



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje

**Planning and realization programs of education and
development**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová

Anna Kučerová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Anna Kučerová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Planning and realization programs of education and
development

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku spojenou s plánováním a realizací vzdělávacích programů
- Rozepište jednotlivé kroky při plánování programu vzdělávání
- Proveďte průzkum ve vybrané organizaci, informace zpracujte a data vyhodnoťte
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výstupy průzkumu ve vybrané organizaci
- Navrhňte konkrétní doporučení pro usnadnění a zvýšení efektivity při plánování a realizaci vzdělávacího programu ve vybrané organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael Stuart. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

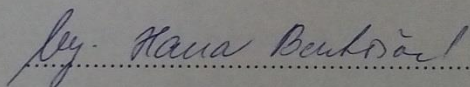
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

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

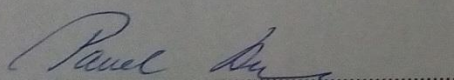
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová

Podpis vedoucího bakalářské práce:



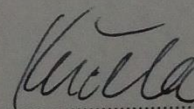
Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

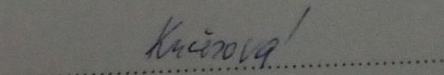
L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

KUČEROVÁ, Anna. *Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Mgr. Haně Bartošové za odborné vedení, cenné rady a připomínky v průběhu tvorby celé této práce.

Mé poděkování patří i vedení organizace Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci, zejména Ing. Alexeji Lošťákovi za umožnění realizace výzkumu, dále zaměstnancům organizace za spolupráci a především personalistce paní Marii Kotrčové za ochotu a cenné informace potřebné pro tvorbu praktické části.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání a rozvojem zaměstnanců. Cílem práce je analyzovat systém plánování a realizace vzdělávacích programů a rozvoje zaměstnanců v podniku, posoudit efektivnost jednotlivých forem vzdělávání a navrhnout řešení pro možné nedostatky. První část práce je zaměřena na teoretický rozbor systému podnikového vzdělávání, ve druhé části je analyzován systém vzdělávání v konkrétním podniku.

Klíčová slova

Lidské zdroje, podnikové vzdělávání, rozvoj, vzdělávací program, formy vzdělávání

Abstract

The bachelor thesis pursues the topic of education and development of employees. The aim of this thesis is to analyze the process of planning and implementation of employee education and development programs in a company, assess the effectiveness of various forms of education and propose a solutions for possible flaws. The first part of the work is focused on theoretic analysis of company education system, in the second part the education system in a specific company is analyzed.

Key words

Human recources, company education, development, program of education, forms of education

Obsah

Úvod.....	3
I TEORETICKÁ ČÁST.....	4
1 Definice základních pojmů	4
1.1 Vzdělávání x rozvoj:.....	4
1.1 Koncepce učení se v organizaci x učící se organizace	5
2 Vzdělávání pracovníků	6
2.1 Důvody:	6
2.2 Výhody vzdělávání:	6
2.3 Podmínky pro efektivní vzdělávání:.....	7
3 Systematické vzdělávání.....	8
4 Plán vzdělávacího programu.....	9
5 Odpovědnost za vzdělávání	17
6 Rozvoj.....	17
7 Systém vzdělávání v sociálních službách	19
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	21
8 Představení podniku.....	21
9 Vlastní šetření a použitá metodika.....	23
9.1 Metody sběru dat	23
9.2 Cíle a předpoklady.....	24
9 Výsledky výzkumného šetření.....	25
9.1 Výsledky šetření – rozhovor	25
9.2 Výsledky šetření – dotazník.....	30
Závěr	39
Použitá literatura	40
Seznam příloh	41

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje. Rozhodujícím důvodem takového zvolení je můj zájem o vzdělávání, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Z vlastních zkušeností mohu říct, že pouze vzdělání získané ze školského systému často není dostačující pro pracovní pozici. Podniky často své zaměstnance školí jen na základě zákona, tedy poskytují jen školení, které jim určuje stát jako na příklad Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Mým cílem je tedy zjistit, jaké možnosti vzdělávání se využívají v reálné praxi.

Považuji za důležité mít firemní vzdělávání systematicky naplánované, ale ne každá společnost takový plán má. Dalším důvodem je tedy zájem o zkompletování otázek, které by si měl personalista ujasnit pro naplánování firemního vzdělávání.

Cílem mé bakalářské práce je zpracovat zvolené téma do uceleného pohledu na vzdělávání zaměstnanců pomocí odborné literatury a výzkumného šetření v konkrétní organizaci, posouzení efektivnosti vybraných metod vzdělávání a následně zpracovat návrh na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků dané organizace.

Teoretická část se zabývá problematikou plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje, vysvětluje důvody, výhody, potřeby, možnosti vzdělávání a zodpovědnost za něj. Dále zahrnuje plán vzdělávacího programu, kde jsou zpracovány základy, potřebné pro následnou realizaci vzdělávací aktivity a v neposlední řadě se zabývá rozvojem a řízením kariéry. V poslední kapitole je věnována pozornost vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách.

Praktická část zkoumá způsoby procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků v konkrétní organizaci. Za pomoci analýzy firemních dokumentů a rozhovoru zjišťuje, jaký vzdělávací systém je zaveden. Jako doplněk využívá i dotazníkové šetření, které zjišťuje spokojenost zaměstnanců s poskytovaným vzděláváním. Posuzuje proces vzdělávání a navrhuje opatření pro jeho zkvalitnění.

I TEORETICKÁ ČÁST

Před vlastním tématem vzdělávání a rozvoje pracovníků je důležité si vymezit a vysvětlit určité klíčové pojmy, které se budou v celé práci vyskytovat a opakovat. Pojmy, které jsou zde uvedeny, jsou základní pro vyjasnění významu práce.

1 Definice základních pojmů

Lidský kapitál = podnik potřebuje určité zdroje, jako jsou materiální či finanční, avšak v našem oboru je nejdůležitějším zdrojem lidský faktor. Znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti pracovníků a jejich kombinace je základ.

Učení = „*proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání*“ (Hroník, 2007, str. 31). Učit se můžeme přirozenou cestou, tedy nevědomě například automaticky podle zkušeností, nebo formálně, podle organizování, cíleně.

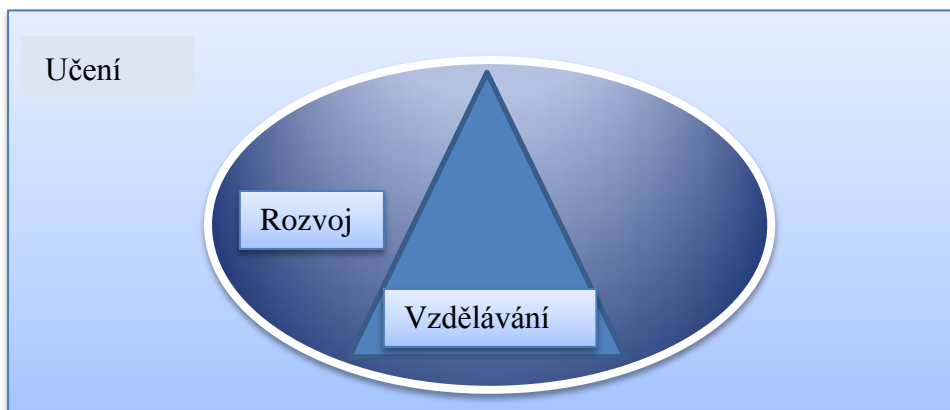
1.1 Vzdělávání x rozvoj:

Vzdělávání = dle Hroníka (2007, str. 31) je to ohraničené systematické učení, které dává pracovníkům potřebné znalosti, dovednosti, popřípadě i zkušenosti, které jsou potřeba k výkonu jejich práce.

Rozvoj = Hroník (2007, s. 31) definuje jako zlepšování momentálního výkonu pracovníka a jeho dovedností a znalostí do budoucna pomocí rozvojových programů. Rozvoj se nejčastěji praktikuje u pracovníků, jako jsou například manažeři, kteří se připravují na vyšší funkce a tím pádem i na vyšší odpovědnost. Ale dá se použít jako nástroj při plánování a řízení kariéry.

Grafické znázornění rozdílu mezi vzděláváním a rozvojem a jejich návaznost na učení (se):

Obr. č.1: Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, 2006, str. 31

1.1 Koncepce učení se v organizaci x učící se organizace

Koubek (2011, str. 138) definuje rozdíly mezi jednotlivými koncepcemi následovně:

Učení se v organizaci = koncepce učení se je založena na předávání znalostí, zkušeností a především komunikaci mezi pracovníky. Zkušenější pracovníci předávají méně zkušeným postupy, metody a především svoje poznatky z pracovního procesu a naopak mohou zkušení pracovníci dostávat zpětnou vazbu popřípadě i nápady, které mohou přispět k efektivnější a úspornější práci, což má za následek učení se v celé organizaci. Může být podpořena firemní kulturou, ale většinou se vytváří přirozeným způsobem, tedy spontánně.

Učící se organizace = zatímco v předchozí koncepci je řízení v rukou samotných pracovníků a učení vzniká především přirozeně, zde hraje velkou roli vedení podniku. Samotná organizace vytváří prostředí, které pracovníky motivuje k vzdělávání a rozvoji. Tato koncepce je zároveň ve firemní kultuře a může být dokonce hlavní politikou organizace, protože se jedná o plánovaný proces. Základ je ale podobný jako u učení se v organizaci, organizace zkoumá a analyzuje zkušenosti uvnitř podniku, ale i v rámci vztahů s externími subjekty, se kterými spolupracuje, a snaží se vyhledat, co je pro firmu nejlepší a efektivní.

2 Vzdělávání pracovníků

Odborné vzdělávání = podle Armstronga (2002, str. 491) se jedná o systematický plán, jak přizpůsobit či pozměnit chování pracovníků učením pomocí určitých metod vzdělávání. Také můžeme říct, že se jedná o zprostředkování znalostí, dovedností a zkušeností. Vzdělávání pracovníků lze chápat i jako investice podniku.

Cíle vzdělávání a cíle podniku jsou provázány:

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává.“
(Armstrong, 2002, str. 491)

2.1 Důvody:

Důvodů, proč podnik vzdělává své zaměstnance, je několik. Zde je seznam těch nejdůležitějších. Nejčastější a nezákladnější důvod je situace, kdy podnik přijme nového pracovníka, je nezbytné ho zaškolit a mnohdy i doškolit, či určitým způsobem připravit na specifické firemní postupy či technologie. Díky správnému zvolení metody vzdělávání by se měla co nejvíce urychlit doba zaškolení. Dalším důvodem může být efektivnost, v tom smyslu, že pracovníci jsou průběžně školeni za účelem produktivity, efektivnosti, úspornosti a zkvalitnění práce. Neméně důležité jsou potřeby vzdělávání z důvodu vzniku nových technologií, rozvoj informačních technologií, ale například i fakt, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pomáhá tvořit dobré jméno a pověst organizace. Dle mého názoru je ale nejdůležitější důvod, proč vzdělávat pracovníky, uspokojení trhu. Na trhu se stále objevují nové a nové požadavky a firma, tudíž zaměstnanci by měli být schopni reagovat na různé změny a nové požadavky poptávky.

