

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení vzdělávání zaměstnanců

Bc. Petra Máchová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Máchová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Řízení vzdělávání zaměstnanců

Název anglicky

Training management

Cíle práce

Zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu podporujícího zvýšení kvality řízení výkonnosti organizace na základě předchozí analýzy vzdělávacího procesu. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně realizace vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a zpracování návrhu řešení efektivních přístupů k řízení vzdělávacího procesu v podniku.

Metodika

V práci jsou využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat jsou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak techniky dotazování, techniky řízeného rozhovoru.

Syntetická metoda je zejména uplatněna při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti vzdělávání zaměstnanců získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, při formulování a případném modelování navrhovaných změn řízení vzdělávacího procesu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, kvalifikace, konkurenční výhoda, učící se organizace, vzdělávání zaměstnanců, trendy vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací proces, dekompozice vzdělávacího procesu, metody vzdělávání, efektivnost vzdělávání zaměstnanců.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, Marián, SPILEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-347-0698-9.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, Josef. Efektivnost vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení vzdělávání zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. listopadu 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení a poskytnuté cenné rady při zpracování mé závěrečné práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Bc. Daně Holadové – referentce Oddělení vzdělávání Nemocnice Na Bulovce za možnost konzultací a vstřícný přístup při zpracování praktické části práce. V neposlední řadě děkuji všem zaměstnancům a vedení Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace Nemocnice Na Bulovce, kteří se ochotně zúčastnili kvantitativního či kvalitativního výzkumu.

Řízení vzdělávání zaměstnanců

Training management in company

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. 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 navržení opatření tak, aby došlo k jejich eliminaci.

Teoretická část práce vychází z dostupných literárních zdrojů zabývajících se řešenou problematikou a je zaměřena především na význam a pojetí vzdělávání, formování pracovních schopností, systematické vzdělávání a také na základní poznatky o řízení lidských zdrojů. V praktické části je pomocí interních i veřejně dostupných zdrojů charakterizována vybraná organizace, přiblížena problematika procesu vzdělávání ve zdravotnictví a popsán současný systém vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce. Dále jsou v praktické části vyhodnoceny a shrnuty poznatky získané z výsledků výzkumu, pro který byla použita metoda dotazníkového šetření a polostrukturovaných řízených rozhovorů. V neposlední řadě je zpracován návrh řešení efektivních přístupů k řízení vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci.

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

Summary

The thesis titled „Training management in company“ focuses on the management of educational process in the organization Nemocnice Na Bulovce. Department of physiotherapy and rehabilitation was selected to be put into the research. The main objective of this thesis is the proposed solution of the educational process, preceded by analyse and to give a description of the current educational process in the organization. Another part of objective is the evaluation on the process in terms of finding the potential deficiencies and proposing measures in order to eliminate them.

The theoretical part of the thesis is based on the professional literature dealing with the subject of research and the one which is focused on meaning and concepts of an education, a job skills formation, a systematic training and basic knowledge of human resource management. In the practical part the description of the selected organization through the internal and public accessible sources can be found. Moreover there is the interpretation of overall process of an education in health care and the description of the current educational system in the particular hospital. Furthermore in the practical part there is evaluation and summary of the research results. Semi-structured questionnaires and structured interviews were used as the research tools to get these results. Finally the proposal of solving-effectively-approach to the governance of educational process was suggested in the organization.

Keywords: process control, human resource management, personnel management, qualification, competitive advantage, learning organization, staff training, system training, educational process, educational methods, the effectiveness of employee training

OBSAH

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce.....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika práce	11
3	Teoretická východiska.....	14
3.1	Lidské zdroje a lidský kapitál	14
3.1.1	Řízení lidských zdrojů	15
3.1.2	Strategické řízení lidských zdrojů	17
3.1.3	Strategický rozvoj lidských zdrojů	19
3.2	Personální řízení	20
3.3	Učíci se organizace	21
3.4	Vzdělávání	23
3.4.1	Cíle podnikového vzdělávání	24
3.4.2	Prostředí firemního vzdělávání.....	26
3.5	Formování pracovních schopností.....	26
3.6	Systematické vzdělávání pracovníků	28
3.7	Systematické vzdělávání v organizaci	29
3.7.1	Identifikace potřeb vzdělávání	31
3.7.2	Plánování vzdělávání pracovníků	34
3.7.3	Realizace vzdělávání	35
3.7.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	42
4	Vlastní práce.....	45
4.1	Charakteristika vybrané organizace.....	45
4.1.1	Cíl vybrané organizace	46
4.2	Historie a současnost vybrané organizace	47

4.3	Organizační a řídicí struktura vybrané organizace	48
4.4	Řízení vzdělávání ve zdravotnictví a ve vybrané organizaci.....	51
4.4.1	Vzdělávání ve zdravotnictví	51
4.4.2	System vzdělávání ve vybrané organizaci.....	56
5	Zhodnocení výsledků výzkumu	60
5.1.1	Vyhodnocení kvantitativního výzkumu	60
5.1.2	Vyhodnocení kvalitativního výzkumu.....	79
5.1.3	Shrnutí výsledků.....	84
5.2	Navržení změn v řízení vzdělávacího procesu	87
6	Závěr	92
7	Seznam zdrojů.....	94
8	Seznam grafů a schémat.....	98
9	Seznam zkratk	100
10	Přílohy.....	101

1 Úvod

V posledních letech je řízení lidských zdrojů klíčovým a čím dál více diskutovaným tématem ve všech typech organizací. Jedná se o jednu z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí řízení organizace. Pracovníci, jako nositelé znalostí, zkušeností a dovedností, jsou chápáni jako nepostradatelná součást organizace. Právě lidský kapitál se stává hlavní hybnou silou k dlouhodobé konkurenceschopnosti a úspěchu celé organizace.

Díky rychle se měnícím podmínkám v dnešní době pracovníkům nestačí pouze znalosti získané během přípravy na výkon daného povolání. Aby byla organizace schopná pružně reagovat na měnící se vnější prostředí, je třeba, aby investovala do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Tím zajistí, že dojde k optimálnímu využívání také ostatních zdrojů v organizaci, na které často vydává nemalé finanční prostředky. Organizace, jež na vzdělávání svých pracovníků nahlíží jako na vratnou investici, si uvědomuje význam a důležitost lidského kapitálu.

Správně nastavený systém vzdělávání a rozvoje pracovníků na všech stupních organizační struktury je prvním krokem k úspěchu. Důležitou roli však ve vzdělávacím procesu sehrává také motivace pracovníků a jejich loajalita k organizaci. Pokud chybí pracovníkům chuť vzdělávat se, učit se novým věcem, zdokonalovat své dovednosti a znalosti, potom jen dobře nastavený systém vzdělávání k úspěchu nestačí.

Zdravotnictví je jednou z oblastí, ve které dochází k neustálému dynamickému pokroku. Zdokonalují se používané technologie, objevují se nové poznatky o možných způsobech léčby a mění se způsoby ošetřování. Sledování vývoje v daném oboru a osvojování si nových metod a postupů je nutností k poskytování kvalitní péče pacientům. To neplatí pouze pro lékaře, ale týká se všech zdravotnických pracovníků. Odpovědnost, kterou jejich práce obnáší, přímo vyžaduje, aby této oblasti byla věnována velká pozornost. Vzhledem k tomu, že zdraví je jedna z nejcennějších hodnot každého člověka, je kvalifikovaný pracovník prioritou každého zdravotnického zařízení. Spokojenost pacienta je pro zdravotnické zařízení stejně důležité jako spokojenost zákazníka pro jakoukoliv organizaci.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci, čemuž předchází popis, analýza a zhodnocení současného systému vzdělávání a vzdělávacího procesu. Následně na základě výsledků výzkumu navrhnout opatření, která by pomohla zvýšit efektivitu procesu vzdělávání a eliminovala zjištěné nedostatky.

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.

2.2 Metodika práce

Teoretická část práce byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci této 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.

Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjistit postoj zdravotnických pracovníků k současnému procesu vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce, úroveň jejich motivace k dalšímu vzdělávání a jejich sebehodnocení v jednotlivých oblastech klíčových pro výkon daného povolání.

Dotazníkové šetření bylo realizováno na Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace 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. Před samotným rozdáním dotazníků zaměstnancům byla jeho finální podoba schválena vedoucím této diplomové práce, primářkou Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace a referentkou Oddělení vzdělávání Nemocnice Na Bulovce. Poté byly dotazníky spolu se slovními instrukcemi o správném vyplňování rozdány mezi respondenty autorem nebo popřípadě vedoucím pracovníkem.

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.

Pro výběr možných odpovědí byly použity tři druhy proměnných – nominální, ordinální a intervalové. Nominální proměnné byly využity u otázek, pro které jsou charakteristické vzájemně se vylučující odpovědi (např. otázka na pohlaví). Ordinální proměnné byly zvoleny u otázek, které zjišťovaly názory a postoje respondentů (např. otázka na hodnocení kvality interních vzdělávacích akcí). Intervalové proměnné byly využity u otázek, ve kterých se respondenti zařazovali do jednotlivých pásem (např. otázka na věk).

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl realizován prostřednictvím dvou polostrukturovaných řízených rozhovorů. První polostrukturovaný rozhovor byl proveden s primářkou Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace, druhý polostrukturovaný rozhovor byl proveden s referentkou Oddělení vzdělávání ve vybrané organizaci.

Cílem těchto polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištění vlastních názorů a postojů dotazovaných na současný systém vzdělávání a vzdělávací proces v Nemocnici Na Bulovce a zároveň doplnění a upřesnění některých informací získaných z kvantitativního výzkumu. Oba polostrukturované rozhovory se skládaly z celkem 10 otázek, avšak z části různě zaměřených.

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 fyziatrie a léčebné rehabilitace 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, jejichž obsahem je souhrnný přehled o cíli a zaměření rozhovoru, počtu respondentů, počtu otázek a délce rozhovoru. Dále jsou odpovědi respondentů ve scénářích shrnuty a tématicky utříděny podle různých zaměření rozhovoru.

3 Teoretická východiska

3.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, tedy nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidské zdroje jsou jedním z nejcennějších zdrojů, které rozhodují o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Organizace správně funguje v případě, pokud se jí podaří vhodně shromáždit, propojit, uvést do pohybu a dále využívat tyto čtyři základní zdroje (Koubek, 2007):

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje
- informační zdroje.

Tato podmínka je dle Koubka (2007) zároveň také jedním ze stěžejních úkolů řízení organizace. Lidské zdroje jsou za podpory ostatních tří zdrojů motorem, který organizaci udržuje v chodu. Proto mají lidské zdroje pro organizaci rozhodující význam a jsou jádrem veškerého řízení organizace.

Lidský kapitál lze popsat jako souhrn získaných i vrozených vědomostí, zkušeností, schopností, dovedností, talentu, energie, motivace a návyků, kterými lidé disponují a v určitém období mohou být využívány například k výrobě produktů. Lidský kapitál je tedy výrobním faktorem, kterým daná osoba disponuje. Měření hodnoty lidského kapitálu může poskytnout výchozí data pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a dále usnadnit monitorování efektivity personální práce. Významným představitelem teorie lidského kapitálu je G. Becker, který lidský kapitál rozdělil na dva typy (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- **specifický** – využitelný jen v daném podniku nebo organizaci,
- **všeobecný** – jež lze využít ve více typech zaměstnání.

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je strategickým a logicky promyšleným přístupem k řízení lidského kapitálu v dané organizaci a probíhá prostřednictvím systémů lidských zdrojů. Schopnost organizace úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí je obecným cílem řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se jedná o podnikatelsky orientovanou filosofii, která se týká řízení lidí za účelem získání konkurenční výhody. Zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem organizace. Vrcholový management stále přijímá strategická rozhodnutí, která mají značný vliv na zaměstnance a tedy i dopad na lidské zdroje. Při řešení problémů organizace je proto nutné zaujmout komplexnější a strategičtější pohled, který respektuje také lidské zdroje organizace.

Lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů je rozmanité, strategické, individualistické, orientované především na angažovanost a oddanost a také zaměřené na hodnoty organizace. Hlavním přesvědčením řízení lidských zdrojů je, že lidé jsou pro danou organizaci bohatstvím a je tak s nimi také třeba zacházet. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto hlavních oblastech (Armstrong, 2007):

- **efektivnost organizace** – podpora programů na zlepšení efektivnosti a konkurenceschopnosti organizace,
- **řízení lidského kapitálu** – získání a udržení potřebně kvalifikované, motivované a oddané pracovní síly,
- **řízení znalostí** – podpora rozvoje schopností a dovedností, které jsou podstatné pro organizaci a byly získány v procesech učení probíhajících v organizaci,
- **řízení odměňování** – snaha o zvýšení motivace, oddanosti a pracovního nasazení pracovníků organizace,
- **zaměstnanecké vztahy** – péče o produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky,
- **uspokojování rozdílných potřeb** – vytvoření takové politiky v organizaci, která respektuje potřeby všech účastníků a nabízí stejné příležitosti pro všechny pracovníky.

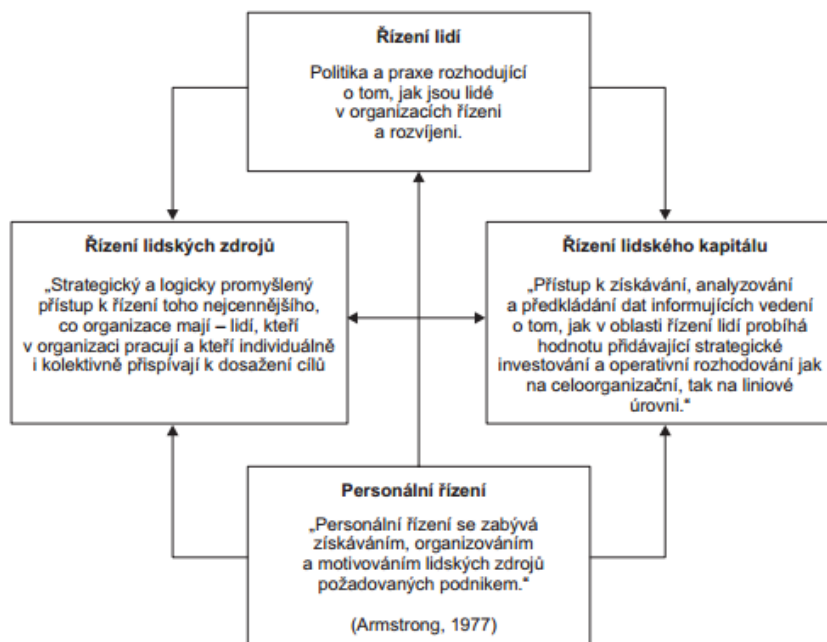
Za účelem plnění těchto hlavních cílů se řízení lidských zdrojů zaměřuje především na tyto aktivity (Koubek, 2007):

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- pomoc pracovníkům,
- vytváření pracovních úkolů, míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- plánování lidských zdrojů,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčního informačního systému,
- zabezpečení zaměstnaneckých výhod a odměňování,
- rozvoj pracovních vztahů a vztahů s odbory.

V současné době je řízení lidských zdrojů předmětem činnosti všech manažerů, nejen personalistů a personálního útvaru. Je velice důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci osvojili potřebné dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné pro plnění úkolů personální práce. Organizace, které si uvědomují velký význam lidských zdrojů a důležitost jejich řízení, obvykle pořádají pro všechny úrovně vedoucích pracovníků speciální školení a doškolení se zaměřením na personalistiku (Koubek, 2007).

Existuje rozdíl v chápání dvou velmi blízkých pojmů „řízení lidských zdrojů“ a „personální řízení“, kterému je věnována jedna z dalších kapitol (Vodák, Kucharčíková, 2011). Následující schéma zachycuje vzájemné vztahy různých přístupů k řízení lidí.

Schéma č. 1: Vztah mezi různými pojetími řízení



Zdroj: Armstrong (2007)

3.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) definuje strategické řízení lidských zdrojů takto: „*Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.*“

Hlavní úlohou strategického řízení je snižovat rizika a poskytnout organizaci takové prostředí, ve kterém je schopná předvídat změny, reagovat na ně, udržet si strategickou konkurenční výhodu a stanovit dlouhodobé cíle. Strategie tedy ovlivňuje dlouhodobý směr organizace (Bartoňková, 2010).

Strategické řízení lidských zdrojů je provázáno se strategickým řízením organizace a jeho nástrojem je strategické (dlouhodobé) personální plánování. Je nutné chápat problémy strategického řízení lidských zdrojů v souvislosti s problémy samotné strategie organizace a strategického řízení organizace (Koubek, 2007).

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je usnadnění strategických rozhodnutí, která mají dlouhodobý a významný dopad na úspěšnost organizace především tím, že zabezpečují pro organizaci dobře motivované, oddané a kvalifikované pracovníky. Ti jsou potřební k dosažení konkurenční výhody (Armstrong, 2007).

Základní význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá především v těchto charakteristických rysech (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- použití plánování,
- přizpůsobení řízení lidských zdrojů určité jasně formulované strategii organizace,
- považování lidí v organizaci za strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody,
- promyšlený přístup k vytvoření a řízení systému personální práce, který je založen na strategii pracovní síly a politice zaměstnávání lidí.

Strategické řízení lidských zdrojů by se mělo při řešení problémů důkladně zabývat vnějšími podmínkami i vnitřními podmínkami organizace. Koubek (2007) zmiňuje například tyto podstatné podmínky:

- **vnější** – populační vývoj, změny techniky a technologie, vývoj na trhu práce, prostorová mobilita, změny hodnotových orientací lidí, politika zaměstnanosti, pracovní a sociální legislativa, změny v míře otevřenosti národní ekonomiky apod.,
- **vnitřní** – organizační struktura, velikost organizace, personální politika a kultura, produkce, technika a technologie, charakter a obsah vykonávané práce, rizikovitost práce, rozmanitost, úroveň a formy organizace práce, počet pracovníků, demografická a sociální struktura, ekonomická struktura, dovednosti a znalosti pracovníků, rozvojový potenciál, fluktuace (mobilita), hodnotové postoje pracovníků apod.

Strategické řízení lidských zdrojů lze rozdělit na (Armstrong, 2007):

- **měkké** – klade větší důraz na lidské vztahy, kvalitu pracovního života, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, etické aspekty, soustavný rozvoj, jistotu zaměstnání a vyváženost pracovního a mimopracovního života,
- **tvrdé** – klade důraz na užitek z investic vložených do lidských zdrojů v zájmu podniku.

Dle Armstronga (2007) existují tři přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů, a to řízení zaměřené na vysoký výkon práce, řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování a řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti.

3.1.3 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů je identifikace potřebných dovedností a dále řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely organizace. Vztahuje se ke strategii organizace (Dvořáková, 2007).

Dle Armstronga (2007) je základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů zabezpečení správné kvality lidského kapitálu pro uspokojování současných i budoucích potřeb organizace. Dílčími cíli jsou pak rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšení celooorganizačního učení a vzdělávání. Mezi základní strategické priority rozvoje lidských zdrojů lze zařadit tyto:

- rozšiřovat v organizaci schopnost učit se a vzdělávat,
- zaměřovat se na všechny vzdělané pracovníky v organizaci,
- formovat schopnosti manažerů tak, aby se aktivně zapojili do učení a vzdělávání, které vede k vytváření znalostí,
- včlenit e-learning do vytváření a předávání znalostí a dovedností.

Proces rozvíjení lidí v organizaci je jedním z rozhodujících procesů jak v ziskových, tak neziskových organizacích. Tento proces se skládá z několika složek (Armstrong, 2007):

- **učení se** – jedná se o relativně permanentní změnu chování vlivem zkušeností a praxe,
- **vzdělávání** – tedy rozvoj znalostí, vědomostí a dovedností obecně ve všech oblastech života,
- **odborné vzdělávání** – je systematické, plánované a umožňuje dosáhnout úrovně znalostí, schopností a dovedností na takové úrovni, aby byla práce vykonávána efektivně,
- **rozvoj** – realizace a růst osobních schopností a potenciálu pomocí vzdělávacích akcí a praxe.

3.2 Personální řízení

V odborné literatuře je rozlišováno mezi pojmem „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“. Ačkoliv jsou tyto dva pojmy často považovány za synonyma, jedná se o různé vývojové fáze či koncepce personální práce. Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat před druhou světovou válkou (Koubek, 2007).

V případě personálního řízení se jedná o oblast řízení zabývající se pracovníky. Pojem „pracovníci“ zahrnuje širší význam než pojem „zaměstnanci“. Jedná se o každou osobu, která vykonává pracovní činnost pro danou organizaci na základě zaměstnaneckých i jiných pracovních smluv (Kocianová, 2010).

Dle Armstronga (2007) se personální řízení zabývá především získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů. Hlavním cílem personálního řízení je ideální využívání potenciálu lidí k uspokojování potřeb a cílů organizace. Zároveň by také organizace měla vytvářet předpoklady ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, zvyšovat jejich motivaci k rozvoji a podporovat je při identifikaci s cíli a filosofií organizace (Kocianová, 2010).

Dle Kocianové (2010) má personální řízení tyto významy:

- je to jedna z oblastí řízení v systému řízení organizace,
- je součástí práce každého vedoucího pracovníka,
- je specifickou oblastí činností zaměřených na člověka v organizaci, které jsou zajišťovány odborníky (personální útvary, personální specialisté).

Koubek (2007) uvádí řadu charakteristik, ve kterých se řízení lidských zdrojů liší od personálního řízení. Je důležité zmínit především tyto:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- personální práce není jen záležitostí personalistů, ale je součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- orientace na vnější faktory fungování a formování pracovní síly organizace,
- úzké propojení personální práce a strategie organizace,
- vedoucí personálního útvaru je členem nejužšího vedení organizace,

- personální práce je páteří řízení organizace atd.

Jednou z dílčích strategií organizace je personální strategie, která vyjadřuje záměry a cíle organizace v personální oblasti. Naplňování cílů v personální oblasti napomáhá k dosažení celkových cílů organizace. Personální strategie musí pružně reagovat na změny strategie organizace, vnější i vnitřní změny. S tím souvisí také pojem „personální politika“, což je soubor zásad, metod a nástrojů uplatňovaných v personální oblasti. Určuje tedy pravidla realizace personálních činností a je koncepcí realizace personální strategie (Kocianová, 2010).

Za personální řízení nesou v organizaci odpovědnost (Kocianová, 2010):

- **linioví vedoucí** – nesou odpovědnost za vedení lidí a realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými,
- **vrcholové vedení** – odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky,
- **personální útvar** – poskytuje personální služby jednotlivým pracovníkům, vedoucím pracovníkům i samotnému vedení organizace, komunikuje s externími institucemi a zajišťuje personální činnosti.

3.3 Učící se organizace

Pojem „učící se organizace“ vytvořil americký vědec Peter Michael Senge. Učící se organizace je místo, kde lidé neustále doplňují a rozšiřují svoje schopnosti a dovednosti, kde jsou podporovány nové a podnětné způsoby myšlení, kde je podporována kolektivní práce a kde se lidé stále učí, jak se společně učit (Dvořáková, 2007).

Dvořáková (2007) definuje učící se organizaci jako subjekt vytvářející pro své zaměstnance prostředí, které je povzbuzuje ke vzdělávání a kolektivnímu i individuálnímu rozvoji.

Učící se organizace je schopná získávat, vytvářet a předávat znalosti a v reakci na nové zkušenosti a pohledy také dále přizpůsobovat své chování. Zajišťuje učení se ze zkušeností, přenáší znalosti a dovednosti do všech částí organizace pomocí formálních vzdělávacích programů a používá metody systematického řešení problémů (Armstrong, 2007).

Mezi základních pět faktorů rozvoje učící se organizace patří systémové myšlení, myšlenkové modely, osobní mistrovství, vytváření sdílené vize a skupinové učení. Systémové myšlení je faktorem, který ostatní čtyři faktory integruje. Podstatou učící se organizace je tedy systematické učení se všech pracovníků včetně manažerů a začlenění tohoto procesu do řídicí praxe (Tureckiová, 2007).

V následujícím schématu jsou zachyceny rozdíly mezi zaměřením tradiční organizace a učící se organizace.

Schéma č. 2: Srovnání tradiční a učící se organizace

Od tradičního zaměření se na:	K zaměření učící se organizace na:
produktivitu	učení se
pracovní prostředí na pracovišti	učící se prostředí
lineární prognózování	nespojité modely prognózování
řízené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	technologemi podporované samostudium – získávání znalostí tehdy, kdy jsou zapotřebí
zaměstnance	permanentního studenta
kontrolování a vztahy nadřízenosti	coaching a counselling (partnerství)
smluvní zaměstnání	příležitost k učení se

Zdroj: Dvořáková (2007)

Charakteristickými rysy učící se organizace jsou (Armstrong, 2007):

- podniková strategie je úzce propojena se strategií vzdělávání,
- jednotlivci i celá organizace se učí, jak se učit,
- organizace se učí na základě příležitostí a rizik podnikání,
- technika, technologie a informační systémy slouží více k podpoře učení než k jeho kontrole,

- organizace má dobře vymezené procesy vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí.

Je nutné od sebe rozlišovat dva rozdílné pojmy „učící se organizace“ a „učení se“. Problematika „učící se organizace“ se zaměřuje na podstatu principů, systémů a charakteristiky organizací, které výrobu a vzdělávání považují za jednotný celek. Naproti tomu „organizační učení se“ popisuje způsoby, kterými se učení prosazuje. „Organizační učení se“ je tedy pouze jednou z dimenzí učící se organizace (Dvořáková, 2007).

Učení probíhající v organizaci a podnikové vzdělávání jsou dva odlišné pojmy. Zatímco podnikové vzdělávání je organizovaná a plánovaná personální činnost, učení probíhá spontánně a neorganizovaně v interakci s ostatními pracovníky při výkonu práce. Učení probíhající v organizaci je ovlivněno podmínkami, klimatem a kulturou organizace. Jedná se o složitý proces, který se skládá ze tří fází: získávání, rozšiřování a sdílené zavádění znalostí. Lze rozlišit dva druhy učení se (Armstrong, 2007):

- **jednosmyčkové (adaptivní)** – je postupné, vhodné pro opakující se rutinní záležitosti organizace. Zabývá se zpravidla viditelnými příznaky, které přinesl vzniklý problém,
- **dvousmyčkové (tvůrčí)** – je vhodné pro složité, nepředvídatelné záležitosti a vypořádává se přímo s kořeny problému.

3.4 Vzdělávání

Vzdělávání je nepřetržitý proces, během kterého lidé získávají a rozvíjí nové dovednosti, znalosti, postoje a schopnosti. Je cílově orientované, ovlivňuje chování a poznávání a přináší změny, které jsou v čase relativně stabilní (Armstrong, 2007).

Jedná se o plánovitou činnost, která má jednotlivci nebo celé skupině vzdělávaných pomoci docílit požadované způsobilosti a správně využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Rozvoj je pak souborem aktivit, které jsou zaměřeny na zvyšování osobního potenciálu jedince. Probíhá po celý aktivní život jedince, zahrnuje průběžné vzdělávání a růst (Barták, 2007).

Dle Bartoňkové (2010) je podnikové vzdělávání hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je aktuální a tím, co je žádoucí. Jedná se o organizaci připravený vzdělávací proces. Tento proces zahrnuje vzdělávání v organizaci i mimo ni.

Existují tři základní přístupy ke vzdělávání pracovníků (Koubek, 2007):

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – jedná se o reakci na aktuální potřeby jednotlivců nebo organizace. Odstraňují rozdíly mezi reálnou a požadovanou kvalifikací a jsou nesystematické,
- **systematický přístup** – propojuje personální a organizační strategii se systémem podnikového vzdělávání. Je systematickým procesem, ve kterém dochází ke změnám ve struktuře znalostí, dovedností, pracovního chování a motivace pracovníků,
- **koncepte učící se organizace** – je komplexním modelem rozvoje lidí v organizaci a byla jí věnována jedna z předešlých kapitol.

