

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby Bona, o.p.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Aneta Bojčeva / KEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 5. 2023 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je stanovit návrhy na doporučení na zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Bona o.p.s.

2. Výzkumné metody:

V bakalářské práci bylo použito několik metod. Teoretická část vznikla na základě literární rešerše z primárních a sekundárních zdrojů, které byly rovněž komparovány. V analytické části práce byly využity kvalitativní i kvantitativní metody. V rámci kvalitativní metody byl proveden polo strukturovaný rozhovor a kvalitativní metodou proběhlo dotazníkové šetření. Tyto metody byly následně vyhodnoceny a graficky zpracovány a staví na nich podaná doporučení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě poznatků z teoretické části práce byl sestaven dotazník, jakožto hlavní nástroj výzkumu. Výzkumu se účastnili zaměstnanci z organizace Bona, o.p.s., celkem se dotazníkového šetření účastnilo 62 respondentů. Rovněž byla stanovena výzkumná otázka a dílčí otázky, které na výzkumnou otázku odpovídají. Výzkumnou otázkou bylo, zda je aktuální stav vzdělávání zajišťované organizací dostačující pro potřeby sociálních pracovníků. Tuto výzkumnou otázku měly potvrdit či vyvrátit navazující dílčí výzkumné otázky, jež se ptali na spokojenost zaměstnanců se stavem vzdělávání v organizaci, na to, co zaměstnancům v oblasti vzdělávání a rozvoje ze strany organizace chybí, co by uvítali pro rozvoj svých pracovních činností a v jaké oblasti se rádi vzdělali. Ze zpracovaných výsledků práce vyplývá, že zaměstnanci jsou s dosavadním stavem vzdělávání spokojeni a to konkrétně (95%), avšak mají k němu určité výhrady. Respondenti ve výzkumu uvedli, že jim schází ze strany organizace vyšší finanční podpora na vzdělávání, větší možnost výběru vzdělávání a omezená volnost ve výběru. Pro rozvoj svých pracovních činností by zaměstnanci uvítali zejména kurz krizové intervence, psychoterapeutický výcvik a kurz zaměřený na manažerské dovednosti. Zaměstnanci by rádi načerpali znalosti v oblasti psychologie a psychiatrického minima, dále také v hlubší sociální práci a umění motivačních rozhovorů. Odpovědí na výzkumnou otázku tedy je, že aktuální stav vzdělávání, je pro zaměstnance dostačující, avšak je možné ho zoptimalizovat zapomocí navrhaných doporučení.

4. Závěry a doporučení:

Z výsledků zpracovaných dat z dotazníkového šetření byla organizaci Bona, o.p.s navrhnutá následující doporučení. Navýšit financování v oblasti vzdělávání či hledat alternativy v její finanční podpoře uvnitř i zvenčí. Kdy je možné i u financování zahrnout zjištěná data, že by si mohli zaměstnanci přispět do určité částky sami. Dále by bylo vhodné rozšířit nabídku nabízených vzdělávání či snížit požadovaná kritéria na povinná vzdělávání, aby bylo možné vytvořit vzdělávání více na míru potřebám zaměstnancům.

Organizaci Bona, o.p.s. bylo doporučeno zažádat o členství v České asociaci streetwork, která nabízí s svým členům mnoho výhod, včetně finanční podpory organizaci a to i v segmentu vzdělávání, rozšíření nabídky nabízených vzdělávání, protože ČAS spolu s Institucí kontaktní práce nabízí svá vzdělávání, s tím se pojí také výhoda vyplývající z členství v asociaci v podobě slev na vzdělávání pořádané asociací. Dále může organizace skrze Enovation zažádat o dotace na vzdělávání i třeba skrze projekt. Enovation navíc nabízí poradenství týkající se dotací. Společnost hodnotí projekty organizací a propojuje je s různými zdroji financování z ČR a EU, může pomoci s daňovými úlevami na výzkum a vývoj, investičními pobídkami, veřejnými zakázkami a soutěžemi.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, vzdělávací systém, zaměstnanci, rozvoj, metody

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this bachelor thesis is to establish suggestions for recommendations for improvement in the area of employee training and development at Bona o.p.s.

2. Research methods:

Several methods were used in the bachelor thesis. The theoretical part was based on a literature research from primary and secondary sources, which were also collated. The analytical part of the thesis used both qualitative and quantitative methods. The qualitative method involved a semi-structured interview and the quantitative method involved a questionnaire survey. These methods were subsequently evaluated and graphically elaborated and build on the recommendations made.

3. Result of research:

Based on the findings from the theoretical part of the thesis, a questionnaire was designed as the main research tool. Employees from the Bona, o.p.s. organization participated in the research, a total of 62 respondents took part in the questionnaire survey. The research question and sub-questions that answer the research question were also determined. The research question was whether the current state of training provided by the organization is sufficient for the needs of social workers. This research question was intended to be confirmed or refuted by follow-up sub-research questions that asked about employee satisfaction with the state of training in the organisation, what employees lacked in terms of training and development from the organisation, what they would welcome for the development of their work activities and in what area they would like to be trained. The results of the work show that the employees are satisfied with the current state of training, specifically (95%), but they have some reservations about it. Respondents in the survey stated that they miss more financial support from the organisation for training, more choice in training and limited freedom of choice. In particular, employees would welcome a crisis intervention course, psychotherapeutic training and a management skills course to develop their work activities. Employees would also like to gain knowledge in psychology and psychiatric minimums, as well as in more in-depth social work and the art of motivational interviewing. The answer to the research question is therefore that the current state of training is sufficient for the employees, but that it can be optimised with the help of the proposed recommendations.

4. Conclusions and recommendation:

From the results of the processed data from the questionnaire survey, the following recommendations were proposed to Bona, o.p.s. Increase funding in the field of education or seek alternatives in its financial support from within and outside. When it is possible even with funding to include the data found that the employees could contribute up to a certain amount themselves. Furthermore, it would be advisable to expand the range of training offered or reduce the required criteria for mandatory training in order to create training more tailored to the needs of employees. Bona, o.p.s. was recommended to apply for membership in the Czech Association of Streetwork, which offers its members many benefits, including financial support to the organisation, including in the training segment, expanding the range of training offered, as ČAS together with the Contact Work Institution offers its own training, with the associated benefit of membership in the form of discounts on training organised by the association. Furthermore, through Enovation, an organisation can also apply for subsidies for training, for example through a project. Enovation also offers advice on subsidies. The company evaluates organisations' projects and links them to various sources of funding from the Czech Republic and the EU, and can help with R&D tax credits, investment incentives, public procurement and competitions.

KEYWORDS

Education, education system, employees, development, methods

JEL CLASSIFICATION

O 15 – Human Resource

M 12 – Personnel Management

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aneta Bojčeva
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby Bona, o.p.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 2.2 Procesy, metody a formy vzdělávání a rozvoje pracovníků 2.3 Metodika práce 3 Analyticko-praktická část 3.1 Charakteristika organizace Bona o.p.s 3.2 Výzkum a zpracování dat 3.3 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BARTÁK, J. <i>Řízení lidí v organizacích</i>. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.• CARBERY, R., CROSS, C. <i>Human resource management. Second edition</i>. London: Red globe Press, 2019. ISBN 978-13-3520-0402-1.• NOE, R. A. <i>Employee Training & Development</i>. New York: McGraw Hill, 2019. ISBN 978-12-6056-563-8.• ROSS, S. C. <i>Training and development in organizations: an essential guide for trainers</i>. New York: Routledge, 2018. ISBN 978-11-3809-731-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2023• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2023• Zpracování výsledků do 31. 3. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2023

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	3
2 Teoreticko-metodologická část práce	4
2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	4
2.1.1 Tvorba systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje	7
2.1.2 Efektivita vzdělávání a rozvoje a jeho hodnocení	9
2.2 Procesy, metody a formy vzdělávání a rozvoje pracovníků	11
2.2.1 Procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	11
2.2.2 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	15
2.2.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	16
2.3 Metodika práce	22
3 Analytická část práce	24
3.1 Charakteristika organizace Bona o.p.s.	24
3.2 Výzkum a zpracování dat	25
3.3 Shrnutí a doporučení	32
4 Závěr	36
Literatura	38
Přílohy	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Praktické dopady teorií a koncepcí učení	XV
----------------------------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 Otázka č. 1	VI
Graf 2 Otázka č. 2	VI
Graf 3 Otázka č. 3	VII
Graf 4 Otázka č. 4	VII
Graf 5 Otázka č. 5	VIII
Graf 6 Otázka č. 6	VIII
Graf 7 Otázka č. 8	IX
Graf 8 Otázka č. 10	IX
Graf 9 Otázka č. 12	X
Graf 10 Otázka č. 13	X
Graf 11 Otázka č. 14	XI
Graf 12 Otázka č. 15	XI
Graf 13 Otázka č. 16	XII
Graf 14 Otázka č. 17	XII
Graf 15 Otázka č. 18	XIII
Graf 16 Otázka č. 19	XIII

1 Úvod

Na vzdělávání lze obecně pohlížet, jako na celoživotní cyklus, kdy se lidé neustále učí a rozvíjejí. S tímto se pojí skutečnost, že dosažení „potřebného“ vzdělání pro výkon daného povolání není pomyslné vyvrcholení, a proto je nutno rozvíjet své znalosti i nadále. Doba se mění, lidstvo objevuje a nabývá nové poznatky ve všech směrech a oborech podnikání. Naskytují se nové příležitosti, mění se podnikatelské prostředí, zvyšuje se konkurence a inovuje se. Rovněž se rozvíjejí pracovní pozice, mnohdy se prohlubují a rozšiřují jejich kompetence a na to vše je potřeba umět reagovat. Pro dosažení úspěchu je potřeba se neustále zlepšovat, inovovat, podporovat rozvoj, myslet na budoucí vývoj podniku a dbát na znalosti zaměstnanců. Pouhé udržování současné úrovně lidských zdrojů bude nedostatečné pro potřebnou výkonnost a nové pracovní úlohy v budoucnu.

Lidský kapitál je významný a nelze jej nahradit, podniky jsou si této skutečnosti dobře vědomy. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležitou součástí péče o lidský kapitál, jedná se tak o prevenci syndromu vyhoření, budují a posilují vztah zaměstnanců k organizaci, motivují je a zvyšují wellbeing zaměstnanců, což zapříčiňuje také jejich výkonnost. Spokojenost zaměstnanců se odráží od jejich motivace.

Vzdělávání zaměstnanců a náklady na něj představují pro organizaci velkou investici s vědomím, že díky této vynaložené investici získají odbornější pracovní sílu, která pomůže podniku obhájit pozici na trhu a dosahovat vyšší konkurenceschopnosti. Účinné vzdělávání přispívá ke zvýšení výkonu zaměstnanců, jejich motivaci a prohloubení znalostí v oboru, které dokáží při výkonu pracovních činností využít, proto chce-li být organizace konkurenceschopná, musí se zaměřit i na lidský kapitál a péči a rozvoj svých zaměstnanců. Při sestavování účinné struktury vzdělávání je třeba zohledňovat několik faktorů, včetně přání svých zaměstnanců.

V sociálních službách je vzdělávání povinné. Zaměstnavatelé ho musí zajistit, tuto povinnost zaměstnavatelům ukládá zákon. S touto skutečností jsou všichni sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách obeznámeni, a tak o svém vzdělávání mohou zaměstnanci přemýšlet. Sociální služby jsou proměnlivé, neustále se vyvíjejí a s tím přicházejí nové metody práce s lidmi, proto je zejména v těchto službách neustálé vzdělávání namístě. Při tvorbě struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje je třeba přihlížet ke znalostem a dovednostem jednotlivých pracovníků, jejichž zkušenosti a znalosti se mohou lišit. Proto je potřeba ke struktuře vzdělávání přistupovat individuálně. Zaměstnavatel by měl prověřovat kompetence a odbornost svých zaměstnanců, komunikovat s nimi, hledět na jejich potřeby a na základě zjištěných dat vytvořit vzdělávání na míru. V týmech tvořených sociálními pracovníky je mnohdy užitečnější různorodost nežli jednotvárnost, kdy je potřeba různých pohledů při práci s klienty.

Zaměstnancům by měl být poskytován dostatečný prostor k růstu a možnost vzdělávat se v oblastech, kde má jedinec nedostatky nebo by se rád vzdělával. To organizaci poskytne nejen vzdělanějšího a kompetentnějšího pracovníka, ale jedince, který bude k práci vnitřně motivován a bude pracovat efektivněji.

Bakalářská práce se dělí na dvě stěžejní části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje literární rešerši, jsou v ní definovány základní pojmy a vymezená důležitá terminologie, jež se vztahují k danému tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V teoretické části je rovněž popsána metodika práce. Praktickou část práce tvoří charakteristika organizace Bona, o.p.s, v této části je také provedeno zpracování a rozbor dat a výsledků z dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníkového šetření jsou pak sestavena doporučení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části práce jsou podkapitoly, které detailně popisují procesy, metody a formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a prezentují různé perspektivy jednotlivých autorů na téma. V dalších podkapitolách je uvedena tvorba systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje, další podkapitola pojímá efektivitu vzdělávání a rozvoje pracovníků a jeho následné hodnocení. Autorka se snažila koncipovat problematiku tak, aby jí každý jedinec dokázal porozumět a utvořil si tak představu o důležitosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a získal znalosti o této problematice. V závěrečné pasáži teoretické části je uvedeno shrnutí teoretických východisek a metodika bakalářské práce.

2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na pracovním trhu lze najít mnoho vysoce kvalifikovaných pracovníků, jež se snaží většina firem získat a udržet. Bez aktivního doplňování vzdělání a znalostí v oboru v průběhu let budou i ti zaměstnanci, co byli původně kvalifikovaní a vzdělání, ztrácet na hodnotě, proto je potřeba věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců pozornost. Společnosti jsou si tohoto faktu vědomy, avšak mnoho z nich nevěnuje vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců velkou pozornost nebo je neprovozuje efektivně, a tak ztrácí na významu.

Podle Koubka (2015, s. 253) se vzdělávání zaměstnanců definuje jako personální aktivitu, která zahrnuje přizpůsobení pracovních dovedností požadavkům specifické pracovní pozice nebo flexibility práce. Vzdělávání zahrnuje také tradiční metody rozvoje pracovních dovedností, což umožňuje zaměstnancům zdokonalit své schopnosti a přispět větší měrou k fungování organizace. Cílem vzdělávání je poskytnout zaměstnancům nové znalosti a dovednosti, které jsou požadované pro výkon dalších pracovních pozic a zvyšují celkovou kapacitu organizace. Toto rozšíření může v budoucnu ulehčit možné rekvalifikační procesy v organizaci. Pracovníci, kteří se ocitnou na pracovní pozici, která již není pro organizaci potřebná, budou po sléze rekvalifikováni na profesi nebo danou pracovní pozici, kterou organizace vyžaduje. Pro rekvalifikaci těchto pracovníků je organizováno školení. Autor dále uvádí, že organizace nemusí získat pouze pracovníky, kteří jsou již odborně připraveni k výkonu práce, ale také pracovníky, kteří si potřebují doplnit potřebné vzdělání nebo určitou kvalifikaci. Nově příchozí zaměstnanci potřebují být školeni nebo rekvalifikováni v mechanismu a kultuře organizace. Proces orientace na zaměstnance je důležitý a spadá do oblasti vzdělávání zaměstnanců. Moderní personální práce klade důraz na rozvoj jak pracovních dovedností, tak osobnostních vlastností zaměstnanců. Osobnostní vlastnosti ovlivňují mezilidské vztahy a mohou mít dopad na pracovní chování zaměstnanců. Individuální i kolektivní pracovní výkon je značně ovlivňován potřebami, hodnotami, zájmy a motivací zaměstnanců.

Podle Carberryho a Crosse (2019, s. 164) mají vzdělávací a rozvojové aktivity významný dopad na rozvoj a prosperitu jednotlivců, týmů, organizací a společnosti jako celku. Na úrovni jednotlivců se učení a rozvoj zabývají vybavováním lidí znalostmi, dovednostmi či dalšími schopnostmi, které jim mohou být atributy potřebnými k tomu, aby mohli hodnotně přispívat do svých týmů, organizace anebo společnosti. V dnešním rychle se měnícím světě je učení a rozvoj důležitý. Rozvojové procesy pomáhají jednotlivcům udržet krok se změnami, ke kterým dochází v pracovním prostředí, a přizpůsobit se vyvíjejícím se regulačním požadavkům a novým technologickým postupům. Mohou také podpořit motivaci jednotlivce a jeho důvěru ve své schopnosti. Schopnosti, díky nimž dokáže jedinec efektivně vykonávat práci, a může se tak připravit na kompetentní práci v týmech. Pokud je vzdělávání a rozvoj správně strukturován, aktivity často zapadají do širšího rámce plánů kariérního rozvoje. Autoři dále uvádí, že na úrovni týmu by vzdělávání a rozvoj mělo vést k získávání, sdílení a rozšiřování nových znalostí a dovedností, budování skupinové sebedůvěry a soudržnosti ve vztahu k plnění úkolů

a stanovení skupinových standardů a úrovně výkonu. Prostřednictvím moci vzdělávacích a rozvojových aktivit by jednotlivci měli být schopni plnit úkoly s větší rychlostí, efektivitou a přesností a efektivněji využívat zdroje. Činnosti v oblasti učení a rozvoje mohou také zlepšit komunikaci v týmu, jedinci tak mohou nabýt dovedností, které jim pomohou zvládat týmové konflikty, společné rozhodování a týmovou spolupráci. Jednotlivci mohou být také odolnější při zvládání neúspěchů a selhání. Na úrovni organizace je učení a rozvoj zásadní pro dosažení lepší výkonnosti prostřednictvím identifikace efektivit a zvyšování úrovně produktivity.

Carberry a Cross (2019, s. 166) uvádějí pojmy k rozvojovým aktivitám. K popisu učení a vývoje se používá celá řada pojmů: rozvojové aktivity v organizacích včetně školení, vzdělávání, učení, rozvoje a rozvoje lidských zdrojů. Autoři dále uvádějí jednotlivé definice těchto pojmů a také klíčové rozdíly mezi nimi. Školení lze považovat za tradiční způsob vzdělávacích aktivit v organizacích. Do značné míry se zabývá procesem získávání znalostí, dovedností a postojů potřebných k výkonu tak, aby jedinec mohl také efektivně plnit organizační roli. Autoři uvádí, že je školení považováno za úzký pojem, který se zaměřuje na zaměstnance a na dosažení lepšího pracovního standardu v krátkém časovém období. Školení může probíhat formálně, v učebně nebo školicí místnosti, nebo neformálně na pracovišti. Na pracovišti může být školení vysoce strukturované, polostrukturované nebo méně strukturované. Zaměření školení může být obecné, jehož obsahem je příprava jednotlivce na různé situace, nebo specifické, které je zaměřené na určitý soubor znalostí, dovedností a chování a často vyžaduje uspokojivý výkon ve vztahu k předepsanému souboru cílů. Autoři dále uvádějí, že se vzdělávání týká získávání znalostí, dovedností a zkušeností v průběhu období trvalého studia, jež mnohokrát vede k získání kvalifikace.

Noe (2022, s. 7) pohlíží na vzdělávání jako na plánované úsilí společnosti usnadnit zaměstnancům učení se kompetencím, znalostem, dovednostem a chování souvisejícím s prací. Cílem vzdělávání je, aby si zaměstnanci osvojili znalosti, dovednosti a chování, na které je při vzdělávání kladen důraz, a uplatňovali je ve své každodenní činnosti. Tradičně se společnosti spoléhaly na formální školení ve formě kurzu, programu nebo určité akce, v rámci kterých zaměstnanci učily znalostem, dovednostem a chování, které je potřeba k úspěšnému výkonu práce. Autor dále uvádí, že vzdělávání by mělo přispívat ke konkurenční výhodě společnosti tím, že zlepšuje výkonnost zaměstnanců a podporuje obchodní strategie, rovněž pozitivně přispívá k výsledkům podnikání, což se odráží na kvalitě, produktivitě, vývoji nových produktů či udržení klíčových zaměstnanců. Dle autora se lidský kapitál týká znalostí (know what), pokročilých dovedností (know how), porozumění systému a kreativity (know why) a motivace k poskytování vysoce kvalitních výrobků a služeb (care why). Lidský kapitál může být cennější než fyzický kapitál (zařízení nebo technologie) nebo finanční kapitál (peněžní aktiva, hotovost), protože poskytuje podniku výhodu před jeho konkurenty, jelikož je obtížné jej napodobit nebo koupit a je pro podnik jedinečný.

Noe (2022, s. 7) říká, že rozvoj je podobný vzdělávání s tím rozdílem, že bývá více zaměřen na budoucnost, týká se vzdělávání, a to i formálního, pracovních zkušeností, vztahů a hodnocení osobnosti, rovněž také dovedností a schopností, jež pomáhají zaměstnancům se připravit na budoucí práci či pracovní pozici.

Barták (2023, s. 178) uvádí, že investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měly být pro organizaci zpětně ziskové. Při vytváření systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje je důležité porovnat analýzy výchozího stavu a skutečných potřeb organizace. Od toho, se odráží realistické požadavky pro vznik systému struktury vzdělávání a jeho plánování.

Dle Raudenské a Večerníka (2019, s. 93) dosažení vyššího vzdělání, prestižnějšího zaměstnání a lepšího platu představuje v současné době důležitou podmínku životního úspěchu. Autoři dále poukazují na aktuální studie, z nichž vyplývá, že v současné době se ztrácí důležitost tradičních

proměnných, jako jsou vzdělání, sociální původ nebo kognitivní dovednosti, které byly dříve považovány za rozhodující faktory pro určení platu a zaměstnaneckého postavení. Naopak se zdůrazňuje individuální profil pracovníka, včetně jeho osobnostních vlastností, motivace, sebevědomí a atraktivity. Zaměstnavatelé hodnotí tyto schopnosti, protože očekávají, že zvyšují produktivitu zaměstnanců. Výzkum naznačuje, že lidé s vyšší motivací jsou ochotnější k dalšímu vzdělávání, pracovnímu přesčasům a samostatné práci, což v konečném důsledku zvyšuje jejich plat a pracovní zařazení.

Urbancová (2023, s. 60) uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí organizační strategie a podporuje udržitelný rozvoj. Systém vzdělávání a rozvoje je však potřebné nastavit v souladu s dílčími personálními strategiemi včetně celoroční organizace. Mezi predispozice vzdělávání a rozvoje patří osvojení si určitých způsobů myšlení, rozhodování a chování zaměstnance, jež budou vést k udržitelnému jednání zejména v práci a následně i v soukromém životě. V tomto případě jej lze označit za společenský přínos. V každé organizaci je potřeba vytvořit ideální strategii vzdělávání a rozvoje, která bude ladit i se strategií celé organizace. Autorka dále uvádí, že díky strategii vzdělávání a rozvoje může organizace dosáhnout nejen kontinuálního rozvoje kompetencí svých zaměstnanců, ale rovněž prohloubení chápání vzájemné souvislosti ekonomických, sociálních a environmentálních hledisek rozvoje celé organizace, které jsou na lokální, národní, ale rovněž také na globální úrovni. Proto vhodně zvolená strategie vzdělávání a rozvoje podporuje růst celé organizace, který směřuje směrem k její udržitelnosti.

