

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2013 - 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Sandra Bejčková**

**Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci  
Výchovný ústav Terešov**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2013 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Sandra Bejčková**

**Education and development of workers in the  
organisation Educational institution Terešov.**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Iva Borská, CSc.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 2. 2014

---

vlastnoruční podpis

## **Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Ivě Borské za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vedení této absolventské práce.

Mé poděkování patří i řediteli výchovného ústavu Terešov Mgr. Petru Butulovi, za poskytnutí prostoru a času pro zpracování výzkumu.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá zjištěním úrovně vzdělávání zaměstnanců výchovného ústavu Terešov. Prvním cílem této práce bylo analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců této organizace a druhým cílem bylo zjistit, jakým způsobem se k této problematice staví jejich zaměstnavatel. Teoretická část definuje základní problematiku a pojmy, což jsou profesní vzdělávání, didaktický proces, řízení lidských zdrojů, činnost personálního oddělení, pedagogický a sociální pracovník. Praktická část je složená z dotazníkového šetření a následného grafického zpracování získaných dat. Výsledky z praktické části jsou důležité pro závěr bakalářské práce, kde je zhodnoceno vzdělávání zaměstnanců organizace VÚ Terešov a následně, dle těchto výstupů, jsou navržena drobná doporučení.

## **Klíčové pojmy**

Profesní vzdělávání, didaktický proces, řízení lidských zdrojů, personální činnost, pedagogický pracovník, sociální pracovník, výchovný ústav Terešov.

## **Annotation**

The bachelor thesis is focused on findings of level of education of employees at educational institute Terešov. First objective of this thesis is to analyse education and development of employees of this institution. The second objective is to find out how their employer looks at this issue. Theoretical part defines basic issues and terms such as vocational education, didactic process, human resources management, activities of HR department, pedagogical and social worker. Empirical part consists of questionnaire survey and following graphical design of obtained data. The results of the empirical part are important for the conclusion of this bachelor thesis where the education of employees of the educational institute Terešov is evaluated and consequently according to these outputs, a few recommendations are proposed.

## **Key words**

Vocational education, didactic process, human resources management, personnel activity, pedagogical worker, social worker, educational institute Terešov.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>10</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	12
1.2 PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKA V PODNIKU .....	13
<b>2 DIDAKTICKÝ PROCES</b> .....	<b>16</b>
2.1 ČINITELÉ DIDAKTICKÉHO PROCESU .....	16
2.1.1 <i>Cíl vyučování</i> .....	17
2.1.2 <i>Obsah vyučování</i> .....	17
2.1.3 <i>Didaktické formy</i> .....	17
2.1.4 <i>Didaktické metody</i> .....	18
<b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>20</b>
3.1 PERSONÁLNÍ ČINNOST .....	22
3.1.1 <i>Motivace pracovníků k učení</i> .....	24
3.1.2 <i>Odměňování pracovníků</i> .....	26
3.1.3 <i>Hodnocení pracovníků</i> .....	27
<b>4 PEDAGOGICKÝ PRACOVNÍK A JEHO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>29</b>
<b>5 SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK A JEHO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>31</b>
<b>6 POPIS ZAŘÍZENÍ VÝCHOVNÉHO ÚSTAVU TEREŠOV</b> .....	<b>33</b>
<b>7 PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
7.1 CÍL VÝZKUMU .....	34
7.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	34
7.3 DOTAZNÍK.....	35
7.4 VÝZKUMNÁ ČÁST.....	36
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	53
<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH</b> .....	<b>55</b>
SEZNAM TABULEK .....	55
SEZNAM GRAFŮ.....	55
SEZNAM PŘÍLOH .....	55
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>56</b>

**PŘÍLOHA A** ..... |

**BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE** ..... |



## Úvod

V dnešní době každá organizace či podnik věnuje nemalé úsilí svému rozvoji a vylepšování technik, tak aby byla co nejvíce konkurence schopná a úspěšná. Nezáleží, na jaké činnosti je postaven její provoz, zda poskytuje určité služby nebo vyrábí nějaké produkty, ale vše vždycky začíná u člověka. Podnikatelská činnost závisí na znalostech, schopnostech, dovednostech a zkušenostech lidského zdroje. Dnešní společnost se velmi rychle vyvíjí, a proto je pro každou organizaci, ale i jedince samotného, velmi důležité věnovat se rozvíjení svého vzdělání a získávání nových dovedností.

Tato závěrečná práce se věnuje rozvoji vzdělávání zaměstnanců ve výchovném ústavu Terešov. Tito zaměstnanci pracují s rizikovou mládeží, která má narušený mravní vývoj. Autorka této práce se domnívá, že další vzdělávání, obzvláště těchto pracovníků, je nezbytně nutné, velmi to zkvalitňuje jejich výsledky práce, což ovšem dokazuje i zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících nebo zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který přímo ukládá povinnost dalšího rozvíjení znalostí a dovedností pedagogických a sociálních pracovníků.

Cílem této bakalářské práce je zjistit na jaké úrovni je další vzdělávání (sebevzdělávání) a rozvoj pracovníků VÚ Terešov. Ve výzkumné části této práce se autorka zaměřuje na zjištění motivace k dalšímu vzdělávání pracovníků a na postoj zaměstnavatele k rozvoji kompetencí svých zaměstnanců.

První kapitola teoretické části práce je věnována profesnímu vzdělávání, kde je stručně popsán jeho význam pro organizaci, pro samotného jedince, ale i pro celou společnost. Velice stručně je zde nastíněna terminologie profesního vzdělávání a pozastavíme se u profesního rozvoje pracovníka v podniku. Tato část nám ukáže, čím je vzdělávání zaměstnanců tak důležité pro organizaci.

V následující kapitole je popsán didaktický proces, jeho cíle, obsah a metody, které je dobré znát a každá osoba by je měla uplatňovat při výběru a rozhodování o dalším vzdělávání.

Třetí kapitola popisuje stručně činnost řízení lidských zdrojů a činnost a význam personalistiky. Poukazuje na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V posledních kapitolách této práce je popsán pedagogický a sociální pracovník a úloha zákona v dalším profesním vzdělávání těchto pracovníků.

Na závěr teoretické části autorka stručně popsala ústavní zařízení Terešov, které je předmětem výzkumu této práce. Přiblížila práci některých pracovníků, podílejících se na výchově mládeže.

V praktické části je použito kvantitativní výzkumné strategie s použitím dotazníkového šetření. Výzkum je zaměřen na vzdělávání (sebevzdělávání) a rozvoj pracovníků VÚ Terešov a na postoj zaměstnavatele k rozvíjení kompetencí svých zaměstnanců.

V dotazníku jsou vloženy otázky určené k rozdělení respondentů např. podle pohlaví, dosaženého vzdělání nebo pracovní pozice v ústavě, tak aby bylo možno porovnávat získaná data mezi jednotlivými skupinami. Dotazníkovým šetřením bude zjišťována především motivace respondentů k dalšímu vzdělávání, jaká forma vzdělávání je jim nejbližší a zda zaměstnavatel nějakým způsobem podporuje profesní vzdělávání svých zaměstnanců.

Závěrem této práce bude matematické zpracování získaných dat a jejich zhodnocení. Z těchto podkladů autorka dále vypracuje návrh na možná zlepšení v přístupu ke vzdělávání, ať už pro zaměstnance nebo pro zaměstnavatele a doporučí rady, které by vedly k větší motivaci zaměstnanců dále se vzdělávat. Bude-li třeba, upozorní autorka na potřebu tvorby individuálního plánu osobního rozvoje zaměstnanců.

# 1 Profesní vzdělávání dospělých

Vzdělání a další profesní vzdělávání je významné ve společenském, ale také především v hospodářském životě. Profesní vzdělávání je odkázané na rozvoj školství, školskou a hospodářskou politiku a politiku zaměstnanosti. Váže se na řízení a ekonomiku podniku. Další profesní vzdělávání může zajistit ekonomický růst dospělého, firmy, tak i celé společnosti, a proto je důležité investovat finanční zdroje do lidského kapitálu. Profesní vzdělávání dospělých představuje nejdelší úsek vzdělávací oblasti v lidském životě. Mužík ve své nové publikaci uvádí, že v České republice poskytuje až 74% zaměstnavatelů další odborné vzdělávání. S tímto hodnocením jsme se dostali mezi první pětku států Evropské unie.<sup>1</sup>

Profesní vzdělávání navazuje na počáteční školský systém. Profesní vzdělávání je důležitým faktorem v mnoha oblastech. Jak již bylo uvedeno, zajišťuje hospodářský rozvoj, dále rozvíjí pracovní výkon a produktivitu práce a podniku. Profesní vzdělávání také podporuje snižování míry nezaměstnanosti pomocí např. rekvalifikačních kurzů. Zasahuje i do legislativní oblasti, která upravuje pro některé profese povinnost dalšího profesního vzdělávání. Profesně průběžně se vzdělávat musí např. lékaři, pedagogové, úředníci veřejné správy, právníci, notáři a sociální pracovníci.<sup>2</sup>

Na počátku 50. a 60. let 20. století se objevila vzdělávací koncepce, která přišla s nápadem, že vzdělávání není jen příprava dětí a mládeže na jejich budoucí povolání, ale že by se měl člověk vzdělávat po celý svůj život. Tato koncepce celoživotního vzdělávání se dostala do diskuzí Rady Evropy.<sup>3</sup> V roce 1997 se konala mezinárodní konference UNESCO v Hamburku, kde se jednalo o přijetí dvou dokumentů, týkajících se vzdělávání dospělých. Jedním z nich je i Hamburská deklarace, která definuje vzdělávání dospělých takto: „*Vzdělávání dospělých je označením pro celý soubor probíhajících vzdělávacích procesů, které se uskutečňují ve vzdělávacích institucích i*

---

<sup>1</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 9, 12. ISBN 978-80-7357-738-4.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>3</sup> PAVLÍK, O. CHALOUPKA, L. KOHOUT, K. *Vzdělávání dospělých. Výtah z dokumentů publikací*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, s. 35.

*mimo ně, kde lidé považovaní společností, do které patří, za dospělé, rozvíjejí své schopnosti, rozšiřují své znalosti a zlepšují své profesní zaměření tak, aby uspokojili své vlastní potřeby a potřeby společnosti, do které patří. Vzdělávání dospělých zahrnuje jak školní a další vzdělávání, tak i mimoškolní studium a celé spektrum příležitostného vzdělávání, které je k dispozici ve společnosti se stávající z mnoha kultur a zaměřené na vzdělávání, ve kterém jsou uznávány přístupy založené jak na teorii, tak i na praxi.“<sup>4</sup>*

Na profesní vzdělávání dospělých můžeme nahlížet ze dvou pohledů. Prvním je celosvětový pohled, kdy se další vzdělávání snaží o společenské a hospodářské změny. Existuje spousta mezinárodních organizací (UNESCO, OSN...), které podporují vzdělávací projekty k rozvoji v rozvojových zemích, ke zlepšování celkových životních podmínek. Potřeba vzdělávání je také dána rychlým rozvojem naší doby. Rozvoj nových technologií, vědy a celé společnosti jde opravdu kupředu a člověk by se bez celoživotního vzdělávání v moderní době ztratil. Do druhého pohledu profesního vzdělávání řadíme podnikové vzdělávání. Jedná se o snahu zvýšit pracovní výkonnost, o zvýšení kvalifikací pracovníků, tak aby byla organizace konkurenceschopná. Další vzdělávání pracovníků také kladně ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti. Kvalifikovaný pracovník, jestliže neobnovuje svoji kvalifikaci dalším vzděláváním, o ni totiž za několik let přijde (o kvalifikaci z technického oboru přichází i dříve).<sup>5</sup>

Jak Pavlík a kol. uvádí, profesní vzdělávací proces je nutný pro zvládnání nových pracovních úkolů. Jde o získání potřebné kvalifikace nebo o její následné zvýšení. Kvalifikační kritéria jsou určována novými nebo stávajícími technologiemi a systémy práce v organizaci.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Mezinárodní konference UNESCO o vzdělávání dospělých*. [online]. ©2001[cit. 2013-12-4]. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/mezinarodni-konference-unesco-o-vzdelavani-dospelych-1>

<sup>5</sup>MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2000, s. 10. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>6</sup>PAVLÍK, O. CHALOUPKA, L. KOHOUT, K. *Vzdělávání dospělých. Výtah z dokumentů publikací*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, s. 47.

## 1.1 Základní pojmy z oblasti vzdělávání dospělých

Vzdělávání, vzdělání, kvalifikace, profesní kompetence, odborné vzdělávání, celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých, další vzdělávání, další profesní a další odborné vzdělávání, to jsou základní pojmy, které se používají v oblasti profesního vzdělávání. Důležitých pojmů, které se týkají profesního vzdělávání, je samozřejmě mnohem více. Autorka vybrala pouze ty pojmy, které se objevují často v této závěrečné práci, a stručně se je pokusila popsat.

**Vzdělávání** – činnost s cílem k získávání, osvojování a rozvíjení nových informací, vědomostí, návyků, dovedností a odborných kompetencí, tak aby jedinec získal odbornou kvalifikaci pro svoji profesi.

**Vzdělání** – jde o výsledek vzdělávacího procesu.

**Kvalifikace** – předpoklad k výkonu dané profese, pracovní pozici. Jde o souhrn vzdělání a praktických zkušeností.

**Odborné vzdělávání** – jedná se o získávání konkrétních, specifických znalostí, vědomostí a dovedností, potřebné pro danou profesi.

**Celoživotní vzdělávání** – nejedná se pouze o počáteční školské vzdělávání, ale o možnost dále se vzdělávat po celý život jedince. Jde o to umožnit dospělým rozvíjet znalosti i v postproduktivním věku.

**Vzdělávání dospělých** – není totéž co celoživotní vzdělávání, ale je jeho významnou složkou. Jde o vzdělávání v produktivním věku dospělého.

**Další vzdělávání** – je vzdělávání, které rozšiřuje počáteční vzdělávání. Může ho využít zaměstnavatel ale tak i zaměstnanec. Další vzdělávání může mít vstupní (úvod do problematiky), nahrazovací (obnovení zastaralých vědomostí) a rozšiřovací (získání nových znalostí) charakter.

**Další profesní vzdělávání** – váže se na pracovní pozici dospělého. Jde o udržení profesní způsobilosti jedince s nároky na výkon dané profese. Patří sem také i rekvalifikace (změna původní kvalifikace).

