

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**  
**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2017/2019

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Bc. Radana Krtilová**

**Vzdělávání zaměstnanců z pohledu personálního řízení**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

**RNDr. Žufan Jan, Ph.D., MBA**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME)**

**2017 - 2019**

**DIPLOMA THESIS**

**Bc. Radana Krtilová**

**Employee Training from the Personal Management Point  
of View**

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor:

**RNDr. Žufan Jan, Ph.D., MBA**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne: 17. 2. 2019

Radana Krtilová

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA, za jeho trpělivost, ochotu a velmi užitečnou metodickou podporu, kterou mi poskytl při vedení mé diplomové práce.

Radana Krtilová

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá tématem vzdělávání zaměstnanců z pohledu personálního řízení. Definiuje vzdělávání zaměstnanců jako součást personální práce, rozboru jednotlivých personálních činností, kterými jsou například analýza pracovních míst a personální plánování, metody získávání zaměstnanců a jejich hodnocení ve vztahu ke vzdělávání. V praktické části je popsán systém vzdělávání v určité organizaci. Současně zde je uveden výzkum, který byl proveden mezi zaměstnanci. Výzkum zjišťoval spokojenost zaměstnanců v organizaci obecně a s možnostmi vzdělávání.

## **Klíčová slova**

Adaptační proces, hodnocení zaměstnanců, personální činnosti, personální řízení, personální strategie, vzdělávání zaměstnanců, získávání zaměstnanců.

**Annotation**

Article describes employee education and training in a large health care company from the HR (human resources) management point of view. It defines employee education as a part of personal management, defines individual personal activities, such as analysis of work place and personal planning, employee recruitment and assesment of the staff – education relationship. The educational system of specific organization is described in the practical part of article. The research results between employees are discussed in relationship to the specific employee groups related to the post, lenght of practice and experience. The research was focused on staff satisfaction, motivation and well feeling within the organization.

**Keywords**

Adaptation process, evaluation of employees, employee training, employee recruitment, personnel management, personnel strategy, motivation, well feeling of specific groups of employees.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Personální řízení .....	11
1.1.1 Hlavní účel personálního řízení .....	11
1.2 Personální práce.....	12
1.2.1 Faktory ovlivňující personální práci .....	12
1.2.2 Personální strategie a personální politika .....	13
1.3 Personální činnosti jako součást personálního řízení .....	13
1.3.1 Pojetí pracovního místa a pracovní role .....	14
1.3.2 Personální plánování.....	14
1.3.3 Získávání zaměstnanců .....	15
1.3.4 Hodnocení zaměstnanců .....	16
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>21</b>
2.1.1 Základní pojmy .....	21
2.1.2 Filosofie vzdělávání a rozvoje .....	22
2.1.3 Proces vzdělávání .....	23
2.1.4 Výhody vzdělávání zaměstnanců.....	27
2.1.5 Role personálního útvaru ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	28
2.1.6 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců.....	29
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ U ORGANIZACE ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA HL. M. PRAHY.....</b>	<b>31</b>
3.1 Metody vzdělávání .....	32
3.1.1 Pregraduální vzdělávání.....	34
3.1.2 Výběr zaměstnanců – nelékařští zdravotničtí pracovníci .....	36
3.2 Vzdělávání jednotlivých zdravotnických profesí .....	39
3.2.1 Zdravotnický záchranář .....	39
3.2.2 Vzdělávání zdravotnických záchranářů pro urgentní medicínu .....	41
3.2.3 Vzdělávání řidičů vozidla ZZS .....	42
3.2.4 Vzdělávání operátorů zdravotnického operačního střediska (ZOS).....	42
3.2.5 Vzdělávání lékařů .....	43

3.3	Akreditované kurzy .....	44
3.3.1	Kurz Řidič vozidla zdravotnické záchranné služby .....	44
3.3.2	Kurz Operační řízení přednemocniční neodkladné péče .....	45
3.4	Hodnocení kvality vzdělávání .....	46
3.5	Zhodnocení současného stavu .....	47
<b>4</b>	<b>PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE</b>	
	<b>ZZS HMP.....</b>	<b>48</b>
4.1	Metoda šetření: .....	48
4.2	Závěr výzkumu .....	77
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>



## ÚVOD

Vzdělávání zaměstnanců je velice důležitý proces, který v dnešní době probíhá téměř ve všech organizacích. Každá společnost je nucena neustále propojovat a využívat materiální, finanční ale i lidské zdroje. Ty lze považovat za zásadní faktor, pokud chce být organizace úspěšná a jít dopředu. Personální otázky hrají v dnešní době důležitou roli v řízení organizace.<sup>1</sup>

Klade se čím dál větší důraz na péči o zaměstnance a personální politika je v popředí zájmu vrcholového vedení organizace. Dnes už se žádná organizace neobejde bez kvalitních, vzdělaných a dále se vzdělávajících zaměstnanců a současně bez koncepce personální práce, řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu integruje problematiku hodnocení, vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců má také pozitivní a přímý vliv na kulturu organizace – prezentace jak dovnitř organizace, tak i navenek.

Cílem této práce je popis stávajícího systému vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby hl. města Prahy a zhodnocení přínosu profesní přípravy a dalšího vzdělávání pro organizaci. Závěry výzkumu budou použity ke zkvalitnění celého procesu.

V oblasti zdravotnictví je vzdělávání zdravotnických pracovníků obzvlášť důležité a to nejen bazální, ale i další profesní vzdělávání. Celoživotní vzdělávání této profesní skupiny je dnes nezbytností. Tuto nutnost si žádá nejen dynamicky rozvíjející se medicína, ale také měnící se požadavky a podmínky na výkon práce zdravotníků.

Systém dalšího vzdělávání zdravotnických pracovníků je logickým vyústěním požadavků na jejich odbornost, dovednosti, schopnosti. Realita a praxe záchranné práce v terénu představuje pro všechny složky záchranných týmů tlak, aby si zvyšovali a prohlubovali odbornou kvalifikaci, a proto se vzdělávání stalo nepostradatelnou součástí jejich profese. V dnešní době je kvalitní zdravotní péče vnímána jako samozřejmost. Věda a praxe v oboru urgentní medicíny, medicíny katastrof a záchrannství se neustále vyvíjí a má přesah nejen do medicínských oborů, ale i do psychologie, sociologie a jiných oborů. Je tedy zřejmé, že

---

<sup>1</sup> NATHAN, Eva, D. PRAJOGO, B. COOPER. The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*. 2017, vol. 38(2), s. 274-287, <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0090>.

vzdělávání a trénink personálu je nutným a soustavným požadavkem v organizaci, která má ambice poskytovat služby v oboru na světové úrovni.<sup>2</sup>

Téma práce jsem si vybrala, protože je mi z profesního hlediska velmi blízké. Několik let pracuji na vedoucí pozici v personální oblasti, kde je mou hlavní zodpovědností získání potřebného počtu zaměstnanců s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi odpovídající poptávaným odborným profesím. Dalším cílem mé činnosti v organizaci je stabilita a motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, profesnímu růstu, zlepšování pracovního prostředí, vytváření důstojných pracovních podmínek zaměstnancům, vytváření přátelské atmosféry a týmového prostředí a důvěry. Z vlastní zkušenosti vidím, že možnost odborného růstu je jedním z nejdůležitějších motivačních a stabilizačních prvků v personální práci.

---

<sup>2</sup> NEHRING, W. M. & F. R. LASHLEY. Nursing Simulation: A Review of the Past 40 Years. *Simulation & Gaming*. 2009, vol. 40(4), s. 528–552.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Úvodem je potřeba objasnit základní pojmy, které nám umožní více pochopit tuto problematiku jako celek. Primárně je pozornost zaměřena na osvětlení pojmu personální řízení a personální práce.

Personalisté v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech jako je plánování počtu zaměstnanců, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo vztahy mezi nimi.

Podle Armstronga *„rozsah personální práce a působení personalistů závisí na velikosti organizace. Obecně platí, že čím je organizace větší, tím je personální činnost rozsáhlejší a větší počet personalistů se na ní podílí. Má-li být organizace na trhu úspěšná, musí manažeři a personalisté zajistit, aby lidé v organizaci byli výkonní, využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace.“*<sup>3</sup>

### 1.1 Personální řízení

Hlavním cílem personálního řízení je zajistit organizaci dostatek zaměstnanců, kteří budou mít jednak požadovanou kvalifikaci, schopnosti a dovednosti, a jejich prostřednictvím úspěšně plnit své cíle a úkoly. V oblasti lidských zdrojů jsou základními prvky podpora výzkumu a vývoje, ekonomický rozvoj, změna životního stylu, řešení problémů nezaměstnanosti, nedostatečného vzdělání či nedostatek flexibilních pracovních úvazků. Zvláště významným momentem nebo tématem, v souladu s potřebami trhu, je podpora vzdělávání, což je nezbytnou podmínkou úspěchu v globální konkurenci. Roste i význam celoživotního vzdělávání v souladu se změnami ve struktuře ekonomiky, která se čím dál více mění a rozvíjí a klade nároky na flexibilitu a všestrannost.

#### 1.1.1 Hlavní účel personálního řízení

Personální řízení významně napomáhá managementu organizace řídit lidi tak, aby byl neustále rozvíjen lidský potenciál a bylo vytvářeno motivující prostředí, které umožní zaměstnancům zlepšovat osobní i kolektivní výkony při pracovní činnosti a tím naplňovat cíle

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 80.

organizace. Personalista se podílí na realizaci cílů organizace tím, že zajišťuje dostatečné množství kvalifikovaných lidí, sladuje jejich zájmy se zájmy organizace, poskytuje zpětnou vazbu, doporučení, dokumentaci a další jiné služby související s personální činností.

Personálních činností je mnoho a závisí na personální strategii organizace, jaké činnosti do svých aktivit zařadí a jaké jim dá priority.

## **1.2 Personální práce**

Personální práce je součástí řízení organizace, zabývá se řízením a vedením lidí. Cílem personální práce je především zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, a jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace. Komplexně pojatý systém personálních činností zahrnuje:

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- obsazování volných pracovních míst;
- plánování počtu zaměstnanců;
- péči o zaměstnance;
- vzdělávání zaměstnanců;
- hodnocení a řízení pracovního výkonu;
- odměňování zaměstnanců;
- správu personálního informačního systému.

### **1.2.1 Faktory ovlivňující personální práci**

Z vnějších faktorů jsou to podmínky, které jsou nestálé a často se mění. Svoji roli zde hraje tlak konkurence na trhu, kdy se jednotlivé organizace musí neustále vyrovnávat s obtížnou ekonomickou situací, komplikovaným právním prostředím – složitou právní úpravou ve formě zákonů a nařízení nebo nepříznivým demografickým vývojem, což má za důsledek nedostatek kvalitní pracovní síly na trhu práce. Z pohledu personální práce musí mít organizace dobré konkurenční schopnosti. Nabídka pracovních příležitostí se zajímavým finančním ohodnocením, s možností kariérního růstu, vzděláváním a dalšími benefity.

Mezi vnější faktory zahrnujeme:

- ekonomické podmínky (zaměstnanost);
- konkurenci na národním a mezinárodním pracovním trhu;
- vládní politiku a legislativa;
- sociální, kulturní a hodnotové vlivy;

- demografické podmínky;
- aktuální situaci na trhu práce a prostorovou mobilitu pracovních sil;
- ekologické vlivy.

K vnitřním faktorům patří:

- strategie organizace;
- výsledky hospodaření dané organizace (ziskovost);
- obor činnosti organizace;
- velikost organizace co do počtu zaměstnanců, struktura organizace.<sup>4</sup>

### 1.2.2 Personální strategie a personální politika

Východiskem personální práce v organizaci je personální strategie, která by měla vycházet ze strategie organizace. Personální strategie definuje koncepci řízení a vedení lidí v organizaci z dlouhodobého hlediska. Z pohledu personální práce se týká strategie výběru zaměstnanců, systému hodnocení pracovního výkonu, odměňování a strategie vzdělávání. Na úplném začátku však stojí analýza současného stavu organizace, kdy se snažíme posoudit vnější a vnitřní podmínky, které zásadně ovlivňují fungování personální práce v organizaci.

Nástrojem realizace personální strategie je personální politika, která definuje zásady řízení a vedení lidí v organizaci a je uplatňována jako systém, kterým se směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace. Z komplexně pojaté politiky obvykle vycházejí specifické personální politiky, které vymezují provádění jednotlivých personálních činností, například politika výběru zaměstnanců, politika hodnocení pracovního výkonu pracovníků, politika vzdělávání.<sup>5</sup>

### 1.3 Personální činnosti jako součást personálního řízení

Třetí podkapitola je zaměřena na popis základních personálních činností z hlediska jejich funkce a praktického použití v organizaci. Jejich popis je nezbytný k pochopení další kapitoly práce.

---

<sup>4</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Psyché (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>5</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Psyché (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

### 1.3.1 Pojetí pracovního místa a pracovní role

Pojmy „pracovní místo“ a „pracovní role“ se často zaměňují, ale význam těchto pojmů se v praxi zásadně liší.

Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním pracovníkem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomoci, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce.<sup>6</sup>

Pracovní role je úloha, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce. Pracovní místa se týkají úkolů a povinností. Pracovní role se týkají lidí.<sup>7</sup>

Pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci. Zaměstnanec na určitém místě plní sjednané pracovní úkoly a dodržuje ostatní povinnosti v rámci svěřené pravomoci, přidělené odpovědnosti, vytvořených podmínek k vykonávání sjednané práce.

Šikýř k vytváření pracovních míst dodává, že než je místo vytvořeno, „je nutné si zodpovědět následující otázky:

- **Proč** potřebujeme nové pracovní místo (jaká bude přidaná hodnota)?
- **Co** je obsahem práce (jaké bude plnit úkoly)?
- **Jak** se má práce vykonávat (pracovní postupy)?
- **Kde** se má práce vykonávat (pracovní prostředí)?
- **Kdy** se má práce vykonávat (pracovní doba)?
- **Kdo** má práci vykonávat (kvalifikační požadavky)?
- **S kým** se má práce vykonávat (pracovní vztahy)?
- **Za kolik** se má práce vykonávat (mzdové náklady)?“<sup>8</sup>

Uspokojivé odpovědi na tyto otázky závisí na podmínkách a požadavcích dané organizace a přístupu organizace k vytváření pracovních míst.

### 1.3.2 Personální plánování

Jednou ze základních manažerských činností je plánování. V případě personalisty jde konkrétněji o personální plánování. Významným předpokladem personálního plánování je stanovení personální strategie, která obvykle vychází ze strategie organizace. Na základě

---

<sup>6</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 679

<sup>8</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 2016, s.74-75.

personální strategie jsou pak stanoveny dílčí cíle a na základě těchto cílů vytvořen plán, který v budoucnu zajistí jejich naplnění.

Plánování lidských zdrojů může být pojato jako celkový přístup k určování a uspokojování potřeby lidí, pokrývající všechny hlavní kategorie zaměstnanců a schopností. Organizace při něm odhaduje poptávku po práci, neboli předvídá, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude pravděpodobně potřebovat, aby byla schopna zajistit požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů.<sup>9</sup>

V centru zájmu personálního plánování není „hra čísel“, ale spíše kvalita zaměstnanců a snaha o jejich efektivní využití a rozvoj.

### 1.3.3 Získávání zaměstnanců

Veškeré požadavky na přijetí nových zaměstnanců se soustřeďují v personálním oddělení. Personální referent či personalista podle znalostí trhu práce, zdrojů, posoudí, zda se jedná o operativní potřebu nebo perspektivní potřebu a podle druhu pracovní pozice, zvolí nejvhodnější formu náboru. V první řadě čerpá z vlastních zdrojů uvnitř organizace nebo čerpá z vnějších zdrojů, trhu práce.

Získávání zaměstnanců je úvodní etapa obsazování pracovních míst. Nejprve si určíme, jaká místa a do kdy musíme obsadit. Potom využijeme popisy pracovních míst a specifikace požadavků na zaměstnance a následně zvážíme, zda najdeme uchazeče uvnitř organizace nebo mimo ni a kde eventuálně můžeme vhodné uchazeče nalézt.<sup>10</sup>

S nabídkou se oslovují ti zaměstnanci, kteří jsou připraveni k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou dosud vykonávají nebo ti, kteří z různých důvodů projevují zájem změnit stávající pracovní pozici. Výhody obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů jsou tyto:

- zaměstnanec zná organizaci a zaměstnavatel zná zaměstnance,
- odpadá náročná etapa profesní a sociální adaptace,
- šetří náklady, energii a čas,
- motivace pro zaměstnance – možnost kariérního růstu.

Nevýhody výběru zaměstnance z vnitřních zdrojů:

- svázanost zaměstnance s prostředím,
- menší pravděpodobnost přijetí nových metod řízení apod.

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 13. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 263.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 13. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 275.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá např.:

- inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce,
- rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou,
- doporučením současného zaměstnance,
- přímé oslovení zaměstnance v organizaci.

Zaměstnavatel, který hledá zaměstnance na vnějším trhu, používá obvykle k jejich nalezení tyto prostředky:

- spolupráce s úřady práce,
- inzerce v místních, regionálních či celostátních médiích, odborných periodikách apod.,
- služby komerčních personálních agentur,
- spolupráce s vysokými školami a dalšími vzdělávacími institucemi,
- doporučení od vlastních zaměstnanců,
- inzerce na internetových personálních portálech.

### **1.3.4 Hodnocení zaměstnanců**

Umíme-li dobře hodnotit pracovníky a jejich pracovní výsledky a nasazení, získáváme dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmístování, tedy dosahování toho, abychom měli správné zaměstnance na správných pracovních místech.<sup>11</sup>

Kvalitně nastavený systém hodnocení je v podstatě zásadní předpoklad úspěšného personálního řízení. Bez posuzování výkonu zaměstnanců a hodnocení výsledků jejich práce se dnes neobejde prakticky žádná organizace, která myslí na svoji budoucnost a prosperitu. Hodnocení by nemělo sloužit jen vedoucím pracovníkům k plnému využití potenciálu zaměstnanců. Jeho cílem je také zajištění rozvoje a zdokonalování zaměstnanců. Výsledky hodnocení pracovní výkonností jsou určeny především k těmto účelům:

- objektivní odměňování zaměstnanců,
- plánování nežádoucích nebo nezbytných personálních změn,
- zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců, stanovení budoucího kariérního růstu a jejich kvalifikačního rozvoje,

---

<sup>11</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.



- ke zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů, mezi vedoucími a vedenými, k vytváření pozitivního klimatu v organizaci,
- ke zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.<sup>12</sup>

Podstatou pracovního hodnocení jako nástroje řízení pracovního výkonu je zpětná vazba. Zpětná vazba podle Šikýře je „obvykle spojována s poskytováním hodnotících informací, kdy vedoucí zaměstnanec seznamuje zaměstnance s výsledky hodnocení jeho pracovního výkonu.“<sup>13</sup>

Hlavní podmínkou úspěchu hodnocení a tedy řízení pracovního výkonu zaměstnanců je kvalita dostupných informací. Vedoucí zaměstnanec má nelehký úkol a to, nejprve si stanovit cíle výkonnosti. Stanovení jasného cíle znamená pro zaměstnance „mělo by se dělat“. Cíle mají motivační hodnotu.

#### 1.3.4.1 Druhy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, respektive získávání a poskytování zpětné vazby může být buď formální, nebo neformální.

**Formální hodnocení** se uplatňuje periodicky při posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období (obvykle dvakrát do roka), kdy vedoucí zaměstnanec (hodnotitel) projednává se zaměstnancem, jak vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly a požadavky, které jsou na něj kladeny. Pro posouzení pracovního výkonu vedoucí zaměstnanec vyhodnocuje úroveň požadavků = kritérií, osobnostních předpokladů, vztah k práci, odbornou úroveň, komunikační dovednosti, jejich aktivitu o ochotu a další jiné aspekty pracovního výkonu, které vychází z pracovní náplně daného pracovního místa.<sup>14</sup>

Spolu se zaměstnancem by měli hledat cesty ke zlepšení, definují oblasti, kde má zaměstnanec prostor ke zlepšení. Společně si určí způsob, jak požadované úrovně výkonu dosáhnout a uzavírají dohodu o pracovním výkonu na další hodnocené období. Výsledná zpráva je součástí personální evidence.

Hodnocení zaměstnanců slouží také jako podklad pro odměňování zaměstnanců, další vzdělávání, kariérní růst apod.

**Neformální hodnocení** se uplatňuje průběžně během určitého období. Účelem průběžného neformálního hodnocení je včasné rozpoznání a řešení případných výkyvů či

<sup>12</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Psyché (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>13</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

<sup>14</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 122.

odchylek od požadovaného pracovního výkonu, správné nasměrování k požadovanému pracovnímu výkonu.

Závěrem každého hodnocení by mělo být partnerské zhodnocení minulého výkonu a stanovení budoucích cílů, povzbuzení zaměstnance k větší odpovědnosti, rozvoji, vzdělávání a vyjádření sebedůvěry.

#### **1.3.4.2 Kritéria hodnocení**

Účelné hodnocení zaměstnanců je založeno na využití účinných kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Kritéria hodnocení zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců. Posuzují se tato kritéria:

- výsledky práce – množství práce, kvalita práce, úrazovost, včasnost provedení úkolu apod.,
- pracovní chování – tzn. ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění pracovních úkolů, dodržování instrukcí, dodržování pracovních postupů, přístup k práci, přítomnost v práci,
- znalosti, dovednosti, schopnosti (způsobilost) k práci,
- motivace – ochota k práci,
- podmínky – pracovní doba, pracovní prostředí apod.<sup>15</sup>

Při stanovení kritérií je zapotřebí zároveň definovat, jaké výsledky (z hlediska výkonu, pracovního a sociálního chování, znalostí a dovedností atd.) představují nezbytný standard, jaké jsou nadstandardní a jaké nevyhovující.<sup>16</sup>

Existují různé metody hodnocení, prostřednictvím nich zkoumáme a posuzujeme pracovní výkon zaměstnanců v závislosti na povaze, podmínkách, požadavcích daného pracovního místa. Hodnocení obvykle provádí přímý nadřízený, který řídí pracovní výkon zaměstnance. Mohou hodnotit ale jiné subjekty, které se podílí na pracovním výkonu zaměstnance např. kolegové, podřízený, externí hodnotitel, zákazník apod.

