

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tereza Romanová

**Analýza a návrh optimalizace systému vzdělávání ve
vybraném zdravotnickém zařízení**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Tereza Romanová

**Analysis and suggestion of optimization of the system of
education in selected health care facilities**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Tereza Romanová

Poděkování

Děkuji PhDr. Eduardovi Entlerovi, CSc. za trpělivé vedení a cenné rady při zpracovávání této práce. Mé poděkování patří také MUDr. Janu Votavovi, MBA, Bc. Zdeňku Pastyříkovi MBA, PhDr. Libuši Gavlasové, MBA, Ing. Stanislavě Samardžiji, Mgr. Martině Pencové a všem respondentům za vstřícnost a ochotu při vyplňování dotazníků.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů. Vymezuje pojmy týkající se vzdělávání dospělých, celoživotního vzdělávání a svou pozornost zaměřuje i na další vzdělávání všeobecných sester a lékařů. Jedna z kapitol se věnuje vzdělávání v organizaci, jeho optimalizaci, přístupům k němu, metodám a jednotlivým fázím.

V praktické části je analyzován vzdělávací systém dle jednotlivých fází vzdělávacího cyklu. Pro analýzu identifikace vzdělávacích potřeb a zároveň také evaluace slouží dotazníkové šetření. Plánování a realizování vzdělávacích aktivit je analyzováno pomocí řízených rozhovorů a na základě analýzy interních dokumentů.

Klíčová slova

Analýza, další vzdělávání, farmaceut, fáze vzdělávání, lékař, lidský kapitál, optimalizace, regulace, rozvoj, specializační vzdělávání, všeobecná sestra, vzdělávací systém, vzdělávání, zdravotnictví.

Annotation

This thesis in its theoretical part deals with the development and training of human resources. Defines terms related to adult education, lifelong learning and attention focused on training nurses and doctors. One chapter is devoted to education in the organization, its optimization approaches to it, and methods of the various stages.

In the practical part is to analyze the educational system according to individual phases of the training cycle. For the analysis of identification of educational needs while also serving the evaluation questionnaire. Planning and implementing educational activities is analyzed using structured interviews and the analysis of internal documents.

Keywords

Analysis, development, doctor, education, education phases, education system, health care, human capital optimization, nurse, pharmacist, regulation, specialized education, training.

OBSAH

ÚVOD.....	10
------------------	-----------

TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 Učení.....	14
1.2 Rozvoj.....	15
1.3 Vzdělávání	15
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	18
2.1 Vymezení klíčových andragogických pojmů	18
2.2 Vzdělávání dospělých v rámci konceptu celoživotního vzdělávání	21
2.3 Formy vzdělávání dospělých	21
2.4 Další profesní vzdělávání dospělých	22
2.4.1 Vzdělávací instituce	22
2.4.2 Financování dalšího profesního vzdělávání.....	23
2.4.3 Kvalita dalšího profesního vzdělávání.....	24
2.5 Další profesní vzdělávání ve zdravotnictví.....	25
2.5.1 Profesní vzdělávání zdravotních sester	25
2.5.2 Specializační vzdělávání lékařů	28
3 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	33
3.1 Cíle vzdělávání v organizaci.....	35
3.2 Optimalizace vzdělávání v organizaci	36
3.3 Oblasti vzdělávání.....	37
3.4 Přístupy ke vzdělávání v organizaci	39
3.4.1 Celostní přístup (učící se organizace)	40
3.4.2 Kompetenční přístup.....	42
3.4.3 Systematický přístup.....	43
3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců	44
3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti „on-the-job training“	45
3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště „off-the-job training“	47
3.6 Fáze cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	48
3.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání	49

3.6.2	Plánování vzdělávání	51
3.6.3	Realizace vzdělávání.....	52
3.6.4	Evaluace – hodnocení firemního vzdělávání	52

PRAKTICKÁ ČÁST

4	CHARAKTERISTIKA A CÍLE PRŮZKUMU	56
4.1	Specifikace vybraného zdravotnického zařízení.....	56
4.2	Vymezení průzkumného cíle	56
4.3	Stanovení průzkumných problémů a hypotéz.....	57
4.4	Průzkumný vzorek	58
4.5	Použité metody a časová organizace výzkumu.....	61
4.5.1	Analýza dokumentů	61
4.5.2	Kvalitativní šetření- řízený rozhovor	62
4.5.3	Kvantitativní šetření- dotazník.....	62
4.5.4	Časový harmonogram	62
5	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT A JEJICH INTERPRETACE	64
5.1	Analýza dokumentů	64
5.1.1	Směrnice 212 Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců FNKV.....	64
5.1.2	Směrnice 0208 Pracovní cesty a poskytování cestovních náhrad.....	66
5.2	Řízený rozhovor.....	68
5.2.1	Otázky a odpovědi	69
5.3	Dotazníkové šetření	77
5.4	Analýza vzdělávacího systému.....	109
5.4.1	Interní dokumenty	109
5.4.2	Řízené rozhovory	110
5.4.3	Dotazníkové šetření.....	111
5.5	Závěry průzkumu	113
5.6	Návrh optimalizace na základě provedeného průzkumu	116
	ZÁVĚR	119
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	121
	SEZNAM ZKRATEK	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	127

SEZNAM PŘÍLOH.....	130
---------------------------	------------

ÚVOD

Tématem této kvalifikační práce je vzdělávací systém ve vybraném zdravotnickém zařízení. Cílem práce je analýza a návrh optimalizace vzdělávacího systému ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady.

Vzdělávání zdravotníků je velmi specifickým odvětvím dalšího vzdělávání dospělých. Je legislativně regulováno, nicméně o zákonech, které ho upravují, se vedou neutuchající diskuze. Nejsou považovány za optimální, spíše za nevydařené a jsou kritizovány jak Českou asociací sester, tak i Českou lékařskou komorou. Ať už je zákon regulující vzdělávání zdravotníků vhodně nastaven, či ne, zdravotnické zařízení je povinné se jím řídit. To pak samozřejmě velmi ovlivňuje nastavení vzdělávacího systému nemocnice.

Práce je členěna na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je tvořena třemi kapitolami, které se postupně snaží objasnit pojmy týkající se problematiky dalšího vzdělávání. Kapitola první se zaměřuje na rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů obecně, lidský kapitál a lidské zdroje. Jsou také vysvětleny pojmy učení, rozvoj a vzdělávání.

Kapitola druhá se věnuje vzdělávání dospělých. V té budou vymezeny základní pojmy, jako je dospělost, vzdělávání dospělých a další vzdělávání. Prostor je věnován i konceptu celoživotního vzdělávání a jeho významu. Zmíněny budou formy vzdělávání dospělých a dalšího profesního vzdělávání dospělých, spolu s institucemi, které jej zajišťují, způsoby jeho financování a také kvalita dalšího vzdělávání. Dále se pozornost věnuje dalšímu vzdělávání zdravotníků. Představen je systém profesního vzdělávání dříve zdravotníků, nyní všeobecných sester a specializačního vzdělávání lékařů.

Poslední kapitola teoretické části práce se věnuje problematice vzdělávání v organizaci. Charakterizuje pojem optimalizace v kontextu vzdělávání, dále vzdělávání v organizaci včetně jeho cílů, oblastí a přístupů k němu. Podrobněji je popsán celostní přístup, jinak nazýván jako přístup učící se organizace, dále kompetenční přístup, který využívá kompetenčních modelů a systematický přístup, který charakterizuje vzdělávací proces, jako čtyřfázový cyklus. Část kapitoly je věnována metodám vzdělávání

zaměstnanců, ať už metodám tzv. „on the job“ či „off the job“. Závěr teoretické části se věnuje fázím vzdělávacího systému, tak jak jdou v cyklu po sobě. Jsou jimi identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a koncepce vzdělávání, realizace vzdělávání a jako poslední, fáze evaluace čili vyhodnocení.

Praktickou část práce tvoří dvě části. První se zabývá charakteristikami a cíly průzkumu. Je specifikováno zdravotnické zařízení, jehož vzdělávací systém je předmětem průzkumu, ale také výzkumný vzorek, který tvoří lékařští a nelékařští zdravotničtí pracovníci. Na základě výzkumného cíle jsou stanoveny výzkumné problémy a následné hypotézy. Představeny budou jednotlivé techniky využití k průzkumu a časový harmonogram šetření.

Druhá část je věnována analýze dat, která byla šetřením získána a jejich interpretaci. První technikou šetření je analýza dokumentů, která poskytuje náhled na plánování a realizaci vzdělávacích potřeb. Následují řízené rozhovory, které analyzují vzdělávací cyklus ve FNKV jako celek. Třetí technikou je kvantitativní dotazník, který je využit pro analýzu identifikace vzdělávacích potřeb a zároveň hodnocení systému vzdělávání. V závěru praktické části jsou zhodnocena a shrnuta zjištěná fakta a vysloveny závěry šetření ve vztahu k výzkumným problémům a hypotézám.

Vzhledem k tomu, že výsledky získané průzkumem budou sloužit pro interní potřeby FNKV, je důležitou součástí praktické části i návrh optimalizace v těch oblastech systému vzdělávání, které jsou definovány na základě výsledků průzkumu.

1 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola je zaměřena na lidské zdroje a jejich rozvoj. Abychom se tomuto tématu mohli věnovat, je třeba si vymezit několik pojmů, které se rozvoje a lidských zdrojů všeobecně týkají. V souvislosti s lidskými zdroji Vodák a Kucharčíková rozlišují tři pojmy, a to sice lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Definice těchto pojmů je následující: „**Lidský kapitál** znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu. **Lidské zdroje** představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu. **Lidským potenciálem** rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti.“¹ Dle Průchy a Vetešky jsou lidské zdroje těmi nejcennějšími a nejdražšími zdroji, které má organizace k dispozici. Stejně tak popisuje lidské zdroje i Armstrong: „... řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“² Armstrong dále uvádí i pojem lidský kapitál. Tvrdí, že je vhodné člověka považovat spíše za bohatství či aktivum, než za pouhý náklad. „ Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj

¹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 34. ISBN 978-80-247-3651-8.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

konkurenční výhody.“³ Tato definice je zároveň dle autorky nejvýstižnější. Významnost lidských zdrojů v rámci organizace zdůrazňuje také Mathis a Jackson, kteří ve své publikaci popisují lidské zdroje jako „*core competency*“ což můžeme přeložit jako klíčovou, v doslovném překladu „srdeční“ kompetenci. Core competency vyjadřuje jedinečnou schopnost organizace, která tvoří její vysokou hodnotu a tím napomáhá odlišit tuto organizaci od konkurence.

Jak již bylo a zajisté ještě několikrát zmíněno bude, lidé jsou pro organizaci tou nejcennější složkou a pomáhají udržet její konkurenceschopnost na trhu. Aby ovšem tuto schopnost neztratili, je nezbytné udržovat lidské zdroje kvalifikované, protože právě jejich znalosti a dovednosti přináší kýžený úspěch. Vzhledem k turbulentnímu charakteru současné doby, technologickému i vědeckému rozvoji, je tak nutné věnovat vzdělávání lidských zdrojů dostatečnou pozornost. Kociánová tento stav popisuje následovně: „*Lidé v organizacích tak musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci.*“⁴ Stejně tak i Koubek podotýká neustále se měnící nároky společnosti na jedince a nutnost přizpůsobit se jim prostřednictvím neustálého vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců charakterizuje Barták následujícím způsobem: „*Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celoorganizační, skupinové či individuální. Uskutečňuje se na pracovišti, případně i mimo ně.*“⁵

V souvislosti se vzděláváním je třeba také charakterizovat a jasně vymezit následující pojmy učení, rozvoj a vzdělávání. Nejprve pro ilustraci obrázků zachycující vzájemný vztah těchto tří procesů.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 35. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

⁵ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 66. ISBN 978-80-7452-020-4.

Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. s. 31. ISBN 9788024714578.

Z obrázku je dobře patrné, jak jsou tyto tři procesy provázané. Je tedy nutné je definovat, aby nedocházelo k jejich záměně.

1.1 Učení

Hroník vidí proces učení takto: „... proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně- aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.“⁶ Veteška chápe učení jako jeden z nejdůležitějších procesů, jako klíčovou podmínku vývoje a existence jedince a následně pak celé společnosti. V zahraničních zdrojích můžeme nalézt Kimovu definici, ve které říká: „Učení tak může být definováno, jako zvyšující se schopnost jedince k efektivní činnosti.“⁷⁸ V Armstrongovi se můžeme dočíst definici, která nám

⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. s. 31. ISBN 9788024714578.

⁷ „Learning can thus be defined as *increasing one's capacity to take effective action*.“

⁸ *The Link between Individual and Organizational Learning* [online]. 1993, **1993**(35) [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>

říká, že učení je stálá změna v chování, ke které dochází v důsledku našich vlastních zkušeností či praxe. Na základě toho můžeme říci, že učení má minimálně dva aspekty, těmi je zkušenost a praxe. Zkušenost se váže k činnostem, které jsme naplánovali. Praxe, neboli také zážitek může být organizovaný, ale také spontánní, neplánovaný. Každý jistě zažil situaci, kdy si něco naplánoval, ale ona praxe byla jiná.

1.2 Rozvoj

Definici rozvoje autorka našla opět v Horníkovi: „ *Rozvoj- dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.*“⁹ I Armstrong popisuje rozvoj, a to jako vývojový proces. Tento proces dle něj umožňuje přechod ze současného stavu znalostí a schopností do nového stavu. Nový stav vyžaduje vyšší úroveň znalostí, schopností a dovedností. Pracovníkovi musí být poskytnuta příležitost k učení a odbornému vzdělávání, aby došlo ke zvýšení výkonu nejen pracovníka samotného, ale i jeho týmu a následně pak celé organizace. Jako obecný cíl rozvoje pracovníků pak považujeme zajištění dostatečného množství, na odpovídající úrovni kvalifikovaných lidí v organizaci.

1.3 Vzdělávání

Vzdělávání můžeme chápat jako: „... *jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní)- mají svůj začátek a konec.*“¹⁰ Vzdělávání je tedy řízeným procesem učení, ke kterému dochází ve vzdělávacím zařízení, například škole či jiném vzdělávacím prostředí. I Mužík charakterizuje vzdělávání jako: „ *Vzdělávání je institucionalizovanou činností zaměřenou na získávání informací, vědomostí, dovedností, návyků či odborných kompetencí. Vzdělávání však nelze chápat jen jako prostředek k získání kvalifikace k profesi (pracovní pozici, funkci). Jeho cílem je zejména osobní růst a rozvoj, integrace*

⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. s. 31. ISBN 9788024714578.

¹⁰ tamtéž

*do společnosti cestou předávání kulturního a společenského dědictví, sdílením určitých společných hodnot a formování člověka k sebeuvědomění, odpovědnosti a uplatňování lidských práv.*¹¹ Dle Armstronga existují následující čtyři typy vzdělávání¹²:

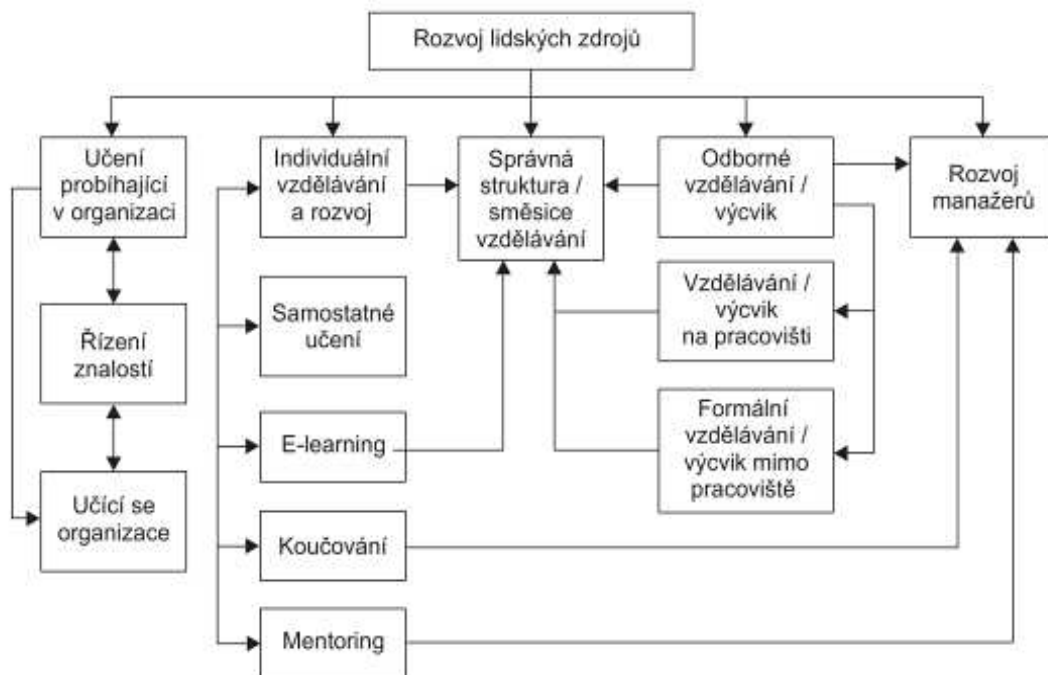
- instrumentální vzdělávání- zdokonalování osvojené úrovně výkonu, vzdělávání při výkonu práce
- poznávací (kognitivní) vzdělávání- výsledky založené na zlepšení znalostí a pochopení skutečností
- citové (emoční) vzdělávání- výsledky založeny spíše na formování postojů a pocitů, než znalostí
- sebereflektující vzdělávání- výsledkem je vytváření nových znalostí formováním nových vzorců chování a myšlení

Z výše uvedeného tedy můžeme říci, že člověk je schopen se učit, i když právě není v procesu vzdělávání. Učení je všude kolem nás a tak není divu, že se učíme téměř neustále. Učíme se jak pozitivním věcem, ty chápeme jako rozvoj, tak negativním, které takto samozřejmě nevnímáme. Je vhodné, aby každý člověk měl jakýsi vlastní rozvojový plán, díky kterému směřuje k žádoucím změnám a dosahuje tak svých vytčených cílů. V kontextu organizace by měl být rozvojový plán pracovníků nezbytností pro neustálý posun vpřed, naplňování strategických cílů podniku a uplatnění se v konkurenčním tržním prostředí. Pro ilustraci ještě následující obrázek, který zachycuje všechny složky rozvoje lidských zdrojů.

¹¹ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. s. 23. ISBN 9788073577384.

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 461. ISBN 9788024714073.

Obrázek 2 Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 444. ISBN 978-80-247-1407-3.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých je vzhledem k charakteru a rychlosti současné doby velmi diskutovaným tématem. Je tomu tak i proto, že se objevily a začaly užívat pojmy jako *znalostně založená společnost* či *znalostně založená ekonomika*. Pod pojmem znalostně založená společnost či zkráceně znalostní společnost si můžeme představit současnou společnost, pro kterou se klíčovým faktorem stalo vědění. Důraz je kladen na rozvoj, znalosti a informace. Na důležitosti tak nabývá celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých a rozvoj lidských zdrojů všeobecně. Na to odkazují i dokumenty EU (Bílá kniha o vzdělávání, 1996), OECD (Recurrent Education, 1973; Lifelong Learning for All, 1996) či UNESCO (Recommendation on the Development of Adult Education, 1976; tzv. Delorsova zpráva: Learning: The Treasure Within, 1996). U nás se vzděláváním dospělých zabývá Národní program vzdělávání ČR neboli Bílá kniha. Je to dokument, jehož cílem je formulovat vládní strategii v oblasti vzdělávání, spolu s obecnými záměry a rozvojovými programy. Co se týká znalostní ekonomiky, je to ekonomika, která pro svůj růst vyžaduje znalosti, jako nezbytnou součást. Ty jsou tak nejcennějším strategickým zdrojem firmy.

Všechny tyto dokumenty považují vzdělávání dospělých nejen jako součást konceptu celoživotního vzdělávání, ale zároveň také jako nástroj sloužící k rozvoji zaměstnatelnosti, zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomického růstu.

2.1 Vymezení klíčových andragogických pojmů

Aby bylo zcela jasné, co je v práci zmiňováno, je opět nutné vymezit několik základních pojmů, které se týkají vzdělávání dospělých.

Dospělost. Dle Farkové můžeme dospělost členit na několik fází. Každá z nich má své charakteristické znaky, jsou to tyto:

- raná fáze- jedinec koná produktivní práci, samostatné hospodaří, bydlí sám, volný čas je schopen trávit sám, je schopen spolupracovat bez zbytečných konfliktů, má realistické plány

- zralá dospělost- prohlubování specializace, první povyšování, profesní zakotvení
- pozdní dospělost- potěšení z vnučat a zálib, těšení se na očekávané ukončení pracovní kariéry, fyziologické změny (zmenšování hormonálních rozdílů mezi muži a ženami)
- stárnutí a stáří- fyzické změny (tvář, ztráta pružnosti pokožky, změna jejího zbarvení, oslabení funkce smyslových receptorů), snižuje se schopnost pružně a reagovat, obtížnější vnímání

Vzdělávání dospělých je dle Mužíka třeba odlišit od celoživotního vzdělávání, byť je jeho nejvýznamnější složkou. Beneš definuje vzdělávání jako proces. Proces, ve kterém se dospělý člověk na základě vlastní aktivity systematicky učí. Účelem jeho učení je změna znalostí, schopností a dovedností. Průcha ho definuje následovně: „*Vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání.*“¹³ Palán užívá definici takovou: „*Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončili školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupili na trh práce.*“¹⁴

Další vzdělávání se úzce pojí se vzděláváním dospělých. V rámci celoživotního učení jej chápeme jako fázi, která následuje po počátečním vzdělávání (vzdělávání dětí a mládeže). Předpokladem dalšího vzdělávání je tedy dosažení určitého stupně formálního neboli školního vzdělávání, opuštění tohoto systému či vstup na trh práce.

¹³ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 301. ISBN 9788024747484.

¹⁴ Vzdělávání dospělých. *Andromedia* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych>

Celoživotní vzdělávání definuje Mužík následovně: „Celoživotní vzdělávání představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání. Tradiční formalizovaný školský systém tvoří pro vzdělávání jen základnu, jen jeho část. Člověku by v současné době měla být poskytována možnost se dále vzdělávat v různých stádiích jeho vývoje, realizovat rozmanité přechody mezi vzděláváním, učením a zaměstnáním. Jde o zajištění přístupu ke vzdělávání po celý život, možnosti učení se až do úrovně osobnostních možností a mezí.“¹⁵ Rabušicová a Rabušic¹⁶ vidí celoživotní vzdělávání jako možnost vzdělávat se v různých fázích lidského života. Cílem této snahy je pak zvyšovat, nebo případně měnit svou kvalifikaci tak, aby byla v souladu s požadavky trhu práce.

Obrázek 3 Grafické znázornění celoživotního vzdělávání



Zdroj: BUKAČOVÁ, Tereza. *Analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve zdravotnictví*. Praha, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.

¹⁵ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. s.23. ISBN 9788073577384.

¹⁶ RABUŠICOVÁ, Milada; RABUŠIC, Ladislav (eds). *Učíme se po celý život? : o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 9788021047792.

2.2 Vzdělávání dospělých v rámci konceptu celoživotního vzdělávání

Jak již bylo řečeno a je patrné i z předchozího grafického znázornění, je vzdělávání dospělých jednou z částí celoživotního vzdělávání. Téma je to diskutované, neboť má zvyšující se vliv v oblasti ekonomické, ať už z mikro, nebo makro pohledu. Celoživotní vzdělávání můžeme rozdělit do dvou etap, a to sice vzdělávání dětí a mládeže a vzdělávání dospělých. První etapa neboli počáteční vzdělávání zahrnuje primární (ZŠ), sekundární (SŠ, SOU) a terciární (VOŠ, VŠ) vzdělávání. Druhou etapou je tedy vzdělávání dospělých, které může mít několik různých forem. Dle MŠMT jsou to například tyto:

- zájmové vzdělávání
- občanské vzdělávání
- další profesní vzdělávání
 - o kvalifikační vzdělávání
 - o rekvalifikační vzdělávání
 - o normativní školení (kurzy)

Ideálně by obě tyto etapy měly být propojené a prostupné, tak aby přechod mezi nimi byl hladký a hlavně možný oběma směry. Jen takto je možno naplnit cíl konceptu možného vzdělávání kdykoli během života.

2.3 Formy vzdělávání dospělých

Koncept celoživotního vzdělávání by měl umožnit získat vzdělání různými cestami, tak, aby si člověk sám mohl zvolit formu, jakou se bude vzdělávat. Tyto formy jsou tři: formální, neformální a informální. Níže jejich bližší popis.

Formální vzdělávání je dle Průchy charakteristické tím, že probíhá na půdě vzdělávacích institucí. Je legislativně určen způsob hodnocení, obsah přednášené látky, metody a prostředky výuky. Úspěšný absolvent obdrží osvědčení, které stvrzuje jeho dosažené vzdělání, může to být vysvědčení, diplom či třeba certifikát. Formální vzdělávání je tvořeno několika na sebe navazujícími stupni, které jsou určeny buď celé populaci (základní vzdělání), nebo některým skupinám.

Neformální vzdělávání. Tato forma vzdělávání je realizována mimo půdu formálního systému a nevede k ucelenému školskému vzdělání. Zaměřuje se na konkrétní skupiny na bázi dobrovolnosti a je organizováno různými institucemi. Mohou to být tedy například různé jazykové kurzy, kurzy počítačové gramotnosti anebo kurz k získání řidičského oprávnění. Subjekty, které ho poskytují (např. vzdělávací agentury, soukromé jazykové školy...) mají velkou výhodu v pružnosti, s jakou mohou reagovat na tržní poptávku. Jsou také schopny ušít vzdělávací program takzvaně „na míru“.

Informální vzdělávání je procesem získávání znalostí a osvojování si dovedností každodenního života. Toto vzdělávání je neinstitucionální, probíhá například v sociálních skupinách- rodině, v práci, v kolektivu přátel, nebo ve volném čase. Není ani nikterak organizováno, ani systematizováno. Můžeme říci, že to je způsob vzdělávání, kdy vzdělávaný ani neví, že je vzděláván.

2.4 Další profesní vzdělávání dospělých

Jedná se o vzdělávání, které je dle Palána chápáno jako: *„veškerá příprava na povolání- příprava na školách i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnaní.“*¹⁷

2.4.1 Vzdělávací instituce

Další profesní vzdělávání je legislativně minimálně vymezeno. Zaoobírá se jím zákoník práce č. 262/2006 Sb.¹⁸, ale pouze v obecné rovině. Ukládá například zaměstnavateli povinnost zajistit zaměstnanci zaškolení, prohloubení kvalifikace apod., ale už se dále nezmiňuje o požadovaných standardech kvality, nebo konkrétních

¹⁷ PALÁN, Zdeněk. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. s. 30. ISBN 9788086723310.

¹⁸ Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3242. Dostupné také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

podmínkách. Stát reguluje pouze některé oblasti, například rekvalifikace či uznávání odborných kvalifikací. Nabídka institucí a kurzů je dle Beneše tedy pod vlivem tržních mechanismů- nabídky a poptávky. Důsledkem toho je tedy možné na trhu nalézt široké spektrum vzdělávacích organizací, které se liší at' už kvalitou poskytovaného vzdělávání, obsahem či cenou. Dle Novotného sem můžeme zařadit následující instituce¹⁹:

- vzdělávací agentury
- školy
- podniky
- neziskové organizace, místní sdružení, spolky, konzultační a poradenské společnosti a další

Novotný odhaduje počet těchto institucí až na tři tisíce. Instituce se liší mimo jiné v tom, že některé disponují akreditací MŠMT, jiné ne, dále obsahem a množstvím nabízených kurzů nebo také spektrem svého zaměření- zaměřují se na celý obor, či jen pouze na konkrétní problematiku. Instituce mohou fungovat samy za sebe nebo se sdružovat do různých asociací. Jsou to například Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, Asociace institucí manažerského vzdělávání a další.

2.4.2 Financování dalšího profesního vzdělávání

Financování dalšího profesního vzdělávání může probíhat dvěma způsoby, buď soukromými, nebo veřejnými prostředky. Jedná se o finance fyzických osob, anebo finance, které do vzdělávání svých zaměstnanců vkládají podniky.

Stát jako veřejný zdroj finančních prostředků asi nejvíce využívá Evropský sociální fond (ESF). Dle Bakoše je ESF „... *klíčový finanční nástroj pro realizaci Evropské*

¹⁹ NOVOTNÝ, Petr. Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 153 s. ISBN 9788021051164.

strategie zaměstnanosti.“²⁰ Posláním ESF je tedy mimo jiné rozvoj zaměstnanosti a lidských zdrojů, podpora rovných příležitostí a sociálního začleňování osob, podpora celoživotního vzdělávání. V letech 2007-2013 čerpala ČR z ESF přes 3,8 miliardy eur²¹, které přerozdělila do vybraných projektů týkajících se dalšího vzdělávání, realizovaných v rámci tří operačních programů (OP). Jsou jimi:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (1,88 mld. €)
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (1,83 mld. €)
- OP Praha adaptabilita (108,39 mil €)

2.4.3 Kvalita dalšího profesního vzdělávání

Vzhledem k tomu, že nabídka dalšího vzdělávání je u nás velmi rozmanitá, až nepřehledná a zároveň není regulována legislativně, bývá kvalita experty hodnocena spíše hůře. Pro uživatele je složité se v nabídce kurzů orientovat a chybí validní ukazatele, které by pomohli při rozhodování. Bílá kniha z roku 2001 upozorňuje na nedostatečné zjišťování kvality vzdělávání dospělých a absenci systému certifikace tohoto vzdělávání. Reakcí byl projekt *Kvalita v dalším profesním vzdělávání* z roku 2007, který je součástí OP Rozvoj lidských zdrojů, realizovaný ministerstvem práce a sociálních věcí. Cílem bylo vytvoření systému dalšího vzdělávání v ČR a navrzení takového systému, který bude zjišťovat a hodnotit kvalitu nabízeného dalšího profesního vzdělávání. Součástí byla také tvorba systému certifikace vzdělávacích institucí, lektorů či akreditace studijních programů. Realizace byla ale roku 2008 ukončena.

V současné době je dle Beneše kladen důraz na aplikaci nově získaných poznatků v praxi. Je tedy důležité zjistit, co a v jakém rozsahu se účastník naučil, je-li schopen

²⁰ BAKOŠ, Eduard; BINEK, Jan; PÓČ, David. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty: referenční příručka*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. s. 45. ISBN 8073800136.

²¹ zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013>

aplikovat to v praxi a přináší-li účast na vzdělávání pozitivní výsledky v chodu organizace.

2.5 Další profesní vzdělávání ve zdravotnictví

Jednou z velmi diskutovaných oblastí je zdravotnictví, není se čemu divit, vzhledem k tomu, že se týká nás všech a je pro naše životy zásadní. Na jeho zaměstnance jsou kladeny velmi vysoké nároky. Jednak proto, že mají odpovědnost za naše zdraví a potažmo životy, ale také proto, že medicína prochází neustálými změnami a vývojem a pro výkon tohoto povolání je nezbytné držet s tímto vývojem krok. Obor vyžaduje jednak odborné znalosti i praktické zkušenosti na vysoké úrovni, rychlost, přesnost a pružnost reakce, vyvinutou rozhodovací schopnost (někdy jde takzvaně o vteřiny), ale také proklientský přístup a snahu naplňovat potřeby a očekávání pacientů, kteří jsou dnes již nazýváni klienty. Následující řádky se věnují popisu systému vzdělávání, jeho silným a slabým stránkám.

Pracovníky ve zdravotnictví dělíme na lékařská a nelékařská zdravotnická povolání. Lékařská zahrnují lékaře a farmaceuty, nelékařská zahrnují všeobecnou sestru, fyzioterapeuty, porodní asistentky, zdravotnické záchranáře a další nelékařské profese. Vzdělávání každé skupiny upravuje jiný zákon, každá skupina má svá specifika, a proto budou popsány zvlášť v následujících dvou podkapitolách.