**Profesní kompetence** – schopnost jedince vykonávat určitou pracovní pozici, profesi, tak aby dosáhl dobrého pracovního výkonu.<sup>7</sup>

## 1.2 Profesní rozvoj pracovníka v podniku

V dnešní společnosti si podnik může založit skoro každý, musí se ale řídit zákonem. Je pak pouze na něm co si zvolí, zda bude poskytovat určité služby nebo bude vyrábět nějaký produkt. Ke své činnosti potřebuje především znalosti a dovednosti, které se týkají jeho zaměření. Pokud chce provozovatel, aby podnik prosperoval, musí se řídit poptávkou na trhu. To opět vyžaduje určitý přehled a znalosti. Pro zvýšení konkurence schopnosti by měl podnik držet krok s dnešní rychle se rozvíjející dobou, novými technologiemi a metodami. Proto je důležité podporovat nebo přímo zajišťovat další rozvoj dovedností a znalostí svých pracovníků. Můžeme to nazývat výhodnou investicí do lidských zdrojů.<sup>8</sup>

Vzdělávání pracovníků, jak již bylo zmíněno, je celoživotní proces. Na pracovníka po celý život působí několik výchovných a vzdělávacích subjektů. Jako prvním je rodina, která sice se slábnoucím vlivem, působí po celý život jedince. Druhým subjektem jsou školy a univerzity, a třetím jsou vzdělávací instituce pro dospělé a podnikové vzdělávání. Školy a univerzity mají nejsilnější vliv při přípravě na budoucí profese, zatímco vzdělávací instituce pro dospělé rozšiřují pracovní kompetence, kterými jsou nové znalosti, dovednosti a zkušenosti. Tento rozvoj probíhá po celý život v podstatě u každého. U někoho není tolik výrazný, ale bez získávání nových znalostí, by se v tomto rychle se rozvíjícím světě, ztratil.<sup>9</sup>

Kdo se tedy stává příjemcem profesního vzdělávání? Může to být zaměstnanec, zaměstnavatel, který cítí potřebu ať už u sebe nebo u svých zaměstnanců rozvíjet vzdělání. Tato potřeba může přijít z vnitřního pocitu pracovníka, kdy se mu může zdát, že nemá dostatečné znalosti a dovednosti k výkonu své profese, nebo tlak přichází

---

<sup>7</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 23 - 25. ISBN 978-80-7357-738-4.

<sup>8</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2000, s. 65 - 68. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 76 – 77.

z vnějšího okolí, kdy zaměstnavatel pocítí, že organizace zaostává oproti ostatním, nebo poukáže na pracovníka, který je oproti ostatním pracovníkům v něčem slabší. Potřeba dalšího vzdělávání je závislá na rychlosti měnící se společnosti.

Důležité je, aby další profesní vzdělávání pracovníků, bylo propojeno s personálním sektorem. Personální sektor zajišťuje např. informační systém pro zaměstnance, plánování rozvoje a vzdělávání pracovníků, hodnocení a odměňování. Zaměstnavatel by měl mít také předem vytvořenou strategii vzdělávacího procesu, kolik poskytne na další vzdělávání času, co je jeho cílem a jakou formu vzdělávání zvolí.<sup>10</sup>

Pro efektivní rozvoj zaměstnanců je dobré použít **plán individuálního rozvoje pracovníka**. Je jen málo manažerů nebo nadřízených, který tomuto plánu věnují pozornost. Tento plán ale může ušetřit špatně mířené investice a poskytnutý čas na vzdělávání. Tento plán by měl obsahovat alespoň cíle vzdělávání, nároky, které se vzhledem k jeho pozici od zaměstnance vyžadují. Poté si stanovit nástroje, metody vzdělávání, kterými bude dosahováno těchto cílů, stanovit si termín do kdy jich bude dosaženo a měření splnění cílů, zda dosáhl nové znalosti a schopnosti.<sup>11</sup>

Vzdělávací akce lze rozdělit na **vzdělávání různých profesních skupin** (lékaři, učitelé, sociální pracovníci...), **podnikové vzdělávání, školení pracovníků podniku v zákonně stanovených standardů bezpečnosti práce, rekvalifikace** (pro osoby ohrožené nezaměstnaností), **celoživotní vzdělávání ve školské sféře a zájmové a odborné další vzdělávání**.<sup>12</sup>

Na základě těchto uvedených faktů je autorka této práce toho názoru, že je nutností každého člověka účastnit se dalšího vzdělávání, jinak se rychle ztratí v této rychle se rozvíjející společnosti. Žádná organizace nedokáže zabezpečit přesně potřebné vzdělávání pro daného jedince, tak aby zajistila jeho komplexní rozvoj, proto je velmi důležité rozšiřovat znalosti a *tzv. jít s dobou* pomocí samostudia. Každý zaměstnanec by

---

<sup>10</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2000, s. 132 - 133. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>11</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Vydání první. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003, s. 166 – 167. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>12</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 97. ISBN 978-80-7357-738-4.

měl investovat trochu času mimo svoji pracovní dobu do rozšiřování svých znalostí a dovedností. Při nástupu do zaměstnání nebo nástupu na novou pozici by měl být pracovník seznámen s tím, co se od něj očekává, co by měl zvládnout. Podle toho by si měl každý zaměstnanec vytvořit plán osobního rozvoje, tak aby neztrácel svoji kvalifikaci. Ve vlastním zájmu by měl sledovat nové technologie a trendy ve společnosti, tak aby byl co nejvíce ku prospěchu podniku. Nejlepší pro organizaci je, zaměstnává-li pracovníky, kteří chtějí získávat nové znalosti a informace, neustále se zlepšovat a zdokonalovat, ale k tomu je samozřejmě zapotřebí, aby organizace v tomto své zaměstnance podporovala a motivovala je k dalšímu sebevzdělávání.



## 2 Didaktický proces

Jak uvádí Mužík, andragogická didaktika se zabývá procesem vzdělávání a učení dospělých. Didaktika nejenže působí na rozvoj vědomostí učícího se, ale má také výchovný vliv na studenta či dospělého. Cílem didaktického procesu je snaha motivovat člověka, aby se sebevzdělával a chtěl získávat nové znalosti a informace, aby se chtěl neustále zlepšovat, a tak docházelo k jeho neustálému zdokonalování jeho profesní, zájmové, ale i společenské stránky. Didaktiku chápeme tedy jako teorii výuky dospělých, kdy lektor řídí vyučování a na dospělém zůstává učení. Kvalifikovaný lektor by měl znát určité zákonitosti výuky dospělých, kterými jsou: stanovení cílů, obsahu, forem a metod.

Základem didaktického procesu je stanovení si cílů a obsahu výuky. Vymezením cíle učení lze dobře připravit celý průběh vzdělávání a následně pak provést kontrolu a efektivitu celého procesu. V 60. letech 20. století se objevují nové aktivizační metody začleněné do výuky, jako jsou např. případové studie, hraní rolí nebo různé hry. Trendem 21. století se stávají úplně nové metody, kterými jsou open space či workshop. Stále oblíbenější se ale také stává metoda E – learning (kdy se pomocí programového vyučování poskytuje výuka), Teambuilding a Outdoor Training, zážitková pedagogika. Moderní metody mají výrazné výchovné působení, podněcují k větší výkonnosti, nabádají k přicházení originálních řešení problémů, prověřují účastníkovi osobnostní vlastnosti, jako jsou např. sebedůvěra a zodpovědnost. Stále ale hovoříme o vzdělávání, které je řízené, organizované a záměrně cílené.<sup>13</sup>

Tyto metody, ale také cíle a obsah didaktiky, stručně popsala autorka této práce v následujících kapitolách.

### 2.1 Činitelé didaktického procesu

Didaktický proces je tvořen, jak uvádí Mužík, J. ve svém díle *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, konceptem vzdělávacích aktivit (záměr kurzu),

---

<sup>13</sup>MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluver ČR, a. s., 2011, s. 15 – 19. ISBN 978-80-7357-581-6.

vzdělávací potřebou (tzn., že sám člověk cítí nedostatek vědomostí, informací a tím roste jeho potřeba se vzdělávat) a učebními cíli, obsahem, formou, metodikou výuky a činností lektora. Sladění těchto faktorů vytvářejí dobrý předpoklad pro úspěšný a kvalitní didaktický proces. Celý didaktický proces je velmi složitý a dlouhodobý.

### **2.1.1 Cíl vyučování**

Cíl vyučování neboli učební cíl udává, co by měl účastník na konci vzdělávacího procesu vědět a umět. Pomocí učebních cílů, lze kvalitně připravit průběh, ale také správně provést vzdělávání účastníka a na závěr zkontrolovat jeho úspěšnost.

Stanovení si cílů má mnoho výhod jak pro lektora, tak pro samotného účastníka vzdělávání. Lektor si podle cílů může cílevědomě připravit učební látku, její přednes, lépe si odhadne potřebný čas pro výklad látky a také může ověřovat, zda účastníci ovládají danou problematiku, která se od nich požaduje. Seznámí-li se účastník na začátku s cíli vzdělávacího procesu, přináší to po něj pocit jistoty, kdy ví, co ho čeká. Může také dojít k jisté motivaci účastníka, kdy očekává zajímavé téma, cílevědomě se učí a průběžně si může kontrolovat své výsledky učení.

### **2.1.2 Obsah vyučování**

Obsah se ve vzdělávacím procesu dospělých vybírá podle určité profese, kvalifikačních či kompetenčních modelů a standardů.<sup>14</sup>

Jak Mužík uvádí v díle *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, je důležité, aby si lektor obsah vyučování rozdělil na několik kratších, přehledných, logicky na sebe navazujících úseků. Neučiní-li tak, může se snadno stát, že jeho výklad bude chaotický, bude zabíhat do přílišných podrobností. Vyučující ke správnému rozčlenění témat, potřebuje znát cíle vzdělávání.<sup>15</sup>

### **2.1.3 Didaktické formy**

V literatuře *Řízení vzdělávacího procesu* od docenta Mužíka, se dočteme, že didaktické formy jsou tzv. rámec výuky, vyučování či učení. Jedná se o různé typy

---

<sup>14</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, s. 73. ISBN 978-80-7357-581-6.

<sup>15</sup> MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. Vydání. Plzeň: Fraus, 2005, s. 51 - 54. ISBN 80-7238-220-9.

řízení vzdělávacího procesu. Rozpoznáváme tyto čtyři základní: **Přímá výuka** – jde o klasický prezenční způsob výuky, kdy se lektor setkává s účastníky v učebně. **Distanční vzdělávání** – zde je kontakt lektora a účastníka omezen na minimum. Kontakt probíhá prostřednictvím studijních materiálů, konzultací nebo krátkodobých seminářů. Řadíme sem např. víkendová soustředění, semináře, přednášky, e-learning (předávání učební látky probíhá skrze informační nosiče a lektor komunikuje s účastníky výhradně přes emailovou poštu). **Kombinované studium** – forma individuálního samostudia účastníků, které je řízené lektorem. Je tvořen vstupními semináři a následným individuálním studiem a tréninkovými kurzy. **Forma sebevzdělávání** – účastník si je sám svým lektorem. Sebevzdělávání často využívá forem e-learningů.<sup>16</sup>

Při volbě vzdělávacích forem se rozhoduje účastník dle různých hledisek. Zvažuje kolik času má na naučení nového učiva, jaké jsou jeho ekonomické možnosti, kdy zvažuje náklady na výuku, a také zda dává přednost spíše přímému kontaktu s lektorem a ostatními účastníky vzdělávání.<sup>17</sup>

#### 2.1.4 Didaktické metody

Jedná se o přístupy, kterými si účastník osvojuje určité návyky, dovednosti a vědomosti, které jim předává lektor. Metody se nadále vyvíjí, využívají nových a moderních technologií, a proto neustále přibývají nové metody. Metody rozlišujeme podle toho, zda jsou orientované na účastníka nebo na lektora.

Do **metod orientované na lektora** řadíme přednášky, učební rozhovor a práci účastníků ve dvojicích nebo ve skupinkách. Do **metod orientované na účastníka** řadíme hraní rolí, projektovou metodu a samostatnou práci účastníka. **Hraní rolí** uvolňuje atmosféru. Účastníci ve výuce předvádějí různé profese, role a svým jednáním se snaží řešit určitý problém, situaci. **Projektová metoda** je náročná na zpracování podkladů pro výuku, protože se jedná o písemné zpracování zadaného problému. Účastníci toto zadání zpracovávají na základě vědomostí, které získali v předchozí výuce. **Samostatnou prací účastníka** rozumíme upevňování výsledků učení. Účastník dostane určité zadání úkolů, přiměřené stupni obtížnosti, které má vyřešit.

---

<sup>16</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, s. 83 - 87. ISBN 978-80-7357-581-6.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 88 – 89.

Metody můžeme také dělit na metody vzdělávání v rámci pracovního procesu nebo mimo pracovní proces.

Často zvažovanou otázkou při využívání různých metod ve vzdělávacím procesu je, jaká je míra aktivizace účastníka. Každá metoda má své pro a proti. Inovace metod představuje určitý vývoj nových metod. Různé metody se také často propojují, tak aby se dosáhlo co nejvyšší kvality a efektivity vzdělávacího procesu dospělých. Volba metody vyučování je, jak již bylo několikrát zmíněno, závislá na cíli, obsahu vyučování, lektorovi a účastníkovi. Při výběru metod se musí také brát v úvahu pedagogická vyspělost lektora.<sup>18</sup>

Dle autorčina názoru by se měl každý člověk, který se rozhodne rozšiřovat své znalosti či získat další vzdělání, seznámit alespoň se základy oboru andragogiky profesního vzdělávání, obzvláště s didaktickým procesem a jeho činiteli. Pro dosažení maximální efektivity učení, je důležité stanovit si, čeho vlastně chce dospělý student dosáhnout. Podle stanoveného cíle pak může dále zvažovat ostatní faktory, které ovlivňují celý vzdělávací proces. I při samostudiu je důležité sestavení vzdělávacího plánu a výběr vzdělávacích metod. Každý musí předem zvážit kolik času a finančních prostředků může studiu obětovat. Podle toho se také rozhoduje, jakou formu vzdělávání zvolí. Všechno spolu souvisí a ovlivňuje se navzájem. Při vzdělávacím procesu je velmi důležitá závěrečná kontrola získaných znalostí. Každého pracovníka také jistě motivuje ke vzdělání, je-li vzdělávání zahrnuto nějak do hodnocení pracovníka.

---

<sup>18</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, s. 89 - 98. ISBN 978-80-7357-581-6.