Závěrem každého hodnocení by mělo být partnerské zhodnocení minulého výkonu a stanovení budoucích cílů, povzbuzení zaměstnance k větší odpovědnosti, rozvoji, vzdělávání a vyjádření sebedůvěry.

---

<sup>15</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 81 – 82.

<sup>16</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 82.

### 1.3.4.3 Příprava a vedení hodnotícího pohovoru

S hodnocením zaměstnanců v praxi jsou obvykle spojeny určité obavy. Většinou pramení z toho, že nejsou zcela zvládnuty metody hodnocení, chybí k němu odvaha nebo je pohovor veden nesprávně, či byla podceněna příprava na něj.

Začátek hodnotící pohovoru by měl být uvolněný. Je lepší začít úspěchy a silnými stránkami hodnoceného zaměstnance a pak teprve diskutovat o jeho nedostatcích a rezervách.

Správně vedený hodnotící pohovor má tyto pravidla:

- sděľuj – sděľujeme jako vedoucí zaměstnanci naše hodnocení,
- ptej se a naslouchej – hodnotitel klade otázky a aktivně naslouchá odpovědím, zajímá se názory hodnoceného zaměstnance,
- ptej se a sděľuj – hodnotitel klade otázky a vytváří pro hodnoceného zaměstnance prostor pro jeho větší zapojení do diskuse,
- sděľuj a naslouchej – hodnotitel sděľuje názory na pracovní výkon zaměstnance, ale současně je připraven naslouchat názorům hodnoceného zaměstnance,
- sděľuj a přesvědčuj – snažíme se hodnoceného zaměstnance přesvědčit o našich hodnotících názorech a faktech.

Závěrem hodnocení by mělo být partnerské zhodnocení minulého výkonu a stanovení budoucích cíľů, povzbuzení zaměstnance k větší odpovědnosti, rozvoji, vzdělávání a vyjádření sebedůvěry.

Postup při hodnocení pracovníků je možné realizovat podle následujících zlatých pravidel:

- 1) **Připravit se** – vedoucí zaměstnanci by si měli připravit seznam dohodnutých cíľů a poznámky týkající se pracovního výkonu během hodnoceného období (pololetí, rok).
- 2) **Postupovat podle jasné struktury** – setkání by mělo být naplánováno tak, aby byly projednány všechny body, které byly během přípravy identifikovány.
- 3) **Vytvořit správnou atmosféru** – neformální prostředí, ve kterém může probíhat hodnotná, upřímná a přátelská výměna názorů.
- 4) **Poskytnout dobrou zpětnou vazbu** – zaměstnanci potřebují vědět, jak se jim daří. Zpětná vazba by měla být založena na faktech, jedná se o dosažené výsledky, skutečné události, kritické příklady apod. Spolu s projednáním oblastí pro zlepšení by zaměstnancům měla být poskytnuta i pozitivní zpětná vazba.

- 5) **Produktivně využít čas** – vzájemné porozumění, dostatek informací na straně hodnotitele i zaměstnance, který by měl dostat čas na to, aby plně vyjádřil svůj názor a reagoval na všechny připomínky hodnotitele.
- 6) **Snážit se chválit** – pochválit úspěchy, pochvala musí být ovšem upřímná a zasloužená. Pochvala pomáhá lidem se uvolnit – každý potřebuje povzbuzení a ocenění.
- 7) **Nechat zaměstnance mluvit co nejvíce** – ocení, že mají prostor se vyjádřit. Hodnotitel by měl používat otevřené otázky, které by vedly zaměstnance k zamyšlení.
- 8) **Podporovat sebehodnocení** – to umožňuje poznat věci z pohledu zaměstnanců a poskytuje to východiska pro diskusi.
- 9) **Zabývat se pracovním výkonem, nikoli osobností zaměstnanců** – diskuse o pracovním výkonu by měla být založena na faktických důkazech nikoli domněnkách. Vždy je potřeba se odvolávat na skutečné události nebo chování.
- 10) **Analyzovat pracovní výkon** – nestačí jen chválit a kritizovat. Je třeba společně a objektivně analyzovat, proč bylo něco dobře nebo špatně a jak udržet vysoký standard.
- 11) **Vyvarovat se neočekávané kritiky** – zpětná vazba k pracovnímu výkonu by měla být bezprostřední. Nemělo by se čekat na konec roku.
- 12) **Dohodnout se na měřitelných cílech a plánu aktivit na následující období** – cílem je zakončit setkání v pozitivním duchu.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5258-7.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Armstrong říká „vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebujeme. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací.“<sup>18</sup>

Vzdělávání zaměstnanců je proces záměrný a jeho výsledkem by mělo být, že zaměstnanec dokáže dělat to, co dříve nedokázal a ví, co předtím nevěděl.

Za hlavní cíl vzdělávání si organizace kladou zajistit takové zaměstnance, kteří budou mít požadovanou kvalifikaci, výkonnost a schopnosti. Nároky na lidské zdroje jsou proměnlivé, tak jak se mění potřeby organizace v důsledku probíhajících změn vnějšího prostředí.

### 2.1.1 Základní pojmy<sup>19</sup>

**Edukace** – tímto procesem se rozumí činnosti lidí, při nichž se nějaký subjekt učí a jiný subjekt (nebo technické zařízení) mu toto učení zprostředkovává, tj. vyučuje. V obecném významu termín edukace vyjadřuje situace, při nichž dochází k nějakému druhu učení (záměrného i bezděčného).

**Učení** – je jedním z nejdůležitějších psychických procesů, je to základní podmínka existence a vývoje jedince a celé společnosti. Učení je aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje vrozený genetický program a možnosti jedince. Dnešní pojetí spočívá hlavně ve vytváření znalostí, s jejichž využíváním člověk mění své formy chování, obsahy svých činností, vlastnosti své osobnosti a i vztahy k jiným lidem.

**Vzdělávání** – je proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Pojem vzdělávání se v pedagogické teorii chápe jako proces záměrného a organizovaného osvojení poznatků, dovedností, postojů aj., typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování.<sup>20</sup>

**Vzdělanost** – je vnímána jako kvalita vzdělání, které poskytují školy a další subjekty. Ze sociologického hlediska je charakterizována jako vzdělanostní struktura obyvatelstva.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>19</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9

<sup>20</sup> PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

**Rekvalifikační vzdělávání** – nabízejí na základě akreditace různé subjekty, například školy, vzdělávací instituce, občanská a profesní sdružení. Absolvent obdrží po složení zkoušky osvědčení k výkonu konkrétní pracovní činnosti.

**Výchova** – je podle tradičních definic chápána jako cílevědomá činnost zaměřená na utváření psychických i tělesných kvalit, dětí, mládeže, dospělých podle cílů, které odpovídají společenským potřebám a požadavkům. Výchovou se předávají společenské zkušenosti a poznatky z jedné generace na druhou, vyspělejšími jedinci jedincům méně vyspělým.

**Znalosti** – v užším pojetí je to ekvivalent pojmu vědomost. Jsou to převážně teoretické poznatky osvojené učením, především ve škole. V širším významu zahrnují znalosti nejen poznatky, ale také dovednosti a schopnosti k vykonávání určitých činností.<sup>21</sup>

**Dovednosti** – v obecném pojetí jde o způsobilost člověka k provádění určité činnosti (např. čtení, řešení úloh určitého typu apod.). Dovednost si člověk osvojuje záměrným učením, ale i spontánně.<sup>22</sup>

**Kompetence** mají stejný význam jako dovednosti.

## 2.1.2 Filosofie vzdělávání a rozvoje

Filosofie vzdělávání a rozvoje, která podporuje systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je následující:

- Aktivita v oblasti vzdělávání a rozvoje přispívají k úspěšnému dosahování cílů organizace a současně přináší prospěch všem zainteresovaným stranám organizace.
- Plány a programy vzdělávání by měly být v souladu se strategií organizace a s personální strategií.
- Realizace vzdělávání by mělo souviset s výkonem, což znamená, že by mělo směřovat k prokazatelnému zlepšení výkonu organizace, jednotlivých útvarů a zaměstnanců.
- Každý v organizaci by měl mít příležitost a měl by být podporován, aby se vzdělával a mohl rozvíjet svoje znalosti a dovednosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti umožní

---

<sup>21</sup> PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

<sup>22</sup> PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

- Východiskem individuálního vzdělávání jsou plány osobního rozvoje, jako výstup ze systematického hodnocení zaměstnanců.
- Organizace musí investovat do vzdělávání a rozvoje poskytováním vhodných příležitostí a prostředků k učení.<sup>23</sup>

Prostředky vkládané do vzdělávání zaměstnanců, ať už v podobě odborné přípravy, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, manažerské přípravy, se v progresivních organizacích považuje za dobrou investici. Obvykle není investice vynaložená do zdokonalování a zvyšování profesní způsobilosti návratná okamžitě, ale nějaký čas trvá, než se získané poznatky přenesou do praxe.

### 2.1.3 Proces vzdělávání

Na vzdělávání se nelze dívat pouze jako na krátké, izolované vzdělávací akce poskytované zaměstnancům v různých okamžicích jejich kariéry.

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř základních fází:

- 1) identifikace potřeby vzdělávání,
- 2) plánování vzdělávání a rozpočtování,
- 3) realizace,
- 4) vyhodnocení výsledku vzdělávání, jeho efektivnosti.<sup>24</sup>

#### 2.1.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávání musí mít nějaký důvod. Tento důvod lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i celé organizace. Důvody pro vzdělávání mohou být různé. Mezi nejvýznamnější patří:

- získané výsledky z hodnocení způsobilosti zaměstnanců,
- rozhodnutí organizace používat koncepci a filozofii neustálého zlepšování,
- vznik nové pracovní funkce nebo výrazné změny v požadavcích na způsobilost zaměstnanců definovaných v popisu pracovní funkce,
- zaváděním nových technologií a zařízení,
- pravidelné vzdělávání a školení, které je vyžadováno předpisy,
- porovnání úrovně znalostí s konkurencí (benchmarking).

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 38.

<sup>24</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv, *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-717-893-4.

### **2.1.3.2 Plánování vzdělávání a rozpočtování**

Za vypracování celkového plánu vzdělávání organizace a jeho plnění je většinou odpovědný personální útvar, který spolupracuje s jednotlivými vedoucími zaměstnanci. Personální útvar také zjišťuje neshody a navrhuje nápravná opatření týkající se procesu vzdělávání.

Při sestavování plánu vzdělávání se vychází z plánů osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, který by měl být výstupem pracovního hodnocení zaměstnanců.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky:

#### **Kdo má být vzděláván?**

Při plánování vzdělávacích akcí, zejména pokud jde o určování náplně a délky vzdělávání, je vhodné rozdělit zaměstnance podle požadovaného rozsahu a úrovně znalostí do dvou základních skupin:

I. skupina – zaměstnanci, kteří by měli získané vědomosti a dovednosti (např. v oblasti metod a nástrojů pro neustálé zlepšování) uplatnit při své práci, a kteří by měli být schopni interpretovat výsledky.

II. skupina – zaměstnanci, kteří by měli být s danou problematikou seznámeni (aby např. v případě přeřazení na jinou funkci, mohli získané vědomosti uplatňovat při své práci).

#### **Pro koho je vzdělávání určeno?**

Vzdělávání by se mělo týkat všech zaměstnanců, což je odpověď na otázku: "Pro koho?". Podle funkce, kterou zastávají jednotliví zaměstnanci, lze navrhnout např. členění: vrcholové vedení, vedoucí zaměstnanci, referenti, techničtí pracovníci, pracovníci řízení, dělnické profese.

#### **Jakým způsobem?**

Pro úspěch vzdělávací akce je důležité zvolit vhodný způsob vzdělávání. Vzdělávání může být zajišťováno pro jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců. U speciálních kurzů, které se týkají vybraných zaměstnanců, se obvykle preferuje účast na vzdělávacích kurzech probíhajících mimo organizaci. U vzdělávacích kurzů určených velkému okruhu zaměstnanců je obvyklé vzdělávání ve skupinách a to buď v organizaci, nebo mimo organizaci. Lze například uplatnit tzv. „týmové vzdělávání“, kdy se vzdělávání účastní zaměstnanci, kteří společně pracují – trvale nebo dočasně. Toto vzdělávání má tu výhodu, že při řešení fiktivních problémů, zaměstnanci postupují obdobně, jako by postupovali na svém pracovišti.



Nelze opomenout ani vzdělávání přímo na pracovišti při výkonu práce. Jde o formu vzdělávání, kdy zaměstnanec nejprve získá teoretické vědomosti, a poté získává patřičnou praktickou dovednost přímo na pracovišti pod dohledem zkušeného zaměstnance. Tato forma vzdělávání je běžná u profesí, pro které neexistují učební obory na školách ani neexistují vzdělávací centra, kde by bylo možné získat potřebné vědomosti a dovednosti.

### **Kdy?**

Termín jednotlivých vzdělávacích akcí lze stanovit v plánech vzdělávání jen předběžně. Realizace jednotlivých vzdělávacích akcí také často závisí na organizaci, která vzdělávání zajišťuje. Výjimkou jsou pouze základní vzdělávací kurzy nově příchozích zaměstnanců a dále vzdělávání, které je prováděno vlastními zaměstnanci.

Sestavení časového harmonogramu vzdělávacích aktivit úzce souvisí s finanční stránkou. Vzdělávání, přestože k němu dochází na pracovišti zaměstnavatele, zpravidla znamená určitou ztrátu fondu pracovní doby, jak vzdělávaného, tak i případného interního školitele.

### **Kde a kým?**

Tato část vzdělávacího cyklu se týká organizačního zajištění vzdělávacích akcí. Patří sem např. rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu nebo jmenovitý výběr lektorů, vyjednání podmínek, zajištění vhodného prostoru, studijní materiály a pomůcky, zajištění dopravy popř. ubytování, včasné informování účastníků školení, předání informací ke kurzu apod.<sup>25</sup>

Prakticky existují čtyři základní možnosti vzdělávání zaměstnanců:

- 1) vzdělávání mimo organizaci externími školiteli (to jsou většinou vzdělávací organizace, popř. školy),
- 2) vzdělávání mimo organizaci vlastními zaměstnanci (v případě, že organizace nemá vhodné prostředí pro vzdělávání),
- 3) vzdělávání v organizaci externími školiteli (konzultanti, poradci apod.),
- 4) vzdělávání v organizaci vlastními zaměstnanci (vzdělávání na pracovišti).

Kdo bude vzdělávání provádět, záleží na možnostech organizace (finančních i personálních). Menší organizace obvykle preferují vzdělávání mimo organizaci externími školiteli (snad s výjimkou školení o bezpečnosti práce a požární ochraně). Velké organizace

---

<sup>25</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv, *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-717-893-4.

mají většinou vlastní speciálně vyškolené zaměstnance (lektory, školitele) a většina vzdělávání (určenému většímu počtu zaměstnanců) probíhá přímo v organizaci.

### **Jaký bude rozpočet?**

Sestavování rozpočtu je částí plánu, které primárně vychází z priorit strategie organizace a personální strategie. V praxi se obvykle pracuje s jednoročním nebo kratším horizontem.<sup>26</sup>

Finanční prostředky určené na vzdělávání nejsou neomezené. Proto je často velmi obtížné určit optimální hranici mezi vynaloženými prostředky a rozsahem vzdělávání. Jednou z možností, jak omezit výši finančních prostředků vynakládaných na vzdělávání, je zajištění vzdělávání z vlastních zdrojů (personálních).

### **2.1.3.3 Realizace vzdělávání**

Před zahájením vzdělávacích kurzů je důležité, aby vedoucí zaměstnanci přesvědčili své podřízené o významu připravovaného konkrétního školení nebo vzdělávání. Zaměstnanci si musí být vědomi, že se od nich očekává uplatňování získaných vědomostí a dovedností při jejich práci a udržování si získaných znalostí a dovedností.

Vzdělávání zaměstnanců není levnou záležitostí, zejména pokud je prováděno externími školiteli. Je tedy pochopitelná snaha o to, aby bylo co nejuspěšnější a aby splnilo očekávání. Má-li vzdělávání proběhnout úspěšně, je nutné splnit některé základní podmínky.

#### Podmínky pro efektivní vzdělávání:

- musí být jasně definovaný cíl vzdělávání;
- zaměstnancům musí být vytvořeny podmínky pro vzdělávání (např. dočasné uvolnění zaměstnance z práce);
- musí být zvolena vhodná forma učení a přiměřený čas;
- musí být sestaven program a náplň vzdělávání;
- vedení organizace musí jít při vzdělávání příkladem;
- učení musí být aktivní, nikoliv pasivní proces;
- vzdělávající se zaměstnanci potřebují kvalitního školitele nebo lektora, který je dokáže povzbudit nebo jim v případě potřeby pomůže;
- vzdělávající se zaměstnanci musí mít vhodnou motivaci;
- vzdělávající se zaměstnanci musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání (musí mít pocit, že získané vědomosti uplatní při své práci);

---

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv, *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-717-893-4.

- vzdělávání musí být průběžně vyhodnocováno a v případě potřeby je nutné učinit nápravné opatření.<sup>27</sup>

#### 2.1.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Úkolem hodnocení je posoudit zda mělo vzdělávání smysl, zejména zda vynaložené prostředky na vzdělávání se navrátí v podobě vyššího výkonu, menšího počtu neshodných výrobků, efektivnějším využíváním zdrojů, apod.

Vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích akcí by mělo probíhat podle kritérií stanovených již při sestavování plánů vzdělávání. U některých vzdělávacích akcí lze přínos zhodnotit prakticky okamžitě. Bohužel je mnoho profesí a mnoho vzdělávacích akcí, kde lze jen velmi těžce ověřit jejich přínos okamžitě. Většinou je hodnocení přínosů ze vzdělávání dlouhodobou záležitostí. Mnohdy nelze ani určit, zda se například zvýšení výkonu projevilo díky vzdělávání nebo zda to bylo vlivem vhodně zvolené motivace zaměstnance.<sup>28</sup>

Pro hodnocení jednotlivých kurzů je vhodné vypracovat formulář, který vyplňují zaměstnanci po ukončení kurzu.

V tomto formuláři mohou zaměstnanci hodnotit a posuzovat:

- úroveň kurzu,
- organizační zajištění,
- rozsah kurzu,
- vhodnost kurzu z hlediska uplatnění získaných informací při své práci,
- vhodnost pro ostatní zaměstnance,
- poskytují náměty a informace pro další kurz, apod.

Pravidelné vyhodnocování je důležité zejména u vzdělávání zajišťovaného externím způsobem. Výsledky tohoto vyhodnocení slouží personálnímu útvaru jako podklad při zajišťování dalšího vzdělávání.

#### 2.1.4 Výhody vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců má pozitivní dopad na různé oblasti. Jaké jsou přednosti vzdělávání zaměstnanců neboli profesní přípravy z hlediska organizace a z pohledu zaměstnance?

---

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv, *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-717-893-4.

<sup>28</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-7269-513-4.

### **Hlavní přednosti profesního vzdělávání pro organizaci:**

- vedou k vyšší výkonnosti a tím lepším hospodářským výsledkům,
- zlepšují znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- pomáhají zaměstnancům v práci při řešení úkolů a problémů,
- vytvářejí pozitivní obraz o organizaci,
- zlepšují vzájemné vztahy mezi vedením a zaměstnanci,
- zlepšují komunikaci mezi útvary a jednotlivci,
- rozvíjí smysl pro zodpovědnost vůči podniku,
- přispívají ke zvyšování pracovní morálky a dobré atmosféry.

### **Přednosti profesního vzdělávání a dalšího rozvoje pro zaměstnance:**

- pomáhají dosahovat seberozvoje a sebedůvěry,
- pomáhají zvládat stres, napětí, konflikty,
- uspokojují osobní potřeby a ambice,
- poskytují šance pro další uplatnění,
- pomáhají lépe rozhodovat a řešit problémy atd.

Profesní vzdělávání je zaměřeno především na odstranění negativních rozdílů mezi požadavky na pracovníka (na jeho formální/objektivní kvalifikaci) a jeho skutečným výkonem, který může být nepříznivě ovlivněn v důsledku sníženého rozvoje schopností nebo sníženou motivací.<sup>29</sup>

### **2.1.5 Role personálního útvaru ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

Vzdělávací aktivity zajišťuje personální útvar ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, kteří jsou důležitou součástí vzdělávacího systému v organizaci. Systematické vzdělávání souvisí s kariérou zaměstnanců a následnictvím na vedoucích pracovních místech, kdy zaměstnavatel v podstatě zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců a umožňuje kariérní růst perspektivním zaměstnancům.

Předpokladem účelného získávání, udržování, využívání a rozvoje talentovaných (schopných, motivovaných, oddaných a vytrvalých) lidí ve všech oblastech fungování organizace je účinné zvládnutí hlavních personálních činností, zejména výběru, hodnocení odměňování i vzdělávání zaměstnanců.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016, s.118.

<sup>30</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 138

Naprosto nezbytné pro efektivní chod jakékoliv organizace je mít správného zaměstnance na správném místě, ve správný čas. Zajistit vhodného zaměstnance, proškolit ho a využívat ho v souladu s potřebami organizace je úkolem personálního útvaru. Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci, podílí se tvorbě prostředí a podmínek, které umožňují lidem uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti.

### 2.1.6 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců

Veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti, které člověk získává, prohlubuje a rozšiřuje během odborného vzdělávání, aby mohl vykonávat kvalitně určitý druh práce, tvoří kvalifikaci zaměstnance. Veškeré změny kvalifikace zaměstnance umožňuje odborné vzdělávání.

Odborné vzdělávání v organizaci obvykle zahrnuje:

- **Úvodní zaškolení tzv. adaptaci** - cílem plánování a řízení celého adaptačního procesu je rychlejší seznámení s novou organizací, pracovním prostředím a snadnější „uchopení pracovní role“. Výsledkem pečlivě připraveného adaptačního procesu je pak vyšší spokojenost obou stran, snížení fluktuace zaměstnanců a také snížení nákladů na vyhledávání nových zaměstnanců.
- **Prohlubování kvalifikace** – zaměstnanec si průběžně osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti jak se mění požadavky na výkon jeho pracovní pozice, aby ji mohl nadále dobře vykonávat.
- **Rekvalifikaci (přeškolení)** – je změna dosavadní kvalifikace. Zaměstnanec si osvojí jiné, nové znalosti, dovednosti, schopnosti, aby mohl vykonávat jinou než dosavadní práci. Zabezpečují ji příslušná ministerstva a úřady práce na základě programů rekvalifikačního vzdělávání.<sup>31</sup>
- **Zvyšování kvalifikace** - rozumí se tím změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.<sup>32</sup>

Mnoho organizací již dnes považuje další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců za samozřejmost, což je dobře. Důležité ale je, aby se rozvoj znalostí a kompetencí zaměstnanců dále zlepšoval a aby jeho výsledky přinášely užitek a větší efekt oboustranně.