2.5.1 Profesní vzdělávání zdravotních sester

Legislativní vymezení

Vzhledem k charakteru a náročnosti zdravotnické profese je toto odvětví regulováno legislativně. K regulaci v ČR došlo po vstupu do Evropské unie a s tím souvisejícím pohybem osob v členských státech. Vznikla tak potřeba jednotného systému, který by hodnotil kvalifikace některých odborností. Toto je zakotveno ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2005/36/ES ze dne 6. července 2005

o uznávání odborných kvalifikací²². Z tohoto důvodu u nás vešel v platnost zákon č 18/2004 Sb., který se zabývá uznáváním odborných kvalifikací. Staňková uvádí: „*Registrace je systém permanentní kontroly celoživotního odborného růstu sester. Každá sestra v pravidelných opakujících se cyklech během svého profesního života prokazuje, že se soustavně rozvíjí a obnovuje své odborné znalosti.*“²³ Z počátku registrace povinnou nebyla. V roce 1971 byl v Thomayerově nemocnici pod vedením Marty Staňkové a Dany Juráskové realizován projekt dobrovolné registrace. Součástí tohoto projektu byl kreditní systém, který přiděloval každé vzdělávací aktivitě určitý počet bodů, a byl nezbytný pro registraci. Projekt dobrovolné registrace byl ukončen dnem účinnosti zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče, jenž vešel v platnost 1. 4. 2004 (novelizován byl 1. 7. 2008 a 22. 4. 2011)²⁴. Od té doby, chce-li zdravotník vykonávat samostatnou činnost bez odborného dohledu, musí být registrován. Vedení tohoto registru je v gesci Národního centra ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (NCO NZO). Tento registr obsahuje údaje, na jejichž základě lze vydat Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu. Je to tedy průkaz způsobilosti k samostatné zdravotnické činnosti.

Účast na dalším vzdělávání prokazuje účastník pomocí kreditního systému, který určuje získání stanoveného počtu kreditních bodů za určité období a vymezuje

²² Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/36/ES ze dne 6. července 2005 o uznávání odborných kvalifikací. Dostupné také z <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3Ac11065>

²³ STAŇKOVÁ, Marta. *České ošetřovatelství 8: Jak se můžeme registrovat v České asociaci sester*. Vyd. 1. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 2001, s. 8. Praktická příručka pro sestry. ISBN 80-701-3330-9.

²⁴ Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1452-1481. Dostupné také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=96/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

započitatelné vzdělávací aktivity. Tento kreditní systém byl stanoven vyhláškou MZČR 423/2004 Sb., o kreditním systému /osvědčení k výkonu zdravotnického povolání).²⁵ Po novelizacích v roce 2008 a 2010 byl nahrazen vyhláškou 4/2010 Sb. Změny, které novelizace přinesly, se týkaly zejména úpravy počtu kreditů za některé typy vzdělávacích aktivit a druhá novelizace změnila délku registračního období z šesti na deset let.

Dalšími vyhláškami, které se týkají nelékařského zdravotnického personálu, je vyhláška MZČR 424/2004 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků a vyhláška MZČR 39/2005 Sb., kterou se stanoví minimální požadavky na studijní programy k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání.²⁶

Etapy a formy profesního vzdělávání sester

Profesní vzdělávání sester můžeme rozdělit na dvě etapy a to na kvalifikační studium a další (celoživotní studium).

Kvalifikační studium vede k získání odborné způsobilosti k výkonu povolání a v současné době jsou poskytovatelem vyšší odborné zdravotnické školy a vysoké školy. Střední zdravotnické školy produkují pouze takzvané zdravotnické asistenty, kteří k samostatnému výkonu povolání oprávnění nejsou.

²⁵ Vyhláška č. 423/2004 Sb. ze dne 30. června 2004, kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 139, s. 8094-8096. Dostupné také z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonStruct.jsp?idBiblio=58215&recShow=5&unpackedPath=0&fulltext=423~2F2004~20Sb.&rpp=15#parCnt>.

²⁶ Vyhláška č. 424/2004 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 139, s. 8096-8142. Dostupné také z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=424~2F2004~20Sb.&rpp=15#seznam>

Další vzdělávání má za cíl udržení odbornosti sestry, případně její rozvoj a růst. Radíme sem specializační vzdělávání (zaměřuje se na specifika ošetrovatelské péče v různých oborech), univerzitní postkvalifikační studium, kontinuální vzdělávání (slouží k obnovení, udržení či prohloubení odborných znalostí). Kontinuální vzdělávání bývá organizováno akreditovanými zařízeními, zdravotnickými zařízeními či fyzickou nebo právnickou osobou. Usiluje o získávání znalostí i dovedností i osvojování si nových pracovních postupů a metod. Dle NCO NZO sem můžeme zařadit: inovační kurz, e-learning, odbornou stáž, seminář, školící akce, odborné konference, kongresy, sjezdy a symposia a také mezinárodní kongresy. Dále je to také publikační, pedagogická či vědecko-výzkumná činnost. Další profesní vzdělávání je dlouhodobým procesem a je nezbytnou součástí pracovního života zdravotníků.

Systém vzdělávání v praxi

Zákon 96/2004 Sb., jehož cílem bylo sjednotit vzdělávání zdravotníků v rámci EU měl sice asi dobrý záměr, nicméně v praxi přinesl mnoho komplikací. Dříve dobře fungující systém, který produkoval „hotové“, soběstačné a samostatné zdravotní sestry s praxí, které byly schopné se rovnou zapojit do pracovního procesu, byl nahrazen dlouhodobým teoretickým studiem s minimem praktických zkušeností. Absolventi zdravotnických škol nemohou bez vysokoškolského studia samostatně vykonávat svou profesi, ale toto studium je opět jen teoretické, takže v důsledku toho je na trhu práce množství vysokoškolsky vzdělaných sester s minimální praxí. Tyto absolventky samozřejmě očekávají patřičné finanční ohodnocení, které už ale systém nenabízí. Ve spoustě případů také donutil sestry s mnohaletou praxí v řádu desítek let, absolvovat vysokoškolské studium, které jim ovšem nepřineslo téměř nic nového, co by mohly v praxi využít. Regulaci a vzdělávání tedy rozhodně ano, ale je třeba vymyslet lepší způsob, který nebude mít pouze „papírovou“ funkci.

2.5.2 Specializační vzdělávání lékařů

Historie specializačního vzdělávání lékařů

Vzdělávání lékařů prošlo v posledních letech řadou změn. Do 30. 6. 2004 bylo vzdělávání zdravotnických pracovníků řízeno vyhláškou Ministerstva zdravotnictví

České socialistické republiky o zdravotnických pracovnících a jiných odborných pracovnících ve zdravotnictví č. 72/1971 Sb. Podle této vyhlášky lékař získal způsobilost k výkonu povolání po ukončení studia a složení předepsaných zkoušek na příslušných lékařských fakultách. Tento předpis dále hovořil o dalším vzdělávání odborných pracovníků ve zdravotnictví včetně specializační průpravy lékařů, farmaceutů a středních zdravotnických pracovníků. Průprava se konala zpravidla přímo na pracovištích, splňovali-li stanovené požadavky. Pokud to bylo nutné, doplňoval si pracovník kvalifikaci na pracovištích, která byla pro tento účel v rámci kraje vybrána.

Specializace byly rozděleny dvoustupňově, na specializace I. stupně a specializace II. stupně. Specializace I. stupně byla povinná pro lékaře, kteří chtěli vykonávat činnost v oborech interny, pediatrie, gynekologie a porodnictví, chirurgie, neurologie, anesteziologie, a dalších. Tato průprava trvala tři roky a po jejím absolvování mohl lékař vykonávat funkci obvodního lékaře. Na základě komplexního hodnocení, společenských potřeb ve zdravotnictví a schopností lékaře mohl být lékař se specializací I. stupně vybrán k přípravě II. stupně. Výběr byl prováděn krajskými národními výbory a vzdělávání probíhalo v ústředně řízených zdravotnických zařízeních Ministerstva zdravotnictví. Většinou se jednalo o vedoucí pracovníky a příprava II. stupně měla sloužit k rozšíření kompetencí ze specializace I. stupně. Délka trvání se pohybovala mezi třemi až pěti lety a byla dána náplní specializace. II. stupeň specializace byl povinný pouze pro lékaře, kteří chtěli vykonávat funkci primáře či vedoucího pracovníka.

Současnost specializačního vzdělávání lékařů

Předpis 72/1971 Sb., byl 2. 4. 2004 nahrazen zákonem č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta²⁷. Tento zákon

²⁷ Zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1434-1452. Dostupné také z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=57522&nr=95~2F2004&rpp=15#local-content>

upravuje podmínky získávání způsobilostí, celoživotní vzdělávání a uznávání způsobilosti k výkonu povolání lékaře. Způsobilost k výkonu povolání lékaře má dle zákona ten, kdo je odborně způsobilý, zdravotně způsobilý a bezúhonný. Zdravotní způsobilost je doložena na základě lékařské prohlídky před zahájením výkonu povolání, bezúhonnost se dokládá výpisem z rejstříku trestů a odborná způsobilost se získává absolvováním nejméně šestiletého prezenčního studia v akreditovaném studijním programu všeobecné lékařství. Specializační způsobilost lékaře se dále získává úspěšným ukončením specializačního vzdělávání atestační zkouškou, na jejímž základě je vydán diplom o specializaci v příslušném oboru. Podmínkou získání této způsobilosti je celodenní příprava v akreditovaném zařízení v rozsahu týdenní pracovní doby. Účastník má přiděleného školitele, který se dohlíží na odbornou stránku výkonu povolání, prověřuje teoretické znalosti a praktické dovednosti.

Současné specializační vzdělávání lékařů se dělí na dvě části- základní kmen a vlastní specializovaný výcvik. *Základní kmen* je první fází ve vzdělávání lékařů a jeho délka je stanovena na 24 měsíců. Má jasně stanovený rozsah praxe, znalostí a dovedností potřebných pro konkrétní obory. Je ukončen zhodnocením praxe, případně testem a po jeho absolvování získává absolvent certifikát. Vyhláška č. 361/2010 Sb. definuje šestnáct základních kmenů. Navazující fází je *vlastní specializovaný výcvik*. Vstup do této fáze je možný pouze po úspěšném absolvování základního kmene. Specializovaný výcvik je členěn na odbornou praxi ve vlastním oboru, doplňkovou praxi v příbuzných oborech a povinné teoretické kurzy. Délka závisí na oboru specializační přípravy od 12 do 60 měsíců, těchto oborů je celkem 46. Rozsah teoretických znalostí, praktických dovedností, požadovaných výkonů, charakteristik pracoviště a délky je definován v příloze č. 1. k vyhlášce č. 185/2009 Sb.

Ne každý specializovaný výcvik má svůj základní kmen, což vede k otázce, zdali lékaři zbytečně netráví čas vzděláváním v oboru, kterému se ve skutečnosti vůbec věnovat nebudou. Z toho důvodu si tento systém vysloužil i kritiku například ze strany České lékařské komory, kdy její prezident prohlásil: „*Zákon č. 95/2004 Sb. zcela zbytečně rozvrátil léty prověřený a fungující systém specializačního vzdělávání lékařů. Ustanovil extrémní množství specializačních oborů, z nichž řada nemá ekvivalent v jiných státech EU a získaná specializace by tedy českému lékaři v zahraničí nebyla*

*k ničemu.*²⁸ Po úspěšném absolvování specializovaného výcviku může lékař v případě zájmu pokračovat v takzvaných certifikovaných kurzech. Tyto jsou velmi úzce specializované a úspěšný absolvent obdrží zvláštní odbornou způsobilost.

Subjekty zajišťující specializační vzdělávání lékařů

System specializačního vzdělávání lékařů je velmi rozmanitý a obsáhlý. Mnoho jeho povinných součástí je ukotveno právními předpisy. V systému vzdělávání lékařů je třeba zajistit odbornou lékařskou stránku, teoretickou přípravu a administrativní podporu, která eviduje a kontroluje dodržování podmínek specializačního vzdělávání lékařů.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky (MZČR) vystupuje jako garant celého systému vzdělávání, neboť zajištění zdraví občanů je jedním z klíčových poslání státní správy. Rozvoj a směr, kterým se vzdělávání lékařů bude ubírat, zajišťuje legislativně tak, aby byly jasně vymezeny cíle a podmínky pro jejich splnění. Provádí také kontrolní činnost pro získání zpětné vazby, jsou-li cíle plněny a systém funguje tak, jak je požadováno.

Zdravotnická zařízení zajišťují absolvování lékařské praxe nutné pro složení specializační zkoušky neboli atestace. Lékaři v nich získávají praktické zkušenosti v léčbě pacientů, pod odborným dohledem zkušených kolegů. Jsou tak schopni po atestaci samostatně vykonávat lékařské povolání. Vzhledem k tomu, že je v tomto směru funkce zdravotnických zařízení nezastupitelná, je na ně také kladena vysoká zodpovědnost.

Česká lékařská komora plní funkci odborného článku systému vzdělávání. Pomáhá MZČR při stanovování podmínek pro výkon lékařského povolání na základě praktických a reálných zkušeností. Dohlíží také na zachování odborné a etické úrovně tohoto oboru a zajišťuje odborný dohled a kontrolu nad praktickou přípravou lékařů ve zdravotnických zařízeních.

²⁸ KUBEK, Milan. Lékaři sami sobě. *Tempus Medicorum: Časopis České lékařské komory*. Olomouc, 2009, **18**(11), 10. ISSN 12147524.

*IPVZ a lékařské fakulty. IPVZ je Institut postgraduálního vzdělávání zdravotníků, který „zajišťuje a provádí pro zřizovatele koncepční, analytickou, pedagogickou, metodickou, koordinační, registrační, posuzovací, expertní, vědecko-výzkumnou a akreditační činnost v oblasti specializačního vzdělávání zdravotnických pracovníků.“*²⁹ Funkcí těchto subjektů je zajištění teoretické výuky, organizace atestačních zkoušek, administrativní činnosti se vzděláváním lékařů spojené a také poradenství a konzultační činnosti.

²⁹ *Statut IPVZ 2004* [online]. , 1 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/zakladni-informace-o-ipvz/statut-ipvz>

3 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Hlavním cílem vzdělávání v organizaci je rozvoj potenciálu, zvýšení výkonu zaměstnanců a zajištění odpovídající množství dostatečně kvalifikovaných pracovníků k efektivnímu plnění strategických cílů organizace. Palán vzdělávání v organizaci popisuje jako vzdělávací proces organizovaný konkrétním podnikem. Firemní vzdělávání nemusí probíhat pouze přímo uvnitř organizace, zahrnujeme do něj i vzdělávání a školení organizovaná mimo organizace. Nejedná se také o jednorázovou aktivitu, nýbrž o systematický a promyšlený proces, při němž dochází ke změně pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců. Palán dále definuje, že vzdělávání v organizaci zahrnuje následující:³⁰

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava zaměstnanců k pracovní činnosti
- prohlubování a zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace
- vzdělávání manažerů

Kociánová uvádí: „Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj jsou nástroje k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je sladování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti, tudíž je jednou z prioritních oblastí personálního řízení.“³¹

Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců je třeba chápat jako investice. Investice, jejichž návratnost závisí na tom, jak dobře je systém vzdělávání v organizaci promyšlen a propracován. Je třeba vycházet z celopodnikové strategie a pružně reagovat na změny, které nastávají. Ať již ve smyslu kvantitativních či kvalitativních změn lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že kvalita firemního vzdělávání je také důležitým

³⁰ PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. 1. vyd Praha: MJF, 2003, 144 s., ISBN 80-86284-29-8.

³¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 170. ISBN 9788024724973.

faktorem v konkurenčním boji, je třeba věnovat mu pozornost. Koubek uvádí tři typy podniků podle toho, jaký důraz kladou na vzdělávání:

- „podniky upřednostňující získávání již připravených pracovníků a tedy orientující se hlavně na efektivitu získávání a výběru personálu
- podniky vzdělávající své pracovníky pouze v případě nutnosti odstranění nedostatku schopností či v případě volných finančních prostředků
- podniky zabezpečující systematické vzdělávání svých pracovníků s možností využívání daňových výhod či dotací“³²

Aby vzdělávání v organizaci bylo efektivní, je nutné, aby byly splněny některé podmínky. Armstrong uvádí mimo jiné potřebu dostatečné motivace zaměstnanců³³. V prvé řadě je třeba, aby byli zaměstnanci k učení dostatečně motivováni, je třeba účastníky do vzdělávání zapojit, neboť učení je aktivním procesem (již při tvorbě vzdělávacího programu), je nutné volit vhodné metody vzdělávání a tyto promyšleně obměňovat, aby učení bylo stále rozmanité. Každý jedinec také potřebuje při vstřebávání nových znalostí různý čas, tak mu tento dopřát.

Na tomto místě by ještě autorka ráda zmínila pojmy související s kvalifikací, respektive položky kvalifikace, které společně tvoří požadavky na pracovní místo. Těmito složkami jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a Armstrong doplnil ještě postoje a normy výkonu.

Znalosti podle Genealogického modelu můžeme znázornit takto: **Data** (vnímatelné smysly, základní skutečnosti) → **Informace** (zpracovaná data, která dávají nějaký smysl, můžeme jim připsat význam) → **Znalosti** (informace obohacené o naši vlastní zkušenost, v souvislostech, osobní, často nehmotné) → **Způsobilosti** (znalosti

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 258/-259. ISBN 978-80-7261-168-3.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

a dovednosti aplikované v praxi). Lze je členit z mnoha pohledů, například podle role (klíčové a podpůrné), podle času (jak rychle zastarávají), dle obsahu (technologické, kulturní, koncepční, procesní...). Důležité je rozdělení na znalosti explicitní a tacitní. „*Explicitní znalosti jsou těmi, které lze velmi dobře znázornit a „konzervovat“.*“³⁴ Oproti tomu tacitní znalosti jsou svázané s osobou jejich nositele a je prakticky nemožné je znázornit a přenášet.

Dovednosti můžeme chápat jako praktickou aplikaci znalostí. K jejich upevnění slouží trénink a praxe, díky nimž se také zdokonalují. Dělíme je na manuální, intelektuální, mentální, procentuální a sociální.

Schopnosti jsou vlohly potřebné k dosažení požadované úrovně výkonu.

Postoje představují stanoviska pracovníka, která zaujímá ke svému pracovnímu místu, v souvislosti s požadavky na pracovní výkon.

Normy výkonu jsou souborem toho, co by měl způsobilý jedinec v rámci svého pracovního výkonu zvládnout.

3.1 Cíle vzdělávání v organizaci

Hroník definuje cíl vzdělávání v organizaci takto: „*Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí.*“³⁵ Armstrong vidí cíl firemního vzdělávání ve strategickém rozvoji lidských zdrojů, vychází z přesvědčení, že konkurenční výhoda je určena lidským kapitálem. Cíle vzdělávání by měly vždy vycházet z personální strategie, která je odvozena ze strategie celé organizace. Cílem je tedy v první řadě zajistit růst a rozvoj zaměstnanců pro maximální využití jejich znalostí, schopností a dovedností, aby byly potřeby organizace pokryty interními zdroji. Ve

³⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. s. 88. ISBN 9788024714578.

³⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. s. 59. ISBN 9788024714578.

druhé řadě je to pak zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Je vhodné, jsou-li cíle stanovovány formou kritérií, norem či změn pracovního chování. Je nutné dbát na detailní stanovení cílů. K tomuto může sloužit například metoda SMART. Metoda SMART je analytickou technikou, která slouží pro navrhování cílů v plánování a řízení. Každé písmeno vyjadřuje vlastnost, kterou by měl optimální cíl mít, jsou to tyto:

- S- specific- specifický, konkrétní cíl
- M- measurable- měřitelný cíl
- A- achievable/ acceptable- dosažitelný/ přijatelný cíl
- R- realistic/ relevant- realistický/ relevantní (vzhledem k dostupným zdrojům)
- T- time specific/ trackable- časově specifický/ sledovatelný

Máme-li tedy detailně stanoveny cíle, o to přesněji můžeme definovat potřeby, jež má vzdělávací aktivita splnit, a tím snadněji pak můžeme naplnění stanovených cílů vyhodnotit.

Dalším cílem, který Hroník jmenuje, je i vyvolání žádoucího chování pracovníků, podpora mezilidských vztahů a sdílení podnikových hodnot.

3.2 Optimalizace vzdělávání v organizaci

Dříve než budou představeny oblasti vzdělávání a přístupy k němu, je nezbytné vysvětlit i pojem optimalizace v kontextu vzdělávání v organizaci. Optimalizaci je možno chápat jako hledání nejlepších variant. Smyslem optimalizace je tedy dosažení těch nejlepších možných výsledků. Z pohledu pedagogického rozlišujeme dva faktory optimalizace a to sice optimalizaci vyučovacího procesu a optimalizace vzdělávací soustavy, jak uvádí Kolář a kolektiv.³⁶ Optimalizací vyučovacího procesu chápeme jako systém opatření směřující k co nejlepším výsledkům s ohledem na možnosti studenta i školy. Optimalizací vzdělávací soustavy rozumíme snahu o dosažení pedagogické i ekonomické efektivity.

³⁶ KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. s. 87. ISBN 9788024737102.

Vždy je třeba vycházet z cílové skupiny a jejích charakteristik a obsahu a cílů vzdělávání. V návaznosti na tyto faktory pak zvolit formy, metody, učební pomůcky a didaktické techniky.

3.3 Oblasti vzdělávání

Oblasti vzdělávání rozlišuje Koubek na formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka³⁷. Formování pracovních schopností člověka je pojem nadřazený formování pracovních schopností pracovníka a zahrnuje všechny oblasti vzdělávání, počínaje učením v dětském věku, přes formální vzdělávání, až po další vzdělávání. *Oblast odborného vzdělávání* dle zákoníku práce zahrnuje zaškolování a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a její zvýšení. Poslední oblast je v kompetenci podniku, který je povinen zajistit zaměstnanci takové znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné pro výkon na daném pracovním místě. Jednotlivé složky jsou v zákoníku popsány následovně:³⁸

- § 228 Zaškolení a zaučení (tzv. adaptace, orientace)
 - o podnik je povinen zaškolit či zaučit zaměstnance vstupujícího do zaměstnání bez kvalifikace, toto zaškolení se bere jako výkon práce a zaměstnanci je vyplácena mzda či plat
 - o zaškolení je nezbytné i při přechodu na jiné pracovní místo, vyžadující jiné pracovní znalosti, dovednosti či schopnosti
- § 229 Odborná praxe absolventů škol

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁸ Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3242. Dostupné také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

- podnik je povinen poskytnout odbornou praxi absolventům SŠ, VOŠ, VŠ a konzervatoří, pro získání praktických zkušeností a dovedností nezbytných pro zastání daného pracovního místa
- absolventům náleží mzda či plat, neboť praxe je považována za výkon práce
- § 230 Prohlubování kvalifikace (tzv. doškolování)
 - prohlubování praxe je charakteristické jejím průběžným doplňováním, udržováním či obnovováním
 - vyžaduje-li to výkon sjednané práce, je zaměstnanec povinen prohlubovat svou kvalifikaci a zaměstnavatel je oprávněn studium zaměstnanci uložit
 - je považováno za výkon práce a zaměstnanci náleží mzda či plat, náklady na prohloubení kvalifikace hradí zaměstnavatel, pokud školení žádá zaměstnanec, je možná jeho finanční spoluúčast
- § 231-235 Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda
 - zvýšením kvalifikace se rozumí její získání či rozšíření prostřednictvím studia, vzdělávání, školení či jiné formy přípravy na získání vyššího stupně vzdělání, vyžaduje-li to zaměstnavatel
 - § 232 obsahuje informace k náhradě mzdy či pracovního volna
 - § 233 definuje oprávnění zaměstnavatele sledovat průběh a výsledky během zvyšování kvalifikace
 - § 234 a § 235 definují kvalifikační dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem

Jako další složku oblasti odborného vzdělávání můžeme uvést rekvalifikaci, neboli přeškolení. Záměrem přeškolení je získání znalostí, schopností a dovedností, pro výkon jiné práce než zaměstnanec vykonával doposud. Rekvalifikace může být buď úplná či částečná a vzhledem k tomu, že jde o překážku na straně zaměstnavatele, zaměstnanci náleží mzda či plat v průměrné výši.

Koubek rozlišuje tři oblasti a to sice:³⁹

- oblast všeobecného vzdělávání- orientuje se na sociální rozvoj jedince, formování jeho všeobecných znalostí a dovedností, umožňuje člověku žít ve společnosti
- oblast odborného vzdělávání- nazývána také jako training a chápeme jí přípravu na povolání s orientací na konkrétní zaměstnání
- oblast rozvoje- v této oblasti jde o rozšiřování škály znalostí a dovedností se zaměřením na celý profesní život nikoli pouze na současnou pracovní pozici

3.4 Přístupy ke vzdělávání v organizaci

Jedním z pohledů na přístupy ke vzdělávání je Hroníkův, který ho rozděluje do čtyř skupin:⁴⁰

- realizace „kusovek“- v ideálním případě by se dnes již neměl vyskytovat anebo pouze u malých podniků, bez rozpočtu na vzdělávání
 - jde o neplánované, nahodilé vzdělávání
- sled vzdělávacích aktivit- není tvořen náhodně, obsah aktivit stanoven na základě analýzy, pozornost zaměřena na samotný výcvik
 - nepracuje s mezidobím
- komplexní rozvojový program- zahrnuje rozvoj měkkých a tvrdých dovedností a jejich prolínání
 - soustředí se na mezidobí, v němž jsou plněny rozvojové úkoly plynoucí z rozvojového plánu
- celostní přístup- učící se organizace
 - permanentní učení v dlouhodobém časovém horizontu
 - neustále učení se za chodu

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

- neomezený přístup pracovníka ke vzdělávání

Dvořáková na základě strategie vzdělávání definované zaměstnavatelem rozlišuje tyto tři skupiny:⁴¹

- organizace bez strategie- vzdělávání probíhá pouze v rámci pracovně právních předpisů
- nesystematická koncepce interního vzdělávání- nahodilé vzdělávání dle aktuální potřeby
- systematické vzdělávání zaměstnanců- proces vzdělávání je systematický, trvalý a prioritní

Dalšími přístupy je přístup kompetenční a systematický, těm společně s celostním přístupem jsou věnovány následující podkapitoly.

3.4.1 Celostní přístup (učící se organizace)

„Učící se organizace, jsou už podle popisu, stále v procesu učení, vědí, že znalost není konečná, že se neustále mění... Učící se organizace si uvědomují, že se musí neustále učit, být stále hladoví po vědě. Je jim známa životní důležitost neustálého odkrývání, analyzování a aplikování nejlepších praktik vlastních, stejně tak jako těch ostatních.“^{42,43} Pojem učící se organizace je spojen s učící se společností, tj. společností,

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴² Learning organizations are, by definition, always learning, knowing that knowledge is not finite and is always changing.... Learning organizations realize that they must always keep learning, always be hungry for new knowledge. They know vital importance of continually uncovering, analyzing, and adapting the best practices of other organizations as well as their own.

⁴³ MARQUARDT, Michael J. *Building the learning organization: achieving strategic advantage through a commitment to learning*. 3rd ed. Boston, MA: Nicholas Brealey Pub., 2011. ISBN 1904838324.

pro kterou jsou znalosti významným strategickým zdrojem. Hroník vymezil několik základních vlastností učící se organizace:⁴⁴

- pracovník je subjektem (nikoli objektem) rozvoje- individuální přístup, pracovník si sám plánuje a zodpovídá za svůj osobní a profesionální rozvoj
- atmosféra permanentního rozvoje a vzdělávání- neprobíhá jen na školení, důraz je kladen na mezidobí, sdílení zkušeností a samostudium
- rozvoj a vzdělávání se odehrávají co nejbližší práci- nejčastěji metodou on the job tréninku (viz 3.3.4), supervize, zpětná vazba koučů, trenérů, kolegů
- tým lektorů tvořen internisty a externisty- společně tvoří program, mentor a interní kouč
- důraz na multimediálnost a diferenciaci- využívat co nejvíce různých stylů učení

Další, kdo definoval vlastnosti učící se organizace, byl Senge, jsou to:⁴⁵

- osobní mistrovství- společnost se učí jen prostřednictvím učících se jednotlivců, propojuje užívání rozumu a intuice, vlastního spojení se světem a oddanosti celku
- mentální modely- modely o fungování světa, které si tvoří každý člověk
- sdílená vize- společná představa, jednotný cíl, posílení spolupráce a mezilidských vztahů
- týmové učení- proces rozvoje schopností týmu za účelem dosažení společného cíle
- systémové myšlení- ve spolupráci se všemi jmenovanými tvoří synergický efekt

V podstatě můžeme říci, že prostředí učící se organizace je takové prostředí, které podporuje sdílení informací. Atmosféra na pracovišti je nakloněna předávání informací

⁴⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

⁴⁵ SENGE, Peter M. *The FIFTH discipline: the art and practice of the learning organization*. Rev. and updateded. London: Random House Business Books, 2006. ISBN 19-052-1120-1.

a tak se méně zkušený kolega neostýchá zeptat zkušenějšího, který zase bez okolků zodpoví otázku nováčka.

3.4.2 Kompetenční přístup

Kompetenční přístup je založen na kompetencích. „*Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“⁴⁶ Angličtina má pro českou kompetenci dva výrazy. Jsou jimi *competence* a *competency*. *Competence* můžeme chápat jako kvalifikaci, způsobilost jedince vykonávat určitou činnost. Jinak řečeno přesně specifikované standardy práce. *Competency* můžeme přeložit jako schopnost, neboli způsob, jakým jedinec dosahuje výkonu

Kompetence jsou základní jednotkou řízení lidských zdrojů. Už při přijímání zaměstnance srovnáváme jeho kompetence s kompetencemi požadovanými na konkrétním pracovním místě. Skládají se z několika prvků, jako jsou postoje, hodnoty, motivy, způsobilosti, vědomosti či dovednosti. Jejich kombinací získáme kompetenci zaměstnance vykonávat konkrétní pracovní náplň, takzvaný kompetenční model.

Kompetence můžeme dle Vodáka a Kucharčikové rozdělit na klíčové (společné všem zaměstnancům), týmové (shodné pro zaměstnance pracující společně), funkční (finance, logistika, marketing...) a manažerské (pro vedení lidí nezbytné).

Kompetenční přístup ke vzdělávání nám nabízí efektivitu při analýze požadavků a potřeb vzdělávání zaměstnanců. Na základě této analýzy jsou pak vybrány nejvhodnější vzdělávací a rozvojové projekty pro zvýšení výkonnosti. Jak říká Hroník, jde o propojení mezi strategií podnikovou a personální, čili mezi hodnotami podniku a popisem práce.

⁴⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi s. 61. ISBN 9788024714578.

3.4.3 Systematický přístup

Je dle Koubka nejefektivnějším vzděláváním pracovníků, samozřejmě je-li dobře organizováno. Jde o opakující se cyklus vycházející ze strategie organizace. Cílem tohoto přístupu ke vzdělávání je dosažení vytčených cílů a míry výkonnosti zaměstnanců, což zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Výhody, které zmiňují Koubek či Vodák a Kucharčíková jsou následující:⁴⁷

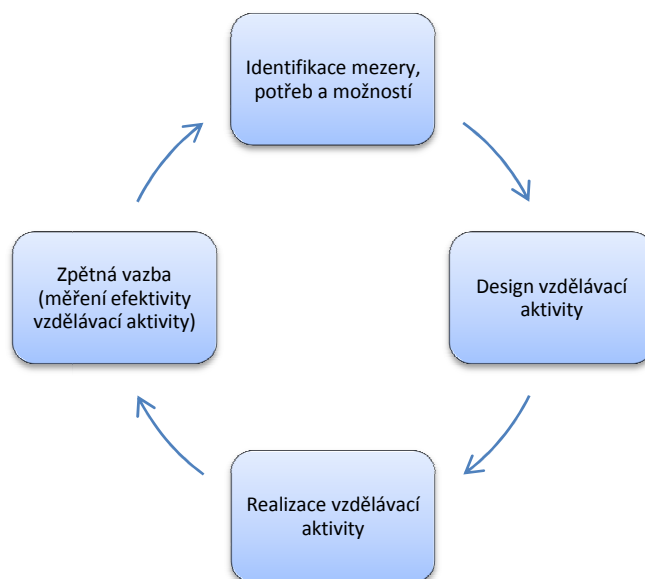
- možnost průběžného reakce na specifické potřeby podniku v oblasti pracovních schopností zaměstnanců
- zvyšování kvalifikace zaměstnance spolu s rozvojem osobnosti
- zvýšení produktivity práce, pracovního výkonu, kvality
- efektivní způsob hledání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeb
- zdokonalování procesu vzdělávání na základě předchozích zkušeností
- zvyšování motivaci a loajality zaměstnanců
- nárůst atraktivity podniku na trhu práce

Jak již bylo řečeno, jedná se o dlouhodobý cyklus, jehož fáze jsou na sebe navazující a propojené. Nejčastěji se užívá čtyřfázový cyklus, s následujícími fázemi:

- identifikace
- plánování
- realizace
- vyhodnocování/ evaluace

⁴⁷ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Obrázek 4 Cyklus vzdělávání v organizaci



Zdroj: BUKAČOVÁ, Tereza. *Analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve zdravotnictví*. Praha, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.