2.2 Výhody vzdělávání:

Pokud je vybrána vhodná forma vzdělávání a správní pracovníci, kteří mají být vzdělávání, může se docílit efektivního vzdělávání, které může i snížit firemní náklady na získání nových znalostí, dovedností a zkušeností. Dále to může pomoci zlepšit efektivitu pracovního výkonu, a tím i zlepšit celkový výkon produkce. Nejzásadnější výhoda je v konkurenceschopnosti, i vzdělávání může přilákat kvalitní pracovníky, kteří se chtějí dále vzdělávat a je to pro ně i určitá motivace, která se může projevat

v pracovním výkonu, i ve ztotožnění s firemní kulturou, což může vést i k vyšší loajlnosti a angažovanosti.

2.3 Podmínky pro efektivní vzdělávání:

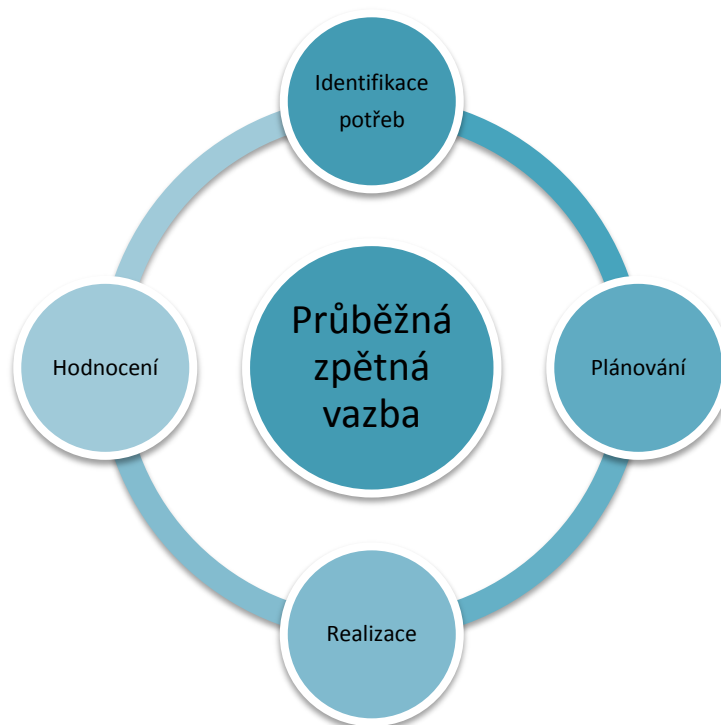
Aby vzdělávání bylo pro firmu i pro pracovníky efektivní, existují dle Armstronga (2002, str. 461) určité podmínky, za kterých je to možné. Pracovníci musí být motivováni ke vzdělávání, musí si uvědomovat status quo svých schopností potřebných pro výkon práce, aby mohli dále přemýšlet, jak jej zlepšovat a rozvíjet, aby byla spokojena organizace, ale především oni sami. Alespoň trochu motivovaný pracovník dosáhne vyšších výsledků vzdělávání než zcela nemotivovaný pracovník, který nemá sebemenší potřebu a chuť se vzdělávat. Dále je důležité, aby pracovník přesně věděl jaký důvod má jeho vzdělávání, ale hlavně jakého cíle má dosáhnout. Tyto cíle by měli být přiměřené pro potřeby pracovníka a jím přijatelné. Pracovníci potřebují pečlivé pověřené vedení vzdělávání, které jim dokáže podat zpětnou vazbu především v průběhu vzdělávací aktivity, ale i na konci.

Vzdělávání musí v pracovníkovi uspokojovat potřeby, které má, protože pokud pracovník pokládá vzdělávací aktivitu za nepoužitelnou ve své praxi, či neužitečnou a zbytečnou, vzdělávací proces selže a tak nebude ani efektivní. Je třeba, aby si pracovníci uvědomili, že se musí sami aktivně zapojovat do vzdělávání. Aby vzdělávání zaměstnanců bylo efektivní, je dále třeba, aby byly vybrány vhodné metody, je totiž široká škála možností, jak vzdělávat, a proto je dobré, když se v jednom vzdělávacím programu užije více metod za účelem zájmu a udržení pozornosti vzdělávaných pracovníků. Další podmínkou je vyhranění dostatečného času pro vstřebání nových informací, vyzkoušení si a prověření nových pracovních postupů atd.

3 Systematické vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 127) uvádějí systematické vzdělávání jako nejefektivnější vzdělávání ve firmě. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a sleduje cíle vzdělávání. Odehrává se s odkazem na cíle, strategie a firemní politiku. Cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků. Následuje fáze plánování vzdělávání, třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání neboli realizace vzdělávacího procesu. Poslední fáze je vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocování efektivity vzdělávacího programu a použitých metod.

Systematické vzdělávání má tedy vlastní cyklus:



Obr. č. 2: *Cyklus systematického vzdělávání*, zpracováno dle Hroníka (2007, str. 134)

Identifikace potřeby vzdělávání, je podle Armstronga (2002, str. 499) založeno pouze na odhadech. Jedná se o určitou analýzu, která se zaměřuje na tři oblasti. První jsou údaje o potřebách celé organizace, jako například výroba nebo organizační struktura. Dále jsou to informace o jednotlivých pracovních činnostech a místech, jako

je popis pracovního místa. A poslední složkou jsou údaje o jednotlivých pracovnících, které je možné získat z evidenčních záznamů. Další fází cyklu je již zmíněné plánování vzdělávání pracovníků, které je vypracováno v následující kapitole. Třetím stupněm je fáze realizace, která zajišťuje, že byly použity správné metody, které zabezpečí potřebné schopnosti a dovednosti. Vše je průběžně hodnoceno, což je fáze poslední. Hodnotí se dosažení stanovených cílů vzdělávání, uspokojení potřeb organizace a přínos pro pracovníky a celkovou efektivitu.

4 Plán vzdělávacího programu

Jak naplánovat vzdělávací program, zajišťuje personalista pomocí vytvoření plánu programu vzdělávání. Jedná se o vymezení a určení si podmínek, za kterých určitý vzdělávací program bude probíhat a úspěšně zrealizován. Tento plán musí zodpovídat na základní důležité otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Podle Koubka (2011, str. 142) je obsah vzdělávání závislé na oblastech, ve kterých je třeba vzdělávat určitého pracovníka. Může se jednat o vzdělávání odborné, které můžeme nazvat také kvalifikace, kde se nově přijatý pracovník adaptuje na určité podmínky pracovního místa. Jedná se o tzv. orientaci, což neznamená nic jiného, než zaučení pracovníka na pracovní místo v podobě klasické adaptace pomocí potřebných informací. Tato adaptace ale není jen na pracovní místo, nýbrž i na firmu, pracovní kolektiv a prostředí. Další etapou odborného vzdělávání je prohlubování již zmíněné kvalifikace, tedy doškolení. Jedná se o vzdělávací proces vyplývající z potřeb pracovního místa, kdy dochází například k zavedení nových technologií a je nutné rozšíření odborné způsobilosti v oboru. Rekvalifikace je poslední možností odborného vzdělávání, jde o osvojení nových pracovních schopností za účelem nové pracovní pozice, či pracovního místa.

Další oblastí, ve které je možno vzdělávat, je potřeba dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, tzv. rozvoj. Při rozvoji dochází k rozšiřování schopností nad rámec schopností nutných pro výkon práce. Rozvoj se velmi často využívá pro tvoření budoucnosti, je tedy veden za účelem budoucí kariéry pracovníka, spíše se jedná o rozvoj potenciálu než tvrdých schopností.

Hroník (2006, str. 128) definuje oblasti vzdělávání již založené na obsahu, a to je nejprve základní funkční vzdělávání. Pracovní pozice jako například obchodní zástupce je založena na odborné přípravě. Funkční vzdělávání zajišťuje správný a žádaný průběh i výsledek jeho práce na základě popisu práce. Hlavním prostředkem tohoto vzdělávání může být například certifikát. Doplňkové funkční vzdělávání je navazující vzdělávání. Používá se při rozšiřování schopností, tzv. nad-oborová příprava. Manažerské vzdělávání se využívá v podobě teambuildingu, MBA a dalších rozvojových metod. Vyplývá již z názvu, že toto vzdělávání je určeno pro manažery. Dalšími oblastmi jsou IT školení, jazykové vzdělávání pro odstranění jazykových bariér. Dále školení vyplývající ze zákona, které je povinné pro všechny. Může se jednat například o známé školení BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Poslední oblast, kterou Hroník (2002, str. 129) zmiňuje, je tzv. účelové vzdělávání. Sem patří například stress management, případové studie či efektivní telefonování, tyto aktivity prohlubují měkké dovednosti.

Komu? (identifikace potřeb)

U této otázky se musíme pozastavit nad tím, jaké potřeby mají být uspokojeny. Může se jednat o potřeby individuální, nebo organizace, ale důležité je, aby na sebe navazovaly a byly spolu provázány. Tyto potřeby zjistíme analýzou potřeb, tedy analytickým postupem. „*Cílem analýzy potřeb je provést identifikaci rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.* Způsob, jak to provést, je vyžádat si informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni“ (Belcourt, Wright, 1998, str. 35). Jednou z možností analýz je sebeuposouzení, jako například autofeedback – zpětná vazba, kterou je vhodné realizovat jednou až dvakrát ročně; pokud je zpětná vazba prováděna s určitým časovým odložením nazýváme ji retrospektivní zpětná vazba (neboli retrospektivní autofeedback). Podle Hroníka (2007, str. 139) je identifikace potřeb možná samozřejmě i nadřazeným, který hodnotí rozdíly mezi skutečným a žádoucím (očekávaným) výkonem podřízeného pomocí čtyř navazujících otázek, zda *může* – schopen výkonu, zda *zná* – má znalosti k výkonu, zda *umí* – má potřebné dovednosti, zda *chce* – poslední otázka se týká motivace. Development centre a rozvojový plán jsou též možné metody získání výsledků pro identifikaci potřeb, stejně jako doplňková metoda v podobě 360° zpětná vazba, kde získáváme informace od všech zúčastněných včetně hodnoceného.