<sup>31</sup> PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

<sup>32</sup> Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244.

Pokud se v organizaci vyskytují lidé, kteří svou kvalifikací výrazně převyšují ostatní, je dobré, aby své znalosti a zkušenosti předávali dál, podíleli se na interních kvalifikačních aktivitách.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ U ORGANIZACE ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA HL. M. PRAHY

Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy (dále jen ZZS HMP) je příspěvková organizace zřizovaná hlavním městem Prahou. Délka její existence, která se datuje od roku 1857, ji řadí mezi nejstarší zdravotnické záchranné služby na světě. Objemem vykonávané práce patří mezi největší organizace svého druhu v České republice. Její hlavní činností je zajišťování odborné přednemocniční neodkladné péče obyvatel a návštěvníků metropole. Denně zasahuje pražská záchranná služba u průměrně 350 případů. Páteří záchranné služby jsou dvě rovnocenné složky. Jednou z nich je zdravotnické operační středisko. Druhým pilířem je výjezdová složka – posádky na sanitních vozech. Tato služba je v současnosti zajišťována posádkami rychlé lékařské pomoci (tzv. RLP – rychlé osobní vozy s lékařem) a posádkami rychlé zdravotnické pomoci (tzv. RZP – velké sanitní vozy s posádkou ve složení zdravotnický záchranář a řidič). Zdravotnický záchranář je absolventem specializovaného pomaturitního studia vyšší odborné školy nebo vysoké školy a řidič RZP je záchranář s praxí v řízení motorových vozidel (skupiny C), absolvent akreditovaného kurzu „Řidič vozidla zdravotnické záchranné služby“. Doplnkovou službou pozemních posádek je letecká výjezdová skupina (LVS).<sup>33</sup>

Vzdělávací a výcvikové středisko (dále jen VVS) ZZS HMP organizuje a zajišťuje vzdělávání všech zaměstnanců ve spolupráci s personálním oddělením. VVS spolu s personálním oddělením se stará o zaměstnance od jejich výběru, přes adaptační proces, až po kontinuální celoživotní vzdělávání.

VVS je zřízeno na základě organizační struktury zdravotnických záchranných služeb, dané Zákonem č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě. Zákonem je dána povinnost celoživotního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zdravotnických záchranných služeb. Vytváří metodiku a koncepci zejména interního vzdělávání zdravotnických pracovníků. Zajišťuje kvalifikační, specializační a celoživotní vzdělávání lékařů, nelékařských zdravotnických pracovníků i ostatních zaměstnanců v organizaci v souladu s platnými právními předpisy. Dle Zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, je ZZS základní složkou integrovaného záchranného systému (IZS) a v rámci spolupráce se

---

<sup>33</sup> Současnost ZZS HMP. *Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy* [online]. Praha: ZZS HMP, 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.zzshmp.cz/>

podílí na školení ostatních složek v poskytování první pomoci a s tím spojených úkolů a činností (různá hromadná metodická cvičení složek IZS). Mimo výuku složek IZS se také podílí na výuce laické veřejnosti, která vede ke zlepšení připravenosti na mimořádné události.

Vzdělávání je podporováno u všech pracovních pozic v organizaci, systematicky se vzdělávají především zdravotnické profese – lékař, zdravotnický záchranář, operátor zdravotnického operačního střediska (ZOS), řidič vozidla zdravotnické záchranné služby (ZZS).

Celoživotní vzdělávání je rozděleno na vzdělávání povinné, rozvojové a volitelné. Povinné vzdělávání je hrazeno v základním fondu hodin a je určeno všem zaměstnancům (operátorům ZOS, zdravotnickým záchranářům, řidičům vozidla ZZS, lékařům i technickohospodářským pracovníkům). Rozvojové vzdělávání rozvíjí základní znalosti a dovednosti zaměstnanců a je hrazeno z finančních prostředků na krizovou připravenost (Ministerstvo zdravotnictví). Volitelné vzdělávání není výkonem práce a není zaměstnancům hrazeno, placeni jsou pouze lektoři a případné registrační poplatky.

ZZS HMP si uvědomuje důležitost celoživotního vzdělávání zdravotnických profesí a věnuje mu kromě časové dotace i potřebnou finanční podporu.

### 3.1 Metody vzdělávání

VVS buduje systém vzdělávání podle modelu blended learning, což je sdružená metoda vzdělávání, kdy dochází ke kombinování prezenční formy výuky s formou distanční. Distanční vzdělávání je zajištěno vlastním vzdělávacím modulem. Kombinování metod vzdělávání se netýká jen prezenční a distanční formy, ale i prostředků a způsobů výuky. Díky tomu můžeme oslovit všechny jedince podle jejich způsobu učení – poslechem, pohledem, pohybem a prožitkem.<sup>34</sup>

Způsob výuky na ZZS HMP se dá považovat za intencionální učení, které Plamínek popisuje takto: *„Na rozdíl od bezděčného učení, které probíhá spontánně a náhodně v nejrůznějších životních situacích, záměrné učení je plánované a účelové, orientované na určitý cíl. Probíhá v podstatě ve dvou typech edukačních procesů: 1. jako organizované učení v situacích formálního nebo neformálního vzdělávání (tedy v prostředích školy či jiných vzdělávacích zařízeních); 2. jako sebeřízené učení v situacích sebevzdělávání.“*<sup>35</sup>

<sup>34</sup> PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, 2. roz. vyd. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, 2. roz. vyd. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.



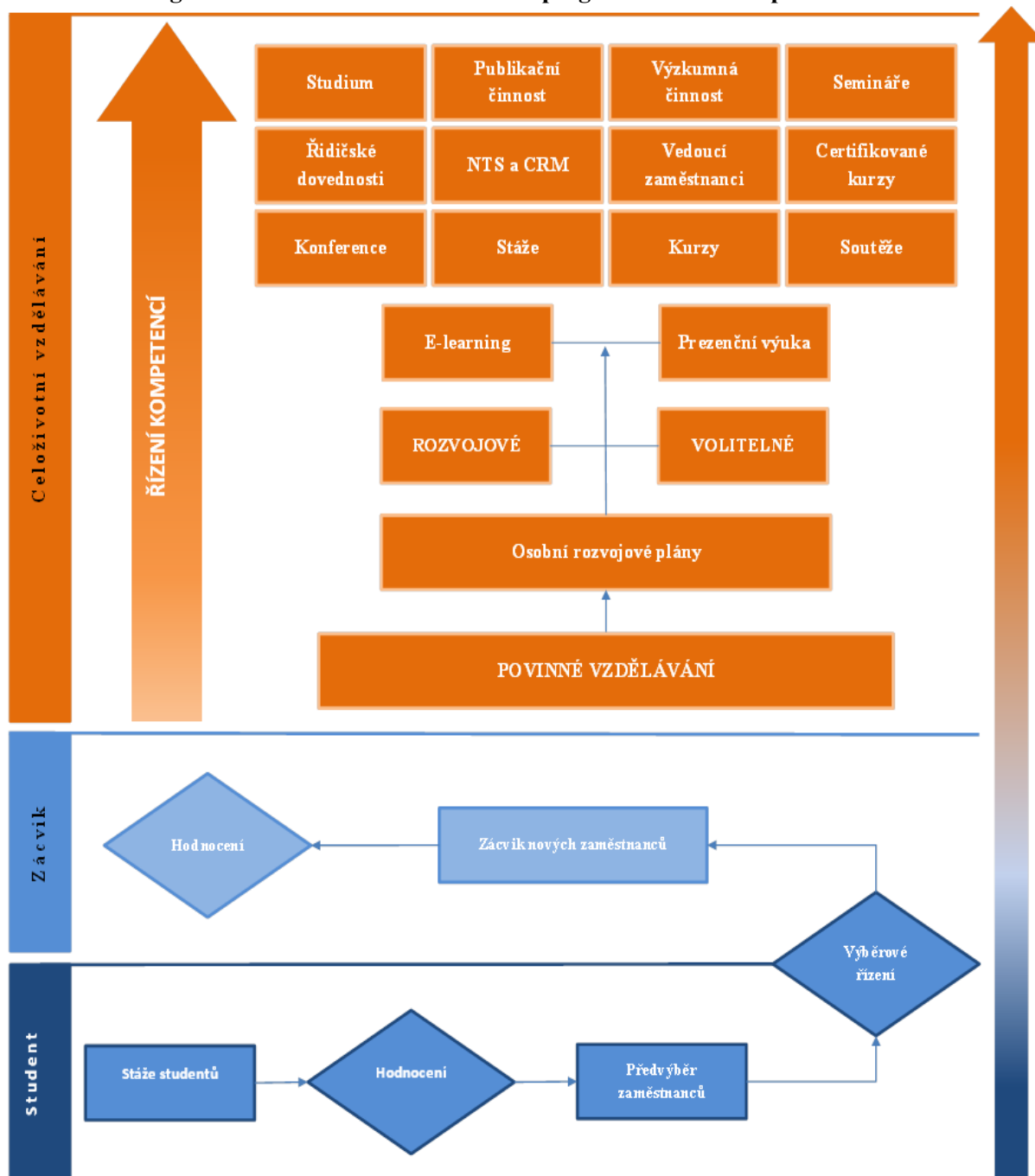
Jednotlivé kurzy na ZZS HMP jsou didakticky nastaveny tak, aby byl účastník zapojen na obou úrovních – jak na úrovni sebeřízeného učení, tak organizovaného učení. Díky studijním materiálům, které jsou účastníkům zasílány před kurzem, jsou vedeni k samostudiu, zatímco na samotné výuce jsou zaměstnanci vystavováni řešení modelových situací, kde je snaha maximálně využívat aktivní učení: „(...) čas (*time-on-task*), během něhož je učící se subjekt zapojen do nějaké náročnější kognitivní činnosti, než je pouze pasivní naslouchání výkladu učitele, instruktora apod.“<sup>36</sup>

Další pilíř, na kterém je vzdělávání stavěno, je systém řízení dovedností. Cílem tohoto systému je dlouhodobá udržitelnost základních dovedností, které jsou dány legislativou, konkrétně Zákonem č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). Cílem systému řízení dovedností by mělo být dosažení větší jistoty při nutnosti provést určitý výkon v terénu, leckdy pod tlakem.

---

<sup>36</sup> PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

Obrázek 1 Diagram vzdělávání na ZZS HMP od pregraduální fáze až po celoživotní vzdělávání



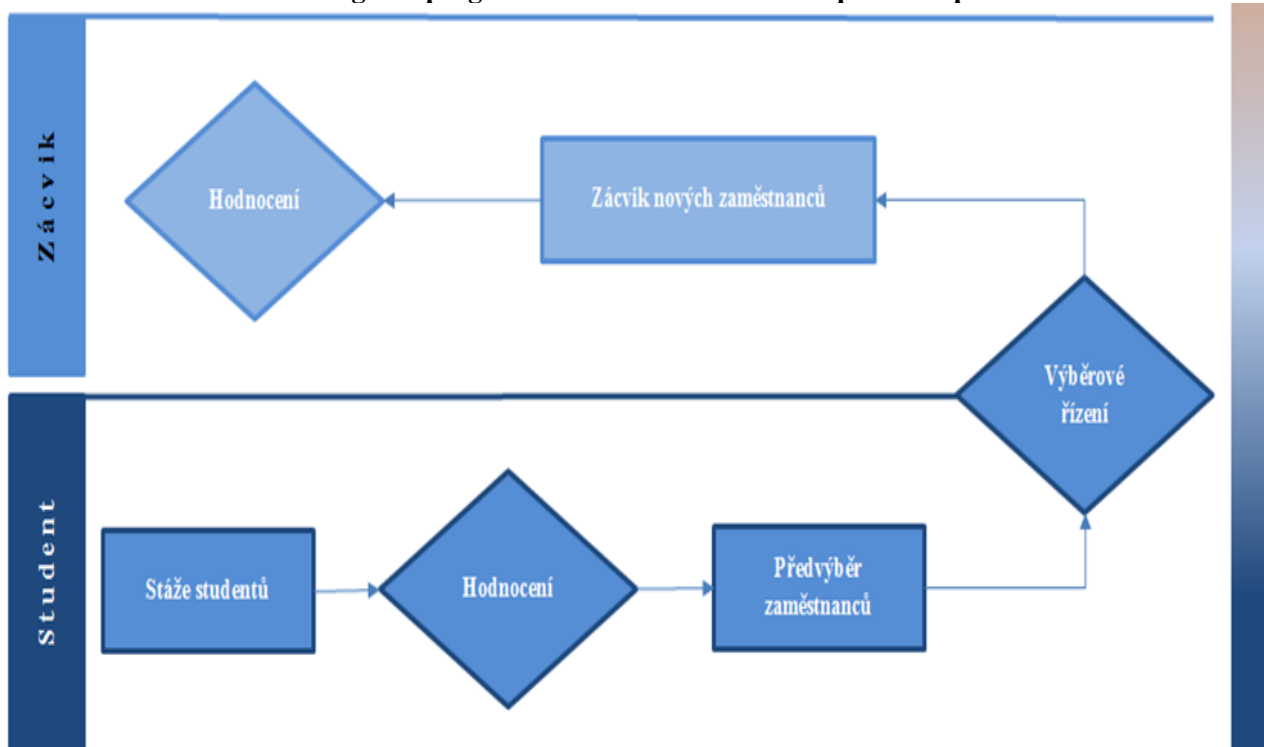
Zdroj: ZZS HMP. Metodický pokyn – Vzdělávání (2018).

### 3.1.1 Pregraduální vzdělávání

V nedávné době byl zaveden systém blokových stáží studentů s jedním školitelem. Školitel má za úkol seznámit studenta s vybavením a postupy, které se na ZZS HMP používají a následně ho zapojovat do péče o pacienta. Cílem je samostatná práce studenta od vyšetření, ošetření, předání pacienta ve zdravotnickém zařízení a vyhotovení zdravotnické dokumentace, která je dnes již elektronická. Vzhledem k tomu, že se student ke svému školiteli v dalším

bloku opět vrací, může školitel navazovat na znalosti a dovednosti, které může dále procvičovat a zdokonalovat. Po každém bloku stáží školitel vyplní hodnotící formulář, který je následně založen ve složce stáží na VVS. Lze tak jasně vidět vývoj studenta nebo případně jeho stagnaci. Tyto informace nám pomáhají jednak při další práci se studentem a slouží také jako podklad k výběrovému řízení, pokud se student zajímá o práci na ZZS HMP (Obr. 2).

**Obrázek 2 Diagram pregraduálního vzdělávání a adaptačního procesu**



**Zdroj: ZZS HMP. Metodický pokyn – Vzdělávání (2018).**

Zpětnou vazbu na stáž vyplňuje i student. Z našich dotazníků zpětné vazby vyplynulo, že tato forma je studenty přijímána velmi pozitivně, neboť se cítí být integrováni do pracovního kolektivu.

Školitelem může být každý zaměstnanec ZZS HMP, který pracuje v organizaci minimálně tři roky. Musí být osobnostně vyhovující po stránce emocionální stability, sebevědomý, vyrovnaný, trpělivý a se zaujetím pro věc. Koordinátor stáží (lektor VVS) je se školiteli v pravidelném kontaktu. Před zahájením činnosti prošli všichni školitelé vstupním školením, kde byli seznámeni s koncepcí stáží a svými povinnostmi.

### 3.1.2 Výběr zaměstnanců – nelékařští zdravotničtí pracovníci

Správný výběr zaměstnance je zásadní pro všechny organizace. Proto je vybudován v rámci ZZS HMP tým, který se na výběrová řízení (VŘ) nových zaměstnanců specializuje a dodržuje stejná hodnotící kritéria.

VŘ se skládá z testu odborných znalostí a doporučených postupů, ústního pohovoru, praktické zkoušky – simulace vyšetření pacienta a zkouška řidičských dovedností. Test je vyplňován elektronicky v učebně a jeho výsledky jsou jedním z podkladů pro ústní pohovor s uchazečem. Ústní pohovor s uchazeči vedou zástupci vedení organizace. Velký důraz během pohovorů a celého VŘ je kladen na osobnostní předpoklady uchazeče. Praktické dovednosti vždy hodnotí dva zdravotničtí záchranáři a řidičskou zkoušku lektori řízení ZZS HMP.

Výběrové řízení je zakončeno celkovým zhodnocením jednotlivých uchazečů všemi přítomnými členy komise. V případě nerozhodnosti je pro komisi vždy rozhodující, jestli konkrétní uchazeč má dostatečné osobnostní předpoklady a schopnosti se v rámci adaptačního procesu připravit na výkon svého povolání.

#### **Adaptační proces (AP)**

Po úspěšně zvládnutém výběrovém řízení nastupuje nový nelékařský zdravotnický pracovník do systematického vzdělávacího programu – adaptačního procesu (AP - obr. 2). Adaptace na nové sociální prostředí probíhá řízeně a její efektivita ovlivňuje formování vztahu zaměstnance k vykonávané práci, pracovní skupině, organizaci a zároveň se promítá do výsledků práce a výkonnosti pracovníků. Za průběh AP jednotlivých zaměstnanců je zodpovědný koordinátor, který zajišťuje úvodní zaškolení, představení pracovního prostředí a určí novému zaměstnanci školitele z provozu (zkušený zdravotnický záchranář). Koordinátor je v kontaktu se všemi účastníky AP a jejich školiteli, organizuje, řídí a kontroluje průběh celého AP. Základní část AP obvykle trvá tři měsíce a lze ji rozdělit do 4 výcvikových částí.

Adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků se skládá z těchto oblastí:

Teoreticko-praktická část zahrnuje nácvik KPR dětí a dospělých, výuku komunikace s pacientem, prevenci násilí, krizovou připravenost na mimořádné události, program psychosociální intervence, porodnictví, analgezií v PNP, imobilizaci, polohování a transport pacienta. Dále jsou noví zaměstnanci seznámeni s přístrojovou technikou a absolvují přednášku ze zdravotnického práva.

Účastník AP, pokud je držitelem řidičského průkazu skupiny C, absolvuje kondiční jízdy s vozidlem ZZS pod dohledem lektorů, přednášku z defenzivní jízdy s rozбором záznamů dopravního nehod sanitních vozidel.

Během celého AP jsou sledovány netechnické dovednosti účastníků a jejich reakce na stresové situace, schopnost učit se nové dovednosti, dochvilnost, komunikační schopnosti apod.

#### Výcvik ve výjezdových skupinách RZP a RLP

Novému zaměstnanci je přiřazen školitel, který dohlíží na praktickou část AP. Účastník jezdí jako třetí osoba ve dvoučlenné výjezdové skupině. Školitelé vybraní pro výcvik nových zaměstnanců jsou zkušení lékaři, záchranáři a řidiči, kteří mají didaktické i morální kvality. Jejich nadstandardní práce za výcvik nových kolegů je finančně odměňována.

Minimální počet směn v provozu se školitelem je 15 směn ve výjezdové skupině (VS) rychlé zdravotnické péče (RZP) a 1-3 ve výjezdové skupině rychlé lékařské péče (RLP) a 2-14 služeb na RLP pro lékaře. Minimální počet 15 směn, resp. 2 u lékařů, je určen především pro nové zaměstnance, kteří přicházejí z jiné ZZS a budou vykonávat stejné povolání nebo u studentů oboru zdravotnický záchranář, kteří vykonávali svojí studijní praxi u ZZS HMP.

Řízení vozidla ZZS tvoří důležitou část AP, jde především o výcvik v řízení vozidla s právem přednostní jízdy. Výcvik probíhá nejprve formou kondičních jízd se sanitním vozidlem po Praze, které jsou věnovány seznámení se zdravotnickými zařízeními v Praze, rozmístění jednotlivých specializovaných pracovišť a heliportů a základní orientaci v místopisu a provozu.

Výcvik dále probíhá v „ostrém provozu“ pod dohledem školitelů. V první fázi výcviku se klade důraz na jízdu bez použití zvláštních výstražných světelných a zvukových zařízení. Po zvládnutí základů techniky jízdy se sanitním vozidlem je postupně zařazována i jízda s těmito zařízeními.

#### Závěrečné přezkoušení

Adaptační proces (na konci zkušební doby) je ukončen závěrečným přezkoušením, v případě lékařů pohovorem s primářem. Struktura přezkoušení je obdobná jako výběrové řízení. Elektronický test odborných znalostí, ústní pohovor, prezentace vybrané kazuistiky, praktická zkouška a případně i zkouška řidičských dovedností.

Cílem přezkoušení je prověření odborného a osobnostního růstu záchranáře během adaptačního procesu a odhalení případných nedostatků. Komise následně rozhodne, zda je nový záchranář připraven na samostatný výkon povolání.

Po ukončení adaptačního procesu je nový zaměstnanec zařazen do výjezdových skupin dle potřeb zaměstnavatele.

### **Mentoring**

S cílem zlepšit kvalitu péče o nové zdravotnické pracovníky, je zavedena supervize v provozu výjezdových skupin, která zahrnuje návštěvy nových kolegů na výjezdových základnách nebo přímo na výjezdech. Nejedná se o represivní opatření, ale spíše přátelskou návštěvu s možností zodpovědět nejasné otázky, pokyny, opatření atd. Zároveň nám také poskytuje přehled o spokojenosti nových zaměstnanců a zpětnou vazbu na AP.

Finanční náklady na AP nového zaměstnance se obvykle pohybují okolo 100.000 Kč.

### **Systém řízení dovedností**

Systém řízení dovedností je nastaven na podkladě činností, které jednotlivé profese mohou vykonávat dle platné legislativy, tedy na činnostech příslušné odborné způsobilosti. Vybrány byly výkony, které jsou málo frekventované a vyžadují určitou zručnost, návyk nebo nácvik provedení. Ze systému elektronické zdravotnické dokumentace jsou dostupné počty provedených výkonů jednotlivými zaměstnanci a těm, kteří v předem stanoveném období výkon neprovedli je nabízen prostor na VVS, kde si dovednosti mohou nacvičit na simulačních modelech (Obr. 3).