Urbancová (2023, s. 58) uvádí, že moderní technologie, které se neustále vyvíjejí a zlepšují, se dnes objevují i v oblasti vzdělávání, kde se řadí k těm populárnějším. Oblíbená je zejména e-learningová forma vzdělávání či kombinovaná forma vzdělávání, což nabízí například webináře nebo forma virtuální učebny. Výhodou je snadný přístup k technologiím, kdy si vzdělávání jedinci mohou zvolit, co se kdy a kde naučí, což může mít pozitivní vliv na snadnou přístupnost ke vzdělávání pro všechny pracovníky.

Zákon 108/2006 Sb. v odstavci o vzdělávání jsou uvedeny jednotlivé parametry, které se vážou ke vzdělávání v sociálních službách, jehož je povinna se každá sociální služba na území České republiky držet. Zákon dále ukládá, že sociální pracovníci musí být vzdělávání zaměstnavatelem minimálně 24 hodin ročně, aby si obnovili, upevnili a rozšířili své odborné znalosti. Pokud je pracovní poměr na částečný úvazek, počet hodin vzdělávání se stanoví jako jedna dvanáctina z 24 hodin za každý kalendářní měsíc, kdy je zaměstnanec v aktivním pracovním poměru. Avšak, tato povinnost neplatí pro zaměstnance, kteří jsou ve zkušební době.

Zákon č. 108/2006 Sb. obsahuje definice různých forem dalšího vzdělávání, například specializační vzdělávání poskytované vysokými a odbornými školami, které následují po získání odborné kvalifikace pro danou oblast, jako je sociální práce. Další formy dalšího vzdělávání zahrnují účast na akreditovaných kurzech, odborných stážích a školeních a konferencích. V souladu se zákonem musí být další vzdělávání akreditováno prostřednictvím schválených vzdělávacích programů, které ministerstvo schválilo pro vysoké školy, odborné instituce, a také pro právnické a fyzické osoby, které spravují vzdělávací zařízení. K provádění odborné práce je nutné uzavřít písemnou dohodu mezi zaměstnavatelem a zařízením, které poskytne odbornou stáž. Zaměstnavatel či organizace, k níž zaměstnavatel patří, mohou pořádat vzdělávací akce pro sociální pracovníky, ale pouze omezeně a maximálně osm hodin ročně. Je nutné, aby vzdělávací akce byly specializované a zaměřené na obor sociální práce. Současně je možné rozšířit svou kvalifikaci absolvováním dalšího vzdělávání v souladu se zvláštním právním předpisem

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách určuje minimální úroveň vzdělání potřebnou pro výkon povolání sociálního pracovníka nebo pracovníka v oblasti sociálních služeb, nicméně

má i další požadavky. Vzdělávací potřeby by měly odpovídat požadavkům konkrétní oblasti a cílové skupiny sociální služby, ve které se pracovník pohybuje, což vyžaduje další kontinuální vzdělávání. Další, návazné vzdělávání by se mělo odvíjet od objednávky konkrétního vzdělávání, jež by mělo odpovídat poptávce daného týmu pracovníků. Aby mohl zaměstnavatel, jehož povinností, která vyplývá ze zákona o sociálních službách, je umožnit svým zaměstnancům další vzdělávání a vybrat odpovídající vzdělávací programy, musí zjistit, jaké jsou potřeby jeho zaměstnanců.

2.1.1 Tvorba systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje

Barták (2023, s. 179) dokázal zformovat strukturu vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje. Ve struktuře je popsán postup tvorby plánu rozvoje zaměstnanců. Aby byla práce v různých oblastech a na různých místech co nejefektivnější, je třeba se řídit organizační strategií a cíli a provést analýzu požadavků. Dále je nezbytné zhodnotit kvalitu současných zaměstnanců a určit jejich potřeby v oblasti vzdělávání, aby byl vytvořen plán pro rozvoj lidských zdrojů. Klíčové je také vybrat správnou metodu, formu, techniku a zdroje pro plánování a jeho realizaci. Je důležité určit odpovědné osoby pro každou část plánu a průběžně monitorovat a hodnotit jeho provádění. Po celkovém zhodnocení výsledků je možné upravit plán, metody nebo formy jeho realizace na základě zpětné vazby z hodnocení. Poté se připravuje na další cyklus plánování.

Barták (2023, s. 179), popisuje proces plánování rozvoje, při jehož tvorbě je důležité se ptát ptát na následující otázky „Kde jsme teď?“, „Kam chceme jít?“, „Jak tam dojdeme?“ a „Jsme opravdu na cestě k cíli?“. Situační analýza, stanovení cílů, definice procesu a alokace zdrojů a jejich následná kontrola jsou odpovědi na tyto otázky.

Barták (2023, s. 180) uvádí, že kroky k dosažení cíle rozvoje by měli být postupné. Nejdůležitější na začátku je stanovit cíle, specifikovat požadovaný výkon a určit požadovanou úroveň znalostí a dovedností. Dále je třeba vytvořit plány na rozvoj nebo vzdělávání a stanovit kroky k jejich splnění. Autor zdůrazňuje, že organizační zabezpečení je klíčové pro realizaci plánů a postupů a pro přiřazení odpovědností a pravomocí.

Podle Bartáka (2023, s. 180) je důležité vytvořit strukturu pro vzdělávací a rozvojové aktivity. Na začátku je nutné určit, kdo bude vzděláván, a stanovit kritéria pro výběr účastníků. Poté je třeba popsat obsah dílčích vzdělávacích aktivit, způsob, jakým budou realizovány, a využité metody, techniky a formy. Autor rovněž zdůrazňuje, že je důležité určit termín realizace vzdělávacího projektu a připravit časový plán. Je nezbytné disponovat informacemi týkajícími se nákladů na projekt, zahrnující jak přímé, tak nepřímé náklady. Kromě toho je důležité stanovit kritéria, podle kterých bude posuzována efektivita vzdělávacích aktivit a sledovat výnosnost projektu.

Barták (2023, s. 180) zdůrazňuje, že kritéria pro úspěšnost vzdělávacího projektu musí být v souladu s cíli, které byly stanoveny pro obsah, rozsah a kvalitu projektu. Tato kritéria musí být účinná, hospodárná a relevantní, a musí plnit stanovené funkce. K tomu je třeba využít všechny dostupné zdroje včetně financí, lidské práce, znalostí, didaktických technik, materiálů a vybavení, a zároveň dodržet stanovená časová a finanční omezení, aby nedošlo k narušení běhu organizace. Projekt by měl být přizpůsoben firemní kultuře a zároveň může otevřít nové příležitosti.

Podle Bartáka (2023, s. 181) se plány na rozvoj manažerů a specialistů skládají z několika kroků, které zahrnují identifikaci současných a budoucích cílů organizace a analýzu schopností stávajících manažerů a specialistů. Poté je nutné předpovědět jejich budoucí vývoj a identifikovat personální rezervy organizace. Následně je třeba vypracovat plány pro školení

nebo nábor. Autor zdůrazňuje, že při plánování rozvoje manažerů a specialistů je důležité vytvořit i individuální plány, které zohledňují jejich profesní cíle a ambice. Synchronizace cílů organizace s manažery a specialisty zahrnuje plánování způsobů, jak dosáhnout těchto cílů, a dohodu o podmínkách realizace, které zahrnují kontrolní a hodnotící mechanismy.

Dle Šikýře (2014, s. 124) je cílem systematického vzdělávání zaměstnanců formovat a prohlubovat jejich schopnosti, ať už to jsou znalosti či dovednosti anebo jejich chování, aby byli schopni plnit své pracovní povinnosti a dosahovat stanovených výkonů. Díky systematickému vzdělávání jsou zaměstnanci připraveni na neustálé změny v pracovních podmínkách a dokáží reagovat na požadavky organizace. Schopnosti využívat změny jako příležitosti a motivace ke změnám jsou klíčové pro konkurenceschopnost organizace. Kromě toho systematické vzdělávání také pomáhá s osobním rozvojem zaměstnanců, což může vést k postupu v jejich kariéře, a organizace může využívat své vlastní zaměstnance jako zdroj pro plnění svých potřeb. Talent management, tedy proces získávání, udržování, využívání talentovaných lidí, je důležitou součástí procesu systematického vzdělávání a úspěšného řízení lidských zdrojů v organizaci. Naproti tomu je spravedlivé hodnocení, odměňování a vzdělávání, což tvoří klíčové faktory pro účelné získávání a rozvoj talentů v organizaci.

Šikýř (2014, s. 126) hovoří o cyklu vzdělávání, na jehož začátku stojí identifikace potřeb vzdělávání. Potřeba vzdělávání zaměstnance plyne z nesouladu v dosavadních schopnostech pracovníka s pracovními požadavky, které vyplývají z jeho pracovní pozice. Tato identifikace je realizována formou extrahovaných dat, které se týkají pracovních pozic a zaměstnanců. Všechna data shromážděná o zaměstnancích a pracovních pozicích poskytuje analýza pracovních pozic a hodnocení pracovníků.

Podle Šikýře (2014, s. 126) je nejdříve důležité určit důvod pro vzdělávání zaměstnanců, což následně přechází do plánu vzdělávání, jenž má několik klíčových prvků. Hlavním cílem plánu vzdělávání je splnění specifických potřeb v této oblasti. Nezbytným krokem je identifikace konkrétní skupiny zaměstnanců, pro které je plán vzdělávání určen. Samotný plán by měl zahrnovat širokou škálu vzdělávacích metod, jak interních, tak externích, a měl by zahrnovat školení na pracovišti i mimo něj. Kromě toho je rozhodující zvolit příslušnou instituci, která bude zodpovědná za realizaci vzdělávání, což může být externí tým ale také samotný zaměstnavatel. K nalezení účinného vzdělání je potřeba najít vhodného lektora, ať už interního nebo externího, a také vhodné místo pro konání vzdělávání, buď v organizaci, nebo mimo ni. Při plánování vzdělávání je nutné stanovit časové a prostorové parametry, například kdy a jak bude vzdělávání probíhat a jak dlouho bude trvat. Dále je nutné určit požadavky na materiální a technické vybavení, jako jsou učební pomůcky, počítačová technologie, doprava, ubytování a stravování, v závislosti na metodě, čase a místě konání. Důležité je také vybrat vhodné metody pro hodnocení výsledků vzdělávání, jako například hodnocení výsledků zvolené metody s původními daty, a průběžné monitorování vzdělávacího programu a kvantifikace přínosů za použití ekonomických ukazatelů.

Dle Šikýře (2014, s. 127) je po plánování nutné přejít k uskutečnění samotného vzdělávání. Nejprve je třeba vybrat vhodnou metodu, která odpovídá cíli a příslušné skupině zaměstnanců. Pro úspěšné vzdělávání je klíčové najít správné místo a čas pro jeho konání, jakož i vhodnou instituci a lektora. Poté je nezbytné zajistit veškeré nutné vybavení a dojednat podmínky s organizací pro realizaci vzdělávání. Dalším důležitým krokem je informovat účastníky a případně zajistit jejich dopravu na místo konání, stejně jako jejich základní potřeby, jako je ubytování a strava. Na závěr je nutné zvolit metodu hodnocení a stanovit náklady na vzdělávání. Vlastní uskutečnění vzdělávání se týká použití efektivního vzdělávacího postupu, který umožní získání nezbytných znalostí, dovedností, chování a schopností nezbytných pro kvalitní výkon v práci. Existují dva různé způsoby organizace pracovního vzdělávání: první zahrnuje učení přímo na pracovišti, což zahrnuje například průchod jednotlivými pracovními pozicemi,

poskytování pokynů během práce a poskytování asistence. Druhým způsobem je učení mimo pracoviště, což zahrnuje venkovní aktivity a přednášky. Při hodnocení vhodnosti vzdělávacího programu na pracovišti či mimo něj se bere v úvahu jeho účel a potřeba, organizační předpoklady a další faktory. Dodržování plánu vzdělávání je důležité a následné hodnocení účinnosti je klíčové pro efektivní použití metod vzdělávání v praxi. Je nutné zjistit, jak mnoho nových dovedností si zaměstnanci skutečně osvojili a jak byly tyto dovednosti uplatněny v jejich pracovní činnosti.

Ross (2018) hovoří o výukových metodách a jejich přínosu. Dle autora lze tyto metody označit rovněž jako metody učení nebo výukové strategie. Každý z těchto termínů označuje totéž. Instruktažní metody představují postupy používané školiteli a učiteli ke stimulaci učení školených osob/studentů. Instruktažní metody nepředstavují místa výuky, jako je například online nebo učebna. Místa představují prostory, kde dochází k učení. Jejich cílem je pomocí výukových metod stimulovat učení, které vede k odlišnému chování školených osob nebo ke změně jejich výkonu. Ve formálním školicím programu má učení svůj účel a jednou z hlavních povinností tvůrců takových programů je vybrat ty výukové metody, které umožní účastníkům školení dosáhnout cílů učení stanovených školiteli.

Dle Rosse (2018) závisí přínos správně zvolené výuky především na výukových metodách. To jsou metody, které přímo propojují učení s příslušnými „reálnými“ požadavky školicího programu. Tyto požadavky reálného světa souvisejí s tím, že umožňují účastníkům školení jednat v práci jinak, aby se zlepšil pracovní výkon. Výsledkem by měl být přínos pro organizaci. Autor uvádí, že školení však musí být oboustranně výhodné jak pro organizaci, tak pro školeného. Pro školené osoby je přínosem získání povýšení, pozitivního hodnocení výkonu, finančních výhod nebo rozšíření kariérních možností. Školení musí vnímat přímý přínos, aby došlo k učení. Jednoduše řečeno, školený je motivován k učení díky modelu „WIIFM“ (tj. Co z toho budu mít?). Autor dále uvádí, že metody výuky spojené se stimulací meta kognitivních dovedností studujícího jsou pro proces učení důležité, protože meta kognitivní dovednosti studujícího představují jeho intelektuální schopnosti, které slouží k usnadnění učení. Tyto schopnosti udržují soustředění a pozornost žáka, což vede k tomu, že zpracovává informace smysluplným způsobem. Konečným výsledkem používání meta kognitivních dovedností je zrychlení učení a uchování naučených informací. K učení dojde, protože předmět je relevantní, úzce zaměřený a netlačí na žáka nad rámec jeho schopností učení.

2.1.2 Efektivita vzdělávání a rozvoje a jeho hodnocení

Barták (2023, s. 184) uvádí, že organizace, které efektivně vzdělávají své zaměstnance, mohou významně zkrátit dobu jejich vzdělávání. Efektivní vzdělávání má klíčový vliv na rozvoj profesionálních dovedností zaměstnanců a zvyšuje jejich atraktivitu na trhu práce. Dále může pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon a umožnit plné využití jejich potenciálu. Pro organizaci je důležité, aby se při vzdělávání zaměstnanců zaměřila na jejich spokojenost, což vede k dosažení strategických a obchodních cílů. Podle autora je nezbytné uplatňovat promyšlený a systematický přístup, který zahrnuje analýzu současného stavu, stanovení cílů, postupné plánování, realizaci a hodnocení. Rozpoznání potřeb vzdělávání a rozvoje vyplývá z analýzy požadovaných kompetencí, poté následuje stanovení cílů.

Barták (2023, s. 185) popisuje, že identifikace potřeb vychází z komparace reálných metod s kompetencemi požadovanými na pracovišti. Odchytky od zjištěných požadavků jsou klíčem pro vytvoření plánu na rozvoj dovedností pracovníka. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů řízení nedosahuje pouze požadovaných standardů, ale snaží se u pracovníků rozvíjet dovednosti, v nichž zaměstnanci dominují a v nichž by mohli, jak ve vlastním zájmu, tak i v zájmu organizace, dosáhnout co největšího posunu. Jakmile je jasné, koho, kdy, v čem, jak,

s jakými náklady a s požadovanými výsledky je potřeba školit, přistoupí se k vypracování plánu školení. Dle autora by se měl každý individuální plán se zaměstnancem projednat a ten by se měl na něm podílet, resp. jak zaměstnanec, tak personální a liniový manažer. Osoba z personálního oddělení nebo jiného oddělení zaměřeného na rozvoj zaměstnanců je zodpovědná za realizaci plánu vzdělávání, včetně organizování vzdělávacích kurzů a jiných akcí, sledování jejich průběhu a získání zpětné vazby. Jejím úkolem je rovněž upravovat vzdělávací plány, vést záznamy o vzdělávacích aktivitách a zaznamenávat výsledky do osobních spisů zaměstnanců. Kontroluje také využití finančních prostředků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Autor dále uvádí, že hodnocení účinnosti realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit má několik podob. Může být realizováno bezprostředně po instruktáži, ukázce nebo školení, aby se ověřilo osvojení dovedností a načerpání informací a znalostí. Je možné ho hodnotit s nezbytným časovým odstupem u náročnějších nebo dlouho trvajících forem vzdělávání a rozvoje, u nichž je třeba v průběhu času zjistit, jakým způsobem vzdělávací akce ovlivnila postoje, názory, hodnoty nebo samotnou výkonnost vzdělávaného zaměstnance. V neposlední řadě autor uvádí hodnocení, které probíhá prostřednictvím školitelů, vedoucích školení a účastníků. Dle autora hodnocení vychází ze strukturovaných rozhovorů či dotazníků. Výsledky hodnocení nabízí zásadní informace pro možná zlepšování vzdělávání v organizaci v další fázi plánování.

Evangelu a kol. (2013, s. 7) poukazují na to, že v momentě, kdy dochází k vyhodnocení efektivity vzdělávacích procesů, je až 30 % nákladů na vzdělávání zbytečných. Tyto zbytečné náklady způsobují chyby, jako jsou neznalost metodik, neuvážená rozhodnutí či nedostatečná příprava a demotivace účastníků vzdělávání. Úroveň samotných znalostí a dovedností zaměstnanců organizace je důležitým ukazatelem, který může výrazně odlišit jednotlivé organizace v daném odvětví. Autoři dále uvádí, že movitý nebo nemovitý majetek není pro vnější okolí organizace zárukou, že „firma si vede dobře“. V mnohých odvětvích se využívá virtuální prostředí, které nemá velké požadavky na hmotný majetek. Ti, kteří se rozhodnou začít podnikat, mají usnadněnou cestu, protože mají možnost se poučit z chyb jiných. Mohou se tak lehce dostat k důležitým informacím, které mohou použít, a tak svým zaměstnancům nabídnout relativně podobné podmínky jako střední nebo velké firmy.

Dle Evangelu a kol. (2013, s. 8) jsou pro organizace důležité znalosti, dovednosti a schopnosti jejich zaměstnanců. Zejména menším organizacím nepřijde účelné zřizovat personální oddělení, jsou si vědomy významu vzdělávání a mezi svými zaměstnanci shledávají zástupce, kteří podporují rozvoj zaměstnanců. Přístupy k uskutečňování vzdělávacích programů se v jednotlivých organizacích odlišují. Mnoho organizací vychází ze svých dosavadně získaných zkušeností, finančních možností a míry propracovanosti plánů do budoucna. Dle autorů jsou tyto plány základ efektivních vzdělávacích projektů. Autor říká, že chybí-li v organizaci tyto plány, není důvod se vzdělávat, pokud není známa cesta, již se organizace bude ubírat, či směr profesního rozvoje zaměstnanců. Úměrně k velikosti organizace se uvádí, že čím je firma větší, má sklon k tomu být systematictější a přístup k rozvoji zaměstnanců je plánovitého charakteru. Organizace potřebují mít přehled o svých zaměstnancích, aby mohli koordinovat jejich práci úspěšně. K tomu potřebují mít připravené a vypracované plány, díky nimž budou procesy funkční. Jakmile jsou plány rozvoje a kontrolní mechanismy hotové, měli by být využívány naplno. Personalisté, kteří jsou zodpovědní za vzdělávání zaměstnanců, obdrží na začátku roku finanční prostředky na realizaci vzdělávacích aktivit. Personalisté by pak měli dokázat zdůvodnit využití investic, kdy se do vzdělávacích programů, a to zejména v nadnárodních společnostech, investují vysoké částky. Úkolem personalistů je přesvědčit o jejich potřebnosti a návratnosti.

Evangelu a kol. (2013, s. 10) přichází s tezí, kdy u výpovědí u zkoumaného vzorku lidí, u kterých zjišťovali, jak přistupují ke svému rozvoji a co považují za efektivní získávání nových

znalostí, nejvíce lidí udává, že jim hodně přináší předávání zkušeností od kolegů. Podle autorů vzdělávacího procesu se odborníci shodují na tom, že zaměstnanci v rámci vzdělávacích kurzů získávají jen omezené množství svých znalostí a dovedností, a to pouhých 10 %. Autoři uvádí, že 70 % se lidé učí prostřednictvím řešení nových a složitých problémů, zatímco zbývajících 20 % získávají od svých kolegů nebo nadřízených tým, že si osvojují jejich styl práce a komunikace. Výše zmíněných 10 % je však považováno za rozhodující ukazatel. Je-li vzdělávací program uskutečňován správně, odrazem bývají zaměstnanci, kteří jsou inspirováni a motivováni k uplatnění nových znalostí v praxi. Naproti tomu nízká hodnota vzdělání vypovídá o tom, že pouze malá část vzdělávacích aktivit je provedena správně. Dle autorů na osobu, jež je odpovědná za vzdělávání zaměstnanců, připadá další kompetence, kterou musí umět dobře ovládat, a tou je umět získat potřebné finanční prostředky. Všechny organizace mají svá specifika, avšak všechny by měly vycházet z aktuální tržní a vnitřní situace, rozvojových plánů, potřebných kompetencí a finančních možností. Důležitým krokem, kterým by měl každý projekt na vzdělávání projít, je proces hodnocení, aby bylo možné zdůvodnit jeho náročnost v jeho jednotlivých částech. To samé ve své literatuře uvádí také Armstrong (2019).

Šikýř (2014, s. 130) uvádí, že ohodnocení výsledků vzdělávání následuje po procesu vzdělávání, což může být poměrně složité, jelikož výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a často se nepřímou projevují v chování a postojích zaměstnanců. Hodnocení výsledků zahrnuje analýzu a hodnocení použitých metod, reakci účastníků, míru osvojení nových znalostí a schopnost uplatnit je v praxi. Porovnávají se také vstupní a výstupní testy nebo sledují průběh celého vzdělávacího programu. V průběhu pravidelného hodnocení zaměstnanců je zvláště důležité brát v úvahu i výsledky vzdělávání.

2.2 Procesy, metody a formy vzdělávání a rozvoje pracovníků

Vzdělávání formulují a upřesňují procesy, metody a jeho formy. Dle nich je možné nastavit vhodný systém vzdělávacích aktivit.

2.2.1 Procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 342) uvádí, že procesy vzdělávání a rozvoje jsou velmi komplexní a také proměnlivé. Procesy vzdělávání a rozvoje by měly zahrnovat způsob, jakým jednotliví zaměstnanci absorbují nové informace, jakým způsobem interpretují teorie vzdělávání a jak se učivo přizpůsobuje organizaci. Podle autora mohou lidé získávat znalosti samostatně nebo od ostatních, jako jsou nadřízení nebo spolupracovníci. Pouhý pasivní příjem informací není dostačující, protože lidé se nejvíce učí aktivním zapojením. Autor identifikoval několik procesů, které by měly být zahrnuty do vzdělávacího a rozvojového procesu.