Podrobněji jsou jednotlivé fáze charakterizovány v kapitole 3.5.

3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání v organizaci můžeme rozdělit dle několika hledisek. Základním rozdělení metod vzdělávání je na metody *aktivní* a *pasivní*. Lednický charakterizuje aktivní metodu vzdělávání, jako metodu, při které je student aktivně zapojen do řešení rozmanitých problémů a snaží se zvládat nastalé situace, nebo jsou jeho znalosti ověřovány znalostními testy.⁴⁸ Naproti tomu u pasivních metod je využíváno zejména přednášek. Chybí aktivní zapojení studenta do výuky a jeho role je tak pouze vstřebávat a zaznamenávat nové poznatky.

⁴⁸ LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 3. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2002. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

Další klasifikace dělí metody na základě toho, co rozvíjejí. Metody rozvíjející *měkké* (dovednosti v oblasti chování, tzv. interpersonální dovednosti- např. schopnost komunikovat, rozhodovat, organizovat..., souvisí s emoční inteligencí) a metody rozvíjející *tvrdé* znalostí a dovednosti (odborné znalosti a dovednosti, odborná kvalifikace, lze osvojit a zlepšit vzděláváním, lze je měřit). Pro rozvoj tvrdých znalostí je vhodné kombinovat aktivní a pasivní metody. Například nejdřív formou přednášky představit nový stroj a poté nově nabyté znalosti upevnit praktickou ukázkou či testem. Na popularitě také v poslední době získává e-learning, jakožto aktivní forma vzdělávání. Měkké dovednosti souvisí s rozvojem osobnosti pracovníka. Pozornost je jim věnována zejména u pracovníků vedoucích. Rozvoj je zaměřen na zvládání kritických situací, mezilidské problémy, řešení konfliktů, formou simulace konkrétních situací.

Dělení, kterému se budeme věnovat více, je klasifikace na základě toho, zdali vzdělávání probíhá na pracovišti (on the job) či mimo pracoviště (off the job).

3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti „on-the-job training“

Tyto metody jsou praktikovány přímo na pracovišti a jejich hlavním cílem je osvojení potřebné znalosti a dovednosti. Společným rysem on the job metod je individuální přístup k pracovníkovi, jenž je vzděláván.

Instruktaž při výkonu práce. Velmi užívaná metoda. Je oblíbená zejména pro svou snadnou aplikovatelnost. Lektorem je přímý nadřízený či specialista v dané oblasti. Instruktaž má dle Mayerhoferové tyto fáze:⁴⁹ pozorování lektora, napodobování a zpětná vazba lektora. Lektor by měl mít dostatek potřebných znalostí, dovedností a zkušeností. Důležité je také zabezpečení vhodných pracovních podmínek.

Asistování. Tato metoda je také často využívána. Její princip spočívá v přiřazení učícího se zaměstnance k jeho zkušenějšímu kolegovi. Zářným příkladem je asistence

⁴⁹ MAYERHOFEROVÁ, Helene a Gabriele RIEDLOVÁ. Personální rozvoj. In KASPER Helmut, Wolfgang MAYRHOFER (ed.). *Personální management, řízení, organizace*. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

mediků při operaci. Učí se pozorováním zkušených operatérů. S přibývajícím počtem asistencí dosahuje zaměstnanec větší samostatnosti, až do chvíle, kdy je schopen pracovat samostatně.

Rotace práce. Anglický název této metody je crosstraining. Cílem této metody je osvojení a rozšíření schopností a znalostí za pomoci střídání pracovních míst. Metoda je vhodná při vzdělávání řídicích pracovníků, kdy si pracovník projde všechny pracovní pozice a má tak komplexní pohled na problematiku týkající se jednotlivých míst. Dochází tak k rozvoji pracovní flexibility.

Coaching. Českým výrazem pro něj je koučování. Tato metoda je založená na interakci a principem je vedení. Coach vede a podporuje zaměstnance tak, aby byl schopen řešit různé úkoly. *„Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“*⁵⁰ Kouč nehodnotí chyby, ale pomáhá hledat příležitosti.

Mentoring. Je podobný koučování, využívá školené jedince, kteří pracovníka vedou, motivují, předávají mu své zkušenosti a radí mu. Jejich úlohou je pomoc při rozvoji kariéry. Českým výrazem pro mentora je rádce, poradce či školitel. Význam školitele bude dále zmíněn i v praktické části práce.

Counselling je metodou z poradenské praxe, českým ekvivalentem by mohla být konzultace či konzilium. Při této metodě jde o vztah dvou odborníků, nikoli o vztah odborník-klient. Tito se jednorázově snaží společně vyřešit stanovený problém.

Pracovní porady. Mezi on the job metody je řadí Koubek⁵¹, který za vzdělávání považuje jakékoli rady udělené nadřízeným či kolegou, získávání nových znalostí

⁵⁰ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. s. 19. ISBN 9788072612734.

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

a zkušeností či informací. A vzhledem k tomu, že porady slouží k informování pracovníků, lze je tak mezi tyto metody zařadit.

3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště „off-the-job training“

Společným znakem těchto metod je fakt, že se jedná o vzdělávání mimo pracoviště. Nejčastěji se využívají pro vzdělávání odborníků či vedoucích pracovníků. Některé z nich Vodák popisuje následovně.⁵²

Přednáška. Jedná se o verbální prezentaci na zadané téma. Předává velké množství informací, velkým skupinám lidí. Chybí však vzájemná interakce a zapojení posluchačů vůbec. Míra zapamatování a uchování informací tak není příliš velká.

Seminář. Probíhá nejčastěji formou referátů a diskuzí, jak uvádí Vodák. Tyto jsou zaměřeny na výměnu názorů na téma, které je předem známé. Výhodou je rozvoj myšlenek a okamžitá zpětná vazba, nicméně kvalita učení je dána úrovní znalostí všech účastníků.

Trénink. Zde je důraz kladen na aktivní získávání dovedností a znalostí, většinou formou zážitkového učení. Vychází z poznatku, že lidé se nejlépe učí, mohou-li si vyučovanou problematiku hned vyzkoušet, na rozdíl od pasivních metod, jakou je přednáška či seminář. Tréninkem tak rozumíme všechny procesy, při kterých lidé získávají dovednosti významné pro jejich pracovní činnost.

Případová studie je metodou, která vyžaduje, aby účastník tréninku na základě svých schopností vyřešil zadanou situaci. Vztahuje se ke skutečným úkolům, se kterými se pracovník setkává při výkonu své práce.

Hraní rolí je interaktivní metodou, jejímž úkolem je rozvoj sociálních dovedností.

⁵² VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Písenné úlohy. Při nich je zadáno účastníkům vypracovat v určitém čase návrh řešení problematiky či rozhodnutí vztahující se k reálné problematice.

Manažerské hry při této metodě musí účastník pod časovým tlakem provádět rozhodnutí, která musí reagovat na jednání protihráčů- konkurenčních účastníků. Provádí se i formou počítačových her. Metoda se vyznačuje vysokou motivací zúčastněných.

Outdoorové aktivity cílem metody je budování spolupráce a podpora týmového jednání a chování. Pracuje často na hranici fyzických, případně psychických sil jednotlivců.

E-learning je levnou a pružnou metodou vzdělávání. Nelze však využít pro všechna témata a závisí na technologickém vybavení, které má organizace k dispozici.

Samostudium neboli sebevzdělávání je metodou, která se pohybuje na hraně mezi on-the-job a off-the-job. Tato metoda je závislá na motivaci pracovníků k rozšiřování jejich znalostí. Pro organizaci je výhodná, protože šetří její čas a prostředky, pro účastníka tím, že si sám určuje tempo, jakým bude postupovat. Nicméně výsledky tohoto vzdělávání, nebo jeho samotný průběh je obtížně měřitelný. Probíhá-li na pracovišti, odvádí pracovníka od jeho úkolů, probíhá-li mimo pracoviště, vyžaduje ochotu zaměstnance ubírat si ze svého volného času.

3.6 Fáze cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jak již bylo dříve zmíněno, systém vzdělávání v organizaci dlouhodobý, ideálně nikdy nekončící cyklický proces. Dle Folwarczné jsou fáze tyto:⁵³

- Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu

⁵³ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

- Hodnocení výsledků vzdělávání a jeho promítnutí do dalšího cyklu

Úspěch vzdělávání v organizaci je závislý nejen na množství realizovaných aktivit, ale zejména na koncepci a systematičnosti systému. Znalosti také musí být použitelné v praxi. Je vhodné, aby tvorba systému vzdělávání nebyla pouze aktivitou personálního útvaru, ale spoluprací mezi liniiovými manažery (znají zaměstnance nejlépe), středními manažery (orientují se na krátkodobé cíle) i vrcholovými manažery (vycházejí z dlouhodobé strategie). Svou roli také hraje spolupráce s externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

Následující odstavce se podrobněji věnují jednotlivým fázím.

3.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikaci můžeme označit jako nesložitější fázi systému vzdělávání. A to zejména proto, že vzdělání a kvalifikace jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Není-li tedy tato potřeba viditelně patrná. V opačném případě je podstatou této fáze shromažďování informací. Koubek říká, že: „... z výše uvedených a všeobecně známých důvodů lze identifikovat potřeby organizace po vzdělávání pracovníků ve vztahu k jejich kvalifikovanosti pouze pomocí odhadů a aproximativních postupů.“⁵⁴ Shromažďování informací se týká současného stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, týmů a celého podniku. Následuje pak srovnání současného stavu se stavem požadovaným. Výsledkem analýzy je pak zjištění nedostatků ve výkonnosti, které je třeba odstranit, jde ale o takové nedostatky, které můžeme odstranit vzděláváním. Identifikaci potřeb tedy můžeme popsat otázkou: Co je a co by mělo být?

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 261. ISBN 978-80-7261-168-3.

Armstrong definuje tři oblasti analýzy vzdělávacích potřeb:⁵⁵

- organizační analýza
 - o zaobírá se cíly a potřebami organizace jako celku
 - o bere v úvahu všechny interní a externí faktory
- analýza pracovních míst a činností, resp. úkolů
 - o jde o analýzu vědomostí, dovedností a schopností potřebných pro výkon pracovní pozice
 - o cílem je tedy identifikovat klíčové znalosti, schopnosti a dovednosti
 - o vychází z popisu pracovního místa
- osobní analýza
 - o identifikuje, které zaměstnance je nutné vzdělávat a v jakých oblastech
 - o vychází z hodnotících pohovorů, osobních dokumentů, výsledků absolvovaného vzdělávání- tedy z personální evidence

Vodák uvádí tři fáze identifikace vzdělávacích potřeb:⁵⁶

- první fáze- provedení analýzy podnikových cílů
- druhá fáze- analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců (které máme, které potřebujeme a které je tudíž třeba doplnit)
- třetí fáze- analýza osob, jde o porovnání individuálních charakteristik s požadavky podniku

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁶ VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Za zmínku jistě stojí ještě metoda identifikace mezer a potřeb organizace:

- vyplývá z analýzy strategických plánů podniku, zkoumá současné postavení a plánované postavení
- využívá především *benchmarking*, což je postup, který hodnotí vybrané oblasti podniku a následně je porovnává s podniky konkurenčními

3.6.2 Plánování vzdělávání

Poté co dojde k identifikaci nedostatků a potřeb organizace, je třeba stanovit priority vzdělávání a na řadě je fáze plánování vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o proces přípravy osnov a materiálů korespondujících s požadavky vzdělávání. Vodák stanovil opět tři fáze:

- fáze přípravná- specifikuje a konkretizuje potřeby, analyzuje účastníky a stanovuje cíle
- fáze realizační- návrh dílčích etap a realizace, určuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat
- fáze zdokonalování- hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům, hledání možností pro zlepšení

Každý vzdělávací plán by měl být schopen odpovědět na následující otázky:

- co- jaký je cíl programu
- kdo- koho se vzdělávání týká
- jak- jakou metodou bude vzdělávání probíhat
- kým- kdo bude vzdělávat
- kdy- časový horizont
- kde- ve firemních či externích prostorách
- kolik- jaké budou náklady se vzděláváním spojené

Vhodná by byla i další otázka, jakým způsobem se bude hodnotit přínos a efektivita vzdělávání.

Součástí plánovací fáze jsou i následující aktivity. Je třeba určit, kdo bude lektorem, jaké využije učební materiály, ale také kdo bude za přípravu a realizaci

odpovědný. Je třeba zajistit vše, co je potřebné k bezproblémovému průběhu vzdělávání, ať už jde o pomůcky, občerstvení, stravování, ubytování či dopravu.

Je třeba informovat účastníky o datu a místu konání, délce, tématu, obsahu a cíli vzdělávací aktivity, případně o lektorovi samotném, vhodném oděvu, kontaktních osobách přímo na místě, dopravní dostupnosti atd.

3.6.3 Realizace vzdělávání

Je vlastním procesem vzdělávání. Zajišťuje získání potřebných schopností a dovedností, na základě předchozího pečlivého plánování. Realizace vzdělávání probíhá ve chvíli, kdy vzdělávající předává informace vzdělávaným. Jinak řečeno, počíná příchodem účastníků na vzdělávací akci a končí jejich odchodem.

3.6.4 Evaluace – hodnocení firemního vzdělávání

Evaluace neboli hodnocení je poslední fází vzdělávacího cyklu organizace. Účelem evaluace je zjistit, nakolik bylo vzdělávání účelné a efektivní. Zda finanční prostředky, které do vzdělávání organizace vložila, byly vynaloženy účelně a efektivně. Dle Vodáka by hodnocení mělo probíhat již od plánovací fáze, ve které se stanoví, jakým způsobem budou jednotlivá kritéria hodnocena.⁵⁷ Můžeme říci, že tato fáze je jakýmkoli pokusem o získání zpětné vazby týkající se účinků vzdělávacího programu. Vodák popisuje pozitiva a negativa týkající se evaluační fáze. Vzhledem k tomu, že proces hodnocení je proces velmi náročný, je třeba k nim přihlédnout a na základě nich se rozhodnout, zda tuto fázi započít. Mezi negativa řadí:

- náročnost získání potřebných informací, subjektivní posuzování výsledků
- evaluace vyžaduje mnoho času, úsilí, dodatečných finančních prostředků a velmi úzkou spolupráci zúčastněných (účastníků a lektorů) a managementu

⁵⁷ VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

- jen náročné rozlišit dopady vzdělávání a změny vzniklé působením jiných firemních procesů
- obtížně kvantifikovatelné přínosy vzdělávání

Jako pozitiva chápe:

- evaluace přispívá k efektivitě podnikání
- zaměřením na požadované cíle a dosažení vzdělávacích cílů jednotlivců i týmů
- přenáší část odpovědnosti na účastníky- jsou odpovědni za dosažené výsledky
- pomáhá vyhodnotit, které aktivity jsou nejefektivnější, co se zvýšení výkonnosti a dosahování cílů týká
- výstupy hodnocení pomáhají zlepšovat nový cyklus

Evaluaci můžeme rozdělit dle několika hledisek. Například podle toho, kdy hodnocení probíhá:

- úvodní hodnocení- před započítáním vzdělávací akce
- průběžné hodnocení- v průběhu celého vzdělávacího programu
- závěrečné či souhrnné shrnutí- ověřuje znalosti po skončení vzdělávací akce

Další možností je hodnocení dle osob hodnotitelů a úrovní hodnocení:

- interní hodnocení- provádí interní hodnotitel, cílí na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí
- externí hodnocení- provádí externí hodnotitel, zaměřuje se i na změny v chování účastníků a přínos akce pro organizaci
- komplexní hodnocení- všestranné, zaměřuje se na komplexní pojetí podnikového vzdělávání

Hroník ještě uvádí hodnocení následující:⁵⁸

- subjektivní hodnocení- kratší časový odstup (dotazník, dopis lektorovi/sobě), subjektivní metody které lze uplatnit v delším časovém horizontu (auto-feedback- zpětná vazba sobě sama, sebehodnocení, zpětná vazba 360°)
- objektivní hodnocení- hodnocení ostatními lidmi
- metody podle způsobu záznamu- např. písemnou formou (testy)

Kirckpatrickův model pak doporučuje čtyři na sebe navazující úrovně vyhodnocování vzdělávání:

- reakce- reakce účastníků
- hodnocení poznatků- kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili, lze ověřit různými metodami
- hodnocení chování- hodnotí jak se změnilo chování účastníka po návratu na pracoviště a zdali uplatňuje nové znalosti a dovednosti
- hodnocení výsledků- určení přidané hodnoty vzdělávacího systému, posouzení jeho přínosu v poměru k nákladům

* * *

Shrnutí teoretické části

V předchozích třech kapitolách teoretické části byly na základě analýzy odborné literatury vysvětleny základní pojmy týkající se lidských zdrojů, jejich rozvoje a vzdělávání. Dále také pojmy z oblasti dalšího vzdělávání, dalšího profesního vzdělávání, jeho formy, metody a přístupy k němu. Charakterizována byla rovněž

⁵⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

optimalizace. Zmíněna byla nutnost zvyšování kvalifikace a pohled na vzdělávání v konceptu celoživotního učení.

Byla charakterizována specifika vzdělávání obou skupin zdravotnických pracovníků, tedy nelékařských, kam řadíme všeobecné sestry, ošetřovatele a záchranáře a lékařských, mezi něž patří lékaři samotní a farmaceuti.

V závěru byla pozornost věnována přístupům ke vzdělávání, jeho metodám a dělení. Analyzován byl také cyklus vzdělávacího procesu, s jeho čtyřmi fázemi.

4 CHARAKTERISTIKA A CÍLE PRŮZKUMU

Následující praktická část práce je věnována realizaci a zpracování průzkumných metod. Aby bylo možné analyzovat jednotlivé fáze cyklu vzdělávání, byly zvoleny tři různé metody. Pro fázi plánování a realizace vzdělávání je využita analýza interních dokumentů. Fáze identifikace a hodnocení vzdělávacích potřeb zaměstnanců a nemocnice jako celku je analyzována pomocí kvantitativního a kvalitativního šetření technikou řízeného rozhovoru a dotazníku.

4.1 Specifikace vybraného zdravotnického zařízení

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je zdravotnickým zařízením, které sídlí, jak je z názvu patrné, v Praze na Vinohradech, v ulici Šrobárova 50. Jejím zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví České republiky. V současné době je zde zaměstnáno více než 2500 zaměstnanců. Autorka považuje za vhodné vysvětlit pojem fakultní. Fakultní nemocnice mají tzv. dvojí řízení, neboť další funkcí fakultní nemocnice kromě zajišťování zdravotní péče je zajišťování výuky budoucích lékařů a účast na vědě a výzkumu. Dvojí řízení v praxi znamená, že na jedné straně stojí ředitel, který má v kompetenci primáře a technický úsek a na druhé straně stojí děkan, po něhož spadají přednostové jednotlivých klinik. Primář je tak přímým podřízeným ředitele a nepřímým podřízeným přednosty. Paralelně s tímto vedením je hlavní sestra, neboli náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, která je přímou nadřízenou vrchních sester. Fakultní nemocnice se dělí na jednotlivé kliniky, v našem případě je to celkem dvacet osm klinik.

4.2 Vymezení průzkumného cíle

Cílem průzkumu je analyzovat systém vzdělávání FNKV a navrhnout jeho optimalizaci. Pro splnění cíle byly využity tři metody, pomocí nichž se zjišťovalo, považují-li zaměstnanci další vzdělávání za důležité, jsou-li naplněny jejich vzdělávací potřeby, případně mají-li dostatek informací o možnostech a vzdělávacích aktivitách.

4.3 Stanovení průzkumných problémů a hypotéz

Dle výše uvedených cílů byly stanoveny průzkumné problémy. V návaznosti na průzkumné problémy byly také vyřčeny hypotézy, které výsledky šetření potvrdí či vyvrátí.

Nedostatečná ochota zaměstnanců účastnit se dalšího vzdělávání.

Hypotéza č. 1

Předpokládáme, že ve FNKV pracuje více zaměstnanců ochotných dále se vzdělávat, než těch, kteří další vzdělávání odmítají.

Hypotéza č. 2

Předpokládáme, že ve FNKV pracuje více zaměstnanců, kteří považují další vzdělávání za nezbytnou součást svého pracovního života, než těch, kteří ho považují za ztrátu času.

Nedostatečná informovanost zaměstnanců a nevhodné nastavení vzdělávacího systému.

Hypotéza č. 3

Předpokládáme, že většina zaměstnanců má dostatek informací o vzdělávacím systému od přímého nadřízeného, personálního oddělení či oddělení vzdělávání, než z vlastní iniciativy.

Hypotéza č. 4

Předpokládáme, že administrativní zátěž spojená s dalším vzděláváním nemá na účast větší vliv, než ostatní překážky.

Nízká využitelnost dalšího vzdělávání v praxi a jeho nedostatečná nabídka.

Hypotéza č. 5

Předpokládáme, že ve FNKV je více zaměstnanců spokojených se skladbou a nabídkou vzdělávacích aktivit, než těch, kteří něco v tomto směru postrádají

Hypotéza č. 6

Předpokládáme, že ve FNKV je více zaměstnanců, jejichž vzdělávací potřeby jsou naplňovány, než těch, kteří jsou nespokojeni.

4.4 Průzkumný vzorek

Pro řízený rozhovor bylo zvoleno 6 manažerů. Nebyli vybráni náhodně. Otázky byly položeny těm manažerům, v jejichž kompetenci je vzdělávání zaměstnanců, ať již na úrovni celé organizace či jednotlivých klinik. Zde je přehled jejich charakteristik.

Tabulka 1 Přehled manažerů

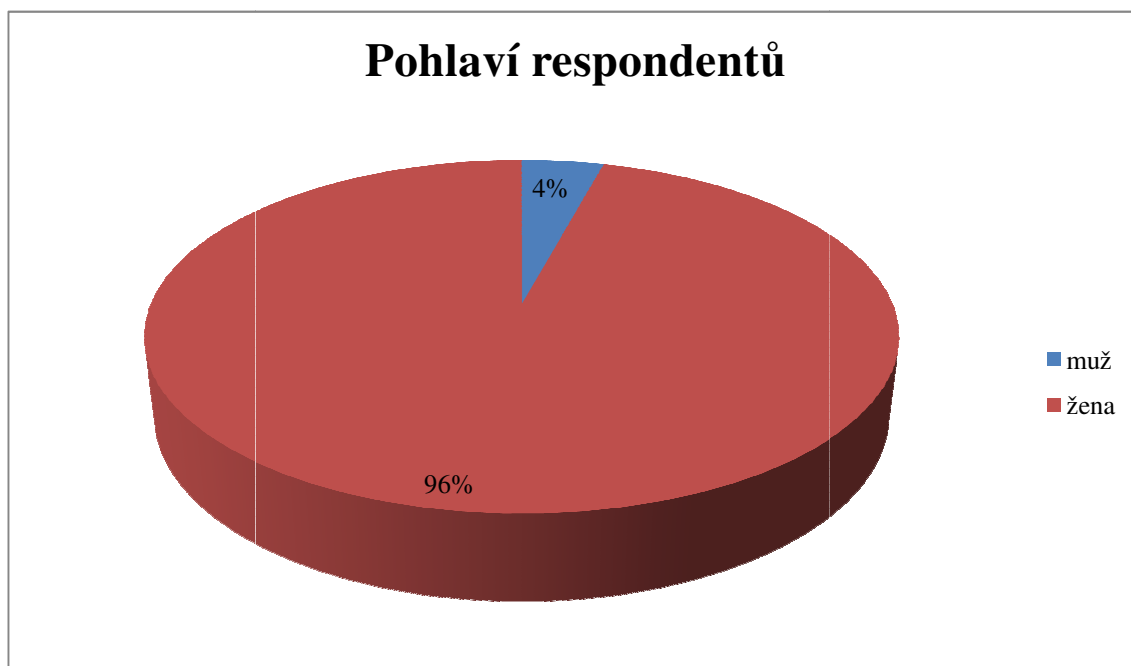
	A	B	C	D	E	F
typ manažera	vrcholový	vrcholový	vrcholový	střední	střední	liniový
pohlaví	muž	muž	žena	žena	žena	žena
vzdělání	VŠ	VŠ	VŠ	VŠ	VŠ	SŠ
věk	52	45	40	52	50	35

Zdroj: autorka práce, 2017

Pro dotazníkové šetření průzkumný soubor tvořili zaměstnanci napříč všemi klinikami FNKV. Dotazník byl distribuován pouze mezi ty zaměstnance, jichž se týká další zdravotnické vzdělávání, těmi jsou lékaři, farmaceuti, všeobecné sestry a další nelékařští zdravotničtí pracovníci. Celkový počet těchto zaměstnanců je 2080. Rozdáno

bylo celkem 320 a navrátilo se 285 vyplněných dotazníků, což je 89%. Pro účely této práce a cíle průzkumu je vzorek postačující. Zde bližší charakteristika respondentů:

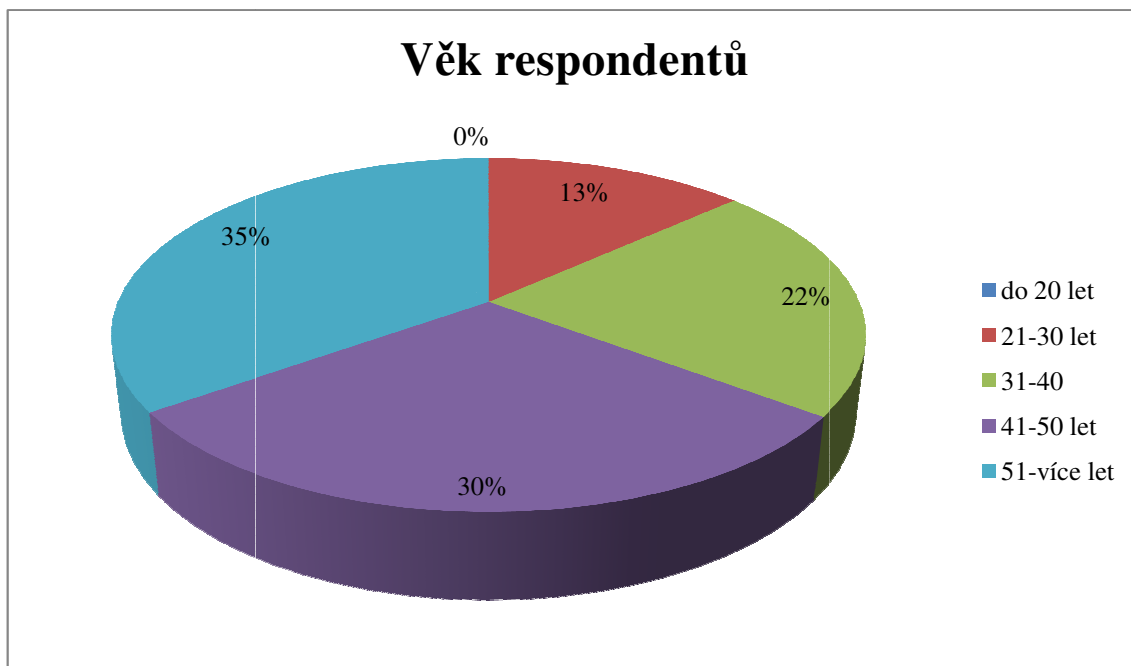
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Drtivou většinou respondentů byly ženy. Není to překvapivé zjištění, neboť v ošetrovatelské profesi jsou zaměstnány zejména ženy. Svůj podíl na této skutečnosti má i fakt, že mnoho lékařů mužů nebylo dle zpětné vazby od vrchních sester ochotno dotazník vyplňovat, buď byli zaneprázdněni natolik, že odpovědět nestihli, nebo považovali vyplňování za ztrátu času.

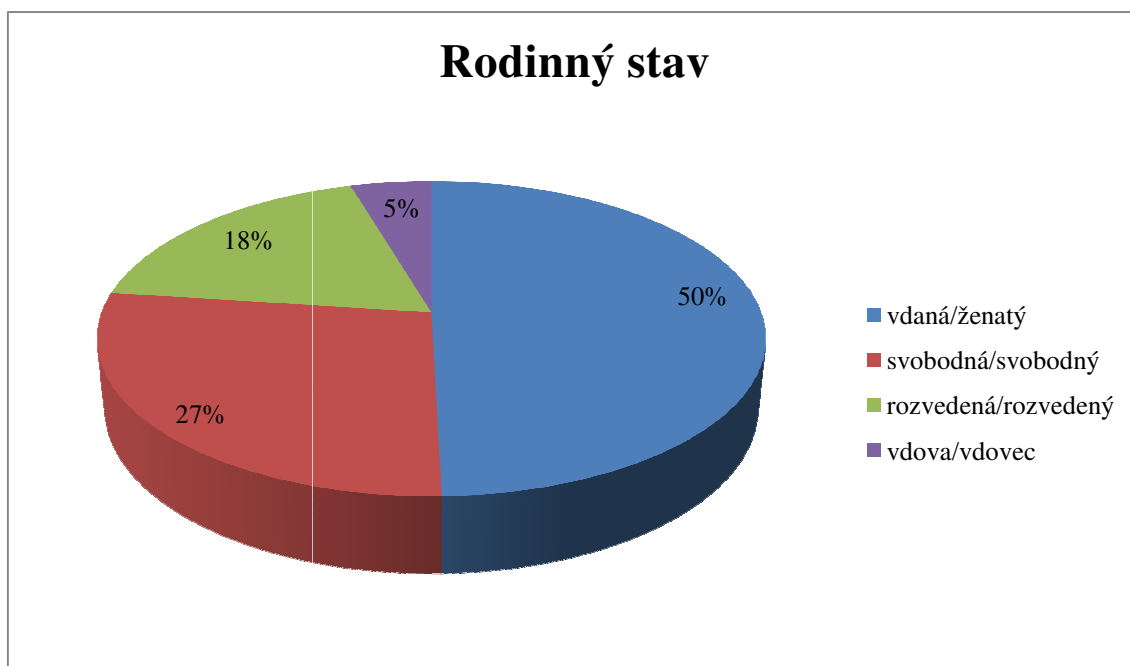
Graf 2 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Nejvíce byla zastoupena skupina 51 a více let (35%), za ní následovala skupina 41-50 let (30%) a třetí nejčastější byla věková kategorie 31-40 let. Věk respondenta určitě hraje roli v jeho přístupu ke vzdělávání. S narůstajícím věkem může klesat ochota vzdělávat se. Na druhou stranu je ale možné, že s narůstající dobou praxe ve zdravotnictví je si člověk vědom toho, co je ještě třeba znát, aby mohl svou profesi vykonávat na špičkové úrovni i v době tak rychlého vývoje a pokroku a vzdělávání se tak rád věnuje. Toto věkové rozložení společně se současnou situací ve zdravotnictví vede k zamyšlení nad tím, kde jsou mladší generace? V posledních letech se totiž nezdá stávat, že v České republice jsou vychováni mladí nadějní lékaři či sestry, kteří ale vzhledem k finančním podmínkám, které jim české zdravotnictví nabízí, raději odejdou do zahraničí. Dochází tak odlivů talentů, což je velmi znepokojující skutečnost. Neboť třeba konkrétně ve FNKV se například nedostatečný počet sester řeší hledáním nových pracovních sil v zahraničí, zejména pak na Slovensku a v poslední době také na Ukrajině. A produkovat vlastní zdravotníky, kteří odejdou po absolvování vzdělávání v ČR za hranice a jsou následně nahrazeni zdravotníky zahraničními, je značně neefektivní.