Harrisonová in Kocianová (2010) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- **instrumentální vzdělávání** – vede k tomu, jak úspěšněji vykonávat práci po dosažení základní úrovně výkonu,
- **kognitivní (poznávací) vzdělávání** – výsledky vzdělávání jsou založeny na zdokonalení znalostí a pochopení věcí,
- **emoční (citové) vzdělávání** – založeno více na formování postojů a pocitů nežli na formování znalostí,
- **sebereflektující vzdělávání** – vytváření nových vzorců myšlení a chování a následkem toho formování nových znalostí.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by se měly stát součástí celkové politiky a strategie organizace. Investice, které organizace vynakládá na vzdělávání, jsou brány jako návratné, zajišťují totiž potřebné schopnosti personálu organizace (Kocianová, 2010).

3.4.1 Cíle podnikového vzdělávání

Cíle vzdělávacího procesu vyjadřují, co je třeba jeho účastníky naučit, jaké znalosti a dovednosti by si měli během tohoto procesu osvojit a na jaké úrovni. Determinují směr dané vzdělávací a rozvojové aktivity (Barták, 2007).

Primárním cílem politiky vzdělávání v organizaci je zajištění kvalifikovaných, schopných a vzdělaných pracovníků, kteří napomůžou uspokojování současných i budoucích potřeb organizace (Armstrong, 2007).

Důležité je dosažení změny v chování a myšlení pracovníků organizace, které jsou podstatné pro rozvoj organizace a dosažení její dlouhodobé konkurenceschopnosti. Nově získané znalosti, dovednosti a postoje jsou pak prostředkem k úspěšnému zavádění organizační změny (Tureckiová, 2004).

Dle Mužíka (2011) se hlavní vzdělávací cíl uskutečňuje pomocí dílčích vzdělávacích cílů. Tyto vzdělávací cíle by měly být SMART, neboli specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. To znamená, že by měly (Barták, 2007):

- být specifikované vůči identifikovaným potřebám,
- vycházet z požadovaných výkonových standardů v organizaci a na daném pracovišti,
- zachycovat, v jakém čase a za jakých podmínek je lze vyhodnotit,
- umožnit hodnocení vzdělávacích nebo rozvojových aktivit a individuální studijní výsledky,
- poskytovat všem účastníkům vzdělávacího procesu vodítko, kam má vzdělávání směřovat.

Vodák a Kucharčíková (2011) dělí cíle vzdělávacího procesu do dvou kategorií:

- **programové cíle** – obsahují cíle celého vzdělávacího programu, který je výstupem identifikace potřeb vzdělávání,
- **cíle kurzu** – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Tyto cíle mohou obsahovat ještě další dílčí cíle.

Je nutné, aby pracovníci byli ochotni a připraveni se vzdělávat a zároveň převzali odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou zcela využívat dostupné zdroje vzdělávání včetně pomoci a vedení liniových manažerů organizace (Armstrong, 2007).

3.4.2 Prostředí firemního vzdělávání

Strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků ovlivňuje v každé organizaci charakter vnějšího i vnitřního prostředí. Vzdělávací potřebu může vyvolat jakákoliv změna v některém ze segmentů vnějšího prostředí. Může se jednat například o změnu technologie, legislativy nebo příchod nového konkurenta do odvětví (Bartoňková, 2010). Na následujícím schématu jsou zachyceny prvky vnějšího prostředí organizace.

Schéma č. 3: Základní schéma vnějšího prostředí



Zdroj: Bartoňková (2010)

Do vnitřního prostředí pak spadají veškeré interní procesy organizace. Dle Bartoňkové (2010) je pro efektivní průběh vzdělávání nutné, aby existovala provázanost politiky organizace, strategie řízení lidských zdrojů, strategie vzdělávání pracovníků a strategie organizace. Stejně tak podstatné je vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.

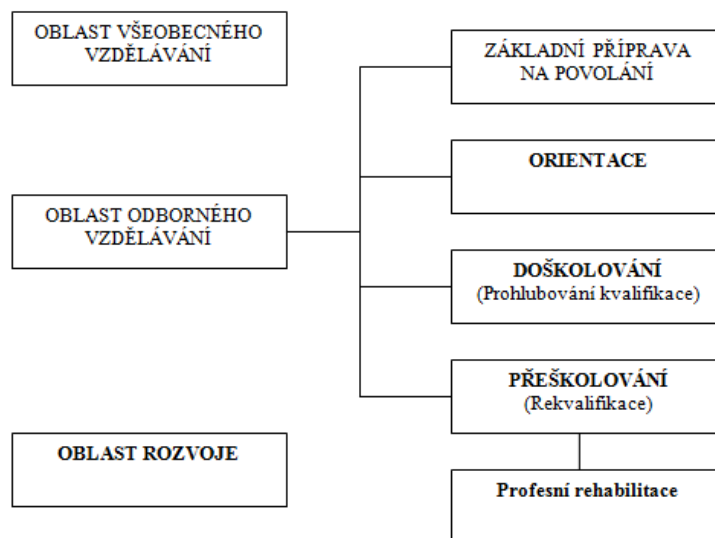
3.5 Formování pracovních schopností

Jedná se o organizovanou aktivitu, která přímo souvisí s prací, již vykonává pracovník konkrétní organizace. Tuto aktivitu umožňuje, organizuje a podporuje daná organizace

v rámci své personální a sociální práce. Je možné rozlišit tři základní oblasti v systému formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2007):

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – zahrnuje formování základních znalostí a dovedností potřebných k životu člověka ve společnosti a v návaznosti na ně dále získávání a rozvoj specializovaných pracovních dovedností. Tato oblast je řízená a kontrolována státem nikoliv konkrétní organizací.
- **Oblast odborného vzdělávání** – je tzv. oblastí formování kvalifikace. Tato oblast zahrnuje proces přípravy na výkon povolání, formování znalostí a dovedností potřebných k výkonu daného povolání a dále jejich aktualizaci vyplývající z měnících se požadavků na konkrétní pracovní místo. Základní složky této oblasti jsou (Koubek, 2007):
 - **základní příprava na povolání** – je uskutečňována většinou mimo organizaci,
 - **doškolení** – proces zdokonalování a přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým nárokům na jeho současné pracovní místo v důsledku změn v organizaci i oboru,
 - **rekvalifikace (přeškolení)** – vede k formulování nových pracovních schopností člověka potřebných k osvojení si nového povolání. Může se jednat o rekvalifikaci plnou nebo částečnou. Speciálním případem je tzv. **profesní rehabilitace**, která umožňuje opětovné zařazení do pracovního procesu osobám, které jsou ze zdravotních důvodů neschopné dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání,
 - **orientace** – činnosti umožňující zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka.
- **Oblast rozvoje** – orientována na získání širšího spektra dovedností a znalostí, které nejsou pro výkon současného povolání nezbytně potřebné. Nejedná se pouze o formování pracovních schopností, ale také o formování osobnosti pracovníka.

Schéma č. 4: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek (2007)

Organizace by měla při formování žádoucí kvalifikace pracovní síly vycházet z písemně formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

3.6 Systém vzdělávání pracovníků

Zaměstnavatelé se nemusí vždy rozhodnout jít pouze cestou svého systému vzdělávání a rozvoje. Podle postoje organizace lze rozlišit tři základní přístupy k vytváření a uplatňování strategie a politiky vzdělávání (Dvořáková, 2007):

- **Organizace bez strategie** – jedná se především o malé organizace a podniky, pro které vzdělávání pracovníků nepatří mezi strategické priority. Vzdělávání se nevěnují nebo pouze ojediněle. Nejvhodnější je pro ně získávání pracovníků, jejichž kvalifikace odpovídá přesným požadavkům na dané pracovní místo. Odpovědnost za další rozvoj je zcela přenesena na pracovníky,
- **Nesystematická koncepce interního vzdělávání** – organizace se zaměřují pouze na zajištění momentálních potřeb vzdělávání a aktivity s tím spojené vznikají náhodně. Typickým rysem je absence hlubší návaznosti na jiné personální aktivity organizace,

- **Systematické vzdělávání zaměstnanců** – vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je v organizaci věnována trvalá pozornost. Jedná se o charakteristický znak řízení lidských zdrojů.

V rámci systému vzdělávání v organizaci jsou uskutečňovány dva druhy aktivit (Tureckiová, 2004):

- **tréninkové** aktivity (výcviky a školení) – zaměřené na získání specifických znalostí a dovedností, které jsou aktuálně potřebné pro žádoucí výkon. Vedou spíše k doplnění chybějících znalostí a dovedností,
- **rozvojové** kurzy nebo programy – jedná se o aktivity zaměřené na budoucí potřeby.

Systému vzdělávání pracovníků organizace se účastní personální útvar nebo zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, dále všichni vedoucí pracovníci organizace, odbory a jiná sdružení pracovníků. Velmi často se také aplikuje spolupráce dané organizace s externími specializovanými odborníky a institucemi. To, v jaké intenzitě a šíři bude vzdělávání pracovníků probíhat, záleží na personální strategii a personální politice organizace (Koubek, 2007).

Systém podnikového vzdělávání je však pouze jedním z programů (systémů), které organizace mohou svým pracovníkům k jejich rozvoji nabídnout. Systém podnikového vzdělávání je považován za předpoklad pro efektivní uplatňování ostatních rozvojových programů a zároveň za jeden z podstatných nástrojů zvyšování výkonnosti organizace pomocí rozvoje lidského kapitálu organizace (Tureckiová, 2004).

3.7 Systematické vzdělávání v organizaci

Pokud je systematické vzdělávání pracovníků dobře organizované, jedná se o nejefektivnější způsob vzdělávání pracovníků v organizaci. Systematické vzdělávání je cyklický proces, který vychází především ze zásad politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie vzdělávání. Je jedním z nejvýznamnějších nástrojů naplňování hlavních úkolů personální práce (Koubek, 2007).

Systematické vzdělávání pracovníků je plánované, organizované a dobře zacílené. Důležitým aspektem tohoto vzdělávání je jeho promyšlenost a logická návaznost z hlediska

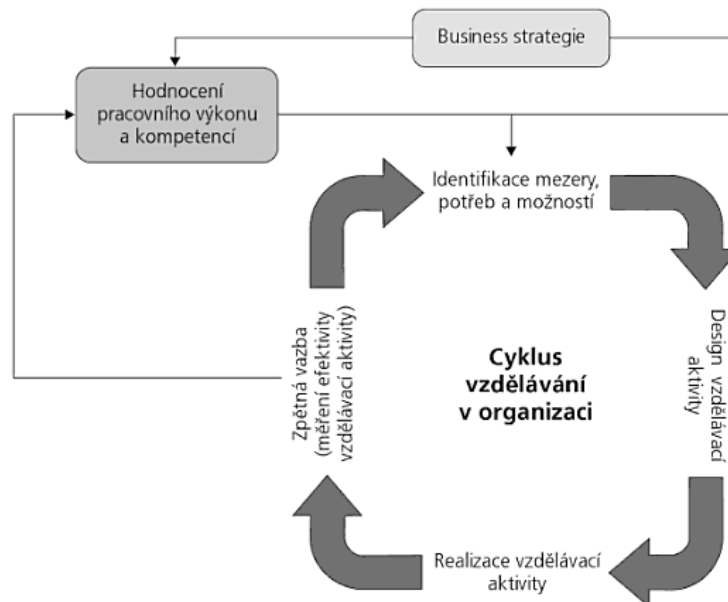
organizace i jednotlivých pracovníků, z hlediska obsahu, cílových skupin atd. (Kocianová, 2010).

Cyklus vzdělávání v organizaci se skládá ze čtyř fází (Hroník, 2007):

- Identifikace potřeb vzdělávání,
- Plánování (design) vzdělávací aktivity,
- Realizace vzdělávacího procesu,
- Zpětná vazba, vyhodnocení výsledku vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.

Systematický přístup je charakteristický logickou návazností mezi následnými stadii cyklu vzdělávání. Každé z výše zmíněných stádií lze ještě dále rozpracovat dle potřeb konkrétní organizace a konkrétních vzdělávacích aktivit do dalších dílčích kroků. Cyklus systematického vzdělávání probíhá nepřetržitě a zkušenosti z předchozích cyklů by měly být využívány v cyklech dalších. Vzdělávání se tak soustavně zdokonaluje (Bartoňková, 2010). Následující schéma zachycuje jednotlivé fáze cyklu vzdělávání a jejich provázanost.

Schéma č. 5: Cyklus vzdělávacího procesu



Zdroj: Hroník (2007)

Dle Koubka (2007) lze jako hlavní přednosti tohoto přístupu zmínit tyto:

- neustále zvyšuje znalosti, kvalifikaci, dovednosti a také osobnosti pracovníků,
- formuje pracovní schopnosti jednotlivých pracovníků podle specifických potřeb organizace,
- poskytuje organizaci odborně připravené pracovníky bez složitého vyhledávání na trhu práce,
- na vzdělávání jednoho pracovníka bývají průměrné náklady nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- umožňuje zdokonalovat vzdělávací proces díky zkušenostem a chybám z předcházejícího cyklu,
- realizuje moderní koncepci řízení pracovního výkonu,
- zvyšuje motivaci pracovníků a zlepšuje jejich vztah k organizaci,
- předvídá dopady ztrát pracovní doby, které souvisí se vzděláváním a eliminuje dopady těchto ztrát pomocí organizačních opatření,
- zlepšuje pracovní a mezilidské vztahy a zvyšuje sociální jistoty pracovníků,
- urychluje personální a sociální rozvoj pracovníků a zvyšuje jejich možnosti na postup platový i funkční,
- zvyšuje tržní cenu a kvalitu jednotlivých pracovníků a tím zároveň zvyšuje jejich šance na trhu práce.

3.7.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Potřeba v oblasti vzdělání a kvalifikace je představována jakoukoliv disproporcí mezi dovednostmi, znalostmi nebo porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo či organizační změny (Koubek, 2007).

Propojení procesu identifikace, diagnostiky a vyhodnocování potřeb v oblasti vzdělávání, rozvoje a učení vede k zajištění správných vzdělávacích a rozvojových příležitostí pro jednotlivce, týmy i celou organizaci. A to z hlediska zvyšování jejich potenciálu, výkonových charakteristik, zlepšování výkonu a dosahování cílů organizace (Barták, 2007).

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je nejkritičtější a nejdůležitější fází cyklu vzdělávání. Výsledkem analýzy je zjištění nedostatků a mezer ve výkonnosti pracovníků, které je třeba eliminovat a dále je nutné se zaměřit na ty, které lze odstranit vzděláváním (Bartoňková, 2010).

Při analýze potřeb se uplatňují kvantitativní a kvalitativní hlediska. Hlavními cíli analýzy vzdělávacích potřeb je (Barták, 2007):

- nalezení rozdílu mezi současným a žádoucím výkonem,
- navržení metod, forem, obsahu učení a námětů, které by mohly vést k žádoucí změně,
- provedení SWOT analýzy za účelem identifikace silných a slabých stránek jednotlivců i týmů a identifikace možných hrozeb a očekávání,
- popis všech úkolů a stanovení požadavků na vzdělávání,
- porovnání kompetencí jednotlivců s dohodnutými standardy.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je možné vycházet ze tří základních typů potřeb (Dvořáková, 2007):

- oblasti potřeby, jež lze předvídat,
- oblasti, ve kterých potřeba vznikne při pozorování nebo kontrole,
- oblasti, kde potřeba vznikne jako reakce na neočekávané změny nebo komplikace.

Buckley a Caple (2004) rozlišují dva druhy vzdělávacích potřeb:

- **reaktivní (výkonnostní)** – vznikají v okamžiku, kdy je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles produkce nebo výkonnosti spojený s nedostatkem ve vzdělávání,
- **proaktivní** – jsou ve vztahu k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly. Souvisí s vývojem managementu, očekávaným technickým vývojem, organizační politikou apod.

Pojmy kvalifikace a vzdělávání jsou velmi těžce kvantifikovatelné vlastnosti, lze je měřit a posuzovat pouze primitivními způsoby (např. stupněm dosaženého vzdělání, délkou praxe v oboru atd.), a proto je tato fáze založena především na odhadech a aproximativních postupech. Údaje potřebné k identifikaci potřeby vzdělávání lze rozdělit do tří skupin (Koubek, 2007):

- **údaje týkající se celé organizace** – tedy údaje o struktuře organizace, jejím programu činnosti nebo výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích, počtu a pohybu pracovníků, využívání pracovní doby a kvalifikace, absenci atd.,
- **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – tedy popisy a specifikace pracovních míst, informace o stylu vedení, kulturně pracovních vztazích atd.,
- **údaje o jednotlivých pracovnících** – lze je získat např. z personální evidence, záznamů o vzdělávání, záznamů o absolvování vzdělávacích programů, ze záznamů o hodnocení pracovníka, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníky apod.

Lze rozlišit tři základní úrovně analýzy vzdělávacích potřeb (Buckley, Caple, 2004):

1. **komplexní analýza** – Cílem je vytvoření detailního a celistvého záznamu o všech úkolech i podúkolech, ze kterých se dané zaměstnání skládá. Zároveň obsahuje také informace o dovednostech a znalostech potřebných pro efektivní výkon. Tato analýza je nákladná a časově náročná.
2. **analýza klíčových otázek** – Předmětem je především identifikace a detailní zkoumání klíčových otázek týkajících se zaměstnání. Výsledkem této analýzy je vymezení zásadních úkolů a požadovaných dovedností, znalostí a přístupů. Je vhodná především pro manažerské a kontrolorské funkce, pro které je komplexní analýza příliš nákladná.
3. **analýza zaměřená na problémy** – Je zaměřena na ty aspekty současného výkonu, které se aktuálně pohybují pod úrovní normy.

K samotné analýze potřeby vzdělávání pracovníků organizace lze použít jednu z těchto metod (Koubek, 2007):

- analýza statistických nebo jiných průběžných údajů o pracovních místech, jednotlivých pracovnících a organizaci samotné,
- analýza dotazníkových šetření a jiných forem průzkumů zaměřených na zjišťování postojů a názorů pracovníků na téma vzdělávání,
- analýza informací dostupných od vedoucích pracovníků,
- hodnocení a zkoumání pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,

- analýza pracovních záznamů specialistů a vedoucích pracovníků atd.

Výstupem procesu analýzy a identifikace potřeb vzdělávání by měl být návrh vzdělávacího programu včetně vzdělávacích metod a aktivit. Všechny programy vzdělávání a rozvoje je nutné vytvářet individuálně a soustavně jejich podobu rozvíjet nebo měnit dle měnících se okolností. Důležité je důkladně zvážit cíle programu a definovat žádoucí chování účastníků programu po jejich návratu na pracoviště (Armstrong, 2007).

3.7.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Plánování vzdělávání pracovníků volně navazuje na předchozí fázi identifikace. Při plánování dochází k upřesnění a zdokonalení prvních vzdělávacích plánů, které vznikly již ve fázi identifikace. Formulují se první úkoly, návrhy programů a rozpočtů. Po detailním projednání těchto návrhů je formulována definitivní podoba rozpočtu i celého vzdělávacího programu včetně určení počtu účastníků, časového harmonogramu, zaměření vzdělávání, dodavatelů a metod vzdělávání (Koubek, 2007).

Proces tvorby vzdělávacího plánu se skládá ze tří fází (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- **přípravná fáze** – obsahuje specifikaci potřeb, stanovení cílů a analýzu účastníků,
- **realizační fáze** – zahrnuje zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a vlastní realizaci. Jsou zde stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje,
- **fáze zdokonalování** – souvisí s průběžným hodnocením jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem k předem stanoveným cílům a hledají se možnosti zlepšení celého vzdělávacího procesu. Této fáze by se měli účastnit lektoři, organizátoři, manažeři i účastníci vzdělávání.

Při správném vypracování plánu vzdělávání pracovníků by mělo být odpovězeno na následujících osm otázek (Koubek, 2007):

1. **Jaké vzdělání má být zabezpečeno?** (jaký bude obsah vzdělávání)
2. **Komu?** (určení cílové skupiny pracovníků, kterým bude vzdělávací program určen)
3. **Jakým způsobem?** (jakými metodami bude vzdělávání uskutečňováno)
4. **Kým?** (zda budou zvoleni interní či externí dodavatelé, kým bude vzdělávání organizačně zabezpečeno, jaké budou vybrány vzdělávací instituce)

5. **Kdy?** (v jakém termínu a časovém horizontu vzdělávání proběhne)
6. **Kde?** (jaké bude zvoleno místo konání)
7. **S jakými náklady?** (vytvoření konečného rozpočtu vzdělávacího programu)
8. **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (kdo a jakými metodami bude hodnotit efektivnost plánovaného vzdělávání)

3.7.3 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování plynule následuje fáze realizace v souladu se stanoveným plánem vzdělávání v organizaci. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) existuje několik nezbytných faktorů, které ovlivňují podobu realizace vzdělávání. Patří mezi ně cíle, vzdělávací program, motivace, použité metody, účastníci, lektori, organizační a finanční zabezpečení vzdělávací akce. Cíle, vzdělávací program, motivace a metody jsou rozebrány v následujících podkapitolách.

Schéma č. 7: Jednotlivé prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007)

Realizace vzdělávání, kterou celý cyklus vzdělávání vrcholí, má tři fáze (Hroník, 2007):

- **příprava** – již je připraven projekt vzdělávací akce a je nutné obstarat a připravit veškeré pomůcky, materiály, lektora, účastníky a celou akci organizačně zajistit,
- **vlastní realizace** – je zahájena příjezdem lektora na místo konání. V průběhu této fáze lektor postupuje dle programu a monitoruje průběh vzdělávání, vytváří a udržuje aktivní prostředí vhodné pro efektivní práci a řeší případné nenadálé situace.
- **transfer** – zahrnuje aktivity, které by měly a budou následovat po ukončení kurzu, pořízení fotodokumentace a videozáznamů z kurzu, zpracování závěrečné zprávy z kurzu apod. Tato fáze je v kompetenci především nadřízených pracovníků (Bartoňková, 2010).

Významnou část odpovědnosti za realizaci vzdělávání by měli převzít samotní účastníci vzdělávání, ovšem je žádoucí, aby jim linioví manažeři a vedení organizace poskytovali dostatečnou pomoc a podporu (Armstrong, 2007).

Dle Bartáka (2007) je pro hodnocení realizace vzdělávací strategie směrodatné dosažení stanovených vzdělávacích cílů, uspokojení potřeb organizace v oblasti vzdělávání, celková efektivnost a přínos vzdělávací aktivity pro všechny účastníky vzdělávacího procesu.

Proto je nezbytné vzdělávací akci neustále monitorovat, aby bylo zajištěno, že realizace probíhá podle plánu a stanoveného rozpočtu (Bartoňková, 2010).

3.7.3.1 Cíle vzdělávacího procesu

Cílem vzdělávacího procesu je zabezpečení vzdělaných, kvalifikovaných a schopných lidí, což je podmínkou pro uspokojení současných a budoucích potřeb organizace (Armstrong, 2007).

Z hlediska významu jednotlivých cílů vzdělávacího procesu je lze rozdělit na cíle programové a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí. Programové cíle jsou cíle vzdělávacího programu, který je výstupem procesu určování potřeb vzdělávání. Kdežto cíle jednotlivých vzdělávacích akcí se vztahují pouze ke konkrétní vzdělávací akci a mohou obsahovat ještě cíle dílčí. Je důležité, aby cíle vzdělávací akce byly v souladu s cíli a strategií celé organizace. Je nutné dávat pozor na rozdíl mezi cílem a záměrem, jelikož cíle vyjadřují, jaké má být požadované chování účastníků vzdělávací akce po jejím absolvování. Záměr naopak

vyjadřuje, proč je dané téma probíráno a čeho chce lektor dosáhnout (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.7.3.2 Vzdělávací program

Vzdělávací program by měl být přizpůsoben konkrétní vzdělávací akci. Jeho účel spočívá především v tom, že lektori i účastníci vzdělávací akce mají jasnou vizi o tom, kam vzdělávací akce směřuje a co je jejím cílem. Umožňuje tak úspěšný průběh vzdělávací akce, kdy se účastníci opravdu naučí to, co je potřeba. Každý konkrétní program vzdělávací akce by se měl skládat z obsahu, časového harmonogramu, použitých pomůcek a metod.

3.7.3.3 Formy a metody vzdělávání

Po stanovení cílů a obsahu vzdělávání následuje volba didaktických forem, metod, pomůcek a techniky. Didaktické formy tvoří organizační rámec výuky. Jedná se o poměrně trvalý a ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, kterými se vzdělávání realizuje v daném čase a prostoru (Bartoňková, 2010).

Třemi základními didaktickými formami jsou (Bartoňková, 2010):

- **přímá výuka** – tedy osobní kontakt účastníka s lektorem, lze také použít pojem „prezenční“ vzdělávání,
- **kombinovaná výuka** – se snaží zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání, lze sem zařadit individuálně řízené studium, vstupní semináře, výcvikové semináře, závěrečné semináře nebo tutoriál,
- **korespondenční, distanční vzdělávání a e-learning.**

Dle Dvořákové (2007) lze kombinací dvou možných členění vzdělávacího procesu („řízený - neřízený“ a „pracovní - nepracovní“) dospět k šesti základním formám vzdělávání:

- **neformální vzdělávání** (řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti) – je nejčastěji prováděno pod vedením interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka a učí především novým znalostem a dovednostem nezbytných pro plnění běžných pracovních úkolů,
- **formální vzdělávání** (řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti) – je systematické a plánované, vzdělavatelé mohou být interní i externí a proces učení

probíhá mimo pracoviště zaměstnanců (např. ve školících místnostech, výukových dílnách apod.),

- **institucionalizované vzdělávání** (řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele) -sem spadá zejména vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích, vzdělávání prostřednictvím studijních cest a stáží. Zaměstnavatel zde hraje roli spoluúčastníka na řízení vzdělávacího procesu, vytváří podmínky pro vzdělávací proces a objednává vzdělávací instituce, které za vzdělávání dále nesou odpovědnost. Jedná se o dlouhodobější proces.
- **informální vzdělávání** (neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti) – jedná se o samostatné vyhledávání informací, pozorování práce ostatních pracovníků, vstupování do pracovních vztahů apod. Nutný je aktivní přístup, zájem pracovníků a dostatečná motivace ze strany zaměstnavatele,
- **interpersonální vzdělávání** (neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti) - pracovník přijímá podstatné informace nejen při vzdělávacích aktivitách nebo práci, ale také v rámci jiných procesů, neformální komunikaci a mezilidských vztahů,
- **celoživotní sebevzdělávání** (neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele) – v důsledku prolínání více oblastí lidské činnosti, rychlého technického a technologického pokroku a sblížování jednotlivých oborů, je nezbytné neustálé rozšiřování a propojování informací a poznatků.

Také Armstrong (2007) rozlišuje spektrum vzdělávání, a to od neformálního po formální v tomto sledu:

- nepředvídané situace a zážitky, jejichž náhodným vedlejším produktem je učení,
- účast v týmu, pověření pracovníka novou prací nebo jiné pracovní výzvy využitelné k učení,
- samostatné vyhledávání mentora nebo kouče, samostatně plánované zážitky apod.,
- účast ve skupinách zaměřených na zlepšování a aktivní učení,
- poskytnutí rámce učení spojeného s plánováním kariéry nebo osobního rozvoje,
- kombinace neorganizovaných a organizovaných příležitostí k učení,
- účelově vytvořené programy vzdělávání, mentorování nebo koučování na pracovišti,
- formální vzdělávací programy, které mohou vést k získání odborné kvalifikace.

