

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Řízení vzdělávání zaměstnanců**

**Bc. Petra Máchová**

© 2015 ČZU v Praze

## Souhrn

Diplomová práce na téma „Řízení vzdělávání zaměstnanců“ se zabývá řízením vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci, kterou je Nemocnice Na Bulovce. Konkrétně bylo vybráno Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace (dále jen FBLR). Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu, kterému předchází analýza a popis současného vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci a jeho zhodnocení. V případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření tak, aby došlo k jejich eliminaci.

**Klíčová slova:** řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, kvalifikace, konkurenční výhoda, učící se organizace, vzdělávání zaměstnanců, systém vzdělávání, vzdělávací proces, metody vzdělávání, efektivnost vzdělávání zaměstnanců

## Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci.

Postupovými kroky k naplnění tohoto cíle jsou:

- zpracovat a shrnout teoretická východiska,
- provést charakteristiku vybrané organizace,
- přiblížit problematiku procesu vzdělávání ve zdravotnictví,
- popsat současný systém vzdělávání ve vybrané organizaci,
- provést dotazníkové šetření se zaměstnanci Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace Nemocnice Na Bulovce s cílem získat informace o vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci,
- provést polostrukturované řízené rozhovory s referentkou oddělení vzdělávání a primářkou oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace Nemocnice Na Bulovce s cílem získat informace o řízení procesu vzdělávání ve vybrané organizaci,
- shrnout a vyhodnotit výsledky výzkumu,
- navrhnout změny a možnosti zlepšení.

## **Metodika práce**

Teoretická část práce byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci diplomové práce. Jednalo se tedy o studium odborné literatury, která se věnuje zkoumané problematice.

Při zpracování praktické části byly informace čerpány z interních dokumentů vybrané organizace, veřejně dostupných externích zdrojů, z konzultací s referentkou Oddělení vzdělávání a primářkou Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace a v neposlední řadě z výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, pro kvalitativní výzkum byly zvoleny polostrukturované řízené rozhovory. Výsledky výzkumu byly následně vyhodnoceny a použity k navržení opatření, která by zjištěné nedostatky eliminovala a zvýšila efektivitu procesu vzdělávání ve vybrané organizaci.

Dotazníkové šetření bylo realizováno na oddělení FBLR v termínu 1. 9. – 14. 9. 2015 a zúčastnilo se jej všech 41 zaměstnanců oddělení. Celkem byl řádně vyplněn 39 zaměstnanci, čímž byla zajištěna 95,12 % návratnost dotazníků. Na začátku dotazníku byli respondenti prostřednictvím průvodního dopisu seznámeni s účelem a významem dotazníkového šetření, autorem práce a byli ujištěni o anonymitě a diskrétnosti výzkumu. Celkem se dotazník skládal z 30 otázek zaměřených na jeden z několika tematických okruhů, podle kterých byly následně odpovědi vyhodnocovány. Na závěr dotazníku dostali respondenti prostor pro vyjádření svých názorů a připomínek v poslední otázce.

Polostrukturované rozhovory byly provedeny s primářkou oddělení FBLR a referentkou Oddělení vzdělávání Nemocnice Na Bulovce. Polostrukturovaný rozhovor s referentkou Oddělení vzdělávání byl zaměřen především na zjišťování informací ohledně řízení vzdělávacího procesu v Nemocnici Na Bulovce, kdežto polostrukturovaný rozhovor s primářkou oddělení FBLR byl spíše zaměřen na spokojenost se stávajícím procesem vzdělávání v nemocnici a na postoj zaměstnanců oddělení k dalšímu vzdělávání. Vyhodnocení obou polostrukturovaných rozhovorů bylo provedeno pomocí tzv. scénářů řízeného rozhovoru.

## **Výsledky a návrhy změn**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci oddělení FBLR Nemocnice Na Bulovce jsou dostatečně motivováni k získávání a osvojování si nových znalostí a dovedností ve svém

oboru. Možnost dalšího vzdělávání je jedním z důležitých kritérií při výběru zaměstnavatele pro většinu respondentů. Velké procento respondentů hodnotí své znalosti získané během studia na odborné škole již jako nedostačující. Kvalitu interních školení hodnotí respondenti velice kladně, především připravenost lektora a metody výuky. Celkově však tyto vzdělávací akce respondenti shledávají jako přínosné pro výkon svého povolání.

Nabídka dalšího vzdělávání je pro většinu respondentů odpovídající jejich potřebám vzdělávání a také dostupné informace o možnostech dalšího vzdělávání hodnotí jako dostačující. Administrativa spojená s přihlašovaním a absolvováním vzdělávací akce není pro většinu respondentů komplikací. Nejvíce zmiňovaným problémem, spojeným s účastí na vzdělávání, je nedostatek financí na cestovní úhrady. Tento problém se týká jak lékařů, tak i nelékařských zdravotnických pracovníků oddělení FBLR. Stejným počtem hlasů byl dále zastoupen problém nedostatku financí na vzdělávání a problém se zajištěním provozu oddělení po dobu účasti pracovníka na vzdělávací akci. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou si respondenti nejistí především v celkové počítačové gramotnosti a znalosti alespoň jednoho cizího jazyka. Tento jev je pravděpodobně způsoben především tím, že těmto oblastem není při přípravě na odborných školách věnována taková pozornost.

Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že z pohledu vedení oddělení FBLR a referentky Oddělení vzdělávání je systém vzdělávání nastaven vhodně a efektivně, přesto však existují určité nedostatky, které by bylo vhodné eliminovat. Vedoucí pracovníci oddělení FBLR se potýkají s problémem nedostatečných finančních prostředků na cestovní úhrady spojených s účastí na vzdělávacích akcích mimo nemocnici a dále s nízkým finančním limitem na vzdělávání lékařů. Ač je nabídka možností dalšího vzdělávání velice pestrá, vedoucí pracovníci oddělení FBLR jsou ve výběru vzdělávacích akcí těmito překážkami omezeni. To se projevuje například tím, že oddělení FBLR nedisponuje dostatečným počtem pracovníků proškolených ve Vojtově metodě u dospělých a v Respirační fyzioterapii u pacientů s umělou plicní ventilací, přestože pacientů vyžadujících péči v této oblasti je stále více. Dalším nedostatkem, který lze řešit ze strany nemocnice jsou nedostatečné výukové prostory. Odstranění ostatních zmíněných problémů a nedostatků však bohužel není v kompetenci Oddělení vzdělávání ani vedení nemocnice. Jedná se například o vysoké ceny vzdělávacích akcí, přebujelá administrativa spojená s akreditacemi lékařských i nelékařských profesí nebo také s realizací specializačního vzdělávání v rámci dotačních programů na rezidenční místa lékařských i nelékařských oborů apod. Tyto skutečnosti jsou dány atypičností vzdělávacího systému ve zdravotnictví.

Na základě výše zmíněných nedostatků bylo navrženo několik opatření, která by tyto nedostatky mohla eliminovat. Prvním doporučením je podání žádosti o navýšení finančních limitů na vzdělávání lékařů oddělení FBLR tak, aby došlo k uspokojení většího množství vzdělávacích potřeb lékařů na tomto oddělení. Dalším navrženým opatřením je podání žádosti o navýšení finančních limitů na cestovní úhrady pro celé oddělení FBLR tak, aby korespondovalo s přidělenými financemi na vzdělávání pracovníků daného oddělení. Další navržené opatření se týká řešení problému s nedostatečným počtem pracovníků proškolených ve Vojtově metodě u dospělých a Respirační fyzioterapii u pacientů s umělou plicní ventilací. V tomto případě by bylo vhodné, aby alespoň jeden pracovník oddělení absolvoval vzdělávací akci zaměřenou na jednu ze zmíněných problematik a v případě splnění podmínek stanovených Ministerstvem zdravotnictví, podalo oddělení FBLR žádost o udělení nové akreditace. Pro zdokonalení jazykových znalostí pracovníků oddělení FBLR byla navržena realizace pravidelných interních jazykových kurzů, popřípadě zajištění e-learningových kurzů se zaměřením na denně používané základní fráze a slovní zásobu z oblasti medicíny. Posledním navrženým opatřením je rozšíření výukových prostor v Nemocnici Na Bulovce. Vedení nemocnice by mělo zvážit přestavbu nevyužívaných místností na nové výukové prostory, popřípadě zbudování nového komplexního vzdělávacího centra přímo v areálu nemocnice.

## **Závěr**

Z výsledků výzkumu lze konstatovat, že si vedení nemocnice i vedoucí pracovníci oddělení FBLR plně uvědomují důležitost vzdělávání a dalšího rozvoje svých zaměstnanců. Je důležité, aby byl systém vzdělávání vhodně nastaven a podporoval provázanost a spolupráci všech oddělení nemocnice tak, že bude moci být všem pacientům poskytnuta komplexní péče. Zároveň je třeba procesem vzdělávání zajistit vzájemnou provázanost mezi klíčovými (lékařskými) a podpůrnými (nelékařskými) procesy. Přestože je Oddělení vzdělávání spolu s vedoucími pracovníky všech oddělení nemocnice schopné včas identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců a pružně tím reagovat na nové poznatky v medicíně, výše uvedené překážky způsobují, že zaměstnanci nemocnice mohou tyto nové poznatky získávat a osvojovat si s určitou setrvačností. Toto jsou však faktory, které nemocnice do jisté míry nemůže ovlivnit a je na poskytovatelích externích vzdělávacích akcí a dalších organizacích, aby situaci zlepšili.

## **Použité zdroje**

### **Knižní publikace**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Interní dokumenty**

Nemocnice Na Bulovce – Organizační řád, Praha, 2014.

Nemocnice Na Bulovce – Realizace odborných praxí specializačních stáží a vzdělávacích akcí v NNB, 2014.

Nemocnice Na Bulovce – Vzdělávání zaměstnanců NNB a poskytování pracovních úlev, 2014.

### **Ústní sdělení**

HOLADOVÁ, D. Ústní sdělení. Praha: 5. 10. 2015.

ŠŤASTNÁ, H. Ústní sdělení. Praha: 8. 10. 2015.