Graf 3 Rodinný stav



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Rodinný stav je faktor, který se také významnou měrou podílí na ochotě k dalšímu vzdělávání. Ne vždy je přítomna podpora rodiny, někdy se může jednat například o matky samoživitelky, pro něž každá další aktivita nad rámec pracovní činnosti může být velmi problematická. Naopak podporuje-li nejbližší rodina další vzdělávání pracovníka, je pro něj mnohem jednodušší na něm pracovat. V tomto průzkumu přesně polovina respondentů žije v manželství, následně 27% je svobodných a 18% rozvedených.

4.5 Použité metody a časová organizace výzkumu

4.5.1 Analýza dokumentů

Pro lepší znázornění fáze plánování a realizace dalšího vzdělávání ve FNKV bylo přistoupeno k analýze interních dokumentů a směrnic. Na jejich základě byly popsány jednotlivé procesy a postupy ze strany zaměstnanců i zaměstnavatele.

4.5.2 Kvalitativní šetření- řízený rozhovor

Další metodou zvolenou pro analýzu vzdělávacího systému, byl řízený rozhovor. Ten byl tvořen čtyřmi otázkami (viz příloha C), jejichž cílem bylo zjistit názory managerů na situaci ve vzdělávání zaměstnanců. Zpracovány byly tak, že pod každou otázkou jsou uvedeny odpovědi všech dotazovaných. K této technice autorka přistoupila proto, aby zajistila komplexnější pohled na celou problematiku.

4.5.3 Kvantitativní šetření- dotazník

Další výzkumnou metodou byl stanoven anonymní dotazník, který je uveden v příloze A. Dotazníkové šetření poskytuje pohled na fázi identifikace vzdělávacích potřeb a zároveň také zpětnou vazbu, neboli vyhodnocení. Dotazník byl tvořen třiceti otázkami. Byly zvoleny otázky uzavřené se škálou či výběrem z možností, dvě otázky otevřené a jedna otázka typu multiplechoice, kde mohl respondent zvolit více odpovědí. Dotazník byl distribuován za pomoci vrchních sester. V úvodu dotazníku byl respondent seznámen s cílem šetření, užití dat a anonymitou dotazníku.

4.5.4 Časový harmonogram

V přípravné fázi dále byly stanoveny průzkumné problémy spolu s hypotézami. V první řadě byly analyzovány interní směrnice. Tyto byly na základě žádosti předány autorce přímo vedoucí oddělení vzdělávání, spolu se souhlasem s jejich zpracováním pro účely diplomové práce. Následně byl zajištěn souhlas vedení s plánovaným dotazníkovým průzkumem. Dalším krokem bylo informování vrchní sester a distribuce dotazníků na jednotlivé kliniky. Všechny tyto kroky probíhaly od listopadu 2016 do ledna 2017.

Realizační fáze spočívala v distribuci dotazníků mezi respondenty, kterou zprostředkovali vrchní sestry na jednotlivých klinikách. Ty také po vyplnění dotazníků zajistily jejich návrat zpět k autorce.

Vyhodnocovací fáze probíhala v průběhu ledna 2017 a byla zpracována v programu Microsoft Office. Odpovědi z rozhovorů a grafy jsou okomentovány a vyhodnoceny, aby následně mohlo být přistoupeno k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Prostor byl věnován i iniciativě respondentů při vyplnění doplňujících poznámek. Ty nejzajímavější jsou citované na konci zpracovaného dotazníku.

Po analýze interních dokumentů a realizaci dotazníkového šetření bylo přistoupeno k řízeným rozhovorům, pro které se autorka rozhodla, pro zajištění komplexnějšího pohledu na problematiku. Rozhovory byly vedeny individuálně se zvolenými managery.

5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT A JEJICH INTERPRETACE

5.1 Analýza dokumentů

K analýze interních dokumentů se přistoupilo po konzultaci s vedoucí oddělení vzdělávání. Na této konzultaci byly jako klíčové, vzhledem k cíli práce, zvoleny dva dokumenty. Jsou to směrnice č. 212 Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců FNKV a dále č. 0208 Pracovní cesty a poskytování cestovních náhrad. V této části práce budou tyto směrnice blíže analyzovány.

5.1.1 Směrnice 212 Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců FNKV

Účelem této směrnice ze dne 2. 12. 2013 je úprava postupů organizace v procesu vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců. Směrnice také definuje pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců a dále jednotlivých zaměstnanců v procesu realizace vzdělávání.

Vychází ze Zákoníku práce a dále zákona č. 95/2004 Sb. a 96/2004 Sb. a dalších prováděcích předpisů. Splňuje podmínky standardu č. 57 SAK.

Pravomoc a odpovědnost

Účast na zahraničních vzdělávacích akcích schvaluje ředitel, stejně tak jako účast lékařů na tuzemských vzdělávacích akcích. Účast na tuzemských vzdělávacích akcích pro ostatní zaměstnance schvaluje vedoucí personálního odboru.

Zaměstnavatel odpovídá za odborný rozvoj zaměstnanců dle zákoníku práce, personální odbor odpovídá za stanovení metodiky, tj. postupů ve všech oblastech vzdělávání. Ve smyslu zajištění účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, stanovení zdrojů na vzdělávání a sledování stanoveného limitu. Tyto odpovědnosti personální odbor zajišťuje, oddělení vzdělávání a oddělení zaměstnanecké záležitosti. Oddělení vzdělávání zodpovídá např. za konzultační a poradenskou činnost, akreditované kvalifikační kurzy, certifikované kurzy, vysokoškolské studium NLZP či smluvní zajištění vzdělávacích aktivit. Dále také za přípravu kvalifikačních dohod či

akreditaci vzdělávacích programů. Oddělení zaměstnanecké záležitosti odpovídá za správu osobních spisů zaměstnanců, klade důraz na úplnost dokladů o kvalifikaci a vzdělávání. V jeho kompetenci je také proškolení nových zaměstnanců.

Vzdělávání- odborný rozvoj zaměstnanců FNKV

Vzdělávání, tj. odborný rozvoj zaměstnanců probíhá formou účasti na vzdělávacích akcích. Je plánován v souladu s potřebou zaměstnavatele, v případě, že zaměstnanec studuje z vlastního zájmu, nemá na pracovní úlevy nárok. Odborný rozvoj probíhá nejen v souladu s potřebami zaměstnavatele, ale také s ohledem na finanční plán.

Odborný rozvoj zahrnuje dle § 227 zákoníku práce:

- zaškolení a zaučení
- odbornou praxí absolventů škol
- prohlubování kvalifikace
- zvyšování kvalifikace

Dále je sem zařazeno celoživotní vzdělávání, jímž se rozumí průběžné obnovování, zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilostí. Uskutečňuje se formou specializačního vzdělávání, certifikovaných kurzů, odborných stáží, konferencí, kongresů a také navazujícím vysokoškolským studiem. Rozlišujeme:

- celoživotní vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů
- celoživotní vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků

Schvalovací proces k zařazení zaměstnance do oboru specializační přípravy u všech kategorií zaměstnanců probíhá ve dvou etapách. Nejprve je projednáno s vedoucími zaměstnanci, kteří udělují svůj souhlas se studiem, a následně po souhlasu zaměstnavatele podává zaměstnanec žádost na příslušnou instituci. Zaměstnanec tedy vždy předkládá žádost (viz příloha D) s odůvodněním a podpisem svého vedoucího na ODV, které zajišťuje souhlas vedení, následně se zaměstnanec hlásí v konkrétní instituci.

Po zařazení do oboru obdrží zaměstnanec od konkrétní instituce harmonogram studia, vzdělávací program a podklady k úhradě poplatku, s těmi se dostaví na ODV k zajištění platby, případně uzavření smlouvy.

Kvalifikační dohody a rezidenční místa

Kvalifikační dohoda je dohoda, kterou se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení či prohloubení kvalifikace na náklady zaměstnavatele, a zaměstnanec se zavazuje setrvat v pracovním poměru po sjednanou dobu, případně k úhradě nákladů.

Rezidenční místa jsou místa poskytující specializační vzdělávání lékařů, stomatologů a farmaceutů v základních oborech, s finančním příspěvkem státu z Dotačního programu MZČR. Jsou to jinými slovy školící místa ve stanovených oborech, která jsou financována ze státního rozpočtu.

Další formy vzdělávání zaměstnanců

Sem řadíme povinná školení zaměstnanců dle pracovní právní legislativy, školení zaměstnanců v rámci jejich adaptačního procesu, školení zaměstnanců v nové legislativě, vzdělávací akce klinických a odborných pracovišť FNKV a specializované kurzy a školení.

5.1.2 Směrnice 0208 Pracovní cesty a poskytování cestovních náhrad

Druhou směrnicí, která upravuje další vzdělávání zdravotníků je směrnice 0208. Byť její název se vzdělávání zdánlivě netýká, opak je pravdou. Každá vzdělávací aktivita mimo brány FNKV je brána jako pracovní cesta. Jako taková musí být také náležitě vykázána dle této směrnice. Směrnice zároveň upravuje vysílání zaměstnanců na pracovní cesty za účelem pracovního jednání či jednání ke grantovému programu. Pro účely práce je vyňata pouze část upravující pracovní cesty za účelem účasti na vzdělávací akci.

Pravomoc a odpovědnost

Pravomoci vedoucích zaměstnanců při zajišťování pracovních cest jsou rozděleny do dvou skupin. Jedná se o pravomoc vedoucího zaměstnance:

- zaměstnance na pracovní cestu vyslat
- zaměstnanci pracovní cestu schválit před cestou nebo po cestě

K vyslání na tuzemskou pracovní cestu (PC) za účelem účasti na vzdělávací akci jsou oprávněni tito vedoucí zaměstnanci:

- za zdravotnická pracoviště- přednostové klinik, vedoucí samostatných klinických oddělení, vedoucí lékárník, vrchní sestry, vrchní zdravotničtí laboranti, vedoucí fyzioterapeut
- za administrativní útvary- ředitel, náměstkové ředitele, vedoucí odborů a oddělení, kteří jsou přímo podřízeni řediteli FNKV nebo jeho náměstkům

Ke schválení tuzemské PC před cestou a po cestě za účelem účasti na vzdělávací akci jsou za zdravotnická pracoviště kompetentní vedoucí personálního odboru (kromě účasti lékařů na konferencích, kongresech atd. - schvaluje ředitel) a za administrativní útvary- vedoucí personálního odboru.

K vyslání zaměstnance na zahraniční PC za účelem účasti na vzdělávací akci jsou oprávněni:

- za zdravotnická pracoviště- přednostové klinik, vedoucí samostatných klinických oddělení, vedoucí lékárník, vrchní sestry, vrchní zdravotničtí laboranti, vedoucí fyzioterapeut
- za administrativní útvary- ředitel, náměstkové ředitele, vedoucí odborů a oddělení, kteří jsou přímo podřízeni řediteli FNKV
- vedoucí zaměstnanci vysílají na PC vždy pouze zaměstnance jimi řízených pracovišť

Pracovní cesty a poskytování cestovních náhrad

Pracovní cestou (jak již bylo řečeno, v našem případě je takto chápána i vzdělávací aktivita) se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem mimo sjednané místo výkonu práce.

Zaměstnanec vyplní za účelem stanovení podmínek PC a za účelem proplacení cestovních náhrad před tuzemskou či zahraniční cestou formulář Cestovní příkaz (viz příloha E). Cestovní příkaz je stěžejní dokument při realizaci vzdělávací aktivity. Bez něj není možno se aktivity účastnit. Slouží jako přehled nepřítomnosti zaměstnance, nákladů spojených s jeho výjezdem a zároveň jeho pracovně- právní ochrana při pobytu mimo sjednané pracoviště. Přílohou CP je také pozvánka na akci, přihláška, případně pokyny organizátora akce k úhradě účastnického poplatku. Vyplněný cestovní příkaz předloží zaměstnanec ke schválení příslušnému vedoucímu zaměstnanci, který ho na pracovní cestu vysílá. Vyplněný a schválený (podepsaný vedoucím zaměstnancem) CP předá zaměstnanec na sekretariát svého pracoviště k zaevidování a opatření razítkem pracoviště a následně ke schválení na sekretariát personálního odboru. K vyúčtování cestovních náhrad je zaměstnanec povinen předložit CP ekonomickému úseku do 7 pracovních dní od ukončení pracovní cesty.

5.2 Řízený rozhovor

Po analýze interních dokumentů jsou zařazeny řízené rozhovory. Byť tyto byly provedeny až po dotazníkovém šetření, jejich přínos a důležitost je řadí právě před dotazníky. Položeny byly následující čtyři otázky.

5.2.1 Otázky a odpovědi

Jakým způsobem identifikujete a plánujete vzdělávací potřeby zaměstnanců?

Manažer A

Plánování vzdělávání má v naší organizaci na starost Personální oddělení, které koordinuje vzdělávací procesy na jednotlivých klinikách. Nicméně vzhledem k mé funkci náměstka pro léčebně preventivní péči jsem do celého procesu zapojen. Plány a potřeby vzdělávání zaměstnanců (v mém případě lékařů) se snažíme uvést do souladu s potřebami jednotlivých klinik a nemocnice jako celku. Cílem je rovnoměrný růst počtu odborníků v jednotlivých specializacích s ohledem na:

- a) jejich zájmy a ambice
- b) generační situaci na jednotlivých klinikách
- c) výchovu budoucích vedoucích pracovníků
- d) dlouhodobé směřování a profilování nemocnice jako celku
- e) ekonomické možnosti nemocnice

Manažer B

FNKV potřebuje k zajištění a naplňování své specifické činnosti odpovídající škálu odborně a specializovaně způsobilých zaměstnanců (lékařů, zubních lékařů a farmaceutů, zdravotních sester, dalších zdravotníků, jiných odborných pracovníků a dalších pracovníků).

Základem identifikace je posouzení druhu a významu kvalifikace (kterou má zaměstnanec získat) pro zastávané anebo předpokládané pracovní místo a především celkový přínos získané kvalifikace pro FNKV.

K identifikaci potřeb a plánování vzdělávání zaměstnanců slouží tyto nástroje:

- Strategické cíle FNKV a její personální politika
- Samotná Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců na jednotlivých odborných pracovištích FNKV
- Zpracování koncepce vzdělávání, resp. Plánu vzdělávání, vč. finančního plánu, tzv. Finanční plán vzdělávání

Manažer C

Vzdělávání se plánuje nejčastěji při ročním hodnocení, kdy se probírá odborný růst a vzdělávání, v této oblasti se přihlíží k požadavkům legislativním a samozřejmě ke specifikaci pracoviště. Takže identifikací bych viděla jako požadavky legislativy na danou pozici a pracovní zařazení. Plán potom může být daného zaměstnance osobní, který se prostě chce zdokonalit a nebo si prohloubit určité znalosti anebo jeho nadřízeného, který ho chce směřovat určitým směrem. Já identifikuji a plánuji vzdělávání jen mým přímým podřízeným a následně metodicky podřízeným tj. všem vrchní sestřám a vedoucím nelékařským pracovníkům. Vzdělávání jako takové se nedá vždy plánovat, někdy přijde velmi zajímavá nabídka z praxe na nějakou akci, která se třeba týká problematiky operačních sálů a podobně a já v tu danou chvíli rozešlu na pracoviště, kterých se tato oblast týká a je na zmíněné vrchní sestře, zda někoho na takový seminář pošle nebo ne, pokud někoho vybere, automaticky již schvaluji.

Manažer D

Zaměstnanci si vzdělávací akce v mnoha případech vyhledávají sami a dle potřeby je doporučím sama. V obou případech mi je předkládají ke schválení.

Manažer E

Vzdělávací potřeby identifikuji na základě konkrétní potřeby každého zaměstnance a na základě zaměření kliniky. U zaměstnanců se dotazuji a prověřuji pomocí otázek a pozorování, v čem má zaměstnanec nedostatek vědomostí.

Manažer F

Většinou vzdělávací akce doporučím nebo si je kolegyně hledají samy. V obou případech mi je předkládají ke schválení. Pokud usoudím, že je některá vzdělávací akce pro daný úsek potřebná, tak vyšlu na tuto akci úsekovou FA, která předá poznatky ostatním kolegyním.

Jakým způsobem realizujete a hodnotíte vzdělávání zaměstnanců?

Manažer A

V případě lékařů je dominantním vzdělávacím procesem získání specializované způsobilosti v oboru (atestace). Podmínky pro získání specializované způsobilosti se liší obor od oboru nejen obsahem, ale i délkou přípravy. Snahou vedení nemocnice je, aby maximum praxe a vzdělávacích procesů probíhalo přímo v naší nemocnici. Realizace probíhá formou dlouhodobých stáží, absolvováním předepsaných kurzů, samostudiem a následně složením atestační zkoušky. Veškeré vzdělávací procesy musí probíhat na akreditovaných pracovištích. Výhodou naší nemocnice je, že většina pracovišť je pro postgraduální vzdělávání akreditována. Hodnocení probíhá pravidelně jednou ročně. V současné době vedení nemocnice zvažuje u některých klinik vytvoření kariérního plánu.

Manažer B

Realizace a hodnocení účinností vzdělávání ve FNKV.

a) Realizace vzdělávání ve FNKV

Pro realizaci vzdělávání je výchozím podkladem Finanční plán vzdělávání jednotlivých odborných pracovišť, který se každoročně aktualizuje dle požadavků na

odbornosti zaměstnanců příslušného pracoviště, dosažených ekonomických výsledků a dalších možností FNKV. Personální odbor zpracovává celkový Finanční plán vzdělávání, který podléhá aktualizaci minimálně 1x za rok. Schvaluje vedení FNKV.

Vzdělávání je realizováno následovně:

Interní vzdělávání (přímo ve FNKV):

- Vstupní školení
- Zaškolení na pracovišti
- Povinná školení ze zákona
- Odborné vzdělávací akce pro specifické skupiny zaměstnanců

Externí vzdělávání (mimo FNKV):

- Specializační vzdělávání (částečně i na odborných pracovištích FNKV)
- Další vzdělávání (studium VŠ, VOZŠ, SZŠ aj.)
- Další vzdělávací akce- např. odborné kurzy, semináře, apod.

b) Hodnocení vzdělávání ve FNKV

FNKV je oprávněna sledovat průběh a výsledky vzdělávání svých zaměstnanců neboť vydává na vzdělávání nemalé finanční prostředky, byť z omezených finančních zdrojů pro tuto oblast. Hodnocení se uskutečňuje zejména prostřednictvím pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců odborných pracovišť FNKV, spolupracující s vedením FNKV a vedoucím personálního odboru. Jedním z nástrojů hodnocení jsou také vědomostní písemné testy a zpětné vazby na závěr povinných školení ve FNKV.

Manažer C

Realizace vzdělávání je na základě žádosti, kdy já schvaluji veškeré požadavky všech nelékařských povolání. Liší se to však pozicí. Své metodicky pověřené schvaluji jen já na přímo, což jsou vrchní sestry a ostatní vedoucí zaměstnanci v laboratořích a ústavech. Ostatní zaměstnanci, kteří nejsou přímo pode mnou, nejdříve schvalují a doporučují jejich vedoucí zaměstnanci (vrchní sestry), kdy jsou povinni zdůvodnit jejich žádost a já pak mám možnost schválit nebo zamítnout. Při tomto schvalování vždy přihlížím k ceně daného studia, délce zaměstnání ve FNKV, výši úvazku a taky

k tomu o jaké studium jde, zda opravdu něco danému zaměstnanci přinese a bude moct využít v naší nemocnici v praxi.

Hodnocení vzdělávání provádím jednou ročně, kdy je zřejmé ze statistiky, které kliniky a zaměstnanci o vzdělávání stojí a kteří nikoliv, zde nehodnotím jen množství akcí, ale samozřejmě i obsah. V tomto ohledu je potřeba zmínit i velikost kliniky, každá má jiný počet zaměstnanců některá má stovky jiná desítky. Musím říct, že v naší nemocnici je o studium zájem vysoký zejména v chirurgických oborech. Nejnižší zájem je v laboratořích u laborantů, což, ale může být také nedostatkem vhodných akcí pro ně.

Manažer D

Moji snahou je, aby se v rámci oboru vzdělávací akce zúčastnila alespoň jednou ročně, každá sestra. Hodnocení je velmi problematické a většinou se děje ústní formou neboť nás limituje ekonomický aspekt.

Manažer E

Výběr aktivity pro konkrétního zaměstnance (např. sestra zaměřena na problematiku ošetřování ran u onkol. pacientů) se zúčastní kurzu hojení ran.

Hodnocení probíhá po absolvování aktivity formou krátké prezentace pro ostatní pracovníky.

Manažer F

Snažím se, aby vzdělávací akce v rámci oboru navštívila alespoň jednou ročně každá FA. Hodnocení je velmi problematické - z ekonomických důvodů pouze ústně. Odměny nejsou dostupné a platové třídy, podle kterých jsou ohodnoceny FA, toto nezohledňují. Pro FA neexistuje pregraduální vzdělávání, pouze odborné konference, semináře.....

Co z Vaší pozice vnímáte jako největší problém při vzdělávání zaměstnanců?

Manažer A

Jako největší problém vidím nekonceptnost celého procesu a časté zásadní změny podmínek pro získání specializované způsobilosti. Navíc řada povinných kurzů (placených) nepřináší žádnou nadhodnotu pro lékaře. Další nevýhodou je příliš velký počet oborů a specializací.

Manažer B

Jako problém při vzdělávání zaměstnanců se velmi často jeví:

- diskrepance mezi identifikovanými vzdělávacími potřebami, resp. Plánem vzdělávání, jeho realizací z hlediska skloubení provozních záležitostí, osobního života a vzděláváním a omezenými finančními zdroji určenými pro tuto oblast
- časté legislativní úpravy a změny v oblasti vzdělávání zdravotnických profesí
- určitá fluktuace zaměstnanců

Manažer C

Úskalí ve vzdělávání vidím v široké nabídce kurzů a seminářů, které nejsou kvalitní a nic nepřináší, ale jsou cenově velmi náročné. Tyto kurzy vznikají a mají prostor se samozřejmě ve zdravotnictví uživit zejména z toho důvodů, že každá sestra musí nasbírat 40 kreditů, aby mohla získat registraci k výkonu povolání, což by se mělo do budoucna změnit. Pro sestru, která nestuduje VŠ nebo specializaci dosti náročně běžný seminář je za 2 body. U některých skupin např. fyzioterapeuti jsou kurzy velmi nákladné zejména z toho důvodů, že se počítá, že využijí v soukromých zařízeních, kde se platí. Takže, zde narážíme je spoustu technik, které by chtěli umět, ale následně nejsou schopni uplatnit u nás v nemocnici jen v privátních zařízeních, ale studium chtějí na naše náklady. Většina fyzioterapeutů nepracuje na celý úvazek v nemocnici právě proto, aby mohli docházet do privátních praxí. Takže proto při schvalování žádostí o studium kritérium výši úvazku v naší nemocnici

Manažer D

Výše finančních prostředků na vzdělávací akce, která připadá na jednotlivé kliniky, je limitovaná a je společná jak pro sestry, tak pro lékaře. Z tohoto důvodu se těchto akcí může zúčastnit jen velmi malý počet uchazečů.

Manažer E

Problémem je nezáměr se dále vzdělávat, dále sestry uvedly, že jsou mnohdy aktivity finančně nedostupné. Řada sester dojíždí za prací a nejsou ochotné volný čas věnovat vzdělávací aktivitě. Uvádí, že jsou unavené z práce.

Manažer F

Odlišný systém vzdělávání FA od ostatních nelékařů - viz výše. Co se týká odborných konferencí či seminářů, tak někdy jejich finanční nedostupnost.

Co naopak hodnotíte v současném procesu vzdělávání kladně?

Manažer A

Obávám se, že toho mnoho není. Snad jen skutečnost, že u většiny specializací jsou podmínky pro získání specializované způsobilosti dostatečně náročné (např. počty výkonů a jejich široké spektrum) a tím je zajištěna dostatečná kvalita a zkušenost lékařů, kteří získají specializovanou způsobilost. V minulosti byl tento aspekt podceňován.

Manažer B

FNKV umožňuje svým zaměstnancům vzdělávání a odborný růst, samozřejmě ve shodě s potřebami nemocnice (odborně způsobilí zaměstnanci na vysoké úrovni), v souladu s platnou legislativou ČR (obecné a specifické normy) a vnitřními předpisy organizace (příkazy, řády, směrnice, metodické pokyny aj.).

Kladně je nutné hodnotit také to, že zaměstnanci ve zdravotnictví pracují s velkým pracovním a osobním nasazením, ve směnném provozu a přesto se cílevědomě vzdělávají i na úkor svého osobního volného času a jiných priorit.

FNKV, jako garant v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců, pracuje s těmito základními zákony:

- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce)
- Zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) ve znění pozdějších předpisů.
- Navazujícími právními předpisy na výše jmenované
- A rovněž s vnitřními předpisy FNKV.

Manažer C

Jako pozitivní bych jistě označila to, že naše nemocnice veškeré specializační a kvalifikační studium podporuje. Máme zájem na tom, aby náš personál odborně rostl a zvyšoval si kvalifikaci, případně získal novou specializaci. Toto vnímám jako velmi pozitivní trend.

Sami se snažíme pro naše zaměstnance dělat několik vzdělávacích akcí ročně, které jsou dobrovolné, a vždy poptávka zájemců po takové akci převyšuje možné kapacity. My sami oblast vzdělávání volíme podle aktuální problematiky a dění v nemocnici většinou vycházíme z nežádoucích událostí a z agendy stížností a ze zjištění vnitřních auditů. Kdy se snažíme, aby se vzniklý problém, nedostatky již neopakovaly.

Manažer D

Velmi kladně hodnotím přístup vedení FNKV a potažmo oddělení vzdělávání. Pokud zaměstnanec požádá o uhrazení studia na vysoké škole (Bc., Mgr.), je mu ve většině případů nabídnuta Kvalifikační dohoda. Zaměstnavatel uděluje pracovní volno na vybrané semináře, konference a některé tyto akce dotuje. Velmi vítám možnost umístění zaměstnanců do rezidenčního studia, o které je v naší nemocnici velký zájem.

Manažer E

Kladně hodnotím poměrně široký výběr vzdělávacích aktivit pro sestry. Chybí vzdělávací aktivity pro pomocný personál.

Manažer F

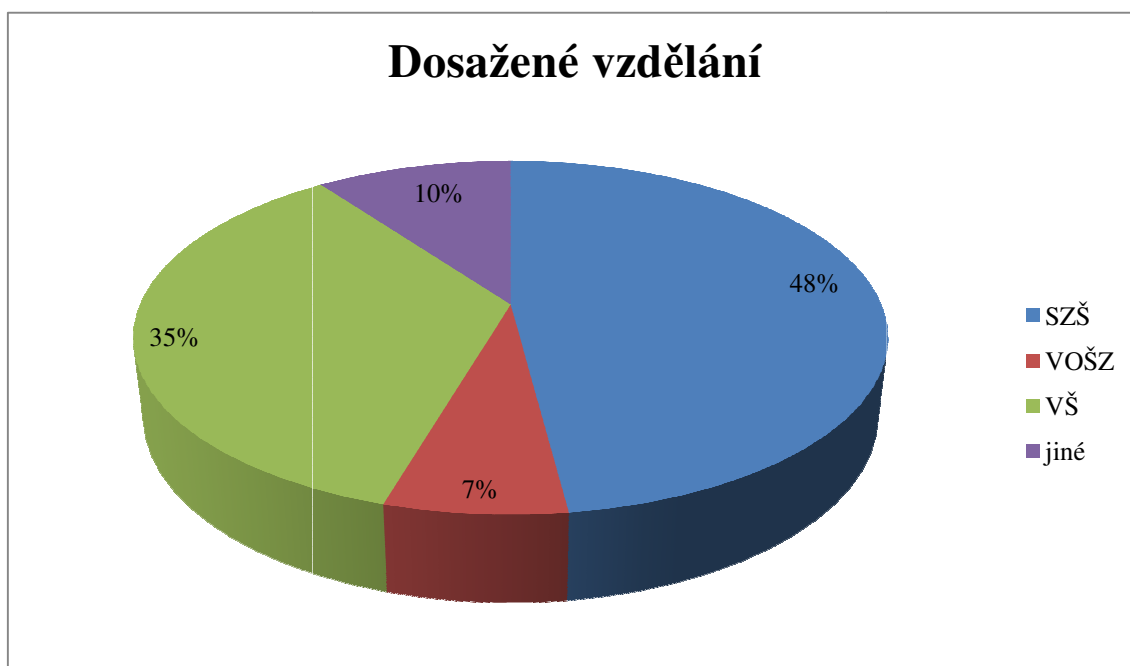
Přístup vedení FNKV - na vzdělávací akce uděluje zaměstnancům pracovní volno a některé semináře či konference pro FA uhradí.

5.3 Dotazníkové šetření

Ve chvíli, kdy byla ukončena realizační fáze, tedy samotné shromažďování dat, bylo přistoupeno k jejich vyhodnocení. Tato analýza pomůže vyhodnotit získané informace a potvrdit, či vyvrátit stanovené hypotézy.

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání



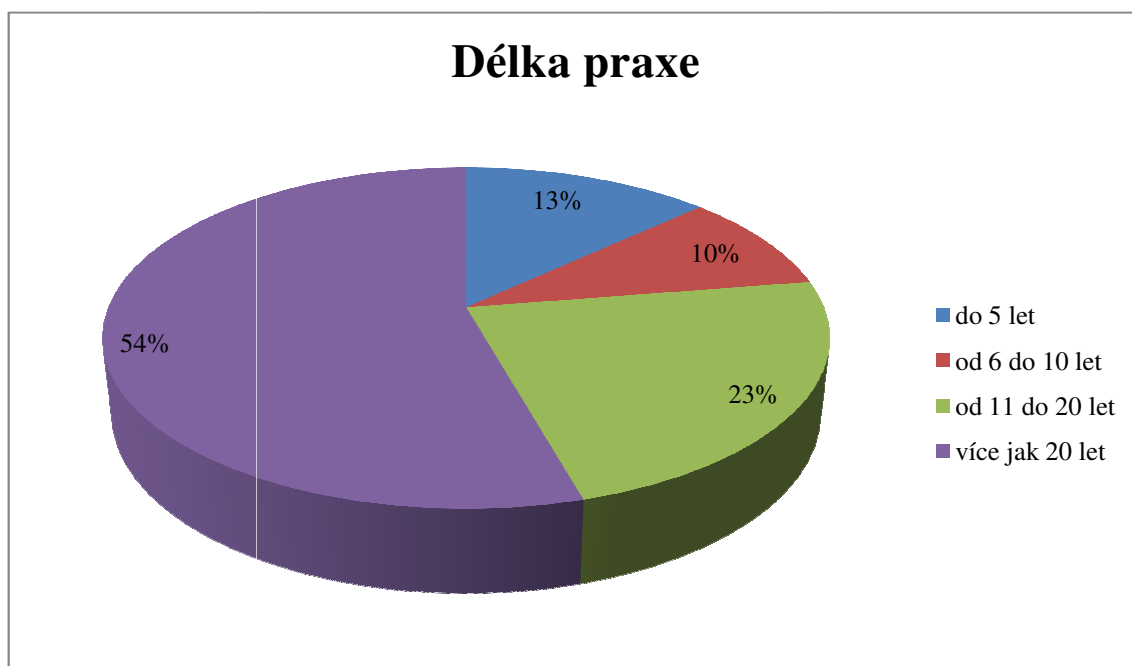
Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Většina respondentů průzkumu zvolila odpověď Střední zdravotnická škola, víme tedy, že minimálně 48% dotazovaných byly nelékařští zdravotní pracovníci. Následovalo vysokoškolské vzdělání (35%). 10% zvolilo možnost jiné. Do slovního popisu pak uvedli ve většině případů SZŠ a následně specializační vzdělávání. Toto je označováno jako PSS neboli postgraduální specializační studium. Objevily se dva typy PSS a to sice ARIP a SIP. ARIP je pomaturitním specializačním studiem v oboru

anesteziologie, resuscitace a intenzivní péče. SIP je specializačním studiem pro sestry v intenzivní péči. Kuriozitou byl inženýrský titul na ČVUT.

Otázka č. 5: Jaká je délka Vaší praxe?

