- Demonstrace (názorná výuka, jak správně práci vykonávat)
- Workshop (pracovní seminář)
- E-learning (využívání informační a komunikační technologie)
- Simulace (řešení situace pomocí scénářů)
- Kazuistika (popis a výklad konkrétních pojmů a případů)
- Brainstorming (navržení co nejvíce nápadů účastníky situace)
- Hraní rolí
- Venkovní trénink
- Samostudium
- S žádnou z uvedených metod
- Jiná...

## Sekce bez názvu



Popis (nepovinný)

Jak Vás Váš nadřízený motivuje k vzdělávacím kurzům a školením? \*

Text stručné odpovědi

Po sekci 5 Pokračovat na další sekci

## Sekce bez názvu



Pro všechny zaměstnance v organizaci.

Jsou Vám poskytnuty odborné vzdělávací materiály při školeních, či vzdělávacích kurzech a školeních? \*

- Ano
- Převážně ano
- Převážně ne
- Ne, musím si vše shánět sám/sama.

Jaké formy vzdělávacích kurzů preferujete? \*

- Přímá výuka (neboli prezenční výuka)
- Kombinovaná výuka (více individuálního vzdělávání, vstupní, výcvikové, nebo závěrečné semináře,...)
- Korespondenční, distanční vzdělávání, nebo e-vzdělávání

Jaká metoda odborného vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? \*

- Na pracovišti
- Mimo pracoviště

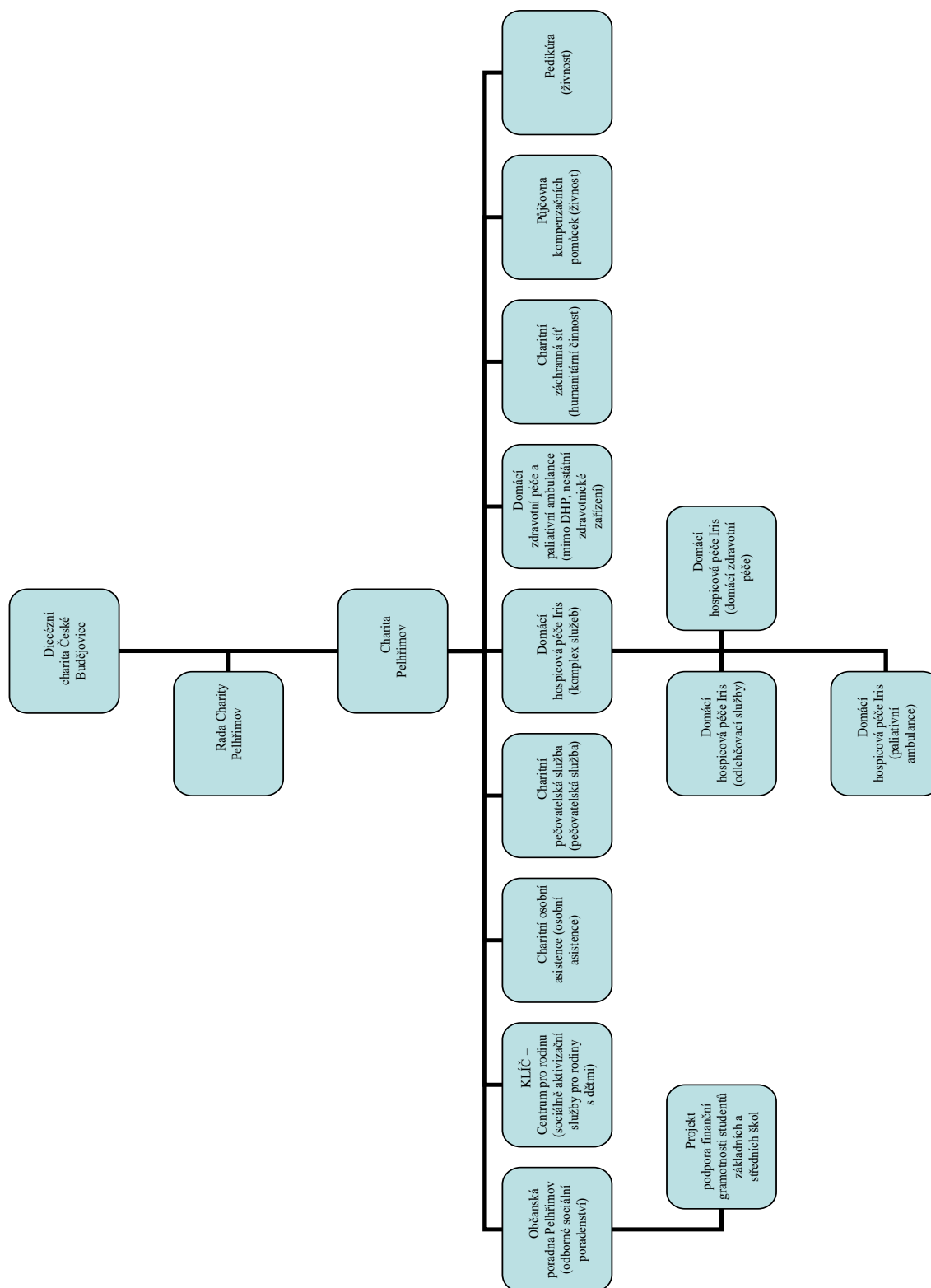
Konzultuje s Vámi Váš nadřízený výsledky Vaší práce (zlepšení/zhoršení/účinnost vzdělávacích kurzů)? \*

- Ano vždy
- Převážně ano
- Jen výjimečně
- Vůbec ne

Co byste chtěl/a zlepšit na odborném vzdělávání poskytovaného organizací? \*

Text stručné odpovědi

### Příloha 3: Organizační schéma Charity Pelhřimov



Zdroj: (Charita Pelhřimov, 2022)