V následující tabulce jsou zachyceny charakteristické rysy formálního a neformálního vzdělávání.

Schéma č. 6: Charakteristické rysy formálního a neformálního vzdělávání

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti je různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: Armstrong (2007)

Výběr formy podnikového vzdělávání by měl být v souladu s účelem, cílem a obsahem podnikového vzdělávání s přihlédnutím k časovým i fyzickým možnostem účastníků. Každou formu vzdělávání je dále možné realizovat různými metodami vzdělávání (Tureckiová, 2004).

Metoda je postup, kterým má být dosaženo stanovených vzdělávacích cílů. Realizuje se v rámci zvolené vzdělávací formy a je spojená s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání. Nelze konstatovat, že existuje pouze jedna jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání. Každá metoda má své výhody i nevýhody, proto je důležité určit, které výhody jsou pro aktuální výukovou situaci důležité (Bartoňková, 2010).

Volba metod vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků. Existuje řada kritérií, podle kterých se metody vzdělávání klasifikují. Z důvodu přehlednosti a jednoduchosti je v této práci uvedena klasifikace dle Koubka (2007), který dělí metody vzdělávání podle místa vzdělávání do dvou hlavních skupin:

1. **metody „on the job“** – metody vzdělávání používané na pracovišti při výkonu práce. Mezi tyto metody patří především: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.
2. **metody „off the job“** – metody vzdělávání používané mimo pracoviště. Jedná se především o metody určené k hromadnému vzdělávání skupin. Lze mezi ně zařadit tyto metody: přednáška, přednáška s diskuzí, seminář, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, manažerské hry (hraní rolí), assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), samostudium doporučené literatury, outdoor training (učení se hrou nebo pohybovými aktivitami) a e-learning (vzdělávání pomocí počítačů).

Hlavním rysem metod vzdělávání na pracovišti je individuální přístup ke vzdělávaným zaměstnancům, který respektuje jejich osobnosti a specifické přístupy k osvojování si nových znalostí a dovedností. Důležitou roli u těchto metod zastává školitel, který by měl účastníky vzdělávání motivovat, naslouchat jim, srozumitelně a trpělivě vysvětlovat danou problematiku a poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu (Dvořáková, 2007).

Metody vzdělávání mimo pracoviště mají hromadný charakter, jsou určeny pro více účastníků. Průběh těchto metod je velice podobný institucionalizovanému učení, často také probíhá v podobných prostorách. Vzdělávání mimo pracoviště může být zabezpečeno jak interními vzdělávacími útvary, tak externími školiteli nebo vzdělávací institucí (Dvořáková, 2007). První skupina metod je považována za metody vhodné například pro vzdělávání dělníků, zatímco druhá skupina metod je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V běžné praxi jsou ovšem používány obě skupiny metod pro vzdělávání v různých obměnách a modifikacích, a to pro všechny kategorie pracovníků (Koubek, 2007).

Schéma č. 7: Koncepce vzdělávání

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předáváním pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programů
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Odtržené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Zdroj: Koubek (2007)

3.7.3.4 Motivace

Motivace účastníků ke zdokonalování svých znalostí, schopností a dovedností je jedním z významných prvků vzdělávacího procesu, který pozitivně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Samotná motivace není zárukou vysokého výkonu, avšak bez motivace se vysokého výkonu nedosáhne a je jí tedy zapotřebí (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Motivace napomáhá k dosažení cílů vzdělávání. Zaměstnanci by měli být připraveni a ochotni se vzdělávat a zároveň být schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání. Je třeba, aby si uvědomili, co musí vědět, znát a být schopni také dělat (Armstrong, 2007).

3.7.3.5 Prostředky firemního vzdělávání

Prostředky firemního vzdělávání zahrnují veškeré materiální předměty, které zefektivňují a zajišťují průběh vzdělávacího procesu. Plní zprostředkující funkci a jejich výběr záleží na zvolené formě vzdělávání, metodách vzdělávání, financích a technickém vybavení organizace. Didaktické pomůcky tak plní tyto tři funkce (Bartoňková, 2010):

- **informativní,**
- **formativní a motivační,**
- **instrumentální.**

Mezi základní používané didaktické pomůcky patří zejména zvukové nahrávky, skutečné předměty, modelové situace, dotykové pomůcky, modely, literární pomůcky ve formě výukových materiálů (např. kopie přednášek, testy, diagramy, případové studie apod.), doplňkové literární pomůcky v podobě neperiodických publikací (např. knihy, manuály, přehledy, brožury atd.), zobrazení a další speciální pomůcky (Bartoňková, 2010).

3.7.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Hodnocení procesu vzdělávání je důležité pro zjištění, zda bylo dosaženo cílů stanovených ve strategii vzdělávání a zároveň k vyhodnocení a měření přínosů vzdělávání. Hodnocení by mělo být prováděno průběžně, dále na závěr vzdělávací aktivity a významné je také hodnocení prováděné s určitým časovým odstupem (Barták, 2007).

Nejvíce využívané metody a techniky sběru dat potřebných pro vyhodnocování efektivity podnikového vzdělávání jsou: dotazníky (tzv. happy sheets), pozorování průběhu vzdělávání, rozhovory, testy, záznamy o účastnících, portfolio prací účastníka, zpětné vazby skupiny, sebehodnocení, expertní hodnocení (supervize) a statistiky výkonů. Efektivnost podnikového vzdělávání lze pozorovat na třech úrovních (Tureckiová, 2004):

- jednotlivce nebo týmu – osobnostní rozvoj a rozvoj kariéry,
- firmy nebo organizace jako celku – efekty a přínosy pro organizaci,
- celé společnosti – vyšší zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí.

Vzdělání a kvalifikace jsou charakteristiky kvalitativní, jsou tedy těžce kvantifikovatelné a jejich úroveň a velikost změny je možné zjistit nepřímou. Proto existuje velká rozmanitost postupů a kritérií vyhodnocování. Koubek (2007) zmiňuje některé z nich:

- porovnání výsledků vstupních testů a výsledků testů provedených po skončení vzdělávacího programu – souvisí s ním mnoho úskalí jako např. obtížné sestavení vhodného testu nebo nesnadné eliminování ovlivňujících vlivů, okolností a náhod,
- monitorování vzdělávacího programu a procesu – je méně spolehlivé než předchozí postup,
- kvantifikace přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů.

Metody měření lze dělit podle mnoha kritérií např. dle formy záznamu (elektronické, písemné), autora hodnocení (externí, interní, komplexní), délky časového odstupu od vzdělávací aktivity (úvodní nebo formativní, průběžné, závěrečné) apod. Aby bylo možné eliminovat různé nedokonalosti měřících nástrojů, je třeba vybrat ty nejvhodnější a správně je kombinovat tak, aby se navzájem doplňovaly (Hroník, 2007).

Doporučují se čtyři základní úrovně hodnocení vzdělávání (Armstrong, 2007):

1. **reakce** – zkoumá reakce účastníků na vzdělávání,
2. **hodnocení poznatků** – zahrnuje získávání informací o tom, zda byly splněny cíle vzdělávání, kolik znalostí si účastníci vzdělávání osvojili a jak se změnily jejich postoje,
3. **hodnocení chování** – zjišťuje změnu v chování pracovníků po jejich návratu na pracoviště, nakolik uplatňují získané dovednosti a znalosti,
4. **hodnocení výsledků** – poskytuje posouzení vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Určuje přidanou hodnotu programu vzdělávání a rozvoje, tedy jak významně přispěl ke zvýšení výkonu organizace.

Kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání je nutné stanovit již ve fázi plánování vzdělávání. V této fázi je důležité stanovit cíle a také metody měření výsledků. Zároveň je nutné určit, které informace jsou pro hodnocení vzdělávací aktivity potřebné a směrodatné (Armstrong, 2007).

Hlavní otázky, na které je vyhodnocování vzdělávání zaměřeno, jsou tyto (Koubek, 2007):

- zda byly použity správné nástroje vzdělávání (metody, technické vybavení, obsahová stránka vzdělávání, časový plán atd.),
- odezvy, názory a postoje účastníků vzdělávání,
- do jaké míry nové znalosti a dovednosti absolventi uplatňují v praxi,
- míra osvojení nově získaných znalostí a dovedností.

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání záleží na mnoha faktorech, které přesnost výsledků ovlivňují. Mezi ně lze zařadit například charakter a obsah vykonávané práce, klima dané organizace ve vztahu ke vzdělávání, motivace pracovníků, kontrola pracovníků, velikost prostoru pro uplatnění získaných znalostí atd. (Koubek, 2007).

Fáze vyhodnocování vrcholí rozhodnutím, zda mělo dané vzdělávání smysl a dále pokračuje navržením zlepšení tak, aby bylo celé vzdělávání nákladově efektivnější a účinně plnilo vytyčené cíle organizace (Armstrong, 2007).

Výsledky měření by měly být zpracovány ve formě závěrečné zprávy ze vzdělávací aktivity a dále předány všem zainteresovaným osobám. Nejčastěji se jedná o manažera lidských zdrojů, nadřízeného účastníků vzdělávací aktivity, samotné účastníky, lektora a jeho nadřízeného. Po prezentaci výsledků měření by měla ideálně následovat diskuse (Hroník, 2007).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků o řízení procesu vzdělávání zaměstnanců na konkrétní organizaci. Vybranou organizací pro praktickou část práce je Nemocnice Na Bulovce, konkrétně se jedná o Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace (dále jen FBLR).

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Nemocnice Na Bulovce je samostatnou příspěvkovou organizací s právní subjektivitou a svoji činnost provádí v místě sídla na Praze 8 a na dislokovaném pracovišti v Lázních Toušeň. Nemocnice Na Bulovce je přímo řízena Ministerstvem zdravotnictví ČR, avšak v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese plnou odpovědnost z nich vyplývající. V rámci své činnosti hospodaří se státním majetkem a také majetkem Hlavního města Prahy (Organizační řád, 2014).

Vzhledem k umístění nemocnice v severní části Prahy je zajišťována komplexní zdravotní péče o občany ze spádového území, což je především Praha 8 a 9. Avšak díky výborné pověsti některých pracovišť nemocnice se zvyšuje počet pacientů také ze zbytku České republiky. Významná je například infekční klinika Nemocnice Na Bulovce, která jako jediná v České republice je schopná zajistit péči o pacienty s vysoce nakažlivými chorobami (Nemocnice Na Bulovce, 2015).

Nemocnice Na Bulovce je jednotným funkčním, hospodářským a organizačním celkem. Mezi základní úkoly nemocnice, které vedou k naplnění jejího poslání v oblasti zdravotních služeb, patří (Organizační řád, 2014):

- péče o zdraví obyvatelstva,
- zajištění výchovy obyvatelstva,
- zajištění výcviku a vzdělávání zdravotnických pracovníků.

4.1.1 Cíl vybrané organizace

Prioritním cílem Nemocnice Na Bulovce je spokojenost jak na straně pacientů, tak na straně zaměstnanců nemocnice. Spokojenosti pacientů se snaží nemocnice dosáhnout několika hlavními nástroji (Nemocnice Na Bulovce, 2015):

1. Opatření technického rázu – což zahrnuje především rekonstrukce pavilónů, stavební úpravy oddělení, nákup nového vybavení pokojů, pořízení moderních přístrojů a nástrojů apod. Všechny tyto kroky by měly vést ke zkvalitnění poskytované péče a zpříjemnění pobytu v nemocnici pacientům. Příkladem je uskutečněný nákup magnetické rezonance, dvou lineárních urychlovačů, rekonstrukce operačních sálů na ortopedické klinice apod.
2. Opatření v sektoru služeb – spočívající především v navyšování počtu nabízených služeb. Jedná se o prohlubování již stávajících služeb a zároveň rozšiřování nabídky služeb. Zároveň je kladen velký důraz na kontrolu činností prováděných smluvními partnery nemocnice.
3. Poskytování informací – zajišťované prostřednictvím velkého množství propagačních materiálů. Vedení nemocnice si uvědomuje, jak důležitá je během léčby důvěra mezi pacientem a zdravotnickým personálem. Proto nemocnice klade důraz na dostatečné předávání informací nejen ústně, ale také pomocí internetových stránek, prospektů apod.

Kromě již výše zmíněných nástrojů je pro naplnění cíle také důležité získávání zpětné vazby od zaměstnanců i pacientů. Náměty na změny, připomínky a hodnocení z jejich strany pomohou ke zkvalitnění poskytovaných služeb a pracovních podmínek (Nemocnice Na Bulovce, 2015).

Hlavním cílem oddělení FBLR je funkční zlepšení pacienta a začlenění pacienta s vrozenou vadou, chronickou chorobou nebo úrazem zpět do společnosti. Dílčími cíli je správná diagnostika, terapie, empatie vůči pacientovi, vysoce kvalifikovaný personál, úzká spolupráce s ostatními lékařskými obory a rehabilitací sociální a pracovní (Šťastná, 2015).

4.2 Historie a současnost vybrané organizace

Počátek Nemocnice Na Bulovce lze zaznamenat již v roce 1896, kdy libeňská obec vybudovala malou nemocnici o dvaceti lůžkách. Tato nemocnice byla původně určena pro pacienty s těžkou tuberkulózou a nazývala se „Stará libeňská nemocnice“ nebo později „Domeček“. V roce 1915 přibyl k této budově další pavilon, který fungoval jako infekční nemocnice. V únoru 1925 byl na poradě projednán program výstavby nové veřejné nemocnice, který vypracoval vrchní fyzik města MUDr. Ladislav Prokop Procházka. Posléze přibýly v areálu pavilony interní, administrativní, chirurgický, pavilon pro pacienty s tuberkulózou a dále také hospodářské budovy a obytné domy pro pracovníky nemocnice. Dne 21. května 1931 získala nemocnice statut všeobecné veřejné nemocnice. Od tohoto dne byly postupně vystavěny všechny ostatní nemocniční pavilony (Zpráva o činnosti veřejné nemocnice Hlav. města Prahy v Praze VIII – Bulovka, 1936).

Oddělení fyziatrie, balneologie a léčebné rehabilitace vzniklo v roce 1931. V jeho čele působil doc. MUDr. Karel Přerovský. Po roce 1990 se název oddělení několikrát změnil, ovšem jeho náplň zůstala stejná. Jedná se o ambulantní oddělení bez vlastních lůžek, jehož základním úkolem je poskytování léčebné rehabilitace hospitalizovaným pacientům nemocnice a pacientům docházejícím za ambulantní léčbou (Sedmdesát let nemocnice Na Bulovce, 2001).

V prvních pěti letech fungování tohoto oddělení stoupl počet ošetřených nemocných z 533 na 1 728 pacientů. V roce 2013 bylo již evidováno 86 021 pacientů. Podobně vysoký nárůst nastal také u počtu provedených léčebných výkonů. V roce 1931 bylo provedeno celkem 7 483 výkonů a do roku 1935 tento počet stoupl na 28 666. V roce 2013 byl již konečný počet léčebných výkonů 220 671. V samotných počátcích existence tohoto oddělení využívalo jeho služeb nejvíce Oddělení interní, nervové, chirurgie a gynekologie (Zpráva o činnosti veřejné nemocnice Hlav. města Prahy v Praze VIII – Bulovka, 1936).

Již v roce 1936 primář oddělení doc. MUDr. Karel Přerovský uvedl, že považuje za samozřejmou povinnost celého oddělení, aby neustále věnovalo pozornost všem novým léčebným metodám a léčebným postupům, kterým je třeba razit cestu. Dále uvádí, že za prvních pět let navštívilo tehdejší Oddělení fyziatrie celkem 17 lékařů, kteří

si zde jako hospitanti doplňovali vědomosti i praxi díky místnímu novému zařízení a rozsahu oddělení.

V dnešní době poskytuje oddělení FBLR komplexní rehabilitační péči pro pacienty hospitalizované na odděleních a klinikách Nemocnice na Bulovce a zároveň pro pacienty ambulantní. Na oddělení je zajišťována například léčebná tělesná výchova, vodoléčebné procedury, fyzikální terapie, EMG vyšetření, ergoterapie, logopedie atd. Kromě toho provádí oddělení FBLR komerčně také akupunkturu, masáže, saunu nebo kineziotaping. Za posledních několik let došlo za účelem zvýšení kvality poskytované péče k mnoha změnám a pokrokům. Významnou změnou bylo postupné prostorové rozšiřování oddělení FBLR a s ním také spojené navýšení personálních kapacit. Dále bylo pořízeno nové přístrojové vybavení pro diagnostiku a terapii a zbudovány dva vodoléčebné sály včetně bazénu. Vzhledem k dynamickému pokroku ve zdravotnictví, mnoha novým diagnostickým a terapeutickým metodám má na současnou podobu oddělení a kvalitu poskytované péče také významný dopad specializační vzdělávání. V rámci vzdělávání provádí oddělení FBLR také doškolování praktických lékařů a praxe studentů fyzioterapie a ergoterapie (Šťastná, 2015).

4.3 Organizační a řídicí struktura vybrané organizace

Nemocnice Na Bulovce je vnitřně členěna dle náplně činnosti organizačních jednotek a také jejich podřízenosti vedoucím zaměstnancům na úsek ředitele, úsek ošetrovatelské péče, úsek léčebně – preventivní péče, úsek ekonomický, úsek provozně – technický a úsek koordinátora pro infekční problematiku a kvalitu. Tyto jednotlivé úseky se dále člení na organizační celky a jejich nižší organizační složky. Zároveň jsou zřizované sekretariáty pro podporu činnosti vedoucích zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci organizačních jednotek jsou do své funkce jmenováni na dobu určitou, a to zpravidla na 5 let (Organizační řád, 2014).

Vymezení organizačních jednotek Nemocnice Na Bulovce je následující (Organizační řád, 2014):

- pro správní část nemocnice: úsek, odbor, oddělení,

- pro zdravotnickou část nemocnice: klinika, oddělení, ústav, lékárna, Slatinné lázně Toušeň.

V Nemocnici Na Bulovce jsou uplatňovány čtyři stupně řízení (Organizační řád, 2014):

1. **Ředitel** – řídí nemocnici, je statutárním orgánem a je oprávněn jednat ve všech záležitostech jménem nemocnice. Za účelem lepšího posouzení některých odborných procesů má oprávnění zřizovat z řad zaměstnanců nemocnice své poradní orgány. Ředitel je jmenován i odvoláván ministrem zdravotnictví České republiky.
2. **Vedoucí zaměstnanci nemocnice a další zaměstnanci přímo řízení ředitelem nemocnice** – do tohoto stupně řízení patří například náměstek pro ošetrovatelskou péči, náměstek pro léčebně - preventivní péči, ekonomický náměstek, tiskový mluvčí, sekretariát ředitele, vedoucí lékárny, vedoucí zaměstnaneckého oddělení, manažer krizové připravenosti apod. U těchto vedoucích pracovníků může ředitel zřídit funkci zástupce vedoucího zaměstnance. V případě, že tak neučiní, jsou vedoucí zaměstnanci povinni písemně pověřit touto funkcí některého ze svých podřízených.
3. **Primáři a vedoucí odboru či oddělení** – na této úrovni řízení působí primáři v případě klinik nebo ústavů. U samostatných oddělení se jedná o vedoucí lékaře a vrchní sestry. Vedoucí odboru či oddělení jsou zaměstnanci, kteří jsou přímo podřízeni příslušnému náměstkovi nebo jinému vedoucímu zaměstnanci z druhé úrovně řízení.
4. **Vedoucí oddělení či referátů, vedoucí lékaři a vrchní sestry** – vedoucí oddělení či referátů jsou přímo podřízeni vedoucím odborů a oddělení. Vedoucí lékaři s vrchními sestrami působí v rámci klinik a ústavů. V případě samostatných oddělení do této čtvrté úrovně patří vedoucí lékaři jednotky a staniční sestry.

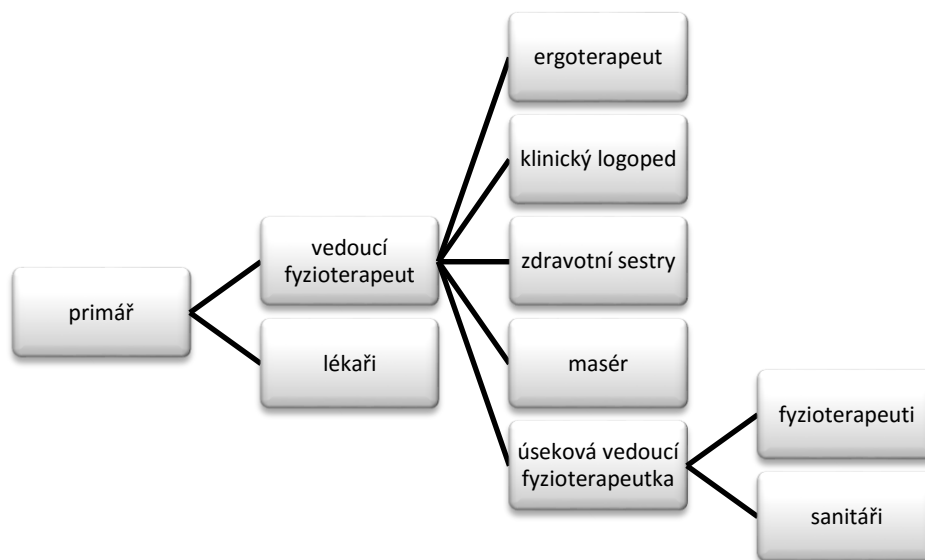
Organizační struktura Nemocnice Na Bulovce je znázorněna v příloze č. 1, kde jsou zachyceny hlavní vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými celky nemocnice. Uvnitř těchto celků jsou dále vztahy řízeny na základě vnitřního organizačního členění a také na základě personálních rozhodnutí vedoucích pracovníků. Obecně ovšem platí, že každý zaměstnanec má pouze jediného přímého nadřízeného, kterému je za svou činnost odpovědný. Nadřízený pracovník práci podřízených pracovníků řídí a kontroluje. Vedoucí pracovníci jsou povinni při své řídicí činnosti uplatňovat odborné zásady řízení a kvality.

V Nemocnici Na Bulovce se používají při usměrňování činnosti zaměstnanců hlavní dvě formy řízení – přímá a nepřímá. Přímá forma je nejčastěji prováděna v písemné či ústní formě, nepřímá forma prostřednictvím vnitřní řídicí dokumentace a dokumentace náměstků (Organizační řád, 2014).

Z hlediska organizační struktury nemocnice patří lékaři oddělení FBLR pod samostatná oddělení, která jsou přímo podřízena náměstkovi léčebně – preventivní péče. Nelékařští zdravotničtí pracovníci oddělení FBLR působí také v rámci samostatného oddělení, avšak podřízeni jsou náměstkovi pro ošetrovatelskou péči (Šťastná, 2015).

Oddělení FBLR v současné době disponuje celkem 41 zaměstnanci. Vedení oddělení tvoří primář, zástupce primáře a vedoucí fyzioterapeut, pod jehož dohled spadá práce úsekové vedoucí fyzioterapeutky a ostatních nelékařských zdravotnických pracovníků. Dohled nad lékaři patří do kompetencí primáře oddělení, který je zároveň hierarchicky nadřazen všem ostatním pracovníkům oddělení FBLR. Aktuálně pracuje na oddělení FBLR nejvíce nelékařských zdravotnických pracovníků, mezi které patří ergoterapeut, klinický logoped, zdravotní sestry, masér, dvě zdravotní sestry, dva sanitáři a 31 fyzioterapeutů včetně vedoucího fyzioterapeuta a úsekové vedoucí fyzioterapeutky. Lékaři jsou v současné době na oddělení celkem tři (Šťastná, 2015).

Schéma č. 8: Organizační schéma oddělení FBLR



Zdroj: Vlastní zpracování (Nemocnice Na Bulovce, 2015)

4.4 Řízení vzdělávání ve zdravotnictví a ve vybrané organizaci

4.4.1 Vzdělávání ve zdravotnictví

Vzdělávání ve zdravotnictví je v České republice upravováno především těmito legislativními dokumenty:

- Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, v platném znění (dále jen Zákon č. 95/2004 Sb.).₂
- Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), v platném znění (dále jen Zákon č. 96/2004 Sb.).₂
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce (§ 227 - § 235).₂
- Věstníky Ministerstva zdravotnictví České republiky.₂
- Vyhláška č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, ve znění pozdějších předpisů.₂
- Nařízení vlády č. 31/2010 Sb., o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí, v platném znění.

Pro lepší orientaci v dané problematice je nutné vysvětlit několik základních pojmů, které se vzděláváním ve zdravotnictví úzce souvisí. Mezi tyto pojmy patří:

- **Celoživotní vzdělávání** – zahrnuje průběžné obnovování dovedností, vědomostí a způsobilosti odpovídající získané odbornosti a to v souladu s neustálým rozvojem oboru a novými vědeckými poznatky. Celoživotní vzdělávání je považováno za prohlubování kvalifikace. Mezi hlavní formy celoživotního vzdělávání patří specializační vzdělávání, certifikované kurzy, inovační kurzy v akreditovaných zařízeních, odborné stáže v akreditovaných zařízeních, dále účast na školicích akcích, konferencích, kongresech a sympoziích, samostatné studium odborné

literatury, e-learningové kurzy a v neposlední řadě publikační, pedagogická nebo vědecko – výzkumná činnost (Zákon č. 95, 2004).

Celoživotní vzdělávání je uskutečňováno především Ministerstvem zdravotnictví, profesními sdruženími, odbornými lékařskými společnostmi ve spolupráci s akreditovanými zařízeními, Ministerstvem práce a sociálních věcí a Českou správou sociálního zabezpečení. Plnění povinnosti celoživotního vzdělávání je prokazována na základě tzv. kreditního systému (Zákon č. 95/96, 2004).

- **Specializační vzdělávání** - je formou celoživotního vzdělávání a je považováno za prohlubování kvalifikace. Účelem specializačního vzdělávání je získání specializované způsobilosti k výkonu lékařského nebo nelékařského zdravotnického povolání. Jednotlivé obory specializačního vzdělávání a označení odbornosti po získání specializované způsobilosti jsou stanoveny Vyhláškou č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, ve znění pozdějších předpisů a Nařízením vlády č. 31/2010 Sb., o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí, v platném znění (Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2015).

Zájemce o specializační vzdělávání podává žádost Ministerstvu zdravotnictví, které rozhoduje o jeho zařazení či nezařazení do specializačního vzdělávání. Průběh specializačního vzdělávání dále zajišťuje příslušné akreditované zařízení, a to v souladu se vzdělávacím programem příslušného oboru specializačního vzdělávání. Školitelem může být v tomto případě pouze pracovník se specializovanou způsobilostí v daném oboru. Školitel prověřuje teoretické znalosti a praktické dovednosti účastníka specializačního vzdělávání (Holadová, 2015).

- **Akreditace a akreditované zařízení** – jejím udělením získává zdravotnické zařízení oprávnění uskutečňovat vzdělávací program nebo jeho části buď pro obor specializačního vzdělávání, certifikovaný kurz, doplňující odbornou praxi, akreditovaný kvalifikační kurz nebo praktické vyučování studentů a mediků zdravotnického povolání. Žádost o udělení nebo prodloužení akreditace je

předkládána poskytovatelem zdravotních služeb Ministerstvu zdravotnictví. Pro tyto účely ministerstvo zřizuje akreditační komisi, která je složena z odborníků daného lékařského nebo nelékařského zdravotnického oboru. Seznam akreditovaných zařízení je zveřejněn na webových stránkách Ministerstva zdravotnictví. Seznam obsahuje název akreditovaného zařízení, obor specializačního vzdělávání a dobu platnosti akreditace (Zákon č. 95/96, 2004).