Prvním procesem je dle Armstronga (2015, s. 342) to, jak se lidé učí. Lidé se učí různými způsoby, avšak to, co se učí, se odvíjí od jejich vnitřní motivace. Doškolení z vlastní iniciativy by mělo vést k získání nutných znalostí a dovedností pro úspěšnou pracovní činnost. Je důležité, aby organizace aktivně podporovala a vítala takovou dobrovolnou snahu o učení

Lombard a Eichinger (1996) in Armstrong (2015, s. 343) uvádějí model 70/20/10, který popisuje procentuální podíl různých zdrojů vzdělávání a rozvoje u lidí. Tento model je založen na výzkumu Centre for Creative Leadership a uvádí, že 70 % vzdělávání a rozvoje pochází z pracovních zkušeností, 20 % ze sociálního učení a interakce se spolupracovníky a pouze 10 % z formálních vzdělávacích kurzů nebo materiálů. Tento model naznačuje, že lidé získávají většinu svých znalostí a dovedností z pracovního prostředí a tato skutečnost by měla být zohledněna při tvorbě vzdělávacích a rozvojových programů.

Armstrong (2015, s. 343) přichází s teoriemi učení, Mezi základními teoriemi v oblasti učení se řadí teorie posilování, kognitivní učení, učení z praxe a sociální učení.

Teorie posilování, jež představuje Skinner 1974, in Armstrong (2015, s. 343) vychází z práce autora a zakládá se na předpokladu, že jedinci mění své chování v závislosti na tom, zda jsou za dané podněty odměněni nebo potrestáni.

Teorie kognitivního učení se dle Armstronga (2015, s. 343) týká procesu získávání znalostí a porozumění specifickým informacím, jako jsou klíčové principy, termíny nebo důležité skutečnosti, které jsou osvojeny jednotlivcem. Ve vzdělávání jsou jedinci často přirovnáváni k programovatelným strojům, kteří absorbují a zpracovávají informace.

Teorie učení se ze zkušeností, jejímž autorem je Armstrong (2015, s. 343) Tato teorie tvrdí, že lidé se učí prostřednictvím svých zkušeností a že jsou schopni absorbce a reflexe těchto zkušeností, aby je mohli efektivně využít. V tomto procesu jsou aktivním účastníkem svého osobního učení.

Teorie sociálního učení je dle Armstronga (2015, s. 343) metoda učení zakládá na předpokladu, že sociální interakce je nezbytná pro efektivní vzdělávání. Wenger (1998) in Armstrong (2015, s. 343), ukazuje, že lidé mohou být zapojeni do "komunity praktiků" což jsou skupiny s podobnou odborností, kde se významné učení odehrává. Tento koncept lze porovnat se skupinou lidí, kteří sdílejí stejnou odbornost a stávají se tak hlavním zdrojem učení.

Armstrong (2015, s. 343) vidí, jako důležitý proces motivaci k učení. Podle autora je-li člověk dostatečně motivován, může se učit mnohem efektivněji. Existují dvě teorie, které vysvětlují motivaci ke studiu - teorie očekávání a teorie cílů. Teorie očekávání tvrdí, že jedinec je motivován k dosažení cíle, který pro něj má hodnotu, protože očekává úspěch. Pokud věří, že jeho úsilí bude mít pro něj přínos, je motivovanější. Když se plní jejich očekávání, posiluje se přesvědčení o prospěšnosti učení. Teorie cíle se soustředí na motivaci jedince, která se zvyšuje, když má jasný cíl. Úspěch této teorie závisí na zpětné vazbě spojené s dosažením cíle. Cíle učení mohou být stanoveny jinými lidmi, ale jedinec si je může stanovit sám jako součást svého vlastního vzdělávání. Účinnost stanovených cílů je ovlivněna motivací jednotlivce.

Armstrong (2015, s. 344) dále v souvislosti s procesy uvádí styly vzdělávání. Kolba a kol. (1974) in Armstrong (2015, s. 344) představuje rozmanité styly učení, jejichž autoři stojí za cyklem učení složeným ze čtyř fází. V první fázi dochází k vlastním konkrétním zkušenostem, které mohou být buď plánované, nebo se mohou stát náhodně. Ve druhé fázi se jedinec soustředí na reflexivní pozorování, což zahrnuje aktivní přemýšlení o získaných zkušenostech a jejich významu. Třetí fáze je popisována jako abstraktní koncepce, která představuje zobecnění, jehož základem jsou zkušenosti, které slouží ke zformulování řešení a pojetí, které by šlo v budoucnu uplatnit v případě, že nastane obdobná situace. Poslední fáze cyklu učení je označována jako aktivní experimentování, během níž se zkouší konkrétní koncepty v nových a odlišných situacích, což může vést k novým zkušenostem. Poté se cyklus opakuje.

Honey a Mumford (1996) in Armstrong (2015, s. 345) rozdělují styly učení na 4 různé druhy, které se vztahují k tomu, jakým lidem jsou jednotlivé styly nejvhodnější. První styl zahrnuje aktivisty, kteří jsou otevření novým možnostem a učí se bez předsudků. Druhý přístup zahrnuje přemítavce, kteří si udržují odstup a pečlivě zvažují nové zkušenosti, ale stále se snaží přijmout nové výzvy. Přemítavci sbírají informace, zkoumají je a následně z nich vyvozují závěry. Teoretici se podle autora snaží přizpůsobit své poznatky logickým teoriím, mohou být vnímáni jako perfekcionista. Posledním stylem jsou pragmatici, kteří testují nové nápady a postupy, aby ověřili jejich účinnost. Tyto styly se nevylučují, a tak může být člověk jak přemítavý, tak teoretický, nebo aktivistický a pragmatický současně.

Podle Armstronga (2015, s. 345) se teorie stylů učení používá při navrhování vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby byly přizpůsobeny individuálním stylům učení účastníků. Avšak tato teorie čelí problému, že lidé mohou mít více než jeden styl učení, nebo dokonce kombinaci různých stylů. V rámci skupiny účastníků může být přítomno mnoho lidí s různými styly učení, což může být pro vzdělavatele výzvou přizpůsobit vzdělávací a rozvojové aktivity pro každý z těchto různých stylů učení.

Dle Armstronga (2015, s. 345) je schopnost učit se klíčovým procesem. Autor tvrdí, že učení je proces, který trvá celý život a prostřednictvím celoživotního vzdělávání lidé nabývají nové znalosti, dovednosti a zkušenosti. Schopnost učit se usnadňuje proces učení a pomáhá lidem být efektivnějšími. Tato schopnost jim umožňuje plánovat a organizovat své učení, rozeznávat, zda jsou schopni díky němu dělat věci lépe, a sdílet své nové poznatky s ostatními, což přispívá k jejich prospěchu. Díky této schopnosti lidé dokáží posoudit kvalitu nově nabytých poznatků a využít to, co se naučili i v odlišných podmínkách.

Dle Armstronga (2015, s. 345) Mezi dalšími procesy se nachází křivka učení, která představuje dobu, kterou jedinec potřebuje k dosažení stanovené úrovně výkonu na pracovišti nebo při plnění specifického pracovního úkolu. Tuto úroveň lze označit jako standard zkušeného pracovníka. Křivka učení hraje klíčovou roli při plánování a uskutečnění vzdělávacích a rozvojových programů.

Podle Armstronga (2015, s. 346) existuje standardní křivka učení, která ilustruje tempo a rozvoj učení jednotlivce. Tento proces může být odlišný v závislosti na účinnosti učení, zkušenostech, dispozicích a zájmu jednotlivce. Rychlost a doba, která je potřebná k dosažení standardu zkušeného pracovníka, jsou také klíčové prvky této křivky. Čas odráží průběh učení v různých obdobích, což ovlivňuje tvar této křivky.

Dle Armstronga (2015, s. 346) křivka učení s kolísající dobou ukazuje různé fáze učení. V některých fázích může učení jedince zpomalit nebo zcela zastavit kvůli snaze zlepšit si své dovednosti nebo zvýšit rychlost své práce. V těchto případech je nezbytné udělat si přestávku, aby si jedinec mohl upevnit svoje vědomosti a znalosti. Svě nově nabyté poznatky z učení a načerpal síly. Stupně je možné využít při plánování vzdělávání, při stanovování určitých období pro upevňování získaných schopností. V rámci těchto období jednotlivec převádí nově získané dovednosti do praxe, aby tak lépe dosáhl požadovaného standardu. Podle autora se vzdělávací modul skládá z obsahu, který je třeba se naučit, a z návodu, jak dosáhnout požadované úrovně schopností nebo rychlosti práce. Při návrhu modulu je důležité postupovat systematicky, pečlivě probrat každou část práce a zajistit, aby byla úspěšně splněna. Získané dovednosti se utvářejí a ucelují v každé fázi učení, což lze také označit, jako „metodu postupného učení“.

V další části textu se Armstrong (2015, s. 347) zmiňuje o vlivu teorií a koncepcí učení na procesy. V tabulce 1 v příloze 5 jsou uvedeny všechny koncepce a dopady těchto teorií a koncepcí učení.

Armstrong (2015, s. 348) mezi další procesy řadí učení se v organizaci. Dle něj se teorie zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí a jak se soustředí na kolektivní učení. Při hledání cesty k učení není organizace samo o sobě schopna aktivně jednat. To, co vede organizaci k učení, jsou jednotliví lidé, kteří v ní působí a učí se. Způsob, jakým se v organizaci lidé učí, má vliv na proces učení jako celek.

Podle teorie učení Armstronga (2015, s. 348) organizace využívá různé metody, aby podpořila učení svých zaměstnanců. Učení zahrnuje nejen vzdělávání zaměřené na rozvojové aktivity, ale i další faktory, což znamená, že jde o komplexní proces tvořený třemi fázemi. Jeho hlavním

cílem je získání, šíření a zejména sdílení znalostí, a to prostřednictvím vlastní zkušenosti, kolektivních aktivit nebo předáváním ověřených zkušeností organizace.

Argyris (1992) in Armstrong (2015, s. 348) popisuje učení se v organizaci jako proces, který je možný za dodržení dvou podmínek. První podmínkou je, aby byl naplněn cíl, který si organizace sama stanovila. Druhou podmínkou je stav, kdy je odhalen nesoulad v záměru organizace a výsledným efektem procesu učení se. Definuje dva přístupy, tzv. jednosmyčkový neboli adaptivní a dvousmyčkový, který popisuje jako generativní učení. Přičemž adaptivní učení je přírůstkové, které přináší vyrovnání odchylek od normy zaváděním drobných změn, aniž bychom něco očekávali, rozhodovali či nárokovali. Organizace, která přijala tento model, se především formou cílů a standardů zaměřuje naplnit svá očekávání, která si stanovila. Generativní způsob učení klade větší nároky na naplnění očekávání, předpokladů či rozhodnutí. Dodržení této podmínky vede ke zkoumání možných příčin problémů či překážek, které může vést ke vzniku zcela nové smyčky učení se v organizaci. Dvousmyčkové učení se soustřeďuje na odhalení a vyhodnocování výsledků, přičemž jde více do hloubky. Cílem je vyrovnat se s nově vzniklou situací, která se objevila v důsledku vnějších vlivů, a umožňuje tak organizaci se přiučit něčemu novému, být pružnou a kreativní. Organizace se tak stává z pasivního příjemce učení jeho tvůrcem.

Easterby-Smith a Araujo (1999) in Armstrong (2015, s. 349) uvádí, že původní autoři popsali učení s jednou smyčkou, které se zaměřuje na pozvolné a nenásilné změny, oproti učení se se dvěma smyčkami, které je zaměřené na radikální změny. V důsledku toho mají vliv na celkové změny ve strategii a směřování celé organizace.

Armstrong (2015, s. 349) hovoří o **pojetí učící se organizace**, která je také součástí procesů. Senge (1990) in Armstrong (2015, s. 349) popsal definici učící se organizaci jako skupinu lidí, která se cíleně zdokonaluje a rozšiřuje své schopnosti a dovednosti za účelem vzájemného ocenění a možnosti změny statusu v rámci organizační struktury (neboli povýšení). Wick a Leon (1995) in Armstrong (2015, s. 349) se odkazují na autory definice učící se organizace, kteří ji popsali jako organizaci, která si zaručí budoucí úspěch tím, že pružně reaguje na potřebu se stále zlepšovat a zdokonalovat.

Garvin (1993) in Armstrong (2015, s. 350) se odkazuje na pojetí učící se organizace z pohledu původního autora, který poukazuje na úspěchy organizace za předpokladu dodržení pěti postupů, a sice systematického řešení problémů, čerpání z vlastních zkušeností a poznatků jiných, experimentování a rychlého a efektivního přenášení znalostí v celé organizaci. Systematické řešení problémů je z pohledu autora cílené odhalování slabin organizace na základě měřitelných dat či vědeckých metod za využití nástrojů jako je Paretův graf, histogram či diagram příčin a následků. Cílem experimentování je z pohledu autora definice soustavné vyhledávání a aplikování nových poznatků. K učící se organizaci také neodmyslitelně patří její neustálá touha se zdokonalovat a posouvat, čerpá tak ze svých minulých úspěchů, ale i neúspěchů, které pečlivě schraňuje, a jsou dostupné všem zaměstnancům organizace. Učením se od jiných je metoda, která umožňuje změnu pohledu či náhledu na dané problémy, zároveň inspiruje ke změnám. Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizací, který patří mezi mocné nástroje a zdroje nejlepší praxe a který lze využít za předpokladu vhodných úprav i ve vlastní organizaci. Rychlého a efektivního přenosu informací, znalostí a dovedností je dle autora možné docílit za využití přesunu lidí v rámci jednotlivých pozic či pracovišť. Za účelem sdílení nových poznatků a zkušeností je vhodné využít všech dostupných vzdělávacích a sebezvojevých aktivit.

Dle Armstronga (2015, s. 350) je důležité kritické hodnocení pojetí učící se organizace, které často slouží jako odůvodnění používání složitých vzdělávacích a rozvojových programů. Autor představuje několik názorů na toto pojetí od různých autorů.

Scarborough a kol. (1999) in Armstrong (2015, s. 350) věří, že pojetí učící se organizace přikládá přílišný význam tvorbě a provozování organizace. Na opačné straně spektra, je pozornost věnována nedostatečně tomu, co se skutečně lidé chtějí učit a jak se učí. Ti, kteří se soustředí na koncept učící se organizace, se více zaměřují na implementaci vzdělávání než na vytváření prostředí, které by mohlo podpořit učení. Lidé by měli mít individuální šanci investovat do svého vlastního rozvoje. Vnímání organizace jako učícího se systému způsobuje omezení kreativity.

Podle Argyris a Schön (1996) in Armstrong (2015, s. 350) jsou organizace založeny na vizích, idejích, normách a víře, a učení se v organizaci může být individuální nebo ve spolupráci s jinými lidmi. Důraz je kladen na kulturu a prostředí jako klíčové faktory pro podporu učení, spíše než na systémový přístup. Koncept učící se organizace zahrnuje rozmanité myšlenky, jako jsou rozvoj lidských zdrojů, systematické vzdělávání, řízení znalostí, komplexní řízení kvality a další.

Easterby-Smitha (1997) in Armstrong (2015, s. 351) tvrdí, že někteří lidé se domnívají, že hledání nejlepšího rámce pro pochopení učící se organizace je chybné. Existuje několik problémů, které souvisí s konceptem učící se organizace, a jelikož je toto pojetí označováno jako idealistické tak se tento pojem nahrazuje řízením znalostí. Pouze malá část organizací splňuje kritéria pro učící se organizaci.

Burgoyne (1999) in Armstrong (2015, s. 351) byl mezi prvními, kdo podporoval koncept učící se organizace. Avšak uznal, že existují některé nesrovnalosti a jeho původní závěry byly označeny za naivní. Autor navrhuje spojit toto pojetí s řízením znalostí, aby bylo možné kombinovat různé formy znalostí, které jsou podporovány učením se v organizaci, a využít je pro tvorbu přidané hodnoty.

Mezi procesy Armstrong (2015, s. 351) uvádí i **učící se organizace a učení se v organizaci**.

Podle Easterby-Smitha a Arauja (1999) in Armstrong (2015, s. 351) se literatura v oblasti učení se v organizaci zaměřuje na zkoumání individuálního a kolektivního učení v organizacích, zatímco literatura o učící se organizaci se zaměřuje na nástroje pro diagnostiku a hodnocení procesů učení se v organizacích a na principy, které organizace musí dodržovat, aby podporovaly učení svých zaměstnanců. Jinak řečeno, učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí, zatímco učící se organizace se zaměřuje na to, jaké kroky by měly organizace podniknout, aby usnadnily učení svých zaměstnanců.

Armstrong (2015, s. 351) jako poslední popisuje samostatné řízení vzdělávání jako poslední proces, který motivuje jednotlivce k zodpovědnosti za naplnění vlastních vzdělávacích potřeb. Hlavním cílem tohoto druhu vzdělávání je posílení pracovního výkonu a rozvoj osobního potenciálu.

2.2.2 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Podle Bartáka (2023, s. 181) je klíčové vybrat nejvhodnější formu nebo kombinaci různých metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které odpovídají stanoveným cílům. K tomu přispívá široké spektrum dostupných metod, jako jsou formální programy, samostudium, učení se při práci, smluvní vzdělávání, koučování, mentorování, workshopy, hry a simulace a diagnostické aktivity, které slouží k hodnocení schopností a rozvoji jednotlivců. Autor vysvětluje, že formální programy vzdělávání zahrnují různé aktivity, jako jsou přednášky, simulace, případové studie, hry rolí, workshopy, semináře, studium literatury, interaktivní televizní programy, online vzdělávání a různé projekty. Podle autora je však pro úspěšné samostudium důležitá sebereflexe a sebehodnocení ze strany studenta, který je zodpovědný za své vlastní vzdělávání. Cílem rozvoje může být buď eliminace slabých stránek, nebo posílení silných

stránek. Učení se akcí umožňuje studentům učit se navzájem a získávat zkušenosti skrze praktickou činnost. Smluvní vzdělávání je velmi flexibilní a strukturované, a to v souladu s potřebami zákazníka. Tento typ vzdělávání má také velký význam pro účastníky. Koučování nabízí koučovaným neformální prostředek k dosažení vlastního sebepoznání a rozvoje založeného na osobních cílech, které jsou podporovány koučem. Na rozdíl od koučování je mentorování cílený proces s účelem sdílet znalosti a zkušenosti s cílem podpořit kariérní růst a psychosociální funkce. Workshop umožňuje hledání řešení problému pomocí identifikace situace, pozadí problému a sociálních a psychologických aspektů. Modelové chování a hry rolí zahrnují různé role, které jsou navrženy účastníky a mohou být spontánní nebo strukturované. Manažerské hry a simulace jsou aktivitami, které pomáhají rozvíjet schopnosti a dovednosti účastníků v konkrétních pracovních situacích. Takové aktivity jsou určeny pro jednotlivce i malé skupiny a mohou zahrnovat různé metody jako například skupinové diskuse bez vedení, cvičení na řešení problémů v týmu, cvičení na tzv. "prázdný stůl", "počítačové manažerské hry" a další. Tyto aktivity poskytují systematické informace o schopnostech a chování účastníků v reálných pracovních situacích a zaměřují se na systematický rozvoj kognitivních, behaviorálních a afektivních schopností. Pro hodnocení a rozvoj schopností a chování účastníků se nejčastěji využívají situační analýzy, využít lze také případové studie či manažerské hry.

2.2.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Koubek (2015, s. 265) popisuje definici metod vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost. V průběhu let vzniklo mnoho různých metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou kategorií. Do první kategorie spadají metody používané k vzdělávání pracovníků na pracovišti. Do druhé kategorie spadají metody používané ke vzdělávání pracovníků mimo pracoviště. Tyto metody jsou používány k vzdělávání všech typů pracovníků, avšak mohou být přizpůsobeny pro konkrétní skupiny účastníků vzdělávání, kteří mají omezený čas.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“)

Koubek (2015, s. 265) uvádí, že existují metody vzdělávání zaměstnanců, které se aplikují přímo na pracovišti a slouží ke zvládnutí běžných pracovních úkolů.

Koubek (2015, s. 267) představuje celkem osm metod vzdělávání zaměstnanců, které mohou být použity během výkonu práce. Tyto metody jsou instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistence, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Autor popisuje jejich výhody i nevýhody. Podle autora je nejčastěji využívanou metodou instruktáž při výkonu práce, která umožňuje zaměstnancům s menšími nebo žádnými zkušenostmi získat nové pracovní dovednosti pomocí sledování a napodobování zkušenějších kolegů. Během této metody vzdělávání předvádí zkušený pracovník pracovní postup, který se následně vzdělávaný pracovník naučí pozorováním a napodobováním a následně jej využije při svých pracovních úkolech. Touto metodou je míněno rychlé zaškolení, které vytváří pozitivní pracovní vztah mezi zaměstnanci. Avšak tato metoda je vhodnější pro méně složité postupy a je obvykle používána jako dočasné nebo jednorázové řešení. Takové typy vzdělávání se často konají v hektickém pracovním prostředí a za podmínek, kdy jsou pracovní úkoly prioritou.

Koubek (2015, s. 267) porovnává metody coaching a mentoringu, tvrdí, že coaching je trvalejším procesem než jednorázová instruktáž. Tento proces zahrnuje instruování a vysvětlování pracovních postupů a pravidelné kontrolní schůzky s vedoucím nebo zkušenějším kolegou. Autor tvrdí, že cílem vzdělávání je zlepšení pracovního výkonu a podpora iniciativy vzdělávaného, který je průběžně informován o hodnocení své práce. Dle autora je tato metoda vhodná pro úzkou spolupráci mezi vzdělávajícím a vzdělávaným, ale může být nevýhodou, že vzdělávání probíhá v rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů, což může negativně ovlivnit rozvoj pracovních schopností. Autor dále uvádí, že má

mentoring podobné prvky jako coaching, ale vzdělávaný pracovník nese větší zodpovědnost a sám si volí mentora, který mu pomáhá s jeho kariérou, usměrňuje ho a stává se jeho patronem. Mentoring zapojuje vzdělávaného do procesu formování jeho pracovních schopností, což umožňuje iniciativu ze strany vzdělávaného, uvědomělou volbu vzoru a neformální vztah. Mentoring je oceňován více než coaching, protože vzdělávaný pracovník si sám vybírá mentora, který mu poskytuje radu, usměrňuje ho a pomáhá mu v jeho kariéře a stává se také jeho patronem. Avšak, autor upozorňuje na riziko nevhodné volby mentora, zdůrazňuje, že mentor by měl být zkušený odborník a osobnost, protože méně zkušený pracovník nemusí být schopen rozeznat, kdo by pro něj měl být nejefektivnějším a vhodným mentorem. Může se rozhodnout pro osobu s určitou mocí, která mu může pomoci v kariéře, i když není zkušeným odborníkem, který by mu mohl pomoci v důležitém rozvoji. Mentoring se snaží vytvořit silné vztahy mezi dvěma lidmi a proto se často nepoužívá, když jsou tito lidé různého pohlaví. To je z důvodu, že vztah mezi mentorem a svým chráněncem může být chápán různými způsoby.