V neposlední řadě je benchmarking, tedy základní metodou používanou pro identifikaci potřeb organizace. Jedná se o určité srovnávání výsledků. Srovnávání se může odehrávat také s výsledky konkurence.

Kde? (místo konání)

Místo, kde bude vzdělávací program zrealizován je spojený i s finanční stránkou, protože externí vzdělávání může být nákladnější a to může narazit i vedení podniku, ale o financích až později. Teď tedy k výběru místa realizace, vzdělávání může probíhat buď na pracovišti, mimo něj, nebo zcela mimo podnik.

Vzdělávání pracovníků „On the job“ – znamená realizaci vybrané metody vzdělávání přímo na pracovišti. Jedná se o proces učení se současně při výkonu práce. Je to přirozené a automatické. Tato metoda vzdělávání je vedena pověřenou osobou z podniku, tím je připravena přímo na míru potřebám firmy i účastníků kurzu. Je zde ale i možná nevýhoda, efektivita vzdělávání touto formou se může odrážet podle kvality schopností vzdělavatele, manažera či přímého nadřízeného, nemusí odpovídat žádoucím pedagogickým požadavkům, čili je možnost, že nebude umět účastníkům vzdělávání kvalitně zprostředkovat informace a naučit je správné postupy.

Vzdělávání pracovníků „Off the job“ – jedná se o vzdělávání pracovníků mimo pracoviště, ale odehrává se v podniku a může se jednat například o speciálně upravené a vybavené kanceláře či meetingové místnosti, kde probíhají vzdělávací kurzy. Nejčastějšími možnostmi, jak vzdělávat mimo pracoviště, jsou přednáška, přednáška spojená s diskuzí, různé workshopy a semináře. I u této metody se vyskytuje nevýhoda. Zásadní problém spočívá v propojení naučených poznatků z kurzu s praxí, jak nové informace využít při pracovním výkonu.

Externí vzdělávání – tato forma vzdělávání se také nazývá training, odehrává se mimo pracoviště i mimo podnik a je zřizováno externí organizací. Training je často spojen i s mimopracovními záležitostmi, jako například volnočasové aktivity a sport. Externí vzdělávání vhodné především pro manažery, protože tato možnost vzdělávání se zabývá hlavně obecnými teoriemi a přístupy, které lze ztotožnit s každou konkrétní situací a problémem.

Jakým způsobem? (metody, pomůcky, učební texty)

Tato oblast je velmi důležitá, z titulu, že použití špatně zvolené metody může zcela negativně ovlivnit celé vzdělávání, a tak nebude efektivní. Například není vhodné použít e-learningový kurz pro pracovníka ve vyšším věku, který má problém již v přihlášení do firemního systému. Zde jsou uvedeny některé možnosti vzdělávacích aktivit s rozdělením již na místo realizace.

Formy vzdělávání na pracovišti:

Názorná ukázka pracovního postupu (demonstrování) – jde o nejjednodušší možnost, jak ukázat nově přichozímu zaměstnanci postup práce. Pověřená osoba (kolega nebo přímý nadřízený) sdělí a názorně předvede, jak postupovat a pokud je třeba i opakovaně ukáže a dá možnost účastníkovi si postup vyzkoušet. Tato forma vzdělávání se používá především u jednoduchých neustále opakovaných pracovních postupů.

Koučování – *„Koučování může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance.“* (Belcourt, Wright, 1998, str. 79)

Kouč pracovníka vede určitým směrem pomocí otázek, které si pracovník musí sám vyřešit. Je tedy jen „postrkován“ správným směrem.

Mentoring – jedná se o podobnou techniku vedení lidí jako koučování, ale s tím rozdílem, že mentor radí pomocí přesných informací a odpovědí, je velmi zkušený, v podniku je obdivovaný a dalo by se říci, že je i vzorem. Zatímco kouč může být externí, mentor je výhradně z organizace. Formální mentoring je podpořen vybráním mentora a jeho přidělení k pracovníkovi, ale může se stát, že v podniku vznikne neformální mentoring, přirozeně podle sympatií má zkušený pracovník zájem novému pracovníkovi pomoci a poradit.

Counselling – je založený na formování pracovních schopností v rámci poradenství, vzájemného konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným. Zásadním rozdílem mezi counsellingem a koučováním spolu s mentoringem je, že se často jedná o pomoc realizovanou pouze jednorázově. Významnost poradce podtrhuje jeho široké know-how, ochota a schopnost vnímat problém z mnoha hledisek.

Stínování – *„Stínující se po určitou dobu (obvykle týden) účastní celodenního programu manažera, který je o dvě a více úrovní výše a obvykle z téže organizační*

jednotky.“ (Hroník, 2007, str. 106). Pracovník stínuje, neboli napodobuje manažera při pracovních postupech.

Asistování – Zkušenému pracovníkovi je přidělen nový pracovník, který se od něj pomalu ale jistě učí pracovní postupy a zapojuje se do pracovního výkonu, postupem času je schopen zcela samostatně pracovní úkoly vykonávat.

Rotace práce – tato metoda spočívá v točení pracovníka po určitou dobu po celém podniku, za účelem poznání veškerých pracovních postupů. Pro představu je dobrý příklad společnost McDonald's, kde pracovníci projdou každou úroveň podniku.

Pověření úkolem – bývá poslední fází v rámci asistování, kdy je školený pracovník pověřen k realizaci konkrétních úkolů a školitel zaznamenává plnění úkolů a podle potřeby mu radí.

Formy vzdělávání mimo pracoviště:

Přednáška – pomocí přednášky se jednostranně předávají teoretické poznatky a informace, tyto informace se předávají velmi rychle, ale účastníci vzdělávání je nevstřebávají aktivně. Pokud se ale přednáška zpestří například audiovizualizací, nebo například atraktivitou přednášejícího (kapacita ve svém oboru), může být problém vyřešen.

Hraní rolí – sloužící k rozvoji sociálních dovedností, schopnosti nahlížet na problémy z různých úhlů, a tak získat komplexnější schopnosti analýzy a rozhodování. Řešení problémové situace záleží nejen na povaze účastníka, ale i na přidělené pozici, ze které nahlíží na tuto situaci.

Workshop – *„Seminář (workshop) tvoří speciálně sestavená skupina lidí, kteří s pomocí jakéhosi moderátora společně zkoumají záležitosti organizace a/nebo posuzují svou týmovou efektivnost za účelem navržení dohodnutých kroků, jimž budou všichni plně oddáni a v nichž se budou všichni plně angažovat.“* (Armstrong, 2002, str. 804)

E-learning - vzdělávání pomocí počítačů, jedná se o individuální vzdělávání, které může být ve formě zadávání údajů do firemní sítě či speciálně vytvořený program. Velkou výhodou této metody, je ušetření času, e-learning lze aplikovat i při cestách,

z pohodlí domova či na dovolené. Záleží však na přístupu a motivaci jednotlivých pracovníků.

Případová studie – vzdělávající se pracovníci analyzují konkrétní problém nebo situaci, přemýšlí nad příčinami a usilují o vymezení řešení. Vybraná situace musí být, skutečná, je důležité, aby tato situace v podniku proběhla, aby vzdělávání měli pocit, že je konkrétní a ne smyšlená, tedy fiktivní a nereálná. „Bez ohledu na jejich délku většina případových studií navíc neobsahuje úplné informace týkající se organizace ani všechny relevantní vstupy. Neúplnost informací je jednou z výhod použití metody případových studií, protože studenti se musí naučit zacházet s neúplnými údaji.“ (Belcourt, Wright, 1998, str. 134)

Assessment centrum – jedná se o program zaměřený na výběr, vzdělávání a hodnocení manažerů. Jde o kombinaci několika již zmíněných metod – případové studii, simulace a hraní rolí, protože spočívá v organizování jednotlivých kroků takovým způsobem, aby vytvářely tlak na pracovníky a simulovaly tím realitu jejich práce. Tato metoda přispívá ke komplexnějšímu formování dovedností, znázorňuje práci v týmu, učí překonávat různé hladiny stresu, hospodařit s časem a řešit různorodé úkoly.

Brainstorming – je metoda zaměřující se na podporu rozvoje tvořivosti, týmové práce, možnosti prosadit se. Jejím přínosem je získání mnoho informací, nápadů s důrazem na to, že žádný názor není špatný.

Kým? (interní či externí vzdělavatelé)

Otázku, kdo bude vzdělávat vybrané pracovníky, si musí personalista vyjasnit hned na začátku ve fázi plánování. Je totiž spojena s výběrem metody vzdělávání. S výběrem metody mimo pracoviště se spolupracuje s externím vzdělavatelem. Pokud bude vzdělávání probíhat na pracovišti, vycházíme z individuálních potřeb. Vhodní jsou například přímí nadřízení, manažeři, vzdělávací útvar, spolupracovníci, kteří jsou k tomu kompetentní.

Jsou zde značné výhody i nevýhody u jednotlivých možností výběru vzdělavatelů.

Výhodou výběru vzdělavatele z řad firmy je například finanční stránka, není tak nákladné vzdělávat ve firmě jako pomocí externích firem. Vzdělávání na pracovišti přináší klidnou atmosféru, pracovníci znají jak vzdělavatele, tak prostředí. Interní

vzdělávání má ale i své zápory, například pokud interní vzdělavatel není dostatečně pedagogicky vyškolen, nemusí vzdělávajícím se pracovníkům předávat jasné informace v odpovídajícím podání. Výhodou externího vzdělavatele je tudíž kvalita podávaných informací, znalostí a dovedností, dále také jistá autorita. Jak je již zmíněno, externí vzdělávací instituce je nákladnější.

Pro výběr externí vzdělávací instituce existují následující kritéria:

- poslání a strategie vzdělávací instituce
- image
- záruky kvality
- lektorský sbor
- nabídka vzdělávacích programů
- nabídka poradenských a dalších služeb
- vztah ke klientům
- odborné spojení s tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi
- logistika (umístění, prostory, vybavení, ubytování)
- cenová politika

Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočet)

Kalkulace je jeden z dalších bodů plánu vzdělávacího programu, který se musí pečlivě zpracovat. Je důležité, aby při provádění kalkulace nebyla opomenuta důležitá položka, která by významně ovlivnila výsledný rozpočet, jako například pronájem prostor atd. Do základního rozpočtu se nepočítají jen klasické náklady typu zajištění vzdělavatele, zajištění vhodných materiálních pomůcek a zařízení nutných pro průběh vzdělávacího programu, základní nákladové faktory (teplo, světlo, elektřina, prostory, pronájem), ale i další jako např. náklady na vyhodnocení, ale také se započítávají nepřímé náklady, tím jsou například vynaložený čas účastníků, náklady ušlé výroby nebo náklady za přechas. Všechny položky, které do určité míry zasahují do celkového rozpočtu, musí být započítány nejlépe již ve fázi plánování celého vzdělávání. Pokud by se tak neučinilo, je dost možné, že by se vzdělávací program vůbec nemusel uskutečnit, když by se jednalo o nákladnější položku, protože vedení organizace vyhranilo jen určité finanční prostředky a pozdější další náklady by nemusely být akceptovány.

