

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Education and Development in the Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

HRUŠKOVÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hrušková	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	460832
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:
Education and Development in the Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je zjistit spokojenost zaměstnanců s obsahem a formou vzdělávání zaměstnanců ZZS HMP a identifikovat případné oblasti ke zlepšení.

PŘÍNOS: Přínosem BP je návrh na zlepšení vzdělávacího systému, aby vzrostla spokojenost zaměstnanců.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení základních pojmů, podnikové vzdělávání, cyklus podnikového vzdělávání, metody vzdělávání; 3. Praktická část - představení společnosti, popis vzdělávacího systému, analýza spokojenosti, navržení oblastí pro zlepšení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:




ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.
KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2018 Hrušková

Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

HRUŠKOVÁ, Tereza. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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 zpřístupnění 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: 15. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za cenné rady a pomoc při psaní mé práce. Mé poděkování patří také zaměstnancům ZZS HMP za spolupráci při psaní praktické části a zejména Mgr. Jaroslavovi Pekarovi Ph.D. za vstřícnost a poskytnuté informace. V poslední řadě děkuji své rodině a přátelům za neustálou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci. Cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců s obsahem a formou vzdělávání v organizaci Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy a identifikovat případné oblasti ke zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřená na podnikové vzdělávání. Jsou v ní popsány základní pojmy související s tématem, cyklus podnikového vzdělávání a metody vzdělávání. Praktická část je zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno v organizaci. Pomocí analýzy poskytnutých dat je popsáno vzdělávání v organizaci a celý vzdělávací systém. V závěru práce jsou uvedeny výzkumné otázky, zjištěné nedostatky a návrhy na zlepšení, které by zvýšily spokojenost zaměstnanců.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, podnikové vzdělávání, lidské zdroje, spokojenost, organizace, vzdělávací systém

Abstract

The bachelor's thesis focuses on employee education and development in an organisation. Its objective is to ascertain how satisfied employees are with the content and the form of education in the Emergency Medical Service of the Capital City of Prague and to identify possible areas of improvement. The thesis is divided into a theoretical and practical part.

The theoretical part deals with company education. It sets out the basic terms related to the topic, as well as the cycles and the methods of company education. The practical part provides an evaluation of a questionnaire survey carried out in the organisation. By analysing the collected data, it describes education in the organisation and the education system as a whole. The final part of the thesis presents research questions, as well as the identified drawbacks along with improvement proposals that could increase employee satisfaction.

Key words

Education, development, company education, human resources, satisfaction, organisation, education system

OBSAH

ÚVOD	5
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
1.1 LIDSKÉ ZDROJE, VZDĚLÁVÁNÍ, UČENÍ SE, ROZVOJ A VÝCVIK	7
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.3 SPOKOJENOST	9
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	10
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	10
2.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ	12
3 CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	14
3.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ	15
3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	17
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	18
3.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	20
4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	22
4.1 METODY NA PRACOVIŠTI	23
4.2 METODY MIMO PRACOVIŠTĚ	24
5 CÍL A METODIKA PRÁCE	27
5.1 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	27
5.2 METODIKA SBĚRU DAT	27
5.3 RESPONDENTI	28
6 POPIS ORGANIZACE	29
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29
6.2 JEDNOTLIVÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ	30
6.3 CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	31
6.4 VZDĚLÁVACÍ PLÁN	32
7 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35
7.1 IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY	35
7.2 INTERPRETACE DAT	37
7.3 SHRNUTÍ	45

8	NEDOSTATKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	49
8.1	DOPORUČENÍ KE VZDĚLÁVACÍMU CYKLU	49
8.2	OSTATNÍ DOPORUČENÍ.....	51
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM GRAFŮ	55
	SEZNAM TABULEK	56
	PŘÍLOHY	57
	ZKRATKY	62
	EVIDENCE VÝPŮJČEK	63

ÚVOD

„Každý, kdo se přestane učit je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

Henry Ford

Neustálé zlepšování metod, postupů nebo i technologií je důvodem, proč organizace musí své zaměstnance vzdělávat. Vzdělávání je prospěšné, jak pro organizaci, tak i pro samotné zaměstnance. Zaměstnanci musí cítit jistotu při výkonu své práce, poté budou odvádět dobré pracovní výkony, zároveň by měla být uspokojována jejich potřeba seberealizace. Pro organizaci je zase podstatné mít výkonné zaměstnance, kteří posilují konkurenceschopnost celé organizace. Lidský kapitál je ten nejdůležitější faktor v organizaci, a proto je velmi důležité umět s ním správně pracovat.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Z tohoto důvodu jsem si zvolila toto téma pro bakalářskou práci. Cílem mé práce je zjistit spokojenost zaměstnanců s obsahem a formou vzdělávání v organizaci Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy a identifikovat případné oblasti ke zlepšení. Domnívám se, že vzdělávání zaměstnanců v organizaci, která pomáhá zachraňovat lidské životy je velmi důležité a z tohoto důvodů jsem se rozhodla zkoumat celý vzdělávací cyklus právě v této organizaci.