Koubek (2015, str. 268) popisuje counselling jako nejnovější metodu formování pracovních schopností pracovníků. Metoda je založena zakládá na aktivní a iniciativní spolupráci mezi vzdělávajícím a vzdělávaným pracovníkem. V rámci této spolupráce má vzdělávaný pracovník možnost vyjádřit své názory a předkládat vlastní návrhy řešení problémů v práci a procesu vzdělávání. Vzdělavatel naproti tomu má možnost rozvíjet své pracovní schopnosti v oblasti práce s lidmi. Nicméně, counselling vyžaduje více času, což může způsobit konflikty s pracovními povinnostmi.

Koubek (2015, s. 268) popisuje asistenci jako běžně používanou metodu formování a rozvíjení pracovních schopností u nových pracovníků. Při této metodě je zaučovaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu kolegovi, který mu pomáhá plnit pracovní úkoly a zároveň mu ukazuje pracovní postupy a techniky. Postupně se zaučovaný pracovník stává stále zkušenějším a aktivnějším a nakonec je schopen pracovat samostatně. Tato metoda se využívá v mnoha oborech a pracovních pozicích, včetně manuální práce, zaučování manažerů a specialistů, kdy se pracovník učí nové znalosti po delší dobu. Tento přístup se používá všude, bez ohledu na odvětví či pracovní pozici, ať už se jedná o manuální práce, vzdělávání manažerů nebo specialistů, kteří potřebují delší dobu na osvojení si daných znalostí. Podle autora je asistence běžně používanou metodou při formování pracovních schopností, která klade důraz na praktickou stránku vzdělávání a soustavnost působení. Nicméně existuje riziko, že vzdělávaný pracovník se naučí i nepřilíživým pracovním návykům, protože informace a instrukce přicházejí pouze z jednoho zdroje, od jeho vzdělavatele, a to může oslabovat jeho vlastní tvůrčí přístup. Pověření úkolem je závěrečnou fází předchozích metod a vzdělávaný pracovník je při něm pověřen úkolem svým vzdělavatelem a vybaven příslušnými pravomocemi k jeho naplnění. Tato metoda se používá při formování pracovních schopností téměř všech pracovníků a vychovává je k samostatnému rozhodování a řešení úkolů tvůrčím způsobem. Pracovník si tak může otestovat své schopnosti, což v něm může vzbudit motivaci k jejich rozvoji. Nicméně existuje riziko chyb a nesplnění úkolů, protože není možné sledovat každý krok pracovníka po celou dobu rotace. Dále autor poukazuje na metodu rotace práce, která se používá nejen při výchově řídicích pracovníků a seznamování absolventů škol s organizací, ale také u řadových pracovníků. V rámci této metody je vzdělávaný pracovník pověřen pracovními úkoly na různých pracovištích a místech v organizaci, což mu umožňuje rozšířit své zkušenosti, schopnosti a flexibilitu. Tato metoda přispívá ke flexibilitě celé organizace a pomáhá pracovníkům poznat komplexní pracovní postupy a úkoly organizace. Nicméně, existuje riziko, že pracovník na některém pracovišti neuspěje a to by mohlo negativně ovlivnit jeho sebevědomí a hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

Koubek (2015, s. 269) popisuje pracovní porady jako poslední ze seznamu metod, které mohou pomoci formovat pracovní schopnosti zaměstnanců. Během těchto setkání se pracovníci seznamují s problémy týkajícími se pracoviště, organizace nebo jiných oblastí zájmu. Na pracovních poradách si zaměstnanci vyměňují zkušenosti a prezentují své názory, což zvyšuje jejich informovanost a pocit sounáležitosti s kolektivem a organizací. Tato metoda podporuje individuální aktivitu a iniciativu zaměstnanců. Je to účinný způsob, jak rozšířit znalosti nových nebo méně zkušených pracovníků. Problémem může být časové umístění pracovních porad. Autor tvrdí, že pořádání porad v pracovní době může snižovat produktivitu a omezovat splnění pracovních úkolů. Pokud jsou porady konány mimo pracovní dobu nebo během pracovních přestávek, tak může dojít k negativní odezvě až odmítnutí ze strany zaměstnanců. Kromě poslední metody jsou všechny uvedené metody vzdělávání zaměřené na individuální přístup a vyžadují přátelský vztah mezi vzdělavatelem a vzdělaným.

Šikýř (2014, s. 127) ve své literatuře uvádí stejné metody, jako Koubek (2015). S autorem se shoduje na těchto metodách.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Koubek (2015, s. 269) definuje skupinu metod, které se realizují v relativně podobném režimu podobající se školnímu prostředí. Tyto metody mohou být realizovány na školách, vzdělávacích institucích, výukových dílnách, trenažérech, počítačových učebnách nebo v zařízeních předvádějících novou techniku. Tato skupina metod je vhodná pro vzdělávání skupin účastníků tradičně se zaměřují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností. Moderní metody se zaměřují na rozvoj jak znalostí, tak dovedností. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training/learning a elearning.

Koubek (2015, s. 270) popisuje, že přednáška slouží k předání faktů, informací a teoretických znalostí. Mezi její přednosti patří rychlé předávání informací a nízká potřeba vybavení. Nevýhodou může být jednostranný tok informací a pasivita účastníků, kteří se neangažují aktivně v procesu vzdělávání.

Podle Koubka (2015, s. 270) je metoda přednášky spojené s diskusí nebo semináře zaměřena spíše na poskytování znalostí. Tato metoda překonává nevýhody přednášky, jež jsou výše zmíněny. Hlavní výhodou této metody je diskuse, která umožňuje účastníkům vyjádřit své nápady a řešení problémů a aktivně se podílet na vzdělávání. Nevýhodou této metody je nutnost důkladné přípravy a organizace přednášky a diskuse, aby byly zajímavé a podnětné.

Koubek (2015, s. 270) tvrdí, že je demonstrování způsob zprostředkování znalostí a dovedností, který využívá audiovizuální techniku, počítače nebo trenažéry. Tato metoda umožňuje demonstrovat pracovní postupy a funkční vlastnosti různých zařízení, například výukových dílen, vývojových pracovišť nebo firem vyrábějících tyto zařízení. Hlavním cílem této metody je zprostředkování praktických dovedností a znalostí pro praktické využití v reálném životě. Účastníci se mohou učit v bezpečném prostředí a bez rizika a mohou si vyzkoušet své dovednosti na simulovaných situacích. Nevýhodou této metody může být to, že podmínky ve vzdělávacím zařízení mohou být odlišné od těch na skutečném pracovišti, což může vést k zjednodušení určitých problémů a k určité schematičnosti výuky.

Dle Koubka (2015, s. 270) jsou případové studie populární metodou vzdělávání manažerů a kreativních pracovníků. Tato metoda se zaměřuje na popis skutečného nebo vymyšleného organizačního problému nebo souboru problémů, který jednotlivci nebo malé skupiny účastníků studují a snaží se analyzovat a navrhnout řešení. Strukturované a dobře navržené problémy pomáhají rozvíjet analytické myšlení a zlepšují schopnost hledat řešení problémů. Pokud se případová studie týká skutečné situace v organizaci, která již v minulosti řešila tentýž

problém, mohou účastníci porovnat své analýzy a návrhy řešení s těmi, které zvolila organizace, a s výsledky jejího řešení. Příprava a vedení případových studií však vyžaduje mnoho práce a péče o účastníky, a také ohleduplnost vůči navrhovaným řešením, což může být považováno za nevýhodu této metody.

Workshop je podle Koubka (2015, s. 271) obdobou případových studií. Workshop řeší praktické problémy komplexněji a týmově. Tato metoda umožňuje účastníkům vzdělávání sdílet nápady a přístupy k řešení běžných problémů z různých úhlů pohledu. Workshop je ideální pro tvorbu plánů a systémů. Avšak stejně jako u případových studií mohou vzniknout problémy, kdy tým nemá dostatečné znalosti a zkušenosti k řešení odborných problémů obsažených v případové studii.

Podle Koubka (2015, s. 271) je brainstorming další metodou, která je rovněž obdobou případových studií. Brainstorming zahrnuje skupinu účastníků, kteří jsou vyzváni, aby předložili své nápady na řešení daného problému. Po shromáždění všech návrhů probíhá diskuse o navrhovaných řešeních, která má vést ke výběru optimálního řešení nebo kombinaci několika návrhů. Tato metoda podporuje kreativitu a přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Avšak jako u případových studií, i zde mohou vzniknout problémy, kdy účastníci mohou mít nedostatek znalostí nebo zkušeností k řešení odborných problémů.

Podle Koubka (2015, s. 271) je simulace další metodou vzdělávání zaměřenou na praktickou praxi a aktivní účast účastníků. V této metodě jsou účastníkům představeny podrobné scénáře, v nichž musí v určitém časovém limitu činit rozhodnutí týkající se běžných situací, se kterými se setkávají v jejich pracovním prostředí. Simulace je velmi efektivní způsob rozvíjení dovedností vyjednávání a rozhodování. Avšak příprava simulace může být velmi náročná a vzdělavatel může mít problémy s řízením účastníků.

Podle Koubka (2015, s. 271) je metoda hraní rolí orientována na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří jsou aktivní a zároveň musí být samostatní. Tato metoda umožňuje účastníkům hrát konkrétní roli, což jim pomáhá poznat povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role je flexibilní, avšak vždy se řeší konkrétní situace a je žádoucí zachovat autenticitu. Hraní rolí je vhodné zejména pro vedoucí pracovníky, kteří se tak učí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce. Avšak vzhledem k tomu, že tato metoda vyžaduje náročnou organizační přípravu a je tak podobně obtížná a náročná jako výše uvedené metody případových studií a simulace.

Koubek (2015, s. 271) popisuje assessment centre nebo také diagnosticko-výcvikový program, jakožto moderní a populární metodu pro výběr a vzdělávání manažerů. V rámci této metody účastníci plní úkoly a řeší různé problémy, se kterými se běžně setkávají manažeři. Tyto úkoly a problémy jsou generovány počítačem, aby byly různě náročné a s odlišnou úrovní stresu. Počítač také vyhodnocuje optimální řešení, aby účastníci mohli porovnat svá řešení a rozhodnutí s těmi nejlepšími. Assessment centre umožňuje účastníkům rozvíjet své manažerské schopnosti a získávat nové poznatky prostřednictvím řešení různorodých úkolů a situací, které zahrnují stresové situace. Tato metoda je velmi efektivní, ale její úspěšnost závisí na pečlivé přípravě a použití adekvátní technické výbavy.

Outdoor training/learning, jinak také „adventure education“ je dle Koubka (2015, s. 272) metoda vzdělávání manažerů, která využívá kombinaci různých her a pohybových aktivit. Tento typ vzdělávání se stává stále, více populárnějším. V rámci toho vzdělávání se manažeři prostřednictvím her učí různým manažerským dovednostem, kupříkladu hledání optimálního řešení úkolů, koordinaci aktivit, komunikaci s kolegy a spolupráci s nimi, vedení a pověřování lidí úkoly a dalším. Tento typ vzdělávání může být realizován v různých prostředích, jako jsou například příroda, tělocvična nebo speciálně upravená učebna. Postup této metody spočívá v zadání úkolu, který je podobný hře nebo pohybové aktivitě. Typicky se úkol řeší v rámci týmu

v rámci outdoor trainingu a jeden z účastníků se ujímá vedení. Po dokončení úkolu se diskutuje o použitých manažerských dovednostech a způsobech jejich vylepšení. Tento přístup poskytují účastníkům zábavnou formu učení manažerských dovedností, kterou mohou využít při své práci. Přestože tato metoda vyžaduje pečlivou přípravu a účastníci musí překonat předsudky, neochotu hrát si a obavy z nezdaru, může být pro některé osoby s omezenou pohyblivostí nebo zdravotními problémy fyzicky náročná a tudíž nevhodná

Dle Koubka (2015, s. 273) poskytuje e-learning možnost vytvářet virtuální pracovní situace, které poskytují vzdělávacím pracovníkům mnoho informací v podobě schémat, grafů a obrázků, jež jsou součástí vzdělávacího materiálu dostupného online. Díky tomu je možné simulovat pracovní situace ve virtuálním prostředí a průběžně hodnotit dosažené znalosti a dovednosti pomocí testů a cvičení. V současné době se neustále zvyšuje počet počítačových vzdělávacích programů a to ve všech různých oblastech.

Koubek (2006) in Armstrong (2015, s. 273) popisuje několik typů e-learningu, jež se dělí na samostatný či separovaný, dále na kolaborativní a kolektivní e-learning. Samostatný a separovaný e-learning se může odehrávat samostatně, bez přítomnosti vzdělavatelů, kdy účastník používá technologii sám nebo živě s pomocí technologií, kdy účastníci a instruktoři jsou v různých místech. V případě kolaborativního e-learningu se účastníci vzájemně podporují a sdílejí informace prostřednictvím různých nástrojů, jako jsou diskusní fóra, bulletinové desky a besedy. Tento způsob vzdělávání umožňuje individuální i kolektivní učení, zahrnuje atraktivní a interaktivní prvky a nabízí okamžitou zpětnou vazbu. Tato metoda umožňuje přizpůsobit tempo vzdělávání potřebám jednotlivců a může být pro účastníky atraktivní a zábavnou aktivitou. Je efektivní z hlediska časového využití a může být realizována jak na pracovišti, tak mimo něj. Nevýhodou je potřeba technického vybavení, což může být náročné, a vzdělávací programy mohou být dražší, pokud jsou přizpůsobeny konkrétní organizaci.

Šikýř (2014, s. 128) ve své publikaci uvádí stejné metody, jako Koubek a v pohledu na ně se s Koubkem shodují. Šikýř mimo výše zmíněných uvádí ještě jednu metodu mimo pracoviště a tou je seminář.

Dle Šikýře (2015, s. 128) slouží seminář, jako metoda prostřednictvím níž se zaměstnanci učí na základě výkladu školitele. V rámci semináře mají možnost zaměstnanci diskutovat se školitelem i se všemi účastníky daného školené. Mají prostor se vyjádřit k problematice a doptat se na informace, které jsou jim nejasné. Díky semináři narůstá motivace u vzdělávaných jedinců k aktivnímu osvojení daných vědomostí a dovedností.

Kolektiv autorů (2020, s. 269) uvádí inovativní metody vzdělávání. Účastníci kurzů mají stále vyšší nároky na atraktivitu vzdělávání; zvyšující se konkurence na vzdělávacím trhu nutí hledat způsoby, jak účastníka vzdělávacího kurzu zaujmout a zároveň udržet vysokou úroveň informovanosti. Vzdělávací cíle zahrnují zlepšení znalostí, dovedností a postojů. Zvyšování znalostí cílí na předání důležitých informací účastníkům, které jim pomohou zvýšit odbornou úroveň. Při zlepšování dovedností se účastníci učí používat nové postupy v praxi nebo zdokonalit ty, které již ovládají, za podpory lektorů. Důležitá je také změna postojů, kdy jsou účastníci za účasti lektorů cíleně vedeni k tomu, aby svým výkonem a jednáním naplnili standardy a očekávání své profese. Omezení se na klasickou prezenční výuku v této moderní době je nedostačující. Prezenční výuka má bezesporu své místo ve vzdělávacím programu, ale je nutné ji doplnit o další metody.

Kolektiv autorů (2020, s. 269) definuje nejnovější metody ve vzdělávání. První z nich je virtuální realita, která je označována jako progresivní technologie, a to i v oblasti vzdělávání. Účastníkům kurzu umožňuje se ocitnout v daném virtuálním prostředí, kde vizuální stránku doplňuje zvukový doprovod, a účastník tak má jedinečnou možnost čelit interakci na konkrétním místě a v konkrétní situaci. Tato technologie nabízí jedinečný zážitek, kdy

umožňuje účastníkovi prožít životní situaci, ve které se nachází klient. Účelem této metody je větší míra pochopení, prohloubení znalostí nepříznivé situace a empatie, a tím se také projevuje kvalita poskytované služby. Další metodou, kterou autoři uvádí, jsou výukové filmy; ty jsou postaveny na lépe uchopitelném teoretickém základu spojeném s krátkými filmy, jejichž obsahem je posuzování nesprávných variant a výběr a stimul správných řešení v situacích, ve kterých se pracovník běžně ocitá. Výhodou této metody je propojenost individuální i týmové spolupráce v rámci kurzu. Do těchto metod patří rovněž vlastní prožitky. Jako nejpřínosnější autoři označují vzdělávání, kdy dochází k vlastnímu prožitku účastníků. Tato metoda se podobá virtuální realitě, je založena na podobném principu bez použití techniky. Využívá se například geronto oblek, kdy jeho nasazením si účastník na vlastním těle vyzkouší omezení, která mají lidé v pokročilém věku, o které pečuje, a umožňují lépe porozumět tomu, jak reaguje a co prožívá. Tato výuková metoda dokáže nahradit teoretické poznatky za skutečné vcítění se do klienta. Autoři dále uvádějí metodu, která využívá dalších výukových metod a je v rámci celoživotního vzdělávání důležitá, a to je podpora individuálních potřeb jednotlivců, ale rovněž skupinová práce, sdílení dobré praxe mezi sebou a předávání si validních informací. Kurzy pracují s podporou obojího. V rámci skupin lektori vedou účastníky ke společnému smýšlení nad klientem i jeho nepříznivou sociální situací. Podporují jednotný přístup, v jehož středu je klient, jeho potřeby a očekávání za pomoci různých metod jako lektorské karty, facilitovaná setkávání, workshopy nebo teambuilding. Jako poslední metodu autoři uvádí výuku prostřednictvím e-learningu, webinářů apod.; tyto metody mají do budoucna velký potenciál, v současné době je ale v sociálních službách jako akreditované vzdělávání využít nelze, jelikož akreditované vzdělávání se uskutečňuje jen prezenční formou.

2.3 Metodika práce

Cílem této kapitoly je popsat metodiku práce, která odráží, jakým způsobem byla práce zpracována a popisuje, jak autorka postupovala. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a analytické. Teoretická část práce byla vytvořena z primárních a sekundárních zdrojů, které autorka čerpala z literatury a publikací na dané téma, v rámci níž byla provedena literární rešerše. V úvodu je uvedený cíl práce a odůvodnění tématu práce. V první kapitole Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou uvedeny základní pojmy, které se týkají tohoto tématu, dále také tvorba systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje. V této kapitole je rovněž uvedena a blíže popsána také efektivita vzdělávání a rozvoje a jeho hodnocení. Dále je v teoretické části práce uvedena kapitola, která se zabývá procesy, metodami a formami vzdělávání a rozvoje pracovníků. Tato kapitola obsahuje celkem tři podkapitoly, které se samostatně věnují uvedeným pojmům. V závěru teoretické části je uvedena metodika práce, jež uvádí Sedláková (2015, s. 294) jakožto popis vybraného postupu zkoumání, který směřuje k naplnění určitého, zvoleného cíle na základě zkoumání potřebných dat. V metodice práce jsou zaznamenány metody, které byly zvoleny pro realizaci práce a použity tak, aby bylo možné dosáhnout stanoveného cíle.

V analytické části práce byl proveden průzkum v organizaci Bona o.p.s., jehož účelem bylo zhodnotit současný stav vzdělávání v této organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro jeho zlepšení. V práci byla použita kombinace kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Kvalitativní metoda zahrnovala rozhovor s manažerem terénních týmů, zatímco kvantitativní metoda spočívala v dotazníkovém šetření, které bylo realizováno a distribuováno mezi zaměstnance této organizace, kteří prodělávají vzdělávání. Všechna extrahovaná data byla zaznamenána a zpracována v analytické části práce. Urbancová (2013, s. 151) definuje polo strukturovaný rozhovor, jako formu rozhovoru, jehož cílem je získat odpovědi na již předem připravené otázky, ale i na ty doplňující, které mohou vyplynout během prováděného rozhovoru. Účelem rozhovoru s manažerem terénních týmů bylo zjistit, jakým způsobem probíhá v organizaci vzdělávání, čím je podmíněno a jak se na něm podílejí sami zaměstnanci. Tento rozhovor byl realizován pro ucelení důležitých informací o organizaci, které nejsou nikde dostatečně popsány a jež jsou podstatné pro validaci výzkumu.

Rozhovor proběhl 18. 4. 2023 online formou, prostřednictvím korespondence přes e-mail. Tázanému byly položeny předem připravené otázky ohledně organizační struktury, ekonomického stavu organizace, realizace vzdělávání a jeho rozpočtu. V příloze č. 2 je uveden celý rozhovor, který zachycuje odpovědi manažera terénních týmů. Účelem rozhovoru bylo získat důležité a relevantní informace, jež by mohli pomoci k vytvoření vhodných doporučení týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci, proto vedle dotazníkového šetření byl proveden i tento rozhovor.

Prostřednictvím dotazníkového šetření byl proveden výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání v organizaci, jakého vzdělávání se jim dostává z jejich pohledu, zdali je dostačující, či nikoliv. Rovněž byly v dotazníku obsaženy otázky na doporučení a potřeby zaměstnanců ve vztahu ke vzdělávání. Do dotazníku byli posazeny dílčí výzkumné otázky, které měli za účel odpovědět na stanovenou výzkumnou otázku, jež byla „Je aktuální vzdělávání zajišťované organizací dostačující pro potřeby sociálních pracovníků?“.

S manažerem terénních týmů byl dotazník před distribucí zaměstnancům konzultován, dle potřeby upraven a schválen. Do výzkumu byli zapojeni pracovníci z terénních týmů a pracovníci z chráněného bydlení. Celkový počet zaměstnanců vykonávající přímou péči je 82 a dotazníkového šetření se zúčastnilo 62 z nich.

Zúčastnilo se jej 50 žen (81 %) a 12 mužů (19 %), vykonávajících různé pozice, jako je vedoucí pracovník, case manažer, pracovní konzultant, pracovník týmu, peer konzultant, psycholog a adiktolog.

Dotazník byl distribuován za pomoci e-mailové komunikace, aby tak byl snadno přístupný všem. Návratnost byla 75,6 % a bylo navraceno celkem 62 dotazníků od 62 respondentů. Dotazník sestávající z 22 otázek byl vytvořen pomocí programu Microsoft Forms a jeho přesná podoba je uvedena v příloze č. 1. Získaná data byla zpracována prostřednictvím softwarů MS Excel 2011 a Word 2013 a detailně popsána v podkapitole Výzkum a zpracování dat. Výsledky byly, jak slovně, tak graficky zpracovány. Grafy jsou uvedeny v přílohách. V následujících odstavcích jsou uvedeny jednotlivé kroky, kterými autorka postupovala chronologicky.

Autorka provedla studium nezbytné literatury k realizaci polo strukturovaného rozhovoru s vedoucím terénních týmů organizace Bona, o.p.s. Otázky byly koncipovány s ohledem na dané téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a byly tak zkonstruovány, aby jejich vypovídací schopnost dosáhla potřebné kvality. Manažerovi terénních týmů byla předložena zkušební verze dotazníku, v rámci zpětné vazby vedoucí uvedl několik doplňujících informací, které autorka zpracovala. V upravené a konečné verzi autorka znovu předložila dotazníkové šetření vedoucímu pracovníkovi, který otázky uvedené v dotazníku odsouhlasil a schválil jeho finální podobu. Manažer terénních týmů představil obsah dotazníku pracovníkům a seznámil dotazované pracovníky s jeho podobou. Vedoucí pracovník dotazník distribuoval mezi zaměstnance za pomoci emailové komunikace a to dne 22. 3. 2023. Zaměstnancům organizace byl poskytnut dostatek času pro vyplnění dotazníku, datum konce sběru dotazníků byl předem určen. Dotazníkové šetření bylo ukončeno 11. 4. 2023. Autorka obdržela vyplněné dotazníky po celkem 21 dnech a to od 62 respondentů, což činí návratnost 75,6 %. Dotazníkové šetření poskytlo údaje o současném stavu vzdělávání a rozvoje v organizaci Bona, o.p.s. Údaje a data, která byla získána z dotazníku, byla dále statisticky zpracována a podrobně rozpracována v podkapitole výzkum a zpracování dat v analytické části práce. Údaje a data jsou rovněž graficky znázorněna, za pomoci grafů, které jsou uvedené v přílohách. Data v grafech jsou rozdělena na absolutní a relativní četnost, rovněž jsou tyto četnosti vyjádřeny i slovně. Statistické a grafické zpracování dat u jednotlivých otázek je okomentováno samostatně a to v podkapitole Výzkum a zpracování dat.