### 3 Řízení lidských zdrojů

Jak Josef Koubek ve své práci Řízení lidských zdrojů uvádí, každá organizace či firma funguje pouze tehdy, propojí-li a následně pak dokáže efektivně využít materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Materiální a finanční zdroje potřebují ke svému fungování někoho, kdo je uvede do pohybu a tím jsou právě lidské zdroje, které zase naopak potřebují pro svoji činnost informační zdroje. Informačními zdroji myslíme znalosti a dovednosti. Efektivní využití lidských zdrojů má rozhodující význam pro dobré fungování organizace a tím se zabývá personální politika.<sup>19</sup>

Koubek definoval personální práci jako: „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“<sup>20</sup>

Řízení lidských zdrojů slouží k tomu, aby se výkon organizace, neustále zlepšoval. Udržet organizaci konkurenci schopnou a zajistit tak ekonomický růst nutí firmy řídit intelektuální lidské zdroje.<sup>21</sup> Nutí je také investovat do rozvíjení lidských znalostí a dovedností, čím se zvyšuje produktivita práce. Někteří zaměstnavatelé jsou si toho vědomi, a tak umožňují pracovníkům přístup k celoživotnímu vzdělávání, podle individuálních potřeb pracovníka. To nezvyšuje jen ekonomický růst, ale další vzdělávání má také pozitivní vliv na sociální a osobní rozvoj pracovníka.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 138. ISBN 978-80-7357-738-4.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 123.

Mezi hlavní úkoly této oblasti patří především najít soulad pracovního místa i s jeho požadavky a s pracovními schopnostmi pracovníka, který je na toto místo obsazován, tak aby byl tento pracovník schopen přizpůsobovat se požadavkům pracovního místa, které se pořád neustále mění a vyvíjí. Jde o snahu nalézt správnou pracovní náplň, pracovní úkoly, tak aby se optimálně využívaly schopnosti a kvalifikace pracovníka. Dalším úkolem je formování týmů, vedení lidí a vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. Dále se snaží také o sociální a personální rozvoj pracovníků v organizaci. Úkolem řízení lidských zdrojů je chránit zájmy pracovníka. Musí se řídit zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Řízení lidských zdrojů musí:

- přesně definovat pracovní úkoly a vytvářet z nich pracovní místa,
- zajištění pracovních sil a naplánovat jaká je nezbytná potřeba těchto sil (výběr pracovníka),
- pracovníky umístit tak, aby byly maximálně využity jejich schopnosti ku prospěchu organizace,
- vzdělávat pracovníky aby zvládali nové požadavky a změny pracovního místa,
- vytvářet a následně realizovat programy pro vhodné řízení lidských zdrojů, pro řízení pracovního výkonu a následného hodnocení pracovního výkonu a jeho odměňování,
- zajišťuje administrativní práci – agendu zaměstnanců, jejich penzionování a propouštění,
- motivovat pracovníky, realizovat plány kariérního postupu, sociálního a personálního rozvoje,
- vytvářet nediskriminační prostředí,
- zprostředkovávat komunikaci mezi organizací a odbory a zajišťovat fungování systému komunikace,
- pořizovat, uchovávat a aktualizovat dokumenty jednotlivých pracovníků,
- vytvářet různé statistiky, analýzy názorů a postojů at' už ze strany organizace či pracovníků.

Nové názory na řízení lidských zdrojů definují poněkud odlišné hlavní úkoly, kterými jsou zlepšení kvality pracovního života, zvýšení spokojenosti pracovníků a jejich produktivity práce a zlepšení rozvoje pracovníků a tím zvýšit připravenost pracovníka na změny.<sup>23</sup>

### 3.1 Personální činnost

Zajišťováním hlavních úkolů týkajících se zaměstnanců, se zabývá v organizaci personální úsek. Personální činnost je výkonnou částí personální práce.

Její činností je především:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování (plánování potřeby pracovníků a jejich rozvoje),
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy týkající se vedení, zaměstnanců a odborů,
- péče o pracovníky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, kontrola pracovní doby a pracovního režimu...),
- personální informační systém (zpracování a analýza pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mzdy, statistiky...),
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání pracovníků a práce.

Personální politika je v organizaci rozdělena na několik dílčích personálních politik - politika získávání a výběru pracovníků, politika vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků, politika hodnocení a odměňování pracovníka, politika

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 14 - 19. ISBN 978-80-7261-168-3.

spolupráce s odbory... Tyto politiky musí být navzájem propojeny, sladěny a musí se podporovat.<sup>24</sup>

Autorka této práce níže zachycuje stručně některé činnosti personální práce (vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků...) a v dalších kapitolách již podrobněji popisuje motivaci pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování a vzdělávání pracovníků. Činnosti dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, je věnována samostatná kapitola.

**Vytváření pracovních míst** – je velice důležitá činnost, která rozhoduje o efektivním vykonávání práce na pracovišti, zajišťuje spokojenost zaměstnanců, kteří vykonávají danou práci. Závisí na ní i celá úspěšnost personální práce v organizaci. Musí být přesně definovány konkrétní pracovní úkoly, podle kterých se pak následně vytvoří pracovní místo, které uspokojí potřeby organizace, ale i pracovníka na tomto místě. Pracovní úkoly vytváří tzv. obraz práce, podle kterého se později vytváří představa o pracovníkovi, který by měl takovou práci vykonávat. Cílem **analýzy pracovního místa** je vytvoření detailního popisu pracovního místa, podle kterého se pak sestavují požadavky na výběr pracovníka tzv. specifikace pracovního místa.<sup>25</sup>

**Personální plánování** – jedná se o plánování lidských zdrojů. Úkolem je dosažení stanovených cílů organizace pomocí plánování pracovníků. Personální plánování se snaží předvídat vývoj, podle kterých stanovuje cíle a opatření, které vedou k perspektivnímu zajištění úkolů organizace, pomocí pracovních sil a tím přispívá k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Řídí pohyb lidí uvnitř organizace, spojuje pracovníky s pracovními úkoly, využívá pracovních schopností pracovníků. Personální práce se snaží o rovnováhu mezi poptávkou po pracovní síle v organizaci a nabídkou pracovních sil. Personální plánování zajišťuje tedy plnění pracovních úkolů, ale také především personální rozvoj pracovníků, pomáhá jim při uspokojování sociálních potřeb a zvyšuje tak uspokojení z vykonávané práce.<sup>26</sup> Do personálního plánování patří oblast **plánování personálního rozvoje pracovníků**. To úzce souvisí s

---

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 20 - 24. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 43.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 93 – 94.



plánováním vzdělávání, hodnocení, odměňování, rozmisťováním, penzionováním a propouštěním pracovníků. Plán osobního rozvoje je výsledkem personálního rozvoje pracovníků. Pracovník, který společně s personalistou, zhodnotil svoje schopnosti, zvážil svoje zájmy a stanovil si nové pracovní cíle, si vytvořil tento individuální plán osobního rozvoje. Ten může zahrnovat formální a neformální aktivity, semináře, vzdělávání, tak aby získal nové zkušenosti a dovednosti, díky kterým dostane možnost získat lepší pracovní pozici.<sup>27</sup>

**Získávání a výběr pracovníků** - rozhoduje o tom jaké pracovníky budeme mít v organizaci k dispozici k výkonu práce, zda bude podnik prosperovat a plnit tak své cíle. Jde o získávání kvalifikovaných pracovníků v potřebném počtu, především z osob pracujících již v podniku. Získávání pracovníků z vnějšího okolí nazýváme nábor.<sup>28</sup> **Výběr pracovníků** má za úkol vybrat pracovníka, který by co nejvíce odpovídal požadavkům nabízené pracovní pozice, přispíval k vytváření podnikové kultury, toleroval podnikové a týmové hodnoty, z předešlého získávání pracovníků. Při výběru nového pracovníka se nenahlíží tedy jen na odborné znalosti a dovednosti, ale také na osobnostní charakter člověka.<sup>29</sup>

### 3.1.1 Motivace pracovníků k učení

Aby organizace dosahovala co nejlepších výsledků, měla by se zabývat rozvojem výkonu lidí. Věnovat se tomu, jak nejefektivněji stimulovat pracovníky, aby chtěli rozvíjet své znalosti a dovednosti. Proto je důležité, aby personalista ovládal motivační teorie a také jak vytvářet motivaci u lidí. Lidé mají různé potřeby a různé cíle a různé způsoby jejich uspokojování, proto jeden efektivní motivační přístup nemusí platit na všechny pracovníky. Jde tedy o pochopení toho, co zaměstnanci potřebují. A potřebou to všechno začíná. Podle ní si určíme cíl a poté způsob jak těchto cílů dosáhnout. Tomu říkáme motivační proces.

Rozlišujeme dva typy motivace. **Vnitřní motivací** myslíme faktory, které si sami vytvářejí pracovníci. Jde o odpovědnost k práci, o využití možnosti rozvíjení

---

<sup>27</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 119, 120. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 126, 127.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 166.

znalostí a dovedností a možnost kariérního postupu. **Vnější motivaci** rozumíme vše, co tvoří organizace pro pracovníky, aby je motivovala např. finanční odměny, povýšení, pochvala, tresty. Finanční odměna ve formě platu nebo mzdy je nejobvyklejší vnější odměnou za vykonanou práci. Nelze ale předpokládat, že peníze budou motivovat každého zaměstnance ve stejné míře. Odhodlání pracovníka k dalšímu vzdělávání je nejlepším předpokladem pro efektivnost učení.

Důležité pro motivaci učení jsou teorie motivace.

**Teorie instrumentalisty** – je založena na odměnách a trestech, které slouží k zajištění žádoucího chování lidí. Tato teorie se domnívá, že odměňování je závislé pouze na skutečném výkonu pracovníka. Na ostatní potřeby pracovníka zde není brán ohled.

**Teorie zaměřená na obsah** – neboli známá také jako teorie potřeb (Maslowova pyramida potřeb). Týká se zjištění různých kroků (obsahů) k uspokojení potřeb člověka. Je důležité rozpoznat potřebu, která narušuje rovnováhu člověka a zvolit cíle a chování, které povedou k uspokojení potřeby. Maslow uspořádal potřeby do pěti hlavních kategorií, které jsou společné pro všechny lidi. Základnu pyramidy tvoří fyziologické potřeby, další jsou potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a vrcholem je seberealizace člověka. Podle Maslowa může pouze neuspokojená potřeba motivovat člověka k dalšímu chování.

**Teorie zaměřené na proces** – důraz na psychologické procesy (kognitivní procesy – poznávací), které ovlivňují motivaci, očekávání, cíle a vnímání spravedlnosti. Očekáváme, že pokud uděláme jednu věc, povede to k další věci a těmito činy se dostaneme k nějakému výsledku. Jsou-li stanovené nějaké cíle, které jsou náročné, ale reálné, vedou k motivaci k vyšší výkonnosti. Je důležité také zhodnotit, zda pracovník dosáhl stanovených cílů (zpětná vazba) a toto úsilí nějak odměnit. Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak pracovníci vnímají zacházení s nimi oproti jiným pracovníkům. Teorie tvrdí, že je-li s pracovníky zacházeno spravedlivě, může to být dobrým

motivátorem. Jedná se především o spravedlnost v odměňování, hodnocení a povyšování pracovníků.<sup>30</sup>

### 3.1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců má svoje postupy a kritéria. Podniková politika a strategie řízení se odráží v řízení odměňování. Řízení odměňování se snaží pracovníky odměňovat spravedlivě a důsledně s ohledem na jejich výkon. Odměňování by se mělo uplatňovat rovným způsobem, spravedlivě oproti ostatním zaměstnancům s ohledem na pracovní zásluhy. Mělo by být průhledné a srozumitelné.

Odměňování plní několik cílů např. odměna pracovníka za výkon, za vytvořenou hodnotu prospěšnou organizaci, udržení si kvalifikovaných zaměstnanců, motivovat pracovníky a získávat tak jejich vyšší angažovanost.

Řízení odměňování by mělo být propojeno s personální činností, tak aby vytvářeli motivační faktory, podněcovali pracovníkovu oddanost a angažovanost v organizaci a podporovali pracovníkův rozvoj.

Odměňování je ovlivňováno faktory vnitřními a vnějšími. Mezi vnější faktory patří výše mezd a platů na trhu práce a ekonomická situace, která tyto výše mzdy určuje. Vnitřními faktory je filosofie organizace a management podniku.

Odměňování se může poskytovat v úplné peněžní formě, nebo se může skládat z peněžní a nepeněžní složky (uznání, poskytnutí vzdělání, prostor k profesnímu růstu). Mzda nebo plat se může také skládat ze dvou složek, a to ze základní mzdy (neměnné) a zásluhové mzdy a osobního ohodnocení. Tyto složky jsou měnné, podle výkonu odvedené práce, schopností a dovedností pracovníka, vyměřené na základě provedeného hodnocení zaměstnance. Do odměn zaměstnance můžeme ještě zařadit peněžní bonusy (prémie), zaměstnanecké výhody (úhrada pojistného, příspěvek na penzijní pojištění, služební auto, mobil, notebook, slevy do sportovních klubů, příspěvek na masáže a

---

<sup>30</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 219 - 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

mnoho dalších). Zásluhové odměny jsou považovány za velmi dobrý vnější motivátor zaměstnanců.<sup>31</sup>

### 3.1.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedna důležitých oblastí personální činnosti a má obrovský význam při odměňování pracovníků. Při hodnocení pracovníků se zjišťuje jak pracovník plní svoji pracovní roli, jak vykonává svou práci, jaké je jeho chování a vztah k organizaci a spolupracovníkům, zákazníkům. V činnosti hodnocení pracovníků jde také o to, umět vyhodnotit získané údaje a o výsledcích s pracovníky mluvit a projednávat nebo se snažit nalézt řešení, ke zlepšování pracovního výkonu. Jedná se velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování zaměstnanců a jejich motivování.<sup>32</sup>

Cílem hodnocení práce je vytváření mzdových (platových) struktur a tarifů, které slouží jako základ pro spravedlivé vyměřování odměn pracovníků, tak aby organizace plnila svou zákonnou povinnost stejné peněžní odměny za vykonanou práci. To je důležité proto, aby se vyhnulo např. diskriminačnímu odměňování podle pohlaví.<sup>33</sup>

Hodnocení pracovníků rozlišuje na formální a neformální hodnocení. **Formální (systematické) hodnocení** je standardizované, v pravidelných intervalech, plánovité a systematické hodnocení zaměstnanců. Z tohoto hodnocení se vytvářejí dokumenty do osobních složek zaměstnanců potřebné pro další personální činnosti. Do formálního můžeme zařadit příležitostné hodnocení, které se zpracovává v určitých obdobích např. při kariérním postupu pracovníka nebo při ukončení prac. poměru. **Neformální hodnocení** má spíše příležitostnou povahu, kdy dochází k průběžnému hodnocení pracovníka nadřazeným během vykonávané činnosti. Je ovlivňována momentální náladou hodnotitele, pocity a dojmy. Jde o součást každodenní kontroly plnění pracovních úkolů, o vztah nadřazeného s podřízeným. Toto hodnocení často nebývá

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 515 - 519. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 207 - 208. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 5541 - 542. ISBN 978-80-247-1407-3.

podkladem pro jiná personální rozhodnutí. Systematické hodnocení se může soustřeďovat jak na výsledky práce, tak i na pracovní či sociální chování pracovníka. U výsledků práce se bude zaměřovat nejspíše na kvalitu, množství, čas a náklady. U chování pracovníka se nadřizený zaměří na charakteristiky osobnosti, jako jsou např. schopnost rozhodovat se, píle, odbornost, ochota, vstřícnost, iniciativa, umění jednat s lidmi, schopnost spolupracovat a další. Toto hodnocení je méně spolehlivé a hůře měřitelné, jde totiž o subjektivní přístup k hodnocení. Hodnocení je snadněji napadnutelné. Hůře se také mluví o zjištěných výsledcích a jejich následných krocích k usměrňování, nápravě a zvýšení produktivity pracovníka.