Graf 5 Délka praxe



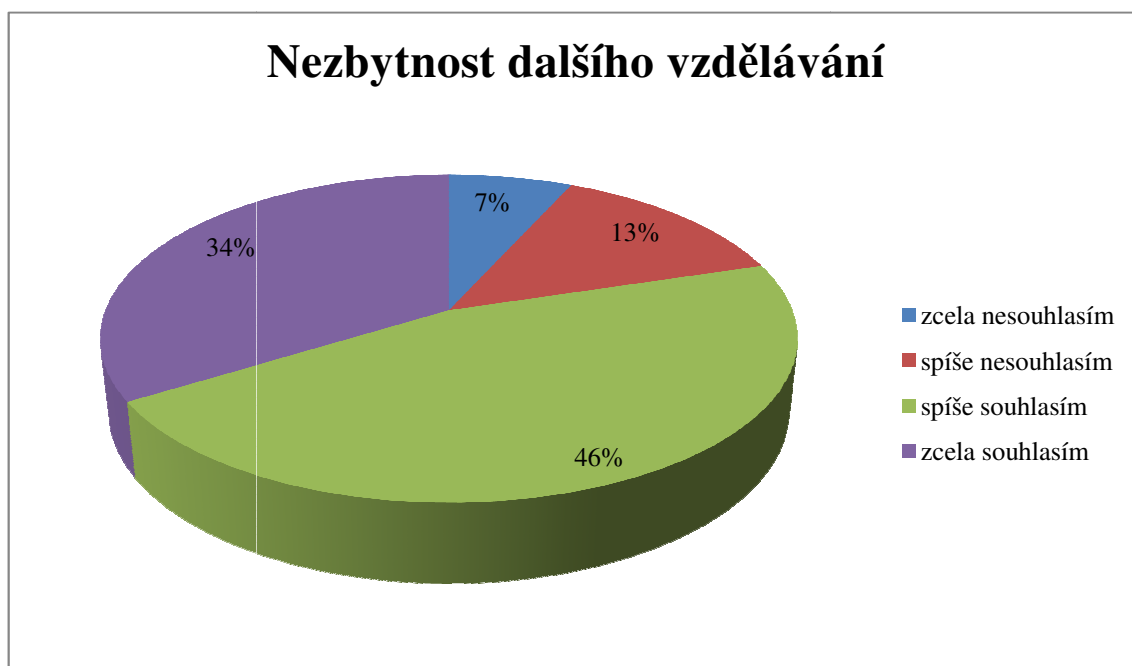
Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Většina dotazovaných má praxi delší dvaceti let (54%), druzí v pořadí jsou respondenti s praxí v rozmezí od jedenácti, do dvaceti let (23%) a třetí nejčastější odpovědí byla praxe do pěti let (13%). Jak víme z teoretické části, novela zákona o vzdělávání zdravotníků, která vešla v platnost v roce 2004, říká, že studentů, kteří započali studium ve školním roce 2003/2004 se bude týkat ještě původní schéma vzdělávání zdravotníků. Vzhledem k tomu, že se píše rok 2017, můžeme říci, že všichni, jejichž praxe je delší 14 let, studovali v původním systému. Lze odvodit, že

budou na základě svých zkušeností schopni posoudit výhody a nevýhody původního a nynějšího vzdělávacího systému a jeho aplikovatelnost v praxi.

Otázka č. 6: Myslím si, že další vzdělávání je nutností.

Graf 6 Nezbytnost dalšího vzdělávání



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Je skvělým zjištěním, že 80% dotazovaných souhlasí s tím, že další vzdělávání je nutností. Zcela souhlasilo 34% a spíše souhlasilo 46%. Jejich případné výhrady nalezneme v otázkách 10 a 11. Nesouhlasná stanoviska se objevovala vždy u respondentů z věkové kategorie 51 a více a se středoškolským vzděláním. Pouze v pěti případech takto odpověděli mladší dotazovaní. Tento fakt si můžeme vysvětlit tak, že všeobecná sestra, která se blíží odchodu do důchodu, již nepovažuje své další vzdělávání za prioritu. Má mnoho zkušeností, díky nimž je schopná zvládat svou profesi i bez dalšího studia.

Otázka č. 7: Myslím si, že účast na dalším povinném vzdělávání je nezbytným předpokladem zkvalitňování zdravotnických služeb.

Graf 7 Vliv dalšího vzdělávání na kvalitu služeb ve zdravotnictví

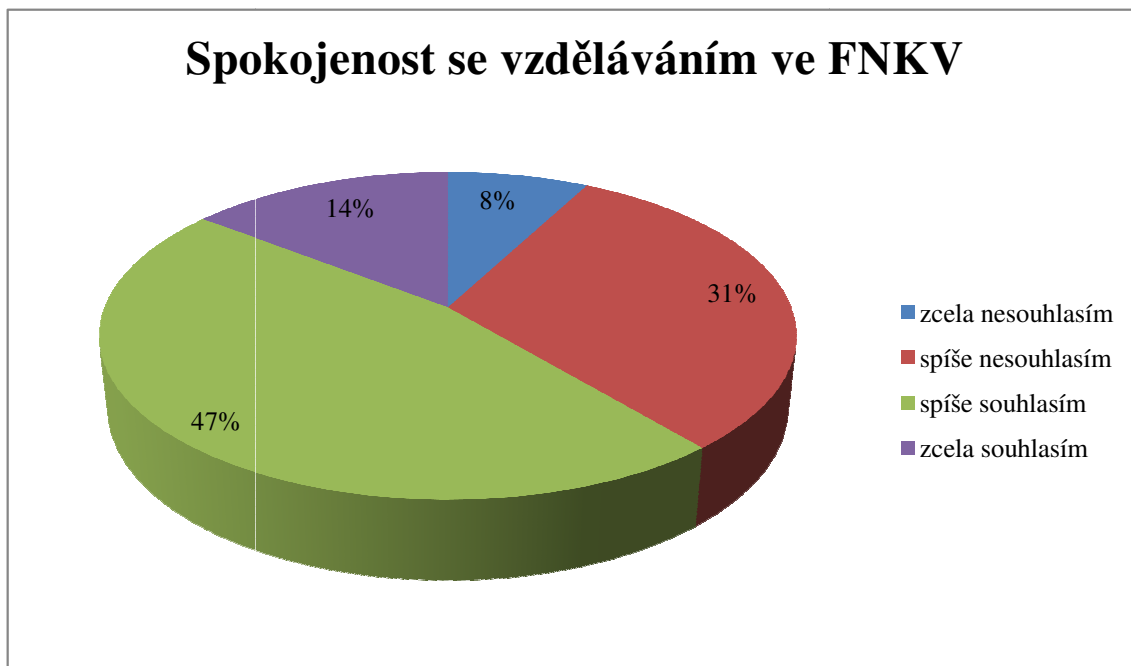


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Tři čtvrtiny dotazovaných souhlasili s tím, že další vzděláváním má pozitivní vliv na zkvalitňování zdravotnických služeb. Konkrétně to bylo 25% zcela souhlasících a 50% spíše souhlasících. Zbylých 19% (spíše ne) a 6% (zcela ne) si nemyslí, že existuje spojení mezi vzděláváním a kvalitou služeb. Několikrát se objevila poznámka, podotýkající, že záleží zejména na osobnosti zdravotníka a jeho přístupu. Dalším názorem bylo také to, že pouhá teorie nemůže ovlivnit výkon povolání tak, jako praktické zkušenosti.

Otázka č. 8: Současný systém dalšího vzdělávání ve FNKV je pro mě vyhovující.

Graf 8 Spokojenost se vzdělávacím systémem ve FNKV



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

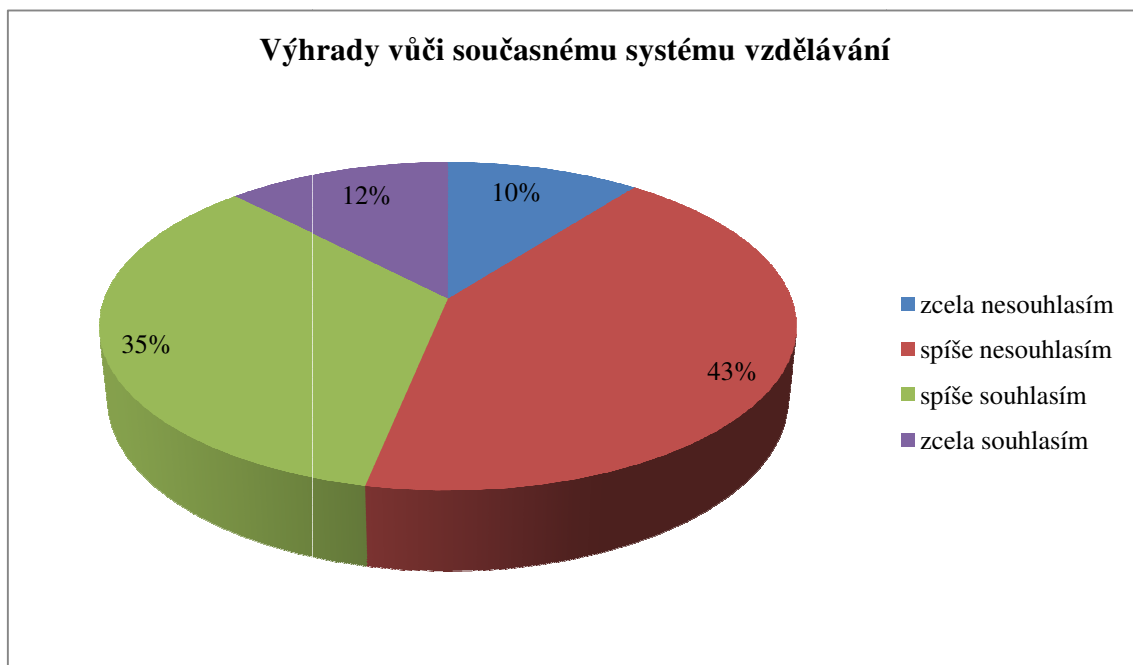
Více než třetina zaměstnanců má výhrady k současnemu nastavení systému vzdělávání ve FNKV, což přináší důvod pro optimalizaci systému. Souhlasné stanovisko a tedy spokojenost se současným nastavením vzdělávacího systému ve FNKV vyjádřilo zcela 14% a spíše 47% dotázaných. Je to tedy více než polovina respondentů, to je pozitivní zjištění, nicméně 31% zaměstnanců spíše nesouhlasí s tím, že by jim současný systém vyhovoval. Jejich konkrétní stížnosti a výhrady nám opět poskytnou odpovědi v otázce číslo 11. Zcela nesouhlasilo 8%. V jednom případě byla připsána poznámka: „Ať jdou studující makat.“, v jiném: „Je to celé k ničemu.“ Nelze takto dost dobře odhadnout, co respondenty k takové odpovědi vedlo, nicméně není asi třeba se kvůli dvěma takovýmto odpovědím jakkoli více znepokojovat, když většina hovoří jasně.

Otázka č. 9: Nejvíce oceňuji:

Tato otázka dávala odpovídajícím prostor pro širší vyjádření k tomu, co považují na vzdělávacím systému FNKV za přínosné a považují si to. Ne všichni této možnosti využili, mnoho respondentů ano. Několikrát se objevila odpověď: „*Velký výběr akcí.*“, „*Rozmanitost témat.*“ Nabídka vzdělávacích aktivit tak byla hodnocena vesměs kladně. Byla oceněna i „*práce vzdělávacího oddělení*“ Zmíněna byla také spolupráce, kompromis a vstřícnost vedení, v tomto případě staničních a vrchních sester, které napomáhají uvolňování zaměstnanců při tvorbě rozpisů služeb. Kladně je hodnocena také podpora zaměstnavatele, ve smyslu uvolňování na vzdělávací akce, náhradní, studijní volno a také úhrada vzdělávací aktivity. Co se týká úhrady vzdělávání, je kladně hodnocena také kvalifikační dohoda, kterou nemocnice poskytuje. Jedná se o smlouvu, kterou se zaměstnanec zavazuje, že po určitou dobu nezmění zaměstnavatele, jinak bude muset uhradit vzdělávací aktivitu a naproti tomu nemocnice se zavazuje poskytnout studijní volno, uvolňovat na zkoušky či stáže, hradit vzdělávání a platit mzdu i v průběhu studia a nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti. Obdobou kvalifikační dohody je rezidenční místo. Rezidenční místo je určeno pro mladé lékaře a NLZP a je přidělováno akreditovaným zařízením Ministerstvem zdravotnictví. Ministerstvo zdravotnictví také potom pomáhá spolufinancovat odbornou přípravu začínajících lékařů na pracovišti. Oceňovanými aktivitami byly certifikované kurzy, semináře na klinice, odborné konference a kongresy. Kladně hodnocená je také komunikace s oddělením vzdělávání a rady, které toto oddělení poskytuje.

Otázka č. 10: Vůči současnému systému dalšího vzdělávání mám výhrady

Graf 9 Výhrady vůči současnému systému vzdělávání FNKV



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Výhrady k systému ať již částečně (35%) či zcela (12%) má necelá polovina zaměstnanců. Z výše uvedeného grafu je patrné, že většina respondentů spíše nemá výhrady (43%). 10% výhrady rozhodně nemá. Jak je tedy vidět, poměr spokojených a nespokojených zaměstnanců je přibližně stejný, převládá spokojenost. Takové množství odpovědí, vyjadřujících nějakou nelibost bude vycházet i z nastavení vzdělávání zdravotníků jako takového, ne pouze na půdě Vinohradské nemocnice. Chtě nechtě, se nastavení sporných zákonů o vzdělávání zdravotníků musí promítnout do každého vzdělávacího systému všech nemocnic u nás, neboť všechna zdravotnická zařízení jsou povinna dodržovat strukturu vzdělávání stanovenou zákonem.

Otázka č. 11: Pokud ano, uveďte prosím:

Jako jednu z výhrad uváděli dotazovaní uvolňování na vzdělávací aktivity. Jedním z důvodů je to, že ne vždy je možné zaměstnance uvolnit. Pokud je nedostatek personálu, jde vzdělávání stranou, neboť pokrytí služeb je na prvním místě.

Další výhrady byly vyřčeny v souvislosti s financováním. Financování kurzů je zcela závislé na tom, jaký rozpočet dostane příslušná klinika na vzdělávání zaměstnanců. Tato částka se odvíjí od rozpočtu celé nemocnice, který je pod vlivem ministerstva zdravotnictví, jakožto zřizovatele. Může a nastává tedy situace, kdy pracovník má zájem o vzdělávací aktivitu v určité hodnotě, ale v rozpočtu kliniky je buď nedostatek financí či finance chybějí zcela a pak je čistě na oněm pracovníkovi, zdali se bude vzdělávat na vlastní náklady či se nezúčastní.

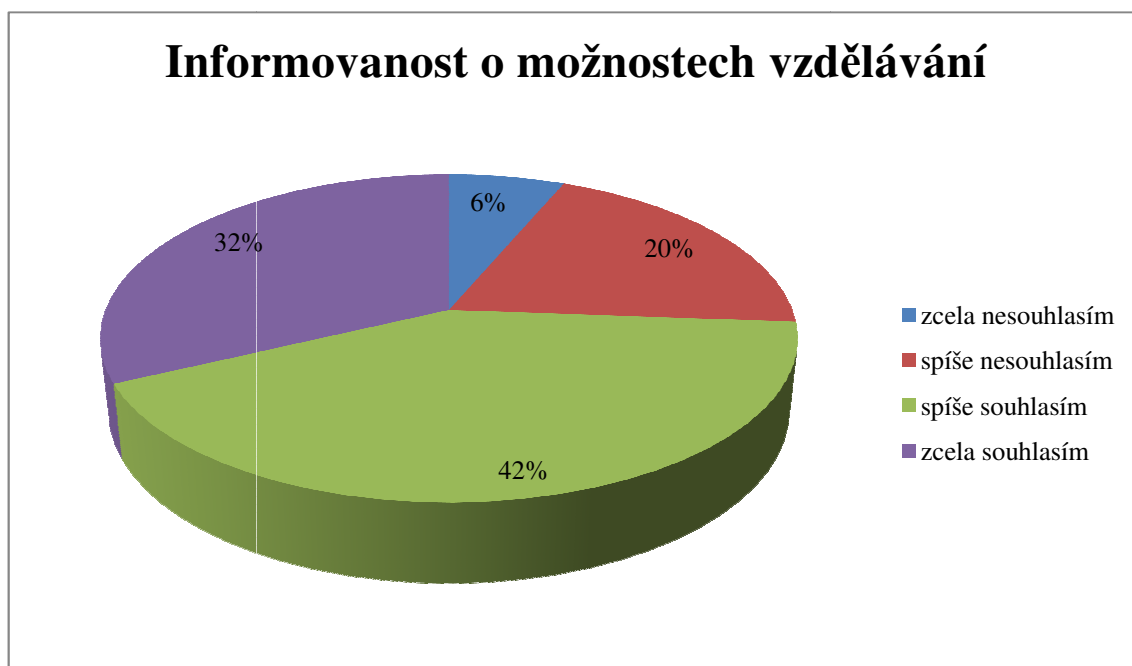
Zmíněno bylo také chybějící pregraduální studium pro farmaceuty. U farmaceutů je situace skutečně nevyřešená. V současné době, pokud farmaceutický pracovník neabsolvuje nejméně pětileté prezenční studium zakončené atestací, je pouze farmaceutickým asistentem a nesmí samostatně vykonávat tuto profesi, pouze s odborným dohledem. Jakékoli specializační vzdělávání neexistuje a jedinou možností je tedy studium vysoké školy, které ale nenabízí nástavbové studium farmacie, jedinou možností pro získání potřebného titulu je studium ošetrovatelství, které ovšem s farmacií nemá co dočinění, čili absolutní nonsens a ztráta času i peněz pro všechny zúčastněné.

„Některé povinné stáže zcela zbytečné pro můj obor, absence či jen krátká doba stáží na některých důležitých pracovištích- některé kurzy pouze teoretické a zcela bez přínosu.“ A zde se opět dostáváme ke struktuře dalšího vzdělávání zdravotníků, kdy se kurzy a semináře sestávají zejména z teorie a praxi je určena pouze minimální, nebo vůbec žádná část. Nespokojenost poměru teorie a praxe je vůbec nejčastěji zmiňovaným negativem. *„Studenti nezískají nutné znalosti- budou k ničemu.“* Byla také položena otázka: *„Zdravotní asistent- proč?“* či konstatováno: *„Zbytečné nadstavby pro sestry!“* stejně tak u lékařů: *„Zastoupení, struktura a délka stáží povinných pro specializační vzdělávání.“* Odpověď, která dle autorky nejlépe vystihuje negativa je následující: *„Nesouhlasím s povinným „sbíráním“ bodů. Myslím si, že jde především o praxi*

v daném oboru. Na seminářích se bohužel téměř nikdy nesetkávám s něčím, co by mě obohatilo, či přineslo nějaký užitek.“ Druhá taková odpověď je tato: „Nemotivující, složitá administrativa, nijak se neprojeví v praxi, zda se vzdělávám či nikoliv.“ Bohužel taková je praxe zdravotnictví, naneštěstí není v silách nemocnice to změnit.

Otázka č. 12: Byl/a jste informován/a o možnostech dalšího vzdělávání?

Graf 10 Informovanost o možnostech dalšího vzdělávání

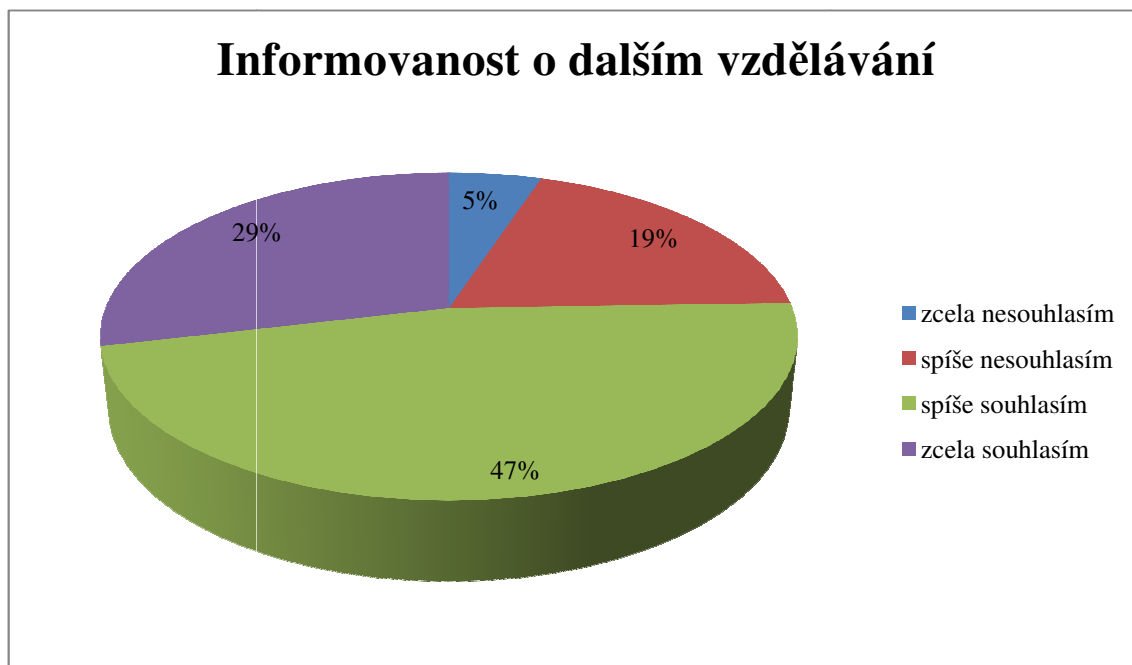


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Jak je patrné z grafického zobrazení, dohromady 74% zaměstnanců bylo informováno o možnostech dalšího vzdělávání. 32% zcela souhlasilo a 42% spíše souhlasilo. Následně 20% spíše nesouhlasilo. Někteří mezi nimi se odkázali na to, že si vše musí zjistit sami. Stejně tak jako kdekoli jinde záleží na osobnosti přímého nadřízeného, v našem případě vrchní sestry či primáře, jak se této problematice věnuje. Není totiž v silách personálního oddělení, aby samo, bez spolupráce jednotlivých klinik vysledovalo a na míru ušilo nabídku vzdělávacích aktivit pro každého zaměstnance. V případě vyjádření nesouhlasu jde tedy odpovědnost spíše za jednotlivými vedoucími pracovníky, než za nemocnicí, jako celkem.

Otázka č. 13: Ohledně dalšího vzdělávání mám dostatek informací.

Graf 11 Míra informovanosti o dalším vzdělávání pracovníků

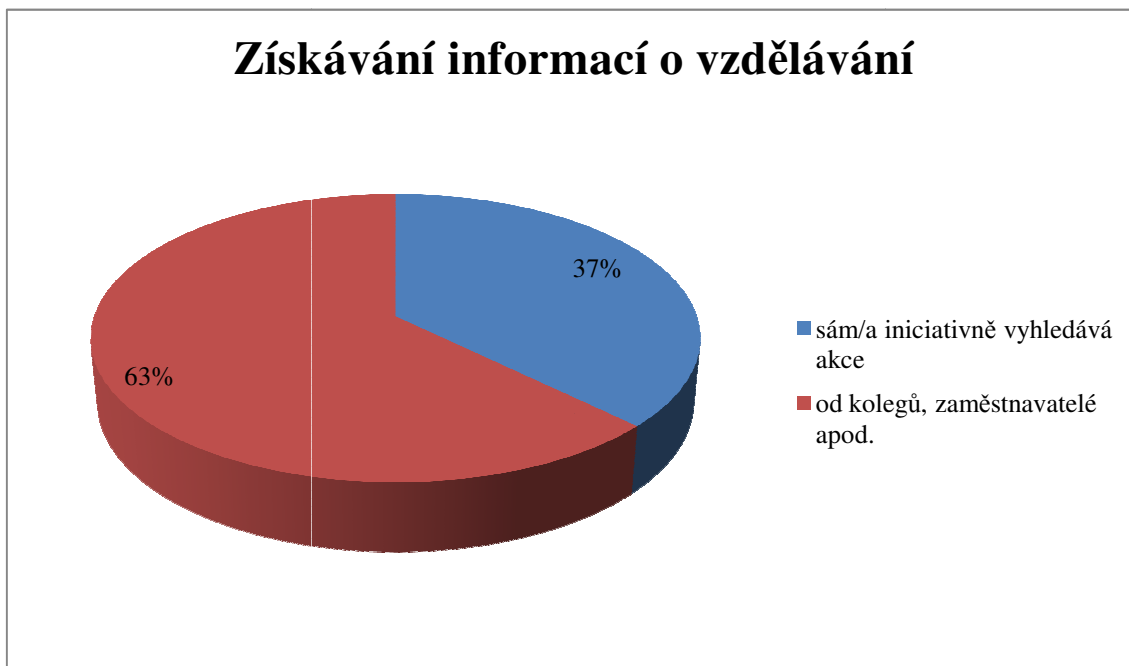


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Informovanost zaměstnanců o možnostech samotného vzdělávání je na dobré úrovni. Celkem 76%, tedy více jak tři čtvrtiny odpověděli kladně, 29% dotázaných zcela souhlasí s tím, že má dostatek informací a 47% spíše souhlasí. Zbylých 24% nesouhlasí a dostáváme se tak opět k problematice osobnosti a osobního přístupu vedoucího pracovníka. Nepřikládá-li dostatečnou důležitost informování zaměstnanců, může se stát, že dojde k zanedbání a podcenění tohoto informačního kanálu. Není vhodné spoléhat se na aktivitu zaměstnance, chceme-li dosáhnout předem stanovených cílů, je třeba věnovat pozornost i dostatečné informovanosti zaměstnanců, přesně tak jak to charakterizuje koncept celoživotního vzdělávání.

Otázka č. 14: Jakým způsobem získáváte informace o nabídkách vzdělávacích akcí nejčastěji?

Graf 12 Zdroj získávání informací o dalším vzdělávání

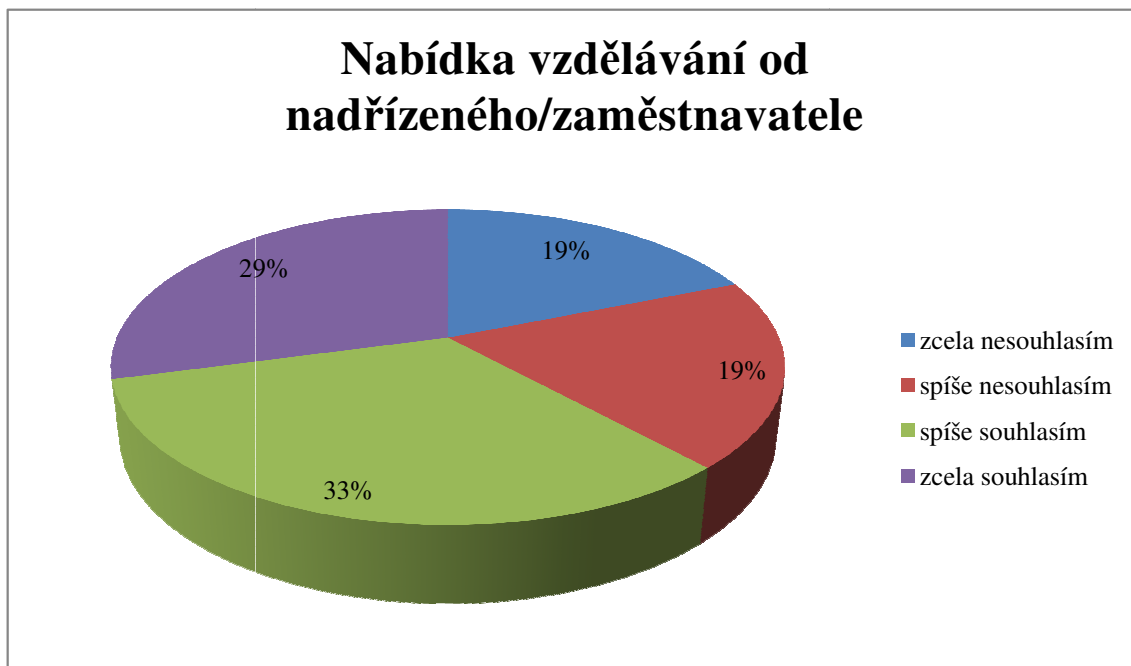


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Z příslušného zobrazení je patrné, že drtivá většina získává informace o nabídkách vzdělávacích akcí od kolegů. Což není primárně špatně, ale chce-li společnost úspěšně fungovat, musí tomuto věnovat dostatečnou pozornost. Je vhodné, pokud si sami zaměstnanci vyhledávají vzdělávací aktivity. Nicméně pouze v případě, že sami chtějí. Nikoli proto, že jim to nikdo jiný nenabídne a tak jim nic jiného nezbyvá. Podaří-li se motivovat zaměstnance k tomu, aby sami hledali možnosti svého dalšího rozvoje, je možné mnohem lépe identifikovat vhodné a užitečné vzdělávání.

Otázka č. 15: Byla Vám možnost další kvalifikace nabídnuta zaměstnavatelem/nadřízeným?

Graf 13 Nabídka vzdělávání od nadřízeného či zaměstnavatele

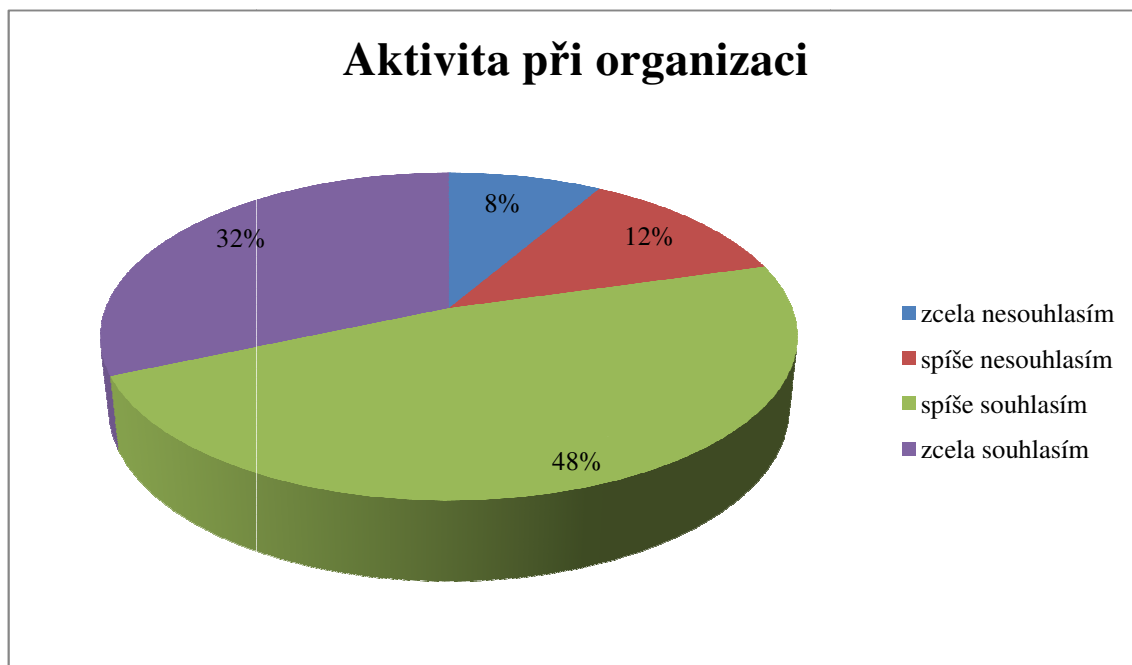


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Nabídka k dalšímu vzdělávání ze strany nadřízeného či zaměstnavatele byla uskutečněna v dvašedesáti procentech případů. Zcela souhlasilo 29% a spíše souhlasilo 33% dotazovaných. Zbýlá část shodně po 19% buď zcela, nebo spíše nesouhlasí. Prostor pro zlepšení zde tedy určitě je. Potřeba zvýšené aktivity vedoucích pracovníků v tomto směru byla patrná už u předchozích otázek, týkajících se informovanosti zaměstnanců. Na druhou stranu je nutné vzít v úvahu administrativní zátěž, kterou na svých bedrech tito vedoucí nesou. Množství formulářů a dokumentů na jednoho pacienta je až neuvěřitelné. A má-li být v dokumentaci pořádek, je vcelku pochopitelné, že aktivita týkající se vzdělávání přijde na řadu až po praktické a administrativní fázi pracovní náplně.

Otázka č. 16: Další vzdělávání si zařizuji sám/ a.