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a efektivita jednotlivých vzdělávacích programů?

Důležitost hodnocení výsledků určitého vzdělávacího programu by si měl personalista uvědomovat. Jedná se například o plánování dalšího vzdělávání, je nutné si vymezit, kde se staly chyby, řešit je a jak jim předcházet, dále vyzdvihnout úspěchy a uvědomit si cesty, jak jich bylo dosaženo a definovat celkové změny, které nastaly. Kritéria pro hodnocení vzdělávání se tvoří již ve fázi plánování. Hodnocení probíhá klasicky na konci, ale je třeba, aby se uskutečňovalo i v průběhu, aby bylo kontrolováno, zda je vzdělávací program realizován podle plánů.

Kirkpatrick (1994) uvedl čtyři úrovně vyhodnocení vzdělávacího programu:

Úroveň reakce – zkoumá reakce účastníků vzdělávacího programu, jeho spokojenost, například pomocí dotazníku.

Úroveň hodnocení poznatků – zjišťuje, jestli byly stanovené cíle učení splněny, jedná se o testování znalostí.

Úroveň chování – hodnotí se, zda se po návratu ze vzdělávacího programu změnilo chování pracovníka a jakým směrem. Zkoumá se, zda pracovník uplatňuje získané dovednosti a znalosti v praxi, tedy při výkonu práce.

Úroveň výsledků – poslední fáze, zde se zkoumá efektivita vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Měří se zde výsledek vzdělávání v reálném prostředí, může se jednat například o přírůstek prodeje nebo zvýšení spokojenosti zákazníků.

Jednou z možností, jak vyhodnotit je subjektivní hodnocení – dle mého názoru je společně s dotazníkem spokojenosti jedna z nejjednodušších metod hodnocení. „*Pod subjektivním hodnocením si představujeme hodnocení samotnými účastníky vzdělávací aktivity. Hodnocení účastníky může následovat bezprostředně po realizaci vzdělávací aktivity nebo s určitým časovým odstupem*“ (Hroník, 2007, str. 179).

5 Odpovědnost za vzdělávání

Armstrong (2002, str. 513) říká, že pokud je vybráno vzdělávání při výkonu práce, jako například koučování, zajišťuje vzdělávání manažer, vedoucí týmů nebo mentor. Vzdělávání mimo pracovní výkon zabezpečuje pověřený vzdělávací útvar, externí agentury, či jiní vzdělavatelé, což jsou hostující lektori (například uznávaní odborníci ve svém oboru). Hlavní odpovědnost za vzdělávání, od fáze plánování přes realizaci po kalkulaci, má liniový manažer, který by se měl aktivně zapojovat do procesu vzdělávání. Vzdělávání je průběžně monitorováno, a tím je myšleno, že i vzdělavatel je kontrolován, zda vede takové vzdělávání, které je žádané a odpovídající. V posledních letech se organizace více spoléhá na externí vzdělavatele a instituce.

6 Rozvoj

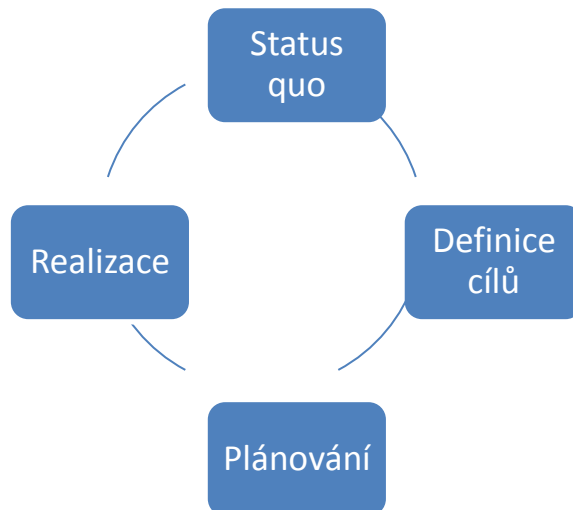
Rozvoj může být zaměřen z různých hledisek, například se může jednat o osobní rozvoj, nebo rozvoj na základě řízení kariéry.

Osobní rozvoj se týká jednotlivého pracovníka, který je veden a podporován manažerem. Je zaměřen na rozvojové programy, které vedou ke zlepšení dosavadních dovedností a znalostí. Takový rozvoj by měl být samozřejmě podpořen podnikem. Součástí osobního rozvoje mohou být i vzdělávací aktivity, které se ne tak docela týkají oboru, ve kterém pracovník pracuje. Je ale důležité, aby podnik, který poskytuje pracovníkovi pomoc a poradenství v podobě osobního rozvoje, byl schopný takového pracovníka udržet, nástrojem může například být nenahraditelná motivace.

Jednou z možností, jak rozvíjet svůj osobní potenciál, je mentoring, jeho definice je uvedena již u metod vzdělávání. Dále práce na projektech, práce ve skupině a pozorování práce kolegů mohou pomoci v seberozvíjení. Úspěšně vyzkoušené je podílení se na rozhodování a tím i zvýšení profesionality a odpovědnosti a další vzdělávací aktivity. Jako nejefektivnější metodu je považováno koučování dalších pracovníků, ne nadarmo se totiž říká, že nejlépe se věci naučíme, když učíme ostatní.

V knize Řízení lidských zdrojů Armstrong (2002, str. 518) dává nástin procesu plánování osobního rozvoje, který jsem zpracovala do vlastního schématu:

Obr. č. 3. Schéma plánování osobního rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Plánování a řízení kariéry

Jak jsem se již zmínila na začátku teoretické části v kapitole definování pojmů, rozvoj je možné považovat také jako nástroj pro plánování a řízení kariéry. „*Plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na druhé straně.*“ (Armstrong, 2002, str. 537)

Důvodem, proč je řízení kariéry potřebné, je určitá konkurenceschopnost, pokud si pracovníci budou vědomi, že je podnik bude podporovat ve vzdělávání a rozvoji. Podle Armstronga (2002, str. 523) jsou cíle řízení kariéry tři: uspokojení potřeb organizace v oblasti následnictví, poskytnutí takových zkušeností a dovedností, aby byli schopni dosáhnout určité úrovně a do třetice poskytnutí potřebné podpory ambiciózním pracovníkům s vysokým potenciálem, aby dosáhli žádoucí kariéry, kde bude využit jejich talent.

Rozvojový plán

Dle Hroníka (2007, str. 103) je rozvojový plán jednou z metod plánování kariéry a je považována za základní metodu. Je východiskem z dohody mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, která se odvíjí na základě hodnocení. Plán rozvoje neobsahuje jen vzdělávací programy, ale také omezení, které mohou představovat finance.

Součástí rozvojového plánu může být i tzv. „tréninkový deník“, který je spíše krátkodobého a pružného rázu.

7 Systém vzdělávání v sociálních službách

Jako teoretické východisko pro následující praktickou část je vhodné využít Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, kde jsou základy systému vzdělávání organizace podnikající v sociálních službách.

Zákon o sociálních službách zaznamenal poměrně velké množství reforem v sociální oblasti, jedná se např. o příspěvek na péči pro osoby, které jsou závislé na pomoci druhých osob, registrace poskytovatelů sociálních služeb, financování sociálních služeb, nové druhy sociálních služeb a další. Zaměřeno je zde především na sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, dle ustanovení §1, odst.2) upravuje *„předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách a předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, ve zdravotnických zařízeních, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních. Zákon také stanovuje požadavky na další vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Kritéria standardu č. 10 „Profesní rozvoj zaměstnanců“ ukládají poskytovatelům sociálních služeb povinnost mít písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeb další odborné kvalifikace. Standard též ukládá povinnost mít písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců.“*

Zákon přesně vymezuje odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka. Jedná se tedy konkrétně o Zákon č. 108/2006 Sb. § 110, odst. 4) a odst.5). Odborné způsobilosti k výkonu povolání pracovníka v sociálních službách se věnuje Zákon č.108/2006 Sb., § 116 , odst. 5) písm. a), b), c) ,d).

Další vzdělávání sociálního pracovníka je definováno v Zákoně č.b108/2006 Sb , § 111., odst.1) , 2), 3), 4), 5):

„(1) Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci, v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok.

(2) Další vzdělávání se uskutečňuje na základě akreditace vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů udělené ministerstvem na vysokých školách, vyšších odborných školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických a fyzických osob (dále jen "vzdělávací zařízení").

(3) Formy dalšího vzdělávání jsou:

- a) specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,*
- b) účast v akreditovaných kurzech,*
- c) odborné stáže v zařízeních sociálních služeb*
- d) účast na školicích akcích*

(4) Účast na dalším vzdělávání podle odstavce 3 se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu (§ 230 zákoníku práce)

(5) Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce je osvědčení vydané vzdělávacím zařízením, které další vzdělávání pořádalo. “

Další vzdělávání pracovníka v sociálních službách je z části společné jako u dalšího vzdělávání sociálního pracovníka. Jedná se o Zákon č.108/2006 Sb., § 116, odst. 9):

„Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Účast na dalším vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu (§ 230 zákoníku práce) Další vzdělávání se uskutečňuje formami uvedenými v § 111 odst. 3.“

II PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část se zabývá výzkumným šetřením, které proběhlo v mnou zvoleném podniku. Samotný výzkum probíhal na základě polostrukturovaného rozhovoru, který byl doplněn o analýzu podnikových dokumentů. Následně bylo jako doplňkový nástroj použito dotazníkové šetření se zaměstnanci podniku.

Cílem praktické části je analyzovat postup plánování a samotné realizace vzdělávacích programů a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku, posoudit efektivnost jednotlivých forem vzdělávání a navrhnout řešení pro možné nedostatky.

8 Představení podniku

Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci se sídlem Sámova 7, Praha 10 je příspěvkovou organizací zřízenou městskou částí Praha 10. Hlavním posláním a účelem zřízení je poskytovat kvalitní podporu a pomoc občanům, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení a jsou odkázáni na pomoc jiné osoby.