- **Certifikovaný kurz** – je formou celoživotního vzdělávání považovan~~éu~~ za prohlubování kvalifikace. Certifikovaným kurzem získávají lékaři a nelékařští zdravotničtí pracovníci zvláštní odbornou způsobilost pro úzce vymezené činnosti, které prohlubují již získanou specializovanou způsobilost. Samotný certifikovaný kurz však nenahrazuje získání odborné nebo specializované způsobilosti k výkonu lékařského nebo nelékařského zdravotnického povolání (Holadová, 2015).

Po absolvování certifikovaného kurzu a splnění všech podmínek vzdělávacího programu je absolventovi vydán Certifikát s platností pro Českou republiku. Jsou v něm uvedeny činnosti, ke kterým získal absolvent zvláštní odbornou způsobilost, hodinová dotace vzdělávacího programu a počet získaných kreditů. Oprávnění k pořádání certifikovaného kurzu mají akreditovaná zařízení. Seznam akreditovaných zařízení je k nalezení na webových stránkách Ministerstva zdravotnictví (Ministerstvo zdravotnictví, 2015).

- **Akreditovaný kvalifikační kurz** – jeho absolvováním získává účastník osvědčení o získání odborné způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání. Je považován za zvyšování kvalifikace a je prováděn akreditovaným zařízením, kterému byla udělena akreditace k uskutečňování vzdělávacího programu akreditovaného kvalifikačního kurzu. Za řádné ukončení je považováno složení závěrečné zkoušky. Poté je absolventovi vydán Certifikát s platností pro Českou republiku (Zákon č. 96, 2004).
- **Rezident** – je účastníkem specializačního vzdělávání, které je spolufinancováno formou dotace na rezidenční místa. Dotace na rezidenční místo je poskytována ze státního rozpočtu prostřednictvím Ministerstva zdravotnictví (Holadová, 2015).

4.4.1.1 Vzdělávání lékařů

Lékař získává odbornou způsobilost k výkonu svého povolání absolvováním šestiletého prezenčního studia v akreditovaném zdravotnickém magisterském studijním programu všeobecné lékařství. Toto prezenční studium zahrnuje teoretickou i praktickou výuku. Lékař s odbornou způsobilostí může vykonávat své povolání pouze pod odborným dohledem jiného lékaře se specializovanou způsobilostí v daném oboru (Zákon č. 95, 2004).

Specializovanou způsobilost získává lékař po absolvování specializačního vzdělávání, které je ukončeno atestační zkouškou. Na jejím základě je lékaři udělen diplom o specializaci v příslušném specializačním oboru. Jednotlivé obory specializačního vzdělávání, délka jejich trvání a vymezení činnosti lékařů stanovuje Ministerstvo zdravotnictví vyhláškou po projednání s Českou lékařskou komorou, univerzitami a odbornými společnostmi (Zákon č. 95, 2004).

Lékaři se během výkonu svého povolání povinně celoživotně vzdělávají, což zahrnuje průběžné obnovování vědomostí a dovedností, které odpovídají již získané odbornosti. Toto celoživotní vzdělávání souvisí s rozvojem oboru a novými vědeckými poznatky. Celoživotní vzdělávání je proto považováno za prohlubování kvalifikace. Základní formy celoživotního vzdělávání byly již zmíněny v předchozím textu (Zákon č. 95, 2004).

4.4.1.2 Vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků

Nelékařský zdravotnický pracovník získává odbornou způsobilost absolvováním střední, vyšší nebo vysoké školy se zdravotnickým zaměřením formou teoretické i praktické výuky. U nelékařských zdravotnických pracovníků je třeba rozlišovat povolání (Zákon č. 96, 2004):

- **bez přímého vedení nebo odborného dohledu** – jedná se o výkon činností, ke kterým je zdravotnický pracovník způsobilý na základě indikace lékaře, které provádí bez ohledu na dosažitelnost nebo přítomnost lékaře a k nimž ~~a k nimž~~ získal osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu (dále jen osvědčení). Toto osvědčení zároveň dává nelékařskému zdravotnickému pracovníkovi oprávnění k vedení praktického vyučování teoretické i praktické části v akreditovaných kvalifikačních kurzech, ve specializačním vzdělávání

a certifikovaných kurzech. Osvědčení vydává Ministerstvo zdravotnictví na dobu deseti let prostřednictvím Národního centra ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (dále jen NCO NZO). Pro získání osvědčení musí nelékařský zdravotnický pracovník nasbírat za posledních 10 let minimálně 40 kreditů v rámci celoživotního vzdělávání a doložit doklady odborné a specializované způsobilosti a zároveň kopie dokladů prokazujících výkon daného zdravotnického povolání (Zákon č. 96, 2004). Přehled o počtu kreditů za jednotlivé formy celoživotního vzdělávání a jejich průběžné změny jsou uvedeny v příloze č. 2.

Získáním osvědčení může zdravotnický pracovník ke svému označení odbornosti připojit zároveň označení „Registrovaný/á“, což znamená, že je veden v tzv. Registru zdravotnických pracovníků způsobilých k výkonu povolání bez odborného dohledu. Registr je zveřejněn na webových stránkách NCO NZO (Zákon č. 96, 2004).

- **pod odborným dohledem** – za které je považován výkon činností, ke kterým je zdravotnický pracovník (nebo jiný odborný pracovník) způsobilý nebo ke kterým způsobilost teprve získává, a to při dosažitelnosti pomoci a rady zdravotnického pracovníka způsobilého k výkonu těchto činností bez odborného dohledu. Tento pracovník také určuje rozsah poskytnuté pomoci a rady. Oprávnění k výkonu odborného dohledu získává také lékař, farmaceut nebo zubní lékař v rozsahu své způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání (Zákon č. 96, 2004).
- **pod přímým vedením** – za který je považován výkon činností, ke kterým je zdravotnický pracovník (nebo jiný odborný pracovník) způsobilý nebo ke kterým způsobilost získává, a to při neustálé přítomnosti a dodržování pokynů zdravotnického pracovníka způsobilého k výkonu těchto činností bez odborného dohledu. I v tomto případě má oprávnění k přímému vedení lékař, farmaceut či zubní lékař v rozsahu své způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání (Zákon č. 96, 2004).

Specializační vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků probíhá obdobně jako u specializačního vzdělávání lékařů. Vzdělávací program specializačního vzdělávání je složen z několika modulů, které jsou ohodnoceny určitým počtem kreditů. Certifikovaný kurz je považován za modul také, v případě, že je tak uveden ve vzdělávacím programu (Zákon č. 96, 2004). V České republice je největším školitelem teoretické výuky specializačního vzdělávání pro nelékařské zdravotnické pracovníky NCO NZO v Brně.

Praktickou část specializačního vzdělávání účastník absolvuje na pracovišti akreditovaného zařízení v rozsahu, který je stanoven vzdělávacím programem daného specializovaného oboru. Úspěšným složením atestační zkoušky získá nelékařský zdravotnický pracovník specializovanou způsobilost k výkonu specializovaných činností vázaných k příslušnému zdravotnickému povolání (Zákon č. 96, 2004).

4.4.2 Systém vzdělávání ve vybrané organizaci

Vzdělávání zaměstnanců v Nemocnici Na Bulovce je stanoveno vnitřními předpisy a probíhá v souladu s koncepcí nemocnice a jejími aktuálními potřebami. Na jeho zajištění se podílí Oddělení vzdělávání ve spolupráci s prakticky všemi odděleními nemocnice a jejich vedoucími zaměstnanci. Právě vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a nezdravotnických pracovišť nemocnice průběžně kontrolují účast svých podřízených zaměstnanců na povinných školeních (Holadová, 2015).

O možnostech vzdělávání, změnách a nových podmínkách vzdělávání jsou pracovníci nemocnice informováni Oddělením vzdělávání především prostřednictvím plánu vzdělávacích akcí Nemocnice Na Bulovce, intranetu nebo e-mailu vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení. Další informace ohledně celoživotního vzdělávání mají možnost získat na webových stránkách Ministerstva zdravotnictví, Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (dále jen IPVZ), České lékařské komory, České asociace sester a dalších oborových organizací. Nemocnice Na Bulovce také spolupracuje na smluvním základu se zdravotnickými zařízeními a jinými vzdělávacími institucemi (Holadová, 2015).

Identifikace vzdělávacích potřeb v Nemocnici Na Bulovce je založena především na analýze potřeb jednotlivých oddělení a klinik. Vedoucí pracovníci oddělení nemocnice definují, ve kterých oblastech je třeba zaměstnance vzdělávat tak, aby došlo ke zmírnění rozdílů mezi aktuálním a požadovaným stavem. Stejně tak jejich kompetence umožňují definovat oblasti a témata, ve kterých by bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní. Jedná se například o nové techniky a postupy ošetřování nebo léčby, které pomohou zvýšit úspěšnost léčby, zvýšit spokojenost pacienta nebo zvýšit konkurenceschopnost daného oddělení i celé nemocnice. Druhým způsobem, jak dochází v nemocnici k identifikaci vzdělávacích potřeb, je vyjádření zájmu o vzdělávání samotným zaměstnancem. Ten oslovuje vedení svého oddělení v případě, že má zájem o účast na určité vzdělávací akci. Vedení oddělení poté zvažuje, zda v daném roce disponuje dostatečnými finančními

prostředky a zda bude účast zaměstnance na vzdělávací akci přínosem pro oddělení (Holadová, 2015).

Na oddělení FBLR probíhá identifikace vzdělávacích potřeb stejnými metodami jako u ostatních oddělení nemocnice. Vedoucí oddělení FBLR oslovuje své zaměstnance s nabídkou vzdělávat se v tématech, která budou pro oddělení přínosem. Příkladem může být problematika ošetřování dětí s refluxním jícnem, ve které nikdo ze zaměstnanců oddělení FBLR neměl donedávna potřebné zkušenosti. Je třeba brát v úvahu informace z běžného pracovního styku se zaměstnanci, kvalifikační požadavky na jednotlivá místa, ale také změny v prostředí mimo nemocnici. Stejně tak platí, že vedoucí oddělení FBLR si žádá od svých podřízených podněty o tom, v jaké oblasti by se chtěli dále rozvíjet a vzdělávat (Šťastná, 2015).

Plánování vzdělávání je fází, ve které je třeba odpovědět na základních osm otázek, které byly více přiblíženy v teoretické části práce. Otázky týkající se obsahu (jaké vzdělávání má být zabezpečeno) a účastníků (kdo je cílovou skupinou) vzdělávání jsou organizací zodpovězeny již ve fázi identifikace. Zbýlých šest otázek je pro oblast zdravotnictví atypické.

U vzdělávacích akcí, které jsou pořádány Nemocnicí Na Bulovce, je vymezen časový harmonogram, místo a cílová skupina účastníků v tzv. Plánu vzdělávacích akcí zaměstnanců Nemocnice Na Bulovce, který je nemocnicí aktualizován a vydáván každý rok. Jedná se o povinná školení, celoustavní lékařské semináře, konference pro nelékařská zdravotnická povolání, certifikované kurzy, akreditované kvalifikační kurzy, školení technického zaměření a ostatní školení. Dodavatelem je zde sama Nemocnice Na Bulovce, která nejčastěji využívá pro povinná školení metodu přednášek v kombinaci s prezentacemi, videozáznamy a metodou simulace. Pro tato školení má Oddělení vzdělávání k dispozici výukové prostory a přednáškové místnosti (Holadová, 2015).

Vzdělávací akce (konference, školení, kurzy apod.) realizované jinými dodavateli, tj. vzdělávacími institucemi nebo zdravotnickými zařízeními jsou hrazeny z limitů na vzdělávání jednotlivých oddělení na základě souhlasu vedení oddělení, anebo jsou hrazeny přímo účastníkem z vlastních zdrojů (Holadová, 2015).

Plánování vzdělávacích akcí v rámci specializačního vzdělávání probíhá prostřednictvím vzdělávacích programů. Výsledkem této fáze je tedy vytvoření konečné podoby vzdělávacího programu, jehož nástin byl započat již ve fázi identifikace. Vzdělávací programy pro lékaře, farmaceuty a zubní lékaře jsou uvedeny ve Věstnicích Ministerstva zdravotnictví. V nich je stanoven cíl specializačního vzdělávání, minimální požadavky pro zařazení účastníka do tohoto specializačního vzdělávání, hodinový rozsah studia, charakteristika činností, pro které absolvent získá specializovanou způsobilost, dále veškeré požadavky na akreditované zařízení, ve kterém bude výuka probíhat a v neposlední řadě způsob hodnocení specializačního vzdělávání (Holadová, 2015).

Vzdělávací programy pro nelékařská zdravotnická povolání jsou dány vyhláškou č. 31/2010 Sb., o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí, v platném znění. Jejich obsahem je totéž co u vzdělávacích programů pro lékařská povolání. V případě těchto vzdělávacích akcí je dodavatelem částečně Nemocnice Na Bulovce i smluvní zdravotnická zařízení včetně NCO NZO a IPVZ, a to na základě udělených akreditací v rámci lékařských i nelékařských zdravotnických oborů (Holadová, 2015).

Realizace vzdělávání je poté v kompetenci zařízení, které k němu má dle vzdělávacího programu oprávnění. Jedná se především o akreditovaná zařízení, avšak část vzdělávání je možné provádět také například na domovském neakreditovaném pracovišti, pokud je tato možnost zmíněna v daném vzdělávacím programu. Konkrétně oddělení FBLR provádí periodické interní školení pro ošetřovatelský personál na téma rehabilitační ošetřovatelství. A dále se spoluúčastní na výuce v rámci akreditovaného kvalifikačního kurzu pro sanitáře, který je určen nejen pro interní pracovníky, ale také pro externí účastníky vzdělávání. Přípravnou fází realizace má na starost Oddělení vzdělávání, které zajišťuje výukové prostory a materiály. Vlastní část realizace poté závisí na jednotlivých lektorech, kteří vedou výuku a zajišťují efektivní prostředí pro vzdělávání.

Hodnocení účinnosti vzdělávání je v Nemocnici Na Bulovce prováděno formou zpětné ústní vazby od vedoucích pracovníků oddělení nebo účastníků vzdělávací akce. U povinných školení, která se periodicky opakují (např. školení BOZP, školení požární ochrany, školení první pomoci, protikorupční školení), nemocnice provádí zpětnou vazbu formou písemných testů nebo ústní formou. Písemná zpětná vazba je sledována u certifikovaných kurzů, které

jsou určeny nejen pro zaměstnance nemocnice, ale také pro všechny zájemce z daného oboru. Zároveň probíhá zpětné hodnocení také u akreditovaného kvalifikačního kurzu pro sanitáře, který je ukončen závěrečnou zkouškou. V těchto dvou uvedených případech jsou interní vzdělávací akce hodnoceny pomocí dotazníků, kterými si nemocnice Na Bulovce žádá od účastníků vzdělávání zpětnou vazbu a hodnocení celého kurzu (Holadová, 2015).

Kromě těchto kurzů probíhají na Bulovce také nárazová školení pořádaná externími dodavateli, která vyplývají z aktuálních potřeb jednotlivých oddělení nebo celé nemocnice. Jedná se například o školení pro lékařské i nelékařské zdravotnické pracovníky zaměřené na problematiku práce s agresivním pacientem, změny právních norem ve zdravotnictví apod. Tato školení nejsou zpětně hodnocena dotazníkovým šetřením, ale sledují se změny ve výkonech zaměstnanců, snížení negativních aspektů a posuny k požadovanému stavu. U povinných školení, která se periodicky opakují, nemocnice zpětné hodnocení neprovádí. Mezi tato povinná školení patří například školení první pomoci, školení o požární ochraně, protikorupční školení, školení BOZP a další (Holadová, 2015).

Externí dodavatelé vzdělávacích akcí si nejběžněji provádí hodnocení sami. A to buď okamžitě po skončení vzdělávací akce formou písemných či elektronických dotazníků nebo s delším časovým odstupem. Občas je také využíváno průběžné hodnocení a vyjádření spokojenosti účastníka vzdělávání.

Zaměstnanci oddělení FBLR podávají vedoucímu oddělení hodnocení (průběžné i zpětné) vzdělávací akce pouze ústní formou. Vedoucí oddělení z tohoto hodnocení získává informace o tom, zda byla účast na akci pro jeho podřízeného přínosná a jaké získal nové znalosti a dovednosti pro výkon svého povolání. Nejdůležitějším hodnocením vzdělávání je však navýšení zdravotních výkonů, která mohou následně zaměstnanci oddělení provádět. Vedoucí oddělení tak monitoruje a hodnotí, zda po účasti na vzdělávací akci došlo k navýšení zdravotních výkonů souvisejících s vyučovanou problematikou. Toto navýšení se zároveň projeví na bodovém ohodnocení za zdravotní výkon pro oddělení FBLR (Šťastná, 2015).

5 Zhodnocení výsledků výzkumu

Obsahem této kapitoly je vyhodnocení a shrnutí výsledků kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů.

5.1.1 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjistit, jak pracovníci oddělení FBLR vnímají a hodnotí současný vzdělávací systém Nemocnice Na Bulovce. ~~Jako nej~~Nejvhodnější metodou bylo zvoleno dotazníkové šetření, jehož hlavními přednostmi je úspora času, záruka anonymity, nezkreslenost dotazů a standardizovaná formulace otázek. Velkou nevýhodou je však nemožnost zachytit neverbální projevy účastníků šetření či zodpovězení doplňkových otázek. Často jsou v případě dotazníkového šetření zmiňovány také další nevýhody, jako například nízká návratnost dotazníků nebo časté nevyplnění některých otázek. Tyto nedostatky však byly u tohoto šetření minimální.

Dříve než byl dotazník rozdán mezi pracovníky oddělení FBLR, byla jeho finální podoba předána ke schválení vedoucímu diplomové práce, primářce oddělení FBLR a referentce Oddělení vzdělávání Nemocnice Na Bulovce. Díky tomuto kroku by měla být zajištěna správnost dotazníku jak z hlediska odbornosti, tak z hlediska nároků na diplomovou práci.

V úvodní části dotazníku byli respondenti prostřednictvím průvodního dopisu obeznámeni o autorovi dotazníku a dále o účelu a významu dotazníkového šetření. Zároveň byli ujištěni o anonymitě a diskrétnosti celého výzkumu. Instrukce, jak správně vyplňovat dotazník, byly respondentům sděleny při rozdávání dotazníků osobně autorem nebo popřípadě vedoucím pracovníkem oddělení. Obsahem dotazníku bylo celkem 30 otázek, které byly zaměřeny na jeden z několika tematických okruhů. Dle těchto okruhů jsou také jednotlivé otázky vyhodnocovány dále v této kapitole. U možností odpovědí byly použity celkem tři druhy proměnných – nominální, ordinální a intervalové. Nominální proměnné (např. otázka na pohlaví) jsou charakteristické tím, že se vzájemně vylučují. Ordinální proměnné byly využity především u otázek zjišťujících názory a postoje respondentů (např. otázka na hodnocení kvality interních školení). U odpovědí, ve kterých se respondenti zařazovali do jednotlivých pásem, byly využity proměnné intervalové (např. otázka na délku praxe

v oboru). Na závěr dotazníku byl respondentům dán prostor k vyjádření vlastních názorů, připomínek a návrhů na změny v oblasti vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce.

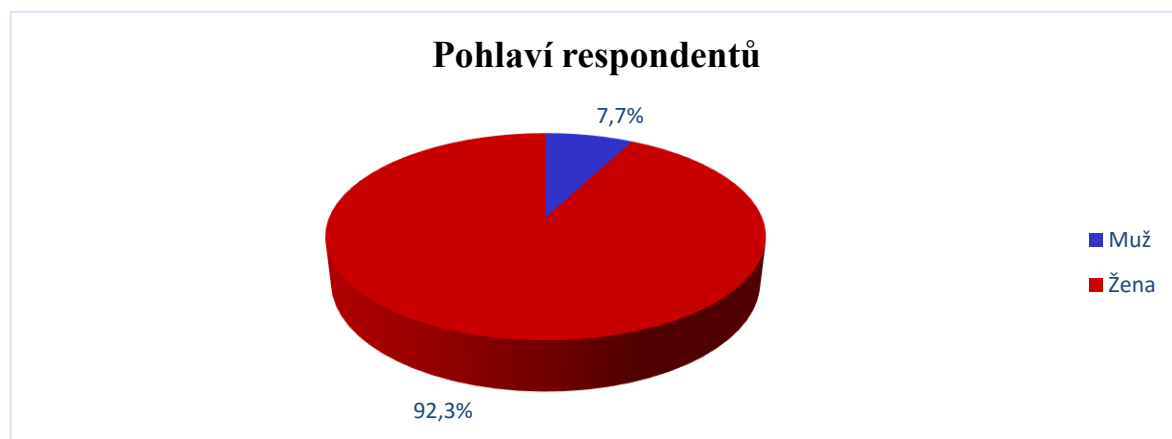
Dotazníkové šetření bylo provedeno na oddělení FBLR v termínu od 1. 9. do 14. 9. 2015, přičemž dotazník byl rozdán mezi všech 41 zaměstnanců oddělení FBLR. Návratnost dotazníků byla 95,12 %, což znamená, že dotazník byl vyplněn správným způsobem celkem 39 krát. Dva dotazníky byly vyřazeny pro neúplnost odpovědí. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření lze nalézt v příloze č. 4.

1) Identifikace respondentů

Data získaná v této části dotazníku jsou využita k popisu struktury souboru respondentů. Ti byli identifikováni především z hlediska pohlaví, věkové struktury, počtu odpracovaných let na oddělení FBLR, délky praxe v oboru atd.

Z celkového počtu 39 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je soubor tvořen z 92,3% ženami a 7,7% muži. Na oddělení FBLR v současné době pracují pouze tři muži.

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

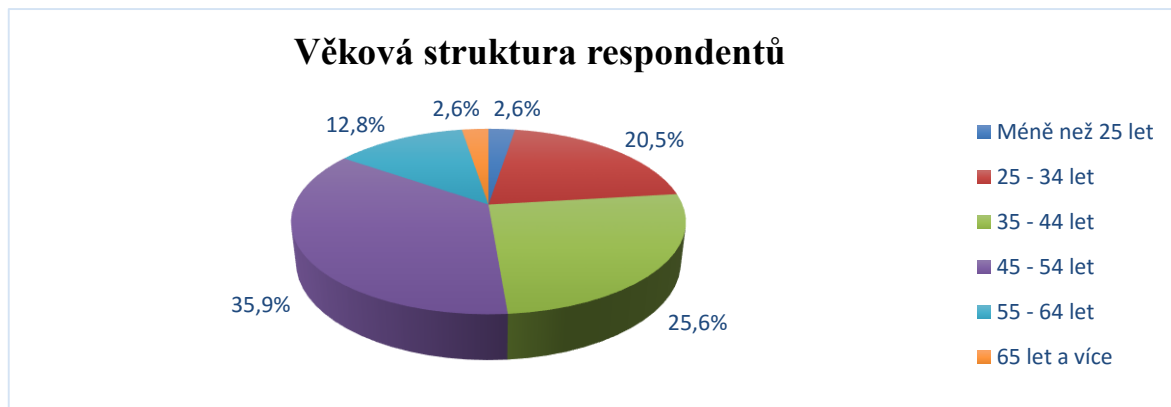


Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska věkové struktury je soubor respondentů nejvíce zastoupen pracovníky ve věku 45 – 54 let, kteří tvoří 35,9 % souboru. Další nejvíce početnou věkovou skupinou jsou respondenti ve věku 35 – 44 let s procentuálním zastoupením 25,6 %. Nejméně respondentů

spadá do věkové skupiny mladší než 25 let a dále 65 let a více. Více údajů lze vyčíst z grafu č. 2: Věková struktura respondentů: Věková struktura respondentů.-

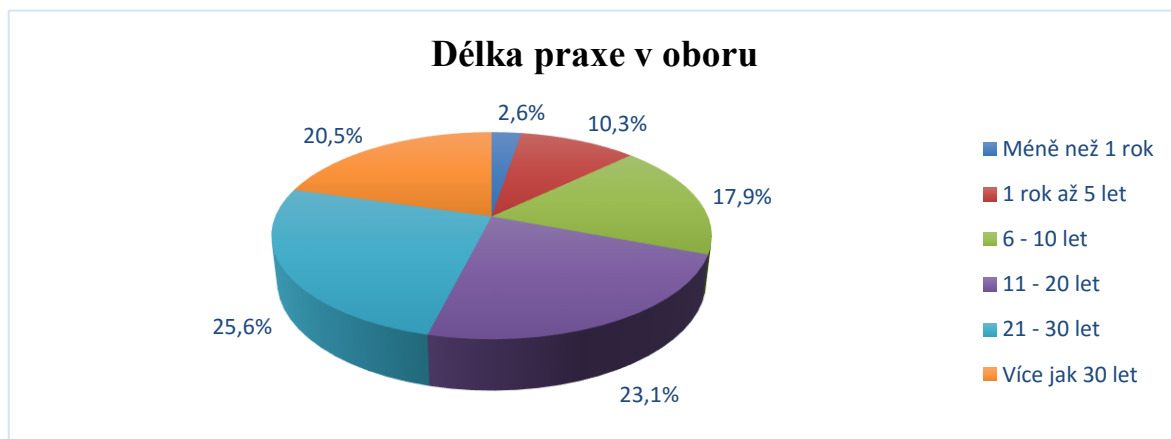
Graf č. 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byli respondenti identifikováni na základě délky praxe v oboru. Z tohoto hlediska je soubor nejvíce tvořen pracovníky s délkou praxe v rozmezí 21 – 30 let. Tito pracovníci tvoří 25,6 % z celkového souboru. Srovnatelně jsou v souboru zastoupeni také pracovníci s praxí v rozsahu 11 – 20 let, kteří tvoří 23,1%. Nejmenší zastoupení na oddělení FBLR mají pracovníci s délkou praxe kratší než 1 rok. Blíže viz graf č. 3: Délka praxe v oboru.

Graf č. 3: Délka praxe v oboru

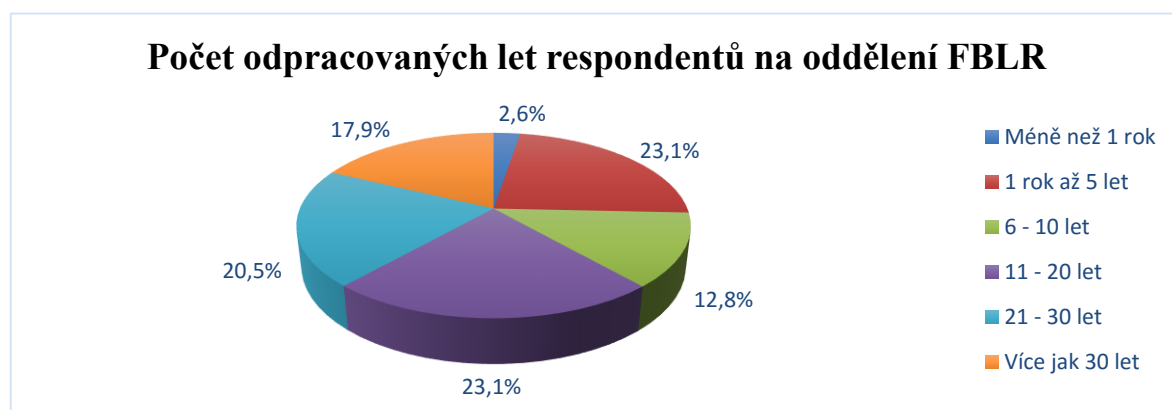


Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska počtu odpracovaných let na oddělení FBLR je soubor nejvíce tvořen dvěma skupinami respondentů, které dosáhly stejného procentuálního zastoupení 23,1 %. První

skupinou jsou respondenti, kteří na oddělení FBLR působí 11 - 20 let. Druhou skupinou jsou respondenti působící na oddělení FBLR 1 rok až 5 let. Dále je soubor tvořen poměrně vysokým procentem respondentů, kteří pracují na oddělení FBLR v rozsahu 21 – 30 let. Naopak nejméně jsou v souboru zastoupeni respondenti s délkou působení na oddělení menší než 1 rok, ti tvoří pouze 2,6% souboru.