Graf 14 Aktivita při zařizování dalšího vzdělávání

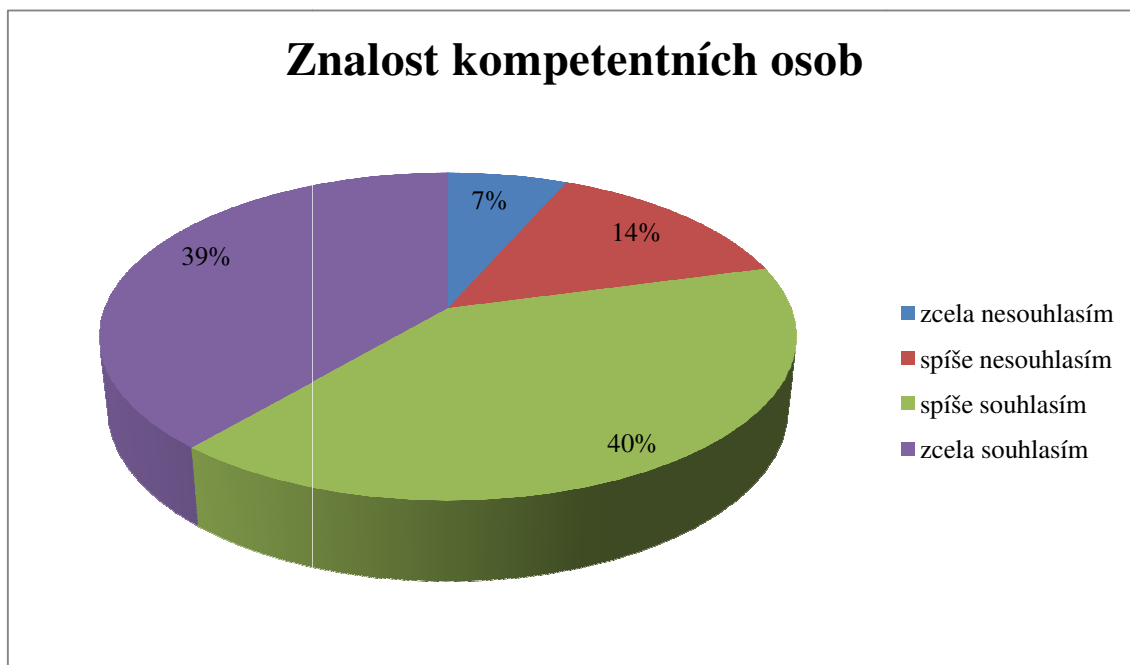


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Drtivá většina respondentů uvedla, že si další vzdělávání zařizuje sama. Zcela souhlasilo 32% a spíše souhlasilo 48% z nich. Aktivita při organizaci je míněna účastí na procesech při vyhledávání, zjišťování informací, vyplňování administrativních náležitostí a podání žádosti ať už nadřízenému, personálnímu či vzdělávacímu oddělení. Zde tedy opět vidíme prostor pro případné zlepšení. Otázkou však zůstává, v kolika procentech případů jde o dobrovolnou aktivitu a zájem pracovníka, a kdy je to nutností, vzhledem k tomu, že nadřízený v tomto směru iniciativu neprojevuje.

Otázka č. 17: Vím přesně na koho se mám ohledně dalšího vzdělávání obrátit.

Graf 15 Povědomí o kompetentních osobách

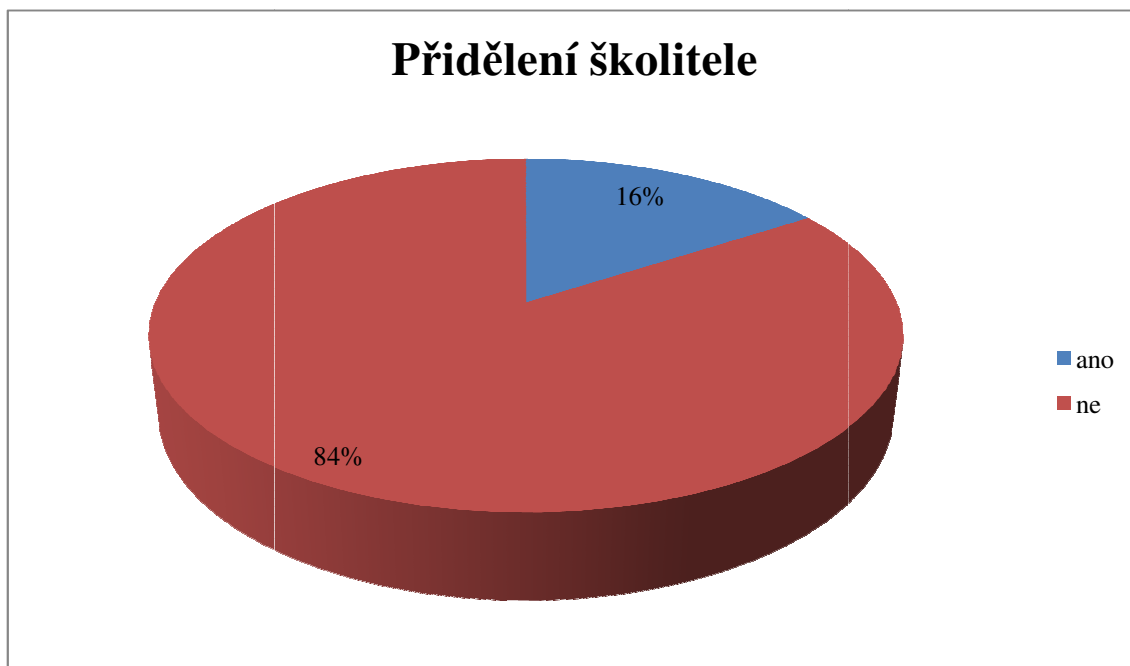


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

39% (zcela) a 40% (spíše) dotázaných ví, kdo je kompetentní ve věcech dalšího vzdělávání. Na koho se mohou obrátit v případě dotazů a nejasností a kdo má vzdělávání na starosti, schvaluje žádosti a pomáhá při realizaci. Je nezbytné, aby každý nově příchozí pracovník byl seznámen s tím, kdo touto kompetentní osobou je, ať už v rámci kliniky či v rámci celé nemocnice. U již stávajících zaměstnanců je třeba pravidelně informovat, zdali na této pozici nedošlo ke změně či zda v procesu plánování dalšího vzdělávání nedošlo k nějakým změnám, například, že žádost o další vzdělávání se nyní posílá elektronicky interním systémem, místo papírového formuláře atd.

Otázka č. 18: Mám přiděleného školitele.

Graf 16 Přidělení školitele



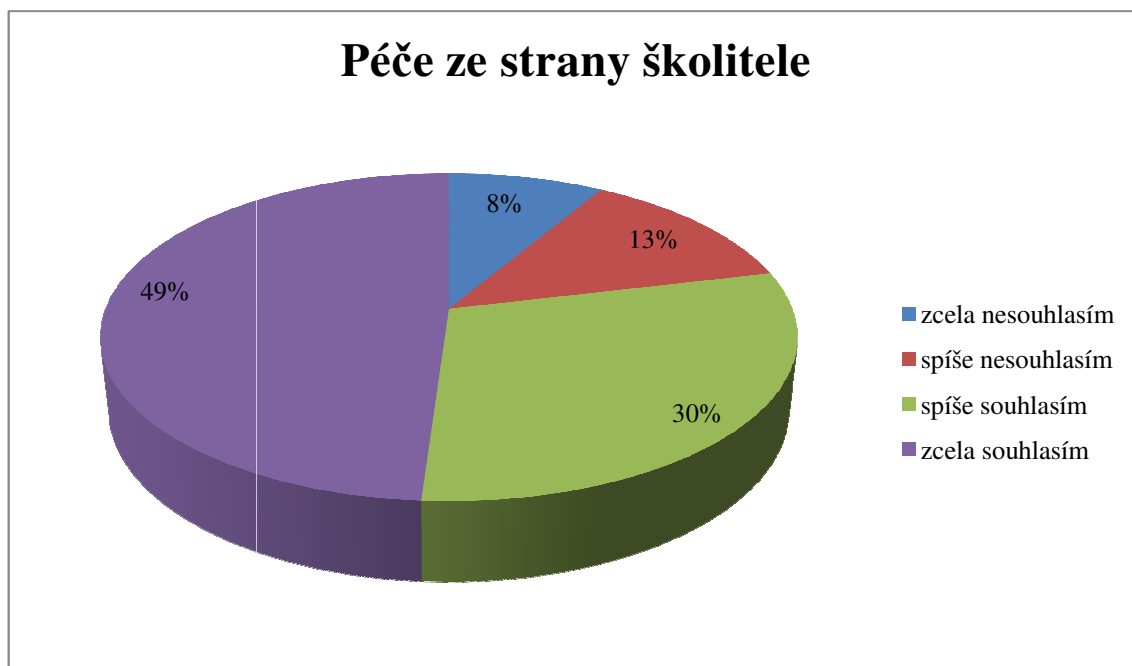
Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Školitele přiděluje FNKV ve dvou případech, buď při výkonu praxe, anebo lékařům před atestací. Školitel má za úkol dohlížet na úkony medika či lékaře, průběžně ho přezkušovat a předávat mu své zkušenosti.

U NLZP není přidělení školitele běžnou praxí. Nově nastoupivší všeobecná sestra se učí za pochodu, od zkušenějších kolegyně, většinou na základě osobních sympatií. Nicméně osoba oficiálně přidělená alespoň po dobu adaptačního procesu není.

Otázka 18b: Školitel se o mě stará.

Graf 17 Péče ze strany školitele

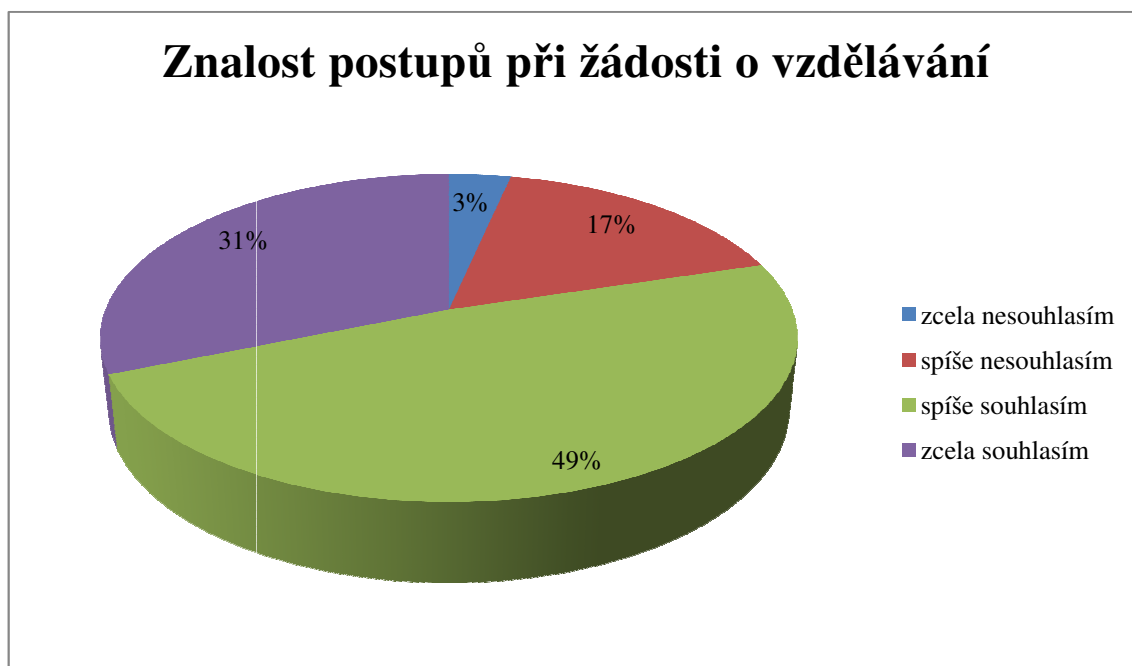


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Více než tři čtvrtiny dotázaných s přiděleným školitelem odpověděly, že tento se jim věnuje a jeho funkce je tak naplňována. 49% zcela souhlasilo a 30% spíše souhlasilo, což vyjadřuje spokojenost a s přiděleným školitelem. Zbýlých 13% (spíše nesouhlasí) a 8% (zcela nesouhlasí) se školitelem spokojeno není, bohužel v poznámkách se neobjevil žádný konkrétní problém, který při spolupráci se školitelem vznikl, můžeme tak pouze usuzovat, z jakého důvodu byli respondenti nespokojeni. Svou roli mohou určitě hrát i osobní antipatie. Školitel je pracovníkovi přidělen, nevybírám si ho sám, na základě sympatií a je tak nasnadě, že si spolu takzvaně „nesednou“.

Otázka č. 19: Víím přesně, jak postupovat, chci-li se zúčastnit dalšího vzdělávání.

Graf 18 Znalost postupů při zájmu o vzdělávání

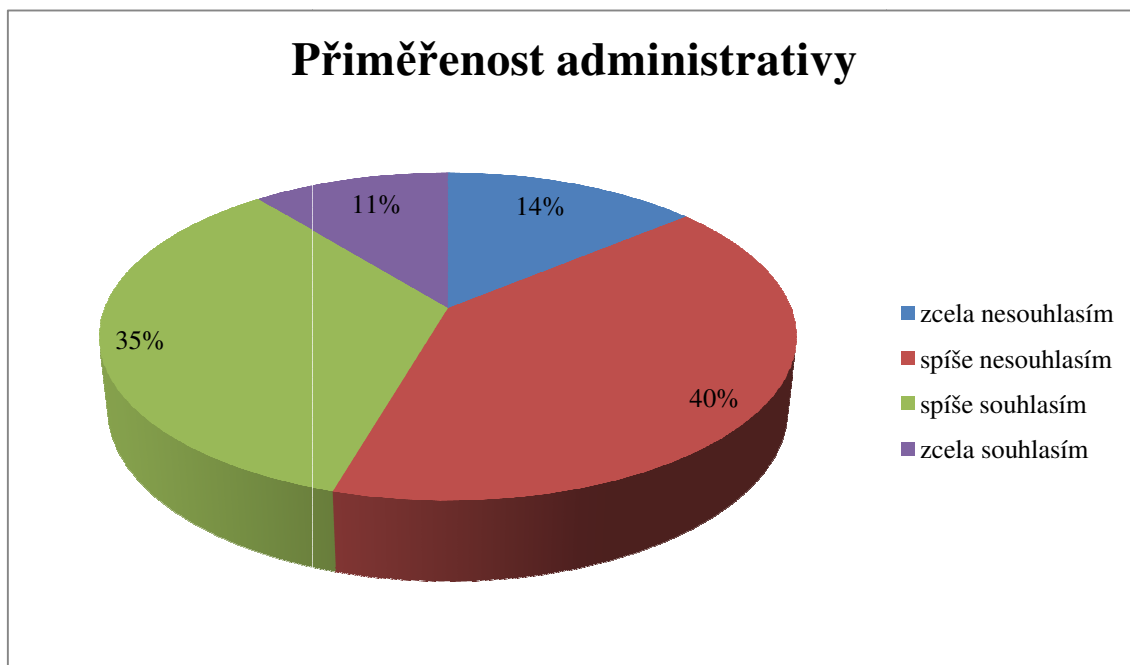


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Opět většina (80 %- 31% zcela a 49% spíše ano) pracovníků je dobře instruována a informována o tom, jakým způsobem mají postupovat, pokud je zaujme nějaká vzdělávací aktivita a rádi by se jí zúčastnili. Zbýlých 17% (spíše ne) a 3% (zcela ne) je nutné v tomto směru proškolit. Je nezbytné, aby stejně jako znalost kompetentního pracovníka byly každému známy i postupy při žádosti o další vzdělávání. Případně alespoň povědomí o tom, kde tyto postupy najít (interní směrnice). U nově nastoupivších zaměstnanců je proto třeba toto zmínit a u stávajících průběžně informovat a připomínat.

Otázka č. 20: Administrativa spojená s dalším vzděláváním je přiměřená.

Graf 19 Přiměřenost administrativy spojené se vzděláváním



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Množství administrativy spojené s dalším vzděláváním je dle respondentů spíše nadbytečné. Zcela nesouhlasí 14% a spíše nesouhlasí 40%. 35% považuje administrativu za přiměřenou. Administrativní proces je následující:

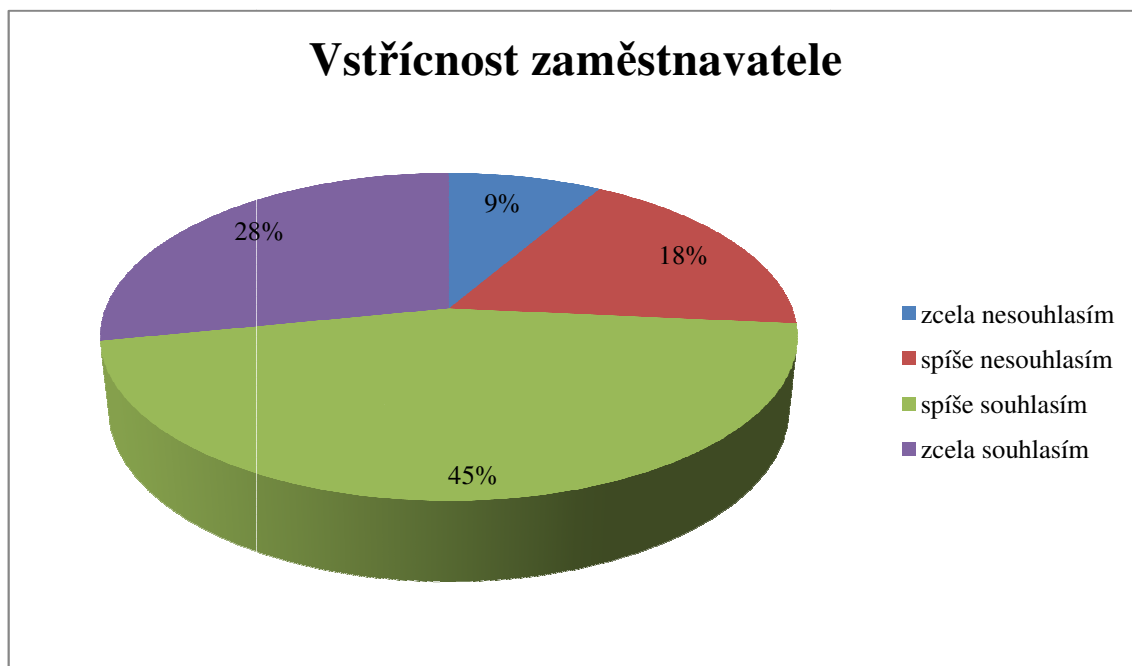
- NLZP- zaměstnanec předloží vyplněnou žádost se zdůvodněním a podpisem vedoucího zaměstnance na OZZ (oddělení zaměstnaneckých záležitostí) a ODV (oddělení vzdělávání), následně požádá o zařazení do oboru na NCO NZO či MZČR (zavedení osobních údajů, doložení požadovaných příloh), kopii potvrzení o zařazení předá do OZZ a ODV
- lékaři a farmaceuti- zaměstnanec předloží vyplněný formulář se zdůvodněním a podpisem vedoucího pracovníka na ODV, to zajistí vyřízení žádosti (vyjádření NLPP a personálního odboru), v případě souhlasu kopii žádosti předá

zaměstnanec do OZZ, po schválení zaměstnavatelem požádá zaměstnanec o zařazení do oboru příslušnou fakultu či IPVZ

Vzhledem k nutnosti národní evidence vzdělávání zdravotníků a rozpočtovým omezením nemocnice je takovýto postup asi jediný možný. Proces schvalování však může trvat delší dobu, což má zajisté také vliv na negativní hodnocení.

Otázka č. 21: Zaměstnavatel mi v dalším vzdělávání vychází vstříc.

Graf 20 Vstřícnost zaměstnavatele



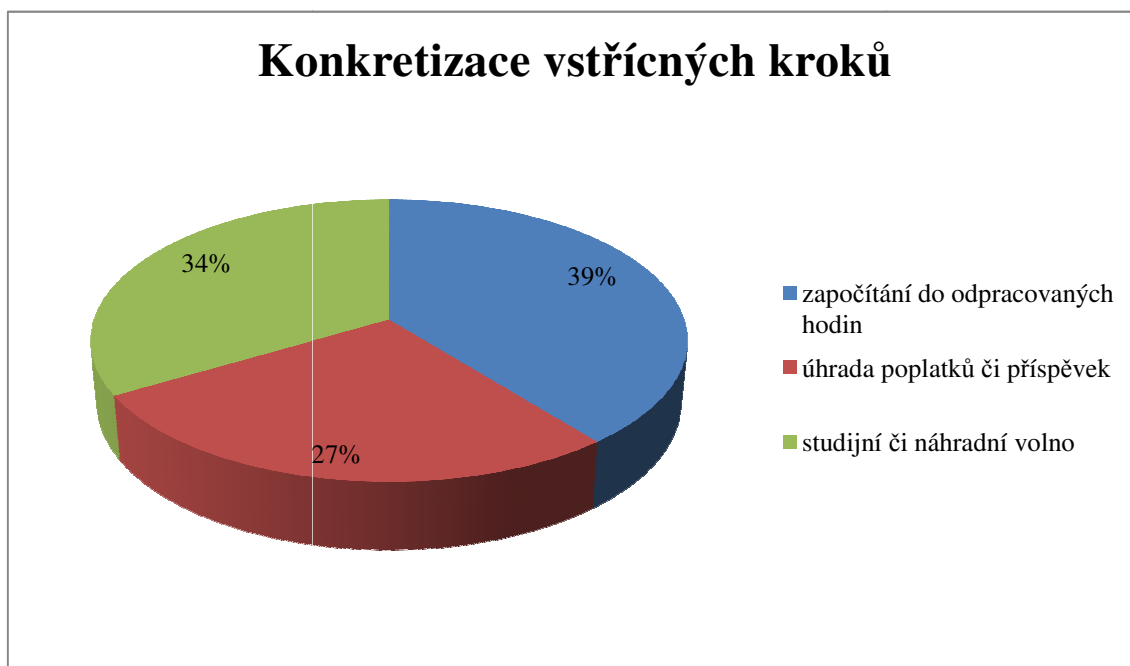
Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Vstřícnost zaměstnavatele při realizaci vzdělávacích aktivit je na velmi dobré úrovni. 28% zaměstnanců je spokojeno zcela, 45% je spíše spokojeno. Zbýlých 18% spíše nesouhlasí a 9% zcela nesouhlasí. Tento fakt je dán omezeními, která nemocnice má. Ať již to je dlouhodobý nedostatek personálu či rozpočtová omezení, na základě

kterých nemůže FNKV poskytovat takovou podporu, jaká by byla očekávána. Více v následující otázce.

Otázka 21b: Pokud jste odpověděli ano, jakým způsobem?

Graf 21 Konkretizace vstřícných kroků



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

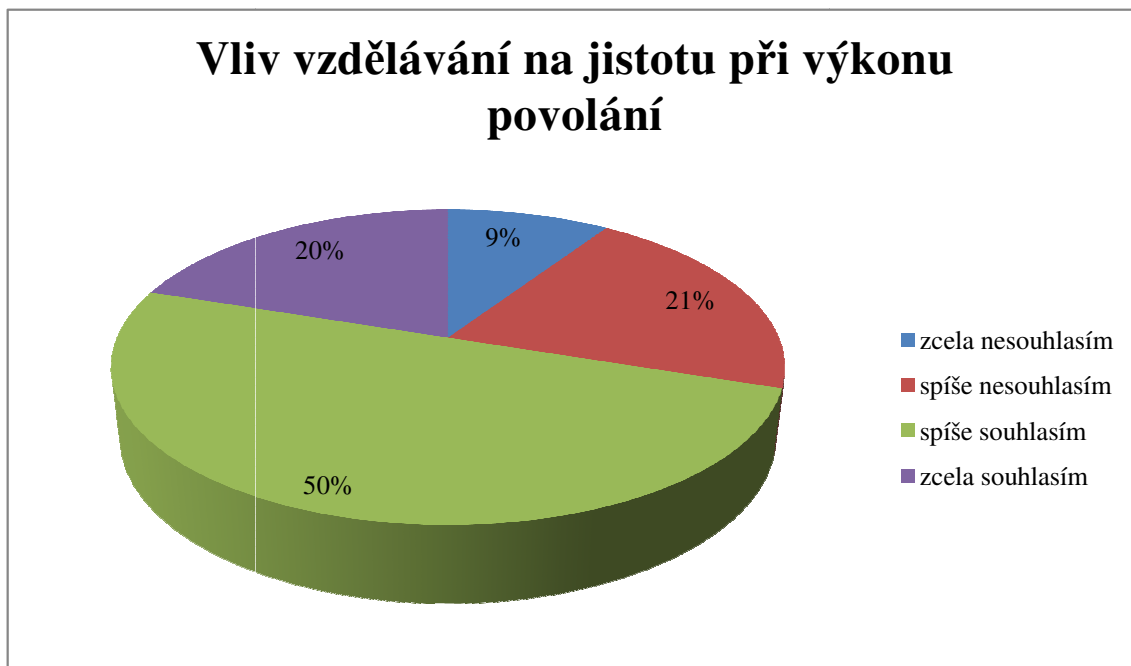
Jak můžeme vidět v grafu, jednotlivé možnosti jsou zastoupeny přibližně stejnou měrou. Celé znění odpovědí bylo následující:

- čas strávený na vzdělávací akci, která se tematicky vztahuje přímo k práci na Vašem pracovišti, bývá započítáván do odpracovaných hodin (39%)
- zaměstnavatel hradí poplatky za vzdělávací akce, případně alespoň přispívá (27%)
- zaměstnavatel poskytuje studijní či náhradní volno (34%)

Nejčastějším benefitem je tedy započítávání do odpracovaných hodin a studijní volno. Jsou to pro nemocnici nejlevnější možnosti, protože nevyžadují finance navíc.

Otázka č. 22: Díky dalšímu vzdělávání se při výkonu svého povolání cítím jistěji.

Graf 22 Vliv vzdělávání na jistotu při výkonu povolání

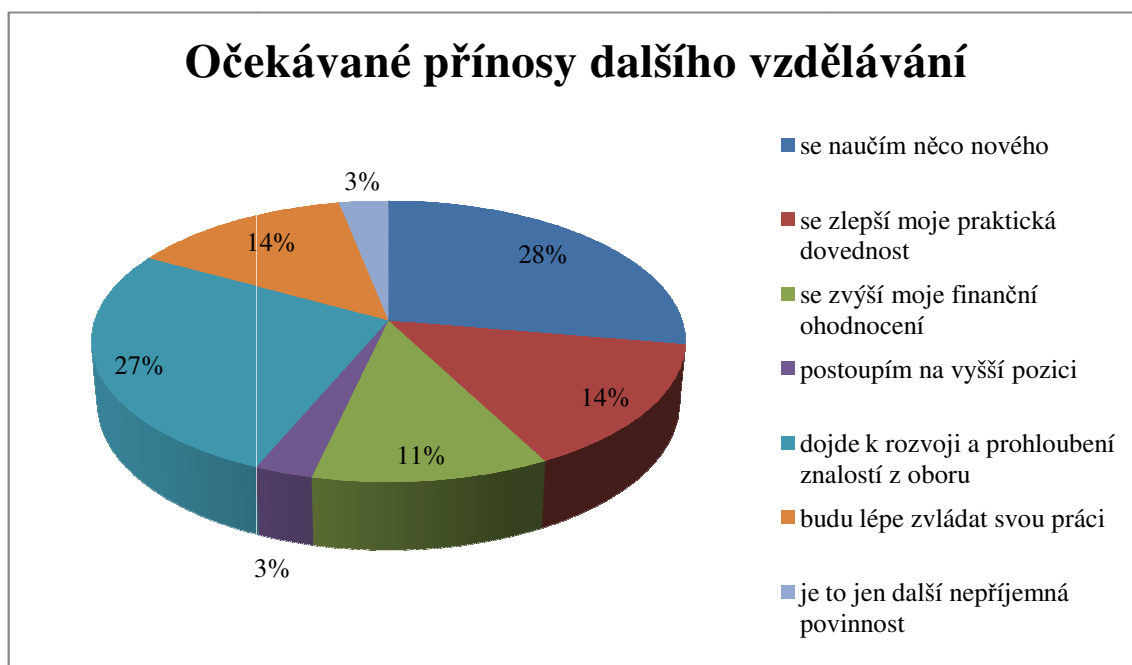


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Téměř tři čtvrtiny respondentů (20% zcela a 50% spíše ano) pocítují vliv vzdělávání na jistotu při výkonu své profese, můžeme tedy říci, že jistota při práci přímo úměrně stoupá s absolvovaným vzděláváním. To jen potvrzuje důležitou úlohu praktického výcviku ve zdravotnických oborech. Bohužel praxe je v dalším vzdělávání pomálu, na rozdíl od množství teorie, která je navíc ne vždy praktikovatelná ve fakultní nemocnici. Nesouhlasné odpovědi se vyskytovaly ve dvou případech- buď u nejstarší skupiny dotazovaných, většinou v předdůchodovém věku anebo také u jedinců, kteří další vzdělávání nepovažují za důležité a vůbec ho neuznávají.

Otázka č. 23: Od dalšího vzdělávání očekávám, že:

Graf 23 Očekávané přínosy dalšího vzdělávání

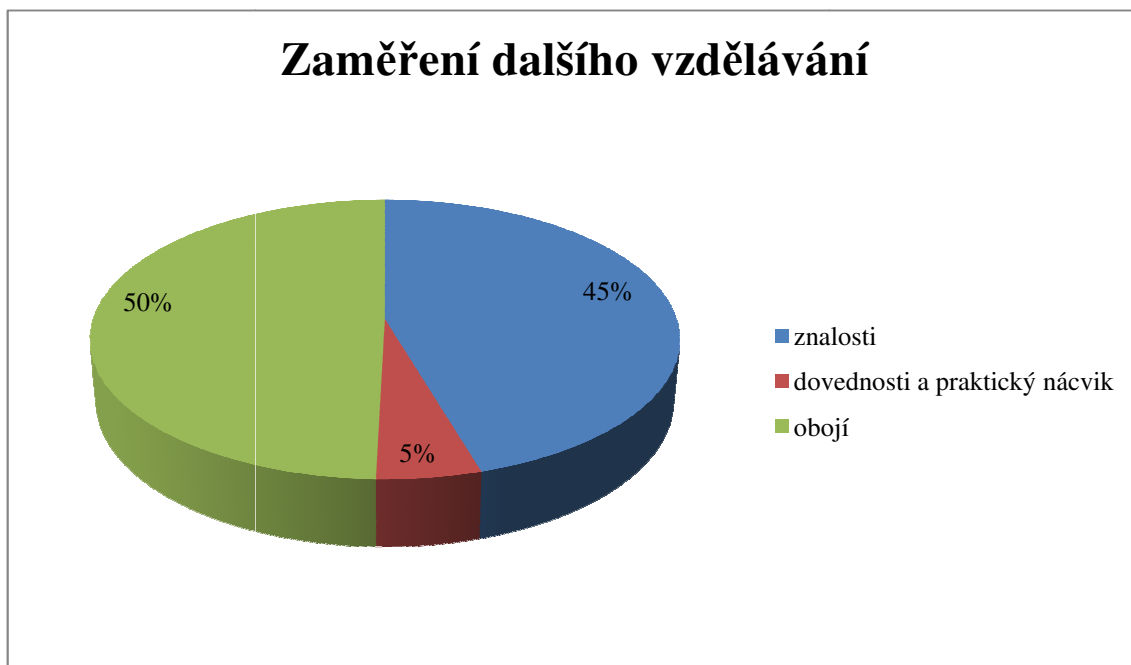


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Jako nejčastější očekávaný přínos dalšího vzdělávání byla zmíněna odpověď: „naučím se něco nového“ (28%). V závěsu za novými poznatky byl rozvoj a prohloubení stávajících znalostí z oboru (27%) a na třetím místě shodně lepší zvládnutí pracovní náplně a zlepšení praktických dovedností (14%). U praktického oboru, jakým je zdravotnictví by se dalo čekat, že zlepšení praktických dovedností bude na prvním místě spolu se získáváním nových poznatků. Z tohoto výsledku je tedy patrné, že zkušenost s již absolvovanými vzdělávacími aktivitami říká, že se nedá očekávat přínos v praktických dovednostech. Zvýšení finančního ohodnocení (11%) či postup na vyšší pozici (3%) očekává jen velmi málo respondentů. Přitom praxe by měla být taková, že vzdělává-li se zaměstnanec pravidelně, měla by být jeho aktivita i patřičně oceněna. Nejsilnějšími motivujícími podněty pak právě bývá zvýšení mzdy či kariérní postup. Ve zdravotnictví ovšem tato skutečnost neplatí.