Cílem je dosáhnout větší jistoty zdravotníků při nutnosti provést výkon v terénu pod tlakem, a tím také větší bezpečnosti samotných zaměstnanců a pacientů.

**Obrázek 3 Znárodnění průběhu „Řízení dovedností na ZZS HMP“**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Systém řízení dovedností je prvním krokem k nastavení kompetenčního systému vzdělávání. V oblasti zdravotnictví není řízení podle kompetencí novinkou. Světová zdravotnická organizace vydala již v roce 1978 doporučení všem členským zemím zavádět kompetenční model vzdělávání zdravotníků. Snahou je docílit sjednocení nebo alespoň zjednodušení kontroly dosažení kompetencí jednotlivých zdravotníků.

### **Osobní rozvojové plány**

Každý zaměstnanec si ve spolupráci s přímým nadřízeným stanoví cíle na každý kalendářní rok (např.: Zdokonalit se v pediatrii) a na základě těchto cílů si vybírá z nabízených vzdělávacích aktivit, které mu umožní cíl splnit.

Splnění stanovených cílů je ověřeno závěrečným e-learningem a testem, dále je reflektováno v rozhovoru s nadřízeným na konci roku.

Pro VVS jsou osobní rozvojové plány důležité hned z několika pohledů. Za prvé se jedná o zdroj informací od zaměstnanců, kterým oblastem urgentní medicíny se chtějí věnovat. V druhé řadě má VVS přehled o zaměstnancích a jejich postupu ve studiu. V rozmezí několika let si každý zaměstnanec projde celou oblastí urgentní medicíny zaměstnavatel má tak jistotu, že si každý zaměstnanec udržuje přehled o novinkách v oboru, prohlubuje znalosti.

Zaměstnancům stanovení konkrétních cílů přináší zároveň motivační faktor, díky kterému spíše dojdou k reálnému zdokonalení ve zvolené oblasti.

## **3.2 Vzdělávání jednotlivých zdravotnických profesí**

### **3.2.1 Zdravotnický záchranář**

Základem vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků (NLZP) je povinné prezenční vzdělávání, které je součástí výkonu povolání. Prochází jím každý zdravotnický záchranář, řidič vozidla ZZS a operátor. Obsahuje nejen odborné školení a krizovou připravenost, ale také bezpečnost a ochranu zdraví při práci a referentské školení řidičů vozidel organizace. Na jednotlivé prezenční kurzy jsou zaměstnanci vypisováni v plánu služeb a čas na kurzu je počítán do hlavního pracovního úvazku. Povinné vzdělávání metodicky připravuje, organizuje a lektorsky zajišťuje ZZS HMP ze svých zdrojů tj. rozpočtu organizace na daný kalendářní rok.<sup>37</sup>

Testy fyzické zdatnosti procházejí všichni zdravotničtí pracovníci v adaptačním procesu. Testy nemají represivní charakter, zaměstnancům poskytují především objektivní zhodnocení jejich zdatnosti a doporučení, kterou oblast vlastního zdraví zlepšit. Testy se zaměřují na oblasti, které jsou na základě dostupných literárních údajů a předchozích zkušeností rozhodující pro zvládnutí záchranářské profese. Hodnocení obsahuje dvě části – všeobecnou zdatnost (tělesné složení, svalová síla, symetrie, flexibilita v bederně-pánevní oblasti, hloubka

---

<sup>37</sup> MAREŠ, M. *Krizový management*. Management Press, 2013. ISBN 978-80-869-2992-7.

předklonu) a specifickou zdatnost (přesun 75 kilogramů vážící figuríny a resuscitace pomocí nepřímé masáže srdce).

E-learning novinek v provozu je zařazován v okamžiku, kdy již běží povinné vzdělávání, ale je potřebné seznámit zaměstnance s novinkami v provozu. Využívá se zejména při zařazování nových zdravotnických přístrojů, pomůcek či odborných postupů, které nemusí být realizovány prezenční formou. Výhodou tohoto druhu online výuky je pohotové reagování na aktuální změny a rychlý a efektivní dosah na zaměstnance. V této formě výuky se využívají zejména informativní a edukační videa.

Rozvojové vzdělávání představuje nepovinné vzdělávání, na které se nelékařští zdravotničtí pracovníci (NLZP) přihlašují dobrovolně, ve svém volném čase. Cílem je rozvíjet základní schopnosti a dovednosti zdravotnických pracovníků v oblasti přednemocniční péče (PNP), krizové připravenosti, řídičských dovednostech a netechnických dovednostech.

Rozvojového vzdělávání je realizováno několika způsoby. Zajišťují jej lektoři organizace nebo externí lektoři. V rámci tohoto vzdělávání využíváme i možnost vyslat zaměstnance na kurz zajišťovaný partnerskou stranou či subdodavatelem. Rozvojové vzdělávání je hrazeno jinou formou než ze základního fondu hodin.

Z realizovaných rozvojových uvádím následující:

Stáže na zdravotnickém operačním středisku (ZOS) pro zdravotnické záchranáře, řidiče vozidla ZZS. Cílem stáží na zdravotnickém operačním středisku je poznat operační řízení na území hlavního města Prahy (a středních Čech), vyslechnout hovory na linku 155 a podpořit teamovou spolupráci na všech úrovních ZZS HMP.

Defenzivní jízda je určena pro zdravotnické záchranáře, řidiče vozidla ZZS. Teoretická část je následována praktickou částí s výukou na interním polygonu na slepém rameni dálnice D5, kde je mimo jiné trénován vyhýbací manévr, krizové brždění, přeměřována reakční fáze řidičů apod. Kurz je realizován lektory řízení ZZS HMP.

Výcvik na lezeckém polygonu pro záchranáře a lékaře LVS, který je zaměřen na lanové techniky, záchranu z visu apod.

Stáže na Emergency Ústřední vojenské nemocnice – Vojenské fakultní nemocnice Praha jsou určeny pro zdravotnické záchranáře, operátory ZOS a řidiče vozidla ZZS. Reciproční stáže umožňují poznat činnost urgentního příjmu dospělých a procesy, ke kterým dochází po předání pacienta.

Volitelné vzdělávání rozšiřuje a doplňuje nabídku předchozích vzdělávacích aktivit. Kurzy obsahují různá témata podle požadavků z provozu. Účast na volitelném vzdělávání je



dobrovolná, a není zaměstnancům hrazena. Komplexně je zajišťováno zaměstnavatelem, nebo jsou na výuku zváni externí lektori. Realizují se např. tyto semináře:

Seminář o akutních stavech v pediatrii pořádá ZZS HMP ve spolupráci s Fakultní nemocnicí Motol – Oddělení urgentního příjmu a lékařské služby první pomoci (LSPP) dětí (Emergency). Cílem je seznámit členy výjezdových skupin s nejčastějšími akutními stavy u dětí, osvojit si praktické dovednosti v hodnocení těchto stavů, v jejich diferenciální diagnostice a akutní terapii.

### **3.2.2 Vzdělávání zdravotnických záchranářů pro urgentní medicínu**

Specializační vzdělávání zdravotnických záchranářů v oboru Urgentní medicína se realizuje na základě získané akreditace od Ministerstva zdravotnictví České republiky. ZZS HMP má také pověření k realizaci atestačních zkoušek. Od roku 2011 probíhá pět běhů rezidenčních míst (dále jen RM), které byly realizovány ve třech samostatných kurzech. Kromě rezidentů z řad zdravotnických záchranářů ZZS HMP, jsou účastníci kurzů i samoplátci z jiných zdravotnických zařízení. Princip vzdělávání je stejný jako u dalších specializačních oborů nelékařských zdravotnických pracovníků.

Vzdělávací program ZZS HMP je díky integrovanému certifikovanému kurzu Operačního řízení delší o 92 hodin proti modulu operačního řízení, respektive běžnému vzdělávacímu programu. Celkem obsahuje 652 hodin teoretického vzdělávání a praktické výuky. Praktická výuka tvoří více jak 50 % celkového počtu hodin. Vzdělávací program se skládá z osmi modulů: základního modulu s obsahem organizačního a metodického vedení specializované ošetrovatelské péče, modulu Urgentní medicíny, Intenzivní péče, Krizového řízení a Operačního řízení PNP. Součástí těchto modulů je i praxe na neakreditovaných pracovištích. Poslední tři moduly jsou výhradně praktické a účastník je plní na akreditovaných pracovištích se školiteli. Jsou to moduly odborné praxe na krajském operačním středisku, lůžkovém zdravotnickém zařízení a zejména na zdravotnické záchranné službě. Smluvními partnery ZZS HMP u tohoto vzdělávání jsou Ústřední vojenská nemocnice – Vojenská fakultní nemocnice v Praze a Fakultní nemocnice Královské Vinohrady.

Od roku 2013 má ZZS HMP pověření k uskutečňování atestačních zkoušek (AZ). Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (NCO-NZO) a ZZS HMP jsou jediné organizace, kde se uskutečňují atestační zkoušky z Urgentní medicíny. Průběh AZ upravuje Vyhláška č. 189/2009 Sb. o AZ. Do roku 2017 úspěšně atestovalo 22 zaměstnanců ZZS HMP a 9 zdravotnických záchranářů z jiných zdravotnických zařízení.

V současnosti jsou v Praze dvě výjezdové základny, kde jsou úspěšně zařazeni záchranáři pro urgentní medicínu.

### **3.2.3 Vzdělávání řidičů vozidla ZZS**

Výuka řízení má u organizace tradici od roku 2008. Do té doby probíhala formou náhodných přednášek a nesystematických školení. Na řidičské dovednosti je zaměřena pozornost už při výběrovém řízení, kde musí všichni zúčastnění prokázat základní znalost místopisu, orientaci v provozu a umění ovládat vůz.

Pro zaměstnance se organizují přednášky, kde se promítají záznamy dopravních nehod našich vozů z vnitřních kamer. K praktickým nácvikům se využívá slepé rameno dálnice D5, které je smluvně určeno jako cvičný prostor pro složky integrovaného záchranného systému (IZS).

VVS zajišťuje také školení řidičů referentů, které se realizuje prostřednictvím vzdělávacího modulu online kurzem se závěrečným testem.

### **3.2.4 Vzdělávání operátorů zdravotnického operačního střediska (ZOS)**

Operátorky a operátoři se obdobně jako ostatní NLZP účastní povinného, rozvojového a volitelného vzdělávání. Mohou si tak vybírat z celého spektra připravovaných kurzů. Některé kurzy jsou specifické danou problematikou a účastní se jich jen operátoři ZOS.

Inovační kurz ZOS je povinné vzdělávání zaměřené na novinky v oboru. Skládá se z teoretické a praktické části. V teoretickém bloku jsou obsahem nouzové postupy ZOS, metodika, příjem tísňové výzvy, život zachraňující postupy, legislativa, doporučené postupy, novinky v provozu organizace, krizové řízení, postupy během hromadného postižení osob (HPO) a v neposlední řadě představení PEER služby. V rámci praktické části jsou simulovány nouzové postupy (opuštění ZOS, práce s limitovanou technickou podporou), reakce ZOS při HPO nebo nácvik radiokomunikace. Opuštění ZOS probíhá v reálném čase a operátorky se během příjmu tísňových hovorů přesouvají svozovými vozidly do prostor modulu pro hromadné neštěstí Golem. Každý kurz je určen pro maximální počet 20 účastníků, kterým se intenzivně věnuje 6-8 lektorů.

Psychohygienu pro operátory ZOS se zaměřuje na psychickou očistu. Součástí kurzu je reflexe reálných hovorů a kazuistik. Kurz vedou odborníci z krizových linek.

Stáže v provozu pro operátorky ZOS. Cílem stáží v provozu je ukázat operátorům provozní část činnosti ZZS HMP, seznámit je v praxi s novinkami a postupy

v přednemocniční neodkladné péči (PNP) a podpořit teamovou spoluprací na všech úrovních. Plán kurzů počítá s max. 4 stážemi na osobu na rok. Operátoři si sami volí posádku pro stáž (RZP, RLP, Inspektor nebo Koroner).

### **3.2.5 Vzdělávání lékařů**

Lékaři se vzdělávají již v pregraduální fázi – lékaři se účastní stáží v provozu zdravotnické záchranné služby již během svých studií. ZZS HMP se podílí na předatestační přípravě (ZZS HMP je akreditovaným pracovištěm pro před atestační přípravu lékařů v oboru praktické lékařství). Stejně tak je zajištěna podpora vlastních lékařů v přípravě na jejich atestační zkoušky – jak v rámci stáží, tak v rámci povinných kurzů.

Celoživotní vzdělávání lékařů na ZZS HMP se realizuje úzce ve spolupráci se vzděláváním NLZP. Většina seminářů a kurzů je přístupná jak NLZP, tak lékařům, stejná pravidla platí pro stáže na operačním středisku nebo na různých pracovištích v nemocnicích.

V rámci specifického vzdělávání lékařů připravuje VVS každoročně specializované kurzy (např. urgentní ultrasonografie, intra aortální balónková kontrapulzace, extrakorporální membránová oxygenace apod.). Na dalších kurzech spolupracuje VVS s externími organizacemi – např. kurzy ALS (licencovaný kurz zaměřený na teoretické i praktické zvládnutí postupů používaných k efektivní léčbě náhlé zástavy oběhu a kritických stavů), ATLS (licencovaný kurz pro lékaře pracující v týmu, ale i samostatně v rámci vstupního ošetření závažně zraněných pacientů, zejména na urgentních příjmech a ZZS apod.).

Lékaři na LVS podstupují stejný výcvik, jako NLZP na LVS.

#### **3.2.5.1 Vzdělávací modul**

Vzdělávací modul (VM) je webová aplikace přístupná z veřejné internetové sítě. VVS jej využívá pro distanční formu vzdělávání, informační linku s nabídkou on-line rezervačního systému rozvojových a volitelných vzdělávacích akcí a v neposlední řadě jako systém archivace dat a následné statistiky.

E-learningové kurzy jsou využívány pro seznamování s novou technikou v provozu, jako prostředek pro plnění povinných kurzů (referentské školení řidičů, BOZP, požární ochrana) a jako doplněk prezenčních kurzů a školení.

Každý zaměstnanec má vlastní přístup ke svému uživatelskému účtu. Vidí v průběhu vzdělávání, jednotlivé stránky s pozvánkami na vzdělávací akce, materiály na odborná témata a e-learningové kurzy.

Pro management ZZS HMP poskytuje VM on-line kalendář všech akcí, kterých se organizace účastní. Každá sekce v rámci organizace má možnost editace události a následné automatické rozeslání upozornění na e-mailové adresy vybraných zaměstnanců. Tento systém se osvědčil při řízení, koordinaci a spolupráci jednotlivých sekcí uvnitř organizace.

Statistické údaje z archivovaných dat slouží nejen ke kontrole průběhu povinného vzdělávání, ale i k rozvahám při přípravě strategie vzdělávání na následující období.

### **3.3 Akreditované kurzy**

#### **3.3.1 Kurz Řidič vozidla zdravotnické záchranné služby**

Kurzy pro řidiče vozidel realizuje ZZS tradičně již od osmdesátých let minulého století. Od roku 1992 byly pořádány dva základní kurzy – kurz dopravy nemocných a raněných (DRNR) o délce 100 hodin (pro řidiče vozidel dopravy raněných, nemocných a rodiček) a kurz RZP o délce 300 hodin (pro řidiče vozidel RZP a RLP). V roce 1996 vznikla akreditovaná pracoviště a ZZS HMP byla jedním z prvních v ČR. Osnovy akreditovaného kurzu vydané MZČR vznikly na základě osnov připravených organizací ZZS HMP. Nyní úspěšně realizuje akreditovaný kvalifikační kurz řidič vozidla ZZS, kterým se získává odborná způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby podle §35 Zákona č. 96/2004 Sb. Díky tomuto historickému kontinuálnímu vývoji a úzké spolupráci z MZČR, ZZS HMP zásadně ovlivnila a stále ovlivňuje podobu povolání řidiče ZZS, jeho kompetence, činnosti a samotný vzdělávací program kurzu.

Mezi další poskytovatele kurzu patří Pragomedica, ASČR, Bílá Vločka (Č. Budějovice) a NCO NZO (Brno). Kurz ZZS HMP je z uvedených nejprestižnější, dlouhodobě si zachovává vysokou odbornou úroveň a vychovává celé generace řidičů záchranné služby. Je vyhledávaný nejen jednotlivci, ale i jinými záchrannými službami, které do kurzu dlouhodobě posílají velké počty svých zaměstnanců. To umožňuje udržovat dobrou spolupráci s jinými ZZS např. ZZS Ústeckého kraje a ZZS Karlovarského kraje. Dlouhodobě je listina čekatelů (cca 50 osob), kteří raději vyčkají na volné místo u ZZS HMP, než aby navštěvovali jiný kurz.

Členové výběrových komisí na nové zaměstnance ZZS HMP, vždy oceňují vynikající připravenost absolventů tohoto kurzu. Rozdíly mezi uchazeči z jiných akreditovaných kurzů jsou markantní nejen v teoretické části, ale i v praktických dovednostech. Pokud si některý řidič ZZS HMP zvyšuje kvalifikaci jako zdravotnický záchranář, je to absolvent právě našeho kurzu řidičů ZZS HMP. Tito zaměstnanci pak u organizace dlouhodobě zůstávají a tvoří

stabilní část ZZS HMP. V neposlední řadě si zaměstnanci, kteří v kurzu vyučují, mají příležitost udržovat a trénovat své pedagogické a lektorské dovednosti, které se následně využívají při vzdělávání kmenových zaměstnanců.

Kvalifikační kurz Řidič vozidla ZZS připravuje jednotlivce k získání odborné způsobilosti k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby (§ 35 Zákona č. 96/2004 Sb.), pro činnosti v oblasti neodkladné péče a zdravotnické dopravy, kdy se pod odborným dohledem bude podílet na poskytování zdravotní péče na úseku neodkladné péče. Poskytuje jednak obecné vědomosti a dovednosti, ale zároveň i odborné vědomosti a dovednosti, které specifikuje § 36 Vyhlášky č. 55/2011 Sb.

Kurz má rozsah 600 hodin. Z toho je 320 hodin teoretické výuky, která je rozdělena do 10 modulů. Teoretická výuka v některých předmětech, jedná se hlavně o ošetrovatelské postupy, je teoreticko-praktická, kdy je výuka zaměřena na nácvik manuálních dovedností. I v dalších předmětech je snaha o prolínání teorie a praxe. Z tohoto důvodu je naplněn kapacitně kurz maximálně 18 účastníky.

Praktická výuka je součástí posledního modulu v rozsahu 280 hodin. Z toho je 80 hodin praxe v nemocnici a 200 hodin v provozu ZZS. Akreditace umožňuje část praxe absolvovat na neakreditovaném pracovišti. Praxe na akreditovaných pracovištích jsou vedeny zkušenými školiteli.

Akreditovaný kvalifikační kurz se ukončuje závěrečnou zkouškou, která se skládá z praktické a teoretické části.

Na základě absolvování kurzu, vykonáním praktické a teoretické zkoušky před zkušební komisí, obdrží absolvent osvědčení, kterým získal odbornou způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby.

### **3.3.2 Kurz Operační řízení přednemocniční neodkladné péče**

Certifikovaný kurz umožňuje získání zvláštní odborné způsobilosti pro úzce vymezené zdravotnické činnosti, v tomto případě práce operátora ZOS (dle Zákona č. 96/2004 Sb. a Vyhlášky č. 55/2011 Sb.). Tyto činnosti jsou na certifikátu přesně vymezené. Kurz je zároveň modulem pro specializační vzdělávání Záchranář pro urgentní medicínu. Délka kurzu je 212 hodin, z čehož 80 hodin je teorie a zbytek tvoří praktická výuka.

V teoretické části se účastníci seznamují s činnostmi na ZOS, dále se základy legislativy a součástí je i blok psychologie. Do výuky je také zařazen nácvik telefonické první pomoci.

Praktická část na ZOS pod vedením školitele seznamuje účastníka s jednotlivými pracovišti, po kterém následuje příposlech na lince 155. Tato část je zakončena samostatnou prací pod dozorem školitele.

Kurz je zakončen praktickou a teoretickou zkouškou.

### **3.4 Hodnocení kvality vzdělávání**

System hodnocení kvality vzdělávání je opřen o několik informačních zdrojů, na základě kterých je také vytvářen vzdělávací plán na jednotlivé roky. Každý kurz, který je zaměstnancům nabídnut, je zakončen „Formulářem zpětné vazby“, který obsahuje jak zjištění a naplnění očekávání účastníků, tak zpětnou vazbu na obsah a formu kurzu a lektora

Společně s namátkovými kontrolami jednotlivých kurzů ze strany VVS jsou získány informace o lektorech a kurzech. Tyto informace jsou dále zpracovávány pro další období, ale také do lektorských seminářů a setkání.

Účastníci kurzu získané dovednosti a informace dále aplikují v praxi během svých směn. Inspekce je jeden z důležitých zdrojů informací o kvalitě poskytované péče. Na základě doporučení inspekce tak může VVS zařadit některou oblast PNP do vzdělávání. Stejným zdrojem informací je také mentoring v provozu. Objektivním hodnocením jsou potom jednotlivé testy, které zaměstnanci po některých kurzech musí absolvovat.

Nově vytvářený systém hodnocení zaměstnanců dále počítá s přímou konzultací pracovních výsledků s nadřízeným zaměstnancem – hodnotící pohovor – kde lze s každým jednotlivým zaměstnancem probrat jeho silné a slabé stránky. Rovněž na podkladu informací od inspektora a mentora lze nastavit osobní rozvojový plán na další období.

Alespoň jednou ročně jsou všichni zaměstnanci ZZS HMP zváni na setkání se zaměstnanci, kde mají možnost vyjádřit se k chodu organizace a vedením organizace jsou zaměstnancům představeny novinky. Od roku 2017 je součástí setkání se zaměstnanci také dotazník spokojenosti zaměstnance, kde je velká část věnována právě hodnocení vzdělávání.

Všechny tyto informace jsou následně vyhodnocovány a v jejich světle je vytvářen plán vzdělávání na další období. Cílem VVS je kromě kvalitního vzdělávání zaměstnanců také sbírání a vyhodnocování zpětné vazby, čímž je systém vzdělávání stále vylepšován.