Sociální služby jsou poskytovány formou pobytovou, ambulantní i terénní. CSOP tak nabízí v MČ Praha 10 zejména seniorům a jejich rodinám pomoc při vytváření důstojných podmínek pro život v jejich přirozeném prostředí a pomáhá jim překonávat osamění. CSOP je jako poskytovatel služeb zaregistrováno Magistrátem hl. m. Prahy a služby sociální péče poskytuje ve shodě s ustanoveními zákona 108/06 Sb., o sociálních službách na podkladě smluvního ujednání s každým uživatelem.

Poskytované služby

Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci poskytuje veškeré potřebné služby, zajišťuje tedy pečovatelskou službu, domácí zdravotní péči, dietní jídelny a vývařovny, rekreace a zájezdy pro seniory, poradenství v sociálních službách, Studentský dům, Domy s byty zvláštního určení, Středisko služeb pro děti a rodiče, Domovy pro seniory, kluby seniorů a domovy se zvláštním režimem.

Pracovníci

Organizace má v současné době zhruba 230 zaměstnanců + několik dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce.

Co se týče organizační struktury organizace, je opravdu veliká (Domovy pro seniory, Domovy pro seniory se zvláštním režimem, Odlehčovací služby, Domácí zdravotní péči, Pečovatelskou službu, Středisko služeb pro děti a rodiče, Studentský dům, Veřejné opatrovnice). Organizace zaměstnává jak administrativní pracovníky (asistentka ředitele, personalistka, účetní,), tak sociální pracovníky a veřejné opatrovníky, přímý obslužný personál (pracovníky v sociálních službách, pracovníky v sociálních službách pro aktivizační činnost, pečovatelky, zdravotní sestry, ergoterapeuty, fyzioterapeuty) a dále provozní personál (pomocnice na úklid, pomocnice na výdej stravy, kuchařky, prادلeny, údržbu).

Sociální pracovníci jsou k dispozici klientům sociálních služeb CSOP v Praze 10 a jejich rodinným příslušníkům (i osobám blízkým). Sociální pracovník pomáhá klientům v jednání s úřady a dalšími institucemi, s vyřízením žádostí o sociální dávky, o příspěvek na péči a s vyřízením podobných žádostí. V jeho kompetencích je i poradenství v tíživé životní nebo sociální situaci a ukázání možných variant a cest řešení. Dále pomáhá při řešení otázek ze sociální oblasti, jako například poskytování kontaktů na ostatní sociální služby a případně i na zdravotnická zařízení, také zprostředkovává návštěvu takového zařízení.

Veřejní opatrovníci se starají o záležitosti osob omezených nebo zbavených ve způsobilosti k právním úkonům, které mají bydliště v Praze 10, a to v rozsahu vymezeném Obvodním soudem pro Prahu 10. Pomáhají těmto lidem řešit složité životní situace a orientovat se v běžném životě. Poskytují rovněž v této oblasti poradenství.

9 Vlastní šetření a použitá metodika

Aby bylo dosaženo předem stanovených cílů, je zvolen kvalitativní výzkum prostřednictvím výzkumného rozhovoru, který je doplněn analýzou firemních dokumentů. Pro úplnost je zvoleno i dotazníkové šetření, které je vhodné ke zjištění míry spokojenosti zaměstnanců v podniku.

9.1 Metody sběru dat

Pro samotné šetření v organizaci byl zvolen výzkumný rozhovor. Výzkumný rozhovor je technika terénního sběru informací, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek kladených respondentovi v rozhovoru vedeném tváří v tvář (face to face) nebo telefonicky. Pro toto šetření byl využit osobní rozhovor.

Tento rozhovor byl veden podle předem připravených otázek, s možností rozvinutí otázky a doplnění informací, které vyplývali z předchozích odpovědí. Předpokladem bylo, že názory a představy budou lépe vyjádřené ve spíše volnějším rozhovorech než ve standardizovaném rozhovoru nebo dotazníku. Výzkumný rozhovor probíhal v sídle společnosti na personálním oddělení a byl veden přímo s hlavní personalistkou, která se zabývá problematikou vzdělávání zaměstnanců. Rozhovor trval přibližně hodinu.

Další metodou, která navazovala na výzkumný rozhovor, byla analýza firemních dat a dokumentů. Tato analýza obraz o organizaci dále zpřesnila a ujasnila. Jednalo se především o vzdělávací plány na jednotlivé roky.

Pro úplnou představu o fungování vzdělávacího systému v organizaci a zjištění spokojenosti zaměstnanců s vzdělávacími programy, byl použit dotazník, který byl vytvořen na základě zjištěných informací z rozhovoru a firemních dokumentů. Otázky do tohoto šetření byly vytvořeny s představou dalšího využití, nejen do této empirické části, ale i pro potřeby organizace.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním v organizaci, zda shledávají určité nedostatky a jaké mají návrhy na zkvalitnění vzdělávacích programů.

Dotazník je v podstatě standardizovaným souborem otázek, jež jsou předem připraveny na určitém formuláři. Celý scénář dotazníku a formulace jednotlivých otázek ovlivňuje dotazovaného určitým směrem.

Dotazníkové šetření bylo jen doplňkový nástroj, proto obsahoval jen 6 stručných otázek. Tento typ šetření byl v tištěné verzi a byl určen zaměstnancům organizace, z důvodu zjištění spokojenosti školících aktivit.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 respondentů. Byl strukturován do již zmíněných 6 otázek, kde byla první otázka otevřená, na ostatní otázky respondenti odpovídali za pomoci označení kroužkem příslušné odpovědi, která se nejvíce podobala jejich přesvědčení o spokojenosti.

9.2 Cíle a předpoklady

Cílem výzkumného šetření je získání co nejvíce možných informací o celém procesu plánování a realizace programů vzdělávání ve vybrané organizaci. Toto šetření probíhá ze dvou zdrojů, ze strany personalisty a ze strany zaměstnanců, z důvodu dosažení maximální objektivitu zpracování závěru o probíhajícím procesu v organizaci.

Cílem empirické části je nalézt odpovědi na otázky, vztahující se k plánování, ale především realizaci vzdělávacích programů pro zaměstnance organizace. Tyto otázky jsou zpracovány v následující kapitole: výsledky výzkumného šetření.

9 Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole je uveden podrobný popis plánování a především realizace programů vzdělávání, který byl získán pomocí rozhovoru s personalistkou organizace. Následují výsledky dotazníkového šetření v podobě odpovědí a jejich znázornění.

9.1 Výsledky šetření – rozhovor

Výzkumný rozhovor se uskutečnil v průběhu října 2015 ve zmíněné organizaci. Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor, který byl doplňován o další otázky, dle odpovědí a průběhu celého rozhovoru tak, aby bylo zjištěno co nejvíce důležitých informací.

V rozhovoru padly i otázky na přesný obor podnikání, podrobnější informace o pracovní náplni pracovníků a další informace, které jsem již zahrнула do představení organizace. Rozhovor je volně popsán v následujících bodech. Nejdříve je konkrétní znění otázky a dále odpověď personalistky.

1. Jakým způsobem je nový zaměstnanec zaškolen do pracovního procesu?

Jak je zmíněno v předešlé kapitole, organizace v současné době zaměstnává 230 stálých pracovníků, dále pak má několik dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce. Při nástupu do zaměstnání (tj. při podpisu pracovní smlouvy v den nástupu) je každý zaměstnanec proškolen vstupním školením na bezpečnost práce a požární ochrany v podobě přednášky, která je vedena pro jednotlivého zaměstnance přímým nadřízeným.

Dále musí každý pracovník v sociálních službách a sociální pracovník absolvovat povinné vzdělávání dle zákona č.108/2006 Sb. o sociálních službách - zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.

Toto školení se rozděluje na 3 různé formy a těmi jsou: a) účast v kurzech s akreditovaným programem, b) odborné stáže, c) vzdělávání z vlastních zdrojů.

2. Poskytujete svým zaměstnancům vzdělávání interně, externě, či kombinací?

Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci si interně zajišťuje pouze standardy kvality sociálních služeb, další vzdělávání předává do rukou externích organizací a lektorů. Tyto organizace a jednotliví lektori vytvářejí školení dle organizací vypracovaného vzdělávacího plánu.

Zaměstnanci jsou také vysíláni na vypsané otevřené kurzy do různých vzdělávacích agentur.

3. Jak probíhá školení, které svým zaměstnancům poskytujete interně?

Týká se to tedy pouze školení Standardů kvality sociálních služeb, školí jej metodička kvality sociálních služeb. Jedná se o několik hodinových nebo dvouhodinových přednášek pro všechny zaměstnance, kteří musí být povinně dle zákona o sociálních službách proškolení (vedoucí středisek, vedoucí oddělení, pracovníci v sociálních službách, pracovníci v sociálních službách pro aktivizační činnost, ergo, fyzioterapeuti, zdravotní sestry, sociální pracovníci). Ze zákona může být do povinného vzdělávání (24 hodin ročně) započítáno 8 takto proškolených hodin.

Takové školení je ve formě přednášky a jeho obsahem je patnáct standardů.

Mezi procedurální standardy patří:

Jak odlišit práci s uživateli formou podpory, pomoci nebo péče.

Lidská práva a možnosti, jak je v sociálních službách co nejlépe uplatnit, střety zájmů.

Dojednávání požadavků uživatele, práva a povinnosti poskytovatele i uživatele, různé možnosti služby

Individuální plánování průběhu sociální služby

Praktické vyzkoušení případové rady a způsoby, jak zaznamenávat o uživatelích v souladu se zachováním lidských práv

Jak podpořit začlenění uživatele do společnosti, prevence stížností na kvalitu služby a jak pracovat s uživateli i rodinou.

Jako provozní standardy jsou uvedeny:

Co by měla poskytovat ideální pobytová služba, jakou má nabídku služeb, kdy a kde lze služby čerpat, jaké cílové skupině osob je určena, za jakých podmínek a pravidel je poskytována a proč.

Praktické zaměření na to, zda může klient ovlivnit prostředí a podmínky a zda služba naplňuje všechny lidské potřeby.

Druhy nouzových a havarijních situací – jejich analýzu, prevenci a řešení a jak týmově pracovat na preventivních opatřeních.

Možnosti, jak zvyšovat kvalitu sociální služby, jak pracovat se zaměstnanci, klienty a jak komunikovat s rodinnými příslušníky.

4. Jak probíhá školení, které je poskytováno vzdělávací agenturou?

Průběh školení je plně v rukou vzdělávací agentury. Zde jsou uvedeny alespoň informace o konkrétním kurzu, který se nazývá Osobní asistent zdravotně postižených. Cílem tohoto kurzu je připravit účastníky tak, aby byli schopni, samostatně vykonávat funkci osobního asistenta zdravotně postižených uživatelů s různými typy postižení. Předpokladem tohoto kurzu je absolvování kurzu Pracovník v sociálních službách.