Otázka č. 24: Další vzdělávání je zaměřeno zejména na:

Graf 24 Zaměření dalšího vzdělávání

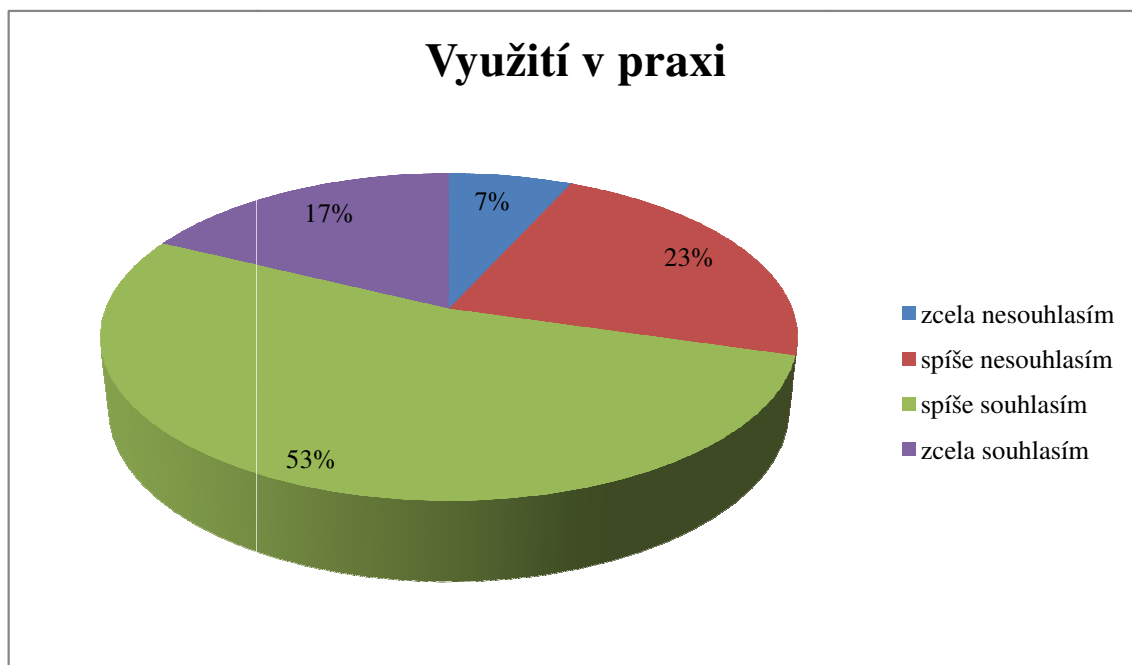


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Zde se pouze potvrdila skutečnost, že další vzdělávání zdravotníků je zaměřeno především na teoretické znalosti. Čistě praktickým výcvikem prošlo pouze 5% respondentů. Ostatní uvedli, že vzdělávání je zaměřeno na obojí, jak teorii, tak praxi (50%) nebo pouze na teorii (45%). Několikrát bylo poznamenáno, že množství praxe je zcela nedostačující, neboť: „titul dobrého zdravotníka nedělá“. Bylo by vhodné, kdyby do vzdělávání bylo zařazeno více praktických částí, pro lepší a rychlejší osvojení dovedností, které potom o to rychleji mohou být aplikovány při výkonu práce.

Otázka č. 25: Další vzdělávání je zaměřeno na to, co využiji v praxi.

Graf 25 Využití v praxi



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Byť v dalším vzdělávání není dostatečný prostor věnován praktickým dovednostem, přesto většina respondentů využila nově nabyté znalosti v praxi. V 17% odpovědí jsou dotazovaní přesvědčeni, že jejich další vzdělávání je využitelné v praxi, 53% spíše souhlasí, 23% spíše nesouhlasí a 7% zcela nesouhlasí. Tato odpověď se objevovala v případě, že pracovník je úzce specializován a pro jeho obor není dostatečná nabídka kurzů, nebo u farmaceutů, kteří pro svůj obor nemají specializační vzdělávání žádné, jak již bylo řečeno, pro získání titulu po absolvování SŠ je jedinou možností studium ošetrovatelství, které se ale ve své náplni farmacií vůbec nezabývá.

Otázka č. 26: Byl/a jste někdy hodnocen/a, přezkušována/a po absolvování vzdělávání?

Graf 26 Hodnocení či přezkoušení po absolvovaném vzdělávání

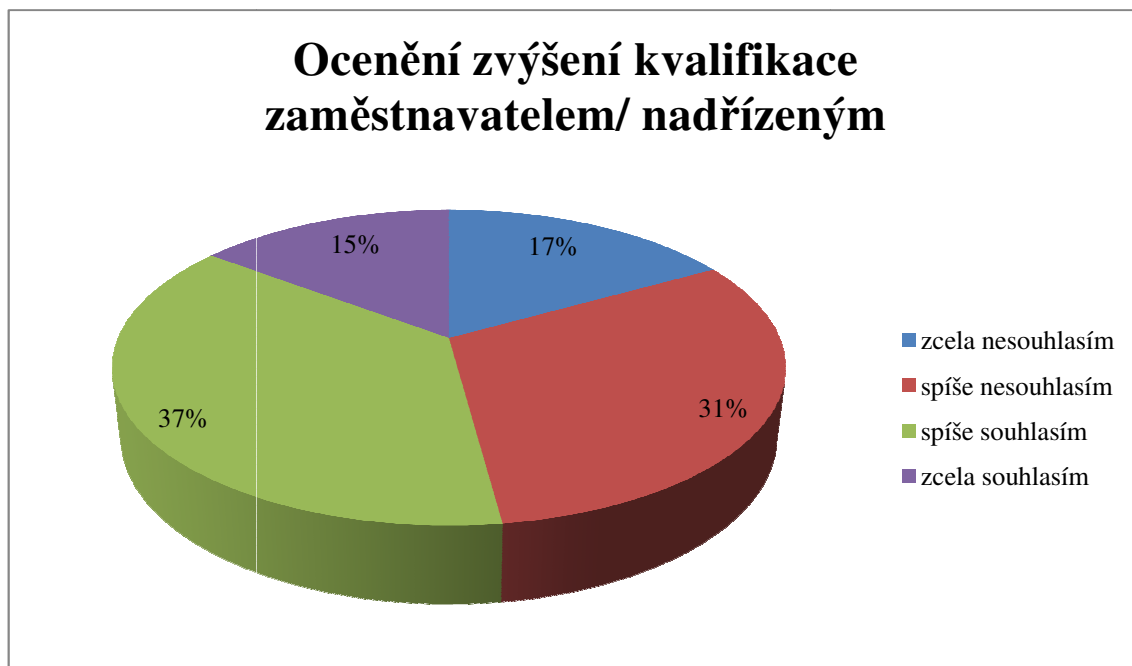


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Jak vidno z výše uvedeného grafu, není situace ohledně ověřování výsledků vzdělávání úplně jednoznačná. 31% respondentů spíše souhlasí, že byli někdy hodnoceni či přezkoušeni z nových znalostí či dovedností, 28% spíše nesouhlasí, 22% zcela nesouhlasí, 19% zcela souhlasí. Tato důležitá fáze, která pomáhá vyhodnocovat kvalitu vzdělávání, ale také aktivitu pracovníka a snahu něčemu se naučit, ne pouze z povinnosti vzdělávání protrpět, tak není optimální. Rozhodně je třeba se na tuto část vzdělávacího procesu zaměřit, aby vedení nemocnice mělo jistotu, že peníze investované do vzdělávání byly investovány správně

Otázka č. 27: Bývá zvýšení Vaší kvalifikace oceněno Vaším zaměstnavatelem/ nadřízeným?

Graf 27 Ocenění zvýšení kvalifikace zaměstnavatelem/ nadřízeným

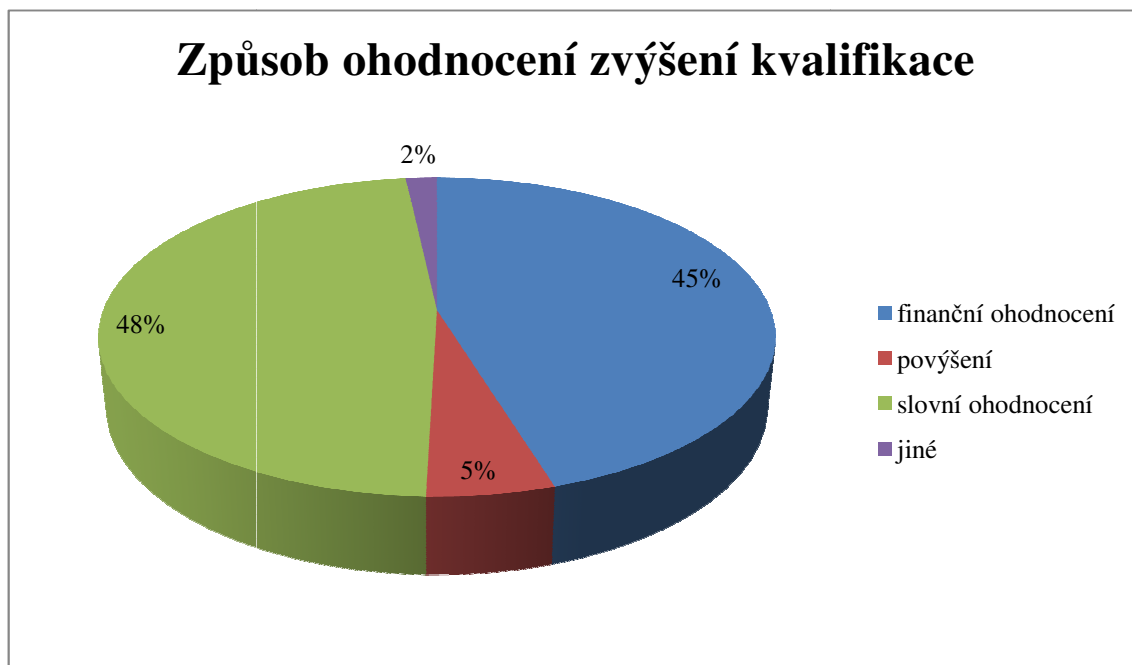


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Ocenění zaměstnanců poté, co zvýšili svou kvalifikaci, bylo oceněno přibližně v polovině případů. 37% (spíše) a 15% (zcela) souhlasí. Naproti tomu 31% (spíše) a 17% (zcela) nesouhlasí. V ideálním případě by mělo být zvýšení kvalifikace oceněno vždy. To je zajisté možné v soukromém sektoru, který si hospodář se svými penězi a není tak závislý na přiděleném rozpočtu, tak jako je tomu v případě státních nemocnic. Existují samozřejmě i nefinanční formy odměňování, slovní ohodnocení a pochvala je zdarma, tudíž alespoň tímto způsobem by měl nadřízený snahu pracovníka ocenit v každém případě.

Otázka č. 27b: Pokud jste odpověděli ano, jakým způsobem?

Graf 28 Způsob ohodnocení zvýšení kvalifikace

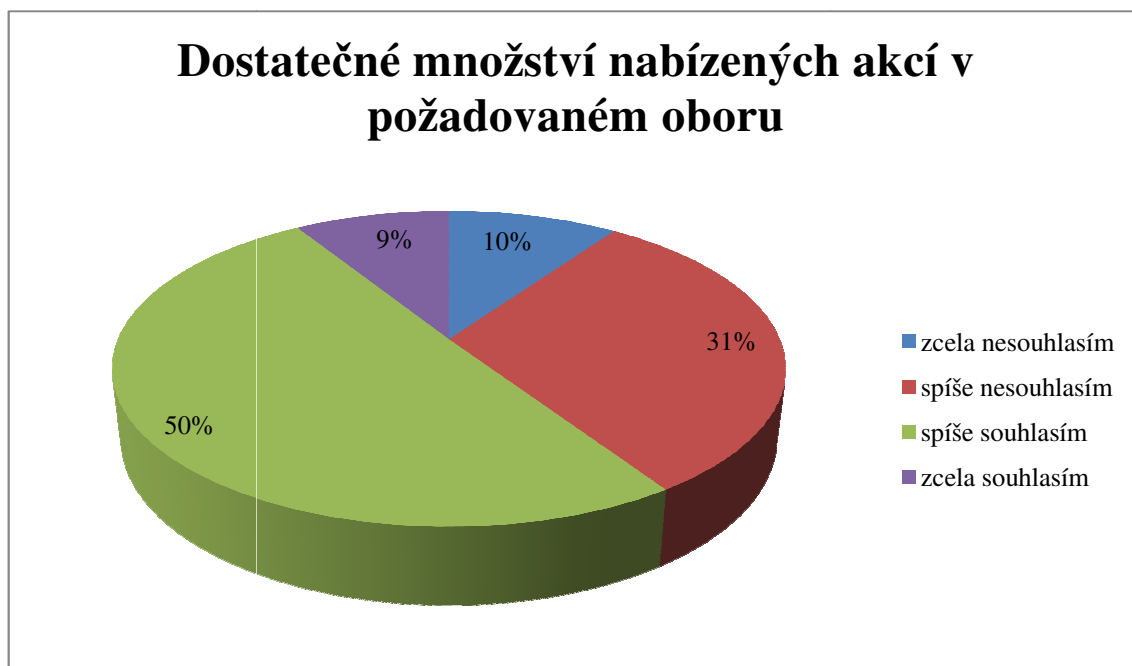


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

V téměř polovině případů došlo ke slovnímu ohodnocení (48%), následně k finančnímu ohodnocení (45%) a třetím v pořadí bylo povýšení (5%). Což je očekávaný výsledek. Povýšení ve zdravotnictví je velmi specifické a možností postupu málo. U odpovědi jiné bylo možno vypsát konkrétní způsob ohodnocení, nicméně nikdo z těch, kdo tuto odpověď zvolili, ji nevyužil. Z poznámek bylo možno vyčíst, že v některých případech je využito více metod odměňování, nejčastěji je to kombinace slovního a finančního ohodnocení.

Otázka č. 28: Je podle Vašeho názoru nabídka vzdělávacích akcí tematicky zaměřených přímo na práci na Vašem pracovišti dostatečná?

Graf 29 Dostatečné množství nabízených akcí v požadovaném oboru

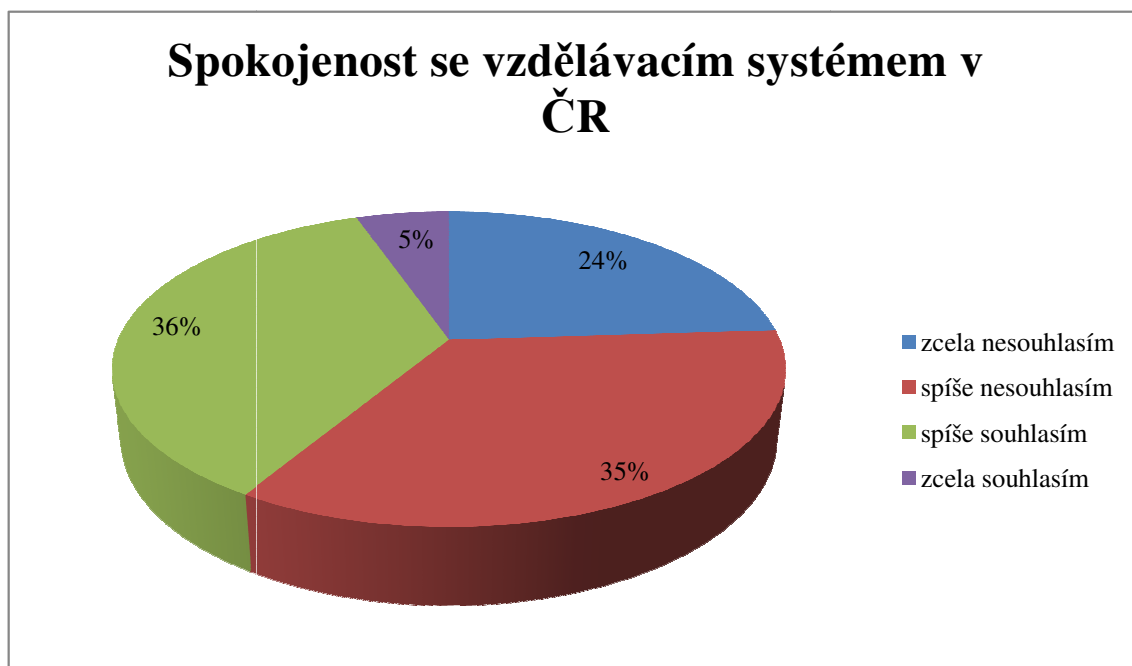


Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Spektrum nabízených vzdělávacích aktivit se v devětapadesáti procentech setkává s požadavky a potřebami zaměstnanců. Zcela souhlasí 9% a spíše 50% respondentů. Zcela nesouhlasí 10% a spíše nesouhlasí 31% respondentů. A zde se nám opět promítají již dříve zmíněné skupiny pracovníků před odchodem do důchodů, kteří nejeví o vzdělávání zájem a farmaceuti, pro něž vhodné vzdělávání k dispozici není. Pozitivní je zjištění, že je možno pro téměř všechny specializace nalézt vhodnou vzdělávací aktivitu a každý si tak najde „to své“. Rozmanitost nabízeného vzdělávání byla zmíněna i v poznámce u odpovědi.

Otázka č. 29: Se současným systémem specializačního vzdělávání v ČR jsem spokojen/a.

Graf 30 Spokojenost se vzdělávacím systémem v ČR



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Zde se projevila neshoda s momentálním nastavením systému vzdělávání po jeho změně v roce 2004. Mezi zdravotníky panuje většinový názor, že systém je špatně nastaven. Potírá to, co dobře fungovalo desítky let a nastavuje pravidla sice shodná pro celou EU, ale pro naše zdravotnictví znamenající krok zpět. 36% dotázaných je se systémem spíše spokojeno. Oceňují ho zejména kvůli povinnému kontinuálnímu vzdělávání. Systém uznávání způsobilostí ale hodnotí záporně. 35% respondentů je spíše nespokojených a 24% je zcela nespokojených. Pouze 5% dotázaných vyjádřilo spokojenost se současným nastavením systému.

Otázka č. 30: Účastnil/a byste se vzdělávacích akcí i v případě, že by další vzdělávání zdravotníků nebylo povinné?

Graf 31 Ochota účastnit se vzdělávání v případě jeho dobrovolnosti



Zdroj: Vlastní průzkum autorky 2017

Z grafu je patrné, že většina zdravotníků by se dále vzdělávala, i v případě, že by vzdělávání nebylo regulováno zákonem. 26% je tak zcela přesvědčeno a 52% spíše přesvědčeno. Spíše a zcela nesouhlasí 12% respektive 10% respondentů. Ochota zdravotnických pracovníků dále se vzdělávat a pracovat na svém rozvoji je tak na vysoké úrovni. To je dobrá výchozí pozice při tvorbě vzdělávacího systému. Mnohem lépe se na tomto pracuje v atmosféře zájmu a aktivity pracovníků, než mezi otrávenými a negativními zaměstnanci. Do jisté míry je tato ochota také dána volbou tohoto povolání. Každému, kdo se rozhodne pracovat ve zdravotnictví, musí být hned na začátku jasné, že bez soustavného vzdělávání se v tomto oboru neobejde. Nové technologie, nové přístroje a intenzivní výzkum vyžadují kvalifikované pracovníky.

Prostor pro Vaše případné návrhy, doporučení či poznámky:

Zde jsou uvedeny nejpřínosnější poznámky týkající se zkoumané problematiky:

„Moje přímá nadřízená je otevřena dalším kurzům, nicméně není dostatek financí, aby uspokojila celou kliniku. Rovněž věřím, že by bylo ohodnocení po absolvování vzdělávání, kdyby to bylo umožněno z vyšších míst...“

„ Teoretické návody a doporučení o dalším vzdělávání hodnotím jako naprosto nevyhovující a pro praktické dovednosti NLZP zbytečné. Nesouhlasím s koncepcí vzdělávání a administrativou s tím spojeno. Nechci tím jakkoliv snižovat důležitost vzdělávání, jen dochází dle mého názoru k oddělení praxe s teorií. Vzdělání také mnohdy nezaručuje kariérní postup a hlavně finanční ohodnocení, což je pro motivaci NLZP zcela zásadní. Zvyšování kompetencí bez finančního ohodnocení je také velmi náročné pro zaměstnance v běžném provozu.“

„Mám na oddělení NLZP s Mgr. titulem. Je to jen titul, ze školy nezná nic, nemá zájem. Tato škola nic neřeší- chybí praktické dovednosti.“

„Pokud není další vzdělávání zaměřeno na můj obor anebo na s ním související témata, účastním se přednášek jen proto, že chci mít body a klid.“

„Dle mého názoru by měly být vzdělávací akce více podporovány nemocnicí, např. možnost placeného studijního volna, např. 3dny v roce... Především pro absolventy, kteří by se měli vzdělávat intenzivně ve svém zvoleném oboru, není lehké kurz a vzdělávací semináře absolvovat z finančního hlediska.“

„Nejlepší by bylo, pokud by se systém vzdělávání vrátil zpět na čas před 20 lety- 4 roky na SZŠ + 1 rok max. specializace (nepovinně).“

Z těchto odpovědí můžeme vyvodit několik závěrů. Problémem je zejména absence motivačního systému, delší studium ale pouze na teoretické úrovni a nevyhovující koncepce současného nastavení systému vzdělávání ze strany MZČR.

5.4 Analýza vzdělávacího systému

5.4.1 Interní dokumenty

Analýzou interních dokumentů byl charakterizován proces plánování a realizace vzdělávání ve FNKV. Směrnice poskytli náhled na tyto fáze cyklu z hlediska administrativy a přidělení odpovědností v jednotlivých krocích procesu realizace vzdělávání.

Má-li být vzdělávání financováno a podporováno nemocnicí, musí vzdělávací potřeba vycházet z potřeb organizace. V ostatních případech není zaměstnanci bráněno v absolvování aktivity, ale není mu ani poskytnuta finanční podpora a není zaručena podpora ve smyslu studijního volna.

Administrativní kroky předcházející absolvování vzdělávací aktivity jsou jasně definovány vnitřními směrnicemi. Prvním krokem je vyplnění formuláře žádosti o účasti na dalším vzdělávání. Následně je nutné zajištění souhlasu příslušného vedoucího pracovníka. U NLZP je to vrchní sestra, vrchní laborant, vedoucí fyzioterapeut, atd. U lékařů je jím přednosta kliniky či v některých případech primář. Po schválení vyplněného formuláře je tento předán do Oddělení dalšího vzdělávání, které zajišťuje jeho přesun ke schválení personálním odborem či příslušným náměstkům.

Ve chvíli, kdy je žádost o účast schválena všemi kompetentními složkami se účastník vzdělávání hlásí do evidence příslušného poskytovatele vzdělávací aktivity. V této fázi také vyplňuje cestovní příkaz, který poskytuje všechny potřebné informace k evidenci jak pro personální, tak pro ekonomický odbor či pro Oddělení dalšího vzdělávání. Cestovní příkaz je tak nejdůležitějším dokumentem, neboť jeho součástí jsou všechna potvrzení- o přihlášení, o absolvování, o počtu získaných kreditů. Cestovní příkaz je také podkladem pro vyúčtování všech nákladů. Společně se žádostí o zařazení do dalšího vzdělávání se pak zakládá do osobní složky zaměstnance v Oddělení zaměstnaneckých záležitostí.

5.4.2 Řízené rozhovory

Plánování vzdělávání je zodpovědností personálního oddělení, které koordinuje vzdělávací procesy napříč jednotlivými klinikami, ale i nemocnice jako celku. Vychází jednak z generační situace na klinikách a budoucích požadavcích na kvalifikované pracovníky, dále z požadavků pracovníků samotných, ale rovněž také z ekonomické situace nemocnice. Základním identifikačním faktorem je tak celkový přínos získané kvalifikace pro FNKV. Klíčové jsou také legislativní požadavky. Plánuje se nejčastěji při ročním hodnocení odborného růstu a proběhnuvšího vzdělávání. V mnoha případech si zaměstnanci vzdělávací akce vyhledávají sami.

Realizace vzdělávání vychází z Finančního plánu vzdělávání jednotlivých pracovišť. Tento je pravidelně každý rok aktualizován dle požadavků na odbornosti zaměstnanců a dosažených ekonomických výsledků a možností FNKV, je schvalován vedením nemocnice. Snahou vedení je, aby maximum vzdělávacích aktivit probíhalo na půdě FNKV, neboť většina pracovišť je akreditována pro postgraduální vzdělávání. Vzdělávání je tedy realizováno interně a externě. Interně jde o vstupní školení, zaškolení na pracovišti, povinná školení ze zákona a odborné vzdělávací akce pro specifické skupiny zaměstnanců. Externí vzdělávání zahrnuje specializační vzdělávání, další vzdělávání (VŠ, VOZŠ, SZŠ, aj.) a další vzdělávací akce, jako jsou kurzy, semináře, stáže apod. Realizace následně probíhá na základě schválené žádosti. Kdy při schvalování je přihlíženo k ceně studia, délce pracovního poměru u FNKV a výši pracovního úvazku zaměstnance. Hodnocení je uskutečňováno prostřednictvím vedoucích zaměstnanců ve spolupráci s vedením a vedoucím personálního odboru a probíhá jednou ročně. Povinná školení bývají na závěr hodnocena pomocí vědomostních písemných testů. Další formou hodnocení je krátká prezentace pro ostatní kolegy po absolvování aktivity.

Největším úskalím je nekonceptnost celého vzdělávacího procesu a časté změny podmínek pro získávání způsobilostí. Dále nesoulad mezi vzdělávacími potřebami, jejich realizací a skloubením s běžným provozem, potažmo osobním životem zaměstnanců. Značnou překážkou jsou také omezené finanční zdroje. Dalším úskalím je množství nabízených kurzů a seminářů, u nichž přes jejich vysokou cenu není garantována odpovídající kvalita a přínosnost. Takové množství kurzů je na trhu

zejména proto, že každá sestra je povinna nasbírat 40 kreditů pro získání registrace k výkonu povolání. A hodnota běžného semináře je 2 body, vzniká tak prostor i pro nevyhovující kurzy a semináře.

V oblasti specializačního vzdělávání lékařů je kladně hodnocena náročnost podmínek pro získání způsobilosti (např. počet výkonů a jejich spektrum), která zaručuje dostatečnou kvalitu a zkušenost lékařů, kteří způsobilost získají. Pozitivně byl také ohodnocen přístup zaměstnanců, jejichž profese je náročná fyzicky, psychicky i časově a přesto se zodpovědně věnují dalšímu vzdělávání, i na úkor svého volného času. Stejně tak přístup vedení k dalšímu vzdělávání, kdy je snaha ho podporovat. Ať už formou kvalifikačních dohod, rezidenčních míst či studijního volna.

5.4.3 Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že většinou respondentů byly ženy (96%). Věkové rozložení mělo zastoupení ve všech kategoriích, výrazněji pak ve věku 41 let a více. Polovina dotazovaných uvedla, že žije v manželství. Nejčastěji dosaženým vzděláním účastníků průzkumu bylo vzdělání střední a vysokoškolské. Co se týká praxe v oboru více jak polovina má praxi delší dvaceti let.

Pro nás důležitým poznatkem je fakt, že 80% respondentů považuje další vzdělávání za nezbytné. Negativní odpovědi se objevovaly u nejstarších odpovídajících, z kategorie 51 let a více, s absolvovaným středoškolským vzděláním. Toto si lze vysvětlit tím, že s blížícím se odchodem do důchodu klesá u sester zájem o další vzdělávání a snižuje se tak pro ně jeho hodnota. Nicméně 75% zdravotníků vidí přímou úměru mezi účastí na dalším vzdělávání a zvyšováním kvality zdravotnických služeb. Zamítavá stanoviska byla komentována tak, že vždy záleží zejména na osobnosti a přístupu pracovníka a teoretické znalosti nemohou vyvážit praktické zkušenosti. Nicméně 70% pracovníků uvedlo, že účast na vzdělávání má vliv na jejich jistotu při výkonu povolání. Jako největší přínos spatřují respondenti rozvoj a prohloubení znalostí z oboru a získání nových poznatků. Zaměření dalšího vzdělávání je ale dle průzkumu spíše teoretického rázu. Polovina dotazovaných zvolila možnost zaměření jak na teorii, tak i praxi, kde ale poměr mezi nimi není vyvážený, teorie zdaleka převažuje. Čistě

prakticky zaměřené aktivity uvedlo pouze 5% respondentů. Využití absolvovaného vzdělávání v praxi uvedlo 70% pracovníků.

Současné nastavení systému vzdělávání FNKV shledává 61% zaměstnanců jako vyhovující. Poměrně velká část 31% zaměstnanců má k systému jisté výhrady, zde je tedy rozhodně prostor pro případná vylepšení. Kladně bylo hodnoceno množství vzdělávacích akcí a rozmanitost nabízených témat. Stejně tak i spolupráce s vedením a vzdělávacím oddělením. Co se vedení týká, zaměstnanci oceňují podporu a vstřícnost zaměstnavatele při uvolňování na vzdělávací aktivity, studijní volno, ale třeba také kvalifikační dohodu, které mohou využít. Pozornost byla věnována také přístupu zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání. Většina respondentů (73%) uvádí, že jim zaměstnavatel či nadřízený vychází vstříc. Jako konkrétní vstřícné kroky uvedlo nejvíce dotázaných (39%) započítání času stráveného na vzdělávací akci do odpracovaných hodin a studijní volno (34%), Příspěvek či úhrada vzdělávání byly uskutečněny v 27% případech. Financování kurzů a uvolňování na ně bylo ale zároveň předmětem některých výhrad. Vzhledem k tomu, že nemocnice má omezené finanční zdroje, ale stejně tak i personální zdroje, není možné vyhovět každému žadateli přesně podle jeho představ. Negativně hodnocena byla taky situace v oblasti vzdělávání farmaceutů. Tito nemají vyřešeno specializační vzdělávání, a pokud neabsolvují pětileté prezenční studium zakončené atestací, jsou nuceni studovat jiné obory, než je farmacie. Velmi často byla vzdělávacím aktivitám vytýkána nedostatečná praktičnost výcviku. Množství mnohdy málo využitelné teorie zbytečně zabírá časový prostor pro zdokonalování praktických dovedností. Dalším negativním faktem je neexistence motivačního programu, který by systematicky odměňoval pracovníky za jejich aktivitu v dalším vzdělávání. Zdravotníci tak mají mnoho zákonných povinností a odpovědností, ale odpovídající finanční ohodnocení chybí. Ocenění zvýšení kvalifikace uvedlo 53% zaměstnanců. Pokud k ocenění došlo, šlo většinou o ohodnocení slovní (48%) či finanční (43%).

Informovanost pracovníků o možnostech vzdělávání je na dobré úrovni, 74% zaměstnanců bylo ze strany svého nadřízeného či přímo zaměstnavatelem informováno o možnostech dalšího vzdělávání. Zbylá část nám opět poskytuje prostor pro optimalizaci. Množství a kvalita informací, které byly pracovníkům předány, je v 76% případech dostačující. Dalším zdrojem informací, kromě nadřízeného či zaměstnavatele je

vlastní aktivita, při vyhledávání vzdělávacích akcí, tímto způsobem informace získává 37% zaměstnanců. Nabídka konkrétního vzdělávání byla poskytnuta 62% zaměstnanců. Tento fakt souvisí s aktivitou nadřízených pracovníků, je tedy opět prostorem k zamyšlení. Ve většině případů (v 80%) si zaměstnanci další vzdělávání zařizují zaměstnanci sami, což u nich může vyvolávat pocit zvýšené administrativní zátěže. Svědčí o tom i 54% odpovědí, které nepovažují administrativu spojenou se vzděláváním za přiměřenou. Povědomí o tom, kdo je kompetentní osobou ve věcech vzdělávání je v 79% případů na dobré úrovni, tedy více než tři čtvrtiny pracovníků ví, na koho se obrátit. Stejně tak znalost postupů při zájmu o vzdělávání je uspokojivá, neboť 80% respondentů ví, jak má postupovat. K přidělení školitele dochází pouze v 16% případů. Školitel je přidělován pouze lékařům, a to buď při výkonu praxe, anebo před atestací. Takto přidělený školitel svou funkci plní většinou uspokojivě (79%).