### 3.5 Zhodnocení současného stavu

Tímto to pro zdravotnické pracovníky vzdělávací proces nekončí. Čeká je další neboli celoživotní vzdělávání, které probíhá po celý profesní život. Celoživotní vzdělávání probíhá při práci a to díky možnosti navštěvovat různé kurzy, školení, stážovat na jiných zdravotnických pracovištích, účastnit se kongresů, přednášet, publikovat apod. S těmito možnostmi dalšího vzdělávání souvisí mnoho nákladů. Kromě nákladů na lektory, školitele, prostory, školící materiál, náhrada platů, jde-li o povinné a rozvojové vzdělávání. V případě, kdy si lékař nebo zdravotnický záchranář či operátor zdravotnického operačního střediska, rozhodne vzdělávat v určité specializaci, je to vedením organizace podporováno. Se zaměstnancem je sepsána dohoda o zvyšování a prohlubování kvalifikace a vzdělávání je jim hrazeno. Pokud by organizace vzdělávání nehradila, těžko by našla takto kvalifikované zaměstnance na trhu práce.

Prezentovaný systém vzdělávání je komplexním řešením vzdělávání zaměstnanců. Některé uvedené části systému vzdělávání jsou ve fázi pilotního projektu (řízení dovedností) nebo v přípravě technického řešení pro plošné zavedení systému hodnocení zaměstnanců (osobní rozvojové plány).

Vzdělávací a výcvikové středisko, které spadá pod sekci personální, zastřešuje vzdělávání všech zaměstnanců v organizaci. Hodnotím ho jako efektivní, mající podporu vrcholového vedení organizace. Dále se rozvíjí na základě požadavků získaných z provozu a hodnocení zaměstnanců. Je podrobný a do detailů zmiňuje strukturu vzdělávacího postupu v organizaci, důraz klade na kombinaci prezenčního a distančního vzdělávání (tzv. duální systém, se zapojením online kurzů). ZZS HMP v tomto ohledu za poslední roky dosáhla výrazného pokroku, systém vzdělávání je robustní a osvědčený.

## 4 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE ZZS HMP

Hlavním cílem výzkumu je prokázat platnost hypotézy, že je moderní vzdělávací systém, který je v organizaci ZZS HMP implementován, příznivě hodnocen a představuje pozitivní motivační a stabilizační prvek pro naše zaměstnance. Dotazníkovou metodou byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců v organizaci s možnostmi vzdělávání, jejich rozvoje a s tím spojená možnost profesního růstu. Vedlejšími výzkumnými cíli bude také zjištění nejčastějších požadavků na oblasti školení, zda metody a formy vzdělávání využívané VVS, personálním oddělením, jsou vyhovující.

Šetření zahrnuje alespoň v nejnútnejším rozsahu většinu rozhodujících aspektů personálního řízení. Cílem bylo získat všeobecný přehled o aktuálním rozložení názorového spektra zaměstnanců v co nejširším věcném záběru.

### 4.1 Metoda šetření:

Anketa - dotazník v papírové podobě obsahoval celkem 10 uzavřených otázek. Otázky se týkaly motivace k práci, spokojenosti s benefity, komunikace uvnitř organizace, s možnostmi vzdělávání, kvalitou vzdělávání, s finančním ohodnocením, pracovními podmínkami, hodnocení interpersonálních vztahů atd. Respondenti u uzavřených otázek vybírali ze čtyř možností odpovědí: rozhodně souhlasím, souhlasím, nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Respondenti po vyplnění vložili dotazník do připravené obálky za přítomnosti odborného referenta péče o zaměstnance a vhodili do boxu k tomu určenému.

#### **Přehled respondentů:**

Lékařští zdravotničtí pracovníci (LZP) 5 respondentů, což je malý vzorek, lékařů na ZZS HMP pracuje 28 a tak je velmi pravděpodobné, že výsledky průzkumu jen u 5 lékařů jsou zatíženy velkou statistickou chybou – interpretace výsledků výzkumu u lékařů tedy musí tento fakt brát v potaz.

Technicko-hospodářští pracovníci (THP) 20 respondentů

Nelékařští zdravotničtí pracovníci (NLZP) 48 respondentů

#### **Počet otázek:**

Celkový počet otázek: 10

#### **Návratnost:**

100/79 dotazníků



### **Termín a místo dotazování:**

Konec září 2018, na pravidelném setkávání vedení organizace se zaměstnanci, hotel Olšanka

### **Struktura vzorku respondentů:**

Z hlediska pracovního zařazení /kategorie: LZP (lékařští zdravotničtí pracovníci), THP (technickohospodářští pracovníci), NLZP (nelékařští zdravotničtí pracovníci – zdravotnický záchranář, řidič vozidla ZZS, operátor/ka ZOS)

Z hlediska pracovního poměru: na dobu určitou a neurčitou

Z hlediska odpracovaných let u ZZS HMP u pracovní kategorie NLZP (tvoří nejpočetnější skupinu): 1 – 3 roky, 3 – 5 let, 5 – 10 let, 10 – 25 let, více než 25 let

Pro lepší přehlednost jsem s ohledem na počet respondentů použila zaokrouhlení výsledků na celá čísla.

### **Otázka č. 1. Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu**

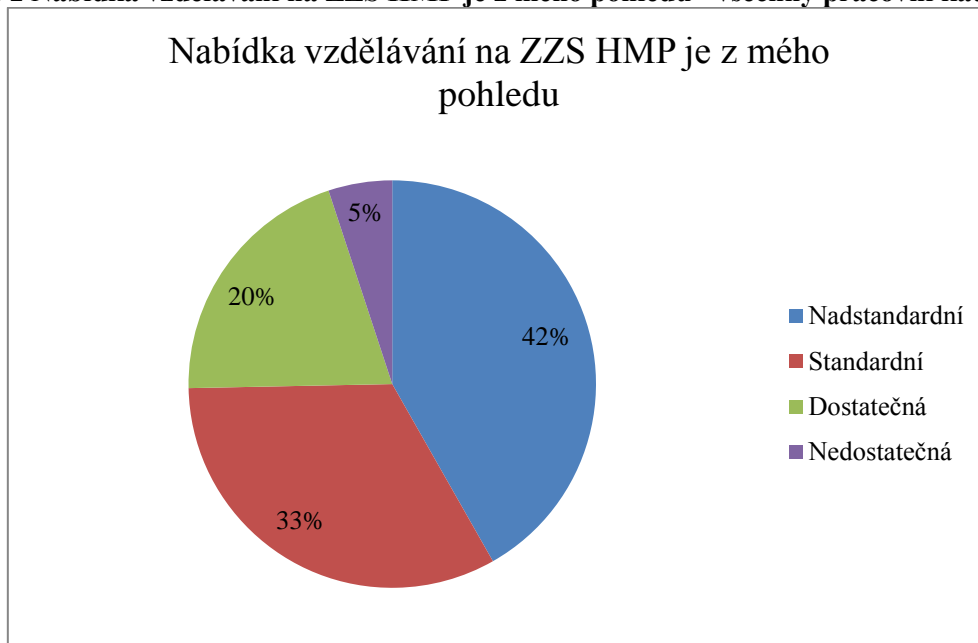
**Tabulka 1 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu**

<b>Nadstandardní</b>	42%
<b>Standardní</b>	33%
<b>Dostatečná</b>	20%
<b>Nedostatečná</b>	5%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Z dat je patrné, že s rostoucí délkou zaměstnání u organizace roste nespokojenost v různých složkách motivace (uznání a prestiž, samostatnost a rozvoj, peníze a čas), bylo by proto dobré se na tyto skupiny soustředit a intervenovat (ocenění v interním časopise s fotkou, diplom a podání ruky, dny placeného volna navíc, poukázky na wellnes, či relax, divadlo aj., peníze – ale možná i nabídky kongresů aj.). Jako nejvíce nespokojená a heterogenní (ve srovnání s jinými) se jeví jednak skupina lékařských zaměstnanců a jednak skupina zaměstnanců s délkou zaměstnání v organizaci 10-25 let. Zde by bylo třeba cílených intervencí a srovnávacího dotazníku po jejich provedení.

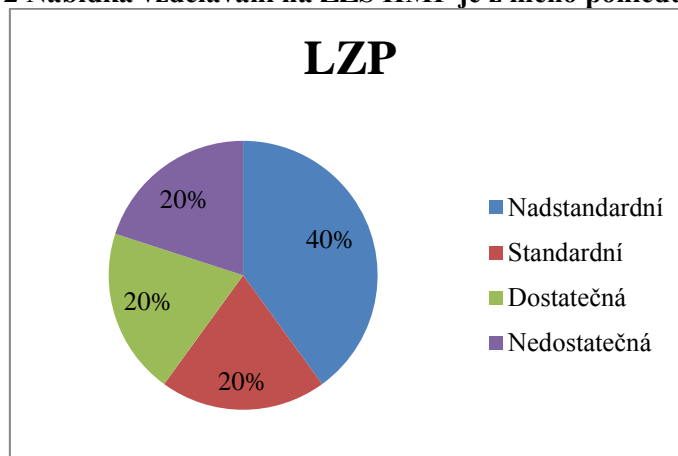
**Graf 1 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu - všechny pracovní kategorie**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

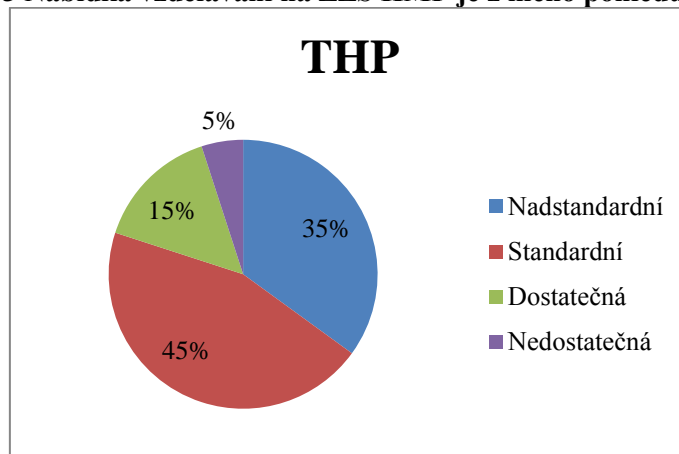
**Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:**

**Graf 2 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu - LZP**



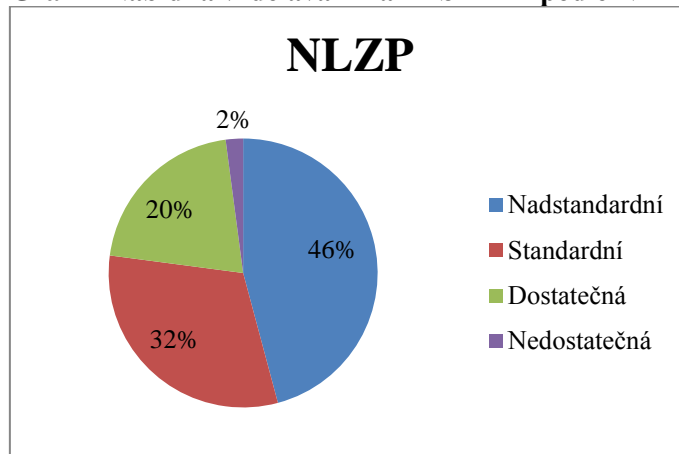
**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Graf 3 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu - THP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Graf 4 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP podle NLZP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Výsledek dotazníku na nabídku vzdělávání u nelékařských zdravotníků je velmi dobrý. Opět se mírně vymyká skupina pracujících v organizaci více než 10 let....

**Tabulka 2 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

Délka praxe	Podíl (%)
<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Nadstandardní	6%
Standardní	4%
Dostatečná	5%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Nadstandardní	5%
Standardní	2%
Dostatečná	4%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Nadstandardní	21%
Standardní	17%
Dostatečná	3%
Nedostatečná	2%

<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Nadstandardní	5%
Standardní	4%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Nadstandardní	2%
Standardní	2%
Dostatečná	11%
<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Nadstandardní	7%
Standardní	2%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

### **Závěr a interpretace:**

Z dat je zřejmé, že nabídka vzdělávání je zaměstnanci organizace ZZS HMP vnímána především pozitivně. Negativně možnosti vzdělávání hodnotí pouze 5% dotázaných.

Z pohledu kategorie zaměstnanců, jsou rezervy v nabídce vzdělávání, vnímány výrazněji jen LZP.

Vzhledem k délce pracovního poměru je to skupina zaměstnanců 10 – 25 let.

V otázce, která hodnotí nastavený systém vzdělávání, dosahuje u organizace ZZS HMP velmi pozitivního výsledku ve srovnání s jinými hodnocenými dotazy. Rozdělení vzdělávacích aktivit na povinné - rozvojové – volitelné tímto získává podporu do dalších let. Možná by bylo dobře nahradit výraz povinné vzdělávání výrazem vzdělávání odborného osobního rozvoje. Vydat diplom (klidně dvojjazyčný a s ohledem na podobné systémy v Evropě kompatibilní s evropskými regulacemi), který pak mohou ukázat v Hradci, Brně nebo v Curychu. To jim bude víc dělat radost, než odškrtnutí povinného vzdělávání.

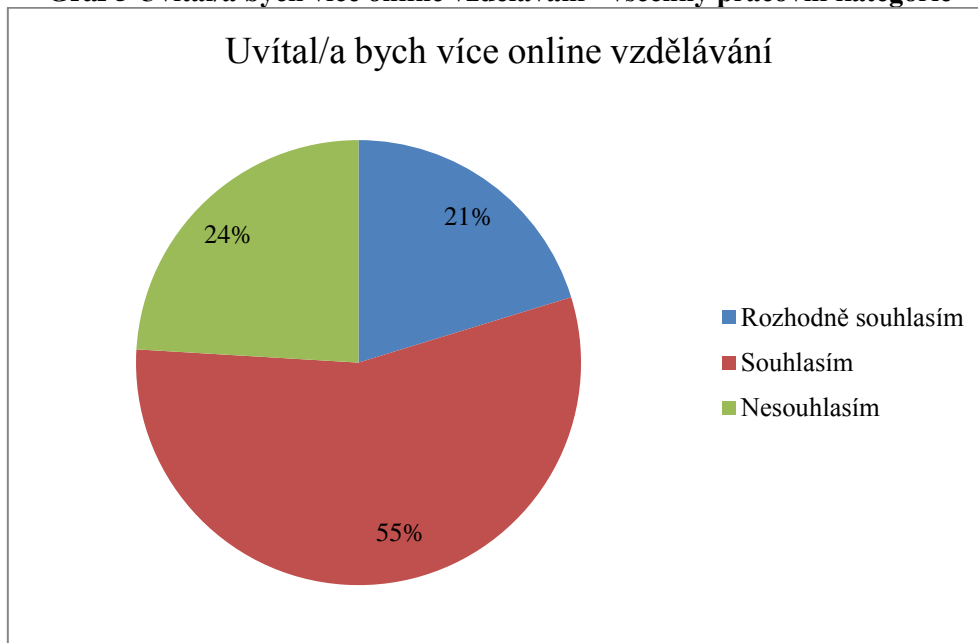
### **Otázka č. 2 Uvítal/a bych více online vzdělávání**

**Tabulka 3 Uvítal/a bych více online vzdělávání**

<b>Rozhodně souhlasím</b>	21%
<b>Souhlasím</b>	55%
<b>Nesouhlasím</b>	24%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

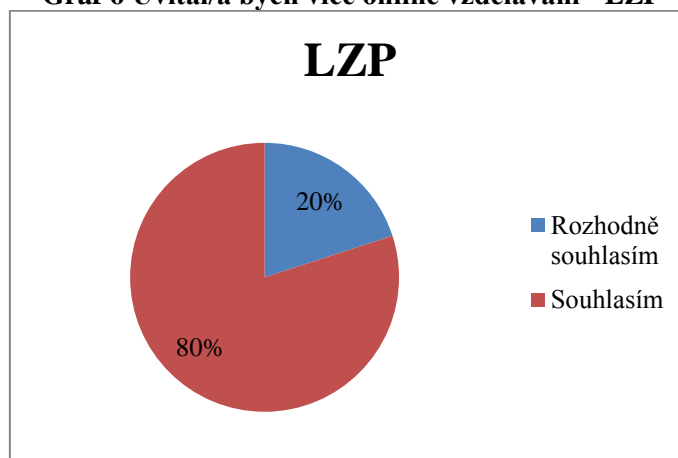
**Graf 5 Uvítal/a bych více online vzdělávání - všechny pracovní kategorie**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

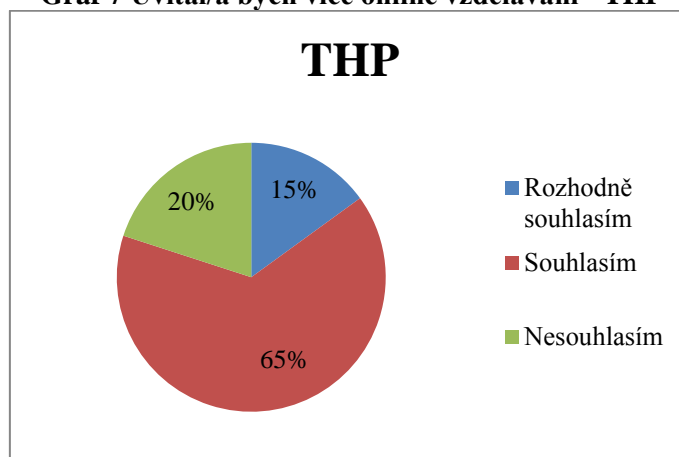
**Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:**

**Graf 6 Uvítal/a bych více online vzdělávání - LZP**



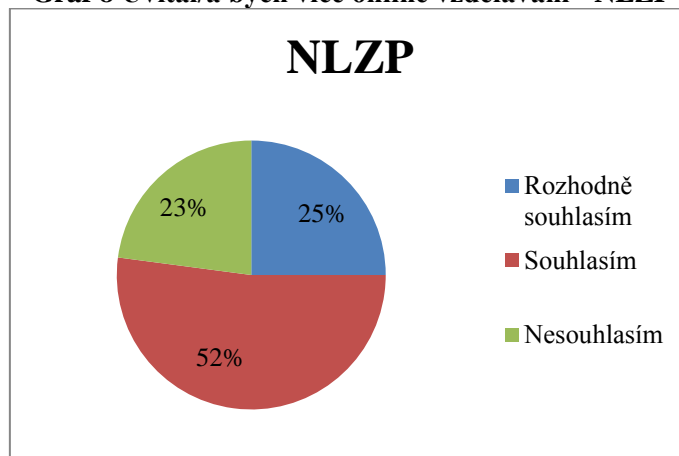
**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Graf 7 Uvítal/a bych více online vzdělávání - THP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Graf 8 Uvítal/a bych více online vzdělávání - NLZP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Tabulka 4 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	11%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Souhlasím	4%
Nesouhlasím	7%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	5%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	7%
Nesouhlasím	6%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Rozhodně souhlasím	15%
Souhlasím	19%
Nesouhlasím	9%

<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Souhlasím	7%
Nesouhlasím	2%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

### **Závěr a interpretace:**

Studium online představuje v současné době trend v oblasti celoživotního vzdělávání, který se stává stále významnějším v tradičním vzdělávání. U ZZS HMP se postupně stává plnohodnotnou součástí profesního vzdělávání. Přínos této formy vzdělávání je pro zaměstnance i jejich vedoucí především v úspoře času, možnosti absolvovat kurz kdykoliv buď v zaměstnání, nebo i z domova.

Respondenti se v 75% vyjádřili pro rozšíření online vzdělávání.

Dle délky praxe u organizace nejvíce proti byli zaměstnanci v kategorii 10 – 25 let, tedy ti služebně starší.

V případě pracovních kategorií jsou to NLZP (23%).

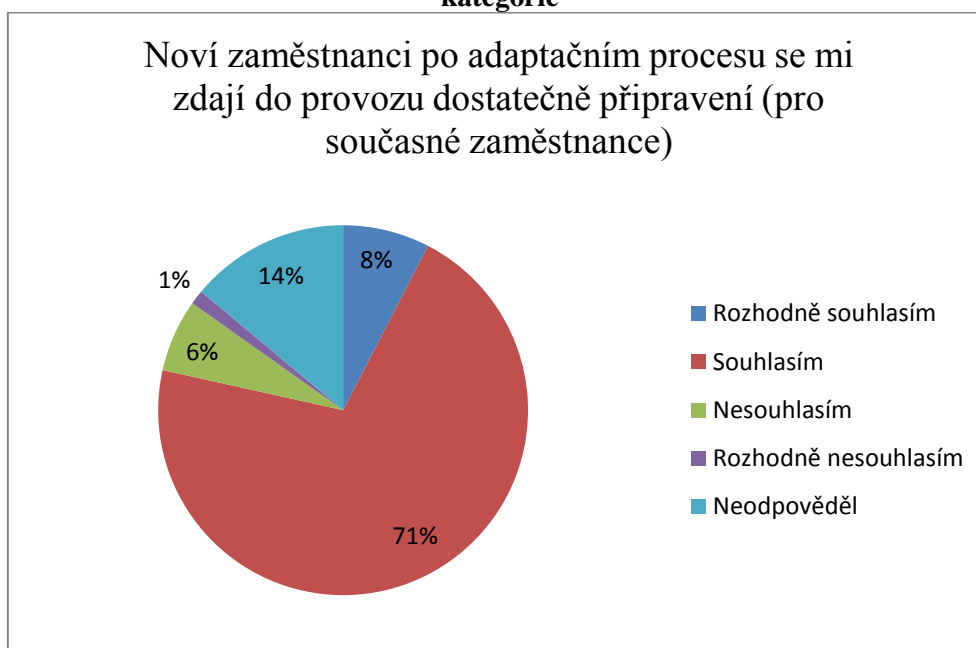
### **Otázka č. 3 Noví zaměstnanci po adaptačním procesu se mi zdají do provozu dostatečně připravení (pro současné zaměstnance)**

**Tabulka 5 Noví zaměstnanci po adaptačním procesu se mi zdají do provozu dostatečně připravení (pro současné zaměstnance)**

<b>Rozhodně souhlasím</b>	8%
<b>Souhlasím</b>	71%
<b>Nesouhlasím</b>	6%
<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	1%
<b>Neodpověděl</b>	14%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Graf 9 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připraveni - všechny pracovní kategorie**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:

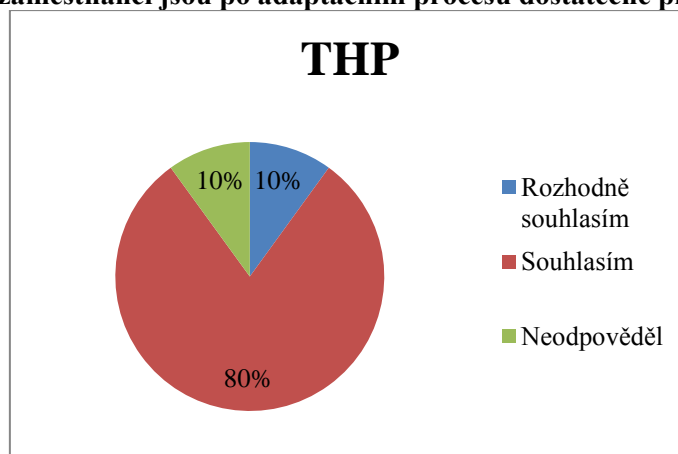
**Tabulka 6 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připraveni - LZP**

<b>Souhlasím</b>	100%
------------------	------

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Z výsledků je patrné, že adaptační proces a zaučení nových zaměstnanců funguje poměrně dobře.