Hodnocení pracovníka slouží k: rozpoznání jeho slabých a silných stránek a následně pak k umožnění jejich zlepšení, k motivaci pracovníků, k určení potřeb dalšího profesního vzdělávání pracovníků, k vytvoření podkladů pro rozmíst'ování a plánování kariéry pracovníků, ke spravedlivému odměňování a další.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 207 - 210. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 4 Pedagogický pracovník a jeho další vzdělávání

Profesní rozvoj pedagogů a jejich profesních kompetencí zajišťuje především další vzdělávání. V současnosti není přesně definováno další vzdělávání učitelů. Může se jednat o různé vzdělávací kurzy, školení, kdy se učitelé učí nové metody a postupy vzdělávacího procesu.<sup>35</sup> V andragogickém slovníku se můžeme dočíst, že vzdělávání učitelů není prováděno jednotnou formou, ale odvíjí se od toho, na jakém stupni pedagog vyučuje. Vzdělávání pedagogů probíhá na středních pedagogických školách, dále pak na pedagogických fakultách (bakalářské a magisterské studium). Pedagogem se může samozřejmě stát i absolvent jiných fakult (filosofická,...), ale ti musí absolvovat přípravu pedagogických pracovníků.<sup>36</sup> Vzdělávací proces pedagogických pracovníků je nepřetržitý, celoživotní, řízený proces, který trvá po celou dobu pedagogovy profesní dráhy. Jde o neustálý rozvoj pedagogův osobnostní a profesní rozvoj, který mu zajišťuje zvládnání celospolečenských, ale především školských změn. Cílem dalšího vzdělávání učitelů je rozvoj škol a zvyšování kvality vyučovacího procesu, zavádění inovací a změn ve vzdělávání, a také již zmíněnému rozvoji samotných učitelů.

Instituce, které působí na poli dalšího profesního vzdělávání pedagogů je hned několik. MŠMT ČR zřídilo několik organizací např. Národní ústav pro vzdělávání, CERMAT, Institut pedagogicko-psychologického poradenství ČR a další. Tyto organizace se zaměřují na aktuální problémy vzdělávacích potřeb. Další velmi významnou neziskovou vzdělávací organizací je Národní institut pro další vzdělávání. Tato organizace působí v oblastech potřeb vzdělávání pedagogů, které určí MŠMT ČR. Nabízí různé vzdělávací kurzy a projekty z oblastí jazykového vzdělávání, managementu, kariérní vzdělávání, předškolní, základní a střední vzdělávání. Nabídka

---

<sup>35</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 154. ISBN 978-80-7357-738-4.

<sup>36</sup> PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, s. 277. ISBN 978-80-247-3960-1.

programů je široká. Jejich výhodou je flexibilita přizpůsobování se aktuálním potřebám školství.<sup>37</sup>

Vzdělávání pracovníků je upraveno v **zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících**. Zákon udává, jaké předpoklady musí mít pedagog pro výkon své profese, pracovní dobu, jakým dalším vzděláváním pedagogů musí učitel projít a také upravuje kariérní systém. Pedagogickým pracovníkem se rozumí učitel, vychovatel, psycholog, speciální pedagog, asistent pedagoga, trenér, vedoucí pedagogický pracovník, metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně.

Autorka zde uvádí tři pedagogické pracovníky, kteří se nachází ve zkoumaném vzorku pracovníků, výchovného ústavu Terešov, této bakalářské práce. **Učitel střední školy** je vysokoškolsky vzdělaný člověk z některého oboru pedagogických věd. **Učitel praktického vyučování** musí mít minimálně střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou a k tomu vzdělání v programu celoživotního vzdělávání zaměřené na přípravu učitelů, nebo může absolvovat studium pedagogiky nebo získáním bakalářského titulu v oboru pedagogických věd. **Vychovatel** musí mít střední odborné vzdělání s maturitou zaměřené na přípravu vychovatelů nebo pedagogů volného času, střední vzdělání ukončené maturitou v jiném než pedagogickém oboru a k tomu vzdělání v programu celoživotního vzdělávání poskytované vysokou školou se zaměřením na vychovatelství, speciální pedagogiku, pedagogiku volného času nebo přípravu učitelů na základní nebo střední školy. Zákon stanovuje dvě možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, a to formou samostudia, ve vzdělávacích programech vysokých škol nebo jiných vzdělávacích institucích, které mají udělenou akreditaci vzdělávání ministerstvem. Na toto vzdělávání má pedagog ze zákona nárok na 12 dní placeného studijního volna.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 154 - 160. ISBN 978-80-7357-738-4.

<sup>38</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Aktuální znění zákona o pedagogických pracovnících k 1. září 2012*. [online]. ©2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>

## 5 Sociální pracovník a jeho další vzdělávání

Odborná způsobilost pracovníků pracujících v sociálních službách je upravena v zákoně č. 108/2006 o sociálních službách. Tito pracovníci jsou rozděleny do pěti skupin. Jde především o **sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách, pedagogické a zdravotnické pracovníky, manželští a rodinný poradci a další odborní pracovníci**, kteří poskytují sociální služby. Sociální pracovník, jak uvádí tento zákon, musí mít vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání, bakalářské či magisterské, zaměřené na sociální práci a sociální pedagogiku, právo, sociální politiku. Má-li vysokoškolské vzdělání jiné, musí absolvovat 200h akreditovaného kurzu zaměřeného na sociální služby a mít min. pět let praxe v oboru. Má-li pouze středoškolské vzdělání v oboru sociálně právní, musí také splnit 200h již zmíněného akreditovaného kurzu a k tomu navíc 10 let praxe v oboru. Pro rozšiřování a prohlubování odborné kvalifikace sociálního pracovníka, musí zaměstnavatel pracovníkovi zabezpečit ze zákona 24hod ročně a to buď formou specializačního vzdělávání zajišťované vysokými školami či vyššími odbornými školami, účastí na akreditovaných kurzech, účastí na školicích akcích a odbornými stážemi v zařízení sociálních služeb.<sup>39</sup>

Dle autorčina názoru sociální pracovníci, ale tak i pedagogičtí pracovníci, vykonávají velmi náročnou práci, při které je doslova nutné věnovat pozornost dalšímu profesnímu vzdělávání. Tito pracovníci musí neustále získávat nový přehled, nové informace o celospolečenských změnách, o změnách kulturních hodnot a především o nových postupech ve své práci. Sociální pracovníci musí pořád jít kupředu se svými dovednostmi a znalostmi aby udrželi tzv. krok v naší rychle se rozvíjející společnosti. Chtějí-li být dobrými pracovníky a pomocníky v sociálních službách, je pro ně zkrátka nutností získávat neustále nové informace. Pro zaměstnavatele je velmi náročné zajistit takové vzdělávání pro své zaměstnance, a tak je důležité, aby pracovník své vědomosti rozšiřoval samostudiem. Aby pracovník sledoval změny ve společnosti a podle nich

---

<sup>39</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Právní předpisy pro sociální služby*.

[online]. ©2006 [cit. 2013-12-17].

Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z\\_108\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z_108_2006.pdf)



orientoval své vzdělávání. Pro tyto pracovníky je také důležitá supervize, kterou by měl zaměstnavatel zajistit. Jedná se o odborné vedení, kdy se mohou se svými pracovníky, ale i supervizorem poradit na dalších postupech řešeného problému. Při supervizi dochází k předávání zkušeností, konfrontaci a návrhů řešení a tím se zajišťuje kvalitnější práce jednotlivců. Dobře vedená supervize předchází syndromu vyhoření u pracovníků. Tento jev je u pracovníků pracujících s lidmi velmi častý. Jedná se o ztrátu motivace a chuti pracovníka k výkonu své práce. Klienti se pracovníkovi stávají lhostejní a kvalita práce se vytrácí. Supervize je proto nutností pro sociální pracovníky.

## 6 Popis zařízení Výchovného ústavu Terešov

Výchovný ústav Terešov byl založen roku 1968. Je příspěvkovou organizací poskytující školské zařízení pro výkon ústavní výchovy. Zřizovatelem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České Republiky. Tento ústav je zaměřen na výchovu chlapců od věku 15 let do 18 let, kteří mají narušenou mravní výchovu. Chlapcům je zde poskytováno ubytování, oblečení, strava, vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity. Výchovný ústav má kapacitu 40 lůžek. Při ústavu je poskytován učební obor Strojírenská výroba – 3letý obor zámečnický, zámečnické práce a údržba. Do června roku 2013 byla otevřena i dvouletá a jednoletá praktická škola.

Výchovný ústav Terešov se skládá z těchto zaměstnanců: ředitel ústavu a jeho zástupce, vedoucí ekonom, pod kterého dále spadají vedoucí školní jídelny, 3 kuchařky, uklízečka, údržbář, topič, prادلena a řidič. Dále je zde 1 sociální pracovnice a referent správy majetku, 1 etoped, 5 učitelů, vedoucí vychovatel, 10 vychovatelů a 5 asistentů pedagoga. Učitelé jednotlivých předmětů zajišťují teoretickou a praktickou výuku. Děti jsou rozdělovány do skupin a jejich výchovnou činnost zajišťují (kmenový) vychovatelé jednotlivých výchovných skupin. Vychovatelé zajišťují program v odpoledních hodinách a ve dnech volna. Mohou pořádat letní tábory, lyžařské výcviky, exkurze, zájezdy a jiné společenské a kulturní akce. Asistenti vychovatele zajišťují péči o děti v nočních hodinách. Za celou koordinaci zodpovídá vedoucí vychovatel.

Při přijímání nového dítěte do ústavu provede ředitel ústavu vstupní pohovor s žákem a poté ho přiřadí do výchovné skupiny. Vychovatel, jemuž bylo dítě přiřazeno, vypracuje záznam o pozorování dítěte. Poté etoped provede komplexní speciální pedagogickou diagnostiku dítěte a všechny tyto dokumenty založí do složky o pozorování dítěte. Sociální pracovnice má za úkol o přijetí dítěte uvědomit rodiče nebo zákonné zástupce dítěte, pracovníky orgánu sociálně právní ochrany dětí dle příslušného místa bydliště, okresní ředitelství Policie ČR a soud, který rozhodl o uložení ústavní výchovy. To samé provede sociální pracovnice při propouštění nebo při útěku dítěte.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> VÝCHOVNÝ ÚSTAV, STŘEDNÍ ŠKOLA A ŠKOLNÍ JÍDELNA TEREŠOV. *Vnitřní řád*.

[online]. ©2012 [cit. 2014-22-1]. Dostupné z: <http://www.vuteresov.cz/index.php?p=dokumenty>.

## **7 Praktická část**

V každé organizaci je vzdělávání pracovníků velice odlišné a různě podporované zaměstnavateli. Každá organizace používá také jiné motivační prvky k rozšiřování znalostí svých pracovníků. Pro výzkum této bakalářské práce byl osloven Výchovný ústav Terešov, kdy zkoumaným vzorkem byli všichni jeho zaměstnanci. Pozornost je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Rozšiřování znalostí a získávání nových dovedností vede ke zlepšování poskytované práce a k efektivnějšímu výkonu pracovníka.

### **7.1 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu této závěrečné práce bylo zjištění vzdělávání (sebevzdělávání) a rozvoj pracovníků VÚ Terešov. Jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, a jakým způsobem se k tomuto problému staví zaměstnavatel organizace.

Na základě získaných dat budou zpracovány výsledky a budou navrženy změny nebo opatření, které povedou k lepší vzdělanosti zkoumaných pracovníků organizace.

### **7.2 Stanovení hypotéz**

H1: Výchovný ústav Terešov přispívá finančně na další vzdělávání zaměstnanců.

H2: Zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání finanční ohodnocení.

H3: Zaměstnanci VÚ Terešov se vzdělávají převážně formou samostudia.

Tyto hypotézy byly sestaveny na základě poznatků získaných z odborné literatury a částečně na základně osobní zkušenosti.

Domněnkou autorky této práce je, že zaměstnavatel přispívá finančně na další vzdělávání a rozšiřování znalostí svých zaměstnanců. Získávání nových znalostí a dovedností v dnešní době nemusí být levnou záležitostí. Někteří zaměstnanci si nemohou financovat vzdělávací kurzy a semináře z vlastních ekonomických zdrojů.

Pro ověřování této hypotézy byly stanoveny tyto otázky v dotazníku. Otázka č. 1, 2, 3, 6.

Druhá hypotéza je zaměřena na to, jsou-li zaměstnanci finančně ohodnoceni, rozšiřují-li své schopnosti a znalosti dalším vzděláváním. Je totiž všeobecně známo, že finanční odměna je, ač krátkodobým, přesto nejlepším motivátorem.

Pro ověřování této hypotézy byly stanoveny otázky č. 5, 7, 8, 9, 10, 11.

Třetí hypotéza má své zaměření na oblíbenost některých forem studia dospělých. Autorka se domnívá, že samostudium je nejčastější formou samostudia zaměstnanců VÚ Terešov.

Pro ověřování této hypotézy byly stanoveny otázky č. 3, 4, 5, 12, 13.

Tyto tři stanovené hypotézy budou prověřovány kvantitativním výzkumem, kdy bude použito dotazníkového šetření k potvrzení nebo vyvrácení těchto stanových hypotéz.