V teoretické části bakalářské práce jsou jako první vymezeny základní pojmy, které jsou podstatné pro celou práci a je nezbytné, aby byl jasný význam těchto pojmů. Dále jsou popsána teoretická východiska, která se týkají podnikového vzdělání, včetně cyklu podnikového vzdělávání. V závěru teoretické části jsou uvedené metody vzdělávání, a to jak na pracovišti, tak mimo něj.

Praktická část je zaměřená na popis organizace ZZS HMP, včetně organizační struktury a jednotlivých skupin zaměstnanců v organizaci, které jsou použity i v dotazníku. Dále jsou v praktické části uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo v již zmíněné organizaci. V závěru práce jsou zodpovězeny výzkumné otázky a je sepsáno doporučení pro zlepšení vzdělávání v organizaci, aby vzrostla celková spokojenost zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 LIDSKÉ ZDROJE, VZDĚLÁVÁNÍ, UČENÍ SE, ROZVOJ A VÝCVIK

Při práci s jakýmkoli tématem je důležité si správně vymezit a popsat základní pojmy, které se týkají dané problematiky. Z toho důvodu pak nedochází ke špatnému pochopení tématu a předání mylných informací. Naopak se pak čtenář v tématu lépe orientuje a tuší, čím se bude práce zabývat. Proto jsou na začátku práce jasně vymezeny základní pojmy: lidské zdroje, vzdělávání, učení se, rozvoj, odborné vzdělávání (výcvik).

Lidské zdroje: Označení lidské zdroje vzniklo otrockým překladem z anglického slova human resources (Plamínek, 2014, s. 18). Šikýř (2014, s. 53) uvádí, že lidé neboli lidské zdroje mají významný status, protože lidské zdroje jsou považovány za nejdůležitější část organizace a řízení lidských zdrojů za nejdůležitější proces v organizaci. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 40) uvádějí, že lidský kapitál je definovaný jako soubor vrozených a získaných schopností a dovedností. Tudíž lidské zdroje jakožto lidé v pracovním procesu jsou nositelem tohoto lidského kapitálu, a také potenciálu.

Vzdělávání: Vzdělávání je dle Armstronga (2007, s. 445) rozvoj dovedností a znalostí, které se ale nevztahují k určitým oblastem v pracovním životě, ale spíše k rozvoji dovedností a znalostí potřebných po celý život. Plamínek (2014, s.18) popisuje vzdělávání neboli také organizační učení jako záměrné osvojování nových věcí, které je většinou spojené s formálními cíli, anebo také s cíli tematickými.

Učení se: Učení se je dle Plamínka (2014, s. 18) osvojování jakýchkoliv nových věcí. Dále uvádí, že učení probíhá takovým způsobem, že zkoumáme a zkoušíme určité typy chování a poté čekáme, jestli vedou k příjemným nebo nepříjemným pocitům. Příjemné pocity si postupem času snažíme zafixovat a těm nepříjemným se snažíme vyhnout (Plamínek, 2014, s. 28).

Rozvoj: Rozvoj se dá také nazvat jako růst nebo zlepšování daných schopností a potenciálu pomocí vzdělávacích akcí nebo praxe (Armstrong, 2015, s. 341). Armstrong (2007, s. 470) také uvádí, že rozvoj je vývojový proces, který člověku poskytuje jít ze současného stavu do budoucího. K budoucímu vztahu je zapotřebí zlepšení schopností, dovedností a znalostí. Harrisonová (2000) citovaný Armstrong (2007, s. 470) rozvoj vymezuje, jako vzdělávací zážitky, během kterých účastníci zlepšují své znalosti, dovednosti, schopnosti nebo chování. Výsledkem není okamžité zlepšení, ale jde spíše o dlouhodobější proces zlepšování.

Osobní rozvoj, který se rozvíjí pomocí vzdělávacích a tréninkových aktivit, slouží nejen ke zlepšování jejich kompetencí, ale pomáhá taky zlepšovat motivaci k dosahování cílů organizace (Müller, 2013, s. 184). Rozvoj zaměstnanců většinou probíhá pomocí systematického vzdělávacího cyklu (Dvořáková, 2012, s. 285).