Graf č. 4: Počet odpracovaných let respondentů na oddělení FBLR



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle nejvyššího dosaženého vzdělání je soubor respondentů nejvíce tvořen zaměstnanci se středoškolským odborným vzděláním, kteří se na celkovém počtu zaměstnanců oddělení FBLR podílejí z 56,4 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti s vysokoškolským vzděláním (titul Bc.), kteří tvoří 23,1 %. Stejnou měrou 7,7 % se dále na souboru respondentů podílí respondenti s vysokoškolským vzděláním (titul MUDr.) a vyšším odborným vzděláním (titul DiS.). Nejméně respondentů odpovědělo, že dosáhlo vysokoškolského vzdělání (titul Mgr.) a jiného vzdělání (titul PhDr.). Obě tyto skupiny se podílely na celém souboru pouze z 2,6 %.

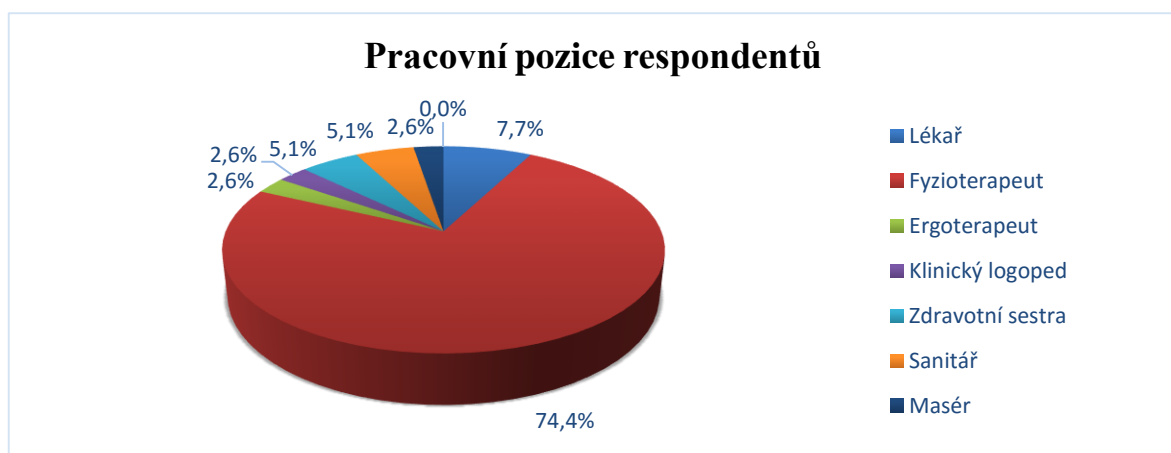
Graf č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle pracovní pozice respondentů je soubor nejvíce zastoupen nelékařskými zdravotnickými pracovníky, mezi které patří fyzioterapeuti, ergoterapeuti, kliničtí logopedi, zdravotní sestry, maséři a sanitáři. Nelékařští zdravotničtí pracovníci se na celkovém souboru respondentů podílí celkem 92,3 %. V současné době oddělení FBLR disponuje třemi lékaři, kteří tvoří zbylých 7,7 % souboru respondentů. Zastoupení jednotlivých pracovních pozic na celkovém počtu respondentů je zaznamenáno v grafu č. 6: Pracovní pozice respondentů.

Graf č. 6: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

2) Motivace a postoje respondentů ke vzdělávání

V rámci tohoto tematického okruhu otázek v dotazníku byly zjišťovány postoje respondentů ke vzdělávání a zároveň úroveň jejich motivace ke vzdělávání. Proto byly v rámci těchto otázek zkoumány hlavní motivy respondentů pro další vzdělávání, důležitost vzdělávání při výběru nového zaměstnavatele apod.

U otázky zjišťující hlavní motiv k dalšímu vzdělávání mohli respondenti zvolit více odpovědí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hlavními motivy pro další vzdělávání je především zvýšení odbornosti, možnost lépe vykonávat práci a v neposlední řadě splnění povinnosti (např. ze zákona, z nařízení zaměstnavatele apod.) se dále vzdělávat. Významným motivem je však také osobnostní růst. Méně důležitým motivem je pro pracovníky oddělení FBLR možnost kariérního postupu, lepší platové ohodnocení a lepší postavení na trhu práce.

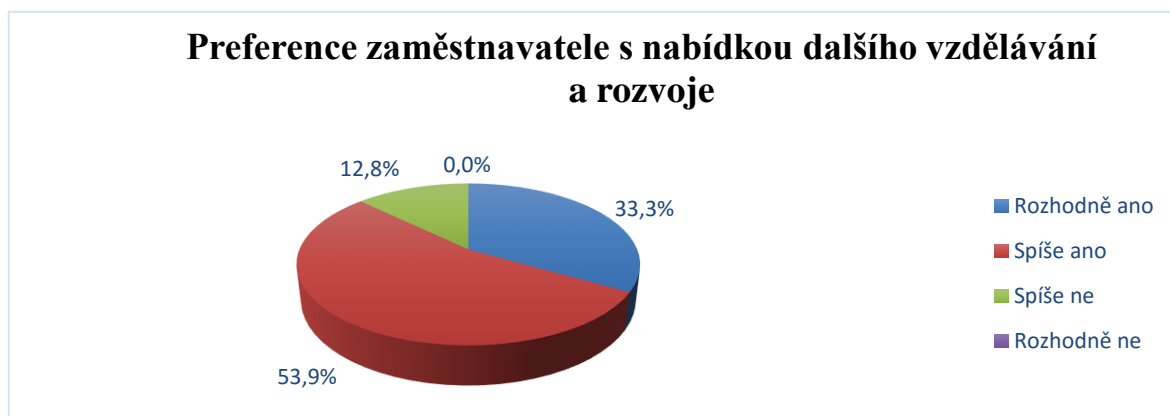
Graf č. 7: Motiv respondentů ke vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že je pro ně při výběru zaměstnavatele podstatné, zda nabízí možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Celkem 33,3 % respondentů uvedlo, že je pro ně toto kritérium při výběru zaměstnavatele rozhodně rozhodující a 53,9 % respondentů jej považuje spíše za rozhodující. Pouze 12,8 % respondentů odpovědělo, že toto kritérium je pro ně při výběru zaměstnavatele spíše nepodstatné.

Graf č. 8: Preference zaměstnavatele s nabídkou dalšího vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, zda jsou pracovníci oddělení FBLR zaměstnavatelem finančně ohodnoceni v případě, že se účastní dalšího vzdělávání ve svém oboru. V tomto případě značně převažuje negativní odpověď, kterou uvedlo 89,7 % respondentů. Zbýlých 10,3 % respondentů bylo finančně ohodnoceno.

Graf č. 9: Finanční ohodnocení absolvování dalšího vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

U 89,7 % respondentů, kteří odpověděli, že za absolvování dalšího vzdělávání v oboru nejsou nijak zaměstnavatelem finančně ohodnoceni, bylo zjišťováno, zda tato skutečnost negativně ovlivňuje jejich motivaci dále se vzdělávat ve svém oboru. V tomto případě byly odpovědi respondentů naprosto vyrovnané.

Graf č. 10: Faktor ovlivňující motivaci se vzdělávat



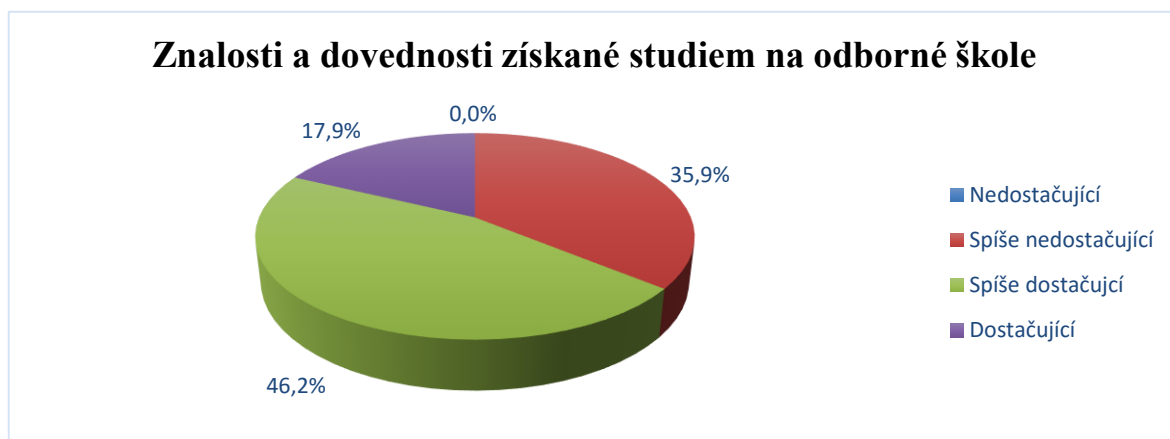
Zdroj: Vlastní zpracování

3) Současný stav respondentů v oblasti vzdělávání

Pro zkoumání současného stavu respondentů v oblasti vzdělávání byly použity otázky zaměřené především na hodnocení dostatečnosti znalostí a dovedností, které respondenti získali během studia na odborné škole a dále otázky týkající se účasti na některé z forem vzdělávání.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že jejich znalosti a dovednosti získané studiem na odborné škole hodnotí pro výkon svého povolání velmi kladně. Celkem 17,9 % respondentů je hodnotí jako naprosto dostatečné. Nejvíce respondentů, kteří tvořili 46,2 % souboru, je považují za spíše dostatečné. Zbýlých 35,9 % respondentů uvedlo, že své znalosti a dovednosti nabyté na odborné škole považují spíše za nedostačující pro výkon svého povolání. Tento jev je ovlivněn tím, že na oddělení FBLR pracuje vysoký počet pracovníků spadajících do věkové struktury 45 let a více. Tito pracovníci ve většině případů absolvovali studium na odborné škole před více jak dvaceti lety. Vzhledem k rychlému pokroku v oblasti zdravotnictví jsou pro ně proto tyto znalosti a dovednosti již nedostačující.

Graf č. 11: Znalosti a dovednosti získané studiem na odborné škole



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky jsou zaměřeny na zjišťování účasti respondentů na specializačním, celoživotním a interním vzdělávání.

Z celkového počtu 39 respondentů se za dobu působení na oddělení FBLR zúčastnilo specializačního vzdělávání celkem 24 pracovníků, což činí 61,5 % souboru. Zbýlých 38,5 % se zatím specializačního vzdělávání nezúčastnilo.

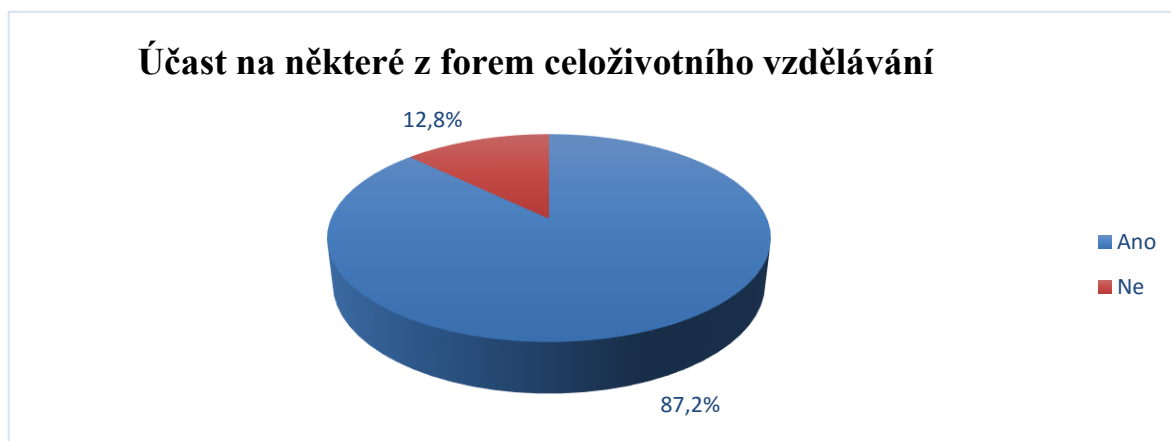
Graf č. 12: Účast na specializačním vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Celoživotního vzdělávání se dle výsledků dotazníkového šetření zúčastnilo podstatně více respondentů oproti specializačnímu vzdělávání. Konkrétně se jednalo o 34 respondentů, což představuje 87,2 % souboru.

Graf č. 13: Účast na některé z forem celoživotního vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejčastěji absolvované formy celoživotního vzdělávání uváděli respondenti odborné semináře, kterých se zúčastnilo 82,4 % respondentů, kteří se již celoživotního vzdělávání v minulosti zúčastnili. Odborných kurzů, konferencí a kongresů se zúčastnilo více jak 70% respondentů, aAvšak odborných stáží se zúčastnilo pouze 20,6 % respondentů.

Graf č. 14: Formy celoživotního vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Interních školení nemocnice se zúčastnilo všech 39 respondentů. Tento fakt je dán tím, že všichni pracovníci nemocnice jsou povinni zúčastnit se pravidelných interních školení, mezi která například patří školení BOZP, protikorupční školení atd.

Graf č. 15: Účast na interním vzdělávání Nemocnice Na Bulovce



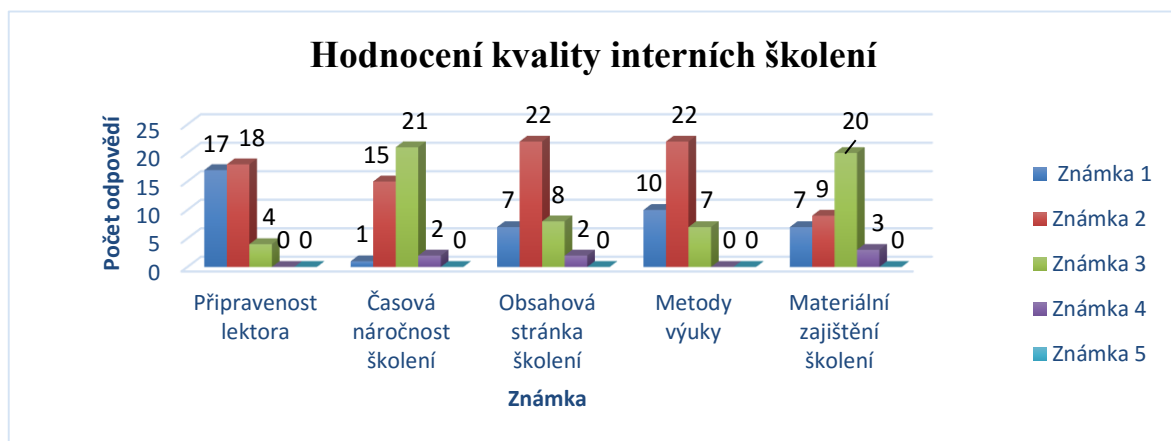
Zdroj: Vlastní zpracování

4) Hodnocení aktuálního systému vzdělávání

Otázky z toho tematického okruhu jsou zaměřeny na to, jak respondenti hodnotí aktuální systém vzdělávání. Podstatné jsou proto otázky týkající se hodnocení kvality interních školení, přínosu absolvovaných vzdělávacích akcí, vytyčení problémů spojených s účastí na vzdělávání, hodnocení dostupnosti informací o možnostech vzdělávání apod.

U interních školení respondenti hodnotili kvalitu jednotlivých aspektů školení. K tomuto hodnocení použili známky od 1 do 5, kde 1 znamenala nejlepší hodnocení a 5 nejhorší hodnocení. Velmi kladně respondenti hodnotili především připravenost lektora. Dobře je také hodnocena obsahová stránka školení a použité metody výuky. Hůře respondenti hodnotili časovou náročnost a materiální zajištění školení.

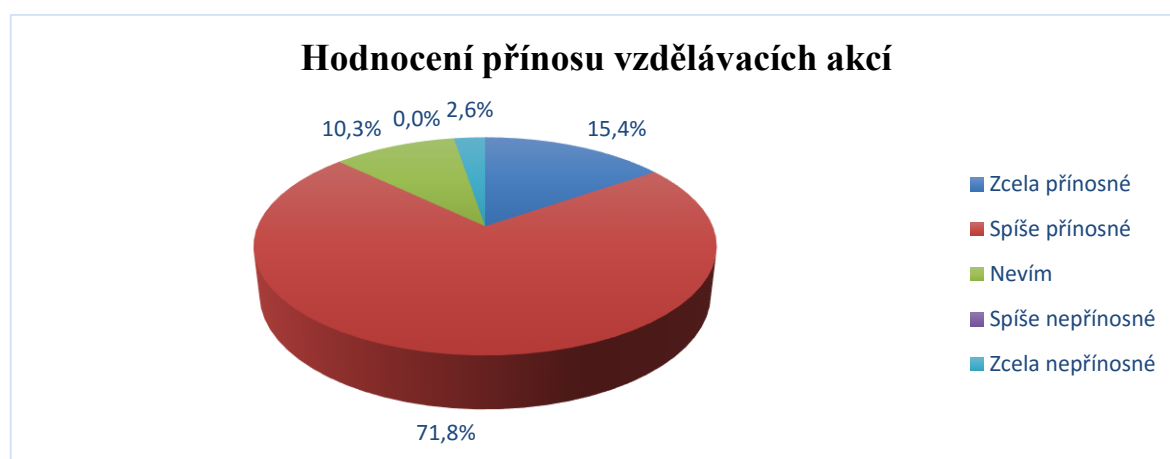
Graf č. 16: Hodnocení kvality interních školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále respondenti hodnotili přínosnost absolvovaných vzdělávacích akcí pro výkon daného povolání. Z následujícího grafu je patrné, že nejvíce respondentů shledává absolvované vzdělávací akce jako spíše přínosné. Tuto odpověď zvolilo celkem 71,8 % respondentů. Za zcela přínosné je dále považuje 15,4 % respondentů a odpověď nevím zvolilo 10,3 % respondentů. Absolvované vzdělávací akce hodnotilo jako zcela nepřínosné pouze 2,6 % respondentů.

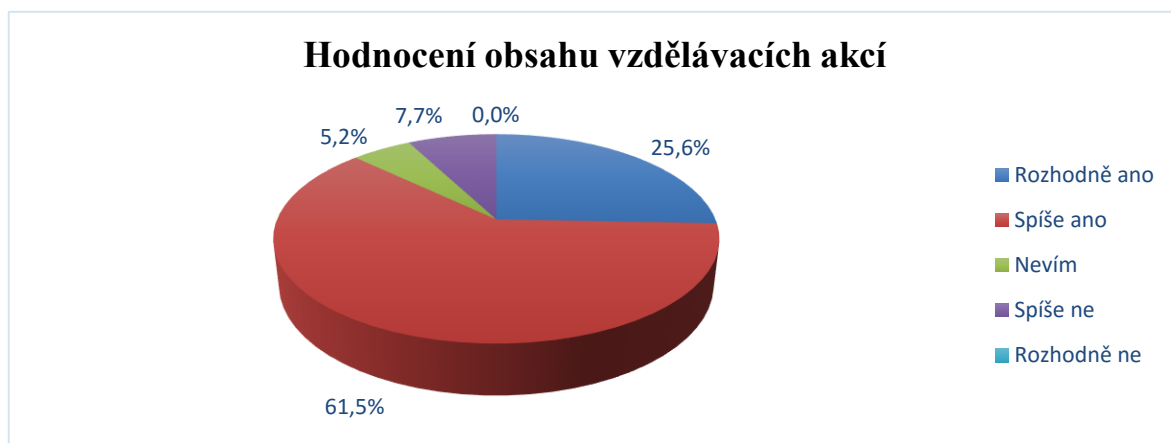
Graf č. 17: Hodnocení přínosu vzdělávacích akcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně měli respondenti také hodnotit, zda absolvované vzdělávací akce bezprostředně souvisely s pracovní náplní na dané pracovní pozici. Z tohoto hlediska hodnotila většina respondentů vzdělávací akce kladně. Konkrétně 61,5 % respondentů označilo odpověď spíše ano a 25,6 % respondentů odpověď rozhodně ano. Celkem 5,1 % respondentů zvolilo odpověď nevím. Zbýlých 7,7 % respondentů se domnívá, že absolvované vzdělávací akce spíše nesouvisely s pracovní náplní na jejich pracovní pozici.

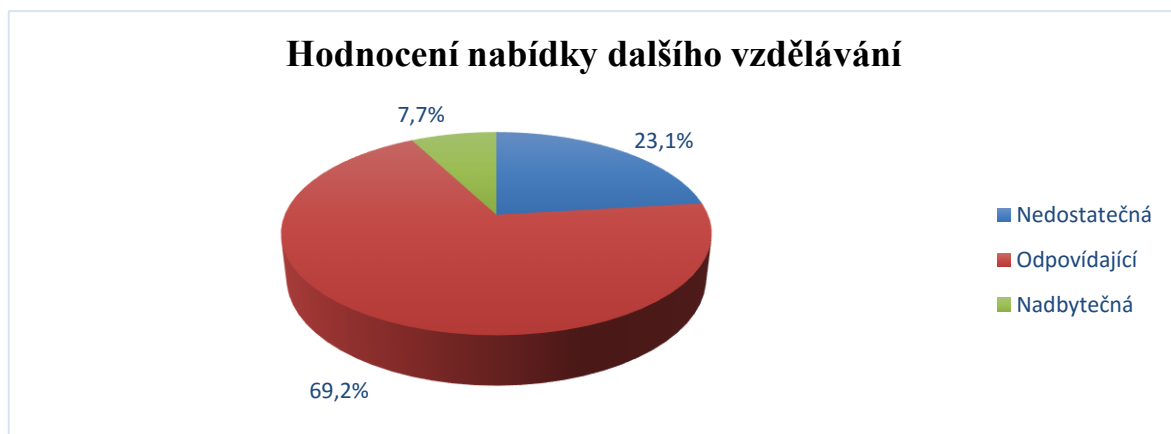
Graf č. 18: Hodnocení obsahu vzdělávacích akcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Současná nabídka dalšího vzdělávání, které souvisí s výkonem daného povolání na oddělení FBLR, je pro 69,2 % respondentů dostatečná a odpovídá jejich požadavkům. Jako nedostatečnou ji shledává 23,1 % respondentů a pouze 7,7 % respondentů ji hodnotí jako nadbytečnou.

Graf č. 19: Hodnocení nabídky dalšího vzdělávání



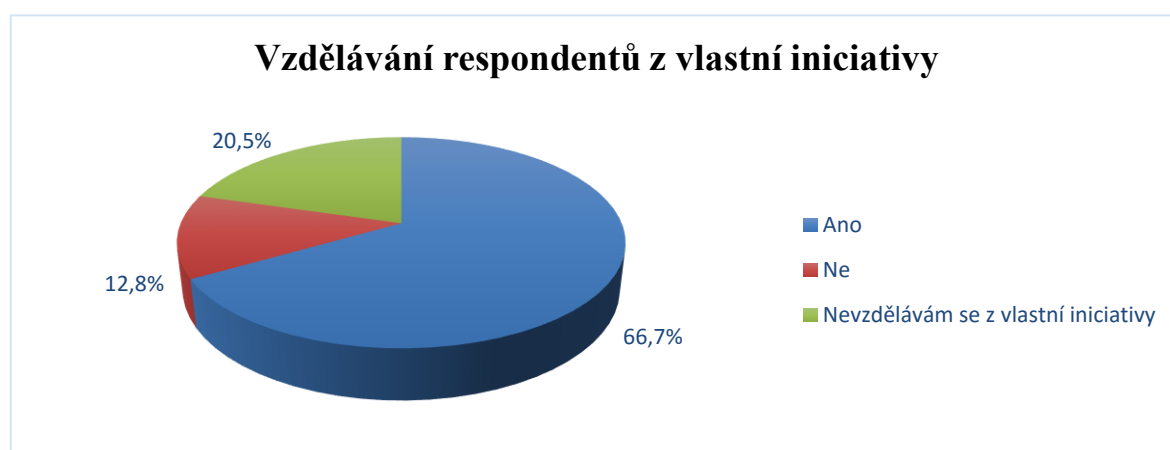
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 79,5 % respondentů se z vlastní iniciativy vzdělává v problematice, která souvisí s výkonem jejich povolání. To znamená, že 31 pracovníků oddělení FBLR vynakládá na toto vzdělávání vlastní finanční prostředky i čas. Z těchto 31 respondentů by jich 26 uvítalo, aby byly tyto vzdělávací akce alespoň částečně hrazeny zaměstnavatelem a byly jim poskytovány další

pracovní úlevy (např. náhradní volno). Zbýlých 5 respondentů o tuto možnost nemá zájem. Ostatních 20,5 % respondentů uvedlo, že se z vlastní iniciativy nevzdělává.

U respondentů, kteří by měli o podporu ze strany zaměstnavatele zájem, se dále zjišťovaly formy těchto vzdělávacích akcí. Nejvíce zmiňované byly odborné semináře v oboru fyzioterapie, dále odborné konference a kongresy a méně zastoupeny byly odborné kurzy. Tento fakt je dán především tím, že odborné semináře a konference jsou méně finančně a časově náročné oproti odborným kurzům, které jsou spojeny s vyššími finančními náklady a trvají i několik dní.

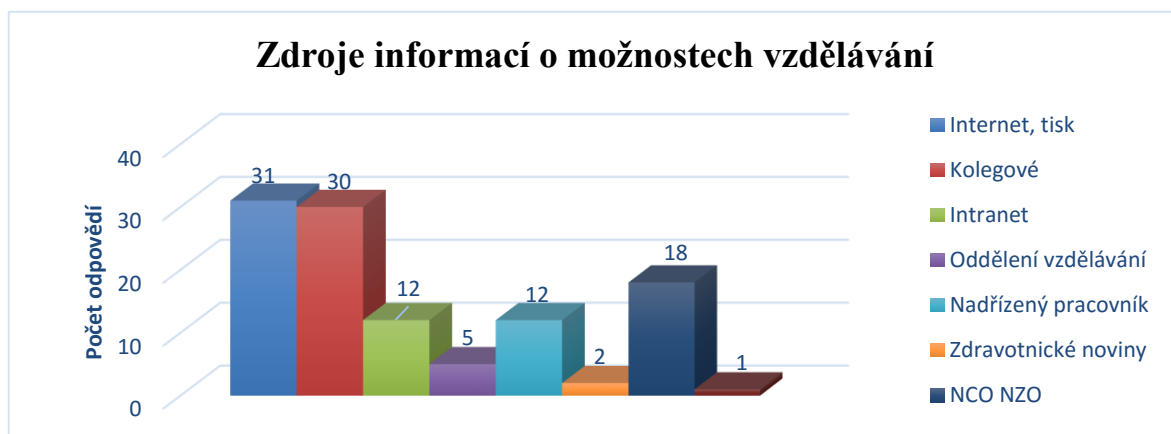
Graf č. 20: Vzdělávání respondentů z vlastní iniciativy



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále měli respondenti odpovědět na otázku, odkud získávají informace o možnostech vzdělávání, přičemž mohli uvést více odpovědí. Nejčastěji respondenti volili vyhledávání prostřednictvím internetu a tisk. Dalším často využívaným zdrojem informací jsou kolegové. Často preferovanou organizací při vyhledávání informací ohledně dalšího vzdělávání je také již zmiňované NCO NZO. Nejméně respondenti získávají potřebné informace od Oddělení vzdělávání, ze zdravotnických novin nebo jiných zdrojů. Mezi jiné zdroje lze zařadit IPVZ, který zvolil pouze jeden respondent.

Graf č. 21: Zdroje informací o možnostech vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Zároveň bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno, zda je tato nabídka dostupných zdrojů informací pro respondenty dostačující. Celkem 69,2 % respondentů uvedlo, že jim množství zdrojů vyhovuje. Zbýlých 30,8 % respondentů by uvítalo širší nabídku.