### **7.3 Dotazník**

Mezi nejčastější používané výzkumné strategie patří kvalitativní nebo kvantitativní výzkum. Pro tuto práci bylo zvoleno dotazníkové šetření, který se řadí do kvantitativní metody. Dotazník bude použit k získání důležitých dat, potřebné k potvrzení nebo vyvrácení správnosti stanovených hypotéz. Při tomto typu šetření nemá tazatel možnost sledovat reakce dotazovaných osob a pokládat např. doplňující otázky, a proto byla výběru a strukturování otázek věnována maximální pozornost.

Předkládaný dotazník měl 18 uzavřených otázek (viz příloha č. 1) s několika možnostmi slovní volby odpovědi, bez možnosti doplnění vlastního názoru. Tak bylo zajištěno získání potřebných dat, které bylo možno zpracovat. Snahou autorky při sestavování otázek do dotazníků bylo, aby pro respondenty byly otázky srozumitelné a bylo možné jednoznačně odpovědět. Zkoumaným vzorkem byli všichni zaměstnanci, i vedoucí pracovníci VÚ Terešov. Jsou to respondenti různého věku a různého vzdělání.

## 7.4 Výzkumná část

Samotný výzkum, jak již bylo zmíněno, je založen na dotazníkovém šetření a následném zpracování získaných dat. Dotazník byl sestaven z 18 otázek. 13 otázek se zaměřuje na data potřebná k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Posledních pět otázek poslouží k rozdělení respondentů na pohlaví, věk, na skupiny podle dosaženého vzdělání a druhu práce v ústavě. Tohle rozdělení umožní porovnávat výsledky šetření mezi různými skupinami a dle těchto výsledků bude možné sestavit závěrečná doporučení pro využití v praxi.

Zpracovaný dotazník byl nejprve v elektronické verzi odeslán k odsouhlasení řediteli výchovného ústavu Mgr. Petru Butulovi a po odsouhlasení byl předán v tištěné formě respondentům k vyplnění. Jeho vyplnění netrvalo déle než deset minut a dotazník byl anonymní.

VÚ Terešov má celkem 35 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo pouze 32 respondentů, což je 88,8% z celkového počtu zaměstnanců. Dva zaměstnanci byli tou dobou z důvodu dlouhodobé nemoci nepřítomní. Jedna zaměstnankyně, a to kuchařka, čerpala tou dobou mateřskou dovolenou.

Dotazník byl dále matematicky zpracován a jeho odpovědi byly graficky přetvořeny do přehledných grafů nebo tabulek. Některé z posledních otázek dotazníku byly vloženy tak, aby mohl být zkoumaný vzorek rozdělen do určitých skupin a pak následně porovnáván s jinou skupinou. Např. respondenti pracující jako vychovatelé a respondenti pracující jako pedagogové, tak aby byly viditelné jejich rozdíly dle skupin např. v dalším profesním vzdělávání, motivaci, či hodnocení.

Dotazník byl rozdělen do pěti sekcí:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>1. Možnost dalšího vzdělávání</b>    | otázka č. 1, 2, 5.            |
| <b>2. Forma a metoda vzdělávání</b>     | otázka č. 3, 4, 12, 13.       |
| <b>3. Motivace pro další vzdělávání</b> | otázka č. 6, 7, 8, 9.         |
| <b>4. Hodnocení zaměstnanců</b>         | otázka č. 10, 11.             |
| <b>5. Osobní anamnéza</b>               | otázka č. 14, 15, 16, 17, 18. |

**Tabulka č. 1 Základní údaje o respondentech**

<b>Základní údaje o respondentech</b>		<b>Celkem</b>
<b>Pohlaví</b>	Muž	<b>22</b>
	Žena	<b>8</b>
<b>Věk</b>	20 až 30 let	<b>0</b>
	31 až 40 let	<b>3</b>
	41 až 50 let	<b>12</b>
	51 až 60 let	<b>10</b>
	61 let a více	<b>5</b>
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	Základní	<b>0</b>
	Střední odborné učiliště	<b>10</b>
	Střední škola, gymnázium	<b>13</b>
	Vyšší odborná škola	<b>1</b>
	Vysoká škola	<b>6</b>
<b>Pracovní pozice</b>	Vychovatel	<b>11</b>
	Sociální pracovník	<b>1</b>
	Pedagog	<b>5</b>
	Ekonom	<b>1</b>
	Jiné	<b>12</b>
<b>Délka pracovního poměru</b>	méně než 1 rok	<b>0</b>
	1 až 2 roky	<b>0</b>
	2 až 3 roky	<b>2</b>
	více než 3 roky	<b>28</b>

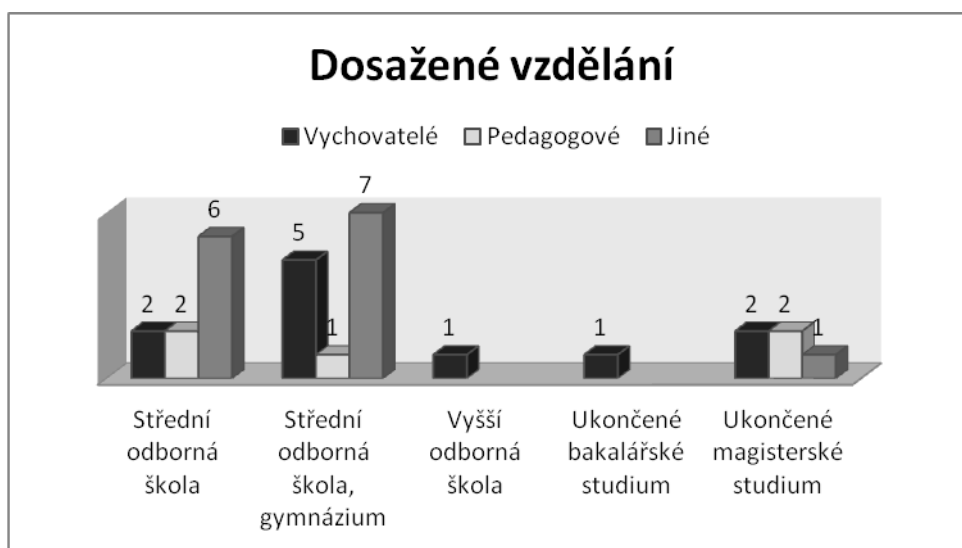
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Na začátek autorka sestavila tabulku s přehledem se základními údaji o respondentech. Tato tabulka slouží pro představu a názornou ukázkou složení zaměstnanců ve VÚ Terešov. Tento ústav je, jak již bylo zmíněno v popisu zařízení, určen pouze pro chlapce s výchovnými problémy ve věku od 15let a tak je zcela pochopitelné, že mezi zaměstnanci převládá spíše mužské pohlaví. Mezi vychovateli a pedagogy dle vyplněných dotazníků není žádná žena. Ženského pohlaví jsou zde pouze sociální pracovníce, ekonomka, etoped, kuchyňský personál a švadlena. Dosažení

vzdělání zaměstnanců zde převládá střední škola, kterou nejčastěji uváděli vychovatelé. Mezi pedagogy se také objevilo několik respondentů se středním odborným vzděláním (viz graf č. 1), podle čehož autorka soudí, že jde pedagogy odborného výcviku tzv. mistry. Otázku ke zjištění délce pracovního poměru zařadila autorka proto, aby bylo možné porovnat další vzdělávání mezi zaměstnanci, kteří v ústavu pracují krátce. Zda si tito pracovníci doplňují nové potřebné znalosti a dovednosti v porovnání s dlouhodobými zaměstnanci. Získané data ukazují, že v ústavu převládá trvalost pracovního poměru. 91,6% respondentů pracuje v ústavu více než tři roky a zbylé 9,4% respondentů uvedlo, že zde pracuje dva a více let. Tudíž autorka nebude provádět porovnání profesního zaměstnanců dlouhodobých a krátkodobých zaměstnanců.

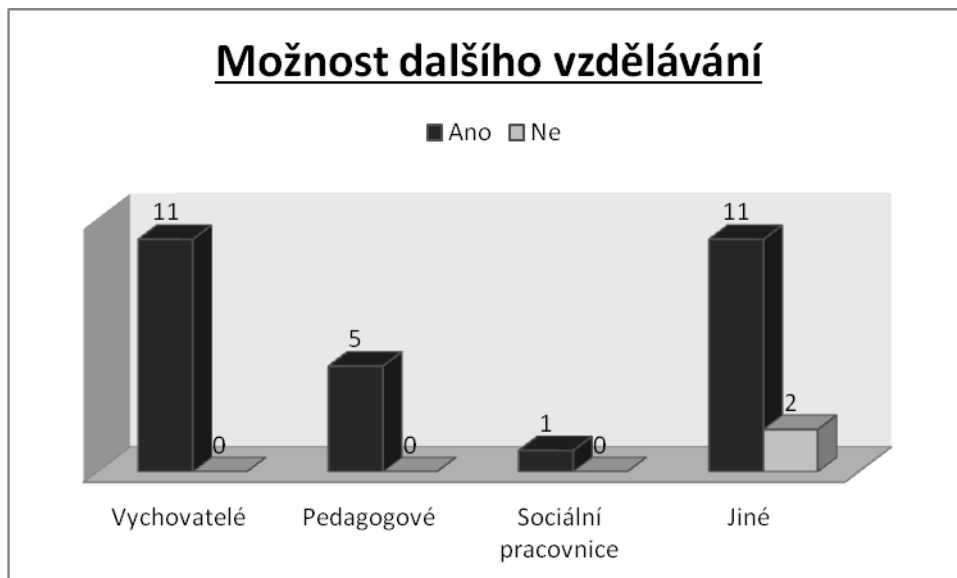
Ještě je potřeba uvést, že zjišťování pracovní pozice bylo zařazeno také z důvodu porovnávání profesního vzdělávání různých pracovníků. V ústavu se vyskytuje mnoho pracovních pozic, ale tato práce se zaměřuje především na pedagogické pracovníky (učitele a vychovatele). Proto byli respondenti rozčleněni do tří skupin, aby bylo možné provést přehledné grafické zpracování. **První skupinou** jsou vychovatelé, **druhou skupinou** jsou pedagogové a ve **třetí skupině** jsou sloučeni ostatní zaměstnanci jako např. ekonom, etoped, kuchyňský personál, údržbář, ale i v některých bodech dotazníku i sociální pracovníce.

**Graf č. 1 Dosažené vzdělání**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf č. 2 Možnost zaměstnance k dalšímu vzdělávání**



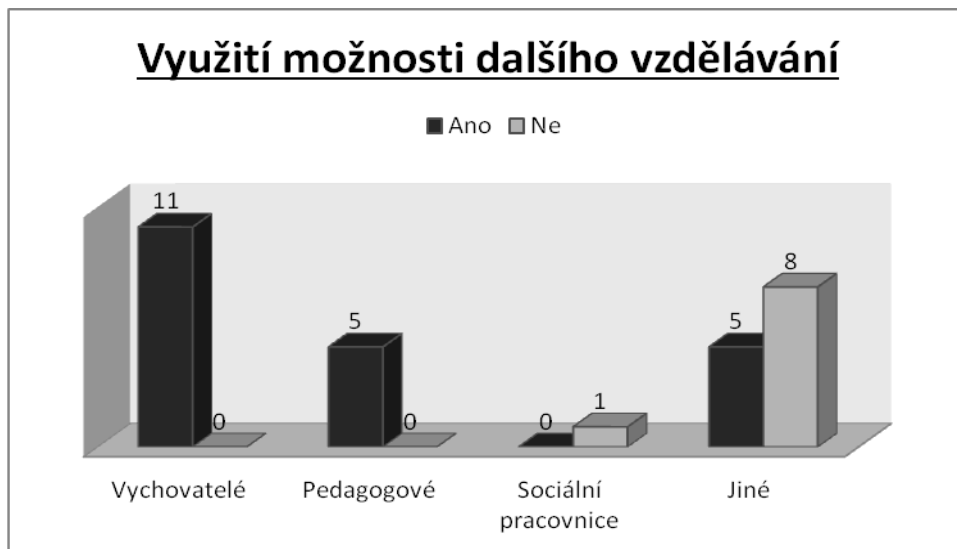
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tento graf č. 2 znázorňuje odpovědi respondentů na dotazníkovou otázku č. 1, zda mají možnost se při svém zaměstnání dále vzdělávat. Je zde víc než patrné, že se zaměstnanci mohou dále vzdělávat. 93% zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku ano a pouze dva zaměstnanci (7% z celkového počtu respondentů) z kategorie jiné odpověděli, že se nemohou při svém zaměstnání dále vzdělávat.