Ze získaných dat vyvstala doporučení, rovněž byla zodpovězena výzkumná otázka i její dílčí otázky, tato data jsou uvedena v podkapitole Shrnutí a doporučení. Z výsledků výzkumu vyplývá, že je 95 % zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření se stavem vzdělávání v organizaci spokojeno. Ve svých odpovědích však uvádí drobné nedostatky a potřeby, které ve vztahu k vzdělávání mají. Z toho vyplývají závěrečná doporučení.

Samotným cílem bakalářské práce je stanovit na základě dotazníkového šetření vhodná doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci Bona, o.p.s.

3 Analytická část práce

V úvodu analytické části práce se v podkapitole nachází charakteristika organizace Bona o.p.s. V této podkapitole je souhrn všech současných faktorů souvisejících se vzděláváním a rozvojem v organizaci, které byli získávány formou rozhovoru s manažerem terénních týmů. Tento rozhovor je uveden v příloze č. 2. V podkapitole výzkum a zpracování dat, byla v úvodu stanovena výzkumná otázka a její dílčí otázky, dále jsou zde podrobně rozebrány výsledky dotazníkového šetření a v závěru této podkapitoly proběhlo vyhodnocení výzkumné otázky a jejích dílčích otázek. Na základě výsledků z této kapitoly bylo provedeno shrnutí a vznikla doporučení, jež jsou uvedena v poslední podkapitole této části.

3.1 Charakteristika organizace Bona o.p.s.

Bona poskytuje odbornou pomoc a podporu lidem se zkušeností s duševním onemocněním. Poskytuje ji také blízkým těch, kteří se s nemocí potýkají. Služba, kterou organizace poskytuje, usiluje o to, aby její klienti mohli žít co nejkvalitnější život. Klientům dává komplexní podporu a pomáhá zajistit důstojné bydlení a práci.

Bona je na trhu se sociálními službami již více než dvacet let. Organizace má registrované dvě služby, které poskytují, a to chráněné bydlení a terénní službu. Smyslem chráněného bydlení je poskytování bezpečného prostoru. V rámci spolupráce mohou uživatelé služby rozvíjet a posilovat své dovednosti, které umožňují nalézt vlastní cestu k samostatnosti a přijetí zodpovědnosti za svůj vlastní život. Terénní služba poskytuje lidem komplexní podporu ve zvládnutí nároků běžného života. Účelem terénní služby je provázet její uživatele na cestě za zotavením, podporovat je v samostatnosti a pomoci žít spokojený život.

Struktura organizace

V příloze č. 4 je aktuální organigram, kde je znázorněna celá struktura organizace Bona, o.p.s. Manažer terénních týmů v rozhovoru uvedl, že Poradenství, jež realizovala poradna Bonsay a terénní poradna již od 1. 4. 2023 nejsou v provozu. Hlavní činnost je založena na službách sociální rehabilitace, jež se dělí ještě na terénní týmy a chráněné bydlení. Terénní týmy sčítají 31 lidí a tým pro zaměstnávání, který pojímá celkem 16 pracovníků, dále zřizují chráněné bydlení, které má zhruba 35 pracovníků. Tedy jedná se celkem o 82 zaměstnanců, kteří absolvují v průběhu roku nějaké vzdělávání, plus 4 metodici, kteří se starají o interní dokumenty. Manažer dále uvádí, že mezi tyto pracovníky není zahrnut PET – provozně ekonomický tým, kam spadá PR, FR, ekonomové, personalistka apod. Ti nepodléhají uvedenému vzdělávání.

Současná situace vzdělávání v organizaci a povinná vzdělávání

Manažer terénních týmů v rozhovoru uvedl, že v organizaci není zřízena pozice zaměstnance, který by měl na starost vzdělávání pracovníků. Vzdělávání se často realizuje přes akreditované kurzy jiných vzdělávacích organizací či institucí. Ačkoliv organizace neposkytuje akreditované vzdělávání, často se stává, že nějaký zaměstnanec uspořádá nějaký vzdělávací kurz (neakreditovaný) a proškolí své kolegy ve službě nebo i kolegy z jiné služby v nějakém odborném tématu, např. adiktologických tématech, školení v CARE přístupu, školení pro nové zaměstnance, školení metodiky apod. Zaměstnanci si sami na konci roku vyplňují formuláře na vzdělávání na příští rok dle vlastního uvážení, avšak každá pozice má jasně nastavené parametry vzdělávání s ohledem na konkrétní pracovní náplň dané pozice. Každý pracovník by měl absolvovat bez ohledu, na jaké pozici se nachází kurz Case managementu, kurz v přístupu CARE, psychiatrické minimum, sociálně právní minimum a kurz první pomoci a to vše v průběhu prvních let v organizaci. V rámci schůzky s přímým nadřízeným, který danému pracovníkovi

musí zvolené vzdělání schválit, schválení zahrnuje několik faktorů, která jsou individuální s ohledem na vzdělávání jednotlivých pracovníků, které již absolvovali. Zaměstnanci jsou v rámci nastavených interních potřeb pro poskytování standardní péče klientům služby vedení primárně ke vzdělávání, jež jsou výše uvedené, avšak ke všem je přístupováno individuálně.

Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem terénních týmů vyplynulo, že organizace Bona, o.p.s. má pro účely vzdělávání vytvořen dokument s názvem Systém vzdělávání, ve kterém jsou obsaženy povinné vzdělávací kurzy, které musí každý zaměstnanec absolvovat v rámci povinného vzdělávání nastavené organizací, které vyplývá ze zákona o sociálních službách 108/2006 sb. Tento dokument je interní.

Ekonomický stav a rozpočet

Manažer terénních týmů v rozhovoru uvedl, že BONA, o.p.s. je financována skrze hlavní donátory: MPSV, MHMP (Magistrát Hlavního města Prahy), MČ a z evropských projektů. Část obdržených dotací je určena na vzdělávání pracovníků v Boně. Dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, lze tyto prostředky využít v maximálním rozsahu 24 hodin za kalendářní rok. To se pojí s povinností, že pracovníci v přímé péči musí ze zákona splnit 24 hodin vzdělávání za kalendářní rok. Bona má pro každého zaměstnance na rok 2023 vyčleněn budget ve výši 6 000Kč, v tomto rozsahu je zaměstnanci umožněno vzdělávání. V minulém roce 2022 Bona vyčlenila na zaměstnance 5 500 Kč, budget se tak oproti loňskému zvedl o 9,09 %. S ohledem na inflaci se snaží organizace částku navyšovat, protože se i samotné kurzy a jiná vzdělávání zdražují. Bona také vyčleňuje budget, který je určený na pravidelné supervize. V průběhu roku zajišťuje tzv. kurzy na klíč pro více pracovníků. Aktuálně je v jednání dotace z jedné městské části, která by měla poskytnout 40 000 Kč na výcvik v krizové intervenci, který je strany zaměstnanců žádaný.

3.2 Výzkum a zpracování dat

Podkladem pro tuto část bylo dotazníkové šetření, jež vyplnili zaměstnanci organizace Bona, o.p.s. Šetření bylo realizováno s cílem získat informace o aktuální situaci v oblasti vzdělávání a postojích zaměstnanců k této problematice. Dotazník měl sloužit k analýze a vyhodnocení situace v organizaci a následnému navržení možných zlepšení. Mezi hlavní otázky patřilo, zda zaměstnanci považují vzdělávání za důležité, zda si uvědomují potřebu dalšího vzdělávání, zda jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů a zda dostávají zpětnou vazbu po absolvování kurzů. Byla zvolena dotazníková metoda, která umožňuje anonymní odpovědi a není časově náročná, aby bylo dosaženo co nejobektivnějších výsledků. Dotazníkové šetření bylo v organizaci Bona, o.p.s. realizováno formou online dotazníku, který byl vybrané skupině zaměstnanců, konkrétně pracovníkům v přímé péči, zaslán prostřednictvím e-mailu. Během období od 22. 3. 2023 do 11. 4. 2023 měli zaměstnanci možnost vyplnit dotazník, jehož cílem bylo zjistit, jak respondenti vnímají vzdělávání v organizaci a zda je jim jeho současná podoba vyhovující. Z celkového počtu 82 vybraných zaměstnanců se dotazníku zúčastnilo 62 respondentů, což představuje návratnost dotazníku 75,6 %

Stanovenou výzkumnou otázkou je - Je aktuální stav vzdělávání zajišťované organizací dostačující pro potřeby sociálních pracovníků? Tuto výzkumnou otázku měly potvrdit či vyvrátit navazující dílčí výzkumné otázky:

- 1) Jak jste spokojen (a) se stavem vzdělávání v organizaci?
- 2) Co Vám v oblasti vzdělávání a rozvoje ze strany organizace chybí?
- 3) Pro rozvoj svých pracovních činností bych uvítal (a) vzdělávání zaměřené na:
- 4) V jaké oblasti byste se rád (a) vzdělával (a)?

Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Tato část práce se zaměřuje na vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníku. Ve spodní části této podkapitoly je vyhodnocení výzkumné otázky a jejích dílčích otázek. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, které umožňují respondentům označit jednu nebo více odpovědí anebo odpovídat vlastními slovy v otázkách s otevřenou odpovědí. Otázky týkající se demografických dat jsou situovány na začátek dotazníku.

Demografická data

Struktura tázaných respondentů byla zjišťována v rámci otázek hned v úvodu dotazníku. Jedná se o otázky č. 1–4, ve kterých byl zjišťován věk, pohlaví, dosažené vzdělávání a pracovní zařazení respondentů. To zobrazují grafy č. 1 - 4, které se nachází v příloze č. 3 této práce.

Otázka č. 1: Pohlaví?

Graf č. 1 ukazuje rozdělení pohlaví mezi respondenty. Z první otázky dotazníku vyplývá, že dotazník vyplnilo celkově 50 žen a 12 mužů. Tedy zastoupení žen odpovídá 81 % a zastoupení mužů 19 % ze všech respondentů. Je pravděpodobné, že vyšší zastoupení žen vychází z toho, že v sociálních službách jsou ženy více zastoupeny než muži.

Otázka č. 2: Věk?

Na grafu č. 2 je znázorněno, že nejvyšší zastoupení mezi dotazovanými respondenty bylo mezi 21- 30 lety, takto odpovědělo 33 respondentů, což tvoří 53 % celkového počtu respondentů. Druhou největší skupinu tvořili respondenti ve věku 31-40 let, na tuto věkovou kategorii odpovědělo celkem 21 lidí, což představuje 34 % celkového počtu dotázaných. Pouze 8 respondentů patří do věkové skupiny 41-50 let a tvoří tak 13 % z celkového počtu dotazovaných. Dotazování se nezúčastnili žádní respondenti starší 51 let.

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?

Třetím zjištěným údajem bylo nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných. Graf č. 3 znázorňuje, že největší zastoupení mezi respondenty jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, představují 61 % celkového počtu dotázaných, takto jich odpovědělo celkem 38. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, tento fakt uvedlo celkem 18 respondentů, což tvoří 29 % celkového počtu respondentů. Početně menší skupinou jsou zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním, kteří odpověděli 4, tedy 6 %. Podobně jsou na tom skupiny lidí se základním vzděláním a vyučením. Obě po jedné odpovědi, což tvoří stejný podíl, a to 2 %. Vyšší zastoupení respondentů s vyšším zakončeným vzděláním souvisí s pracovní pozicí sociálního pracovníka, již může vykonávat pouze osoba, která absoluuje vyšší odbornou či vysokou školu se zaměřením na sociální práci, naproti tomu zaměstnání v sociálních službách lze vykonávat i s nižším vzděláním po absolvování kurzu na pracovníka v sociálních službách.

Otázka č. 4: V jakém útvaru pracujete?

Čtvrtá a zároveň poslední otázka, která znázorňuje demografické údaje o respondentech, je otázka č. 4, která zajišťuje zastoupení zaměstnanců jednotlivých služeb. Jsou dělené na sociální rehabilitace a chráněné bydlení. Jejich podíl zobrazuje graf č. 4, který je v příloze 3 práce. Pod sociální rehabilitace spadají zaměstnanci, kteří realizují terénní práci, ale také pracovníci zajišťující zaměstnávání. V chráněném bydlení jsou pracovníci zajišťující stejnojmennou činnost. Vyšší zastoupení tvoří zaměstnanci ze sociálních rehabilitací, kterých odpovědělo 45, což představuje 73 % z celkového počtu dotazovaných respondentů. Zaměstnanci ze služby chráněného bydlení tvoří 27 % a odpovědělo jich celkem 17.

Otázka č. 5: Vaše pracovní pozice:

Graf č. 5 vyobrazuje otázku č. 5. Na grafu jsou znázorněny konkrétní pracovní pozice, jež respondenti vykonávají. Jedná se o pracovní pozice vedoucího pracovníka, psychologa, adiktologa, pracovníka týmu, case manažera, peer konzultanta a pracovníka týmu. Pozice jsou v grafu seřazeny dle četnosti odpovědí. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce dotazovaných respondentů pracuje na pozici case manažera, a to celkem 19 lidí, což tvoří 30,6 % z celkového počtu odpovídajících. Druhé největší zastoupení tvoří vedoucí týmů, celkem jich odpovědělo 15, to představuje 24,2 %. Další početné skupiny tvoří pracovníci týmu, těch odpovědělo 11, což je 17,7 % a pracovní konzultanti, kterých odpovědělo celkem 7, to představuje 11,3 %. Peer konzultanti odpověděli 4, to dělá 6,5 %. Stejně početné byly skupiny adiktologů a psychologů zastoupené po 3 zaměstnancích, každá z těchto profesí je zastoupena po 4,8 %.

Otázka č. 6: Jak jste spokojen (a) se stavem vzdělávání v organizaci?

Graf č. 6 zobrazuje spokojenost respondentů se stavem vzdělávání v organizaci. Otázka č. 6 nabízí škály spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a nespokojen, přičemž pokud respondent zvolí z odpovědí spíše nespokojen a nespokojen, tak je následně přesměrován na otázku č. 7, která se dotazuje na konkrétní nespokojenost. Nejpočetnější odpovědí byla odpověď spíše spokojen, to uvedlo celkem 31 dotazovaných a tvoří tak 50 %. Druhou četnou odpovědí bylo, že jsou se stavem spokojeni, takto odpovědělo 28 lidí, což vytváří podíl 45 %. Spíše nespokojen uvedli celkem 3 lidé, což představuje 5 % z celkového počtu odpovídajících a nikdo nevěděl, že by byl se stavem vzdělávání v organizaci nespokojen.

Otázka č. 7: Co Vám na dosavadním stavu vzdělávání nevyhovuje?

Otázka č. 7 navazuje na otázku č. 6, při níž pokud respondent odpověděl z nabízené škály odpovědí, že je se současným stavem spíše nespokojen anebo nespokojen, tak byl přesměrován na tuto otázku. Jí se účastnili celkem 3 respondenti. Ve svých odpovědích respondenti uvádějí následující: je nabízeno málo vzdělávání a je úzký výběr; vzdělávání je předem dané a člověk se nemůže specializovat v konkrétních oblastech. Jako úskalí vidí respondenti také vyčerpání budgetu (finančně nebo časově) na pouze jednom povinném kurzu, který však zrovna není na té dané pozici v tu chvíli stěžejní. Je to málo flexibilní a nereaguje to na momentální situaci v práci/sloužbě/středisku. Poslední respondent uvádí, že nejsou příliš zohledňována jeho přání, přestože se formálně organizace tváří, že má každý možnost individuálního plánu, praxe tomu však neodpovídá a kurzy jsou přidělené.

Otázka č. 8: Je pro vás dostačující časový rámec povinného vzdělávání v sociálních službách?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda je dotazovaným respondentům dostačující časový rámec vzdělávání, jež blíže definuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v odstavci o vzdělávání, který je uveden v teoretické části. Respondenti měli na výběr ze škály spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a nespokojen. Nejpočetnější skupina respondentů uvedla odpověď spíše ano, a to celkem 29 lidí, což tvoří 47 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo ano, tuto odpověď zvolilo 26 lidí, to činí 42 %. Spíše ne odpověděli 4 lidé, to je 6 %, a ne udali 3 lidé, což je 5 %. Výsledek znázorňuje graf č. 7. Pakliže respondent zvolil odpověď spíše nespokojen nebo nespokojen, byl odkázán na navazující otázku č. 9, která se věnuje specifickým nespokojenosti.

Otázka č. 9: V čem je pro Vás tento časový rámec nedostačující?

Tato otázka poskytla respondentům, kteří v otázce č. 8 odpověděli spíše ne a ne, možnost blíže specifikovat nedostačující rámec povinného vzdělávání, odpovídalo celkem 7 respondentů. Z odpovědí vyplynulo, že respondenti vidí tento časový rámec jako nedostatečný s ohledem na

náročnost nebo rozsáhlost některých kurzů a typů vzdělávání. Respondenti ve svých odpovědích zmiňují, že je tato časová dotace omezující v rozsahu kurzů, které se mnohdy věnují pouze základům dané problematiky a nemají čas zacházet do větších podrobností.

Otázka č. 10: Uvítal (a) byste vzdělávání nad rámec povinného vzdělávání v sociálních službách?

Tato otázka měla za účel zmapovat, zda mají zaměstnanci zájem o vzdělávání nad časový rámec, který udává zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách. Respondenti v rámci této otázky volili odpovědi ze škály ano, spíše ano, spíše ne a ne. 48 % tázaných respondentů zvolilo odpověď ano, celkem jich takto odpovědělo 30. Druhá početná odpověď byla spíše ne, tu zvolilo 13 respondentů, což činí 21 %. Odpovědi spíše ano a ne měly podobnou četnost. Odpověď ne označilo 10 lidí, což činí 16 %, a spíše ano zvolilo 9 lidí, což tvoří 15 %. Údaje zachycuje graf. 8, který je uvedený v příloze č. 3. Z odpovědí respondentů plyne, že mají zájem o vzdělávání, které by bylo nad časový rámec povinného vzdělávání stanovený zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách. Respondenti, kteří zvolili odpověď ano a spíše ano, byli dále přesměrováni na otázku č. 11.

Otázka č. 11: Co byste v rámci něj uvítal (a)?

Na tuto otázku, která navazovala na otázku č. 10, která zkoumala, zda by zaměstnanci uvítali vzdělávání nad rámec povinného vzdělávání v sociálních službách, odpovídali respondenti, pakliže označili z uvedených možností v předešlé otázce ano, spíše ano. Respondenti měli možnost odpovídat v podobě otevřené odpovědi a mohli tak vyjádřit své potřeby v rámci vyšší časové dotace na vzdělávání. Nejpočetnější odpovědí byl kurz krizové intervence a vzdělávání na míru. Zaměstnanci by také ocenili vzdělávání v dalších oborech, které přímo nesouvisejí se sociální prací, ale jejichž agenda je součástí náplně práce sociálních pracovníků.

Otázka č. 12: Jaké metody vzdělávání Vám vyhovují nejvíce?

Tato otázka měla za úkol zmapovat, jaké metody vzdělávání dotazovaným respondentům vyhovují nejvíce. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí. V grafu č. 9 je možné vidět škálu metod vzdělávání, seřazenou dle preferencí u dotazovaných respondentů. Tato škála vyplývá z metod uvedených v teoretické části práce, ale také ze zákona o soc. službách. Z této škály vyplývá, že nejvíce preferovanou metodou u dotazovaných respondentů je stáž, tu zvolilo 43 z nich. Druhou nejčastější odpovědí byl workshop, tuto metodu zvolilo 41 lidí. Dalšími podobně preferovanými metodami byly přednášky, rekvalifikační kurzy a hraní rolí. Pro přednášku bylo 34 lidí, pro rekvalifikační kurz pak 33 lidí a hraní rolí preferuje 29 lidí. Naproti tomu asistenci a assessment centre nezmínil nikdo.

Otázka č. 13: Preferujete vzdělávání:

Respondenti byli v této otázce dotazováni, zda jim vyhovuje vzdělávání prezenční, online nebo hybridní formou. Většina dotazovaných ve svých odpovědích uvedla jako preferovanou prezenční formu, a to celkem 45 respondentů, což tvoří 73 %. Hybridní formu zvolilo celkem 12 respondentů, to činí 19 %. Online formu zvolilo pouze 5 lidí, tedy pouze 8 %.

Z grafu č. 10 vyplývá, že dotazovaným více vyhovuje prezenční forma, potažmo forma hybridní, méně preferovaná je naopak online forma.

Otázka č. 14: Byl (a) byste ochoten (ochotna) se případně finančně podílet na Vašem vzdělávání?

Dotazovaným byla položena tato otázka za účelem zjištění, zda by byli ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání, kdyby jim tato možnost byla poskytnuta. Respondenti odpovídali na tuto otázku výběrem ze škály ano, spíše ano, spíše ne a ne. 34 % dotazovaných označilo

spíše ano, a to celkem 21 respondentů. 17 respondentů uvedlo odpověď spíše ne, což dělá 27 %. Odpověď ano označilo 26 % dotazovaných, což představuje 16 respondentů, a odpověď ne zvolilo 8 respondentů, což tvoří 13 %. Respondenti, kteří označili odpověď spíše ano nebo ano, byli posléze přeměřováni na otázku č. 15, která podrobněji určuje případnou částku, kterou by se byli zaměstnanci ochotni na svém vzdělávání podílet. Graf č. 11 zachycuje odpovědi respondentů. Z odpovědi respondentů lze vidět, že je více než polovina dotazovaných ochotná se na svém vzdělání finančně podílet. Naproti tomu je nemalé procento lidí, konkrétně 27 %, spíše neochotno se na svém vzdělání finančně podílet a 13 % se nechce finančně podílet vůbec.

Otázka č. 15: „Jaká finanční částka by pro Vás byla akceptovatelná?“

Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří v předešlé otázce z výčtu možností odpovědi zvolili odpovědi spíše ano a ano. V této otázce měli z výčtu možností na výběr, jakou částkou by byli případně ochotni se na svém vzdělání podílet. Výčet odpovědí byl následující: do 1 000 Kč, do 2 000 Kč, do 5 000 Kč, do 10 000 Kč anebo více než 10 000 Kč. Nejpočetnější zvolenou odpovědí bylo do 5 000 Kč, kterou zvolilo 49 % lidí z dotazovaných, celkem tedy 18. Druhou nejpočetnější odpovědí byla částka do 2 000 Kč, tu zvolilo celkem 6 respondentů, což tvoří 16 %. Částkou nad 10 000 Kč by se podílelo 14 % z dotazovaných, a to celkem 5 účastníků tohoto šetření. Do 1 000 Kč a 10 000 Kč by se bylo ochotno podílet stejné množství lidí, obojí zvolili celkem 4 respondenti, což činí v obou případech 11 %.