Obsahem takového kurzu je základní seznámení s problematikou osobní asistence v souvislosti s výkonem sociální služby, základní typy osobní asistence, osobní asistent a jeho osobnost, osobnost klienta, průběh a náplň práce osobní asistence, osobní asistence u dětských klientů a klientů se smyslovým postižením, osobní asistence u seniorů.

Tento kurz je zahájen úvodními důležitými informacemi v podobě přednášky lektora s prezentací a dotazy. Následuje hraní rolí a případové studie, brainstorming, moderovaná diskuse a vždy následná evaluace.

Tento konkrétní kurz je časově náročnější a proto si na něj lektor vyhrazuje osm hodin + přestávku na oběd.

5. Hledíte v organizaci i na osobní rozvoj zaměstnance, tedy uspokojení potřeb seberealizace?

V této organizaci není zaměstnavateli lhostejná potřeba osobního a profesního rozvoje zaměstnance, proto nabízejí různé možnosti, jak tuto potřebu uspokojit. Organizace svým zaměstnancům dává možnost vlastního rozvoje pomocí vypisovaných otevřených kurzů.

Rozhovor byl v tuto doplněn interními dokumenty. Uvádím tedy z analýzy firemních dokumentů nejčastější vzdělávací potřeby vyplývající z profesního rozvoje zaměstnance pro rok 2015:

- Komunikace v zátěžových situacích v pracovním týmu
- Jak pečovat sama o sebe
- Komunikace se seniorem v náročné situaci
- Dostupné relaxační techniky
- Práce s klientem seniorem, aktivizace a motivace
- Doprovázení v umírání, komunikace s rodinou klienta
- Syndrom vyhoření u pečujících
- Práce s klientem a zvláštnosti komunikace u lidí s demencí
- Průběh a úspěšné zvládnutí adaptace seniora při nástupu do zařízení

6. *Vedete si databázi o vzdělávání zaměstnanců s podrobnějšími popisy?*

Organizace si vede záznamy o školení zaměstnanců. Jsou zde velké nároky na proškolení zaměstnanců od státu, hygieny, ale i zaměstnavatele, proto pečlivé spisy o vzdělávání jsou velmi výhodné a pohodlné pro možnosti další kvalifikace. Tato evidence je v elektronické podobě u vedoucích pracovníků, a nejen pro kontrolu na personálním oddělení.

7. *Jak hodnotíte zvolené metody, popřípadě vzdělávací agentury, které školí vaše zaměstnance? Čili jakým způsobem zjistíte, zda bylo školení efektivní?*

Hlavním cílem vzdělávací aktivity je nejčastěji zvýšení pracovního výkonu. Proto je nutné zjistit, zda vzdělávací aktivita byla dobře realizována a přinese organizaci očekávané výsledky.

Zpětná vazba o efektivitě je tím nejdůležitějším, ale také nejnáročnějším nástrojem, který je vzdělávání využít, proto hodnocení jednotlivých školení probíhá za pomoci zpětné vazby zaměstnanců, kteří vzdělávací program absolvovali. Zpětná vazba je tedy jediným vodítkem pro vyhodnocení efektivitě zvoleného vzdělávacího kurzu a vedením zvolené vzdělávací agentury.

Tato zpětná vazba jako hlavní nástroj hodnocení vzdělávání je veden v podobě rozhovoru mezi personalistou a pracovníkem v kanceláři personálního oddělení. Takový

rozhovor trvá přibližně půl hodiny, záleží na komunikativnosti a sdílnosti pracovníka. Rozhovor je veden na základě předem připravených otázek s možností jejich rozšíření a doplnění, avšak není veden příliš formálně, aby se pracovník odvážil říct své pocity o možných nedostatcích.

8. *Je pro vaši organizaci cenově výhodnější poskytování vzdělávacích aktivit interně, či externě?*

Finanční stránka vzdělávacích aktivit je různá. Záleží na počtu zaměstnanců, které je nutno právě vyškolit. Pokud se jedná o nově přijatého zaměstnance, zaškolení probíhá interně bez jakýchkoliv finančních nároků. Jedná-li se o školení většího počtu zaměstnanců či hromadné rekvalifikace, pro organizaci je nejvýhodnější domluva s takovou vzdělávací agenturou, která je schopna poskytnout školení pro všechny zaměstnance na několik témat. Tímto Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci uskutečnilo 6 různých kol školení během jednoho roku.

9. *Kdo je ve vaší organizaci zodpovědný za vzdělávací programy, za jejich průběh a jejich efektivitu?*

Všeobecně je za vzdělávání zaměstnanců v organizaci zodpovědná personalistka, ovšem každý vedoucí jednotlivých oddělení si musí sám hlídat, kolik má který zaměstnanec proškolených hodin a hledat vhodné semináře. Na výběru vzdělávacích agentur a vhodných seminářů se podílí i metodička kvality sociálních služeb.

9.2 Výsledky šetření – dotazník

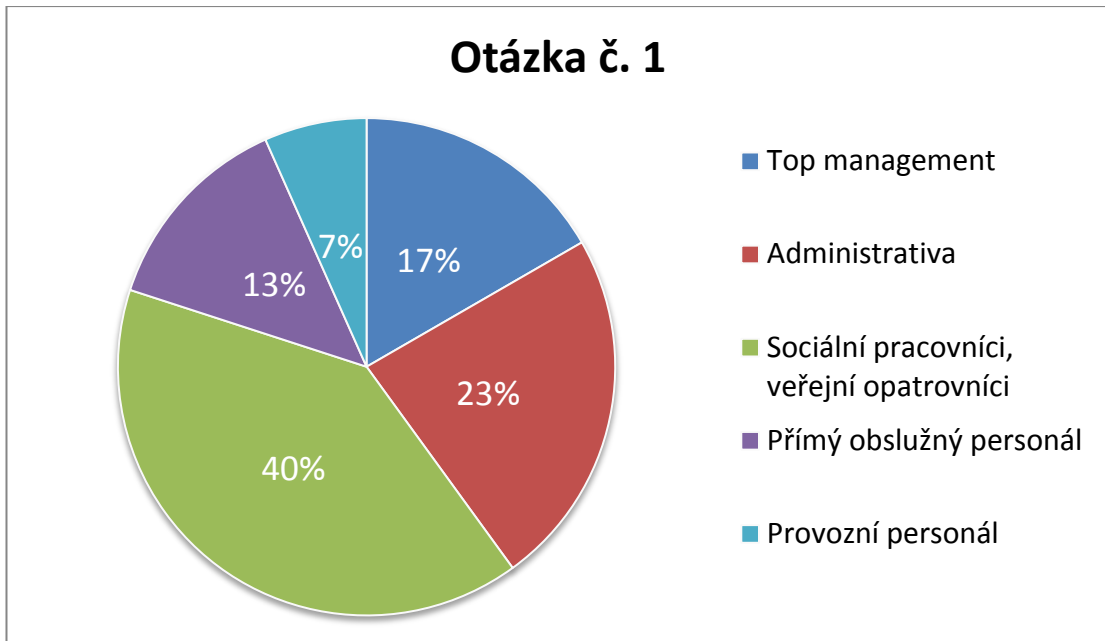
Jak již bylo uvedeno v úvodu empirické části, dotazníkové šetření probíhalo přímo v organizaci v tištěné podobě. Dotazník vyplnilo 60 respondentů v průběhu jednoho týdne.

V dotazníku bylo nejdříve úvodní slovo obsahující seznámení s tazatelem a účelem dotazníkového šetření v organizaci. Dále byli respondenti seznámeni se správným vyplňováním dotazníku a jeho odevzdáním.

První otázka byla otevřená a ve zbylých otázkách respondenti mohli volit pouze právě jednu odpověď, kde bylo na výběr ze čtyř možností (spokojen, drobné nedokonalosti, hrubé nedostatky, nespokojen). V závěru dotazníku je poděkování a prostor pro připomínky. Níže jsou zpracovány zkoumané otázky a jejich grafické zobrazení pro přehlednost. Dotazník je uveden viz. příloha 2.)

Otázka číslo jedna zněla: „**V jaké pracovní pozici ve vaší organizaci působíte?**“. Měla za úkol zjistit, kterou funkci/útvár v organizaci pracovník zastává, aby výsledky dalších otázek byly objektivnější. Tato otázka byla otevřená z důvodu již zmíněného dalšího využití v organizaci, aby personální oddělení mělo možnost důkladnější analýzy spokojenosti. Dotazník vyplnilo 17% pracovníků z vrcholového managementu, dále 23% administrativních pracovníků, 40% z celkových respondentů zastali sociální pracovníci a veřejní opatrovníci, 13% přímý obslužný personál a v neposlední řadě 7% provozního personálu. Toto dotazníkové šetření je poměrně objektivní, vzhledem k tomu, že dotazník vyplnil vyvážený počet zaměstnanců z různých vrstev organizace.

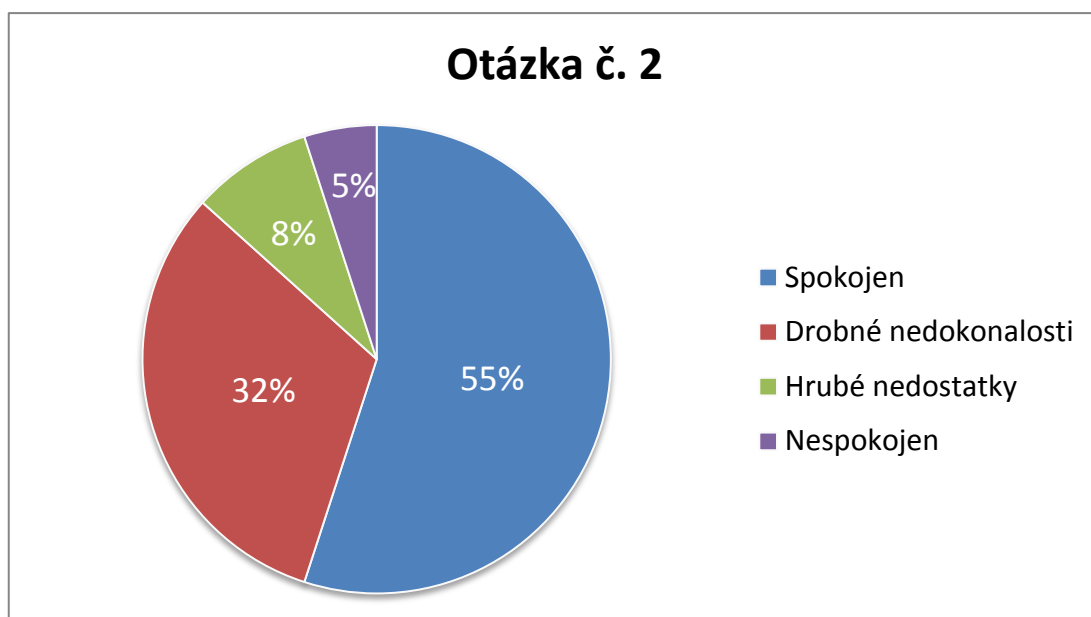
Graf č. 1: Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka dvě se již přímo zabývala spokojeností pracovníků se vzděláváním a jejím obsahem bylo: „**Jak jste spokojen se zvolenou metodou úvodního proškolení (bozp, po)**“. U této otázky byla převaha spokojených pracovníků s úvodním školením, jako „spokojen“ uvedlo 55% pracovníků a jen drobné nedokonalosti shledalo 32% pracovníků. Poměrně malé procento zaměstnanců uvedlo, že jsou na tomto školení hrubé nedostatky, tedy 8%. Nespokojených pracovníků bylo ještě méně, pouhých 5%. Otázku, jaké nedostatky zaměstnanci na školení vidí, si položí až personální oddělení organizace, kterému budou tyto výsledky předány.