Na tuto otázku hned úzce navazuje další otázka č. 2, kde je zjišťováno, zda této možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanci využívají. Další graf č. 3 ukazuje, že ne všichni zaměstnanci, ačkoliv možnost dalšího vzdělávání mají, ji využívají. 30% respondentů toto nevyužívá. Z grafu lze vyčíst, že všichni vychovatelé a pedagogové se nějakým způsobem dále rozvíjejí. Sociální pracovníce tuto možnost nevyužívá, a proto v dalších otázkách bude již zařazena do skupiny „Jiné.“

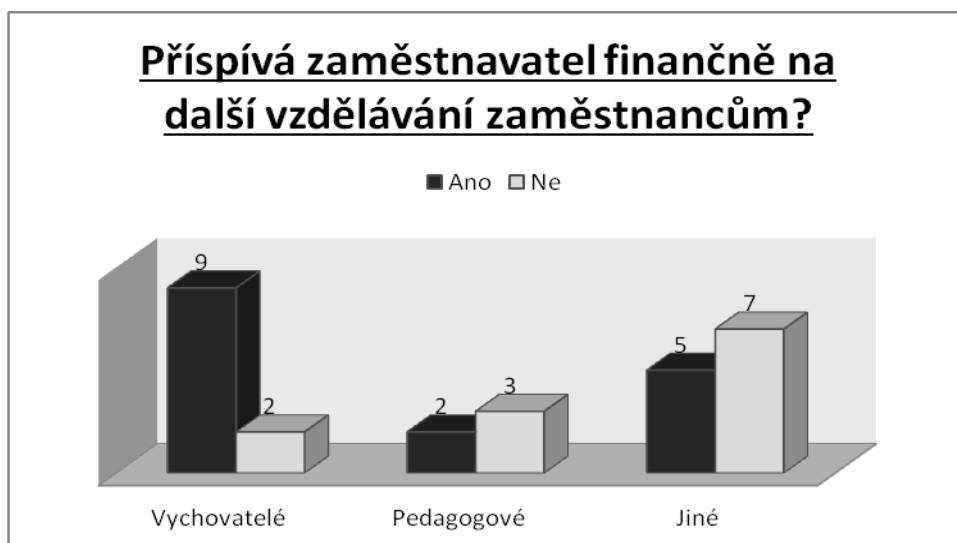


**Graf č. 3 Využití možnosti dalšího vzdělávání**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Graf č. 4 Přispívá zaměstnavatel finančně na další vzdělávání svých zaměstnanců?**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

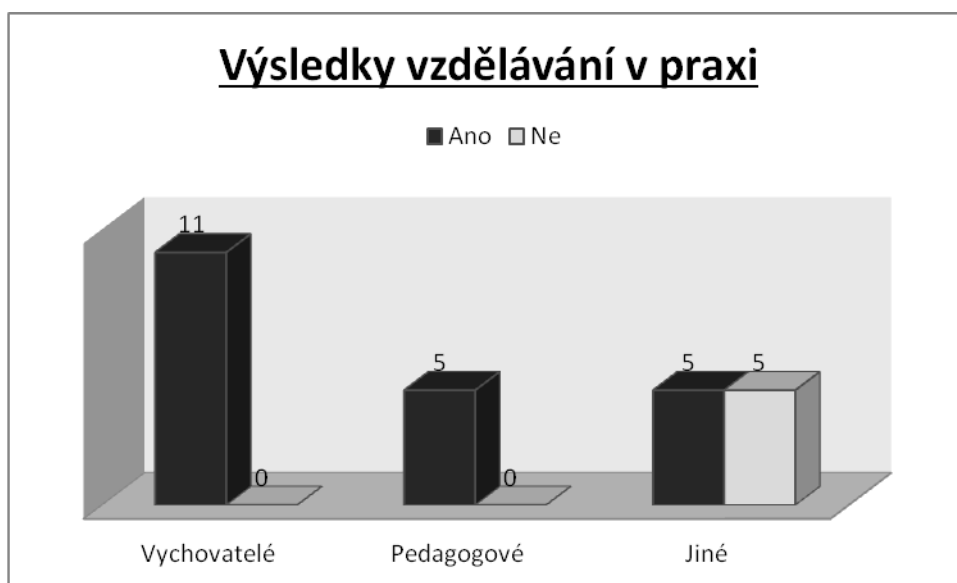
Graf č. 4 s názvem „Přispívá zaměstnavatel finančně na další vzdělávání svých zaměstnanců?“ ukazuje poněkud na velmi rozličné výsledky. 57% respondentů vypovídá o finančním příspěvku od zaměstnavatele oproti tomu celých 43% respondentů odpovědělo, že jim zaměstnavatel na další vzdělávání finančně nepřispívá. Autorka této práce se domnívá, že tato rozdílnost v odpovědích nastala ze dvou důvodů.

Prvním důvodem je, že zaměstnavatel špatně informoval svoje zaměstnance o této možnosti finančního příspěvku, nebo za druhé zaměstnavatel podporuje finančně jen pracovníky podílející se přímo na převýchově mladistvých delikventů.

Tato otázka byla klíčová pro potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy č.1. Dle grafu č. 3 je možné usoudit, že pedagogové a vychovatelé, kteří všichni využívají možnosti dále se vzdělávat, jsou převážně pravděpodobně finančně podporovány ze strany zaměstnavatele.

Hypotézu č. 1, kde se předpokládá, že výchovný ústav Terešov, přispívá finančně na další vzdělávání zaměstnanců, se nepodařilo jednoznačně potvrdit ale ani vyvrátit...

### Graf č. 5 Vidí respondenti výsledky vzdělávání ve své praxi?



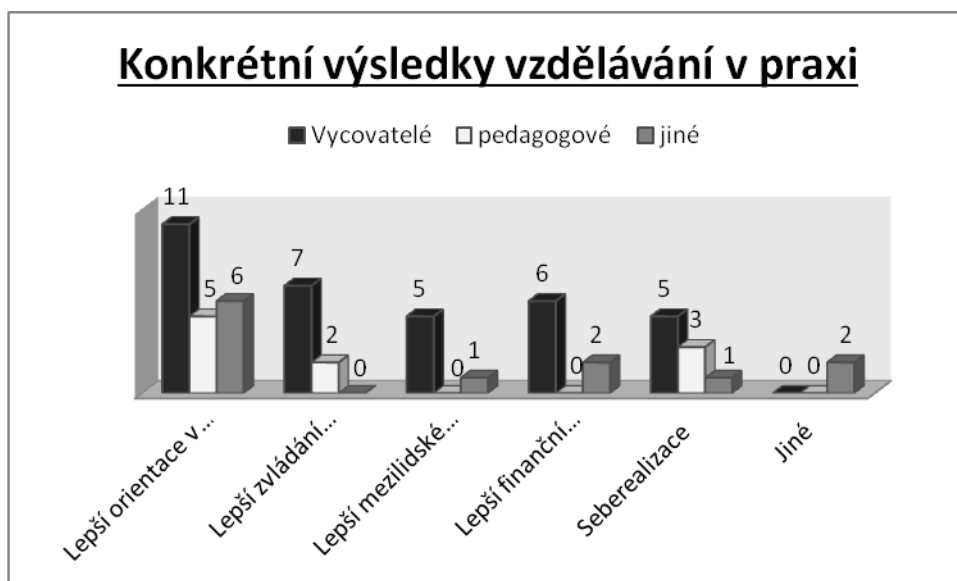
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf č. 5 znázorňuje, zda dotazovaní respondenti vidí nějaké výsledky dalšího vzdělávání ve své praxi. 81% respondentů uvedlo, že výsledky při své práci pozorují. 5 dotazovaných (19%) nevidí žádné výsledky a 4 osoby v dotazníku na tuto otázku neodpověděli. Třetí sloupeček, v kterém jsou zařazeni ostatní zaměstnanci ústavu, je pozorovatelný značný rozdíl v odpovědích. Je to dáno pravděpodobně tím, že v této kategorii jsou zařazeni jak personál podílející se na chodu organizace, jako jsou kuchařky, údržbář, ale tak i pracovníci na vedoucovských pozicích jako je např. ředitel

ústavu, jeho zástupce, ekonomka a sociální pracovníce. Z předchozího grafu č. 4 je tato podobnost také zřejmá, kde zaměstnavatel přispívá finančně na další vzdělávání pouze 5 respondentům z kategorie jiní zaměstnanci. Dva respondenti na tuto otázku neodpověděli.

Dotazníková otázka č. 8, se zaměřuje přímo na jednotlivé výsledky vzdělávání. Na dalším grafu č. 6 jsou uvedeny tyto konkrétní výsledky vzdělávání v praxi jednotlivých skupin zaměstnanců. Největší procento (39%) respondentů se shodlo, že vzdělávání jim umožňuje lepší orientaci ve své profesi. Lepší zvládání problémových situací uvedlo 16% respondentů, z čehož 7 zaměstnanců byli právě vychovatelé, což je zcela pochopitelné. Denně se dostávají do styku s problémovou mládeží, a proto je velice důležité umět dobře zvládnout nastalou konfliktní situaci, kterých v tomto zařízení není jistě málo.

**Graf č. 6 Konkrétní výsledky vzdělávání v praxi**



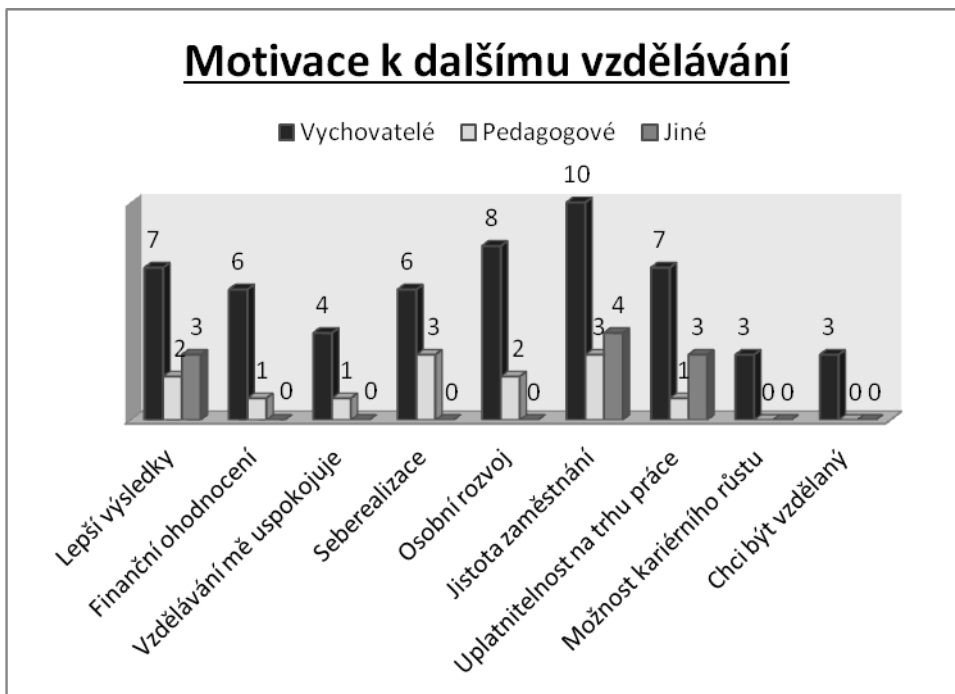
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Lepší orientace v profesi**  
**Lepší zvládání problémových situací**  
**Lepší mezilidské vztahy na pracovišti**  
**Lepší finanční ohodnocení.**  
**Seberealizace a jiné.**

Je zde také zapotřebí povšimnout si, pro potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 2, odpovědí respondentů na otázku, zda výsledkem dalšího vzdělávání uvádí lepší finanční ohodnocení. To uvedlo pouze 14% všech dotazovaných respondentů, z toho 6 vychovatelů a pouze dva zaměstnanci ze skupiny jiné. Žádný pedagog tuto odpověď neuvedl.

Na následujícím grafu č. 7 jsou znázorněny konkrétní odpovědi, které motivují zaměstnance k dalšímu vzdělávání. V této zjišťující otázce, která je přímo cílená na potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 2, mohli respondenti uvádět více odpovědí, podle toho, které je nejvíce vystihují. Vychovatelé nejčastěji uváděli, že je k dalšímu profesnímu vzdělávání nejvíce motivují lepší výsledky v práci, osobní rozvoj, jistota zaměstnání a lepší uplatnitelnost na trhu práce. 6 z 11 vychovatelů odpovědělo, že pro další vzdělávání je motivuje lepší finanční ohodnocení. Pedagogové nejčastěji uváděli seberealizaci a jistotu zaměstnání, které je vedou k dalšímu vzdělávání. Pouze jeden pedagog zaškrtnl odpověď lepší finanční ohodnocení.

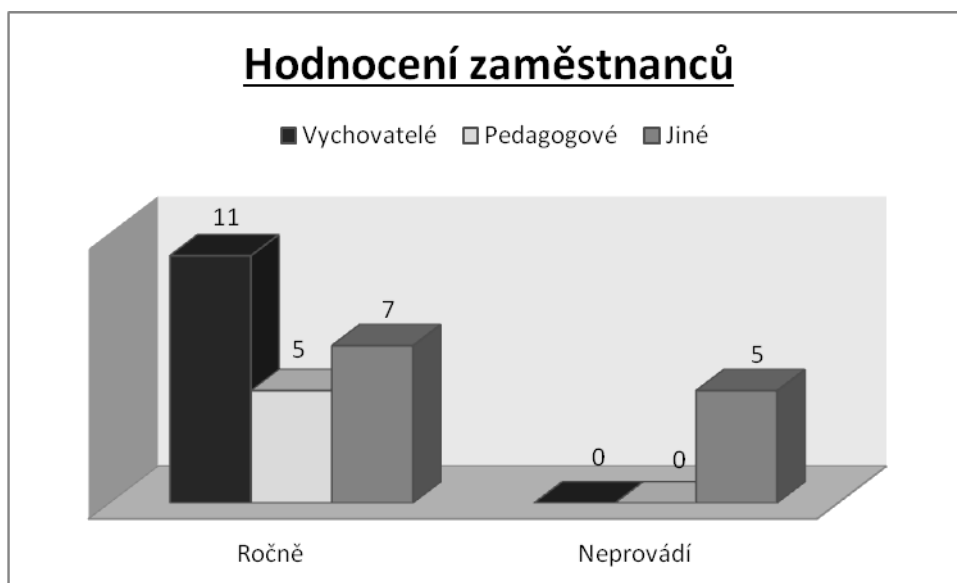
**Graf č. 7 Motivace k dalšímu vzdělávání**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Shrneme-li procentuelně výsledky grafu č. 7, tak je zde pouze 9% respondentů, které motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání lepší finanční ohodnocení. Nejvíce procent získali odpovědi jistota zaměstnání (22%), lepší výsledky (16%), lepší uplatnitelnost na trhu práce (14%), osobní rozvoj (13%) a seberealizace.

### Grag č.8 Jak časté je hodnocení zaměstnanců?

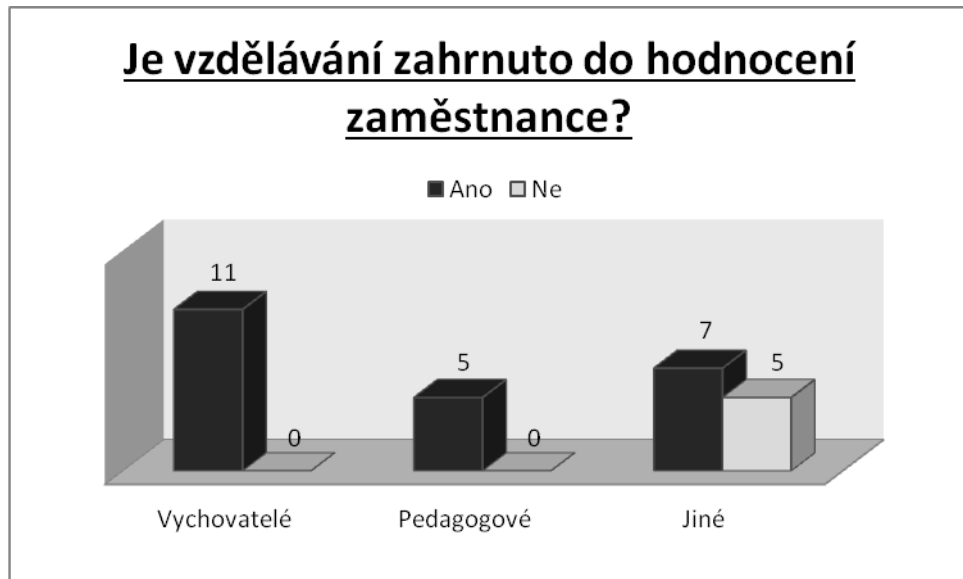


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tento graf č.8 ukazuje jak často provádí zaměstnavatel hodnocení zaměstnanců. Všichni vychovatelé a pedagogové se shodli a uvedli, že hodnocení je prováděno jednou za rok. Pět zaměstnanců z kategorie jiné uvedli, že zaměstnavatel hodnocení neprovádí. Autorka této práce se proto domnívá, že jde opět z této kategorie o zaměstnance kuchařského personálu, údržbáře a jiné, odpovědi podobné např. u otázky zjišťující výsledky vzdělávání ve své praxi, kde přesně pět zaměstnanců z kategorie jiné uvedlo, že žádné výsledky nevidí. Dva zaměstnanci na tuto otázku neodpověděli.