Na grafu č. 12 jsou znázorněny odpovědi respondentů, dle kterých by se nejvíce z nich podílelo na svém vzdělávání zejména částkou do 5 000 Kč, se kterou souzní více než 18 respondentů, dalo by se říct, že celkem je to 27 respondentů, z tohoto počtu respondentů totiž ještě 4 uvedli, že by se podíleli i částkou do 10 000 Kč a dalších 5 částkou i nad 10 000 Kč. 4 lidé uvedli, že by se podíleli pouze částkou do 1 000 Kč a 6 lidí by bylo ochotno přispět do 2 000 Kč. Pro organizaci to může být příznivý výstup s ohledem na širší možnosti nabízených vzdělávání s tím, že si na něj přispějí zaměstnanci do určité částky i sami.

Otázka č. 16: Co Vám v oblasti vzdělávání a rozvoje ze strany organizace chybí?

V této otázce měli respondenti možnost uvést, co jim konkrétně v oblasti vzdělávání a rozvoje chybí ze strany organizace. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí. Na výběr měli z možností: informovanost o aktuální nabídce vzdělávání, zájem a nápomoc při hledání vzdělávání, atraktivnost nabízených vzdělávání, větší finanční dotace, přizpůsobení pracovních povinností náročnosti daného vzdělávání, možnost vzdělání na míru; dále mohli respondenti uvést, že jsou se současným stavem spokojeni anebo zvolit otevřenou odpověď se svými konkrétními potřebami. Nejčtenější odpovědí byla odpověď „větší finanční dotace“, tu zvolilo 37 respondentů. Stejný počet odpovědí, měli odpovědi atraktivnost nabízených vzdělávání i možnost vzdělávání na míru, tyto odpovědi zvolilo v obou případech 19 respondentů. Celkem 14 respondentů uvedlo, že je se současným stavem vzdělávání spokojeno. 10 respondentů by uvítalo přizpůsobení pracovních povinností náročnosti daného vzdělávání. 9 respondentů uvedlo, že by uvítalo větší informovanost o aktuálních nabídkách vzdělávání. Celkem 5 respondentů uvedlo, že jim chybí zájem a nápomoc při hledání vzdělávání. A 2 respondenti zvolili otevřenou odpověď, v této odpovědi uvedli, že by ocenili podporu v psychologickém výcviku a více studijního volna. Z grafu č. 13 lze vidět, že jako největší nedostatek vnímají zaměstnanci malou finanční dotaci na vzdělávání, neatraktivnost dosud nabízených vzdělávání a chybí jim větší možnost vzdělávání na míru.

Otázka č. 17: Můžete se účastnit všech vzdělávacích programů, o které máte zájem?

Cílem otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci možnost účastnit se všech vzdělávacích programů, které je zajímají. Respondenti mohli odpovědět "ano", "spíše ano", "spíše ne" nebo

"ne". Více než polovina dotázaných respondentů odpověděla kladně. Celkem 52 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“ a to 32 zaměstnanců, 31 % dotazovaných zvolilo odpověď „ano“ a to celkem 19 zaměstnanců. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 7 zaměstnanců, což tvoří 11 % a odpověď „ne“ zvolili 4 zaměstnanci, což představuje 9 %. V případě, že respondenti zvolili odpovědi spíše a ne, byli přesměrováni na otázku č. 18, kde byli blíže dotazováni, jaký je tomu důvod. Z grafu č. 14 je možné vidět, že více než polovina z dotazovaných respondentů je toho názoru, že se mohou zúčastnit všech vzdělávacích programů, o které mají zájem. Celkem 11 respondentů toho názoru není.

Otázka č. 18: Jaký je k tomu důvod?

Tato otázka navazuje na otázku č. 17, u které pokud respondenti zvolili odpověď spíše ne a ne, byli přesměrováni na tuto doplňující otázku, kde měli možnost blíže uvést důvod. Na výběr měli z možností: nedostatek financí organizace, délka trvání vzdělávání, odklon tématu od náplně práce, nedostatečná podpora ze strany nadřízeného anebo mohli využít otevřené odpovědi a uvést svůj důvod. Respondenti měli také možnost označit více odpovědí. Celkem 43 % z uvedených respondentů odpovědělo, že důvodem je nedostatek financí organizace, tohoto názoru je tak 9 lidí. Po čtyřech odpovědích mají důvody délka trvání vzdělávání a odklon od tématu náplně práce. Po dvou odpovědích má také nedostatečná podpora ze strany nadřízeného a 2 respondenti uvedli svůj důvod do otevřené odpovědi. Respondenti uvádí, že moc nerozumí systému, kdo se na co kdy může přihlašovat, a že je příliš povinných školení a žádný prostor pro vlastní realizaci. Z výsledků, které jsou znázorněny na grafu č. 15, vyplývá, že důvodem, proč se zaměstnanci nemohou účastnit všech vzdělávacích akcí, je nedostatek financí organizace, potažmo délka trvání daného vzdělávání anebo odklon tématu od náplně práce.

Otázka č. 19: Můj nadřízený mě v dalším vzdělávání a rozvoji:

Tato otázka měla za účel zmapovat, zda zaměstnanci jejich nadřízený ve vzdělávání a rozvoji podporuje, či nikoliv. Respondenti měli na výběr z možnosti odpovědí, podporuje, spíše podporuje, spíše nepodporuje a nepodporuje. Celkem 68 % lidí uvedlo, že je jejich nadřízený ve vzdělávání a rozvoji podporuje, takto odpovědělo 42 respondentů. Celkem 18 respondentů uvedlo odpověď spíše ano, což tvoří 29 %. Pouze 2 respondenti uvedli, že je jejich nadřízený spíše nepodporuje, to činí pouze 2 %. Nikdo neuvedl, že ho jeho nadřízený nepodporuje vůbec. Respondenti, kteří ve svých odpovědích uvedli spíše ne a ne, byli přesměrováni na otázku č. 20. Na grafu č. 16 je možné vidět, že většina respondentů má pocit, že je jejich nadřízený v dalším vzdělávání a rozvoji podporuje, toho názoru je 97 % dotazovaných.

Otázka č. 20: Co byste ocenil (a) ze strany svého nadřízeného?

Tato otázka navazuje na otázku č. 19, pakliže respondenti uvedli ve své odpovědi jednu z odpovědí spíše ne a ne, byli přesměrováni na tuto otázku, kde měli možnost uvést, co by od svého nadřízeného ocenili v oblasti vzdělávání a rozvoje. Tato otázka byla formou otevřené odpovědi. Na tuto otázku odpověděli celkem 2 respondenti, kteří uvedli, že je jejich nadřízený spíše nepodporuje. Dotazovaní ve svých odpovědích uvedli, že by měli nadřízení umožnit více vzdělávání a rozvoje v rámci placených kurzů a seminářů a měli by také více respektovat přání zaměstnanců a vycházet jim vstříc.

Otázka č. 21: Pro rozvoj svých pracovních činností bych uvítal (a) vzdělávání zaměřené na:

Účelem této otázky bylo zjistit, jaké vzdělávání by zaměstnanci uvítali pro rozvoj svých pracovních činností. Respondenti měli možnost na tuto otázku odpovídat dle vlastního uvážení, v otevřené odpovědi. Z výpovědí, je zřejmé, že nejčastnějším požadovaným zaměřením vzdělávání je krizová intervence, tu uvedlo celkem 11 respondentů. Druhou čtenou odpovědí

byl psychotherapeutický výcvik, jež uvedlo celkem 7 respondentů. Zaměstnanci by také uvítali vzdělávání zaměřené na psychohygienu, práci s hranicemi, koučování v rozhovorech a vedení pracovníků, potažmo manažerské dovednosti.

Otázka č. 22: V jaké oblasti byste se rád (a) vzdělal (a)?

Účelem této otázky bylo zjistit, v jaké oblasti by se zaměstnanci dále rádi vzdělali. Na tuto otázku měli dotazovaní možnost odpovídat dle vlastního uvážení, v otevřené odpovědi. Z uvedených odpovědí vzešla nejčetnější oblast vzdělávání v oblasti psychologie, tu uvedlo 9 zaměstnanců. Další čtenější odpovědí bylo psychiatrické minimum, tu uvedli 4 respondenti. Více respondentů také uvedlo, že má zájem o oblast vzdělávání v sociálně-právní činnosti, motivačních rozhovorech, adiktologii, sociální práci a psychosomatice. Četné odpovědi byly také opět u krizové intervence a psychoterapie. Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka: Je aktuální vzdělávání zajišťované organizací dostačující pro potřeby sociálních pracovníků?

Z výsledků dotazníkového šetření a zodpovězení dílčích výzkumných otázek vyplývá, že parametry vzdělávání, které jsou nastavené organizací, jsou dostačující pro standartní výkon zaměstnanců, nicméně je ze strany zaměstnanců poptávka po kurzech, které by vybavili jednotlivé pracovníky dovednostmi a znalostmi vyplývající ze situací, kterým čelí v rámci svých pracovních pozic. Jedná se zejména o vzdělávání, jako jsou kurz krizové intervence, psychotherapeutický výcvik a manažerské dovednosti. Rádi by si také rozšířili znalosti v oblasti psychologie, psychosomatiky a rádi by nabrali znalosti i v oblasti psychiatrického minima. Dalším nedostatkem, na kterém se většina respondentů shoduje, jsou omezené finance, které jsou vyčleněné z rozpočtu na oblast vzdělání zaměstnanců. Nedostatečnou finanční dotaci pocítuje 59,7 %. Návrhy na doporučení zjištěných skutečností jsou blíže specifikovány a uvedeny v podkapitole Shrnutí a doporučení.

Dílčí výzkumné otázky

Jak jste spokojen (a) se stavem vzdělávání v organizaci?

Odpověď na tuto dílčí otázku blíže specifikuje otázka č. 6, jež byla položena v rámci dotazníkového šetření a je uvedena v podkapitole Výzkum a zpracování dat. Nejčetnějšími uvedenými odpověďmi bylo, že jsou zaměstnanci spokojeni či spíše spokojeni, což poukazuje na celkovou spokojenost zaměstnanců, která činí 95 %.

Co Vám v oblasti vzdělávání a rozvoje chybí ze strany organizace?

Na tuto dílčí otázku odpovídá otázka, jež byla obsažena v dotazníkovém šetření č. 16 a je blíže rozebrána v podkapitole Výzkum a zpracování dat. Ze získaných dat vyplývá, že většině respondentů odpovídajících na tuto otázku chybí zejména již zmiňovaná malá finanční dotace na tuto oblast, tu uvedlo 59,7 % dotazovaných respondentů, dále uvedli také atraktivnost nabízených vzdělávání a možnost vzdělávání na míru.

Pro rozvoj svých pracovních činností bych uvítal (a) vzdělávání zaměřené na:

Na tuto dílčí otázku odpovídá otázka, jež byla obsažena v dotazníkovém šetření č. 21, výsledky této otázky jsou blíže zpracovány v kapitole Výzkum a zpracování dat. Ze získaných dat vyplývá, že by zaměstnanci v hojném počtu uvítali kurz krizové intervence a finanční příspěvek na psychotherapeutický výcvik nebo výcvik samotný, který se ukazuje v praxi jako potřebný při práci s klienty se zkušeností s duševním onemocněním. Dále by zaměstnanci uvítali vzdělávání zaměřené na psychohygienu, práci s hranicemi, koučování v rozhovorech a vedení pracovníků, potažmo manažerské dovednosti.

V jaké oblasti byste se rád (a) vzdělal (a)?

Data uvedená v odpovědích na tuto dílčí otázku, jež byla obsažena v rámci otázek v dotazníkovém šetření č. 22, jsou uvedena v podkapitole Výzkum a zpracování dat. Z odpovědí vyplývá již výše zmíněné oblasti vzdělávání, ve kterých by se zaměstnanci rádi více vzdělali, jsou zaměřené na získání kompetencí a dovedností z oblasti psychologie, psychiatrického minima, krizové intervence, psychoterapie a znalostí z oboru adiktologie a psychosomatiky.

3.3 Shrnutí a doporučení

Výsledky výzkumného šetření nelze zevšeobecňovat, nýbrž platí pouze pro účastníky tohoto konkrétního výzkumu. Informace, které byly jeho prostřednictvím získány, však mohou být zajímavé i pro další organizace. Pro zkvalitnění budoucí péče o zaměstnance v oblasti vzdělávání a rozvoje s ohledem na provedený výzkum jsou předkládána následující doporučení: rozšířit nabídku nabízených vzdělávání zaměstnanců a přizpůsobit ji jejich potřebám, navýšit finanční dotaci pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z výzkumu vyplývá, že problémem, který brání v rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů, jsou především chybějící finance. Každý jednotlivec má přesnou částkou vymezený budget na vzdělávání v rámci celého roku, a to ve výši 6 tisíc. V rámci průzkumu možností financování a rozšíření nabídky vzdělávání vyvstala možnost, že by se Bona, o.p.s mohla stát členem České asociace streetwork, ze kterého vychází mnoho benefitů.

Česká asociace streetwork (2023) je vrchní organizace nízkoprahových sociálních služeb, zaštiťuje programy, které užívají metodu kontaktní práce. Česká asociace streetwork, dále jen ČAS poskytuje vzdělávací programy pro streetworkery, kteří jsou sociálními pracovníky a pracovníky v sociálních službách a to z celé České republiky.

Institut kontaktní práce (2023) zdůrazňuje význam integrity pracovníka, na jeho hranice, etiku a hranice služby, které poskytuje. Vzdělávací programy poskytované ČAS jsou vhodné pro pracovníky působící v oblasti sociální ochrany dětí, obcí, probační a mediační služby, domácí péče aj. Vzdělávací programy mají za úkol rozvíjet dovednosti pracovníků v nízkoprahových sociálních službách, včetně těch v přímé péči nebo ve středním managementu. Jsou zaměřené na různá témata, jako jsou měkké dovednosti při práci s klienty, vedení týmů, legislativa, metody práce s klientem, manažerské dovednosti a další. ČAS také nabízí možnost krátkodobých stáží v České republice i v zahraničí. V roce 2019 ČAS založila Institut kontaktní práce, který se soustředí na poskytování komplexního vzdělávacího systému pro kontaktní pracovníky v nízkoprahových sociálních službách a podporuje jejich odborný a kariéerní růst a integritu, včetně posilování pracovníkových hranic, etiky a hranic služby, současně rozvíjí tyto oblasti spolu s osobním růstem a zráním pracovníka. Institut kontaktní práce (2023) nabízí různé vzdělávací kurzy, jež jsou dostupné a mnohdy propojené. Dostupné jsou nejen pouze pro členská zařízení ČAS, ale i pro ostatní zájemce.

ČAS garantuje rozvoj kvality služeb svých členů. Členství v asociaci rovněž znamená prestiž a oporu. ČAS aktivně prosazuje zájmy oboru svých členů, vytváří možnosti mezinárodní výměny zkušeností, stáží, tréninků v zahraničí. Členové ČAS mají nárok na slevy na vzdělávacích akcích, jež Asociace sama organizuje. Členové mají rovněž garantované přednostní pozice na těchto akcích. Asociace poskytuje členům možnosti využití různých finančních zdrojů a pravidelně je informuje o aktuálním dění v oboru. Díky fundraisingu Asociace zajišťuje finanční i materiální podporu pro zařízení, která jsou jejími členy.

Pro získání členství v České asociaci streetwork musí být sociální služba registrována a musí praktikovat kontaktní práci. K získání členství musí být v organizaci úspěšně absolvován

Rozvojový audit ČAS nebo jiná metoda měření kvality, kterou uznala valná hromada ČAS. O přijetí nového člena rozhoduje správní rada ČAS na základě písemné žádosti od poskytovatele služeb a souhlasu nadpoloviční většiny členů.

Členství v této Asociaci může organizaci Bona, o.p.s. přinést řadu zmíněných výhod, která se týkají rovněž uvedeného doporučení.

Další možnosti financování vzdělávání je částečné financování ze strany zaměstnanců. Z otázky č. 14 „Byl (a) byste ochoten (ochotna) se případně finančně podílet na Vašem vzdělávání?“ vyplynulo, že z účastníků dotazníkového šetření celkem 60 % respondentů uvedlo, že by bylo ochotno se na svém vzdělávání finančně podílet. V otázce č. 15 měli respondenti, kteří uvedli, že by se na svém vzdělávání byli ochotni finančně podílet možnost uvést podrobněji případnou částku, která by za ně byla přijatelná. V této otázce měli respondenti možnost vybírat z následujícího výčtu možností, do 1 000 Kč, do 2 000 Kč, do 5 000 Kč, do 10 000 Kč anebo více než 10 000 Kč. Nejpočetnější zvolenou odpovědí bylo finanční podílení ze strany zaměstnanců do 5 000Kč, kterou zvolilo celkem 18 respondentů, což představuje 49 % z celkového počtu dotazovaných na tuto otázku. Druhou nejpočetnější odpovědí byla částka do 2 000 Kč, tu zvolilo celkem 6 respondentů, což tvoří 16 %. Částkou nad 10 000Kč by se podílelo 14 % z dotazovaných, a to celkem 5 lidí. Do 1 000 Kč a 10 000 Kč by se bylo ochotno podílet stejné množství lidí, obojí zvolili celkem 4 respondenti, což činí v obou případech 11 %. Pro organizaci tak z těchto dat vyplývá, že nad poloviční většina by si byla ochotna na své vzdělávání přispět. To může být pozitivním ukazatelem pro organizaci, kdy mohou vzít v úvahu i možnost, že si zaměstnanec může vybrat dražší vzdělávání, na které si může přispět sám. Vše je postaveno na otevřené komunikaci se svými zaměstnanci. Tato možnost může organizaci poskytnout větší rozpětí vzdělávaných pracovníků s různými znalostmi v různých oblastech a díky komunikaci o vzdělávání uzpůsobeným potřebám zaměstnanců může tato možnost zaměstnance více motivovat ve svém pracovním výkonu a vybudovat pozitivní vazbu k organizaci.

Pro navrhovaná doporučení byla zvažována také organizace Red button Edu. Zejména v souvislosti s doporučením rozšířit nabídku nabízených vzdělávání a možnosti vzdělávání na míru.

Red button Edu (2023) nabízí prohlubování znalostí a získávání nových dovedností v rámci nabízeného vzdělávání, které realizuje. Red button Edu (2023) uvádí, že vzdělávání je klíčové pro úspěšné změny a inovace, které jsou potřebné pro konkurenceschopnost v nejjisté budoucnosti. Tvrdí, že sledování odborných informací je v dnešní, rychlé a moderní době nedostačující a je tedy nutné, aby zaměstnanci rozvíjeli své obzory a vzdělávali se napříč různými oblastmi a podíleli se na sdílení zkušeností s ostatními profesionály v odlišných firmách. V Red Button Edu (2023) jsou připraveny programy pro rozvoj, které plně využívají potenciálu zaměstnanců a podporují růst celé organizace. Nabízejí vzdělávání, jak jednotlivců, tak i skupin zaměstnanců.

V Red Button EDU (2023) poskytují osvědčený obsah od nejlepších odborníků rozdělený do devíti klíčových oblastí. Aby se lidé nerozptylovali pouze inspirací, nabízejí se k nim odpovídající aktivity jako workshopy, diskuze a různá setkání, doplněná o praktická cvičení, výzvy a materiály k samostudiu. Tím získávají účastníci především praktické dovednosti, nikoli pouze teoretické znalosti. Pokud se naučí propojovat jednotlivé oblasti, dosáhnou maximálních výsledků.

V Red Button EDU (2023) nabízejí komplexní vzdělávání v konkrétní oblasti. Organizace má na starosti výběr tématu a následné vedení zaměstnanců po celou dobu vzdělávání, aby získali hlubší znalosti a větší rozhled, což znamená, že získají skutečnou odbornost v oboru. Program zahrnuje nejen kvalitní obsah od prověřených odborníků, ale také následné akce a ucelený plán

pro samostudium. Pro ty, kdo jsou již dále, nabízejí jedinečnou příležitost učit se v expertních komunitách a sdílet své zkušenosti s podobně zaměřenými profesionály z různých firem.

Tato organizace se ukázala však, jako nároková, z hlediska financí, ačkoliv by se dal domluvit i individuální plán vzdělávání na míru. V případě navýšení finanční dotace však nabízejí kvalitně zpracované vzdělávací programy pro rozvoj v mnoha oblastech.

Z hlediska chybějících financí lze doporučit také sledovat možnost čerpání dotací pro oblast vzdělávání zaměstnanců. Mnoho výzev uvádí společnost Enovation.

Enovation (2023) pomáhá organizacím najít finance ve zdrojích, které nejsou příliš známé. Společnost hodnotí projekty organizací a propojuje je s různými zdroji financování z ČR a EU. Kromě toho kombinují své zkušenosti s veřejnými zdroji s byznysovými znalostmi. Enovation může pomoci s daňovými úlevami na výzkum a vývoj, investičními pobídkami, veřejnými zakázkami a soutěžemi. Navíc nabízejí poradenství týkající se dotací.

Společnost Enovation (2023) obstarává veškeré vyřizování záležitostí na úřadech a komunikaci s úředníky. Přípravují projektovou dokumentaci a metodiky. Odměnu si účtují až po úspěšném získání dotace, investiční pobídky nebo slevy na dani a do té doby účtují pouze nezbytné náklady. Společnost jedná férově, a pokud má projekt nízkou šanci na úspěch u žádosti o dotaci, nepřijme ho a pokusí se najít jiné způsoby financování. Jejich služby jsou zakládány na nulové chybovosti a jsou pojištěné.

Enovation nabízí různé dotační programy na vzdělávání, bohužel momentálně nenabízí nic pro neziskový sektor a ani sociální služby, avšak při spolupráci s touto společností je možné navrhnout projekt a o konkrétní dotace požádat.

Dalším doporučením, který vyplývá ze zjištěných dat je rozšířit nabídku vzdělávání, na kterou se mohou zaměstnanci přihlásit, a zaměřit se tak na vzdělávání, o které mají zájem. Z odpovědí dotazovaných respondentů vycházejí jako doporučená následující vzdělávání.

Psychohygienu, jakožto prevence syndromu vyhoření. Pracovníci jsou v neustálé interakci s klienty a často řeší náročné životní situace a v mnoha případech prostě nelze po skončení pracovní doby vypustit vše z hlavy. Ochota pomáhat, často i v rámci osobního volna, s sebou nese jistá úskalí, a proto je vhodné zařadit do pravidelného vzdělávání techniky, které všem zaměstnancům v sociálních službách umožní vypořádat se se stresem, a především dlouhodobě vykonávat kvalitně svoji práci.

Krizová intervence je kurz, který je vhodný nejen pro práci s klienty s duševním onemocněním. Je zaměřená na uzemnění klienta, a především na jeho stabilizaci. V rámci toho se využívá zrcadlení emocí, přijetí reality tady a teď, podpora klienta při tvorbě nadhledu nad vzniklou situací a plánování jednotlivých podpůrných kroků a zdrojů podpory do budoucna, což je u klientů s duševním onemocněním jeden z důležitých pilířů a opěrných bodů. Pro zaměstnance výše zmíněné organizace je důležité umět zvládat psychicky náročné situace a stavy klientů tak, aby klienta dokázali stabilizovat a vyhnuli se případné hospitalizaci.