Odborné vzdělávání (výcvik): Ve výcviku se používají aktivity, které jsou systematické a naplánované. Tyto aktivity pomáhají člověku získat znalosti, a také zlepšit dovednosti, které potřebují k vykonávání své práce. (Armstrong, 2015, s. 336) S tímto tvrzením se shoduje definice, že výcvik je naplánovaný proces, který pomáhá získat znalosti a dovednosti, které jsou potřeba pro efektivnější výkon (Manpower Services Commission, 1981 citovaný Wilson, 1999, s. 4).



Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání Zdroj: (Hroník, 2007, s. 31)

1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“ (Koubek, 2015, s. 15)

Koubek (2015, s. 15), Kucharčíková a Vodák (2011, s. 40) i Šikýř (2014, s. 53) se shodují, že lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších složek v organizaci, a proto je potřeba umět lidské zdroje řídit a nejlépe tak, aby dosahovaly cílů organizace. Koubek (1997, s. 11) citovaný Vodák a Kucharčíkové (2011, s. 40) uvádí, že organizace může existovat a fungovat pouze pokud se organizaci podaří propojit a dát do pohybu následující zdroje. A to zdroje finanční, informační, materiální a lidské. Zajistit dobré fungování a propojení těchto čtyř složek je hlavním úkolem podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů zajišťuje veškerou činnost týkající se lidského zdroje neboli člověka v pracovním procesu.

Podle Šikýře (2014, s. 20) má řízení lidských zdrojů, které pochází z anglického spojení human resource management dva významy. První význam je personální práce, která řeší vedení a řízení lidí. Druhý význam pojmu řízení lidských zdrojů je pojetí personální práce, která se zabývá přístupem k vedení a řízení lidí.

Řízení lidských zdrojů je systematický, strategický a logicky promyšlený proces. Jedná se o podnikatelskou filozofii, jejímž cílem je získání dostatečné konkurenční výhody (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41). Koubek (2015, s. 16) uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná a svůj výkon neustále zlepšovala. K tomu Šikýř (2014, s. 22) říká, že aby byl úkol řízení lidských zdrojů splněn, slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů:

- „Vytváření a analýza pracovních míst;
- Plánování lidských zdrojů;
- Obsazování volných pracovních míst;
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- Odměňování zaměstnanců;
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- Péče o zaměstnance;
- Využívání personálního informačního systému“ (Šikýř, 2014, s. 22).

1.3 SPOKOJENOST

V bakalářské práci je hlavním cílem zjištění spokojenosti zaměstnanců s nabízeným vzděláváním v organizaci. Proto je velmi důležité si pojem spokojenost definovat a trochu přiblížit.

Dle Půčka (2005, s. 6) „Spokojenost zaměstnanců je vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení úřadů atd.“

Spokojenost je ale velmi relativní a subjektivní, je založena na pocitech a je velmi obtížně měřitelná. Patří mezi měkké indikátory a to znamená, že záleží na vnímání osob, jak moc bylo uspokojeno jejich očekávání. (Půček, 2005, s. 8)

Než začneme zjišťovat spokojenost, je důležité si ujasnit odpovědi na následující otázky. Proč vůbec chceme toto šetření provádět? Co chceme šetřením zjišťovat a koho se bude týkat? Jaké znaky jsou pro nás při zjišťování důležité? Také si musíme určit tu nejhodnější metodiku a postup. (Půček, 2005, s. 16-18)

Projekt zjišťování spokojenosti má dle Půčka (2005, s. 19) několik fází a to:

Plánujte: Na začátku projektu je důležité si ujasnit co, proč, jak, kdo, kde, kdy, s kým.

Udělejte, co jste naplánovali: Provedte šetření, které jste si naplánovali. Do této fáze patří i vyhodnocení výsledků.

Analyzujte: V této fázi je zapotřebí analyzovat výsledky, zjistit příčiny a najít možnosti pro změnu.

Provedte: Napláňované změny a návrhy na zlepšení je nutno provést, k jednotlivým návrhům musíme přiřadit termíny změny a následně zkontrolovat provedení. Výsledky analýzy a návrhy na změnu je vhodné aspoň v nějaké míře zveřejnit.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Neustálé zlepšování technického vybavení firem, zavádění nových strojů, technologií a růst konkurence má za následek, že i lidé neboli lidské zdroje, které s těmito přístroji pracují, musejí zvyšovat, prohlubovat a rozvíjet své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proto je nezbytné, aby firmy investovali do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a umožnili jim zdokonalovat, rozvíjet své kompetence. Pokud bude mít organizace technicky zdatné a vzdělané pracovníky, její konkurenceschopnost se zvýší a firma zaujme lepší místo na trhu. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70)

I Koubek (2015, s. 252) uvádí stejný názor jako Vodák a Kucharčíková (2011, s. 70) a to, že požadavky a nároky na každého zaměstnance se v průběhu času mění a zvyšují. Proto je nezbytné, aby každý prohluboval a zvyšoval své dovednosti, znalosti a schopnosti.