Graf č. 2: Otázka č. 2

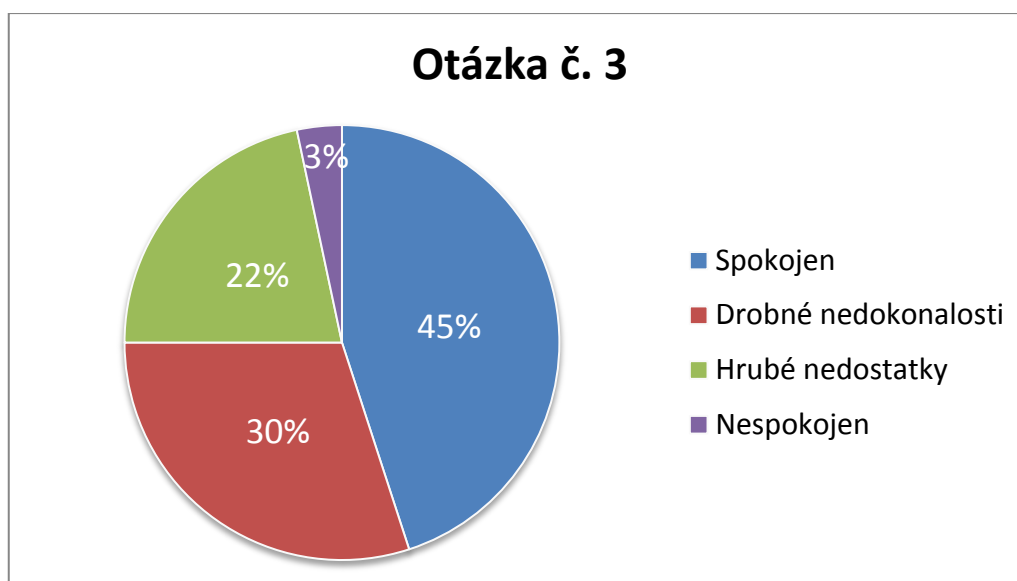


Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka se respondentů ptala: „**Jak jste spokojen s formou školení standardů kvality? (tzn. společná přednáška)**“. Tato otázka byla položena z důvodu zjištění spokojenosti s výběrem formy školení, které je poskytované interně formou společné přednášky.

Na tuto otázku odpověděli zaměstnanci převážně kladně, 45% pracovníků je zcela spokojeno a 45% pracovníků na takovém školení shledává jen drobné nedostatky. Poměrně ale vysoké procento patří hrubým nedostatkům, takto odpovědělo 22% respondentů. A 3% zaměstnanců s takovým školením není spokojeno vůbec

Graf č. 3: Otázka č. 3

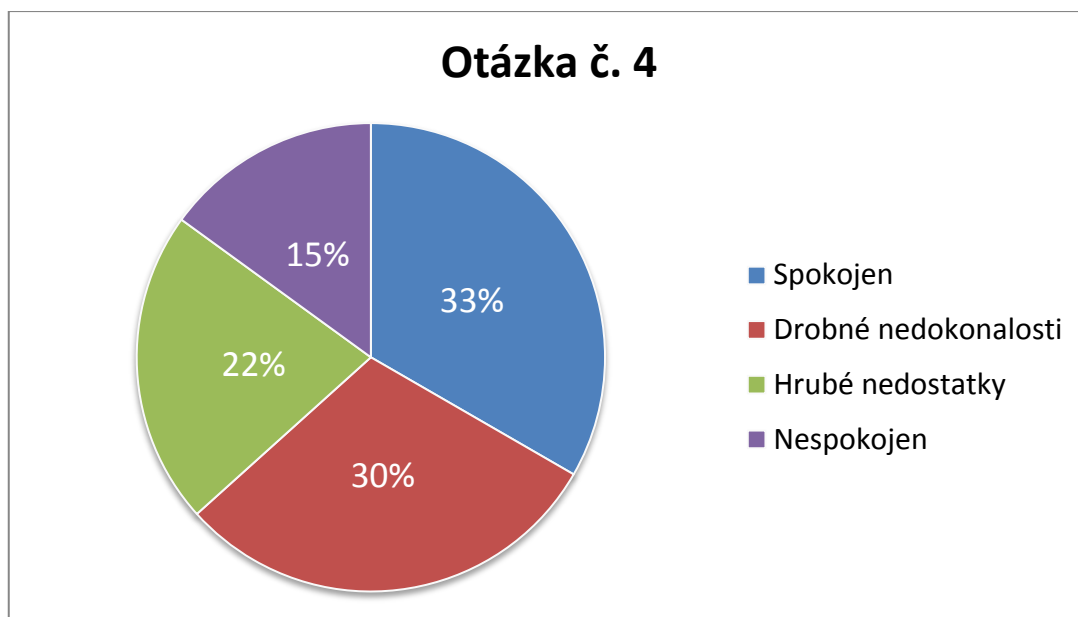


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo čtyři „**Jak jste spokojen s výběrem vzdělávací agentury, která Vám poskytuje další školení?**“ se zajímala také o spokojenost, tentokrát ale o spokojenost se vzdělávací agenturou, kterou si sami pracovníci nevybírají, ale je vybrána vedením organizace.

Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou dost vyrovnané, což přisuzují rozmanité struktuře respondentů podle druhu pracovního zařazení. Nicméně stále je více spokojených zaměstnanců než nespokojených. Pozitivně hodnotilo 33% respondentů a drobné nedokonalosti zaznamenává 30% pracovníků. 22% zaměstnanců si myslí, že vzdělávání vzdělávací agenturou má hrubé nedostatky a 15% jich je nespokojeno.

Graf č. 4: Otázka č. 4

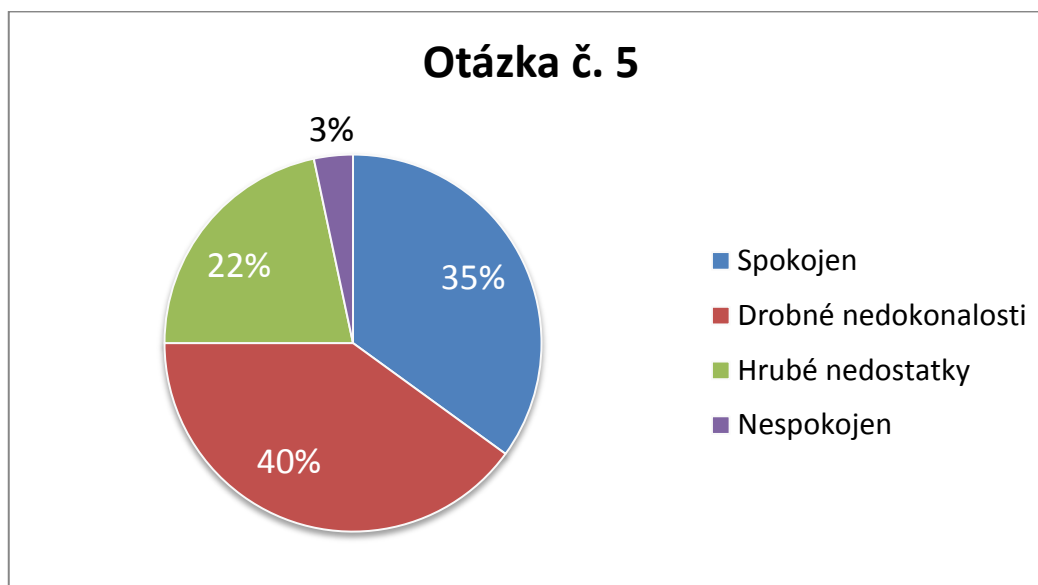


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo pět „**Jak jste spokojen se zajištěním zázemí školení od vzdělávací agentury? (tzn. lokalita školení a jeho dostupnost, časová náročnost, zajištění podkladů, občerstvení atd.)**“ prověřovala spokojenost pracovníků organizace s konkrétními vzdělávacími programy, které zřizuje vzdělávací agentura. Zde je třeba dalšího průzkumu, protože je do této otázky zahrnuto více faktorů, které mohou ovlivňovat celkovou spokojenost s jednotlivými vzdělávacími programy.

35% pracovníků je spokojeno se zajištěním zázemí takového školení a 40% dotazovaných se domnívá, že školení má drobné chyby. 22% zaměstnanců uvádí, že jsou v takovém školení hrubé nedostatky a zcela nespokojených jsou 3%.