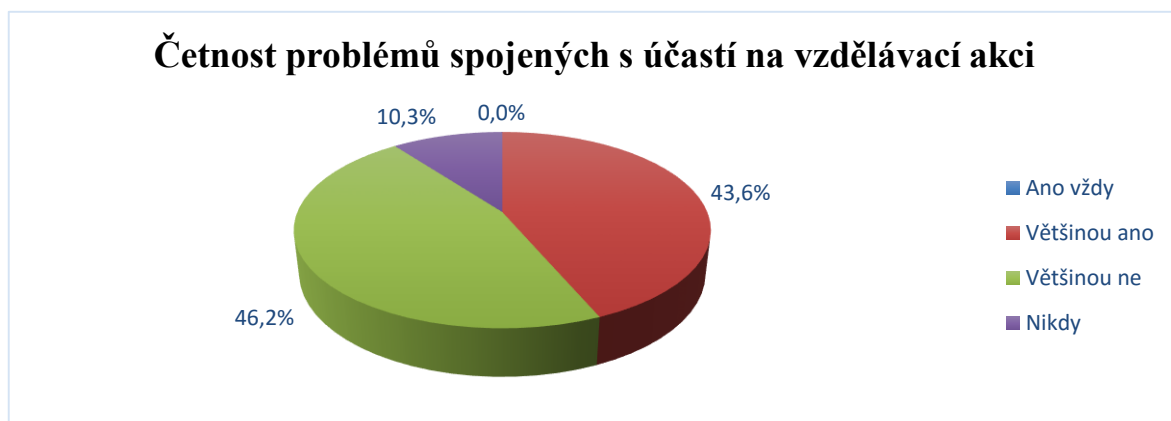
Graf č. 22: Dostatek množství zdrojů informací o možnostech vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Poté bylo zkoumáno, zda respondenti čelí nějakým problémům nebo komplikacím v případě, že se rozhodnou zúčastnit vzdělávací akce. Nejvíce respondentů odpovědělo, že většinou se s žádným problémem nesetkali. Tito respondenti tvoří 46,2% souboru. Naproti tomu 43,6 % respondentů uvedlo, že většinou je jejich účast na vzdělávací akci spojena s nějakým problémem. Zbýlých 10,3 % respondentů nikdy žádný problém nezaznamenalo.

Graf č. 23: Četnost problémů spojených s účastí na vzdělávací akci



Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím následující otázky bylo zjišťováno, o jaké problémy se nejčastěji jedná. Na tuto otázku odpovídalo pouze 43,6 % respondentů, kteří v předešlé otázce odpověděli, že je jejich účast na vzdělávací akci většinou spojena s nějakým problémem. Nejčastěji uváděným problémem byl nedostatek financí oddělení na cestovní úhrady. Méně častou komplikací je dle respondentů problém se zajištěním provozu oddělení v době jejich nepřítomnosti. Podobně respondenti také zmiňovali nedostatek financí na vzdělávání. Pouze jeden respondent uvedl jako další problém neudělení náhradního volna zaměstnavatelem.

Graf č. 24: Problémy spojené s účastí na vzdělávací akci



Zdroj: Vlastní zpracování

Lze však konstatovat, že administrativa spojená s absolvováním dalšího vzdělávání není pro respondenty příliš složitá. Pouze 7,7 % respondentů uvedlo, že má potíže s potřebnou administrativou, jakou je například přihlašování nebo registrace na vzdělávací akci atd.

Graf č. 25: Složitost administrativy spojené s absolvováním dalšího vzdělávání



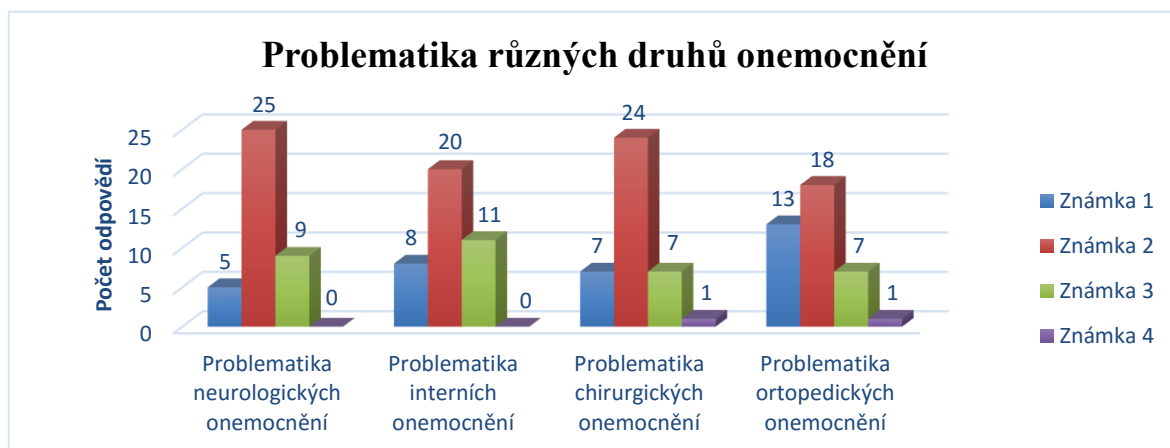
Zdroj: Vlastní zpracování

5) Sebehodnocení respondentů

Do poslední části dotazníku byly zařazeny otázky zaměřené na sebehodnocení respondentů v jednotlivých oblastech. Odpovědi zobrazují, jak si jsou respondenti jistí či nejistí v činnostech, které jsou úzce spjaty s výkonem jejich povolání. Respondenti své schopnosti hodnotili pomocí známek 1 až 4, kde 1 znamená naprosto jistý/á, 2 – spíše jistý/á, 3 – spíše nejistý/á a 4 znamená naprosto nejistý/á. Cílem této části je tedy identifikace vzdělávacích potřeb.

První oblast zahrnuje znalosti a dovednosti potřebné k pracovním činnostem, které jsou spojené s problematikami různých druhů onemocnění. Lze konstatovat, že většina respondentů své znalosti a dovednosti hodnotí kladně ve všech čtyřech případech. Respondentů, kteří se v některé z uvedených problematik cítí spíše nejistí nebo nejistí, není mnoho. Lze předpokládat, že se jedná o pracovníky, pro které není daná problematika součástí pracovní náplně.

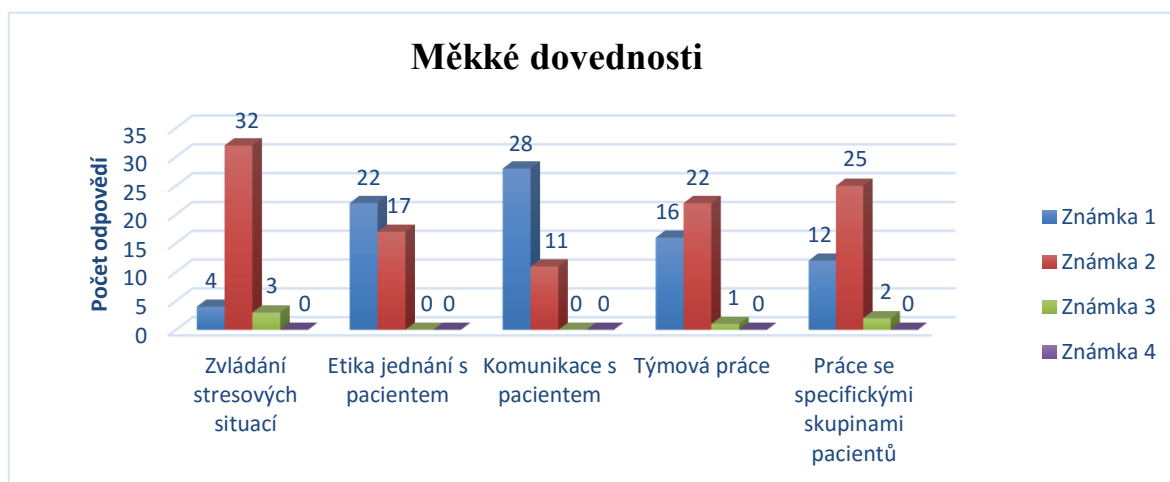
Graf č. 26: Problematika různých druhů onemocnění



Zdroj: Vlastní zpracování

Následně respondenti hodnotili své schopnosti v oblasti měkkých dovedností. Z následujícího grafu vyplývá, že celkově se v této oblasti respondenti hodnotí velmi kladně. Tři respondenti se cítí spíše nejistí při řešení stresových situací, což však tvoří pouze 7,7 % souboru.

Graf č. 27: Měkké dovednosti

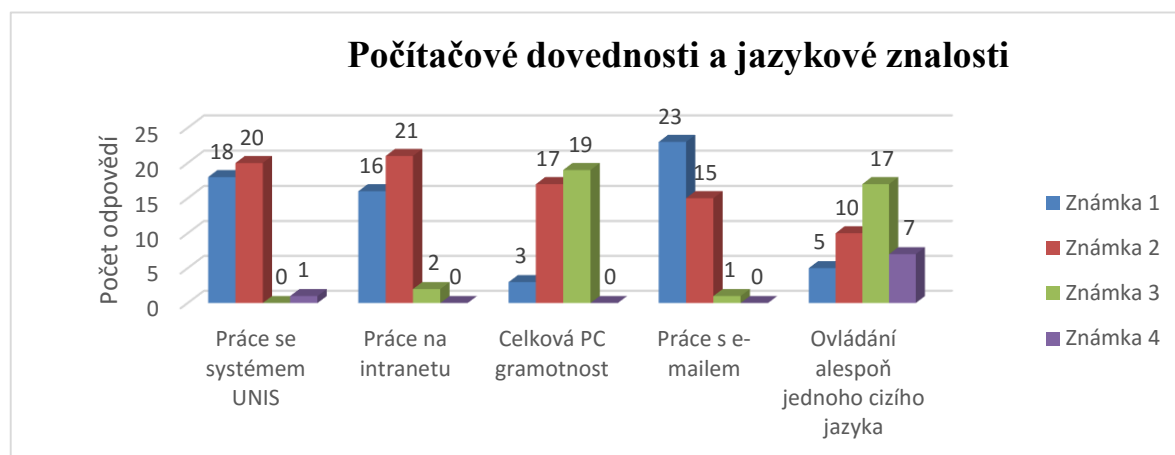


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro práci ve zdravotnictví jsou v dnešní době potřebné také počítačové dovednosti a jazykové znalosti. Respondenti velmi kladně hodnotili svoje dovednosti při práci s interním systémem UNIS, nemocničním intranetem a e-mailem. Poměrně velký počet respondentů se cítí spíše nejistý v ovládnání alespoň jednoho cizího jazyka a hůře se hodnotí

také u celkové počítačové gramotnosti. Je možné předpokládat, že tento jev je způsoben především tím, že více jak 50 % respondentů spadá do věkové kategorie 45 let a více. Důraz na ovládání počítačových dovedností a alespoň jednoho světového jazyka začal být na odborných školách kladen až v pozdějších letech.

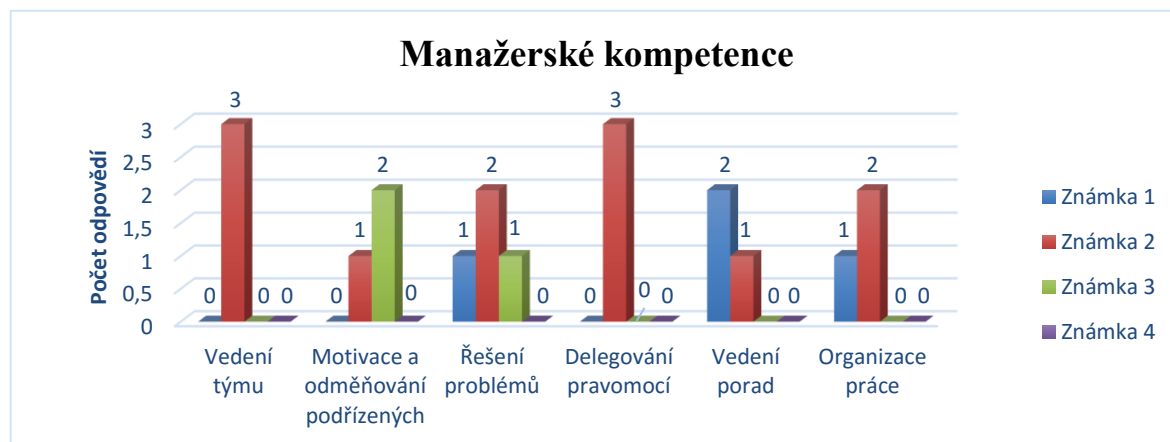
Graf č. 28: Počítačové dovednosti a jazykové znalosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření byla určena pouze pro vedoucí pracovníky oddělení FBLR, kteří jsou v současné době tři. Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti se hodnotí jako méně jistí v souvislosti s řešením problémů a také motivací a odměňováním podřízených.

Graf č. 29: Manažerské kompetence



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, na konci dotazníku byl respondentům dán prostor k vyjádření jejich vlastních názorů, připomínek a návrhů na změny týkající se systému vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce. Na tuto otázku odpovědělo pouze 8 respondentů, což představuje 20,5 % souboru. Nejčastěji respondenti uváděli nízkou finanční zainteresovanost nemocnice na odborných kurzech, seminářích a konferencích, které umožňují další postgraduální vzdělávání lékařů i nelékařských zdravotnických pracovníků. A dále zmiňovali problém s nízkým počtem pracovníků, kteří by byli proškoleni ve Vojtově metodě u dospělých. Oba tyto problémy budou dále probírány s vedením oddělení FBLR v kvalitativním výzkumu. Jeden respondent vyjádřil zájem o účast na vzdělávací akci věnující se problematice ekonomiky ve zdravotnictví a jeden respondent navrhl jako zlepšení vzdělávacího procesu v Nemocnici Na Bulovce pořádání pravidelných setkání kolegů, kteří by si mohli předávat získané vědomosti z různých vzdělávacích akcí.

5.1.2 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny polostrukturované řízené rozhovory s primářkou oddělení FBLR a referentkou Oddělení vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce. Oba polostrukturované řízené rozhovory byly vyhodnoceny pomocí tzv. scénáře řízeného rozhovoru, jehož obsahem je souhrnný přehled zaměření a cíle rozhovoru, počet otázek, počet respondentů a v neposlední řadě délka rozhovoru. Odpovědi respondentů jsou dále shrnuty a tématicky utříděny podle jednotlivých zaměření rozhovoru, která jsou uvedena ve scénářích. Doslovný přepis provedených polostrukturovaných řízených rozhovorů lze nalézt v příloze č. 5.

1) Scénář řízeného rozhovoru s primářkou MUDr. Hanou Šťastnou

Zaměření strukturovaného rozhovoru:

- Směr vzdělávacího systému v NNB
- Posilování a zkvalitňování vzdělávacího systému
- Dosažení trvale vysoké úrovně výkonu

Cíl strukturovaného rozhovoru:

- řešit otázku vazby mezi jednotlivými nemocničními útvary a vzdělávacím procesem,

- řešit otázku zajištění komplexní a kvalitní péče o pacienty,
- uspořádat současné názory respondentů,
- získat další poznatky o vzdělávacím procesu v Nemocnici Na Bulovce.

Počet otázek: 10

Počet respondentů: 1

Délka rozhovoru: 45 minut

Vyhodnocení odpovědí:

a) Směr vzdělávacího systému v NNB

Z pohledu primárky oddělení FBLR je systém vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce nastaven vhodně a momentálně směřuje k posilování provázanosti a kooperace jednotlivých oddělení a klinik tak, aby byla zajištěna komplexní péče o pacienty, což je také jedním ze záměrů vzdělávacího procesu v NNB. Z tohoto pohledu shledává aktuální systém vzdělávání jako efektivní. Efektivnost současného systému vzdělávání v NNB zároveň spatřuje v tom, jak kvalitně je nastavený na některých vybraných klinikách. Jedná se především o ortopedickou kliniku, na které probíhá výuka mediků i zahraničních studentů. Dalšími zmiňovanými odděleními je například infekční klinika, klinika pneumologie a hrudní chirurgie.

K udržení správného směřování vzdělávacího procesu je třeba včas identifikovat potřeby dalšího vzdělávání u všech pracovníků oddělení. Vedoucí pracovníci oddělení FBLR se proto snaží absolventy fyzioterapie ihned zařadit do kurzů, které jim co nejdříve umožní kvalifikovaně pečovat o pacienty a zároveň navýšit počet provedených zdravotnických výkonů, díky kterým dochází ke zvýšení bodového ohodnocení oddělení ze strany zdravotnických pojišťoven.

b) Posilování a zkvalitňování vzdělávacího systému

Dle názoru primárky oddělení FBLR se systém vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce potýká s několika nedostatky, jejichž odstraněním by došlo ke zkvalitnění a posilování celého

procesu vzdělávání na vybraném oddělení. Z hlediska vzdělávání lékařů se jedná o nízký finanční limit na vzdělávání, který je pro každý kalendářní rok stanoven. V současné době jsou finanční prostředky na vzdělávání lékařů FBLR přibližně o 23 tisíc korun nižší, než by byla dle primářky oddělení potřebná částka. Lékaři jsou tak nuceni většinu vzdělávacích akcí hradit ze svých prostředků.

V případě vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků oddělení disponuje oddělení dostatečnými finančními prostředky na vzdělávací akce, ovšem potýká se s problémem nízkého finančního limitu na cestovní úhrady. Dochází tedy k situaci, kdy je vedení oddělení schopno finančně zajistit svému zaměstnanci účast na vzdělávací akci, ovšem již mu není schopno proplatit náklady na cestu, které je ze zákona povinno hradit při absolvování každé vzdělávací akce mimo Nemocnici Na Bulovce.

K posilování vzdělávacího procesu u pracovníků Nemocnice Na Bulovce by zároveň přispělo řešení takových nedostatků, jako je omezený počet míst na vybraných externích vzdělávacích akcích a dále snížení jejich finanční a časové náročnosti. Možná opatření u těchto faktorů ovšem nejsou v pravomoci Oddělení vzdělávání, ani vedení nemocnice.

c) Dosažení trvale vysoké úrovně výkonu

Dle názoru primářky oddělení jsou lékařští i nelékařští zdravotničtí pracovníci schopni zajistit odbornou a kvalitní péči o všechny pacienty a zároveň oddělení FBLR spolupracuje s ostatními odděleními a klinikami ve vzájemné shodě. Avšak snahou vedoucích pracovníků i všech jejich zaměstnanců je neustálé rozšiřování znalostí a dovedností tak, aby byli schopni poskytnout kvalitní nadstandardní péči také specifickým skupinám pacientů a trvale udržovali vysokou úroveň poskytovaných služeb.

Z tohoto pohledu je dle vedení oddělení FBLR třeba proškolit alespoň dva fyzioterapeuty ve Vojtově metodě u dospělých a alespoň jednoho fyzioterapeuta v Respirační fyzioterapii u pacientů s umělou plicní ventilací. V této problematice se zatím žádný pracovník oddělení nespécializoval a vzhledem k tomu, že tyto kurzy mají omezenou kapacitu, není snadné se do nich zařadit a jsou časově velmi náročné, není možné tyto metody momentálně využít. Stejně efektivní by bylo vyškolení jednoho fyzioterapeuta ve Vojtově metodě u dětí.

Z hlediska rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb pacientům, lze tuto situaci řešit právě pomocí lépe nastaveného systému vzdělávání.

K udržení vysoké úrovně výkonu je třeba také samotná motivace pracovníků. Tento faktor hodnotí primárka oddělení FBLR velice kladně. Zaměstnanci tohoto oddělení mají pozitivní postoj k dalšímu vzdělávání. Důkazem je jednak to, že se sami v rámci celoživotního vzdělávání účastní seminářů, konferencí a kurzů, vyhledávají si novinky ve svém oboru a samostatně si také zajišťují vhodné vzdělávací akce. Dále se pak na vzdělávacím procesu sami podílí jako lektori na školení nových nelékařských zdravotnických pracovníků v rámci rehabilitačního ošetřovatelství.

2) Scénář řízeného rozhovoru s referentkou Oddělení vzdělávání Bc. Danou Holadovou

Zaměření strukturovaného rozhovoru:

- Směr vzdělávacího systému v NNB
- Posilování a zkvalitňování vzdělávacího systému
- Řízení vzdělávacího procesu

Cíl strukturovaného rozhovoru:

- získat poznatky o řízení vzdělávacího procesu v NNB,
- řešit otázku vazby mezi jednotlivými nemocničními útvary a vzdělávacím procesem,
- řešit otázku zajištění komplexní a kvalitní péče o pacienty,
- uspořádat současné názory respondentů,
- získat další poznatky o vzdělávacím procesu v Nemocnici Na Bulovce.

Počet otázek: 10

Počet respondentů: 1

Délka rozhovoru: 35 minut

Vyhodnocení odpovědí:

a) Směr vzdělávacího systému v NNB

Vzdělávací proces ve zdravotnictví i jeho směřování je atypické a je proto nutno k němu tak i přistupovat. Jeho atypičnost je dána především povinností zdravotnických pracovníků se celoživotně vzdělávat. S tím je spojena také členitost vzdělávacího procesu a jeho další rozdělení dle toho, zda se jedná o lékařské nebo nelékařské zdravotnické obory.

Záměrem Oddělení vzdělávání je zajištění takových podmínek pro zaměstnance nemocnice, aby se mohli v rámci svého oboru dále vzdělávat a získávat nové znalosti a dovednosti potřebné k výkonu svého povolání. To je možné především na základě úzké spolupráce Oddělení vzdělávání s jednotlivými odděleními nemocnice, ke které je nutno směřovat.

Z pohledu referentky Oddělení vzdělávání je aktuální systém vzdělávání nastaven v Nemocnici Na Bulovce efektivně, protože vychází z povinnosti celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků, požadavků jednotlivých oddělení a popřípadě také z požadavků samotných zaměstnanců nemocnice. Z tohoto pohledu systém splňuje podmínky nejen dané zákonem, ale také vychází z potřeb všech oddělení nemocnice. Pro zajištění co nejvyšší efektivnosti systému vzdělávání je třeba, aby všechna oddělení spolupracovala s Oddělením vzdělávání při plánování, realizaci i hodnocení vzdělávání. Tato spolupráce také přirozeně vede k zajištění komplexní péče o pacienty.

b) Posilování a zkvalitňování vzdělávacího procesu

Ke zkvalitnění vzdělávacího procesu v nemocnici by přispělo řešení otázky o nedostatečných výukových prostorách, se kterou se aktuálně Oddělení vzdělávání potýká. Vybudováním více moderních a větších výukových prostor by došlo ke zkvalitnění vzdělávacího procesu, vzhledem k nárůstu potřeby realizace vzdělávacích akcí v Nemocnici Na Bulovce (např. nové certifikované kurzy pro nelékařské zdravotnické pracovníky, periodická povinná školení, spolupráce při teoretické výuce studentů lékařských fakult apod.). Zároveň by došlo k jeho posílení, jelikož by nemocnice byla schopna navýšit počet vzdělávacích akcí pořádaných přímo v areálu nemocnice.

Dle referentky Oddělení vzdělávání by vzdělávací proces také zkvalitnilo zredukování přebujelé administrativy, která je spojena převážně s akreditacemi lékařských i nelékařských profesí, s realizací specializačního vzdělávání v rámci dotačních programů na rezidenční místa lékařských i nelékařských oborů, ale i se vzdělávacími akcemi realizovanými v rámci ESP. Změny těchto faktorů však nejsou v kompetenci Oddělení vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce.

c) Řízení vzdělávacího procesu

Jak již bylo řečeno, zajištění vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce je možné především na základě spolupráce všech oddělení nemocnice a dále na základě dostatečných finančních prostředků na vzdělávání.

Stejně jako primářka oddělení FBLR i Oddělení vzdělávání vidí komplikaci při řízení vzdělávacího procesu ve vysoké finanční náročnosti většiny vzdělávacích akcí a nízkých finančních prostředcích. Možnost účasti na vzdělávacích akcích přínosných pro daná oddělení je proto omezená, přestože nabídka dalšího vzdělávání je velice pestrá.

Z pohledu Oddělení vzdělávání je s touto skutečností spojena i další náročná fáze procesu vzdělávání, a tou je úhrada vzdělávacích akcí. To znamená fáze včasného zadání požadavků na vzdělávání ze strany zdravotnických pracovníků do interního systému Doctis a s tím spojené uhrazení poplatku na vzdělávací akci.

Další komplikací při řízení vzdělávacího procesu je včasné vyřízení žádostí o realizaci odborných praxí studentů a mediků a dále specializačních stáží lékařů i nelékařských zdravotnických pracovníků v Nemocnici Na Bulovce, které souvisí se včasným zasláním objednávky odborné praxe nebo specializační stáže a následné vyřízení veškeré potřebné administrativy.

5.1.3 Shrnutí výsledků

Z dotazníkového šetření vyplývá, 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. Důkazem toho, že je třeba se v takto rychle vyvíjejícím oboru

neustále vzdělávat, je například fakt, že velké procento respondentů hodnotí své znalosti získané během studia na odborné škole již jako nedostačující. Z tohoto důvodu se většina pracovníků oddělení FBLR během své praxe zúčastnila některé z forem celoživotního či specializačního vzdělávání.

Interních školení se zúčastnili všichni respondenti, jelikož periodická interní školení jsou pro všechny zaměstnance nemocnice povinná. Kvalitu těchto školení hodnotí respondenti velice kladně, především připravenost lektora a metody výuky. Hůře hodnotí časovou náročnost školení a jejich materiální zajištění. 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 přibližně 79,5 % respondentů se ve svém oboru také vzdělává z vlastní iniciativy. Vzhledem k tomu, že jsou většinou tyto vzdělávací akce velmi finančně i časově náročné, více jak polovina respondentů by uvítala, kdyby byly tyto vzdělávací akce alespoň částečně finančně podporovány zaměstnavatelem nebo jim byly poskytnuty jiné pracovní úlevy. Nejčastěji získávají pracovníci oddělení FBLR informace o možnostech dalšího vzdělávání z internetu, tisku, webových stránek NCO NZO a od svých kolegů. Takto dostupné informace respondenti hodnotí jako naprosto dostačující.

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. Naopak administrativa, spojená s přihlašovaním a absolvováním vzdělávacích akcí, je pro většinu respondentů bezproblémová.

Z části dotazníku, ve které respondenti hodnotili své znalosti a dovednosti v jednotlivých oblastech, 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. Vedoucí pracovníci oddělení FBLR se domnívají, že z uvedených možností nejméně ovládají motivaci a odměňování svých podřízených pracovníků.

Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že z pohledu vedení oddělení FBLR je systém vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce nastaven vhodně a efektivně. Je důležité, aby takto nastavený systém vzdělávání 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. Lékařské klíčové procesy jsou tvořeny například diagnostikou, prováděním operací, lékařských zákroků apod. Nelékařské podpůrné procesy souvisí s činnostmi, které napomáhají rekonvalescenci pacienta a jeho návratu do běžného života v co nejkratší časové lhůtě. Tyto činnosti zajišťují především nelékařští zdravotničtí pracovníci oddělení FBLR.

Dosáhnout výše zmiňovaného žádoucího stavu lze z velké části za pomoci dobře nastaveného systému vzdělávání. Z tohoto pohledu však v Nemocnici Na Bulovce existují určité nedostatky, které by bylo vhodné eliminovat. Vedoucí pracovníci oddělení FBLR se potýkají především s problémem nedostatečných finančních prostředků na cestovní úhrady spojeným 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.

Příkladem uvedeného problému je nedostatečný počet personálu, který by byl proškolen ve Vojtově metodě u dětí i dospělých a v Respirační fyzioterapii u pacientů s umělou plicní ventilací, přestože pacientů vyžadujících tuto techniku je stále více.