2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání spadá do sféry personálních činností. Organizace tím dávají zaměstnancům najevo, že si jich váží a pomáhají tím zvýšit konkurenceschopnost samotných zaměstnanců na trhu práce, a to na vlastní náklady. Pokud se podnikové vzdělávání shoduje s vizí a strategií podniku a je také profesionálně vykonávané, podnik tyto krátkodobé, ale i dlouhodobé pozitivní vlivy pocítí. Kromě konkurenceschopnosti jednotlivých zaměstnanců, tím získá konkurenceschopnost celá organizace, a to vede k jejímu rozvoji a růstu. Podnikové vzdělávání tvoří velice významnou a neopomenutelnou část celoživotního vzdělávání každého člověka. Tato skutečnost vyplývá už z toho, že každý člověk tráví ve svém zaměstnání podstatnou část svého života. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80)

Tureckiová (2009, s. 79) rozlišuje dva typy firemního (nepoužívá podnikové, protože to označuje pouze určitý typ zaměstnavatelských organizací) vzdělávání, a to vzdělávání označované jako „strategie tahem“ a „strategie tlakem“. U Strategie tlakem jde o doplnění, rozšíření nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců. U strategie tahem se jedná o posílení silných stránek určitého zaměstnance.

Koubek (2015, s. 253) definuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost, která obsahuje níže uvedené aktivity:

Prohlubování pracovních schopností – neboli doškolování, jde o přizpůsobení schopností zaměstnance k určitému pracovnímu místu. Koubek označuje tuto aktivitu jako podélnou flexibilitu.

Rozšiřování pracovních schopností – zvyšuje neboli rozšiřuje schopnosti zaměstnanců, aby dokázali vykonávat náplň práce i jiného pracovního místa. Flexibilita příčná.

Rekvalifikační procesy – neboli přeškolení. Pokud má organizace zaměstnance, kteří mají povolání, které organizace již nevyužije, může nabídnout zaměstnanci rekvalifikaci. Při rekvalifikaci zaměstnanec získá nové schopnosti a znalosti pro nové pracovní místo, které organizace potřebuje.

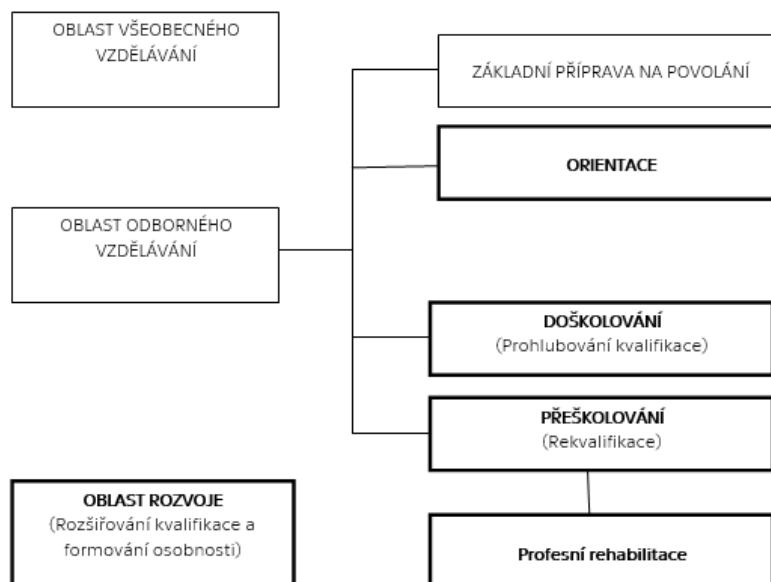
Přizpůsobení pracovních schopností – Stává se, že do organizace nastoupí zaměstnanec, který není schopen ihned plně vykonávat náplň pracovního místa. Tento zaměstnanec musí absolvovat přeškolení, doškolení, anebo se musí adaptovat na nové mechanismy, s kterými organizace pracuje.

Formování pracovních schopností – toto formování probíhá v rámci moderní personální práce a nejde o klasickou odbornou způsobilost neboli kvalifikaci, ale jde spíše o formování osobnostních rysů zaměstnance (vlastnosti). (Koubek, 2015, s. 253)

Obsah vzdělávání v organizaci spojuje do podoby učiva závislé proměnné a nezávislé proměnné. Závislými proměnnými jsou například vyučovací postupy, formy a metody. Nezávislými proměnnými jsou požadované efekty vzdělávací akce, jako je cíl, funkce apod. Rozhodující je také výběr metody, lektora, vzdělávacího prostředí a finanční a další náklady. (Barták, 2015, s. 35)

2.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

Podle Koubka (2015, s. 255-257) probíhá formování pracovních schopností zaměstnance ve třech oblastech. V oblasti všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a v oblasti rozvoje.