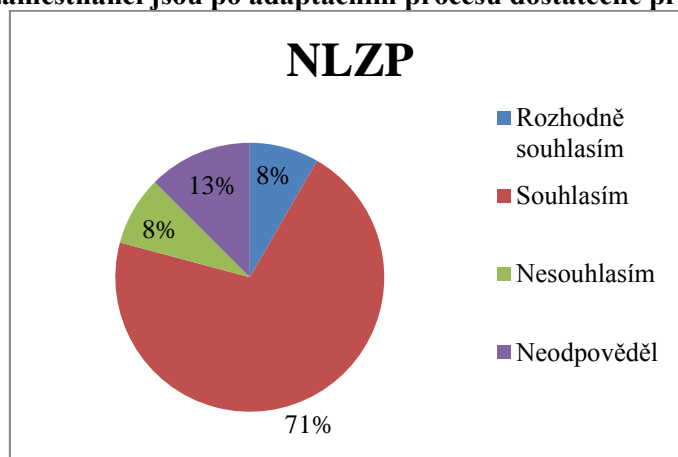
**Graf 10 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připraveni - THP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)



**Graf 11 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připraveni - NLZP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Tabulka 7 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP:**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	7%
Neodpověděl	4%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	7%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Rozhodně souhlasím	15%
Souhlasím	24%
Nesouhlasím	2%
Neodpověděl	2%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	7%
Souhlasím	2%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	7%
Souhlasím	4%
Nesouhlasím	4%
<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	7%

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

### **Závěr a interpretace:**

Adaptační proces nových zaměstnanců NLZP je ukončen závěrečným přezkoušením, v případě lékařů pohovorem s primářem. Zaměstnanec v končícím AP čeká elektronický test odborných znalostí, ústní pohovor, prezentace vybrané kazuistiky, praktická zkouška a případně i zkouška řídičských dovedností. Zkušební komise se opět skládá z vedoucích

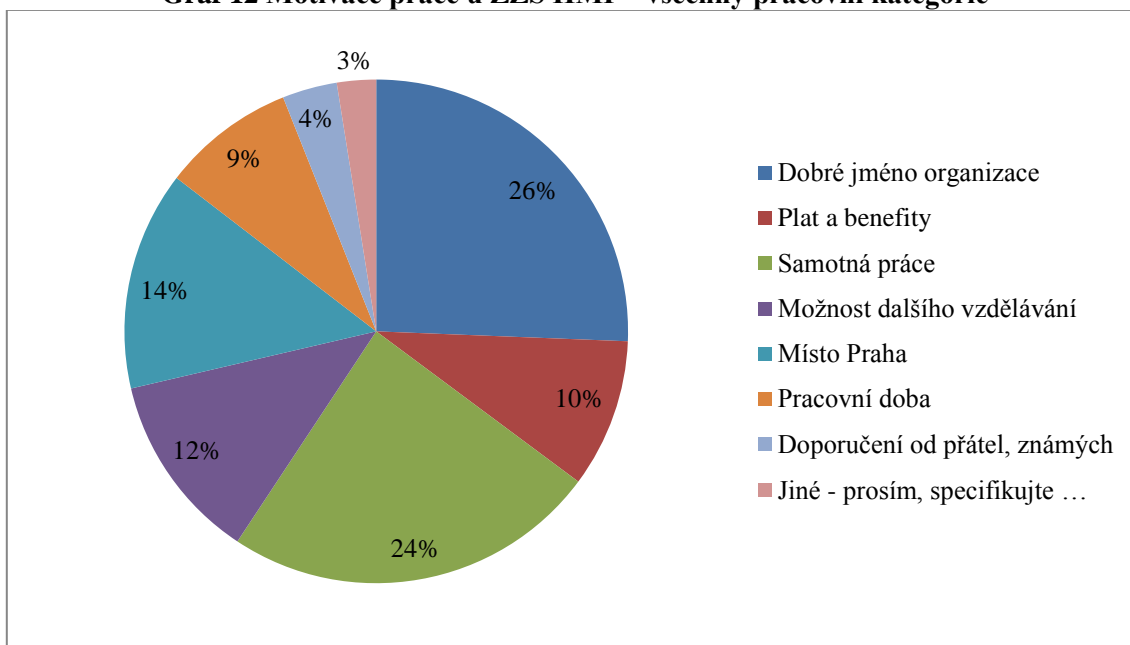
pracovníků, školitelů a lektorů ZZS HMP. Cílem této komise je prověření odborného a osobnostního růstu záchranáře během adaptačního procesu a odhalení případných nedostatků. Komise následně rozhodne, zda je nový záchranář připraven na samostatný výkon povolání.

Není tedy s podivem, že takto nastavený proces zapracování nových zaměstnanců NLZP je hodnoceno velmi kladně.

Neodpovědělo 8,86 % respondentů a to lze přičíst pracovní kategorii THP, kde adaptační proces nových zaměstnanců není pevně nastaven.

#### Otázka č. 4 Důvod mého rozhodnutí pracovat (motivace) u ZZS HMP?

Graf 12 Motivace práce u ZZS HMP - všechny pracovní kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Z dat je patrné, že s rostoucí délkou zaměstnání u organizace roste nespokojenost v různých složkách motivace (uznání a prestiž, samostatnost a rozvoj, peníze a čas), bylo by proto dobré se na tyto skupiny soustředit a intervenovat (ocenění v interním časopise s fotkou, diplom a podání ruky, dny placeného volna navíc, poukázky na wellnes, či relax, divadlo aj., peníze – ale možná i nabídky kongresů aj.). Jako nejvíce nespokojená a heterogenní (ve srovnání s jinými) se jeví jednak skupina lékařských zaměstnanců a jednak skupina zaměstnanců s délkou zaměstnání v organizaci 10-25 let. Zde by bylo třeba cílených intervencí a srovnávacího dotazníku po jejich provedení.

### **Závěr a interpretace:**

Motivace = důvody, proč pracovat u ZZS HMP je složena z několika různých položek nejen finančního charakteru. Jako nejdůležitější faktor, uváděli zaměstnanci „dobré jméno organizace“ (51%) a „samotná práce“ (48%). Platové ohodnocení a benefity spolu s pracovní dobou (THP – pružná pracovní doba, NLZP a LZP nepřetržitý provoz), byly hodnoceny jako nejméně důležité položky pro zaměstnance, pro mě velmi překvapivě. Středně důležitou pracovní motivaci přikládají zaměstnanci osobnímu rozvoji „možnosti se dále vzdělávat“ (24%) a místu výkonu práce „Praha“ (28%).

Ve světové literatuře opakovaně plat končí v motivační kaskádě na druhém či třetím místě, na prvním je osobní růst a samostatnost, naplnění osobních schopností a na druhém bývá prestiž místa = prestiž firmy, ocenění zaměstnance spolupracovníky, nadřízenými a společností.

Z výsledků této práce rovněž plyne, že nejsilnější motivační složkou (nebo nejsilnější moment vedoucí k uspokojení s prací) je prestiž – ocenění organizace veřejností, hned další a téměř stejně důležitá je možnost růstu a samostatnost, teprve na dalším místě je finanční ohodnocení a pracovní doba. **Do první skupiny „osobní rozvoj a naplnění“** lze zařadit otázky na samotnou práci a možnosti vzdělávání, tyto důvody označili respondenti **72x**. **Do druhé skupiny (prestiž místa)** lze zahrnout otázky „dobré jméno organizace“ a „místo Praha“ – obě souvisí s prestiží pracoviště a za důležité je označili respondenti **69x**. Ve třetí, **poslední skupině jsou otázky na plat a benefity (19x) a pracovní dobu (17x) – materiální motivaci zde označili respondenti celkem 36x**. Vychází tedy podobná posloupnost motivace, jako ve světové literatuře (1,2,3) – na prvním místě je prestiž, uznání společností, spolupracovníky a nadřízenými, na druhém osobní rozvoj a naplnění osobních schopností (dosažení maxima osobních možností) a teprve na třetím místě plat, benefity a čas.

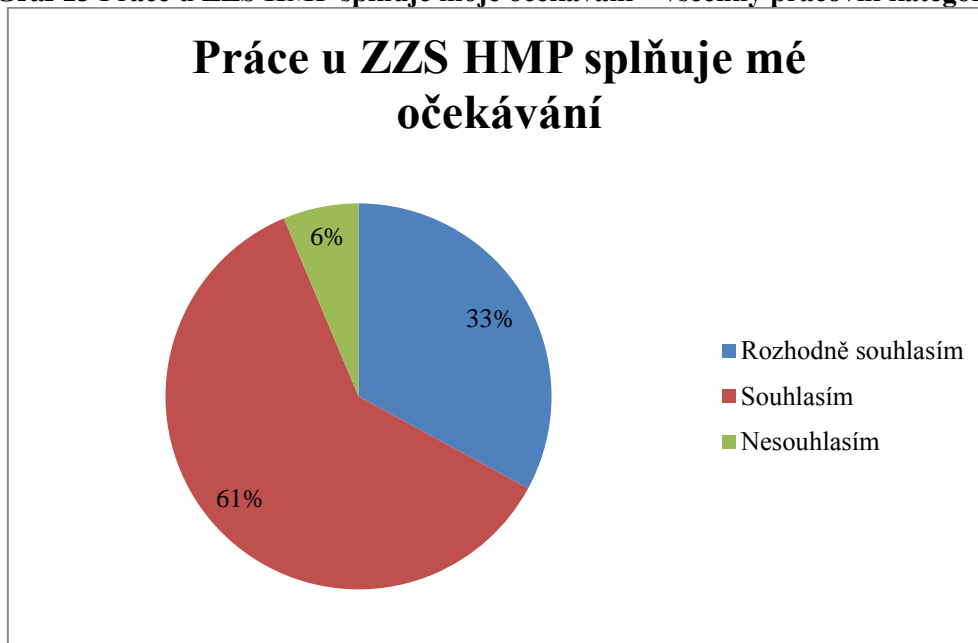
### **Otázka č. 5 Práce u ZZS HMP splňuje mé očekávání**

**Tabulka 8 Práce u ZZS HMP splňuje mé očekávání**

<b>Rozhodně souhlasím</b>	33%
<b>Souhlasím</b>	61%
<b>Nesouhlasím</b>	6%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Graf 13 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání – všechny pracovní kategorie**

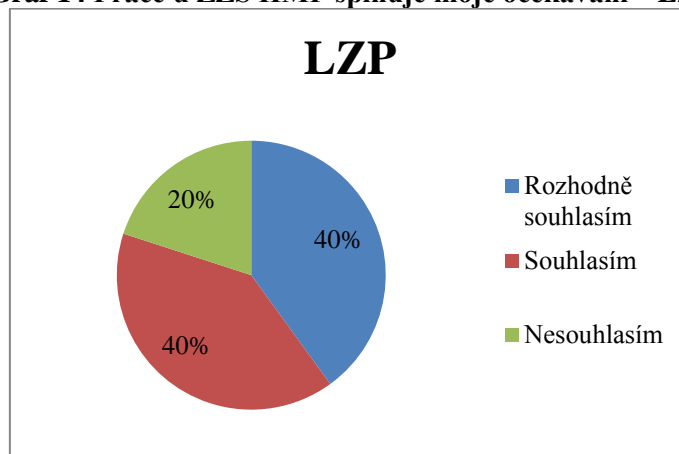


**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Při hodnocení odpovědí vzorku všech zaměstnanců dohromady je zřejmé, že absolutní většina (93,7%) považuje práci ve společnosti za naplňující jejich očekávání, jen zlomek (6,33%) svá očekávání splněna nemá.

**Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:**

**Graf 14 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání – LZP**

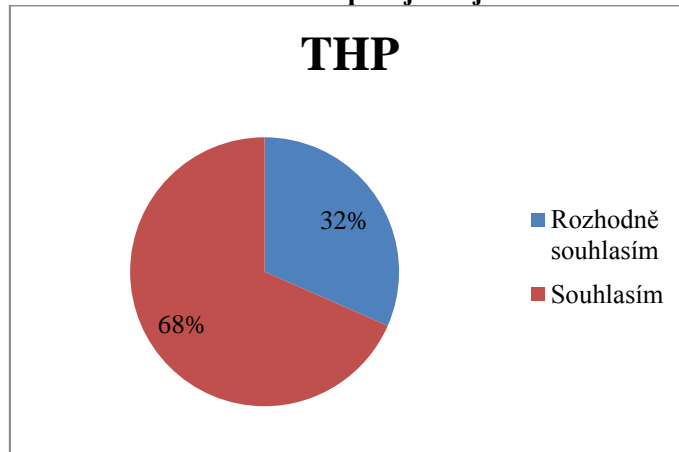


**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

U lékařů je naplnění očekávání, která od práce v organizaci mají u 80%, 20% (výrazně více než v jiných skupinách) spokojeno není. S ohledem na velikost vzorku (n=5) je interpretace zatížena statistickou chybou, nicméně se zdá, že mezi lékaři jsou rovnoměrně zastoupeny skupiny velmi spokojených, nespokojených a spokojených. Práce u ZZS HMP má

(na rozdíl od nelékařských zdravotnických pracovníků) pro lékaře jistý odborný strop, nad který je obtížné se dále vzdělávat a praxe nepřináší srovnatelné množství a pestrost práce, jako například práce lékařů v nemocnicích nebo odborných ambulancích.

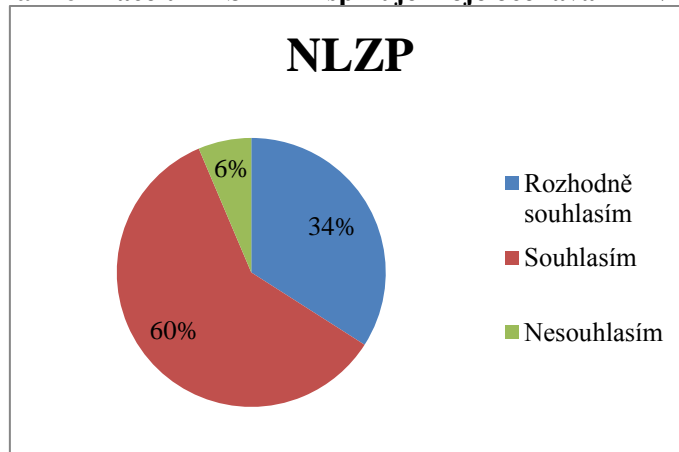
**Graf 15 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání - THP**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

THP pracovníci mají ve 100% naplněna očekávání, která vůči práci v organizaci mají. Teoreticky to znamená, že práce v organizaci je zajímavá, pestrá, nejde o monotónní a jednoduchou činnost, ale o stále se vyvíjející a měnící, náročnou práci v prestižní organizaci, která je pozitivně vnímaná veřejností.

**Graf 16 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání - NLZP**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Průzkum u zaměstnanců NLZP svými výsledky odpovídá průměru celé organizace, jen malé procento (6%). Nelékařští zdravotníci mohou v organizaci pracovat velmi samostatně, jejich práce je vnímána veřejností i kolegy jako prestižní a důležitá a mají zřejmě kvalitní možnosti dalšího růstu a vzdělávání. Práce středních zdravotnických zaměstnanců na ZS je veřejností i odbornou veřejností hodnocena jako velmi významná (záchrana životů a zdraví)

a tito pracovníci většinu času pracují samostatně a bez přímého dohledu lékaři. To se pozitivně odráží v jejich pocitu prestiže a naplnění.

**Tabulka 9 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	6%
Souhlasím	9%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Rozhodně souhlasím	7%
Souhlasím	2%
Nesouhlasím	2%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	5%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Souhlasím	13%
Nesouhlasím	2%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Rozhodně souhlasím	13%
Souhlasím	28%
Nesouhlasím	2%
<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	5%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

### **Závěr a interpretace:**

Tento tematický modul nabízí základní a stručnou informaci o tom, jak jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni. Spokojenost s různými aspekty života dává přehled o celkovém hodnocení, kdy více jak 60% zaměstnanců je spokojeno u ZZS, splňuje očekávání a 33% rozhodně souhlasí. U kategorie THP se v podstatě záporné odpovědi vůbec nevyskytují. Pokud se vyskytují negativní odpovědi, je to u skupiny NLZP u délky pracovního poměru 1 – 3 a 10 – 25 let u ZZS HMP. U zaměstnanců s delší praxí u zaměstnavatele může hrát roli syndrom vyhoření, který je poměrně častý vzhledem k charakteru práce. I z tohoto malého vzorku se dá učinit závěr, že intervence (motivace, vzdělávání aj.) je vhodná i u zaměstnanců (nebo právě u nich), kteří jsou v organizaci delší dobu.

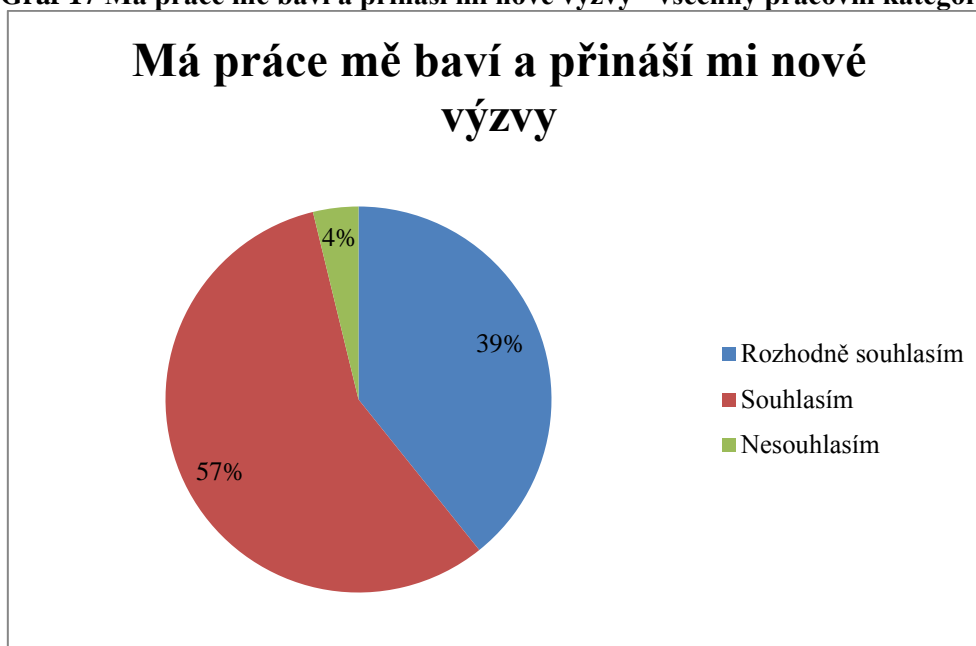
## Otázka č. 6 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy

Tabulka 10 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy

Rozhodně souhlasím	39%
Souhlasím	57%
Nesouhlasím	4%

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

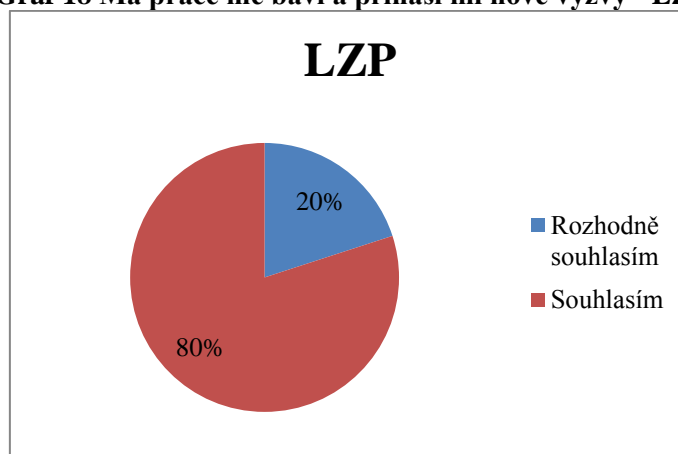
Graf 17 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - všechny pracovní kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:

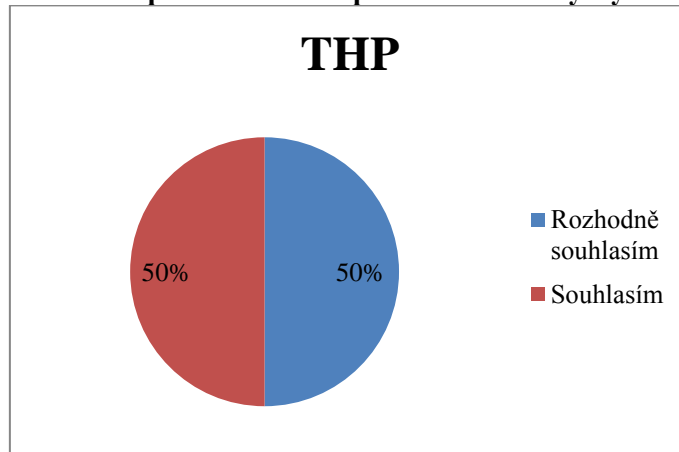
Graf 18 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - LZP



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Výsledek je opět zkrácen malým vzorkem. Nicméně je přesto vidět, že lékaři jsou spokojeni, vyslovené nadšení ale projevuje jen malá část. Práce pro lékaře je někdy zřejmě méně motivující než u jiných zaměstnanců ZZS.