Hodnocení či přezkoušení po absolvování kurzu uvedlo 50% zaměstnanců. Zde lze spatřit mezeru. Vzdělávací aktivity je třeba průběžně hodnotit, aby byla zajištěna jejich odpovídající kvalita. Množství nabízených aktivit v požadovaných oborech bylo hodnoceno spíše kladně (59%). Další z oblastí, na které je tedy vhodné se zaměřit. Celková spokojenost se současným nastavením systému vzdělávání zdravotníků v ČR je nízká, pouze 5% dotazovaných je spokojeno, spíš spokojeno je 36%. Kladně hodnotí povinnost kontinuálního vzdělávání, záporně pak systém uznávání způsobilostí. Poslední otázka se týkala ochoty účastnit se dalšího vzdělávání i v případě, že by nebylo povinné ze zákona.

5.5 Závěry průzkumu

Na základě cíle práce byly stanoveny průzkumné otázky a hypotézy, které jsme se provedeným kvantitativním a kvalitativním šetřením snažili potvrdit, či vyvrátit. Zde jsou tedy závěry a vyhodnocení provedených průzkumů.

Nedostatečná ochota zaměstnanců účastnit se dalšího vzdělávání.

Hypotéza č. 1

Předpokládáme, že ve FNKV pracuje více zaměstnanců ochotných dále se vzdělávat, než těch, kteří další vzdělávání odmítají.

Hypotéza byla potvrzena, 78% respondentů by absolvovalo další vzdělávání i v případě, že by jim to nenařizoval zákon. Z rozhovorů také vyplynul a byl kladně hodnocen vysoký zájem o další vzdělávání

Hypotéza č. 2

Předpokládáme, že ve FNKV pracuje více zaměstnanců, kteří považují další vzdělávání za nezbytnou součást svého pracovního života, než těch, kteří ho považují za ztrátu času.

I tato hypotéza byla potvrzena. V 80% případů je vzdělávání považováno jako nezbytné. 75% dotazovaných si myslí, že kvalita poskytovaných služeb souvisí s absolvovaným vzděláváním a 70% má díky němu větší jistotu při výkonu své práce.

Nedostatečná informovanost zaměstnanců a nevhodné nastavení vzdělávacího systému.

Hypotéza č. 3

Předpokládáme, že většina zaměstnanců má dostatek informací o vzdělávacím systému od přímého nadřízeného, personálního oddělení či oddělení vzdělávání, než z vlastní iniciativy.

Hypotéza byla opět potvrzena. 74% respondentů uvedlo, že byli informováni svým nadřízeným či zaměstnavatelem o možnostech dalšího vzdělávání. Dále 76% respondentů považuje nabyté informace za dostatečné.

Hypotéza č. 4

Předpokládáme, že administrativní zátěž spojená s dalším vzděláváním nemá na účast větší vliv, než ostatní překážky.

Tato hypotéza i přes to, že 44% zaměstnanců považuje administrativu spojenou s dalším vzděláváním za nepřiměřenou, byla potvrzena. Jednak proto, že pracovníci mají o vzdělávání enormní zájem, ale také proto, že 73% jich uvedlo, že jim zaměstnavatel v tomto směru vychází vstříc, a snaží se tak ostatní překážky odstranit.

Nízká využitelnost dalšího vzdělávání v praxi a jeho nedostatečná nabídka.

Hypotéza č. 5

Předpokládáme, že ve FNKV je více zaměstnanců spokojených se skladbou a nabídkou vzdělávacích aktivit, než těch, kteří něco v tomto směru postrádají.

I pátá hypotéza byla potvrzena. Kdy 59% dotazovaných odpovědělo, že mají na výběr z dostatečného množství vzdělávacích aktivit v požadovaných oborech.

Hypotéza č. 6

Předpokládáme, že ve FNKV je více zaměstnanců, jejichž vzdělávací potřeby jsou naplňovány, než těch, kteří jsou nespokojeni.

Hypotéza byla potvrzena. Současný systém vzdělávání v organizaci shledává 61% zaměstnanců jako uspokojivý. Přičemž 70% respondentů uvedlo, že absolvované vzdělávání využijí v praxi, čímž dochází k naplňování jejich vzdělávacích potřeb.

5.6 Návrh optimalizace na základě provedeného průzkumu

Na základě provedených šetření a zjištěných skutečností jsme schopni uvést několik doporučení a návrhů pro optimalizaci vzdělávacího systému FNKV. Jednotlivé oblasti, kterých se optimalizace týká, jsou uvedeny níže.

Aktivita vedoucích zaměstnanců

V první řadě je třeba zaměřit se na aktivitu vedoucích zaměstnanců, jimiž pro všeobecné sestry jsou vrchní sestry a pro lékaře primáři. Je nutná zvýšená aktivita při identifikování a plánování dalšího vzdělávání. Nelze se spoléhat na iniciativu zaměstnanců při vyhledávání vhodných vzdělávacích aktivit. A tak by nabídka případného dalšího vzdělávání měla být uskutečněna při pravidelném ročním hodnocení, v souladu s požadavky jak pracoviště, tak pracovníka. S aktivitou vedoucích pracovníků souvisí i míra informovanosti o jednotlivých možnostech dalšího vzdělávání ve FNKV a o konkrétních vzdělávacích aktivitách.

Personální oddělení a Oddělení vzdělávání

Tato oddělení musí klást větší důraz na informovanost zaměstnanců o kompetentních osobách, jež mají na jejich pracovišti na starosti vzdělávání. Stejně tak jako na znalost konkrétních postupů při zájmu o nějakou vzdělávací aktivitu. Je nutné, aby každý zaměstnanec věděl, na koho se obrátit, případně jakým způsobem o vzdělávání požádat. U nově nastupujících zaměstnanců by mělo informovat právě personální oddělení, u zaměstnanců stávajících je tento úkol spíše v rukou vedoucích pracovníků, což opět souvisí s potřebou jejich zvýšené aktivity. Dalším faktem k zamyšlení je míra administrativní zátěže. Zdali by bylo možné proces žádání zjednodušit. Snahou by mělo být co nejméně administrativních kroků.

Hodnocení vzdělávacího procesu

Fáze vzdělávacího cyklu, které není věnována dostatečná pozornost, je evaluace. Vzhledem k omezeným finančním možnostem, je nezbytně nutné investovat prostředky pouze do takových vzdělávacích aktivit, které jsou v odpovídající kvalitě a přinesou požadovaný efekt. Je proto nutné jednotlivé aktivity hodnotit. Je také možné

zaměstnance případně přezkušovat. Protože jak již bylo řečeno, v některých případech se může stát, že vzdělávací akce je absolvována pouze s cílem zisku kreditů, bez většího zájmu, což je neefektivní investice.

Motivační program

Bylo by vhodné zvážit tvorbu motivačního programu, neboť ohodnocení absolvovaného vzdělávání sice probíhá, ale zdaleka ne ve všech případech. Opět jsme u přiděleného rozpočtu, který toto značně ztěžuje, nicméně motivovat lze i jinými způsoby. Například vyhlášení soutěže v rámci kliniky, případně celé nemocnice, s odměnou pro aktivní pracovníky, kteří se smysluplně a zodpovědně vzdělávají, bude vyžadovat minimální finanční náklady. Slovní ohodnocení a pochvala nevyžadují žádné finanční prostředky a měly by tak být provedeny vždy. Stejně tak by bylo vhodné podporovat iniciativu pracovníků týkající se vzdělávání. Ať už je to vyhledávání či upozornění na zajímavou akci či prezentace nových informací po jejím absolvování.

Struktura vzdělávacích aktivit

Další oblastí, ve které je velký prostor optimalizaci, je množství a náplň vzdělávacích aktivit. Bohužel v tomto směru může nemocnice působit pouze omezeně. Toto je spíše podnětem pro MZČR, které by mělo zvážit zvýšení podílu praxe ve vzdělávání zdravotníků, stejně tak jako rozšíření nabídky pro specializované obory. Samostatnou kapitolou je pak pregraduální vzdělávání farmaceutů, které jak již bylo několikrát zmíněno, naprosto chybí.

Uplatnění školitelů

Posledním návrhem pro optimalizaci je zavedení školitelů. Respektive jejich přiřazení i k nelékařským zdravotnickým pracovníkům, alespoň po dobu adaptačního procesu. Školitel by mohl přinést úlevu i již zmíněným vedoucím pracovníkům, jejichž aktivita v oblasti vzdělávání podřízených zaměstnanců nemusí být vždy požadované úrovně. Což ale nelze vždy přikládat jejich lenosti či neochotě. Spíše množství povinností, které mají. Kromě toho, že zajišťují praktický chod klinik a pracovišť, zásobování materiálem či prádlem, ad hoc úkoly (typu rozbitý přístroj, protékající záchod, padající omítka), leží na jejich bedrech ještě obrovské množství

administrativních povinností. Administrativa související s pacienty, se zaměstnanci i vybavením kliniky. Vzhledem k osmihodinové pracovní době, tak často není v jejich silách věnovat dostatečnou pozornost problematice vzdělávání. Stálo by tedy za úvahu, na každé klinice zvolit jednu osobu, která by zaštiťovala vzdělávání a s ním související skutečnosti. Což ale ovšem opět souvisí s možností tohoto pracovníka ohodnotit a na ochotě zaměstnanců tuto „funkci“ zastávat.

* * *

Shrnutí praktické části

V praktické části diplomové práce byla představena charakteristika použitých průzkumů, průzkumný vzorek a průběh realizace. Byla předložena analýza interních směrnic, shrnuty a interpretovány výsledky řízených rozhovorů, byly graficky znázorněny výsledky dotazníkového šetření, které byly také v souvislostech problematiky interpretovány. Následně byly vyřčeny závěry průzkumu, na základě kterých byly potvrzeny všechny stanovené hypotézy. Závěrem praktické části je návrh optimalizace v oblastech vzdělávacího systému, které vyplynuly z průzkumů.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce bylo další vzdělávání zdravotníků ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady. Cílem práce byla analýza a návrh optimalizace vzdělávacího systému FNKV. Vzhledem k tomu, že zdravotnická povolání podléhají regulaci MZČR, je i interní systém vzdělávání do značné míry závislý na nařízeních a požadavcích tohoto ministerstva. Není tak zcela v rukou nemocnic, aby si svůj systém nastavili tak, jak sami uznají za vhodné, primárně musí plnit zákonné požadavky. Práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické. Šetření bylo provedeno třemi metodami, které měly potvrdit, či vyvrátit předem stanovené hypotézy.

Teoretická část se skládá ze tří kapitol, z nichž každá na základě analýzy odborné literatury vysvětluje klíčové pojmy dalšího vzdělávání zaměstnanců. V první kapitole to byly například pojmy lidské zdroje, lidský kapitál, a také učení, rozvoj a vzdělávání všeobecně.

Následující kapitola už se věnuje konkrétně vzdělávání dospělých. Opět byly vysvětleny ty nejdůležitější pojmy týkající se této problematiky. Byl zmíněn význam konceptu celoživotního vzdělávání. Dále byly uvedeny formy dalšího vzdělávání, instituce, které další vzdělávání poskytují a možnosti jeho financování. V této kapitole bylo také představeno vzdělávání zdravotníků, které bylo rozděleno na profesní vzdělávání všeobecných sester a specializační vzdělávání lékařů.

Závěr teoretické části práce se zaměřuje na vzdělávání v organizaci a jeho charakteristiku, charakterizován je rovněž pojem optimalizace. Byly definovány cíle, oblasti a přístupy, se kterými se v oblasti dalšího vzdělávání můžeme setkat. Zvláštní pozornost byla věnována třem přístupům a to sice konceptu učící se organizace, kompetenčnímu přístupu a systematickému přístupu. Své místo zde také zaujalo členění a analýza metod on the job a off the job. Poslední podkapitola teoretické části se věnuje popisu fází vzdělávacího systému. Tento je prezentován jako čtyřfázový, opakující se cyklus, sestávající z identifikace, plánování, realizace a evaluace vzdělávacích potřeb.

Praktická část je tvořena dvěma kapitolami. První z nich charakterizuje průzkum samotný a jeho cíle. Stručně charakterizuje také Fakultní nemocnici Královské

Vinohrady, jejíž vzdělávací systém je zkoumán. Zároveň je definován i průzkumný vzorek, který byl tvořen lékaři a všeobecnými sestrami. V souvislosti s průzkumným cílem byly stanoveny také tři průzkumné problémy a z nich vycházející hypotézy, kterých bylo celkem šest. Charakterizovány byly také jednotlivé využívané průzkumné metody a jejich časový harmonogram.

Druhá kapitola se věnuje samotné analýze dat. Nejprve jsou analyzovány interní dokumenty, charakterizující fázi plánování a realizace. V části s řízenými rozhovory nalezneme jednotlivé otázky a odpovědi na ně, které nám poskytují pohled na zkoumanou problematiku z jiného úhlu a slouží k doplnění výsledků dotazníku. Získaná data jsou v případě dotazníkového šetření zobrazena v grafech a doplněna slovním popisem. Všechna tato zjištěná fakta jsou analyzována pro lepší přehlednost ještě v samostatné podkapitole. Po této následuje závěr průzkumu, který se věnuje stanoveným hypotézám. Všech šest hypotéz bylo šetřením potvrzeno. Poslední důležitou částí je pak návrh optimalizace, jenž vychází ze zjištěných skutečností.

Neboť vedení FNKV projevilo zájem o výsledky průzkumu, bude mu tato práce předána k internímu využití v procesech vzdělávacího cyklu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAKOŠ, Eduard; BINEK, Jan; PÓČ, David. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty: referenční příručka*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. ISBN 8073800136.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024748245.

BUKAČOVÁ, Tereza. *Analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve zdravotnictví*. Praha, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEK, Milan. Lékaři sami sobě. *Tempus Medicorum: Časopis České lékařské komory*. Olomouc, 2009, 18(11). ISSN 12147524.

LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 3. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2002. ISBN 80-7048-017-3.

MAYERHOFFEROVÁ, Helene a Gabriele RIEDLOVÁ. Personální rozvoj. In KASPER Helmut, Wolfgang MAYRHOFER (ed.). *Personální management, řízení, organizace*. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, ISBN 80-861-3157-2.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-735-7738-4.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání – nakladatelství Tauris, 2001. ISBN 8021103728.

NOVOTNÝ, Petr. Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.

PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. 1. vyd. Praha: MJF, 2003, ISBN 80-86284-29-8.

PALÁN, Zdeněk. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-867-2331-0.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-736-7647-6.

RABUŠICOVÁ, Milada; RABUŠIC, Ladislav (eds). *Učíme se po celý život? : o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-2104779-2.

STAŇKOVÁ, Marta. *České ošetrovatelství 8: Jak se můžeme registrovat v České asociaci sester*. Vyd. 1. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 2001, Praktická příručka pro sestry. ISBN 80-701-3330-9.

VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-726-1273-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MARQUARDT, Michael J. *Building the learning organization: achieving strategic advantage through a commitment to learning*. 3rd ed. Boston, MA: Nicholas Brealey Pub., 2011. ISBN 1904838324.

MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2011. ISBN 053845315X.

SENGE, Peter M. *The FIFIA discipline: the art and practice of the learning organization*. Rev. and updateded. London: Random House Business Books, 2006, 445 p. ISBN 19-052-1120-1.

The Link between Individual and Organizational Learning [online]. 1993, **1993**(35) [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://aplikace.msmt.cz/HTM/JSinformaceodalsimvzdelavani.htm>

Statut IPVZ 2004 [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/zakladni-informace-o-ipvz/statut-ipvz>

Vzdělávání dospělých. *Andromedia* [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych>

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3146-3242. ISSN 1211-1244. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Seznam použitých legislativních zdrojů

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/36/ES ze dne 6. července 2005 o uznávání odborných kvalifikací. Dostupné také z <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3Ac11065>

Vyhláška č. 423/2004 Sb. ze dne 30. června 2004, kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 139, s. 8094-8096. Dostupné také z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonStruct.jsp?idBiblio=58215&recShow=5&unpackedPath=0&fulltext=423~2F2004~20Sb.&rpp=15#parCnt>.

Vyhláška č. 424/2004 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 139, s. 8096-8142. Dostupné také z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=424~2F2004~20Sb.&rpp=15#seznam>

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3242. Dostupné také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1434-1452. Dostupné také z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonInfo.jsp?idBiblio=57522&nr=95~2F2004&rpp=15#local-content>

Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1452-1481. Dostupné také z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=96/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

SEZNAM ZKRATEK

CP- Cestovní příkaz

EU – Evropská unie

FNKV – Fakultní nemocnice Královské Vinohrad

IPVZ – Institut pro vzdělávání zdravotníků

MZČR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky

NCO NZO – Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů

NLZP- Nelékařský zdravotní pracovník

ODV- Oddělení dalšího vzdělávání

OZZ- Oddělení zvláštních záležitostí

PC- Pracovní cesta

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání.....	14
Obrázek 2 Složky rozvoje lidských zdrojů	17
Obrázek 3 Grafické znázornění celoživotního vzdělávání	20
Obrázek 4 Cyklus vzdělávání v organizaci.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled manažerů.....	58
---------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	59
Graf 2 Věk respondentů	60
Graf 3 Rodinný stav	61
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání	78
Graf 5 Délka praxe.....	79
Graf 6 Nezbytnost dalšího vzdělávání	80
Graf 7 Vliv dalšího vzdělávání na kvalitu služeb ve zdravotnictví	81
Graf 8 Spokojenost se vzdělávacím systémem ve FNKV	82
Graf 9 Výhrady vůči současnému systém vzdělávání FNKV	84

Graf 10 Informovanost o možnostech dalšího vzdělávání.....	86
Graf 11 Míra informovanosti o dalším vzdělávání pracovníků	87
Graf 12 Zdroj získávání informací o dalším vzdělávání.....	88
Graf 13 Nabídka vzdělávání od nadřízeného či zaměstnavatele	89
Graf 14 Aktivita při zařizování dalšího vzdělávání	90
Graf 15 Povědomí o kompetentních osobách	91
Graf 16 Přidělení školitele	92
Graf 17 Péče ze strany školitele.....	93
Graf 18 Znalost postupů při zájmu o vzdělávání	94
Graf 19 Přiměřenost administrativy spojené se vzděláváním.....	95
Graf 20 Vstřícnost zaměstnavatele	96
Graf 21 Konkretizace vstřícných kroků.....	97
Graf 22 Vliv vzdělávání na jistotu při výkonu povolání	98
Graf 23 Očekávané přínosy dalšího vzdělávání	99
Graf 24 Zaměření dalšího vzdělávání.....	100
Graf 25 Využití v praxi.....	101
Graf 26 Hodnocení či přezkoušení po absolvovaném vzdělávání.....	102
Graf 27 Ocenění zvýšení kvalifikace zaměstnavatelem/ nadřízeným	103
Graf 28 Způsob ohodnocení zvýšení kvalifikace	104
Graf 29 Dostatečné množství nabízených akcí v požadovaném oboru	105
Graf 30 Spokojenost se vzdělávacím systémem v ČR	106

Graf 31 Ochota účastnit se vzdělávání v případě jeho dobrovolnosti 107

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B- Žádost o povolení výzkumu	VII
Příloha C- Formulář řízeného rozhovoru.....	VIII
Příloha D Žádost zaměstnance FNKV o souhlas se zařazením.....	IX
Příloha E- Cestovní příkaz k tuzemské pracovní cestě.....	X

Dotazník

Vážený respondente,

jmenuji se Tereza Romanová a jsem studentkou magisterského studia v oboru Andragogika, na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Tento dotazník jsem sestavila pro sběr informací pro mou diplomovou práci s názvem „**Analýza a návrh optimalizace systému vzdělávání ve vybraném zdravotnickém zařízení.**“

Cílem dotazníku je zjistit reálnou situaci v oblasti vzdělávání ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady.

Tímto bych Vás chtěla požádat o spolupráci a pravdivé odpovědi, díky kterým mohu dotazník vyhodnotit a výsledky průzkumu použít do diplomové práce. Ujišťuji Vás, že tento dotazník je anonymní a zjištěná data budou využita pouze pro závěrečnou práci. Vyberte prosím jednu z nabízených možností, pokud nebude uvedeno jinak.

Srdečně Vám za spolupráci děkuji a věřím, že Vámi poskytnuté informace mi pomohou o tématu mé diplomové práce zjistit dostatek informací.

Bc. Tereza Romanová

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Jaký je Váš věk?

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51- více

3. Jaký je Váš rodinný stav?

- a) vdaná/ ženatý
- b) svobodná/ svobodný
- c) rozvedená/ rozvedený
- d) vdova/ vdovec

4. Jaká je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) SZŠ
- b) VOŠZ
- c) VŠ
- d) jiné prosím vypište _____

5. Jaká je délka Vaší praxe?

- a) do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) od 11 do 20 let
- d) více jak 20 let

6. Myslím si, že další vzdělávání je nutností:

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

7. Myslím si, že účast na dalším povinném vzdělávání je nezbytným předpokladem zkvalitňování zdravotnických služeb.

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

8. Současný systém dalšího vzdělávání ve FNKV je pro mě vyhovující:

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

9. Nejvíce oceňuji:

10. Vůči současnému systému dalšího vzdělávání mám výhrady:

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

11. Pokud ano, uveďte prosím:

12. Byl/a jste informován/a o možnostech dalšího vzdělávání?

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

13. Ohledně dalšího vzdělávání mám dostatek informací.

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

14. Jakým způsobem získáváte informace o nabídkách vzdělávacích akcí nejčastěji?

- a) Sám/a iniciativně vyhledávám akce, které jsou tematicky zaměřené na oblast, která mě zajímá
- b) Od kolegů, zaměstnavatele apod. (reaguji na nabídku)

15. Byla Vám možnost další kvalifikace nabídnuta zaměstnavatelem/nadřízeným?

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

16. Další vzdělávání si zařizují sám/a.

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

17. Vím přesně na koho se mám ohledně dalšího vzdělávání obrátit:

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

18. Mám přiděleného školitele:

- a) ano
- b) ne

18b. Pokud jste odpověděli ano:

Školitel se o mě stará.

- a. Zcela nesouhlasím
- b. Spíše nesouhlasím
- c. Spíše souhlasím
- d. Zcela souhlasím

19. Vím přesně, jak postupovat chci-li se zúčastnit dalšího vzdělávání:

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

20. Administrativa spojená s dalším vzděláváním je přiměřená.

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

21. Zaměstnavatel mi v dalším vzdělávání vychází vstříc.

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

21b. Pokud jste odpověděli ano:

- a. čas strávený na vzdělávací akci, která se tematicky vztahuje přímo k práci na Vašem pracovišti, bývá započítáván do odpracovaných hodin
- b. zaměstnavatel hradí poplatky za vzdělávací akce, případně alespoň přispívá

c. zaměstnavatel poskytuje studijní či náhradní volno

22. Díky dalšímu vzdělávání se při výkonu svého povolání cítím jistěji.

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

23. Od dalšího vzdělávání očekávám, že: můžete zvolit více odpovědí

- a) se naučím něco nového
- b) se zlepší moje praktická dovednost
- c) se zvýší moje finanční ohodnocení
- d) postoupím na vyšší pozici
- e) dojde k rozvoji a prohloubení znalostí z oboru
- f) budu lépe zvládat svou práci
- g) je to jen další nepříjemná povinnost

24. Další vzdělávání je zaměřeno zejména na:

- a) znalosti
- b) dovednosti a praktický nácvik
- c) obojí

25. Další vzdělávání je zaměřeno na to, co využiji v praxi:

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

26. Byl/a jste někdy hodnocen/a, přezkušován/a po absolvování vzdělávání?

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Zcela souhlasím

27. Bývá zvýšení Vaší kvalifikace oceněno Vaším zaměstnavatelem/nadřízeným?

- a) Zcela nesouhlasím
- b) Spíše nesouhlasím
- c) Spíše souhlasím

d) Zcela souhlasím

27b. Pokud jste odpověděli ano, jakým způsobem:

a. finanční ohodnocení

b. povýšení

c. slovní ohodnocení

d. jiné ^{prosím uveďte} _____

28. Je podle Vašeho názoru nabídka vzdělávacích akcí tematicky zaměřených přímo na práci na Vašem pracovišti dostatečná?

a) Zcela nesouhlasím

b) Spíše nesouhlasím

c) Spíše souhlasím

d) Zcela souhlasím

29. Se současným systémem specializačního vzdělávání v ČR jsem spokojen/a.

a) Zcela nesouhlasím

b) Spíše nesouhlasím

c) Spíše souhlasím

d) Zcela souhlasím

30. Účastnil/a byste se vzdělávacích akcí i v případě, že by další vzdělávání zdravotníků nebylo povinné?

a) Zcela nesouhlasím

b) Spíše nesouhlasím

c) Spíše souhlasím

d) Zcela souhlasím

Prostor pro Vaše případné návrhy, doporučení či poznámky:

Příloha B- Žádost o povolení výzkumu



Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
Náměstkyně pro ošetrovatelskou péči a řízení kvality zdravotní péče
Šrobárova 50, 100 34 Praha 10, telefon: 267 162 207, fax: 267 163 158 IČO: 00064173

V Praze dne: 20.12.2016
Vyřizuje: Petra Kučerová

Vážená paní
Bc. Tereza Romanová
studentka
Univerzita Jana Amose Komenského
v Praze, obor Andragogika

Věc: **Žádost o umožnění provedení dotazníkového šetření - odpověď**

Vážená paní bakalářko,

k Vaší žádosti ve věci umožnění provedení dotazníkového šetření ve FN Královské Vinohrady pro účely zpracování diplomové práce na téma „Analýza a návrh optimalizace systému vzdělávání ve vybraném zdravotnickém zařízení“ v rámci studia na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze, oboru Andragogika, Vám sděluji, že s provedením dotazníkového šetření souhlasím za předpokladu dodržení zákona č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování a zákona č. 101/2000Sb. o ochraně osobních údajů v platném znění.

S pozdravem

PhDr. Libuše Gavlasová, MBA
náměstkyně pro ošetrovatelskou péči a
řízení kvality zdravotní péče

FAKULTNÍ NEMOCNICE
KRÁLOVSKÉ VINOHRADY
Šrobárova 50, 100 34 Praha 10
Náměstek pro ošetrovatelskou péči a
řízení kvality zdravotní péče

Příloha C- Formulář řízeného rozhovoru

Vážený pane/ paní... ,

ráda bych Vás požádala o odpověď na následující otázky, které bych chtěla využít pro svůj průzkum do diplomové práce. Cílem mé práce je analýza a návrh optimalizace vzdělávacího systému ve FNKV. Součástí praktické části práce je dotazníkové šetření, které bych chtěla doplnit hodnocením systému vedoucími pracovníky.

Mnohokrát děkuji za Váš čas.

Bc. Tereza Romanová

- 1./ Jakým způsobem identifikujete a plánujete vzdělávací potřeby zaměstnanců?
- 2./ Jakým způsobem realizujete a hodnotíte vzdělávání zaměstnanců?
- 3./ Co z Vaší pozice vnímáte jako největší problém při vzdělávání zaměstnanců?
- 4./ Co naopak hodnotíte v současném procesu vzdělávání kladně?

Příloha D Žádost zaměstnance FNKV o souhlas se zařazením...



Fakultní nemocnice Královské Vinohrady, Šrobárova 1150/50, 100 34 Praha 10
Odbor personální – oddělení vzdělávání

**Žádost zaměstnance FNKV o souhlas se zařazením do oboru
a o umožnění specializační přípravy - lékaři, zubní lékaři, farmaceuti**

Žadatel

Titul, jméno, příjmení:

Datum narození:

Telefon: e-mailová adresa:

Pracoviště:

Pracovní zařazení: nástup do FNKV dne:

Pracovní poměr na dobu určitou výše úvazku
 na dobu neurčitou do

Dosud získané specializace:

Obor datum atestace

Obor datum atestace

Obor:

základní obor

nástavbový obor

Zvolený základní kmen:

a) Ze vzdělávacího programu jsem již absolvoval(a) měsíců

b) Základní kmen jsem splnil(a) ke dni nemám splněný

Dosud registrované zařazení do oborů:


Obor datum zařazení kdo zařadil

Obor datum zařazení kdo zařadil

Datum

.....
podpis žadatele

Příloha E- Cestovní příkaz k tuzemské pracovní cestě

Razítko pracoviště:		PID		Příl. č. 1	
		FNKV, Šrobárova 1150/50, 100 34 Praha 10			
		CESTOVNÍ PŘÍKAZ K TUZEMSKÉ PRACOVNÍ CESTĚ			
Vyplní zaměstnanec před cestou (čitelně):					
Příjmení, jméno, titul:			Osobní číslo:		
Pracoviště (klinika, oddělení, atd.):			Nákladové středisko:		
Pracovní zařazení:		E-mail:			
Pracovní doba: od: do:		Telefon:			
Datum nástupu do FNKV:		Výše úvazku ve FNKV:			
Pracovní poměr na dobu: <input type="checkbox"/> neurčitou <input type="checkbox"/> určitou do:					
Začátek pracovní cesty			Konec pracovní cesty		
Místo (bydliště - úplná adresa, FNKV, atd.):	datum:	hodina:	Místo (bydliště - úplná adresa, FNKV, atd.):	datum:	
Účel cesty:			Účast: Aktivní <input type="checkbox"/> Pasivní <input type="checkbox"/> Jiná <input type="checkbox"/>		
Místo konání:			Z toho pracovních dnů:		
Délka cesty ve dnech:			Spolucestující:		
Určený dopravní prostředek (stanoví vedoucí zaměstnanec oprávněný k vyslání zaměstnance na cestu):					
Vlastní osobní automobil: <input type="checkbox"/>		Autobus: <input type="checkbox"/>		Vlak: <input type="checkbox"/>	
		MHD: <input type="checkbox"/>		Pěšky: <input type="checkbox"/>	
AUV za cenu hromadného dopravního prostředku (odst.2§157ZP): <input type="checkbox"/>					
Povinné školení řidičů osobních automobilů ze dne:					
Kopie velkého technického průkazu: <input type="checkbox"/>		Povinné ručení: <input type="checkbox"/>		Havarijní pojištění: <input type="checkbox"/>	
Zprávu z pracovní cesty vysílající ved. zaměstnanec požaduje: Ano: <input type="checkbox"/> Ne: <input type="checkbox"/>					
Způsob financování, předpokládané výdaje (vyčíslit):					
a) FNKV:		Částka v Kč		b) Grant:	
Jízdné <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Jízdné <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ubytování <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Ubytování <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Účastnický poplatek <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Účastnický poplatek <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nutné vedlejší výdaje <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Nutné vedlejší výdaje <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Stravné <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Stravné <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Předpokládané výdaje celkem Kč:			Předpokládané výdaje celkem Kč:		
Zaměstnanec s pracovní cestou souhlasí: Datum:..... Podpis:.....					
Ved. zaměstnanec oprávněný k vyslání zaměstnance na pracovní cestu (přednosta, primář, vrchní sestra, ředitel grantu atd.):			Podpis a razítko:		
Příjmení, jméno, titul:			Datum:		
<p><i>Zaměstnanec předá cest. příkaz (list č. 1 vč. příloh a list č.2) 15 kalendářních dnů před cestou vyplněný a podepsaný zaměstnancem oprávněným k vyslání na prac. cestu na sekretariát kliniky, který cest. příkaz zaeviduje v systému spis. služby, označí PID, a přeměruje na sekretariát příslušný podle platné SM_208 (u všech vzdělávacích akcí na sekretariát pers. odboru, kromě účasti lékařů na kongresech, konferencích atd. - tyto CP na sekret. úseku ředitele). Poté zaměstnanec vedoucí personálního odboru, náměstek pro grantové programy atd.):</i></p>					
Příjmení, jméno, titul:			Datum:		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Romanová

Obor: Mgr. A

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza a návrh optimalizace systému vzdělávání ve vybraném zdravotnickém zařízení

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 111

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.