Tučně jsou označené aktivity, které probíhají během vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Obrázek 2 Oblasti vzdělávání Zdroj: (Koubek, 2015, s. 255)

Všeobecné vzdělávání je řízené a pod dohledem státu, zde se organizace neangažuje. Člověk si osvojuje základní znalosti a dovednosti, které jsou potřeba k životu ve společnosti a formují osobnost člověka. V návaznosti na tyto vlastnosti se následně rozvíjejí i ty pracovní a mnohé další.

Pro **oblast odborného vzdělávání** (nazývanou také oblast formování kvalifikace) se uchytilo označení training (v širším slova smyslu, v užším se používá pro doškolování). Zde se angažují převážně samotné firmy. Rozlišuje čtyři oblasti odborného vzdělávání a to:

- **Základní příprava na podnikání:** pouze část probíhá v organizaci a stojí mimo celý systém vzdělávání zaměstnanců, většina probíhá mimo organizaci.
- **Orientace:** jedná se o snahu co nejvíce zkrátit adaptační proces zaměstnanců, ale zároveň je žádoucí, aby proces byl co nejefektivnější.
- **Doškolování:** training v užším slova smyslu, jedná se o prohlubování schopností, znalostí a dovedností. Zaměstnanec si tím zvyšuje svoji konkurenceschopnost jak uvnitř organizace, tak mimo ni. Prohlubuje své dosavadní odborné vzdělání a přizpůsobuje své znalosti a dovednosti novým požadavkům jeho pracovního místa.

- **Přeškolení:** rekvalifikace (retraining) rozlišujeme dva typy. Rekvalifikace plná nebo částečná (některé již získané schopnosti, jsou použity i na novém pracovním místě). Při rekvalifikaci jsou osvojeny nové znalosti a dovednosti, které zaměstnanec využije na novém pracovním místě. Zvláštním typem přeškolení je profesní rehabilitace. Jde o znovuzařazení osob, které ze zdravotních důvodů nemohli vykonávat své zaměstnání.

Jako poslední je **oblast rozvoje**. Jedná se o další vzdělávání, které je spíše zaměřené na kariéru zaměstnance než na současnou vykonávanou práci. Kromě pracovních schopností se zde i formuje osobnost člověka. (Koubek, 2015, s. 257)

Na rozdíl od Koubka (2015, s. 256) podle Šikýře (2014, s. 125) odborné vzdělávání v podniku probíhá většinou ve čtyřech jiných oblastech, shodují se pouze v doškolení a přeškolení:

- **Zaškolení:** neboli adaptace. Tímto procesem projde každý člověk, který nastoupí na nové pracovní místo anebo změni svojí dosavadní pozici, jde o osvojení nových schopností, dovedností a znalostí, které souvisejí s novou náplní práce.
- **Doškolení:** označované také jako prohlubování kvalifikace. Každý člověk si musí doplňovat své znalosti podle toho, jak se mění, vyvíjí nebo upravuje jeho pracovní náplň.
- **Přeškolení:** rekvalifikace. Jde o získání nových schopností, než které byly doposud potřeba k vykonávání současné práce. Člověk podstupuje rekvalifikaci, aby mohl vykonávat jinou práci s odlišnou pracovní náplní na jiném pracovním místě.
- **Rozvoj:** rozšiřování kvalifikace. Jde o osvojování nových schopností nad rámec toho, co vyžaduje jeho dosavadní pracovní místo. Zaměstnanec tak zvýší své uplatnění v organizaci, ale také mimo ni.

3 CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.81)

S tímto názorem se shoduje i Koubek (2015, s. 259), také uvádí, že se jedná o stále se opakující cyklus, který je založený na politice a strategii vzdělávání.