Psychoterapeutický výcvik je zaměřen na nástroje a přístupy k práci s klienty s duševním onemocněním. Pomáhá klientovi více porozumět a provést ho úspěšně po cestě k zotavení. Je to velice finančně nákladný kurz, nicméně pro výkon case manažera pracujícího s cílovou skupinou, s klienty s duševním onemocněním, velice vítaný. Mnohdy jsou v terénu sami odkázáni jen na svoje zkušenosti a ne každý terénní tým má svého psychoterapeuta či psychologa. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci Bony, o.p.s. by uvítali finanční podporu ze strany zaměstnavatele.

S ohledem na častou a velice různorodou medikaci klientů je mezi zaměstnanci žádaný kurz zaměřený na psychiatrické minimum v oblasti užívání léků. Ucelený přehled účinků léků ve

vztahu k diagnóze, jejich rozdělení a případné alternativy by pomohl v rámci spolupráce s klienty zvládat jejich případné vedlejší účinky.

Manažerské kurzy zaměřené na vedení týmů jsou pomůckou pro jednotlivé vedoucí týmu. Vést tým není jen o pravidelných schůzkách nad klienty a jejich zdravotním stavem, ale především o kompetencích a dovednostech tento tým vést tak, aby jednotliví členové týmu cítili stabilitu, podporu a důvěru v toho, kdo je vede, a naopak on aby zvládal své povinnosti vyplývající ze své pozice tak, aby nedocházelo v důsledku jejich nezvládnutí ke konfliktům a případné fluktuaci v týmu.

Kurzy zaměřené na oblasti týkající se problémů dané cílové skupiny, jakožto ucelený přehled o problematice. Každá cílová skupina má svá specifika, se kterými se v průběhu spolupráce s klienty setká každý sociální pracovník. Je žádoucí mít znalosti, jak s těmito situacemi pracovat. Přináší to pocit jistoty a uvědomění si, že je zaměstnanec vybaven nástroji a informacemi, které mu v případě vzniklé situace pomohou ke stabilizaci klienta.

Základní pojmy v oblasti psychologie zaměřené na procesy v oblasti duševního zdraví, jakožto zdroj informací o tělesných a duševních projevech nemoci, to je další žádané téma. Navrhovaným doporučením je také rozšířit povědomí o dalších institucích a organizacích, které nabízejí vzdělávání právě ve výše zmíněných oblastech. Tato či obdobná vzdělávání nabízí Diecézní charita Brno, která pořádá kurzy zaměřené na psychiatrické minimum a systemickou psychoterapii v praxi. Česká asociace streetwork ve své nabídce akreditovaných kurzů nabízí Základy psychohygieny jako prevence syndromu vyhoření a Krizovou intervenci nejen pro streetwork – základy a rozšiřující. Nabízí také kurz Jak vést malý tým. Profesionální institut Jahodovka zřizuje kurz Sociální práce s klienty s psychiatrickou diagnózou – úvod do problematiky. Obdobná či jiná vzdělávání nabízí například i Mavo.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby Bona, o.p.s. Měla za cíl zanalyzovat současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Bona, o.p.s. a na základě toho navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a analytické. Teoretická část se zaměřuje na problematiku vzdělávání a rozvoje v organizaci, dále obsahuje tvorbu systému a struktury vzdělávacích aktivit a plánu rozvoje. Do problematiky vzdělávání byla zahrnuta i efektivita vzdělávání a rozvoje a jeho hodnocení. V druhé části se teoretická část věnovala popisu různých metod, procesů a forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V závěru teoretické části práce je uvedena i samotná metodika práce.

Analytická část se v úvodu věnovala charakteristice organizace Bona, o.p.s., její struktuře, současnému stavu vzdělávání v organizaci. V charakteristice jsou také zahrnuta povinná vzdělávání, ekonomický stav organizace a rozpočet na oblast vzdělávání. Data o organizaci byla získávána prostřednictvím rozhovoru s manažerem terénních týmů. Byla stanovena výzkumná otázka „Je aktuální vzdělávání zajišťované organizací dostačující pro potřeby sociálních pracovníků?“ i s jejími dílčími otázkami, které měli za úkol na výzkumnou otázku odpovědět.

Odpovědí je, že parametry vzdělávání, které jsou nastavené organizací, jsou dostačující pro standardní výkon zaměstnanců, nicméně je ze strany zaměstnanců poptávka po kurzech, které by vybavili jednotlivé pracovníky dovednostmi a znalostmi vyplývající ze situací, kterým čelí v rámci svých pracovních pozic. Rádi by si také rozšířili znalosti v nových oblastech. Dalším nedostatkem, na kterém se většina respondentů shoduje, jsou omezené finance, které jsou vyčleněné z rozpočtu na oblast vzdělání zaměstnanců.

Analytická část práce se dále věnovala detailnímu zhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které následně vedly k formulaci konkrétních doporučení. Údaje a data, která byla získána z dotazníku, byla dále statisticky zpracována a podrobně rozpracována v podkapitole výzkum a zpracování dat.

Výzkumu se účastnili zaměstnanci organizace Bona, o.p.s. a to celkem 62 respondentů z 82 oslovených. Celkem 50 (81 %) respondentů tvořili, ženy a 12 respondentů byli muži (19 %). Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, tak nejvíce odpovědělo respondentů s vysokoškolským vzděláním 61 %, poté se středoškolským vzděláním s maturitou 29 %. Respondentů s vyšším odborným vzděláním odpovědělo 6 %. Podobně jsou na tom skupiny lidí se základním vzděláním a vyučením, mají stejný podíl a to 2 %. Nejčtenější věkové zastoupení mezi respondenty bylo věku 21- 30 let, celkem 33 respondentů (53 %). Druhou početnou skupinu tvořili respondenti ve věku 31-40 let, celkem 21 lidí (34 %). Pouze 8 (13 %) respondentů patří do věkové skupiny 41-50 let. Dotazování se nezúčastnili žádní respondenti starší 51 let. Větší zastoupení měli ve výzkumu zaměstnanci ze sociálních rehabilitací, kterých odpovědělo 45, tedy 73 % z dotazovaných a zaměstnanci ze služby chráněného bydlení odpovědělo 27 % a to celkem 17 respondentů. Z výsledků výzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců je s aktuálním stavem vzdělávání v organizaci spokojena a to 95 % z dotazovaných respondentů, nicméně by rádi větší podporu ze strany zaměstnavatele v možnosti si vybrat kurzy či školení, která by jim pomohla lépe se orientovat v problematice, se kterou přicházejí v rámci spolupráce s klienty do styku. Cílovou skupinou organizace Bona, o.p.s. jsou klienti s duševním onemocněním, cílem organizace je podporovat klienty v rámci jejich duševního zdraví na jejich cestě k zotavení a začlenění do společnosti. Z výzkumu vyplývá, že největším úskalím stávajícího stavu vzdělávání v organizaci je finanční náročnost dražších odborných kurzů a workshopů, na které organizace nemá dostatečné finance. Částka, která je vymezena na povinné vzdělávání, je v tomto ohledu nedostačující vzhledem k potřebám zaměstnanců. K tomu však přispívá fakt, že zaměstnanci v rámci výzkumu odpověděli, že jsou

ochotni se na svém vzdělávání finančně podílet sami, to uvedlo celkem 60 % z odpovídajících respondentů, což může za určitých podmínek vytvořit kompromis mezi omezenou nabídkou vzdělávání, která je zapříčiněna malou finanční dotací, kterou by tak mohl obohatit finanční příspěvek zaměstnanců a tak by se mohla rozšířit i nabídka vzdělávání. Spolupodílení se na svém růstu, zvyšování kvalifikace a odbornosti je vnímáno, jako pozitivum, které s sebou přináší informaci, že zaměstnanci této organizace chtějí být ve svém oboru odborníky a aktivně projevují zájem o problematiku klientů a chtějí se v ní vzdělávat. Další návrh, který vyplynul z dotazníkového šetření a mohl by tak ulehčit financím vynaloženým na vzdělávání a zároveň obohacení nabídky vzdělávání je členství v České asociaci streetwork, jejímž členství získává člen nespočet výhod, včetně financování a slev na nabídky vzdělávání, které sama asociace realizuje. Pro organizaci by byla rovněž výhodná spolupráce se společností Enovation s jejíž pomocí může organizace zažádat o dotace na vzdělávání skrze zajímavé projekty. Enovation mimo jiné nabízí poradenství týkající se dotací, pomáhá s daňovými úlevami na výzkum a vývoj, investičními pobídkami, veřejnými zakázkami a soutěžemi. Společnost hodnotí projekty organizací a propojuje je s různými zdroji financování z ČR a EU.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

CARBERY, R., CROSS, C. *Human resource management*. Second edition. London: Red globe Press, 2019. ISBN 978-13-3520-0402-1.

EVANGELU, J. E., van BOMMEL, F., JUŘIČKA, O. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

(Kolektiv autorů) *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2020. ISBN 978-80-88361-06-0.

NOE, R. A. *Employee Training & Development*. New York: McGraw Hill, 2019. ISBN 978-12-6056-563-8.

RAUDENSKÁ, P., VEČERNÍK J. ed. *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4294-9.

ROSS, S. C. *Training and development in organizations: an essential guide for trainers*. New York: Routledge, 2018. ISBN 978-11-3809-731-5.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. [Praha]: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-01-1.

VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů – moderní trendy v HR*. Praha, Grada, 2023 ISBN 978-80-271-3675-9

Zákony

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Internetové zdroje

BONA, o.p.s. *Terénní týmy*. Úvod. In: BONA, o.p.s. [online]. 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.bona-ops.cz/terenni-tymy>

Česká asociace streetwork. *Co je ČAS*. In: Česká asociace streetwork [online]. 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.streetwork.cz/stranka/2392/co-je-cas>

enovation. *Dotace na vzdělávání zaměstnanců | enovation. Dotace pro podniky a veřejný sektor*. In: enovation [online]. 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/dotace-na-vzdelavani>

IKP. *Kdo jsme*. In: Institut kontaktní práce [online]. 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.kontakt prace.cz/kdo-jsme>

Vzdělávání, které naplní váš potenciál. *Vzdělávání, které naplní váš potenciál* [online].
Copyright © 2022 Red Button EDU. Powered by [cit. 2023-05-01]. Dostupné z:
<https://www.redbuttonedu.cz/>

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

1. Pohlaví?

Muž

Žena

Jiné

2. Věk?

21-30

31-40

41-50

51-60

61+

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní Vyučen (a)

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4. V jakém útvaru pracujete?

Sociální rehabilitace

Chráněné bydlení

5. Pracovní pozice?

Case manager

Pracovní konzultant

Pracovník týmu

Peer konzultant

Psycholog

Vedoucí pracovník

Adiktolog

6. Jak jste spokojen (a) se stavem vzdělávání v organizaci?

Spokojen Spíše spokojen

Spíše nespokojen

Nespokojen

7. Co Vám na dosavadním stavu vzdělávání nevyhovuje?

Otevřená odpověď

8. Je pro vás dostačující časový rámec povinného vzdělávání v sociálních službách?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

9. V čem je pro vás tento časový rámec nedostačující

Otevřená odpověď

10. Uvítal (a) byste vzdělávání nad rámec povinného vzdělávání v sociálních službách?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

11. Co byste v rámci něj uvítal (a)?

Otevřená odpověď

12. Jaké metody vzdělávání Vám vyhovují nejvíce?

Rekvalifikační kurzy Stáž

Vzdělávání pomocí PC/e-learning

Přednáška

Workshop

Instruktaž při výkonu práce

Coaching

Mentoring

Counselling
Asistence
Rotace práce
Pracovní porady
Demonstrování
Případová studie
Simulace
Hraní rolí
Assessment centre
Outdoor training/learning
Pověření úkolem

13. Preferujete vzdělávání:

Prezenční formou
Online formou
Hybridní formou

14. Byl (a) byste ochotni se případně finančně podílet na Vašem vzdělávání?

Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

15. Jaká finanční částka by pro Vás byla akceptovatelná?

Do 1000 Kč
Do 2000 Kč
Do 5000 Kč
Do 10 000 Kč
Nad 10 000 Kč

16. Co Vám v oblasti vzdělávání a rozvoje chybí ze strany organizace?

Informovanost o aktuální nabídce vzdělávání
Zájem a nápomoc při hledání vzdělávání
Atraktivnost nabízených vzdělávání
Větší finanční dotace

Přizpůsobení pracovních povinností náročnosti daného vzdělávání

Možnost vzdělání na míru

Jsem se současným stavem spokojen

Jiné:

17. Můžete se účastnit všech vzdělávacích programů o které máte zájem?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

18. Jaký je k tomu důvod?

Nedostatek financí organizace

Délka trvání vzdělávání

Odklon tématu od náplně práce

Nedostatečná podpora ze strany nadřízeného

Jiné:

19. Můj nadřízený mě v dalším vzdělávání a rozvoji:

Podporuje

Spíše podporuje

Spíše nepodporuje

Nepodporuje

20. Co byste (a) ocenil ze strany svého nadřízeného?

Otevřená odpověď

21. Pro rozvoj svých pracovních činností bych uvítal (a) vzdělávání zaměřené na:

Otevřená odpověď

22. V jaké oblasti byste se rád (a) vzdělal (a)?

Otevřená odpověď

Příloha 2 Rozhovor s vedoucím pracovníkem

1. Jaká je struktura organizace?

V příloze ti pošlu aktuální organigram, kde je znázorněna celá struktura BONA, o.p.s. Poradenství (poradna Bonsay a terénní poradna od 1.4.2023 už nefunguje. Hlavní naše činnost je založena na třech službách. Sociální rehabilitace - Terénní týmy (cca 31 lidí), Sociální rehabilitace - Zaměstnávání (cca 16), Chráněné bydlení (cca 35). Tedy celkem 82 zaměstnanců, kteří absolvují v průběhu roku nějaké vzdělávání a metodici 4 pracovníci. (mezi pracovníky nepočítám PET - provozně ekonomický tým - PR, FR, ekomové, personalistka apod.)

2. Současný stav vzdělávání

V organizaci nemáme zaměstnance, který by se čistě věnoval agendě akreditovaného vzdělávání pracovníků v organizaci. Vzdělávání se často realizuje přes akreditované kurzy jiných vzdělávacích org./institucí. Ačkoliv neposkytujeme akreditované vzdělávání, často se stává, že nějaký zaměstnanec uspořádá nějaký vzdělávací kurz (neakreditovaný) a proškolí své kolegy ve službě nebo i kolegy z jiné služby v nějakém odborném tématu. Např. adiktologická témata, školení v CARE přístupu, školení pro nové zaměstnance, školení metodiky, apod.

3. Organizace/Instituty u kterých se vzděláváte

Ano, zaměstnanci se přihlašují na akreditované kurzy z různých institucí. Remedium, Tudytam, Diakonie, Zřetel, Edupol, Centrum vzdělávání Fokus Praha

4. Ekonomický stav organizace ve vztahu ke vzdělávání, jeho rozpočet

BONA,o.p.s. je financována skrze hlavní donátory: MPSV, MHMP (Magistrát Hlavního města Prahy), MČ, evropské projekty.

Dle dotací máme v BONĚ nastaveno, že část dotací je určena na vzdělávání pracovníků v BONĚ. Dle Zákona o sociálních službách lze tyto prostředky využít v maximálním rozsahu 24h/rok. Je to spojené i s povinností, že pracovníci v přímé práci musí ze zákona splnit 24h/rok. BONA má pro každého zaměstnance za rok 2023 vyčleněn budget ve výši 6000,-.

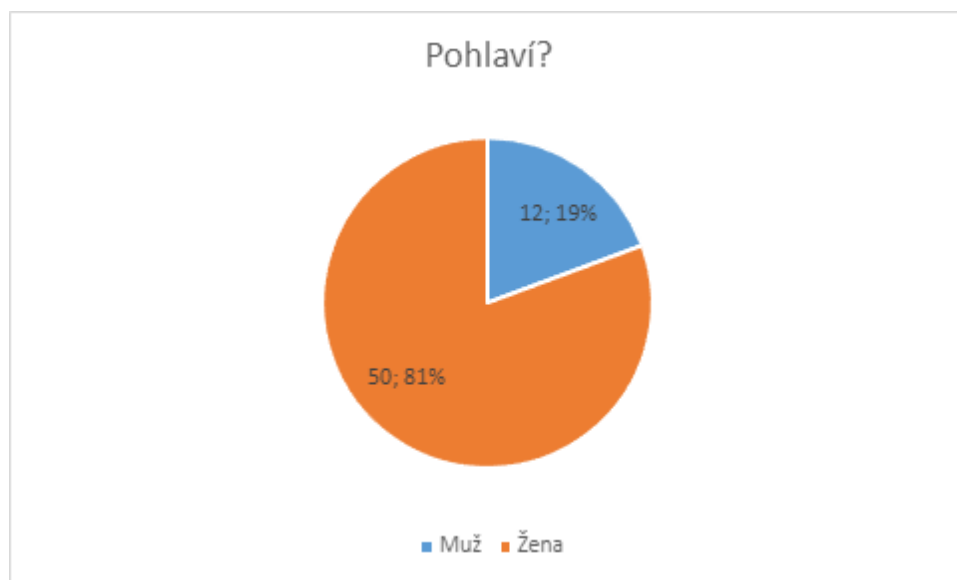
Minulý rok to bylo celkem 5500,-. Takže se snažíme i s ohledem na inflaci navyšovat částku, protože se kurzy zdražují. Máme také budget, který je určený na pravidelné supervize. BONA také někdy v průběhu roku zajišťuje tzv. kurzy na klíč pro více pracovníků. Teď aktuálně třeba řeším dotaci z jedné MČ části, která nám poskytla 40 000 na výcvik v krizové intervenci.

5. Současná situace vzdělávání v organizaci a povinná vzdělávání

V BONĚ máme vytvořený systém vzdělávání, který je specifický každé pracovní pozici. Vše je obsaženo a podrobně popsáno v dokumentu systému vzdělávání, jež slouží jako interní dokument a tak není veřejnosti přístupný. V dokumentu jsou uvedeny povinné vzdělávací kurzy, které musí každý zaměstnanec absolvovat v rámci povinného vzdělávání nastavené organizací. Každá pozice má jasně nastavené parametry vzdělávání s ohledem na pracovní náplň, avšak každý pracovník by měl absolvovat bez ohledu, na jaké pozici se nachází kurz Case managementu, kurz v přístupu CARE, psychiatrické minimum, sociálně právní minimum a kurz první pomoci a to v průběhu prvních let v organizaci. Zaměstnanci si také každý rok tvoří individuální vzdělávací plán, ve kterém hodnotí rok předešlý a vytváří si plán budoucích vzdělávacích aktivit.

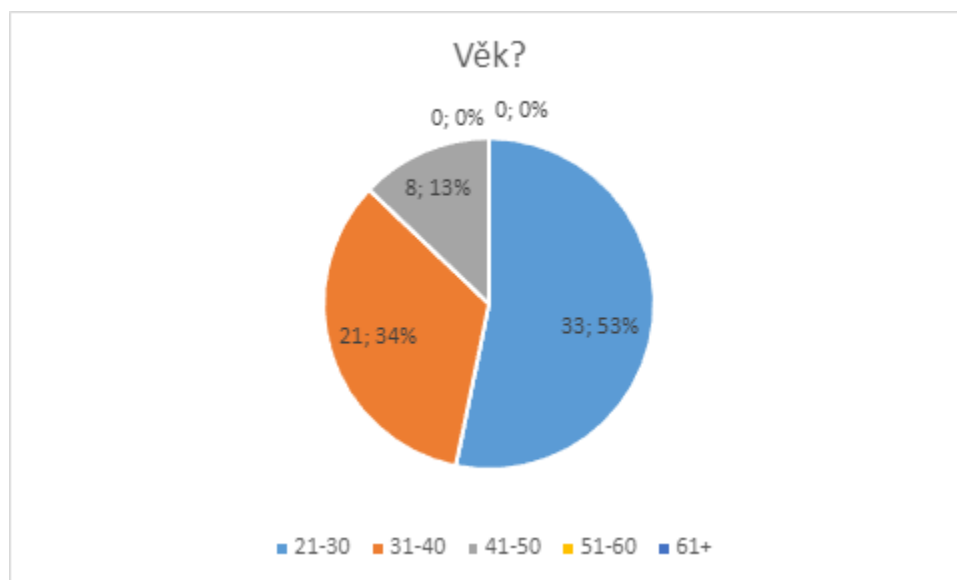
Příloha 3 Popisná statistika

Graf 1 Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Otázka č. 2



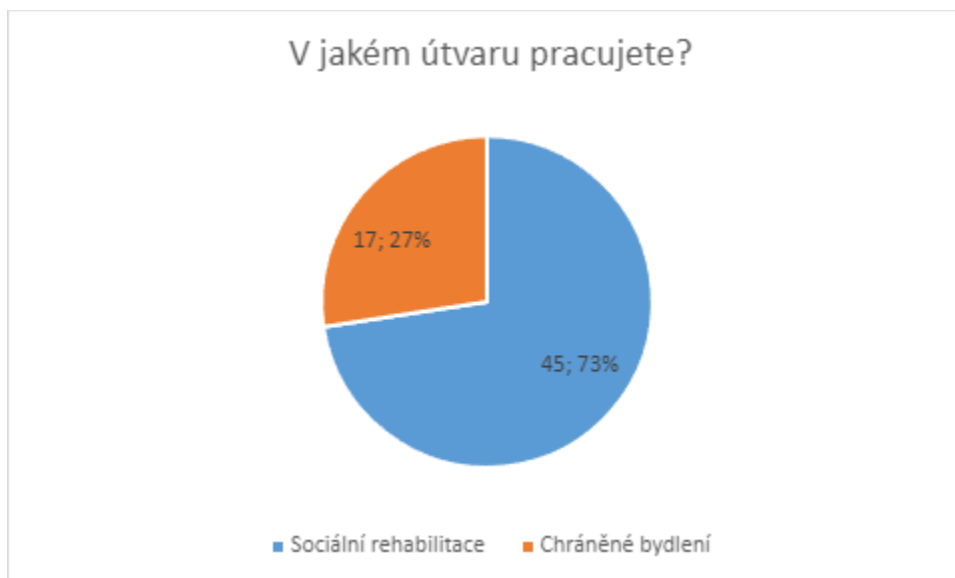
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Otázka č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Otázka č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Otázka č. 5