Na otázku, je-li další profesní vzdělávání zahrnuto do hodnocení zaměstnance, zvolilo 82% (viz. graf č. 9) respondentů odpověď ano. Zase je zde vidět, že pouze pět zaměstnanců (18%) z kategorie jiné uvedlo, že vzdělávání není zahrnuto do hodnocení zaměstnance. Dva respondenti odpověď na tuto otázku vynechali.

**Graf č. 9 Je vzdělávání zahrnuto do hodnocení zaměstnance?**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

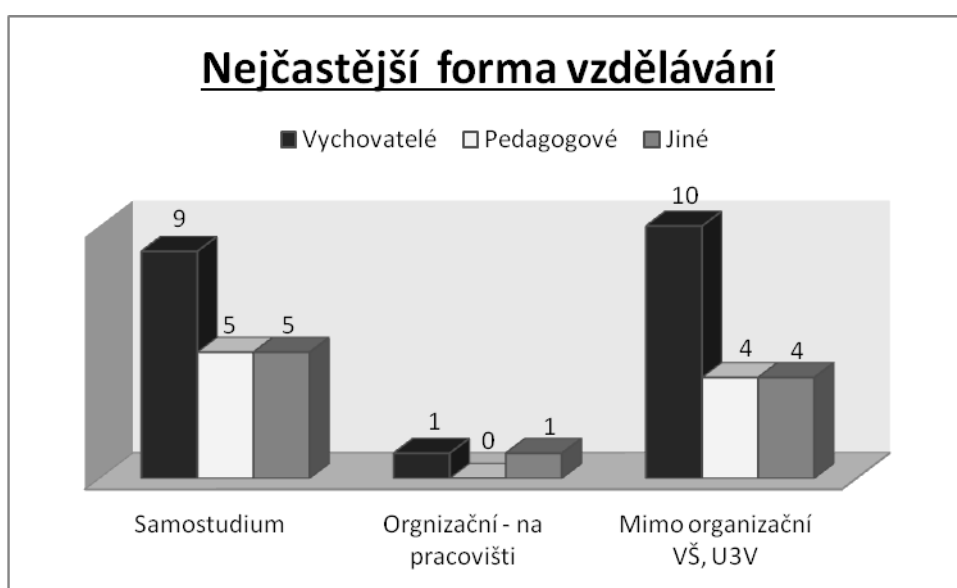
Těmito předchozími grafy se autorka snažila potvrdit nebo vyvrátit hypotézu č. 2, kde se předpokládá, že zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání především finanční ohodnocení. Dle grafu č. 6 uvedlo 14% respondentů, že lepší finanční ohodnocení je výsledkem dalšího vzdělávání a podle grafu č. 7 uvedlo pouze 9% respondentů finanční ohodnocení jako motivátor k dalšímu vzdělávání.

Tyto výsledky nepotvrdily hypotézu č. 2.

Na následujících grafech jsou znázorněny nejčastější formy vzdělávání zaměstnanců výchovného ústavu Terešov. Grafy také ukazují, jaké metody vzdělávání jsou mezi pracovníky nejoblíbenější a jak často se tito pracovníci účastní vzdělávacích akcí.

Tato poslední část praktické práce je zacílena na potvrzení či vyvrácení stanovené třetí hypotézy, která předpokládá, že zaměstnanci se vzdělávají převážně formou samostudia.

**Graf č. 10 Nejčastější forma vzdělávání**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Na předchozím grafu č. 10 je vidět jakou formu vzdělávání nejčastěji volí zaměstnanci ústavu. Vychovatelé nejvíce uvedli mimoorganizační vzdělávání jako častou formu studia, ale pouze o jeden hlas respondenta, jinak srovnatelně uvedli také vzdělávání samostudiem. U pedagogů, oproti vychovatelům, spíše převládá forma samostudia, ale je to také pouze o jeden bod. Procentuelně samostudium získalo od všech zaměstnanců ústavu 49%, mimoorganizační studium na vysokých školách, nebo jiných institucích, získalo 46% a pouze 5% uvedlo jako formu vzdělávání organizační, čili na pracovišti.

**Graf č.11 Vzdělávací akce, kterých se respondenti účastní**



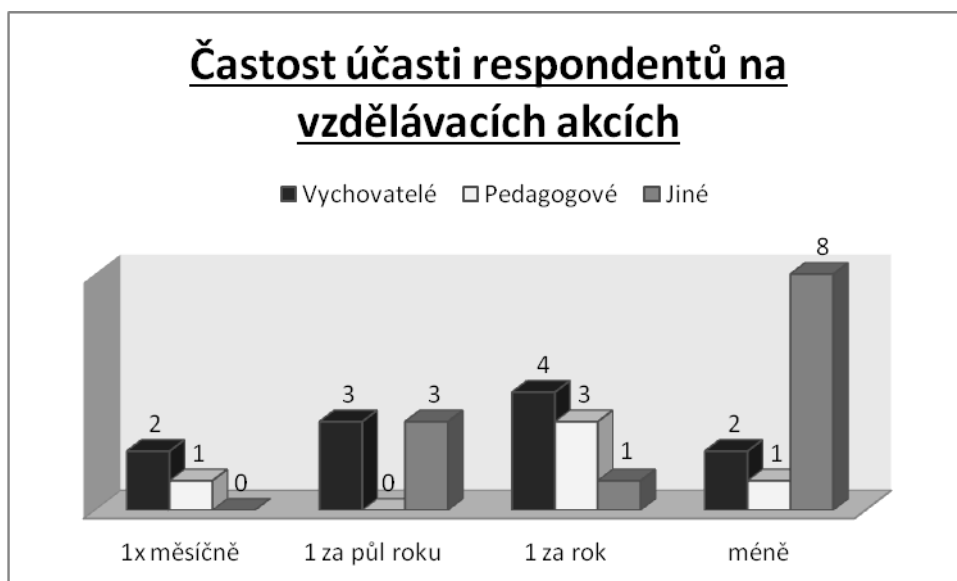
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Další jednou z dotazníkových otázek byla otázka č. 4, která zjišťovala, jakých vzdělávacích akcí se pracovníci ústavu účastní. Odpovědi jsou znázorněny na grafu č. 11, kde jsou vidět pouze 3 z 6 možností nabízených odpovědí. Žádný respondent totiž neoznačil možnost odpovědi jako byl outdoor training, e-learning nebo možnost jiné, a proto jsou v grafu uvedeny pouze respondenty vybrané možnosti a jejich poměr. Tento poměr, jak je vidět dle zpracovaného grafu, je velice stejnorodý. Semináře jsou zastoupeny v 36%, přednášky z 32% a vzdělávací kurzy také z 32% odpovědí respondentů.

Následující graf č. 12 ukazuje jak často se respondenti účastní na vzdělávacích akcích. Respondenti mohli volit z pěti navržených odpovědí (1x týdně, 1x měsíčně, 1 za půl roku, 1 za rok a méně). Poslední možnost „Méně“ převládala v odpovědích ve skupině respondentů Jiné. Pouze tři respondenti z téže skupiny zvolili odpověď jednou za půl roku, podle čehož autorka soudí, že se jedná opět o zaměstnance typu ředitel ústavu, jeho zástupce a např. ekonomka instituce. Nejvíce bodů, a to mezi vychovateli a pedagogy, získala možnost odpovědi jednou ročně. 11% respondentů dokonce uvedlo, že se vzdělávají 1x za měsíc.



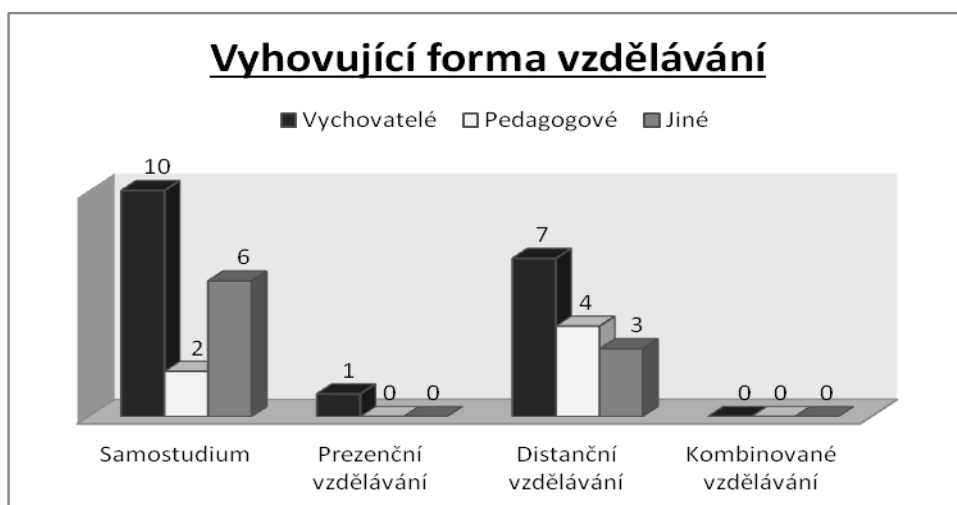
**Graf č. 12 Jak častá je účast respondentů na vzdělávacích akcích?**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf č. 13 ukazuje, jaké formy vzdělávání respondenti uvedli, které jim nejvíce vyhovují. Jednoznačně převládá, a to s 55 % odpověďmi, forma vzdělávání samostudium. Hned jako druhé se umístilo, s 42%, distanční vzdělávání. Prezenční studium označil pouze jeden respondent z řad vychovatelů a kombinované studium nevedl ani jeden respondent.

**Graf č.13 Jaká forma vzdělávání respondentům nejvíce vyhovuje?**

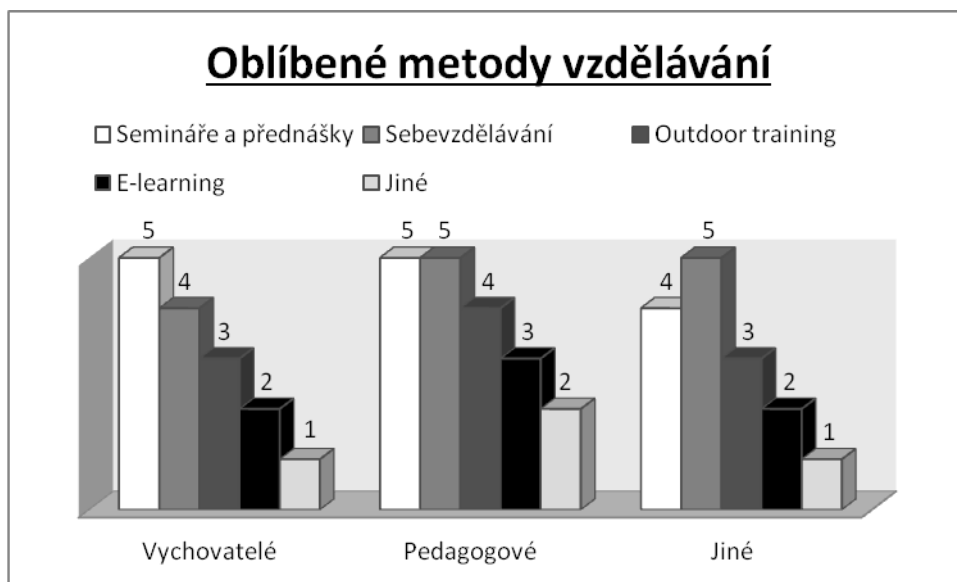


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Zde, na tomto grafu č. 14, je zobrazena oblíbenost vzdělávacích metod. Respondenti v dotazníku přiřazovali body od 1 do 5 podle toho, jaká metoda je jim nejsympatičtější. Po matematickém zpracování bylo možné odpovědi znázornit na následujícím sloupcovém grafu. Nejoblíbenějšími metodami vzdělávání jsou jednoznačně semináře a přednášky, které získaly až 34% bodů a hned za nimi následuje metoda sebevzdělávání se 33% body. Celkem velké procento získala i metoda outdoor training (20% oblíbenosti), přestože předchozí otázce na téma jakých vzdělávacích akcí se účastníte, ani jeden respondent tuto možnost neoznačil. Metoda E-learningu mezi respondenty z ústavu není moc oblíbená (13%). 4 respondenti zvolili také možnost „jiné metody.“

Tím bych chtěla označit jako malý nedostatek při vytvoření této otázky, kdy odpověď jiné, mělo být ještě doplněno, uveďte vaši oblíbenou metodu, podle čehož by se pak dalo sestavit doporučení pro organizaci v zařazení např. nové metody vzdělávání svých zaměstnanců.

**Graf č. 14 Oblíbené metody vzdělávání respondentů**



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Těmito předchozími grafy se autorka snažila potvrdit či vyvrátit stanovenou hypotézu č. 3. V této hypotéze se předpokládá, že zaměstnanci ústavu se vzdělávají převážně formou samostudia. Dle grafu č. 10 s názvem nejčastější forma studia

vzdělávání nelze úplně tuto hypotézu potvrdit nebo vyvrátit. Výsledky ukazují, že 49% respondentů se nejčastěji vzdělává samostudiem, ale také 46% se vzdělává mimo organizačně na různých vzdělávacích institucích. Ale graf č. 13 ukazující jaká forma studia je pro respondenty nejvíce vyhovující vede samostudium. Mezi oblíbenými metodami vzdělávání se ale sebevzdělávání umístilo spolu se semináři a přednáškami na prvním místě.

Na základě těchto získaných a zpracovaných faktů nelze jednoznačně třetí stanovenou hypotézu potvrdit, či vyvrátit.

## Závěr

Profesnímu vzdělávání v dnešní době věnuje nemalé úsilí každá organizace nebo podnik, tak aby byla co nejvíce konkurenceschopná. Tato práce byla primárně zaměřena na motivaci zaměstnanců, která je vede k dalšímu profesnímu vzdělávání a na postoj zaměstnavatele k rozvoji svých zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, na jaké úrovni je další vzdělávání (sebevzdělávání) a rozvoj pracovníků výchovného ústavu Terešov. Tento ústav je poskytovatelem ústavní výchovy chlapcům, ve věku od 15 do 18let, s narušenou mravní výchovou, a proto je nezbytné, aby práci s těmito problémovými chlapci, vykonávali dobře kvalifikovaní pracovníci.

Teoretická část této práce slouží především k seznámení se s problematikou profesního vzdělávání. Proč je tak důležité a jaký má vliv pro jedince i společnost. V první kapitole se autorka zaměřila na profesní vzdělávání, kde se snažila stručně popsat, význam profesního vzdělávání jak pro organizaci, pro samotného jedince, tak i význam pro celou společnost. Je zde uvedena důležitost dalšího vzdělávání, které může zajistit ekonomický růst dospělého, firmy, celé společnosti. Profesní vzdělávání má vliv na pracovní výkon a produktivitu práce a podniku a podporuje snižování míry nezaměstnanosti. Rozvíjení kvalifikace a pracovní kompetence se stává pro člověka celoživotním procesem, tak aby se neztratil v dnešní rychle se rozvíjející společnosti. Proto bylo primárním zaměřením této práce zjišťováno v praktické části, jaká je úroveň vzdělávání pracovníků vybrané organizace. V druhé kapitole je velice stručně přiblížen didaktický proces, jeho činitelé, formy a metody. Třetí rozsáhlejší kapitola se zaměřuje na řízení lidských zdrojů a na práci personálního oddělení v podniku. Řízení lidských zdrojů slouží k tomu, aby se organizace neustále vyvíjela a zlepšovala. Snaží se o efektivní využití lidského kapitálu. Autorka zde stručně shrnula nastudovanou teorii o motivaci pracovníků k učení, o odměňování a hodnocení pracovníků. V následující kapitole je stručně popsán pedagogický a sociální pracovník a úloha zákona týkajících se těchto pracovníků a jejich povinného profesního vzdělávání. Na závěr teoretické části jsme se mohli seznámit se zařízením VÚ Terešov, jehož zaměstnanci jsou předmětem praktické části.

V praktické části byly ověřovány hypotézy. Byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie. Ověřování hypotéz bylo uskutečňováno pomocí dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 18 uzavřených otázek a byl zaměřen na pět sekcí. První bylo zjišťování možnosti dalšího vzdělávání, formy a metody vzdělávání, motivace pro další vzdělávání, hodnocení zaměstnanců a na závěr osobní anamnézy, které sloužili pro rozdělení respondentů. Data získané z tohoto šetření byly dále matematicky zpracovány a zaznamenány do grafů. Respondenti byli rozděleni na tři skupiny a to, vychovatelé, pedagogové a ostatní zaměstnanci. Toto rozdělení umožnilo porovnávání získaných dat jednotlivých zaměstnanců.

V praktické části byly stanoveny tři hypotézy. První hypotéza, která předpokládala, že VÚ Terešov přispívá finančně na další vzdělávání zaměstnanců, se nepodařilo jednoznačně potvrdit, ale ani vyvrátit. 57% respondentů totiž odpovědělo, že dostávají finanční příspěvky od zaměstnavatele na další vzdělávání, ale oproti tomu 43% respondentů, což není nemalá část, odpovědělo, že nedostávají žádné příspěvky. Lze se proto domnívat, že zaměstnavatel přispívá finančně pouze těm zaměstnancům, kteří se podílejí přímo na převýchově mladistvých delikventů. Druhou hypotézou byl předpoklad autorky, že zaměstnance motivuje k dalšímu vzdělávání především finanční ohodnocení. Respondenti jako nejčastější odpověď uváděli, že je k dalšímu vzdělávání nejvíce motivují lepší výsledky v práci, osobní rozvoj, jistota zaměstnání a lepší uplatnitelnost na trhu práce. Pouze 6 vychovatelů z 11 odpovědělo, že je ke vzdělávání nejvíce motivuje finanční ohodnocení. Tyto získané data druhou hypotézu vyvrátily. Poslední třetí hypotéza nešla také jednoznačně potvrdit či vyvrátit. Na základě získaných dat, autorka zjistila, že nejčastější formou vzdělávání je samostudium ale také mimoorganizační vzdělávání např. na vysokých školách. Samostudium získalo od respondentů 49% a mimoorganizační studium 46%.

Ředitel ústavu, ale i celý personál, vycházel autorce maximálně vstříc při zpracování výzkumu. Ochotně odpovídali na dotazy, týkajících se chodu organizace a ve velmi krátkém čase odevzdali zaslané dotazníky vyplněné. Díky rozdělení respondentů do skupin dle pracovní role, byly ve výsledcích viditelné rozdíly v profesním vzdělávání. Personál podílející se na chodu instituce (kuchaři, údržbář...) vzdělávání nevěnují tolik času, neb přímo žádný. Jako kladný výsledek této práce ale

autorka hodnotí zjištění, že zaměstnanci podílející se na převýchově chlapců, sebevzdělávání a rozvíjení věnují značnou pozornost.

## Návrhy řešení

Cíl této závěrečné práce, kterým bylo zkoumání úrovně vzdělávání pracovníků VÚ Terešov, byl naplněn. Dle získaných výsledků zpracovaných dat byly zjištěny určité nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců a tak si autorka dovolila sestavit několik návrhů řešení.

Na otázku, přispívá-li zaměstnavatel finančně svým zaměstnancům na další vzdělávání, se dle výzkumu ukázaly odlišné odpovědi. To může být následkem buď špatné informovanosti personálu o této možnosti čerpání finančního příspěvku, nebo nestejně přerozdělování finančního zdroje. Autorka navrhuje, aby se zaměstnavatel pokusil sjednotit míru rozdělování financí na další vzdělávání svých zaměstnanců. Pracovníky by mohl např. rozřadit do skupin dle různých kritérií a ke každé skupině přidělit určitý finanční obnos. Za důležité považuje autorka této práce především informovanost personálu o možných příspěvcích.

Dle grafu č. 14, který byl zaměřen na zjištění nejvíce oblíbené metody vzdělávání respondentů, se nabízí další návrh změny. Pracovníci uvedli, že jejich oblíbenou metodou jsou přednášky, semináře, sebevzdělávání a také outdoor training. Vrátime-li se ke grafu č. 11, který znázorňuje vzdělávací akce, kterých se respondenti účastní, zjistíme, že metodu outdoor training neuvedl ani jeden zaměstnanec. Proto by bylo vhodné, pro zpestření pracovní náplně personálu, aby zaměstnavatel alespoň jednou za rok takovéto vzdělávání zavedl. Jistě by to zlepšilo pracovní atmosféru, ale i mezilidské vztahy na pracovišti.

Další bod návrhu změn se týká častosti účasti respondentů na vzdělávacích akcích. Dle grafu č. 12 je zřejmé, že pracovníci se z větší míry vzdělávají 1x za rok, ale někteří uvedli i méně. Zaměstnavatel by se měl více zaměřit na motivaci svých zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání. Je zřejmé, že personál, který byl zařazen do skupiny zaměstnanců Jiné, není potřeba vzdělávat tak často jako vychovatele a pedagogy, kteří přímo pracují s mládeží. Ale i tito zaměstnanci, by měli sebevzdělávání věnovat určitý čas. Např. kuchařky – dnes je mnoho nových studií, které

dokazují, že strava je velice důležitá pro lidský organismus. Špatná skladba potravin ohrožuje lidský vývoj. Jsou-li kuchařky staršího věku, mě-li by si tyto nové poznatky osvojit. Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání je ale velmi složitá problematika, která obsahuje mnoho strategií a metod.

Motivace pracovníků ve výchovném ústavu Terešov by zasloužila více prostoru k rozpracování. Jistě by byla zajímavým a užitečným tématem pro diplomovou práci autorky této práce.

# SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o respondentech	38
---	----

## Seznam grafů

Graf 1: Dosažené vzdělání	39
Graf 2: Možnost zaměstnance k dalšímu vzdělávání	40
Graf 3: Využití možnosti dalšího vzdělávání	41
Graf 4: Přispívá zaměstnavatel finančně na další vzdělávání svých zaměstnanců?	41
Graf 5: Vidí respondenti výsledky vzdělávání ve své praxi?	42
Graf 6: Konkrétní výsledky vzdělávání v praxi	43
Graf 7: Motivace k dalšímu vzdělávání	44
Graf 8: Jak časté je hodnocení zaměstnanců?	45
Graf 9: Je vzdělávání zahrnuto do hodnocení zaměstnance?	46
Graf 10: Nejčastější forma vzdělávání	47
Graf 11: Vzdělávací akce, kterých se respondenti účastní	48
Graf 12: Jak častá je účast respondentů na vzdělávacích akcích?	49
Graf 13: Jaká forma vzdělávání respondentům nejvíce vyhovuje?	49
Graf 14: Oblíbené metody vzdělávání	50

## Seznam příloh

Příloha A – Dotazník.....	I
---------------------------	---



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. Vydání. Plzeň: Fraus, 2005, ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vydání první. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2000, ISBN 80-85963-93-0.

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, ISBN 978-80-7357-581-6.

PAVLÍK, O. CHALOUPKA, L. KOHOUT, K. *Vzdělávání dospělých. Výtah z dokumentů publikací*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997

PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, ISBN 978-80-247-3960-1.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Vydání první. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003, ISBN 80-86395-46-4.

## Seznam použitých internetových zdrojů

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Aktuální znění zákona o pedagogických pracovnících k 1. září 2012*. [online]. ©2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Mezinárodní konference UNESCO o vzdělávání dospělých*. [online]. ©2001 [cit. 2013-12-4]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/mezinarodni-konference-unesco-o-vzdelavani-dospelych-1>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Právní předpisy pro sociální služby*. [online]. ©2006 [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z\\_108\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/z_108_2006.pdf)

VÝCHOVNÝ ÚSTAV, STŘEDNÍ ŠKOLA A ŠKOLNÍ JÍDELNA TEREŠOV. *Vnitřní řád*. [online]. ©2012 [cit. 2014-22-1]. Dostupné z: <http://www.vuteresov.cz/index.php?p=dokumenty>

## Příloha A

### Dotazník

Dobrý den,

studuji 1. ročník bakalářského studia Vzdělávání dospělých na Univerzitě Jana Ámose Komenského v Praze.

Dovoluji si Vám předložit k vyplnění dotazník, který se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců výchovného ústavu Terešov. Jeho získané výsledky budou součástí mé bakalářské práce a nebudou nijak veřejně publikovány.

Dotazník je anonymní.

Z tohoto důvodu věřím, že budete mít několik málo minut k jeho vyplnění.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Sandra Bejčková

1. Máte možnost se při svém zaměstnání dále vzdělávat?
  - a. ano,
  - b. ne.
  
2. Využíváte toho? Vzděláváte se dál při svém zaměstnání?
  - a. ano,
  - b. ne.
  
3. Jakou formou se nejčastěji vzděláváte?

Možno zaškrtnout více odpovědí.

  - a. samostudium,
  - b. organizační – na pracovišti,
  - c. mimo organizační – VŠ, U3V.
  
4. Účastníte se nějakých vzdělávacích akcí? Uveďte jaké?

Možno zaškrtnout více odpovědí.

  - a. semináře,
  - b. přednášky,
  - c. vzdělávací kurzy,
  - d. outdoor training (zážitkový výcvikový program),
  - e. e-learning (vzdělávací kurzy online na internetu),
  - f. jiné.

5. Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?
- 1 x týdně,
  - 1 x měsíčně,
  - 1 za půl roku,
  - 1 za rok,
  - méně.
6. Přispívá Vám finančně váš zaměstnavatel na další vzdělávání?
- ano,
  - ne.
7. Vidíte nějaké výsledky vzdělávání ve své praxi?
- ano,
  - ne.
8. Konkretizujte výsledky vzdělávání ve své praxi.  
Možno zaškrtnout více odpovědí.
- lepší orientace v profesi,
  - lepší zvládání problémových situací,
  - lepší mezilidské vztahy na pracovišti,
  - lepší finanční ohodnocení,
  - seberealizace,
  - jiné.
9. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?
- lepší výsledky,
  - lepší finanční ohodnocení,
  - vzdělávání mě uspokojuje,
  - seberealizace,
  - osobní rozvoj,
  - jistota zaměstnání,
  - lepší uplatnitelnost na trhu práce,
  - možnost kariérního růstu,
  - chci být vzdělaný.
10. Jak často provádí Váš zaměstnavatel hodnocení zaměstnanců?
- denně,
  - týdně,
  - měsíčně,
  - ročně,

e. neprovádí.

11. Je další vzdělávání zahrnuto do hodnocení zaměstnance?

- a. ano,
- b. ne.

12. Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- a. samostudium,
- b. prezenční vzdělávání (denní způsob výuky v učebnách),
- c. distanční vzdělávání (dálkové studium),
- d. kombinované vzdělávání (samostudium kombinované s distančním vzděláváním).

13. Jaká metoda vzdělávání je Vám nejsympatičtější? Seřad'te od 1 po 5.

1 – líbí se mi, ... 5 – nelíbí se mi.

- a. e-learning,
- b. semináře a přednášky,
- c. sebevzdělávání,
- d. outdoor training,
- e. jiné.

14. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělávání?

- a. ukončené základní vzdělání,
- b. ukončené střední odborné učiliště,
- c. ukončená střední škola, gymnázium,
- d. ukončená vyšší odborná škola (Dis.),
- e. ukončené bakalářské studium,
- f. ukončené magisterské studium,
- g. ukončené doktorské studium.

15. V Terešově pracujete jako

- a. vychovatel,
- b. sociální pracovník,
- c. zdravotník,
- d. pedagog,
- e. ekonom,
- f. jiné.

16. Jak dlouho jste zaměstnancem ve VÚ Terešov?

- a. méně než rok,

- b. 1 rok až 2 roky,
- c. 2 roky až 3 roky,
- d. více.

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. žena,
- b. muž.

18. Kolik vám je let?

- a. 20 let až 30 let,
- b. 31 let až 40let,
- c. 41 let až 50let,
- d. 51 let až 60let,
- e. 61 let a více

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno a příjmení autora: Sandra Bejčková

Vzdělávací program: Vzdělávání dospělých

Forma vzdělávání: Kombinované studium

Název práce: Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci Výchovný ústav  
Terešov

Rok: 2014

Počet stran: 63

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 9

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.