Cílem systematického vzdělávání v podniku je, aby zaměstnanci pomáhali dosahovat cílům organizace (tím se zvýší prosperita a konkurenceschopnost), aby se zvýšila jejich výkonnost a samozřejmě také aby byla uspokojena jejich seberealizace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82). Systematické vzdělávání v podniku má mnoho výhod, ať už pro zaměstnance nebo pro samotný podnik, například:

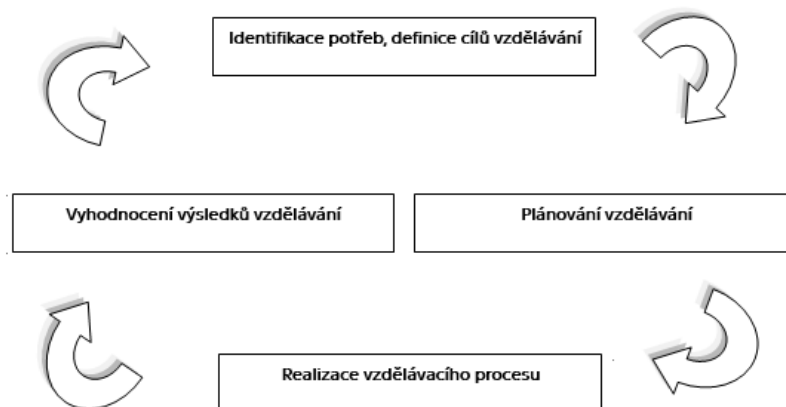
- Zlepšení vztahu zaměstnance k podniku
- Větší motivace jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany podniku
- Zlepšení znalostí, dovedností a schopností jednotlivých pracovníků
- Zaměstnanec získá lepší pozici na trhu práce a zároveň získá i lepší kvalifikaci
- Podnik má neustálý přísun vzdělaných pracovníků podle svých potřeb a nemusí je hledat na trhu práce
- Jde o jeden z nejefektivnějších způsobů hledání zaměstnanců z vnitřních zdrojů
- Nižší průměrné náklady, než když se použije jiný typ vzdělávání
- Umožňuje moderní pojetí řízení pracovního výkonu a mnoho dalších výhod (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82-83)

„V každém případě systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce: uspokojení požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků a zařazování správných pracovníků na správné místo, optimální využívání pracovníků, formování týmu a pracovních vztahů a v neposlední řadě personální a sociální rozvoj pracovníků.“ (Koubek, 2015, s. 261)

Vzdělávání může zprostředkovat buď externí firma, nebo lze i provádět vzdělávání pomocí interních odborníků nebo vlastního vzdělávacího centra. Nejedná se ale o krátkodobý proces. Aby vzdělávání bylo účinné a prospěšné jak pro podnik, tak i pro zaměstnance je potřeba, aby tento proces byl dlouhodobý a kvalitně provedený. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83)

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 83) a i Koubek (2015, s. 259) se shodují, že systematické vzdělávání je tvořeno čtyřmi fázemi:

- Identifikace potřeb vzdělávání, definice cílů vzdělávání (definici cílů uvádí pouze Vodák a Kucharčíková)
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Hodnocení výsledků vzdělávání (Koubek ještě uvádí vyhodnocení účinnosti vzdělávacích programů)



Obrázek 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)

Dle Koubka (2015, s. 261) má cyklus podnikového vzdělávání tři nejdůležitější fáze, které následně určují, jak bude celý proces vypadat a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání. Těmito fázemi je identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání.

3.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

„Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst.“ (Šikýř, 2014, s. 126)

Při provádění identifikace potřeb vzdělávání je důležité nezapomenout na cíle, kulturu, filozofii, strategii a vize podniku. Jde v podstatě o shromažďování informací, které se týkají jednotlivých zaměstnanců (znalosti, schopnosti a dovednosti), ale i týmu a celého podniku. Tyto informace pak v porovnání s očekávanou úrovní nám dají identifikaci potřeb vzdělávání. Výsledkem této analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, které je potřeba odstranit. Pokud je to možné dojde k odstranění pomocí podnikového vzdělávání. Další výsledkem této analýzy je návrh vzdělávacího programu, který bude nejvhodnější pro daný výkonnostní nedostatek. (Vodák, Kucharčíková. 2011, s. 85)

Každé analýze předchází sběr dat, ke kterému se dá použít velké množství metod. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou nejvhodnější například strukturovaný rozhovor, dotazník, popis práce vytvořený zaměstnancem nebo třeba skupinová diskuze. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 91–92)

Podle Koubka (2015, s. 262) se postupuje tak, že se analyzují tři skupiny údajů. Jedná se o údaje, které se týkají celé organizace. Informace o pracovních místech a činnostech. Na závěr se analyzují údaje o jednotlivých pracovnících.

Při výše popsané analýze musíme porovnávat dvě úrovně výkonnosti. A to výkonnost standardní, která je plánovaná, optimální a dále výkonnost současnou. Současná výkonnost je ta, která je reálná a aktuální. Rozdíl mezi standardní a současnou výkonností nám dá výkonnostní mezeru. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86)

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 90) proces identifikace má tři fáze, stejně jako uvádí Koubek (2015, s. 262). **V první fázi jde o analyzování podnikových cílů. V druhé fázi se analyzují schopnosti, dovednosti, znalosti a úkoly zaměstnanců. Třetí fáze řeší analýzu osob.**

V první fázi je důležité si ujasnit a celou organizaci také seznámit s firemní kulturou a s firemními cíli. Je nezbytné, aby jednotliví zaměstnanci znali strategii, kulturu, podnikové cíle a s těmito věcmi se ztotožňovali. Dalším úkolem v první fázi je vymezit jasnou výkonnostní mezeru a zjistit, jak lze pomocí vzdělávání zmenšit.

V druhé fázi je nejdůležitější zjistit informace o potenciální potřebě podnikového vzdělávání. Tyto informace zjistíme tak, že porovnáme jednotlivé schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnance a porovnáme je s požadavky pracovního místa, které máme uvedeny v popisu a specifikaci pracovního místa. Všechny potřeby na vzdělání musíme zkoušet individuálně, každý zaměstnanec má jiné schopnosti a potřeby a pouze pokud budeme nahlížet na identifikaci potřeb individuálně, jsme schopni vytvořit vzdělávání přímo na míru určitého člověka. Dále musíme zkoumat i styl vedení manažerů, protože především manažer ovlivňuje výkonnost zaměstnanců, a to tím, jak je dokáže motivovat a vést v pracovním výkonu. Ne ale v každé situaci je dobré nahlížet na potřeby pouze individuálně. Někteří zaměstnanci, zejména manažeři, jsou zvyklí pracovat v týmu. Tímto způsobem zjistíme tak další potřeby na vzdělání, které bychom při pouze individuální analýze nezjistili.

Ve třetí fázi analyzujeme jednotlivé zaměstnance a porovnáme je s požadavky podniky. Tyto údaje najdeme v hodnocení zaměstnanců a v jejich osobních spisech, kde jsou uvedeny všechny informace, které se týkají jejich dosavadního vzdělání, kurzů apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 90-91)

3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Plánování vzdělávání je výstupní fází při identifikaci potřeb vzdělávání a má podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97) tři fáze, a to **fázi přípravnou, realizační a fázi zdokonalování**.

V přípravné fázi si musíme jasně určit účastníky, specifikaci potřeb a vymezit si cíle vzdělávacího plánu. Je důležité rozlišit záměry a cíle. Pokud bude mít vzdělávací plán dlouhodobější charakter, je možné si určit i specifické cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

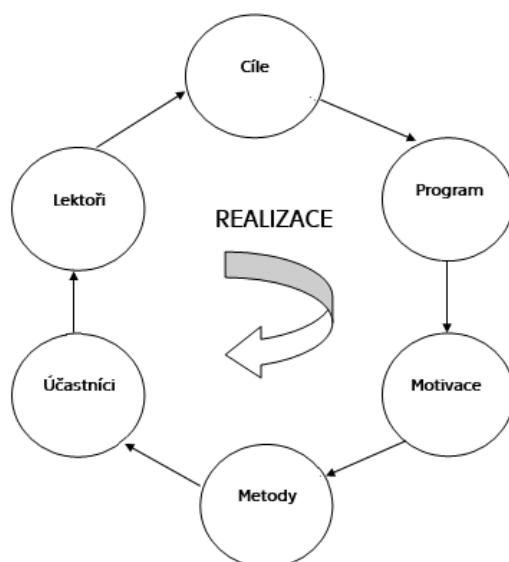
Druhá fáze, a to **fáze realizační** dává jasnější představu o plánu vzdělávání. Určíme si etapy a formy vzdělávání, pořadí témat, vybereme ty nejvhodnější techniky a ujasníme si celý způsob, jakým bude vzdělávání probíhat.

Ve fázi zdokonalování je nejdůležitější si určit jasná kritéria a metody, podle kterých budeme hodnotit vzdělávací plán. V této fázi si vlastně jedná o průběžné hodnocení jednotlivých etap, které jsme si v předchozí fázi určili. Této fáze by se měli účastnit všechny osoby, kterých se vzdělávání týká (lektoři, účastníci, organizátoři a manažeři zaměstnanců).

Každý vzdělávací plán by měl mít v sobě zahrnuté odpovědi na následující otázky. Nejdůležitější je vůbec téma a obsah vzdělávání. Dále cílová skupina, na kterou bude vzdělávání zaměřeno. Metody a techniky, které budou použity, a hlavně která instituce bude vzdělávání zprostředkovávat nebo zda bude využito vnitřních zdrojů. Každý vzdělávací plán musí také obsahovat kdy, kde a v jakém časovém rámci se bude vzdělání konat. Jak bude hodnoceno a v poslední řadě jaké budou náklady. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 98) Koubek (2015, s. 265) popisuje úplně stejné otázky, na které by měl každý vzdělávací plán umět odpovědět.