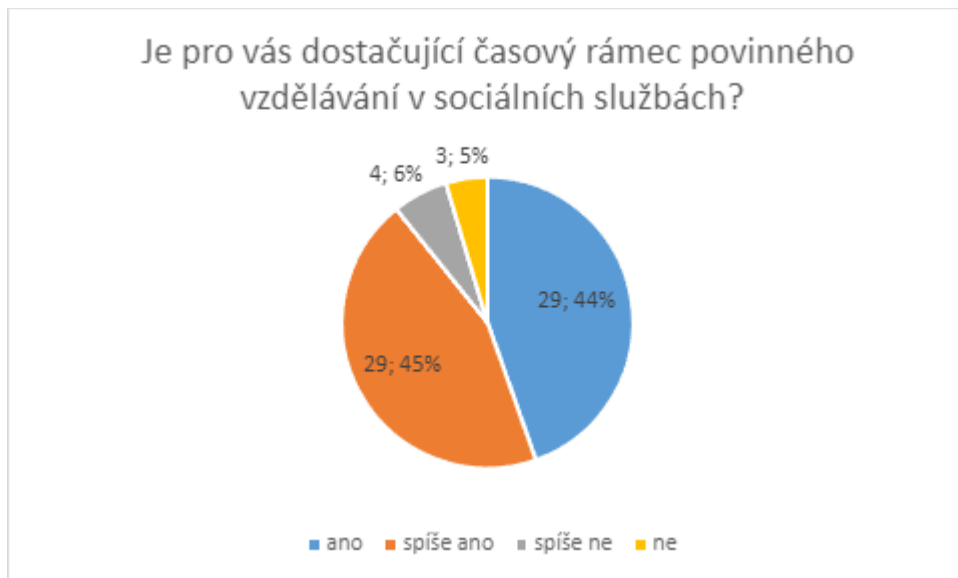
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Otázka č. 6



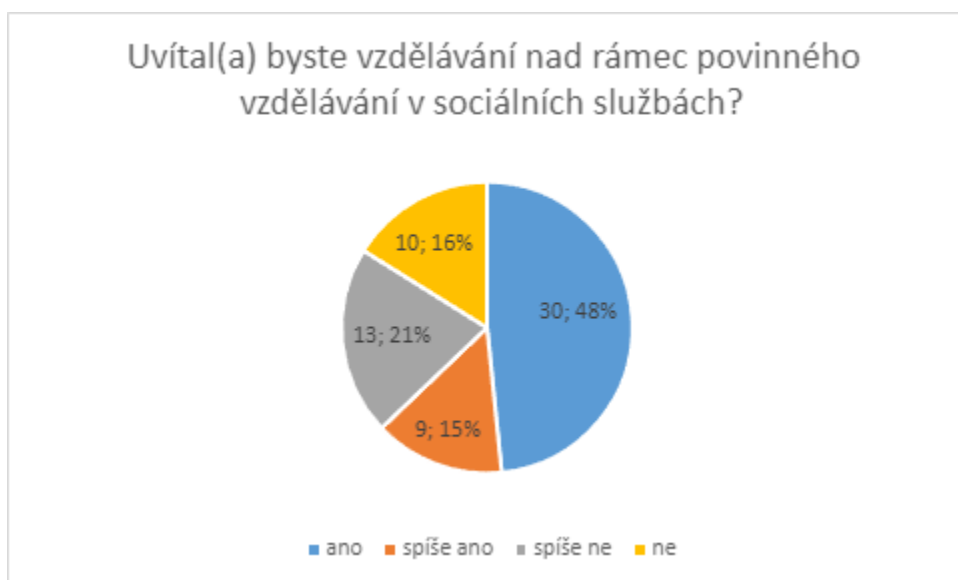
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Otázka č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Otázka č. 10



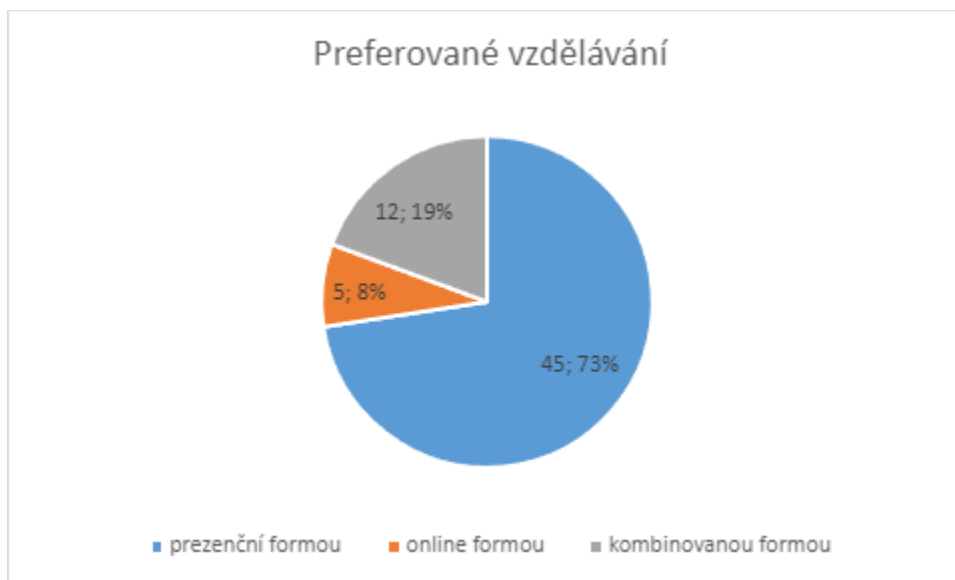
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Otázka č. 12



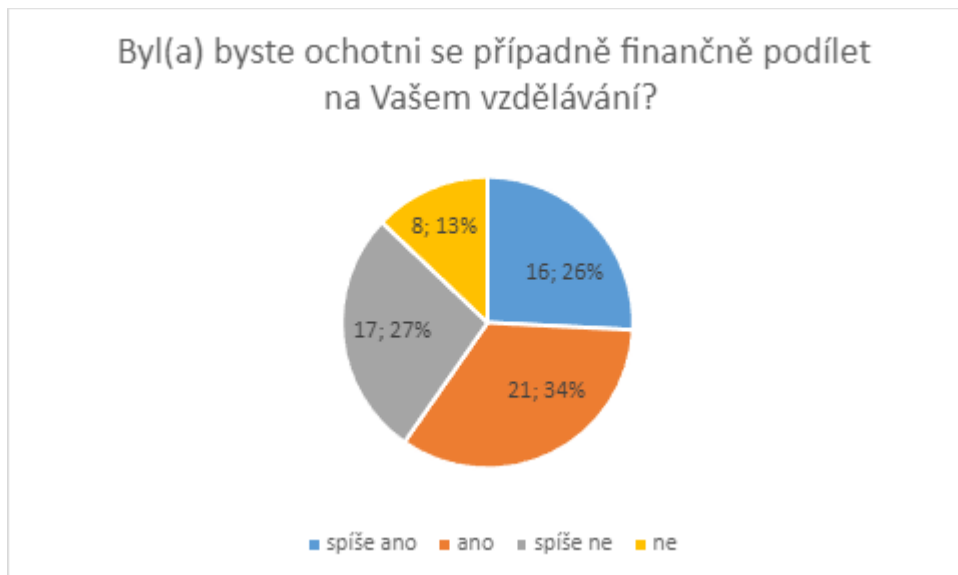
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Otázka č. 13



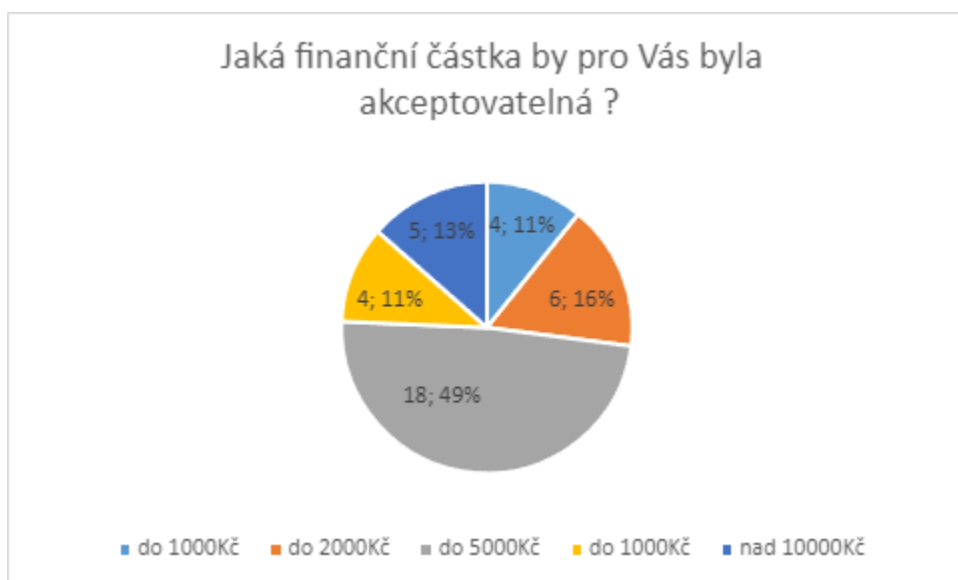
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Otázka č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 Otázka č. 15



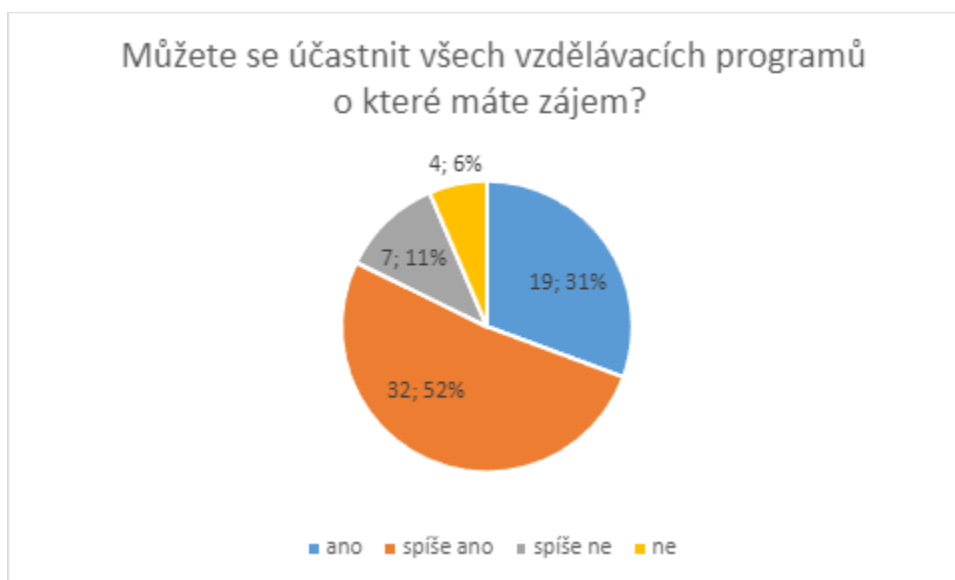
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 Otázka č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Otázka č. 17



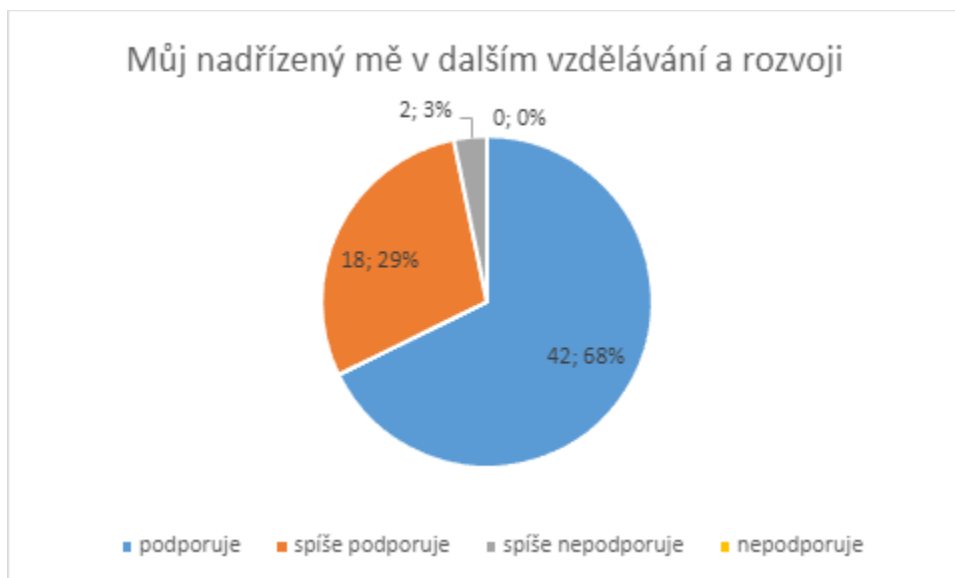
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 Otázka č. 18



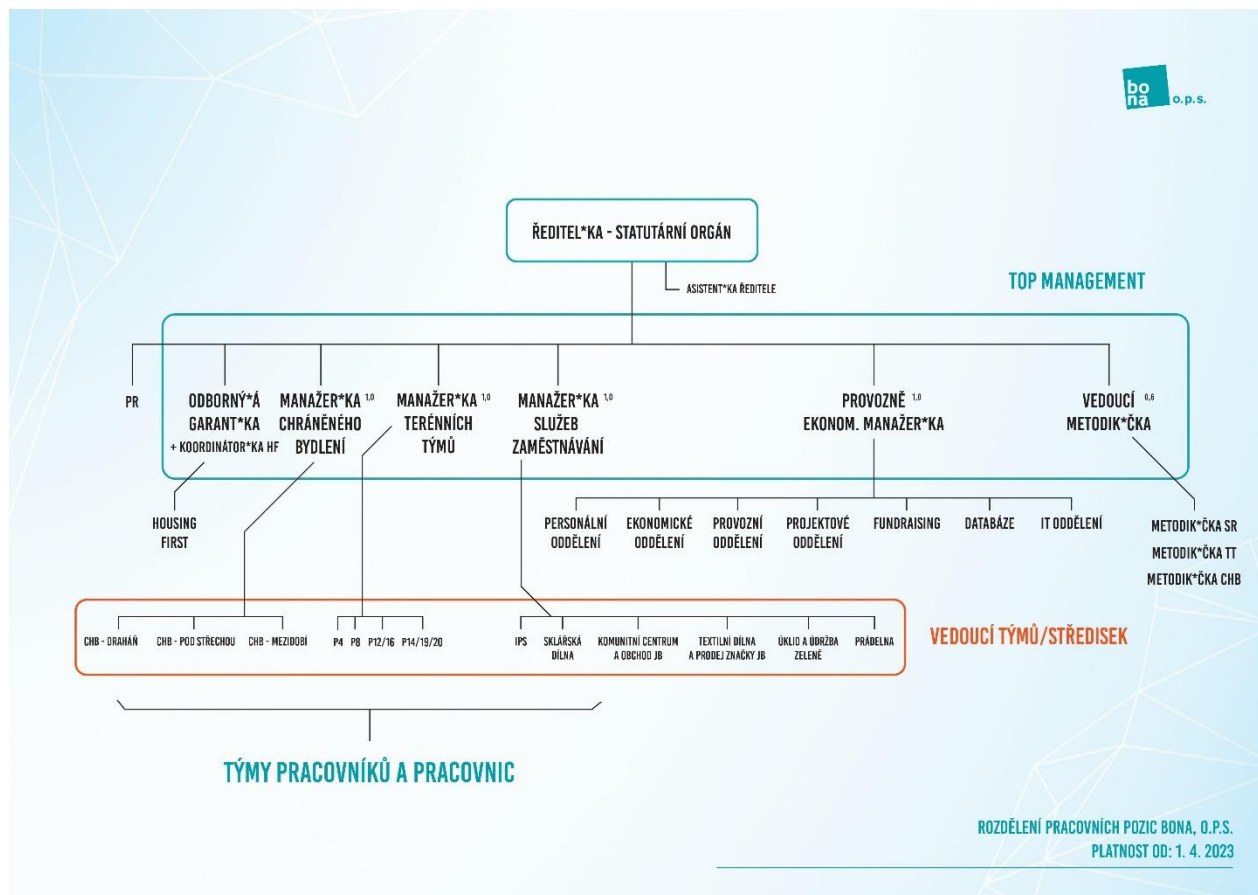
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 Otázka č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Organizační struktura



ROZDĚLENÍ PRACOVNÍCH POZIC BONA, O.P.S.
PLATNOST OD: 1. 4. 2023

Zdroj: ...

Příloha 5

Tabulka 1 Praktické dopady teorií a koncepcí učení

Teorie/Koncepce	Obsah	Praktické dopady
Proces učení	Cílem pozitivní zpětné vazby je docílit žádoucího chování a jeho posílení posílit a ukotvit požadované chování.	Metody učení a jejich kombinace závisí na potřebách a požadovaném výsledku. Efektivita procesu a jeho pozitivní dopad závisí také, na míře podpory a víry organizace v jedince.
Teorie opakování	Požadované chování lze posílit jeho posílením pomocí pozitivní zpětné vazby.	Vzdělávací programy zaměřující se na rozvoj schopností a dovedností za pomoci instruktáže využívají teorii posilování. Jedinec, který je veden k opakovanému chování a reakci obdrží pozitivní zpětnou vazbu, která vede k posílení daného chování.
Teorie kognitivní o učení	Cílem teorie je získávání určitých znalostí a dovedností studiem odborných skript, materiálů a řešením složitých a náročných úloh.	Proces učení se probíhá za pomoci materiálů, jako jsou případové studie, e-learning či řešení složitých úkolů. Teorie vzdělávání je vhodná, pokud je cílem sebe řízené vzdělávání, osobní růst s nebo vzdělávání se za podpory mentorů, poradců a koučů.
Teorie učení se ze zkušenosti	Jedinci se učí a rozvíjejí své schopnosti skrze vlastní zkušenosti.	Cílem je využít vlastní poznatky a načerpané zkušenosti v praxi. Obohatit svoji práci o sebe zkušenost ať už vlastní či sdílenou kolegy. Tato teorie je jinak nazývána teorií akčního učení, v praxi se využívá, pokud je cílem osobní rozvoj a růst za podpory mentorů, koučů a poradců.
Teorie sociálního učení	Sociální prostředí je obohacujícím zdrojem vědomostí a znalostí. Interakce s ostatními a účastí na společných aktivitách jsou velkými zdroji celoživotního učení.	Za pomoci skupiny, komunity, pracovního týmu a nebo různých sociálních sítí lze toto učení nejlépe podpořit.

Motivace k učení	Předpokladem úspěšného učení je motivace jedince.	Jedinec je veden k stanovení si cílů učení a následného uvědomění si pozitiv vyplývajících z jeho následného dosažení. Je to efektivní nástrojem osobního rozvoje.
Styly učení	Každý jedinec má svůj specifický a osobitý styl učení se.	Za účelem zvýšení efektivity učení je důležité vzdělávací programy přizpůsobit cílové skupině a různým stylům učení. Školitelé musí umět reagovat na potřeby organizace či jedinců. Ideální spojením je spojení vlastního stylu učení s prvky jiných stylů.
Křivka učení	Každý jedinec potřebuje odlišně dlouhý časový	Za účelem zefektivnění procesu učení je důležité věnovat se jeho opakování a ujištění se zda jej jedinec pochopil avšemu rozumí.
	úsek na osvojení daného učení. Proces učení by měl být realizován ve stupních s fázemi kdy jedinec stagnuje, má prostor pro vstřebávání a osvojení si dovedností.	

Zdroj: Armstrong (2015, s. 347)



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby Bona, o.p.s.

Aneta Bojčeva, KEMBC02

Řešená problematika

úvod

Hlavní cílem bakalářské práce je navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje u zaměstnanců organizace Bona, o.p.s.

problém

Bakalářská práce popisuje v teoretické části práce popisuje problematiku vzdělávání a rozvoje. Na základě získaných dat z dotazníkového šetření v analytické práci jsou sestavena doporučení.

přístup

V teoreticko-metodologické části byla provedena literární rešerše primárních a sekundárních zdrojů. Podkladem pro analyticko-praktickou část bylo dotazníkové šetření. Na základě rozboru a zpracování dat byla z dotazníku byla navržena doporučení.

Základní data a informace

Organizace Bona, o.p.s.

Poskytuje odbornou pomoc a podporu lidem se zkušeností s duševním onemocněním i jejich blízkým.

Organizace má registrované dvě služby, které poskytují, a to chráněné bydlení a terénní službu.

Výzkum

- březen 22.3 - 11.4.2023
- Microsoft Forms, 22 otázek
- Z 82 dotazovaných zaměstnanců se 62 účastnilo dotazníkové šetření
- návratnost dotazníku 75,6 %

Výzkumná otázka

Je aktuální stav vzdělávání zajišťované organizací dostačující pro potřeby sociálních pracovníků?

Dílčí výzkumné otázky

Jak jste spokojen (a) se stavem vzdělávání v organizaci?

Co Vám v oblasti vzdělávání a rozvoje ze strany organizace chybí?

Pro rozvoj svých pracovních činností bych uvítal (a) vzdělávání zaměřené na:

V jaké oblasti byste se rád (a) vzdělal (a)?

Výsledky práce – data z výzkumných otázek

- **Parametry vzdělávání, které jsou nastavené organizací, jsou dostačující pro standartní výkon zaměstnanců**
- 95% spokojenost zaměstnanců se současným vzděláváním v organizaci
- Nedostatečná finanční dotace, kterou uvedlo - 59,7 % respondentů.
- Poptávka po širší nabídce vzdělávání - kurz krizové intervence, psychoterapeutický výcvik a manažerské dovednosti.
- Poptávka po oblasti vzdělávání psychologie, psychiatrického minima, psychosomatiky

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Navýšit finanční dotaci pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



2. Rozšířit nabídku vzdělávání



3. Přizpůsobit vzdělávání potřebám zaměstnanců

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby Bona, o.p.s.

Aneta Bojčeva, KEMBC02

Řešená problematika

úvod

Hlavní cílem bakalářské práce je navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje u zaměstnanců organizace Bona, o.p.s.

problém

Bakalářská práce popisuje v teoretické části práce popisuje problematiku vzdělávání a rozvoje. Na základě získaných dat z dotazníkového šetření v analytické práci jsou sestavena doporučení.

přístup

V teoreticko-metodologické části byla provedena literární rešerše primárních a sekundárních zdrojů. Podkladem pro analyticko-praktickou část bylo dotazníkové šetření. Na základě rozboru a zpracování dat byla z dotazníku byla navržena doporučení.

Základní data a informace

Organizace Bona, o.p.s.

Poskytuje odbornou pomoc a podporu lidem se zkušeností s duševním onemocněním i jejich blízkým.

Organizace má registrované dvě služby, které poskytují, a to chráněné bydlení a terénní službu.

Výzkum

- březen 22.3 - 11.4.2023
- Microsoft Forms, 22 otázek
- Z 82 dotazovaných zaměstnanců se 62 účastnilo dotazníkové šetření
- návratnost dotazníku 75,6 %

Výzkumná otázka

Je aktuální stav vzdělávání zajišťované organizací dostačující pro potřeby sociálních pracovníků?

Dílčí výzkumné otázky

Jak jste spokojen (a) se stavem vzdělávání v organizaci?

Co Vám v oblasti vzdělávání a rozvoje ze strany organizace chybí?

Pro rozvoj svých pracovních činností bych uvítal (a) vzdělávání zaměřené na:

V jaké oblasti byste se rád (a) vzdělal (a)?

Výsledky práce – data z výzkumných otázek

- **Parametry vzdělávání, které jsou nastavené organizací, jsou dostačující pro standartní výkon zaměstnanců**
- 95% spokojenost zaměstnanců se současným vzděláváním v organizaci
- Nedostatečná finanční dotace, kterou uvedlo - 59,7 % respondentů.
- Poptávka po širší nabídce vzdělávání - kurz krizové intervence, psychoterapeutický výcvik a manažerské dovednosti.
- Poptávka po oblasti vzdělávání psychologie, psychiatrického minima, psychosomatiky

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Navýšit finanční dotaci pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



2. Rozšířit nabídku vzdělávání



3. Přizpůsobit vzdělávání potřebám zaměstnanců

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**