Důležitou úlohu při řízení procesu vzdělávání má především Oddělení vzdělávání Nemocnice Na Bulovce. Z řízeného polostrukturovaného rozhovoru s referentkou Oddělení vzdělávání vyplynulo, že aktuální systém vzdělávání je v nemocnici nastaven především tak, aby splňoval povinnost všech zdravotnických pracovníků se celoživotně vzdělávat, z tohoto pohledu je shledán jako efektivní. Zároveň je brán ohled na požadavky všech oddělení i jednotlivých pracovníků tak, aby všechna oddělení fungovala jednotně a ve vzájemné shodě.

Jedním z nedostatků, které lze řešit ze strany samotné nemocnice, jsou dle referentky Oddělení vzdělávání, 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.

5.2 Navržení změn v řízení vzdělávacího procesu

V následující části práce jsou uvedeny návrhy opatření a změn, které by mohly přispět k eliminaci zjištěných nedostatků.

Zažádání o navýšení finančního limitu na vzdělávání lékařů

Z kvalitativního i kvantitativního výzkumu vyplynulo, že jedním z hlavních nedostatků, se kterými se oddělení FBLR ve vzdělávacím procesu potýká, je nedostatek finančních prostředků na vzdělávání lékařů. Z tohoto důvodu jedním z navrhovaných opatření je podání žádosti o navýšení ročního finančního limitu na vzdělávání pro lékaře oddělení FBLR, a to tak, aby došlo k uspokojení většího množství vzdělávacích potřeb lékařů na tomto oddělení.

Pro navýšení ročního finančního limitu na vzdělávání lékařů je třeba nejdříve zaslat oficiální žádost náměstkovi lékařsky preventivní péče. Pro tuto žádost v nemocnici Na Bulovce aktuálně neexistuje žádný oficiální formulář, proto je žádost zasílána formou osobního dopisu primářkou oddělení. Stěžejní částí této žádosti je odůvodnění potřeby navýšit finanční limit na vzdělávání. Po vyjádření náměstka lékařsky preventivní péče je žádost zaslána ekonomickému náměstkovi, který pošle své konečné rozhodnutí a vyjádření zpět primářce oddělení FBLR.

Zažádání o navýšení finančního limitu na cestovní úhrady

V případě lékařů i nelékařských zdravotnických pracovníků oddělení FBLR je třeba vyřešit problém s nedostatečnými finančními prostředky na cestovní úhrady, které musí být ze zákona proplaceny při každé účasti na vzdělávací akci mimo Nemocnici Na Bulovce. V tomto ohledu je možným řešením podání žádosti o navýšení finančního limitu na cestovní

úhrady anebo podání žádosti o povolení využít volné finance určené na vzdělávání lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků oddělení FBLR, popřípadě provést úhradu z konta darů daného oddělení.

Postup podání této žádosti je obdobný jako v předchozím návrhu. Primářka oddělení zašle formou osobního dopisu žádost nejdříve náměstkovi lékařsky preventivní péče. Následně je tato žádost předána ke konečnému vyjádření také ekonomickému náměstkovi, který návrh povolí nebo s odůvodněním zamítne.

V případě žádosti u nelékařských zdravotnických pracovníků se postup liší pouze v tom, že je nejdříve zasílána náměstkovi pro ošetrovatelkou péči a až poté je předána ke schválení ekonomickému náměstkovi. Z organizační a řídicí struktury Nemocnice Na Bulovce totiž vyplývá, že lékaři spadají pod náměstka lékařsky preventivní péče, kdežto nelékařský zdravotnický personál je veden pod náměstkem pro ošetrovatelskou péči.

Absolvování odborných kurzů a následně zažádání o udělení nové akreditace

Jak již bylo zmíněno, oddělení FBLR v současné době nedisponuje žádnými pracovníky, kteří by se specializovali v problematice Vojtovy metody u dospělých a v Respirační fyzioterapii u pacientů s umělou plicní ventilací. Přesto existuje velké množství pacientů, u kterých by bylo vhodné znalosti a dovednosti z těchto kurzů využít a tím posílit komplexnost a kvalitu poskytovaných služeb.

Počet míst na těchto dvou odborných kurzech je ale omezený a zároveň jsou finančně a časově velmi náročné. Jako vhodné řešení se v tomto případě nabízí účast alespoň jednoho nelékařského zdravotního pracovníka z oddělení FBLR na každé z těchto uvedených vzdělávacích akcí. Po úspěšném absolvování certifikovaného kurzu a získání certifikátu nebo osvědčení o absolvování odborného kurzu bude moci nelékařský zdravotnický pracovník provádět příslušnou terapii. V případě, že by Nemocnice Na Bulovce splňovala podmínky pro realizaci teoretické a praktické části certifikovaného kurzu, mohla by být podána žádost o udělení akreditace na Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Udělení akreditace by tak umožnilo realizaci vzdělávání dalších fyzioterapeutů v těchto kurzech přímo v rámci Nemocnice Na Bulovce, což by s sebou přineslo mnoho výhod. První předností je snížení časových i finančních nákladů na vzdělávání další nelékařských

zdravotnických pracovníků oddělení FBLR díky průběhu těchto odborných kurzů přímo v areálu nemocnice. Dalším kladným přínosem je potenciální finanční zisk nemocnice z pořádání těchto finančně náročných kurzů pro zájemce z ostatních zdravotnických zařízení. Takto získané prostředky by mohly být potom využity na další vzdělávání pracovníků oddělení FBLR, na nákup výukových pomůcek certifikovaného kurzu případně nového vybavení oddělení apod.

Pro přihlášení fyzioterapeuta do odborného nebo certifikovaného kurzu je třeba, aby vedoucí fyzioterapeut nejprve kontaktoval vzdělávací instituci, která vybraný kurz pořádá. V případě kladné odpovědi a potvrzení volného místa, je vedoucí fyzioterapeut povinen zadat do interního systému Doctis žádost o úhradu poplatku za vybraný kurz a uvedení veškerých náležitostí (jméno účastníka, termín a cena kurzu, číslo účtu a variabilní symbol, zdůvodnění účasti pracovníka na vzdělávací akci). Oddělení vzdělávání poté potvrzuje, že oddělení FBLR disponuje dostatečnými finančními prostředky na vzdělávání a předává požadavek k dalšímu vyřízení.

Pokud zdravotnické zařízení chce poskytovat specializační vzdělávání, certifikovaný kurz nebo akreditační kvalifikační kurz pro nelékařské zdravotnické pracovníky, podává na Ministerstvo zdravotnictví České republiky žádost o udělení akreditace.

Žádost o udělení akreditace se zasílá formou elektronického formuláře, který je k dispozici na webových stránkách ministerstva a následně zasláním jeho písemné verze podepsané statutárním zástupcem Nemocnice Na Bulovce včetně všech náležitostí (Holadová, 2015).

K žádosti o akreditaci u nelékařských zdravotnických pracovníků je třeba doložit (Ministerstvo zdravotnictví, 2014):

- formulář žádosti o udělení akreditace a doklad o zaplacení správního poplatku,
- doklady o odborné či specializované způsobilosti příp. jiné kvalifikaci či odpovídajícím zaměření fyzických osob, které se budou podílet na vzdělávacím programu,
- doklady o odborné či specializované způsobilosti, popřípadě jiné kvalifikaci garantů a školitelů, která je odpovídající zaměření vzdělávacího programu,
- seznam školitelů teoretické a praktické části vzdělávacího programu,

- uvedení témat, modulů a předmětů, které budou školitelé zajišťovat,
- příslušný vzdělávací program,
- doklad o oprávnění využívat prostory, ve kterých bude výuka probíhat,
- technické a materiální vybavení žadatele,
- doklad o druhu a rozsahu zdravotních služeb poskytovaných zdravotnickým zařízením (tzv. zřizovací listina),
- seznam rámcových smluv o vzájemné spolupráci (pokud není Nemocnice Na Bulovce poskytovatelem zdravotní péče v příslušném oboru),
- žádost v elektronické podobě.

Zavedení pravidelných jazykových kurzů

Všichni pracovníci Nemocnice Na Bulovce mají možnost požádat o asistenci tlumočnicka při ošetřování pacientů, kteří nehovoří českým jazykem. Avšak pro zkvalitňování poskytovaných služeb a rychlejší komunikaci s pacientem by bylo vhodné, aby pracovníci ovládali alespoň základy anglického jazyka, který je v dnešní době běžně užíván pro mezinárodní komunikaci. Jedná se především o schopnost předat pacientovi potřebné základní informace, odkázat jej na příslušné oddělení a vysvětlit mu základní administrativu spojenou s ošetřením.

Pro tyto účely by bylo efektivní zajistit jazykové kurzy pořádané v rámci nemocnice, čímž by bylo dosaženo finanční i časové úspory oproti tomu, kdyby nemocnice zvolila jazykové kurzy mimo areál nemocnice. Druhou možností, která by napomohla pracovníkům nemocnice osvojit si základy cizího jazyka, je pořízení různě zaměřených e - learningových jazykových kurzů. Obsah výuky by v obou případech měl být primárně zaměřen na denně používané základní fráze a slovní zásobu z oblasti medicíny.

Zajištění dalších výukových prostor, pořízení nových pomůcek a vybavení

V poměru ke stále se zvyšujícímu počtu vzdělávacích akcí, které jsou pořádány v prostorách Nemocnice Na Bulovce, jsou současné výukové prostory nedostatečné. Vedení nemocnice by proto mělo zvážit přestavbu nevyužívaných místností na nové výukové prostory, popřípadě zbudování nového komplexního vzdělávacího centra přímo v areálu

nemocnice. Na financování tohoto projektu by bylo možné využít vlastní finance nemocnice, dotace z fondů Evropské unie nebo finanční podporu ze strany investorů a dárců.

Kromě samotné výstavby je třeba také zajistit moderní vybavení a výukové pomůcky, jako je například promítací zařízení, nábytek, výukové materiály, sociální zařízení apod., a to nejen pro nově vybudované výukové prostory, ale zároveň pro již existující přednáškové sály a učebny. Tímto krokem by došlo ke zkvalitnění a zmodernizování podmínek pro další vzdělávání pracovníků nemocnice i externích účastníků vzdělávacích akcí probíhajících v Nemocnici Na Bulovce.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování návrhu řešení vzdělávacího procesu v Nemocnici Na Bulovce, konkrétně na Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace, kterému předcházela analýza současného systému vzdělávání zaměstnanců, vyhodnocení výsledků a následně zpracování návrhu opatření, která by eliminovala zjištěné nedostatky a zefektivnila řízení vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci.

Ke zpracování teoretické části práce byly použity dostupné literární zdroje týkající se zkoumané problematiky. Na jejich základě byly objasněny základní pojmy a přístupy související s formováním pracovních schopností zaměstnanců a významem vzdělávání při řízení lidských zdrojů v organizaci. V praktické části práce je popsán aktuální systém vzdělávání ve vybrané organizaci, kterou je Nemocnice Na Bulovce. Výchozí informace pro tuto část byly získány na základě studia interních dokumentů, konzultací s referentkou Oddělení vzdělávání Nemocnice Na Bulovce a primářkou Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace. Dále byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace a kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů s primářkou Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace a referentkou Oddělení vzdělávání. Výsledky výzkumu byly použity pro navržení opatření, která by napomohla eliminovat zjištěné problémy a zajistit vyšší efektivitu vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci.

Význam dalšího vzdělávání zdravotnických pracovníků je v dnešní době obrovský vzhledem k rychle se vyvíjejícímu oboru, měnícímu se prostředí a novým poznatkům diagnostiky, léčby a ošetrovatelské péče. Z tohoto důvodu je důležité, aby se zdravotničtí pracovníci neustále vzdělávali a seznamovali se s nově dostupnými metodami a postupy. V České republice je tato povinnost celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků dána zákonem, je však žádoucí, aby se sami zdravotničtí pracovníci aktivně zajímali o rozvoj a změny ve svém oboru. Prioritou celé nemocnice je především kvalitní péče pacientům, široká nabídka poskytovaných služeb a spokojený personál. Z toho hlediska je třeba, aby nemocnice zajistila prostředí vhodné pro rozvoj svých pracovníků, kteří poté mohou odvádět kvalitnější práci a mají prostor pro osobnostní rozvoj.

Z výsledků výzkumu lze konstatovat, že si vedení nemocnice i vedoucí pracovníci Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace plně uvědomují důležitost vzdělávání a dalšího rozvoje svých zaměstnanců. Motivace zaměstnanců oddělení je poměrně hodně vysoká, což dokazuje i to, že si sami aktivně vyhledávají vzdělávací akce týkající se jejich oboru a účastní se jich. Z toho hlediska lze hodnotit postoj zdravotnických pracovníků ke vzdělávání jako pozitivní.

Problematickým bodem je však finanční náročnost většiny vzdělávacích akcí, což také vyplynulo z výsledků provedeného výzkumu. Finanční limity na vzdělávání lékařů z Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace jsou velice nízké, s proto bylo jedním z navržených opatření podání žádosti o zvýšení tohoto ročního limitu. Vzhledem k povinnosti zdravotnického personálu se neustále vzdělávat a velkému množství zaměstnanců nemocnice, není v jejích finančních možnostech, aby dokázala uhradit všem zaměstnancům další vzdělávání tak, aby splnili zákonem danou povinnost celoživotně se vzdělávat. Obdobným problémem je nedostatek financí na úhradu cestovních výdajů, které bezprostředně souvisí s účastí na jakékoliv vzdělávací akci mimo areál nemocnice. Snahou nemocnice i vedení Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace je však co nejvíce finančně podporovat své zaměstnance v dalším vzdělávání a rozvoji.

Finanční náročnost vzdělávacích akcí není jedinou překážkou pro jejich absolvování. Často zmiňovanou komplikací je také omezená kapacita míst na jednotlivých vyhlášených termínech. V kombinaci s předešle uvedenými problémy dochází k tomu, že oddělení nedisponují pracovníky, kteří by byli proškoleni v problematikách, které jsou pro oddělení přínosné a potřebné. Příkladem je zjištěný nedostatečný počet pracovníků proškolených ve Vojtově metodě u dospělých a Respirační fyzioterpii u pacientů s umělou plicní ventilací.

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.

7 Seznam zdrojů

Knižní publikace

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

BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

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.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAJEROVÁ, Věra, MAJER, Emerich. Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství. Vyd. 2. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-1698-0.

MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

Sedmdesát let nemocnice Na Bulovce: [1931-2001]. Praha: Fakultní nemocnice Na Bulovce, 2001, 121 s. ISBN 80-238-7197-8.

THOMSON, Rosemary. Řízení lidí = Managing people. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

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

VNOUČKOVÁ, Lucie. Efficiency of education and learning in Czech organisation. Prague, 2013. 679 s. ISBN 978-80-213-2378-0.

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

Internetové zdroje

Ministerstvo zdravotnictví: Akreditace podle zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních [online]. Praha, 2014 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/akreditace_3091_3.html

Ministerstvo zdravotnictví: Co je nutné doložit? [online]. Praha, 2007 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/co-je-nutne-dolozit_1740_942_3.html

Ministerstvo zdravotnictví: Jak lze získat akreditaci? [online]. Praha, 2008 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/jak-lze-ziskat-akreditaci_1734_1739_3.html

Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně: Specializační vzdělávání [online]. [cit. 2015-08-16]. Dostupné z: http://www.nconzo.cz/c/document_library/get_file?uuid=ca7ce436-3b75-4a58-8b94-4a51b74f7656

Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. Vše o kreditním systému po novelizaci 1.2.2010 [online]. [cit. 2015-08-16]. Dostupné z:

http://www.nconzo.cz/c/document_library/get_file?uuid=65772a38-78db-4c83-b74b-0eab4875c04a

Nemocnice Na Bulovce: NNB dnes [online]. Praha: Nemocnice Na Bulovce, 2015 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <http://bulovka.cz/o-nemocnici/nmb-dnes/>

Zákony pro lidi: Předpis č. 95/2004 Sb. [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>

Zákony pro lidi: Předpis č. 96/2004 Sb. [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

Zákony pro lidi: Předpis č. 262/2006 Sb. [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákony pro lidi: Předpis č. 31/2010 Sb. [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-31>

Interní dokumenty organizace

Nemocnice Na Bulovce – Organizační řád, Praha, 2014.

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

Nemocnice Na Bulovce – Výroční zpráva, 2014.

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

NEMOCNICE NA BULOVCE. *Zpráva o činnosti všeobecné veřejné nemocnice Hlav. města Prahy v Praze VIII - Bulovka: za léta 1931-1935. 1936.*

Ústní sdělení

HOLADOVÁ, D. Ústní sdělení. Praha: 29. 7. 2015.

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

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

8 Seznam grafů a schémat

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	61
Graf č. 2: Věková struktura respondentů	62
Graf č. 3: Délka praxe v oboru	62
Graf č. 4: Počet odpracovaných let respondentů na oddělení FBLR.....	63
Graf č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	64
Graf č. 6: Pracovní pozice respondentů	64
Graf č. 7: Motiv respondentů ke vzdělávání.....	65
Graf č. 8: Preference zaměstnavatele s nabídkou dalšího vzdělávání a rozvoje.....	66
Graf č. 9: Finanční ohodnocení absolvování dalšího vzdělávání	66
Graf č. 10: Faktor ovlivňující motivaci se vzdělávat.....	67
Graf č. 11: Znalosti a dovednosti získané studiem na odborné škole.....	68
Graf č. 12: Účast na specializačním vzdělávání	68
Graf č. 13: Účast na některé z forem celoživotního vzdělávání	69
Graf č. 14: Formy celoživotního vzdělávání	69
Graf č. 15: Účast na interním vzdělávání Nemocnice Na Bulovce	70
Graf č. 16: Hodnocení kvality interních školení.....	70
Graf č. 17: Hodnocení přínosu vzdělávacích akcí	71
Graf č. 18: Hodnocení obsahu vzdělávacích akcí.....	72

Graf č. 19: Hodnocení nabídky dalšího vzdělávání	72
Graf č. 20: Vzdělávání respondentů z vlastní iniciativy	73
Graf č. 21: Zdroje informací o možnostech vzdělávání.....	74
Graf č. 22: Dostatek množství zdrojů informací o možnostech vzdělávání	74
Graf č. 23: Četnost problémů spojených s účastí na vzdělávací akci	75
Graf č. 24: Problémy spojené s účastí na vzdělávací akci	75
Graf č. 25: Složitost administrativy spojené s absolvováním dalšího vzdělávání.....	76
Graf č. 26: Problematika různých druhů onemocnění	77
Graf č. 27: Měkké dovednosti.....	77
Graf č. 28: Počítačové dovednosti a jazykové znalosti	78
Graf č. 29: Manažerské kompetence.....	78

Seznam schémat

Schéma č. 1: Vztah mezi různými pojetími řízení.....	17
Schéma č. 2: Srovnání tradiční a učící se organizace	22
Schéma č. 3: Základní schéma vnějšího prostředí.....	26
Schéma č. 4: Systém formování pracovních schopností člověka	28
Schéma č. 5: Cyklus vzdělávacího procesu	30
Schéma č. 6: Charakteristické rysy formálního a neformálního vzdělávání	39
Schéma č. 7: Koncepce vzdělávání.....	41
Schéma č. 8: Organizační schéma oddělení FBRL.....	50

9 Seznam zkratek

ČAE – Česká asociace ergoterapeutů

BOZP a PO – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana

FBLR – fyziatrie, balneologie a léčebná rehabilitace

ILF – Institut pro vzdělávání lékařů a farmaceutů

IPVZ – Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví

NCO NZO – Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů

LLP – lékařsky – preventivní péče

NLZP – nelékařský zdravotnický pracovník

NNB – Nemocnice Na Bulovce

UNIFY- Unie fyzioterapeutů České republiky

10 Přílohy

Příloha č. 1: Organizační schéma Nemocnice Na Bulovce	102
Příloha č. 2: Změny v počtu kreditů za jednotlivé formy celoživotního vzdělávání	103
Příloha č. 3: Dotazník	104
Příloha č. 4: Výsledky dotazníkového šetření	111
Příloha č. 5: Řízený rozhovor s primářkou oddělení FBLR	119
Příloha č. 6: Řízený rozhovor s referentkou oddělení vzdělávání	122
Příloha č. 7: Žádost lékaře na vzdělávací akci v systému Doctis	125
Příloha č. 8: Žádost nelékařských zdravotnických pracovníků na vzdělávací akci.....	126

Příloha č. 2: Změny v počtu kreditů za jednotlivé formy celoživotního vzdělávání

ZMĚNY V POČTU KREDITŮ ZA JEDNOTLIVÉ FORMY CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Název vzdělávací akce	Počet kreditů dle vyhlášky č. 423/2004 Sb. (účinnost 20. 7. 2004)	Počet kreditů dle vyhlášky č. 321/2008 Sb. (účinnost 29. 8. 2008)	Počet kreditů dle vyhlášky č. 4/2010 Sb. (účinnost 1. 2. 2010)
Inovační kurz, školicí akce, odborný kurz	1 kř/den – nejvíce 10/akce	3 kř/den – nejvíce 12/akce	4 kř/den – nejvíce 12/akce, nejde-li o pedagogickou činnost
Inovační kurz jako e-learningový kurz	1 kř/kurz	2 kř/kurz – max. 14/reg. období	
E-learningový kurz	hodnocen podle délky trvání jako účast na semináři, inovačním kurzu, školicí akci nebo odborném kurzu		2 kř/min. 15 stran textu 3 kř/min. 30 stran textu
Seminář	1 kř/den – nejvíce 10/akce	1 kř/den – nejvíce 10/reg. období	1 kredit/akce, nejde-li o pedagogickou činnost
Odborná stáž	1 kř/den – nejvíce 15/stáž	3 kř/den – nejvíce 15/stáž	3 kř/den – nejvíce 15/stáž
Kongres, konference, pracovní den, sjezd, sympozium	3 kř/den – nejvíce 10/akce	4 kř/den – nejvíce 12/akce	4 kř/den – nejvíce 12/akce
– přednesení přednášky	15 kreditů	10 kř/vlastní přednáška, autorství posteru, aktivní účast na soutěžích	10 kř/vlastní přednáška, autorství posteru, aktivní účast na soutěžích
– spoluautor na přednášce	10 kreditů	5 kř – spoluautorství nebo přednesení cizí přednášky	5 kř – spoluautorství nebo přednesení cizí přednášky
– spoluautor na posteru		4 kredity	4 kredity
Mezinárodní kongres		5 kř/den – nejvíce 15/akce 15 kř/vlastní přednáška, autorství posteru 10 kř/spoluautorství nebo přednesení cizí přednášky 5 kř/spoluautorství na posteru	5 kř/den – nejvíce 15/akce 15 kř/vlastní přednáška, autorství posteru 10 kř/spoluautorství nebo přednesení cizí přednášky 5 kř/spoluautorství na posteru
Publikační činnost	autor 15 kř/odborný článek	autor 15 kř/odborný článek	autor 15 kř/odborný článek
	spoluautor 10 kř/odborný článek	spoluautor 10 kř/odb. článek	spoluautor 10 kř/odb. článek
		v časopise s hodnotou IF + 100 % v recenzovaném časopise + 30 %	IF + 100 %, v recenz. časopise + 30 %
	autor 25 kř/odborné publikace, učebnice, skript, učební pomůcky	autor 25 kř/odborné publikace, učebnice, skript, učební pomůcky spoluautor 20 kreditů	autor 25 kreditů spoluautor 20 kreditů
Pedagogická činnost	4 kř/1 den 7 kř/2–5 dnů 15 kř/nad 5 dnů	max. 25 kř/reg. období 2 kř/vyučovací hodina, nejvíce 20 kř/registrační období	2 kř/vyučovací hodina, nebo přednesení odborného sdělení, nejvíce 20 kř/reg. období
Vědecko-výzkumná činnost	25 kreditů	25 kreditů	25 kreditů
Vypracování metodiky		20 kreditů	20 kreditů

Zdroj: NCO NZO (2015)

Příloha č. 3: Dotazník

Vážení zaměstnanci Oddělení fyziatrie a léčebné rehabilitace,

jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Tento dotazník slouží jako důležitý zdroj informací pro mou diplomovou práci na téma „Řízení vzdělávání zaměstnanců“, pro kterou jsem si vybrala právě toto oddělení Nemocnice Na Bulovce.

Dovoluji si Vás proto požádat o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Zjištěná data budou použita pouze pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

Mnohokrát Vám děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Petra Máchová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. muž
- b. žena

2. Do které věkové skupiny spadáte?

- a. méně než 25 let
- b. 25 - 34 let
- c. 35 - 44 let
- d. 45 - 54 let
- e. 55 – 64 let
- f. 65 let a více

3. Kolik let činí Vaše praxe v oboru?

- a. méně než 1 rok
- b. 1 rok až 5 let
- c. 6 – 10 let
- d. 11 – 20 let
- e. 21 – 30 let
- f. více jak 30 let

4. Kolik let pracujete na oddělení FBLR?

- a. méně než 1 rok
- b. 1 rok až 5 let
- c. 6 – 10 let
- d. 11 – 20 let
- e. 21 – 30 let
- f. více jak 30 let

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. střední odborné
- b. vyšší odborné – DiS.
- c. vysokoškolské – Bc.
- d. vysokoškolské – Mgr.
- e. vysokoškolské – MUDr.
- f. jiné, vypište:.....

6. Na které pracovní pozici na oddělení FBLR pracujete?

- a. lékař
- b. fyzioterapeut
- c. ergoterapeut
- d. klinický logoped
- e. zdravotní sestra
- f. sanitář
- g. nezdravotnický personál

7. Jaký je Váš osobní motiv pro další vzdělávání v oboru? (je možno uvést více odpovědí)

- a. povinnost (ze zákona, nařízení zaměstnavatele apod.)
- b. zvýšení odbornosti
- c. možnost lépe vykonávat práci
- d. osobnostní růst
- e. lepší postavení na trhu práce
- f. lepší platové ohodnocení
- g. možnost kariéerního postupu
- h. jiné, vypište:

8. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele rozhodující, zda Vám nabízí možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

9. Pokud absolvujete další vzdělávání ve svém oboru, jste za to Vaším zaměstnavatelem finančně ohodnocen/a?

- a. ano
- b. ne

10. Pokud ne, vnímáte to jako okolnost, která negativně ovlivňuje Vaši motivaci dále se vzdělávat?

- a. ano
- b. ne

11. Vaše znalosti a dovednosti získané studiem na odborné škole jsou dle Vašeho názoru pro výkon na Vaší pracovní pozici:

- a. nedostačující
- b. spíše nedostačující
- c. spíše dostačující
- d. dostačující

12. Za dobu Vašeho působení na oddělení FBLR jste se již zúčastnil/a specializačního vzdělávání?

- a. ano
- b. ne

13. Za dobu Vašeho působení na oddělení FBLR jste se již zúčastnil/a některé z forem celoživotního vzdělávání?

- a. ano
- b. ne

14. V případě, že jste v předešlé otázce odpověděl/a ano, o jakou formu celoživotního vzdělávání se jednalo? (je možno uvést více odpovědí)

- a. odborné semináře
- b. odborné konference a kongresy
- c. odborné kurzy
- d. odborné stáže
- e. Jiné, vypište:.....