Graf č. 5: Otázka č. 5



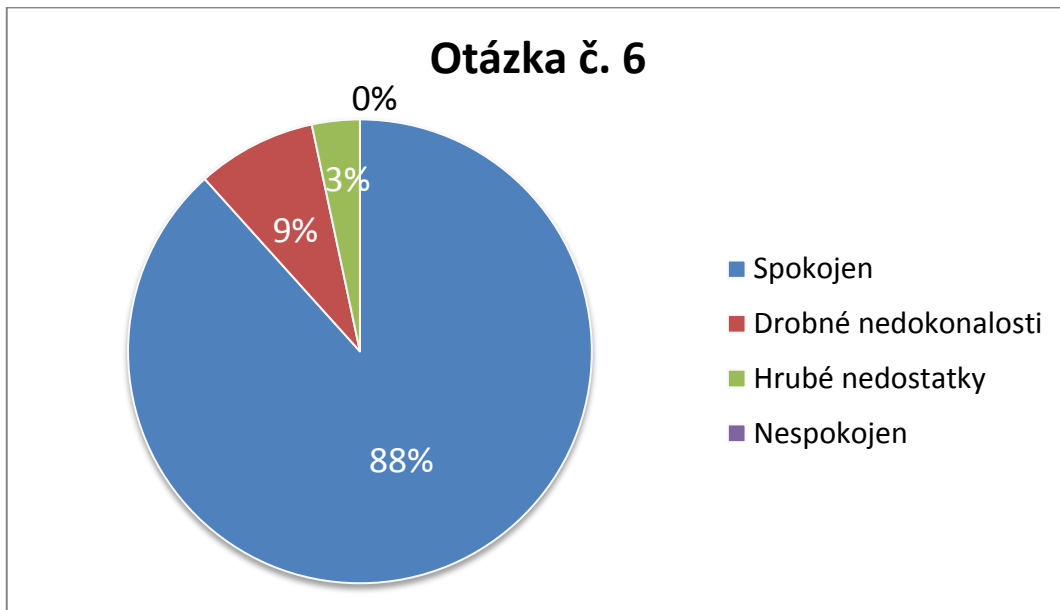
Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka zněla: „**Jak jste spokojen s nabídkou otevřených kurzů?**“. Tato otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s možností účasti kurzů, které jsou přístupné všem, kteří o ně mají zájem. Organizace těmito kurzy dává prostor osobnímu rozvoji pracovníků.

Na tuto otázku se pracovníci z velké většiny shodují, což je pozitivní pro personální oddělení, vzhledem k tomu, že tyto otevřené kurzy svým zaměstnancům vypisují.

Kladné hodnocení spokojenosti přidělilo 88% dotazovaných a jen drobné nedokonalosti uvádí 9%. Hrubé chyby sdílí 3% pracovníků a ani jeden zaměstnanec z dotazovaných není nespokojen s nabídkou otevřených kurzů.

Graf č. 6: Otázka č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

10 Shrnutí výzkumného šetření a návrh řešení pro nedostatky

Po ukončení výzkumného šetření v organizaci byly získané informace vyhodnoceny a shrnuty do následujících poznatků. Podkladem byl tedy rozhovor s personalistkou organizace, analýza podnikových dokumentů a dotazníkové šetření se zaměstnanci. Hlavní dominantou je zde porovnání rozhovoru, který byl veden s personalistkou organizace s výsledky dotazníkového šetření o spokojenosti se vzděláváním v organizaci.

Organizace své zaměstnance školí na Standardy kvality sociálních služeb, lektorem je metodička kvality sociální služeb a toto školení je vedeno formou společné přednášky. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že 25% dotazovaných není spokojeno s volbou takové formy školení. Zde je uveden návrh pro řešení této nespokojenosti. Možnost, jak tuto problematiku vyřešit, je použití jiné metody vzdělávání. Přednáška bývá často pasivní ze strany posluchačů a proto použití například semináře s využitím případových studií, hraní rolí či skupinového cvičení by mohlo tuto situaci vyřešit.

Další oblast, ve které je možnost zlepšení, je výběr vzdělávací agentury a jejich zajištění zázemí pro realizaci školení. Zde je třeba dalšího průzkumu, protože je zde zahrnuto více faktorů, které mohou ovlivňovat celkovou spokojenost s jednotlivými vzdělávacími programy, jedná se o lokalitu, dostupnost, časovou náročnost, zajištění podkladů, občerstvení atd. Všechny tyto faktory jsou posuzovány velmi subjektivně. Návrh na zlepšení tohoto problému je větší informovanost zaměstnanců, konkrétní a podrobné informace o školení, které je poskytováno organizací. Zaměstnanci tak budou seznámeni s veškerými důležitými podklady, ať už se jedná o dostupnost, časovou náročnost či využití získaných poznatků v praxi.

V porovnání školení interně (standardy kvality s. s.) x externě (semináře) vyšla v dotazníkovém šetření najevo větší spokojenost se školením přímo v organizaci. Je pochopitelné, že pokud organizace má omezený finanční limit a výběr externího vzdělavatele je cenově výhodnější, že organizace půjde cestou externího vzdělávání. Avšak by neměla být rozhodující jen otázka financí, ale i efektivita školení projevená v pracovním procesu a spokojenost zaměstnanců.

Výsledky poslední otázky dotazníkového šetření byly velmi kladné. Bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou otevřených kurzů, tedy i spokojeni se zájmem organizace o osobní rozvoj svých zaměstnanců. Nulové procento o nespokojenosti je toho důkazem.

Jediným vodítkem hodnocení vzdělávacích programů od zaměstnanců je zpětná vazba. Výsledky dotazníkového šetření však poukazují na poměrnou část zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s vzdělávacím systémem v organizaci. Proto bych navrhla pár možných metod hodnocení zjištění efektivnosti a spokojenosti zaměstnanců. Nejdříve použití rozhovoru se zaměstnancem, kde je předmětem zjištění spokojenosti se školením a sebehodnocení, dále použití zpětné vazby od přímého nadřízeného o využití získaných poznatků zaměstnance.

Závěr

V úvodu práce byl vymezen cíl, jehož záměrem bylo zpracování zvoleného tématu do uceleného pohledu pomocí odborné literatury a výzkumného šetření v konkrétní organizaci, posouzení efektivnosti vybraných metod vzdělávání včetně spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem a následně zpracování návrhu na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci.

Teoretická část se věnovala vzdělávání v teoretické rovině a byla podnětem pro realizaci výzkumného šetření v organizaci Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci, které je hlavním obsahem empirické části. Výzkum probíhal prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou organizace, který byl doplněn analýzou firemních dokumentů. Pro zjištění spokojenosti se vzdělávacím systémem bylo využito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci organizace. Na základě porovnání výsledků dotazníků s rozhovorem s personalistkou, byly navrženy konkrétní možnosti řešení pro zjištěné nedostatky, které by mohly přispět k efektivnějšímu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Praktická část je zpracována na základě výzkumu v podniku a je odrazem využití teoretických poznatků v reálné praxi. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci odpovídá představě o teorii systematického vzdělávání. Organizace má zpracovaný vzdělávací systém včetně databáze s detailními informacemi o školení zaměstnanců. Jako nástroj k hodnocení vzdělávání využívá zpětné vazby.

Po vyhodnocení získaných informací a na základě teoretické problematiky byl vyvozen závěr, že organizace interně nevyužívá různorodějších technologií a svým zaměstnancům poskytuje vzdělávání a školení pouze klasickou formou v podobě přednášek. Tento problém však řeší zajištěním vzdělávacích agentur, které využívají moderní techniky vzdělávání. Organizace klade velký důraz na rozvoj zaměstnanců, proto nabízí otevřené kurzy. Toto prohlášení ze strany personalistky je po zpracování výsledků opravdu potvrzeno.

Z propojení teorie a výsledků šetření lze vyvodit závěr, že vzdělávací systém musí být kvalitně zpracovaný a jednotlivé vzdělávací programy důkladně naplánované tak, aby vzdělávání zaměstnance bylo přínosem jak pro zaměstnance samotného, tak především pro organizaci. Je nezbytné do procesu vzdělávání a rozvoje investovat potřebné finanční prostředky a čas, protože kvalitně vzdělaní pracovníci jsou základem pro úspěšně fungování celé organizace.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael Stuart. *Řízení lidských zdrojů*, 8. vyd. Praha Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, Jan, *Vzdělávání ve firmě*, 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 164 s., ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana, *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KIRKPATRICK, D. L., *Evaluating Training programs*, San Francisco, Berret – Koehler, 1994

KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9

VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Internetové odkazy:

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [online]. 2006

[cit. 16. 12. 2015]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/>

Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky pro rozhovor

1. Jakým způsobem je nový zaměstnanec zaškolen do pracovního procesu?
2. Poskytujete svým zaměstnancům vzdělávání interně, externě či kombinací?
3. Jak probíhá školení, které svým zaměstnancům poskytujete interně?
4. Jak probíhá školení, které je poskytováno vzdělávací agenturou?
5. Hledíte v organizaci i na osobní rozvoj zaměstnance, tedy na uspokojení potřeb seberealizace?
6. Vedete si databázi o vzdělávání zaměstnanců s podrobnějšími popisy?
7. Jak hodnotíte zvolené metody, popřípadě vzdělávací agentury, které školí vaše zaměstnance? Čili jakým způsobem zjistíte, zda bylo školení efektivní?
8. Je pro vaši organizaci cenově výhodnější poskytování vzdělávacích aktivit interně, či externě?
9. Kdo je ve vaší organizaci zodpovědný za vzdělávací programy, za jejich průběh a jejich efektivitu?

DOTAZNÍK

Výzkumné dotazníkové šetření k bakalářské práci

Dobrý den,

dovoluji si Vás oslovit v souvislosti se šetřením v rámci mé bakalářské práce na téma Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jsem studentkou oboru Personální management v průmyslových podnicích a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který obsahuje pouze šest otázek. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit ke zhodnocení správného a efektivního vzdělávání ve vaší organizaci.

Vyplňte prosím a odevzdejte dotazník do 13. 11. 2015 na personální oddělení.

Vyplnění dotazníku spotřebuje asi 15 minut. Označte, prosím Váš názor na tvrzení uvedené v dotazníku zakroužkováním čísla, které nejlépe odpovídá Vašemu názoru. Na první otázku prosím odpověď vypište.

Předem děkuji

Anna Kučerová

1. V jaké pracovní pozici ve vaší organizaci působíte?
2. Jak jste spokojen se zvolenou metodou úvodního proškolení? (bozp, po)
 - 1.) spokojen
 - 2.) drobné nedokonalosti
 - 3.) hrubé nedostatky
 - 4.) nespokojen
3. Jak jste spokojen s formou školení standardů kvality? (tzn. společná přednáška)
 - 1.) spokojen
 - 2.) drobné nedokonalosti
 - 3.) hrubé nedostatky
 - 4.) nespokojen
4. Jak jste spokojen s výběrem vzdělávací agentury, která Vám poskytuje další školení?
 - 1.) spokojen

- 2.) drobné nedokonalosti
 - 3.) hrubé nedostatky
 - 4.) nespokojen
5. Jak jste spokojen se zajištěním zázemí školení od vzdělávací agentury?
(tzn. lokalita školení a jeho dostupnost, časová náročnost, zajištění podkladů, občerstvení atd.)
- 1.) spokojen
 - 2.) drobné nedokonalosti
 - 3.) hrubé nedostatky
 - 4.) nespokojen
6. Jak jste spokojen s nabídkou otevřených kurzů?
- 1.) spokojen
 - 2.) drobné nedokonalosti
 - 3.) hrubé nedostatky
 - 4.) nespokojen

Velmi Vám děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci