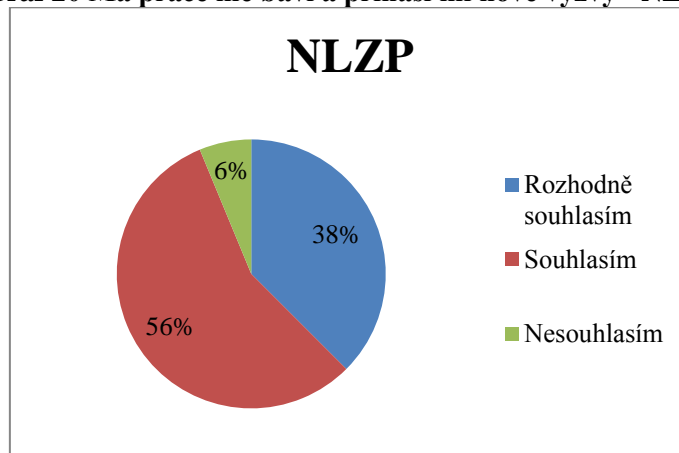
**Graf 19 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - THP**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Lepší výsledek než u lékařů. Práce je pro THP pracovníky uspokojující a rozvíjí je.

**Graf 20 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - NLZP**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Závěr je podobný jako u předešlého grafu, který se týkal NLZP, jen 6% není spokojeno, ve zbytku je vysoký počet zaměstnanců, kteří cítí silně, že je práce baví.



**Tabulka 11 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	9%
Souhlasím	6%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Rozhodně souhlasím	7%
Souhlasím	4%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	5%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	11%
Nesouhlasím	2%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Rozhodně souhlasím	13%
Souhlasím	26%
Nesouhlasím	4%
<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Souhlasím	7%
Rozhodně souhlasím	2%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Je patrný postupně se invertující poměr rozhodně souhlasících a souhlasících s nárůstem počtu odpracovaných let v organizaci, rovněž tak narůstá s počtem let i procento nespokojených. Zaměstnanců, kteří jsou v organizaci nad 25 let je málo, vzorek proto není reprezentativní. Zdá se, že spokojenost a motivace s počtem let v organizaci postupně klesá. I zde se nabízí úvaha nad možnými intervencemi ve skupinách déle pracujících, tak, aby jejich motivace a spokojenost neklesala.

#### **Závěr a interpretace:**

Spokojenost v organizaci se přirozeně mění i podle délky praxe u zaměstnavatele. Obecně lze shrnout, že nejméně spokojení jsou zaměstnanci s lékařským vzděláním a s delší dobou praxe. S ohledem na výše uvedené výsledky a jejich interpretaci by bylo dobré se zamyslet, zda nevytvořit pozitivní intervence i pro skupiny zaměstnanců, kteří v organizaci jsou déle než 10 let a jsou „zkušení“. Zatím byla hlavním cílem vzdělávání a motivace skupina nově příchozích zaměstnanců a zdá se, že vzdělávání a motivace jsou po celou dobu zaměstnání důležité. Za pozornost a další výzkum stojí i skupina lékařských zaměstnanců, v budoucnu proto plánuji průzkum u co největšího počtu lékařů (na plný úvazek jich na ZZS HMP pracuje 28) a podrobný rozbor výsledků.

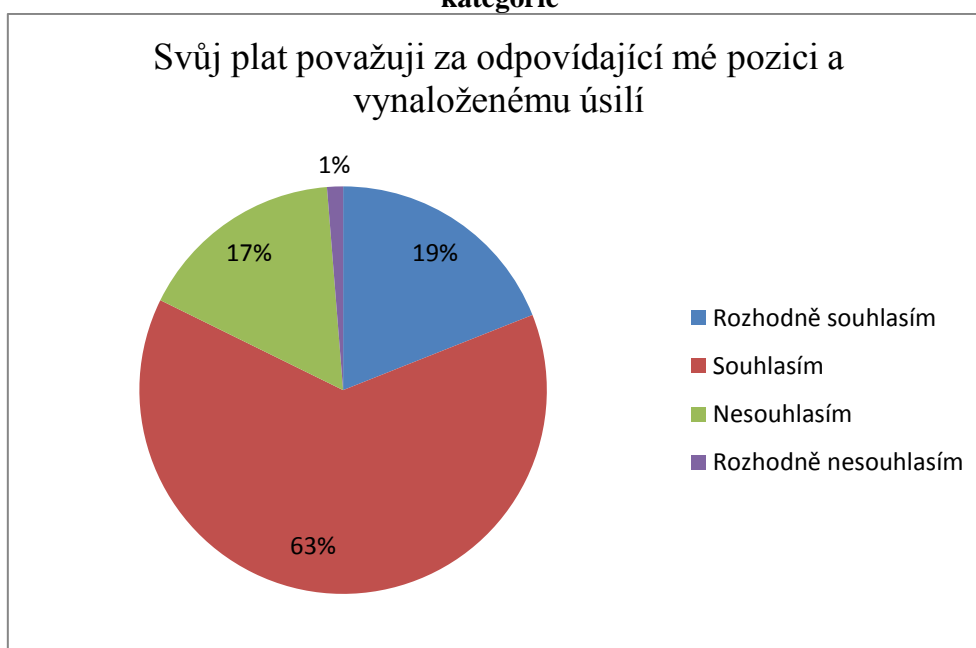
## Otázka č. 7 Svůj plat považuji za odpovídající mé pozici a vynaloženému úsilí

Tabulka 12 Svůj plat považuji za odpovídající mé pozici a vynaloženému úsilí

Rozhodně souhlasím	19%
Souhlasím	63%
Nesouhlasím	17%
Rozhodně nesouhlasím	1%

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

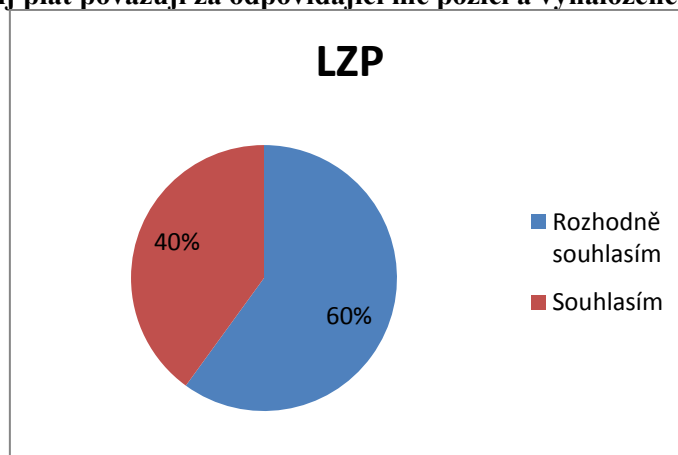
Graf 21 Svůj plat považuji za odpovídající mé pozici a vynaloženému úsilí - všechny pracovní kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

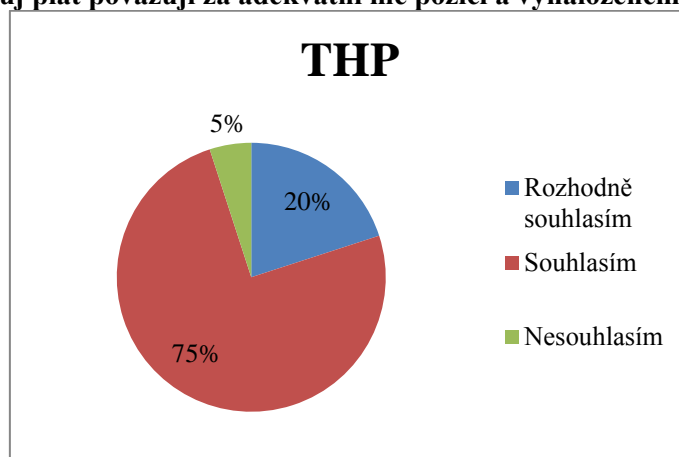
Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:

Graf 22 Svůj plat považuji za odpovídající mé pozici a vynaloženému úsilí LZP



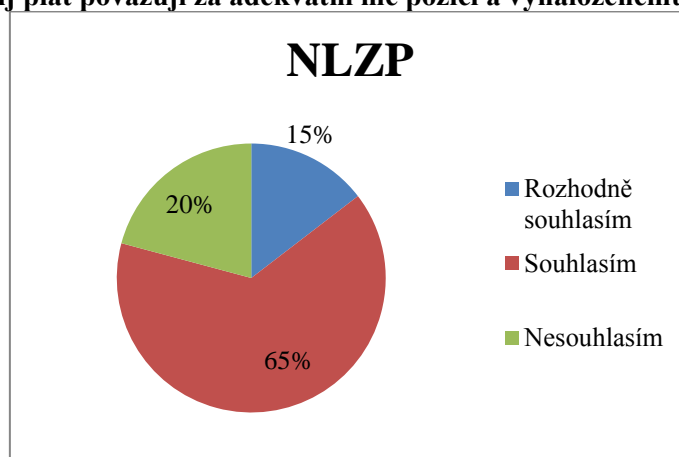
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Graf 23 Svůj plat považuji za adekvátní mé pozici a vynaloženému úsilí - THP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Graf 24 Svůj plat považuji za adekvátní mé pozici a vynaloženému úsilí - NLZP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Tabulka 13 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Souhlasím	13%
Nesouhlasím	2%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	9%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Souhlasím	5%
Nesouhlasím	4%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	11%
Nesouhlasím	2%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Rozhodně souhlasím	9%
Souhlasím	23%
Nesouhlasím	11%

<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	4%
Nesouhlasím	2%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

### **Závěr a interpretace:**

Opět je vidět rozdílný trend u lékařů (jakoby motivace platem byla naopak vyšší než u ostatních zaměstnanců, zatímco spokojenost s prací samotnou naopak nižší než u nelékařských zdravotnických pracovníků, jak plyne z předešlých výsledků). U nelékařských zdravotníků je naopak spokojenost s platem menší než u dalších skupin. Naopak je u nich ale větší spokojenost s prací samotnou.

Politika finančního odměňování u ZZS HMP splňuje aktivním způsobem očekávání u svých zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci ZZS HMP jsou se vztahem mezi pracovním výkonem a odměnou, která splňuje jejich základní lidské potřeby, většinou spokojena. Kladné hodnocení této položky bylo poměrně vysoké „rozhodně souhlasím“ (19%) a „souhlasím“ (63%).

Nejvíce nesouhlasných odpovědí bylo z pracovní kategorie NLZP (21%). Někteří zaměstnanci nepovažují odměňování za spravedlivé, což může souviset s tím, že v organizaci není doposud nastaven systém hodnocení zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu se neodvíjí od kvality a rozsahu plnění pracovních úkolů. Tyto názory často zaznívají na společných jednání se zástupci odborových organizací.

Naopak lékařští zdravotničtí pracovníci (LZP) jsou s finančním ohodnocením spokojeni.

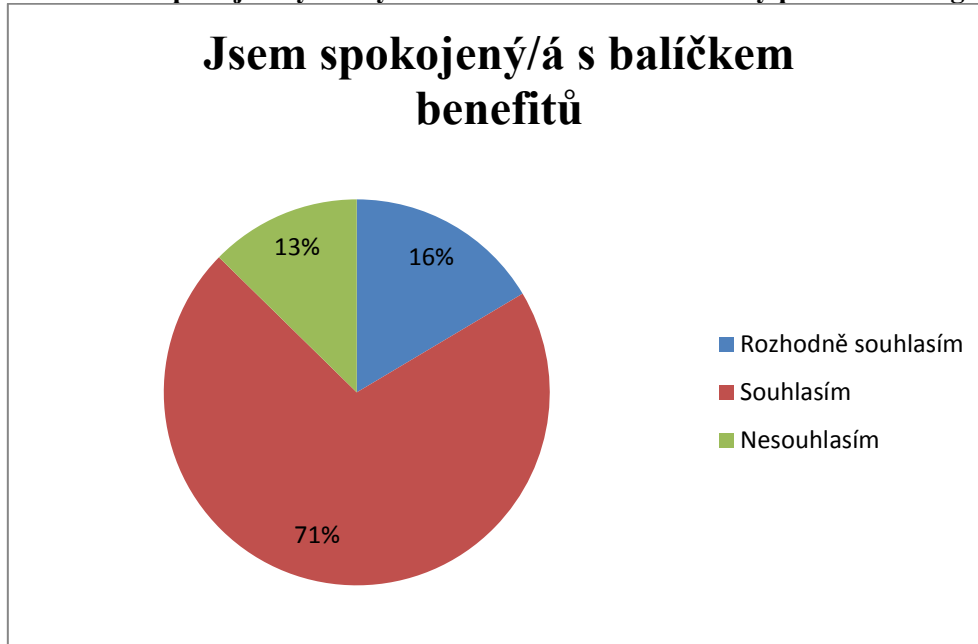
### **Otázka č. 8 Jsem spokojený/á s balíčkem benefitů**

**Tabulka 14 Jsem spokojený/á s balíčkem benefitů**

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>16%</b>
<b>Souhlasím</b>	<b>71%</b>
<b>Nesouhlasím</b>	<b>13%</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

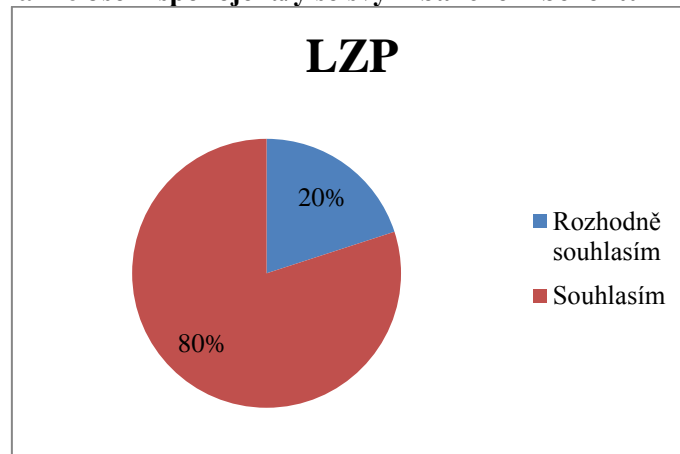
**Graf 25 Jsem spokojený/ý se svým balíčkem benefitů - všechny pracovní kategorie**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

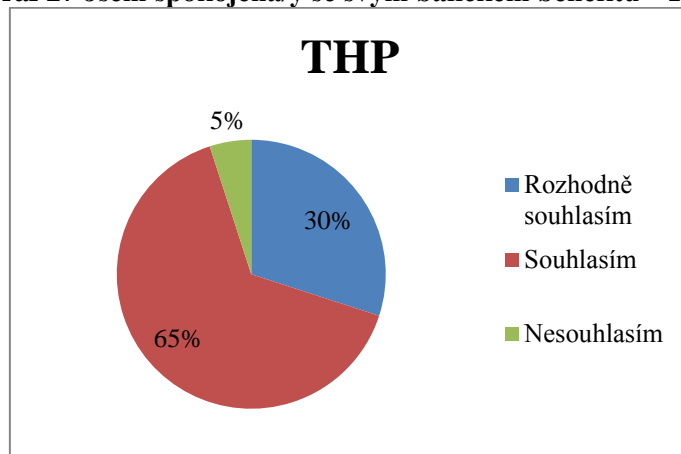
**Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:**

**Graf 26 Jsem spokojený/ý se svým balíčkem benefitů - LZP**



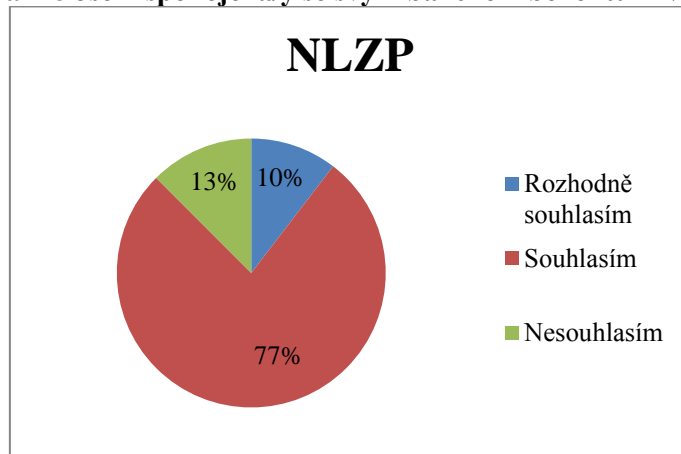
**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Graf 27 Jsem spokojená/ý se svým balíčkem benefitů - THP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Graf 28 Jsem spokojená/ý se svým balíčkem benefitů - NLZP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Tabulka 15 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Souhlasím	15%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	9%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Souhlasím	4%
Nesouhlasím	5%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Souhlasím	13%
Nesouhlasím	2%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Rozhodně souhlasím	7%
Souhlasím	30%
Nesouhlasím	6%

<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	7%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

### **Závěr a interpretace:**

Preference a spokojenost se zaměstnaneckými výhodami většinou závisí na individuálních potřebách jednotlivce. Každý benefit většinou nachází odezvu u jiných skupin zaměstnanců.

Z dat je zřejmé, že organizace ZZS HMP má nadprůměrně štědrú politiku sociálních výhod pro své zaměstnance. Benefity pro zaměstnance jsou tvořeny prostřednictvím fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Mezi základní benefity patří příspěvek na stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na volnočasové poukázky tzv. „Tiket multi“, příspěvky na cestování a kongresy, podpora sportovních aktivit – registrační poplatky a další náklady, MultiSport kartu. Mimo benefity hrazené z FKSP je to možnost profesního vzdělávání, pružná pracovní doba u THP, 5 dnů „sick days“ – indispoziční zdravotní volno aj.

Obecně lze shrnout, že jsou zaměstnanci s balíčkem benefitů spokojeni. Skupina zaměstnanců, která s nabídkou benefitů není zcela spokojená je NLZP (21%). Podíváme-li se blíže na rozdělení grafu podle délky trvání pracovního poměru, jed o zaměstnance s delší délkou praxe tj. 10 – 25 let (11%).

Zajímavé by bylo do budoucna směřovat dotazník k identifikaci spokojenosti s konkrétními benefity a dotazem, o jaké benefity by byl mezi zaměstnanci zájem, které zaměstnavatel neposkytuje. Dalším zajímavým zjištěním by mohlo být, zda mají vůbec zaměstnanci o nabízených benefitech přehled a vědí o nich. Je možné, že pro různé skupiny zaměstnanců jsou důležité různé benefity, rovněž se zdá, že s rostoucí délkou zaměstnání se (jako v jiných otázkách položených dříve) projevuje nižší spokojenost.

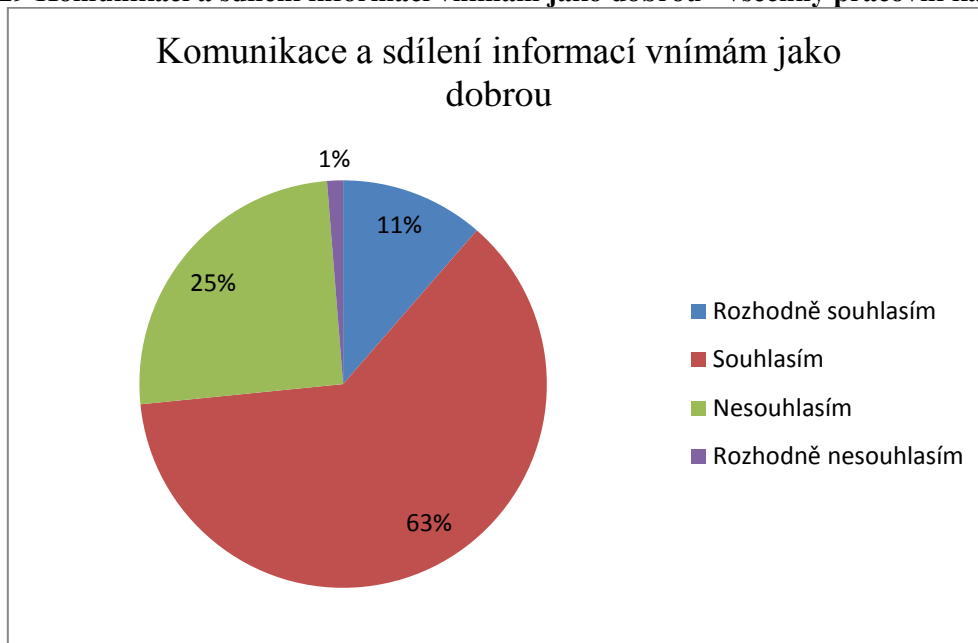
### **Otázka č. 9 Komunikace a sdílení informací vnímám jako dobrou:**

**Tabulka 16 Komunikace a sdílení informací vnímám jako dobrou**

<b>Rozhodně souhlasím</b>	11%
<b>Souhlasím</b>	63%
<b>Nesouhlasím</b>	25%
<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	1%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Graf 29 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - všechny pracovní kategorie**

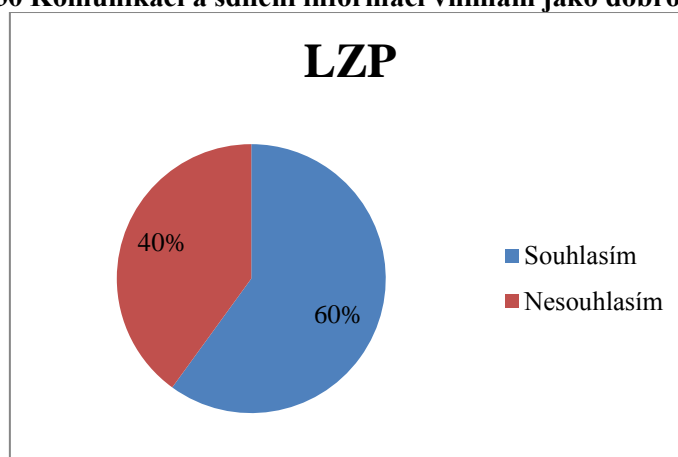


**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Je pozoruhodné, že ve složité a náročné práci hodnotí komunikaci uvnitř organizace jako nedostatečnou pouze 26% zaměstnanců a jako rozhodně nedostatečnou pouhé jedno procento. Jistě bude stát za to zjistit více podrobností o nedostatcích komunikace, protože v organizaci, která zachází se zdravím a životy nemocných může každá porucha komunikace vyústit ve fatální následky.

**Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:**

**Graf 30 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - LZP**



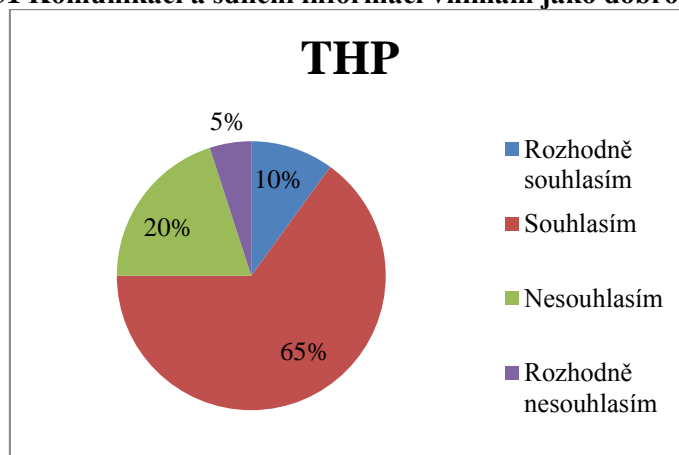
**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Zde se (opět) projevuje (u malého vzorku) roztržitost názorů lékařů, s ohledem na odpovědnost posádek za zdraví a životy pacientů bude nutné prozkoumat co největší



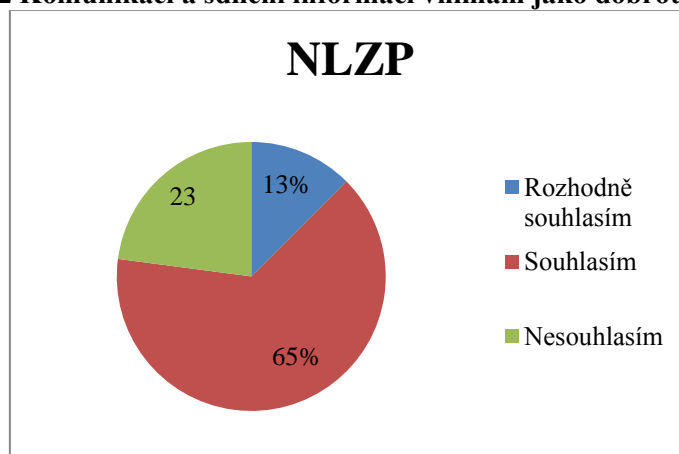
vzorek lékařů (celkový počet plných úvazků v organizaci je 28) a vyvodit patřičné závěry nastavit intervence, tak, aby tato potencionálně nebezpečná situace byla kompetentně řešena.

**Graf 31 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - THP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

**Graf 32 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - NLZP**



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

I zde platí podobné závěry jako u lékařů, porucha komunikace v týmu zdravotníků ohrožuje pacienta, bude potřeba podrobnější rozbor.

**Tabulka 17 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	6%
Souhlasím	9%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	7%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Souhlasím	9%

<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Souhlasím	6%
Nesouhlasím	9%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Souhlasím	30%
Nesouhlasím	13%
<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	7%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

Závěr a interpretace:

Tento dotaz zahrnuje celkový systém komunikace a informovanosti od vedení organizace, komunikace s přímým nadřízeným, komunikace mezi zaměstnanci a jednotlivými útvary organizace. Jako klíčové je vnímání komunikace na úrovni nadřízený – podřízený a systém informování obecně.

Důležité v systému komunikace je, aby měli zaměstnanci informace, které ke své práci potřebují. Dostatek informací pro kvalitní výkon své práce deklarovalo 11% (rozhodně souhlasí) a 62% (souhlasí) zaměstnanců, kteří odpověděli kladně. Necelých 27% zaměstnanců s výrokem nesouhlasí.

V třídění podle pracovních kategorií hodnotí komunikaci nejhůře zaměstnanci LZP (40%).

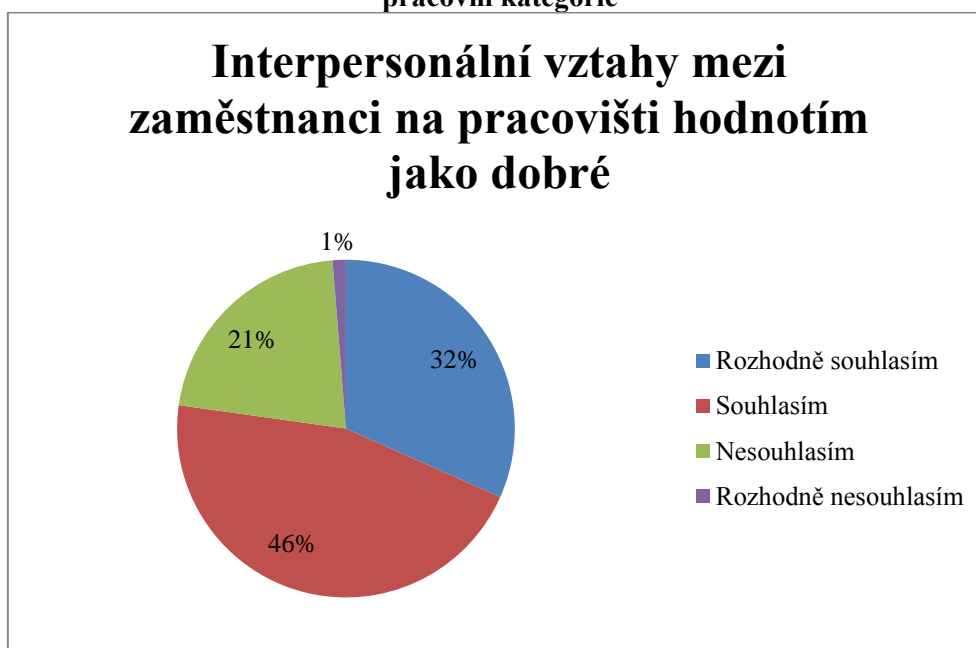
**Otázka č. 10 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti hodnotím jako dobré**

**Tabulka 18 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti hodnotím jako dobré**

<b>Rozhodně souhlasím</b>	32%
<b>Souhlasím</b>	46%
<b>Nesouhlasím</b>	21%
<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	1%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

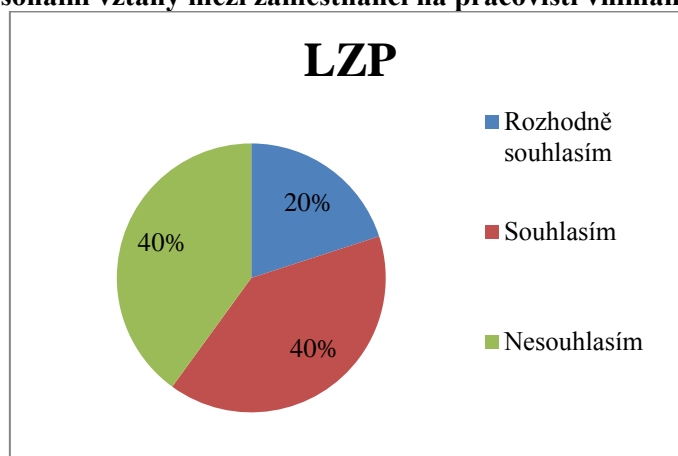
**Graf 33 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - všechny pracovní kategorie**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Rozdělením podle kategorií zaměstnanců dostaneme následující výsledky:**

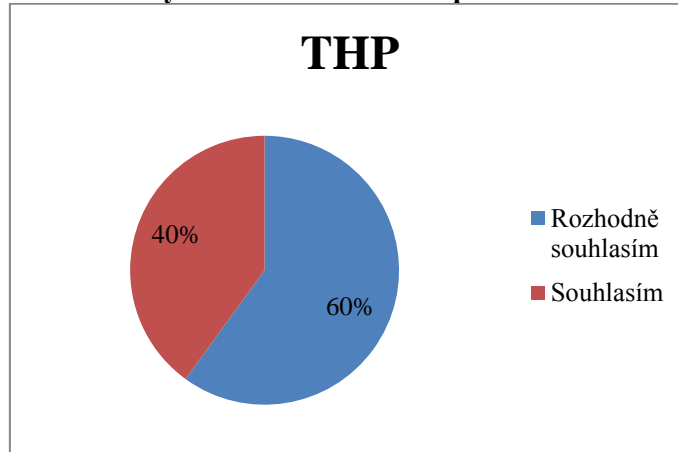
**Graf 34 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - LZP**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

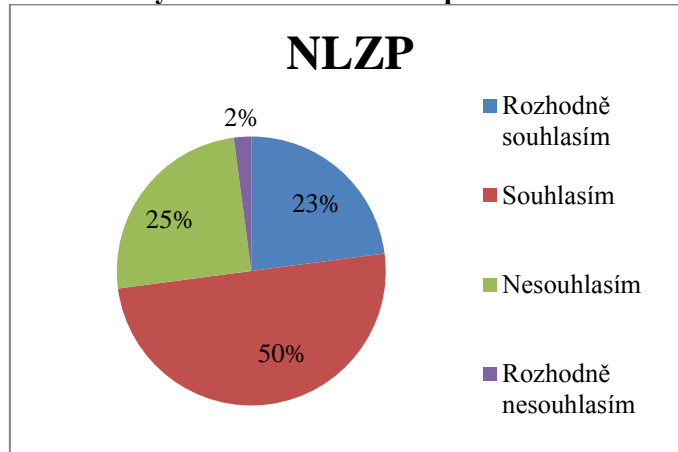
Ve skupině lékařských zaměstnanců je pozoruhodné, že téměř polovina není spokojena s mezilidskými vztahy na pracovišti, toto zjištění je v kontrastu s THP a i s NLP, jistě si to zaslouží podrobnější rozbor a případnou intervenci.

**Graf 35 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - THP**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

**Graf 36 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - NLZP**



**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

S ohledem na velikost skupiny NLZP by možná bylo dobré rozdělit zkoumané subjekty podle umístění pracoviště (výjezdová skupina, dispečink – ZOS aj.) aby se případně zjistilo, kde vztahy jsou dobré a kde horší a mohla být provedena ev. Intervence (rotace ve výjezdových skupinách a výjezdových základnách, teambuilding, psychologická intervence, mediační intervence aj.).

**Tabulka 19 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP**

<b>0 - 1 rok</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	9%
Souhlasím	4%
Nesouhlasím	2%
<b>1 - 3 roky</b>	<b>11%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	5%
Nesouhlasím	2%
<b>3 - 5 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	5%
Nesouhlasím	2%
<b>5 - 10 let</b>	<b>15%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	2%
Nesouhlasím	9%
Rozhodně nesouhlasím	2%
<b>10 - 25 let</b>	<b>43%</b>
Rozhodně souhlasím	4%
Souhlasím	28%
Nesouhlasím	11%
<b>Více než 25 let</b>	<b>9%</b>
Rozhodně souhlasím	2%
Souhlasím	7%

**Zdroj: Vlastní zpracování (2018)**

### **Závěr a interpretace:**

Osobní vztahy na pracovišti hrají pro zaměstnance a jeho výkon důležitou úlohu a mohou být jedním z důvodů stabilizace nebo odchodu ze zaměstnání.

Dobré vztahy mezi zaměstnanci vytváří půdu pro fungující horizontální komunikaci. Ve vztazích mezi zaměstnanci V ZZS HMP převažuje přátelská atmosféra podle mínění více jak 77 % dotázaných, kteří odpověděli kladně. Podíl kladných odpovědí převažuje nad zápornými odpověďmi, kterých od všech respondentů tvoří 23 %.

Dle délky praxe u organizace, nejsilnější skupinou zaměstnanců, kteří hodnotí interpersonální vztahy negativně, je 10 – 25 let.

## **4.2 Závěr výzkumu**

Prezentované výstupy tohoto šetření jsou výsledkem analýzy, jež až na výjimky nepřesahuje základní hodnotící rovinu. Převážná většina zjištění získaných dotazování není z pohledu zaměstnavatele dramaticky nepříznivá. Tento výzkum ukázal, že zaměstnanci

ZZS HMP, považují další profesní vzdělávání za velmi důležité a jeví o něj zájem. Je pro ně velmi důležité dobré jméno organizace, vlastní samostatnost a odbornost a její ocenění. Díky podpoře vedení organizace mají zaměstnanci možnost se vzdělávat a to především na náklady zaměstnavatele.

## ZÁVĚR

Jak z práce vyplývá, jedná se komplexně pojatý systém vzdělávání, který je nejen propracovaný, ale je to především proces dlouhý a náročný. V případě lékařů se jedná o vystudování šestiletého oboru, v případě zdravotnických záchranářů nebo operátorů zdravotnického operačního střediska, jde o vyšší odbornou školu popřípadě vysokou školu bakalářského stupně.

Co se týče celoživotního vzdělávání, jedná se o zásadní složku, bez které se dnes neobejde žádné zdravotnické zařízení. Žijeme v době, kdy se neustále vyvíjí nové metody, postupy léčby, nové léky a přístroje, je proto potřeba, aby zdravotničtí pracovníci drželi krok s dobou, rozvíjeli své schopnosti a dovednosti.

V každé organizaci jsou nedostatky a rezervy, které by se měli odstranit. V zájmu dalšího rozvoje systému vzdělávání je dobré se také zamyslet nad audity vzdělávání, nad hodnocením kvality vzdělávání ze strany zaměstnanců (hodnocení lektorů, hodnocení systému a jednotlivých kurzů) a zavedením hodnocení kvality vzdělávání samotných zaměstnanců pomocí objektivního nástroje.

Takovým nástrojem mohou být výsledky testů znalostí nebo praktických zkoušek a hodnocení výsledků těchto testů v čase. Podobný systém by byl potřebný a jeho výsledky by mohly pomoci hodnotit kvalitu výukového programu v čase, jeho vývoj a mohl by být nástrojem použitelným ke zvyšování kvality a efektivity vzdělávacího procesu do budoucna.

V rámci vzdělávacího procesu lze hodnotit na jedné straně kvalitu lektorů, kurzů a vzdělávacích prostředků na straně vzdělávacího a výcvikového střediska a na druhé straně kvalitu znalostí a dovedností samotných zaměstnanců. K tomuto účelu by bylo dobré vyvinout skórovací systém a zveřejňovat tabulku s výsledky lektorů a oblíbeností kurzů, také by bylo vhodné hodnotit zaměstnance a vyhlašovat ty, kteří mají výsledky výborné, případně je odměnit. Rozumně a slušně podaná zpětná vazba by vedla k vyšší soutěživosti a motivaci jak lektorů, tak zaměstnanců.

V dnešní době by měla každá organizace přijmout fakt, že základním stavebním článkem existence je lidský kapitál. To jsou zaměstnanci, kteří organizaci reprezentují a utváření celkový obraz společnosti, kulturu organizace nejen dovnitř, ale i navenek. Řídit a rozvíjet lidský kapitál v organizaci považují za velmi důležité. Pomocí systémového vzdělávání a péči o zaměstnance mohou organizace rozvíjet potenciál svých zaměstnanců, rozvíjet schopnosti a dovednosti, vytvářet příznivé podmínky pro práci a tím napomáhat uskutečňovat cíle organizace. Z odpovědí je patrné, že právě naplnění osobního potenciálu, samostatnost a růst

odbornosti a následné ocenění a prestiž, je to, co od svého zaměstnavatele zaměstnanci nejvíce očekávají a co pro svou motivaci nejvíce potřebují.

Co bych doporučila vedení organizace, aby zlepšilo, změnilo, zavedlo, zrušilo k větší spokojenosti svých zaměstnanců? Doporučení je jednoduché: klást důraz na osobní růst, naplnění osobního potenciálu jednotlivců v organizaci, posilovat pocit prestiže a důležitosti každého zaměstnance a umožnit mu zpětnou vazbu. Výzkum odhalil oblasti, které si zaslouží další rozbor a intervence (skupina lékařů, skupina zaměstnanců pracujících v organizaci více než 10 let).



# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv, *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-717-893-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-7269-513-4.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Psyché (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 4. aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada: Psyché, 2009. ISBN 80-247-0405-6.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. Grada. 2014. ISBN 978-80-247-503-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktual. a roz. vydání. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

MAREŠ, M. *Krizový management*. Management Press, 2013. ISBN 978-80-869-2992-7.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, 2. roz. vyd. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

Zákon č. 96 ze dne 4. února 2004, o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1452-1479. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 239 ze dne 28. června 2000, o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3461-3474. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 374 ze dne 6. listopadu 2011, o zdravotnické záchranné službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 131, s. 4839-4848. ISSN 1211-1244.

Vyhláška č. 55 ze dne 1. března 2011, o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 20, s. 482-543. ISSN 1211-1244.

Vyhláška č. 189 ze dne 10. června 2009, o atestační zkoušce, zkoušce k vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, závěrečné zkoušce akreditovaných kvalifikačních kurzů a aprobační zkoušce a o postupu při ověření znalosti českého jazyka (vyhláška o zkouškách podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 56, s. 2735-2744. ISSN 1211-1244.

#### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

NATHAN, Eva, D. PRAJOGO, B. COOPER. The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*. 2017, vol. 38(2), s. 274-287, <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2015-0090>.

NEHRING, W. M. & F. R. LASHLEY. Nursing Simulation: A Review of the Past 40 Years. *Simulation & Gaming*. 2009, vol. 40(4), s. 528–552.

#### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Současnost ZZS HMP. *Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy* [online]. Praha: ZZS HMP, 2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.zzshmp.cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- ZZS HMP – Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy  
RLP – rychlá lékařská pomoc  
RZP – rychlá zdravotnická pomoc  
VVS – vzdělávací a výcvikové středisko  
IZS – integrovaný záchranný systém  
ZOS – zdravotnické operační středisko  
ZZS – zdravotnická záchranná služba  
LVS – letecká výjezdová skupina  
VŘ – výběrové řízení  
AP – adaptační proces  
PNP – přednemocniční neodkladná péče  
KPR – kardiopulmonální resuscitace  
VS – výjezdová skupina  
NLZP – nelékařští zdravotničtí pracovníci  
LSPP – lékařská služba první pomoci  
RM – rezidenční místo  
AZ – atestační zkouška  
NCO – NZO – Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů  
HPO – hromadné postižení osob  
ALS – Advanced Life Support  
ATLS – Advanced Trauma Life Support  
VM – vzdělávací modul  
BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci  
DRNR – doprava nemocných a zraněných  
THP – technicko-hospodářští pracovníci  
LZP – lékařští zdravotničtí pracovníci

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu .....	49
Tabulka 2 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	51
Tabulka 3 Uvítal/a bych více online vzdělávání .....	52
Tabulka 4 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	54
Tabulka 5 Noví zaměstnanci po adaptačním procesu se mi zdají do provozu dostatečně připravení (pro současné zaměstnance).....	55
Tabulka 6 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připravení - LZP.....	56
Tabulka 7 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP:.....	57
Tabulka 8 Práce u ZZS HMP splňuje mé očekávání .....	59
Tabulka 9 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	62
Tabulka 10 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy.....	63
Tabulka 11 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	65
Tabulka 12 Svůj plat považuji za odpovídající mé pozici a vynaloženému úsilí.....	66
Tabulka 13 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	67
Tabulka 14 Jsem spokojený/á s balíčkem benefitů .....	68
Tabulka 15 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	70
Tabulka 16 Komunikace a sdílení informací vnímám jako dobrou .....	71
Tabulka 17 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	73
Tabulka 18 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti hodnotím jako dobré .....	74
Tabulka 19 Rozdělení grafu NLZP dle délky praxe u ZZS HMP .....	77

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu - všechny pracovní kategorie ..	50
Graf 2 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu - LZP .....	50
Graf 3 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP je z mého pohledu - THP.....	51
Graf 4 Nabídka vzdělávání na ZZS HMP podle NLZP .....	51
Graf 5 Uvítal/a bych více online vzdělávání - všechny pracovní kategorie.....	53
Graf 6 Uvítal/a bych více online vzdělávání - LZP.....	53
Graf 7 Uvítal/a bych více online vzdělávání - THP .....	54
Graf 8 Uvítal/a bych více online vzdělávání - NLZP.....	54
Graf 9 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připraveni - všechny pracovní kategorie .....	56
Graf 10 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připraveni - THP .....	56
Graf 11 Noví zaměstnanci jsou po adaptačním procesu dostatečně připraveni - NLZP.....	57
Graf 12 Motivace práce u ZZS HMP - všechny pracovní kategorie.....	58
Graf 13 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání – všechny pracovní kategorie .....	60
Graf 14 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání – LZP .....	60
Graf 15 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání - THP .....	61
Graf 16 Práce u ZZS HMP splňuje moje očekávání - NLZP.....	61
Graf 17 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - všechny pracovní kategorie .....	63
Graf 18 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - LZP .....	63
Graf 19 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - THP .....	64
Graf 20 Má práce mě baví a přináší mi nové výzvy - NLZP.....	64
Graf 21 Svůj plat považuji za odpovídající mé pozici a vynaloženému úsilí - všechny pracovní kategorie .....	66
Graf 22 Svůj plat považuji za odpovídající mé pozici a vynaloženému úsilí LZP .....	66
Graf 23 Svůj plat považuji za adekvátní mé pozici a vynaloženému úsilí - THP.....	67
Graf 24 Svůj plat považuji za adekvátní mé pozici a vynaloženému úsilí - NLZP .....	67
Graf 25 Jsem spokojená/ý se svým balíčkem benefitů - všechny pracovní kategorie .....	69
Graf 26 Jsem spokojená/ý se svým balíčkem benefitů - LZP .....	69
Graf 27 Jsem spokojená/ý se svým balíčkem benefitů - THP.....	70
Graf 28 Jsem spokojená/ý se svým balíčkem benefitů - NLZP.....	70
Graf 29 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - všechny pracovní kategorie	72
Graf 30 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - LZP .....	72

Graf 31 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - THP.....	73
Graf 32 Komunikaci a sdílení informací vnímám jako dobrou - NLZP .....	73
Graf 33 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - všechny pracovní kategorie .....	75
Graf 34 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - LZP ...	75
Graf 35 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - THP...	76
Graf 36 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti vnímám jako dobré - NLZP	76

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Diagram vzdělávání na ZZS HMP od pregraduální fáze až po celoživotní vzdělávání.....	34
Obrázek 2 Diagram pregraduálního vzdělávání a adaptačního procesu .....	35
Obrázek 3 Znárodnění průběhu „Řízení dovedností na ZZS HMP“ .....	38

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Radana Krtilová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Vzdělávání zaměstnanců z pohledu personálního řízení**

**Rok: 2019**

**Počet stran textu bez příloh: 72**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 19**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: RNDr. Žufan Jan, Ph.D., MBA**