15. Zúčastnil/a jste se již interního vzdělávání pořádaného Nemocnicí Na Bulovce (školení, semináře a konference)?

- a. ano
- b. ne

16. Pokud jste v předešlé otázce odpověděl/a ano, jak byste ohodnotil/a jejich kvalitu? (očísľujte od 1 do 5; 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

a. Přípravenost lektora	1	2	3	4	5
b. Časová náročnost školení	1	2	3	4	5
c. Obsahová stránka školení	1	2	3	4	5
d. Metody výuky	1	2	3	4	5
e. Materiální zajištění školení	1	2	3	4	5

17. Vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil/a, považujete pro výkon svého povolání za:

- a. zcela přínosné
- b. spíše přínosné
- c. nevím
- d. spíše nepřínosné
- e. zcela nepřínosné

18. Domníváte se, že obsah Vámi absolvovaných vzdělávacích akcí bezprostředně souvisel s pracovní náplní Vaší pracovní pozice?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. nevím
- d. spíše ne
- e. rozhodně ne

19. Nabídka dalšího vzdělávání souvisejícího s výkonem Vaší pracovní pozice je pro Vás:

- a. nedostatečná
- b. odpovídající
- c. nadbytečná

20. Pokud se z vlastní iniciativy vzděláváte v problematice související s výkonem Vašeho povolání (tzn. na vlastní finanční i časové náklady), přál/a byste si, aby byly tyto vzdělávací akce alespoň částečně hrazeny zaměstnavatelem a byly Vám poskytnuty pracovní úlevy? (u kladné odpovědi prosím uveďte, o jaké formy vzdělávání se jedná)

- a. ano,
- b. ne
- c. nevzdělávám se z vlastní iniciativy mimo organizaci

21. Uved'te, prosím, jak se hodnotíte v jednotlivých oblastech (1 – naprosto jistý/á, 2 – spíše jistý/á, 3 – spíše nejistý/á, 4 – naprosto nejistý/á):

a. Problematika neurologických onemocnění	1	2	3	4
b. Problematika interních onemocnění	1	2	3	4
c. Problematika chirurgických onemocnění	1	2	3	4
d. Problematika ortopedických onemocnění	1	2	3	4

22. Uved'te, prosím, jak se hodnotíte v jednotlivých oblastech (1 – naprosto jistý/á, 2 – spíše jistý/á, 3 – spíše nejistý/á, 4 – naprosto nejistý/á):

a. Zvládání stresových situací	1	2	3	4
b. Etika jednání s pacientem	1	2	3	4
c. Komunikace s pacientem	1	2	3	4
d. Týmová práce	1	2	3	4
e. Práce se specifickými skupinami pacientů (např. senioři, děti, handicapovaní, pacienti s onkologickým onemocněním, cizinci atd.)	1	2	3	4

23. Uved'te, prosím, jak se hodnotíte v jednotlivých oblastech (1 – naprosto jistý/á, 2 – spíše jistý/á, 3 – spíše nejistý/á, 4 – naprosto nejistý/á):

a. Práce se systémem UNIS	1	2	3	4
b. Práce na intranetu	1	2	3	4
c. Celková PC gramotnost (Microsoft Office atd.)	1	2	3	4
d. Práce s e-mailem	1	2	3	4
e. Ovládání alespoň jednoho cizího jazyka	1	2	3	4

24. Uved'te, prosím, jak se hodnotíte v jednotlivých oblastech – tato otázka je určena pouze pro vedoucí pracovníky oddělení FBLR (1 – naprosto jistý/á, 2 – spíše jistý/á, 3 – spíše nejistý/á, 4 – naprosto nejistý/á):

a. Vedení týmu	1	2	3	4
b. Motivace a odměňování podřízených	1	2	3	4
c. Řešení problémů	1	2	3	4
d. Delegování pravomocí	1	2	3	4
e. Vedení porad	1	2	3	4
f. Organizace práce	1	2	3	4

25. Odkud získáváte informace o možnostech vzdělávání? (je možno uvést více odpovědí)

- a. internet, tisk
- b. kolegové
- c. intranet
- d. oddělení vzdělávání
- e. nadřízený pracovník
- f. zdravotnické noviny
- g. NCO NZO (Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů)
- h. jiné, vypište:.....

26. Jsou pro Vás takto dostupné informace dostačující?

- a. ano
- b. ne

27. Pokud se rozhodnete zúčastnit vzdělávací akce, je to spojeno s nějakými problémy nebo komplikacemi?

- a. ano vždy
- b. většinou ano
- c. většinou ne
- d. nikdy

28. Pokud jste v předešlé otázce odpověděl/a ano, uveďte prosím, o jaké problémy se jedná (je možno uvést více odpovědí):

- a. problém se zajištěním provozu oddělení
- b. nedostatek financí oddělení na vzdělávání
- c. nedostatek financí oddělení na cestovní úhrady
- d. jiné,
vypište:.....

29. Je pro Vás administrativa (např. přihlašování, registrace apod.) spojená s absolvováním dalšího vzdělávání složitá?

- a. ano
- b. ne

30. Zde je prostor pro Vaše případné připomínky k současnému systému vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce. Vítány jsou také návrhy na změny, které byste v oblasti vzdělávání rádi v budoucnu uvítali.

.....
.....
.....

Mnohokrát Vám děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Příloha č. 4: Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Muž	3	7,7
Žena	36	92,3
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Méně než 25 let	1	2,6
25 – 34 let	8	20,5
35 – 44 let	10	25,6
45 – 54 let	14	35,9
55 – 64 let	5	12,8
65 let a více	1	2,6
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Délka praxe v oboru

Délka praxe v oboru	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Méně než 1 rok	1	2,6
1 rok až 5 let	4	10,3
6 – 10 let	7	17,9
11 – 20 let	9	23,1
21 – 30 let	10	25,6
Více jak 30 let	8	20,5
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Počet odpracovaných let v NNB

Počet odpracovaných let v NNB	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Méně než 1 rok	1	2,6
1 rok až 5 let	9	23,1
6 – 10 let	5	12,8
11 – 20 let	9	23,1
21 – 30 let	8	20,5
Více jak 30 let	7	17,9
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Střední odborné	22	56,4
Vyšší odborné – DiS.	3	7,7
Vysokoškolské – Bc.	9	23,1
Vysokoškolské – Mgr.	1	2,6
Vysokoškolské – MUDr.	3	7,7
Jiné	1	2,6
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Lékař	3	7,7
Fyzioterapeut	29	74,4
Ergoterapeut	1	2,6
Klinický logoped	1	2,6
Zdravotní sestra	2	5,1
Sanitář	2	5,1
Nezdravotnický personál	0	0
Masér	1	2,6
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7: Motiv k dalšímu vzdělávání

Motiv k dalšímu vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Povinnost (ze zákona apod.)	19	21,1
Zvýšení odbornosti	26	28,9
Možnost lépe vykonávat práci	19	21,1
Osobnostní růst	13	14,4
Lepší postavení na trhu práce	6	6,7
Lepší platové ohodnocení	5	5,6
Možnost kariérního postupu	2	2,2
Jiné	0	0
Celkem	90	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 8: Rozhodující faktor při výběru zaměstnavatele

Rozhodující faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Rozhodně ano	13	33,3
Spíše ano	21	53,9
Spíše ne	5	12,8
Rozhodně ne	0	0
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Finanční ohodnocení za účast na vzdělávací akci

Finanční ohodnocení	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	4	10,3
Ne	35	89,7
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 10: Absence finančního ohodnocení jako negativní vliv na motivaci se dále vzdělávat

Negativní vliv na motivaci	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	18	50,0
Ne	18	50,0
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Znalosti a dovednosti získané studiem na odborné škole

Znalosti z odborné školy	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Nedostačující	0	0
Spíše nedostačující	14	35,9
Spíše dostačující	18	46,2
Dostačující	7	17,9
Celkem	38	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Účast na specializačním vzdělávání

Účast na specializačním vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	24	61,5
Ne	15	38,5
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Účast na celoživotním vzdělávání

Účast na celoživotním vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	34	87,2
Ne	5	12,8
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14: Absolvované formy celoživotního vzdělávání

Absolvované formy celoživotního vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Odborné semináře	28	33
Odborné konference a kongresy	24	28,2
Odborné kurzy	26	30,6
Odborné stáže	7	8,2
Celkem	85	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 15: Účast na interním školení

Účast na interním školení	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	39	100
Ne	0	0
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 16: Hodnocení kvality interních školení

Hodnocení kvality interních školení	Absolutní četnost					Průměrné hodnocení
	1	2	3	4	5	
Hodnocení (známka)						
Připravenost lektora	17	18	4	0	0	1,7
Časová náročnost školení	1	15	21	2	0	2,6
Obsahová stránka školení	7	22	8	2	0	2,9
Metody výuky	10	22	7	0	0	1,6
Materiální zajištění školení	7	9	20	3	0	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 17: Přínosnost vzdělávacích akcí

Přínosnost vzdělávacích akcí	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Zcela přínosné	6	15,4
Spíše přínosné	28	71,7
Spíše nepřínosné	0	0
Zcela nepřínosné	1	2,6
Nevím	4	10,3
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 18: Soulad obsahu vzdělávacích akcí s náplní práce

Soulad obsahu vzdělávacích akcí s náplní práce	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Rozhodně ano	10	25,6
Spíše ano	24	61,5
Nevím	2	5,2
Spíše ne	3	7,7
Rozhodně ne	0	0
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 19: Nabídka dalšího vzdělávání

Nabídka dalšího vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Nedostatečná	9	23,1
Odovídající	27	69,2
Nadbytečná	3	7,7
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 20: Zájem o poskytování pracovních úlev a finanční spoluúčasti na vzdělávání absolvované z vlastní iniciativy

Zájem o pracovní úlevy a finanční spoluúčast NNB	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	26	66,7
Ne	5	12,8
Nevzdělávám se z vlastní iniciativy	8	20,5
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 21: Zdroje informací o vzdělávání

Zdroje informací	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Internet, tisk	31	28,0
Kolegové	30	27,0
Intranet	12	10,8
Oddělení vzdělávání	5	4,5
Nadřízený pracovník	12	10,8
Zdravotnické noviny	2	1,8
NCO NZO	18	16,2
Jiné	1	0,9
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 22: Dostatečnost informací

Dostatek informací	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	27	69,2
Ne	12	30,8
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 23: Četnost problémů spojených s účastí na vzdělávací akci

Četnost problémů	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano vždy	0	0
Většinou ano	17	43,6
Většinou ne	18	46,1
Nikdy	4	10,3
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24: Druhy problémů

Druhy problémů	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Problém za zajištěním provozu oddělení	9	28,1
Nedostatek financí oddělení na vzdělávání	8	25,0
Nedostatek financí oddělení na cestovní úhrady	14	43,8
Jiné	1	3,1
Celkem	32	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č 25: Složitost administrativy

Složitost administrativy	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	3	7,7
Ne	36	92,3
Celkem	39	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 26: Sebehodnocení v problematikách různých onemocnění

Sebehodnocení v problematikách různých onemocnění	Absolutní četnost				Průměrné hodnocení
	1	2	3	4	
Problematika neurologických onemocnění	5	25	9	0	2,1
Problematika interních onemocnění	8	20	11	0	2,1
Problematika chirurgických onemocnění	7	24	7	1	2,1
Problematika ortopedických onemocnění	13	18	7	1	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 27: Sebehodnocení v měkkých dovednostech

Sebehodnocení v měkkých dovednostech	Absolutní četnost				Průměrné hodnocení
	1	2	3	4	
Zvládání stresových situací	4	32	3	0	1,8
Etika jednání s pacientem	22	17	0	0	1,4
Komunikace s pacientem	28	11	0	0	1,3
Týmová práce	16	22	1	0	1,6
Práce se specifickými skupinami pacientů	12	25	2	0	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 28: Sebehodnocení v počítačových dovednostech a jazykových znalostech

Sebehodnocení v počítačových dovednostech a jazykových znalostech	Absolutní četnost				Průměrné hodnocení
	1	2	3	4	
Práce se systémem UNIS	18	20	0	1	1,6
Práce na intranetu	16	21	2	0	1,6
Celková PC gramotnost	3	17	19	0	2,4
Práce s e-mailem	23	15	1	0	1,4
Ovládání jednoho cizího jazyka	5	10	17	7	2,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Sebehodnocení v manažerských kompetencích

Sebehodnocení v manažerských kompetencích	Absolutní četnost				Průměrné hodnocení
	1	2	3	4	
Vedení týmu	0	3	0	0	2,0
Motivace a odměňování podřízených	0	1	2	0	2,7
Řešení problémů	1	1	1	0	2,0
Delegování pravomocí	0	2	1	0	2,3
Vedení porad	1	1	1	0	2,0
Organizace práce	1	2	0	0	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5: Řízený rozhovor s primářkou oddělení FBLR

1) Jak jste jako vedoucí oddělení FBLR spokojena s řízením procesu vzdělávání v Nemocnici Na Bulovce?

S řízením procesu vzdělávání v NNB jsem spokojená. Myslím si, že vzdělávací proces v naší nemocnici je dobře a efektivně nastaven. Vzhledem k tomu, že naše oddělení je akreditovaným pracovištěm, probíhá u nás vzdělávání a příprava praktických lékařů k atestaci. Nemocnice Na Bulovce byla z rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví „odfakultněna“, a tím se se zúžila možnost některých oddělení podílet se na vzdělávání. I přes to se však zachoval systém vzdělávání na některých klinikách. Je to především Ortopedická klinika, kde probíhá i výuka mediků (a to i zahraničních studentů), zkoušky jak mediků, tak lékařů pro získání atestace z ortopedie. Zároveň se zachovalo i vzdělávání na Infekční klinice, Klinice pneumologie a hrudní chirurgie. Tímto si myslím, že vzdělávání v naší nemocnici je efektivní (Šťastná, 2015).

2) Domníváte se, že aktuální systém vzdělávání v NNB je efektivní?

Domnívám se, že aktuální systém vzdělávání v NNB je efektivní. Jednak z důvodů uvedených v předešlé otázce a dále z hlediska časové a finanční nenáročnosti na interní vzdělávací akce, které probíhají v areálu NNB a pro zaměstnance NNB jsou zdarma. Velkou výhodou je také možnost si vybrat z více termínů školících akcí (Šťastná, 2015).

3) Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní přednosti systému vzdělávání v nemocnici?

Domnívám se, že hlavní předností systému vzdělávání v naší nemocnici je využívání grantů k postgraduálnímu vzdělávání lékařů jednotlivých chirurgických a interních oborů. Zároveň bych vyzdvihla kvalitu interních školení nemocnice, která je zajištěna díky profesionální připravenosti školitelů a velmi dobře zpracovaným prezentacím. Pravidelná povinná školení, která se opakují každý rok (např. školení BOZP a PO, Nozokomiální nákazy a hygiena rukou, Kardiopulmonální resuscitace apod.) se snáze zažijí a zautomatizují. Nově jsou také interně prováděna školení z medicínského práva, která jsou pro řízení oddělení velmi podstatná. V rámci pravidelných mezioborových konferencí v NNB máme možnost se seznámit s problematikou ostatních oborů (Šťastná, 2015).

4) Jaké jsou dle Vašeho názoru jeho hlavní nedostatky?

Z hlediska vzdělávání lékařů našeho oddělení je hlavním nedostatkem nízký roční finanční limit na vzdělávání. Lékaři si tak musí hradit velké množství odborných kurzů z vlastních finančních prostředků. V současné době je roční limit pro lékaře oddělení FBLR kolem sedmi tisíc korun, však ideální částka na rok by byla kolem třiceti tisíc (Šťastná, 2015).

Mohu tvrdit, že v případě vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků je finanční limit na vzdělávání dostačující. Ovšem v tomto případě je naopak problémem to, že finanční limit na vzdělávání není kompatibilní s limitem na cestovní úhrady pro naše oddělení (Šťastná, 2015).

Tyto cestovní úhrady jsme povinni ze zákona vyplatit zaměstnanci pokaždé, když se účastní vzdělávací akce mimo NNB. Proto se často stává, že naše oddělení má dostatečná prostředky na proplacení vzdělávací akce, ovšem na cestovní úhrady již finance nezbývají (Šťastná, 2015).

5) Domníváte se, že všichni pracovníci oddělení FBLR mají dostatečnou příležitost dostat se k novým poznatkům ve svém oboru?

Domnívám se, že nelékařští zdravotničtí pracovníci našeho oddělení mají dostatečnou nabídku dalšího vzdělávání. Jedná se především o semináře, konference a kurzy, které jsou snadno dohledatelné na stránkách odborné společnosti fyzioterapeutů (UNIFY) a ergoterapeutů (ČAE), dále na stránkách Národního centra ošetřovatelství a nelékařských oborů (NCO NZO), na stránkách rehabilitačních klinik a oddělení a v neposlední řadě dostávají informace od vedoucího fyzioterapeuta a primáře prostřednictvím nástěnky na oddělení. Lékaři využívají možnosti vzdělávání především v rámci ILF (Institut pro vzdělávání lékařů a farmaceutů). Co se týče možnosti zúčastnit se všech těchto aktivit, je již situace horší. Hlavním důvodem je omezený počet míst na vzdělávacích akcích, finanční náročnost a u dlouhodobých kurzů i časová náročnost, díky níž je náročné zajistit zastupování chybějícího personálu na oddělení (Šťastná, 2015).

6) Existují podle Vás nějaké nedostatky při spolupráci FBLR s ostatními odděleními nemocnice?

Spolupráce našeho oddělení s ostatními klinikami a odděleními funguje ve vzájemné shodě. Lékaři i nelékařští zdravotničtí pracovníci jsou schopni zajistit odbornou péči o všechny pacienty. K jejímu zkvalitnění v současné době potřebujeme proškolit alespoň dva fyzioterapeuty ve Vojtově metodě u dospělých pacientů a alespoň jednoho v Respirační fyzioterapii u pacientů s umělou plicní ventilací. Vzhledem k tomu, že tato školení mají omezenou kapacitu a není lehké se do nich zařadit, nemůžeme tyto metody momentálně využít. Obdobně by bylo pro oddělení efektivní vyškolení jednoho fyzioterapeuta ve Vojtově metodě u dětí. Je samozřejmě nutné sledovat v rámci celoživotního vzdělávání trendy i v rámci jiných oborů. Naši fyzioterapeuti se především vzdělávají v oborech, kterým se v rámci nemocnice věnují (Šťastná, 2015).

7) Domníváte se, že tyto zmíněné nedostatky lze řešit především pomocí systému vzdělávání?

Ano, určitě. Vždy je vzdělávání v oboru pozitivním přínosem a to jednak pro lékaře a nelékařské zdravotnické pracovníky, tak i následně pro pacienty. Nedostatky ve vzdělání se snažíme vždy řešit prostřednictvím systému vzdělávání v naší nemocnici, který je zpracován pro jednotlivé obory (Šťastná, 2015).

8) Je podle Vašeho názoru vedení oddělení FBLR schopno včas rozpoznat potřeby dalšího vzdělávání svých podřízených pracovníků?

Domnívám se, že ano. Snažíme se především absolventy fyzioterapie včas zařadit do kurzů (např. Diagnostika a terapie funkčních poruch, mobilizace periferních kloubů a páteře atd.). Absolvování těchto kurzů umožní kvalifikovanější péči o pacienta a v neposlední řadě také navýšení provedených zdravotních výkonů, díky kterým dochází také ke zvýšení bodového ohodnocení ze strany zdravotních pojišťoven (Šťastná, 2015).

9) Jaký je z Vašeho pohledu postoj pracovníků oddělení FBLR k dalšímu vzdělávání?

Řekla bych, že zaměstnanci našeho oddělení mají pozitivní postoj k dalšímu vzdělávání. Důkazem toho je i to, že fyzioterapeuti a ergoterapeut se podílí jako lektori na školení nových nelékařských zdravotnických pracovníků v rámci rehabilitačního ošetrovatelství. Sami se potom v rámci celoživotního vzdělávání účastní seminářů, kurzů a konferencí, vyhledávají si novinky v oboru a samostatně si vyhledávají a zajišťují školicí akce (Šťastná, 2015).

10) Na co je podle Vašeho názoru třeba se v budoucnu zaměřit v oblasti vzdělávání?

V budoucnu je třeba se zaměřit na vzdělávání zaměstnanců u nových technik a metod. Vzhledem k tomu, že se rehabilitace stejně jako jiné obory v medicíně rychle vyvíjí, je nutné, aby byly neustále sledovány novinky v oboru a jak lékařští, tak nelékařští zdravotničtí pracovníci se vzdělávali a získávali tak diplomy v rámci celoživotního vzdělávání a tím i prestiž ve svém oboru. Dále je třeba pokusit se vyřešit problém s nedostatečnými finančními limity na vzdělávání našich lékařů a komplikace s nevyvážeností finančních limitů na vzdělávání a na cestovní úhrady (Šťastná, 2015).

Příloha č. 6: Řízený rozhovor s referentkou oddělení vzdělávání

1) V čem je dle Vašeho názoru řízení vzdělávacího procesu atypické pro oblast zdravotnictví?

Atypičnost vzdělávacího procesu ve zdravotnictví je dána povinností zdravotnických pracovníků celoživotně se vzdělávat. Tato povinnost vychází ze zákona č. 95/2004 Sb. a 96/2004 Sb. S tímto je spojena i členitost vzdělávacího procesu a její další rozdělení s ohledem zda se jedná o lékařské či nelékařské zdravotnické obory, případně o vzdělávání pro nezdravotnické zaměstnance NNB (Holadová, 2015).

2) Za jakých podmínek je možné v takové organizaci jako je NNB zajistit potřeby vzdělávání?

Zajištění potřeb vzdělávání v NNB je možné na základě úzké spolupráce Oddělení vzdělávání s jednotlivými odděleními nemocnice. Díky ní je možné zjistit aktuální potřeby vzdělávání. A dále také na základě dostatečných finančních prostředků na vzdělávání. Realizace a podmínky vzdělávání jsou stanoveny a řídí se vnitřními směrnici NNB a Plánem vzdělávacích akcí zaměstnanců NNB (Holadová, 2015).

3) Setkává se Oddělení vzdělávání s nějakými problémy nebo překážkami při řízení vzdělávacího procesu v Nemocnici Na Bulovce?

S ohledem na nárůst potřeby realizace vzdělávacích akcí v NNB (periodická povinná školení, spolupráce při teoretické části výuky studentů lékařských fakult a díky časové náročnosti certifikovaných a akreditovaných kurzů apod.) se momentálně Oddělení vzdělávání potýká s problémem nedostatku výukových prostor (Holadová, 2015).

4) Která fáze řízení procesu vzdělávání je z Vašeho hlediska nejnáročnější a proč?

Z pohledu Oddělení vzdělávání se jako nejnáročnější jeví fáze úhrady vzdělávacích akcí, tj. včasné zadání požadavků zdravotnických pracovníků do interního systému Doctis a s tím spojené uhrazení poplatku za vzdělávací akci v organizátorem daném termínu. Stejný problém se vyskytuje i při realizaci specializačních stáží v NNB; tj. zaslání objednávky specializační stáže s dostatečným předstihem a následné vyřízení potřebné administrativy (Holadová, 2015).

5) Domníváte se, že aktuální systém vzdělávání v NNB je efektivní?

Ano, domnívám se, že stávající systém vzdělávání je efektivní, protože vychází z povinnosti celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků a z požadavků oddělení, případně samotných zaměstnanců NNB. Z tohoto pohledu systém splňuje podmínky dané zákonem a zároveň vychází z aktuálních potřeb všech oddělení i jejich pracovníků (Holadová, 2015).

6) Jak moc důležitá a je podle Vás spolupráce všech oddělení při řízení vzdělávání?

Je důležitá právě z výše uvedeného důvodu zjišťování potřeb a aktualizace vzdělávání všech zaměstnanců NNB. Je nutné, aby všechna oddělení spolupracovala s Oddělením vzdělávání při plánování, realizaci i hodnocení vzdělávání, aby byla zajištěna co nejvyšší efektivnost systému vzdělávání v NNB. A zároveň je třeba vzájemná spolupráce jednotlivých oddělení pro zajištění komplexní péče poskytované pacientům (Holadová, 2015).

7) Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní přednosti systému vzdělávání v NNB?

Jako hlavní přednost vidím skvělou spolupráci mezi odděleními NNB, díky které je možné zařídit dobře fungující organizaci vzdělávacích akcí a povinných školení, realizaci certifikovaných kurzů pro nelékařské zdravotnické pracovníky i akreditovaný kvalifikační kurz pro sanitáře apod. Zároveň je díky tomu ulehčená s tím spojená administrativa, která je nutností i u realizací specializačních stáží lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků (Holadová, 2015).

8) Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní nedostatky systému vzdělávání v NNB?

Jako hlavní nedostatek vidím v přebujelé administrativě spojené s akreditacemi lékařských i nelékařských profesí, ale i s realizací specializačního vzdělávání v rámci dotačních programů na rezidenční místa lékařských i nelékařských oborů (Holadová, 2015).

9) Domníváte se, že pracovníci oddělení FBLR mají dostatečnou příležitost dostat se k novým poznatkům ve svém oboru?

Domnívám se, že nabídka dalšího vzdělávání je dostatečná a s ohledem na specifčnost oboru i velice pestrá. Ale s ohledem na finanční prostředky je jejich možnost zúčastnit se vzdělávacích akcí omezená. Většina vzdělávacích akcí je spojena s velkou finanční náročností avšak oddělení NNB jsou omezena ročními finančními limity (Holadová, 2015).

10) Na co je podle Vašeho názoru třeba se v budoucnu zaměřit v oblasti vzdělávání?

Je třeba snažit se aktuální proces vzdělávání co nejvíce přizpůsobovat stále novým požadavkům na další vzdělávání všech zaměstnanců nemocnice tak, aby bylo udrženo tempo s rychlým vývojem oboru. Dále by bylo vhodné vyřešit nedostatek financí na vzdělávání na některých odděleních nemocnice (Holadová, 2015).

Příloha č. 7: Žádost lékaře na vzdělávací akci v systému Doctis

The screenshot shows the 'ZAKÁZKY: Nová objednávka - Vzdělávání - lé' window in the Doctis system. The interface is green and white. At the top, there are icons for home, search, help, and a printer. The main form contains the following fields and options:

- Zakázka:** Radio buttons for 'Externí' and 'Interní' (selected). Below are definitions: 'Interní = zakázka v rámci vaší firmy, popř. poptávka po službách od externí firmy (opravy, servis)' and 'Externí = poptávka externího subjektu (firmy), např. děláte servis pro cizí firmu'.
- Typ:** Dropdown menu with 'Vzdělávání - lékaři' selected.
- Priorita:** Dropdown menu with 'Střední' selected.
- Objednává:** Text field with '129-úsek 129' and a search icon.
- Majetek:** Text field with '--' and a search icon.
- Servis:** Dropdown menu.
- Vloženo hromadně z evidence majetku:** A red text label.
- Název:** Text field.
- Upravený název:** Text field.
- Popis:** Large text area with a scrollbar.
- Plán. finance: [Kč s DPH]:** Text field with '0'. To its right, 'Plánovaný začátek - konec: 25.11.2015 - 26.11.2015'.
- Vykázat na:** Dropdown menu with '-- Navrhovaná servisní firma --' and a 'Vyhledat' button.
- Záruční oprava:** Checkbox.
- Hrazeno z darů:** Checkbox with '(Hrazeno z darů, FKSP, grantů, studií apod.)'.

Zdroj: Nemocnice Na Bulovce (2015)

Příloha č. 8: Žádost nelékařských zdravotnických pracovníků na vzdělávací akci

ZAKÁZKY: Nová objednávka - Vzdělávání - zc

Externí Interní
Interní = zakázka v rámci vaší firmy, popř. poptávka po službách od externí firmy (opravy, servis)
Externí = poptávka externího subjektu (firmy), např. děláte servis pro cizí firmu

Typ:

Priorita:

Objednává:

Majetek:

Servis:

Vloženo hromadně z evidence majetku:

Název:

Upravený název:

Popis:

Plán. finance: [Kč s DPH] Plánovaný začátek - konec: -

Vykázat na:

Záruční oprava:

Hrazeno z darů: (Hrazeno z darů, FKSP, grantů, studií apod.)

Zdroj: Nemocnice Na Bulovce (2015)