3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Po identifikaci potřeb a naplánování celého vzdělávacího plánu můžeme přejít k samotné realizaci. Realizace vzdělávání se skládá z několika prvků, které jsou nezbytné k tomu, aby tato fáze byla úspěšná. Těmito prvky jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99).



Obrázek 4 Prvky procesu realizace vzdělávání Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

Cíle – Cíle rozdělujeme na dva typy. Cíle programové, to jsou cíle celého programu a dále na cíle kurzu, které obsahují cíle jednotlivých etap vzdělávání.

Program – Každý program musí obsahovat časový rámec (den a čas), místo, lektora a také pomůcky a metody, které byly použity. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100)

Motivace – Motivace je jedním z nejdůležitějších prvků v realizaci vzdělávání, musí dojít ke shodným názorům mezi manažerem a zaměstnancem, poté je motivace větší a úspěšná. Každý podnik by měl mít svůj systém a program na motivování zaměstnanců. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101-105)

Účastníci – Jsou klíčovou součástí celého vzdělávání, ale každému člověku vyhovuje jiný styl učení. Buckler – Caple (2004) citovaný Vodák a Kucharčíková (2011, s. 106) rozdělili čtyři styly učení a to aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Aktivista rád řeší úkoly krátkodobějšího charakteru a nejradši hned, má rád drama a rychlý spád věcí. Nemají v oblibě dlouhodobé řešení úkolů, jejich řešení je nudí. Reflektor je spíše pozorující člověk, který stojí opodál. Úkol nejdříve pozoruje, rozebere, rozmyslí, analyzuje, než dojde k závěru. Teoretici mají na všechno rádi nějakou metodu, princip, teorii nebo systém. Jednají objektivně, racionálně a hlavně logicky. Pragmatici berou úkol jako výzvu. Nabití informace na školení chtějí co nejdříve použít v praxi, hledají nové možnosti a experimenty.

Lektoři – Dobrý lektor musí mít jak technické předpoklady, tak i osobnostní a pedagogické. Lektor si musí umět vytvořit respekt, získat důvěru a zároveň si udržet odstup v krizových situacích. Měl by mít dobré komunikační schopnosti a aspoň malou dávku empatie. Měl by umět účastníky nadchnout, vtáhnout do tématu a udržet jejich pozornost. Lektor musí být také dobrý posluchač, trpělivý, vnímavý, přátelský a organizační typ. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99–119)

Metody – Při výběru metod je důležité myslet na cíle vzdělávání, účastníky a jejich individuální potřeby, lektory, prostředí, obsah vzdělávání, časové, materiální a finanční možnosti, principy učení (zpětná vazba, motivace, individuální přístup apod.) a i na podnik. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99–119)

Hroník (2007, s. 161) uvádí, že realizace má tři fáze. Těmito fázemi je příprava, vlastní realizace a transfer.

Příprava je fáze realizace, ve které je potřeba připravit lektora, studijní materiály a pomůcky, které budou potřeba, účastníky i celý program zorganizovat. Příprava lektora musí proběhnout z dvou hledisek. Musí se připravit jak po profesní stránce, tak na konkrétní akci. Lektor by měl být důvěryhodný, sympatický, přátelský ale i vedoucí typ. Důležitou pomůckou při vzdělávání jsou studijní materiály. Může se jednat o knihu, skriptu nebo pracovní sešit. Je důležité myslet na to, že účastníci by určitě měli mít nějaké studijní materiály, ale zase nesmějí být jimi přehlčeni. Komunikace s účastníky by měla začít už před samotným zahájením vzdělávání a účastník by měl mít základní informace o kurzu (kdy, kde, co, proč apod.) U dlouhodobějších programů je vhodné, aby se účastníci sešli s lektory již před začátkem kurzu. (Hroník, 2007, s. 161-171)

Vlastní realizace začíná příjezdem lektora na místo konání vzdělávací akce. Tato fáze obsahuje několik dílčích kroků, kterými je zahájení, monitorování dění a průběhu, vytvoření a udržení vysoké úrovně a řešení nenadálých situací, které se mohou v průběhu akce objevit. (Hroník, 2007, s. 172)

Transfer fáze se odehrává až po skončení celé vzdělávací akce. Je potřeba zapsat různé nápady, myšlenky a poznatky, které se během akce vytvořily. Tyto informace jsou označovány jako databanka know-how a informace se mohou objevit v závěrečné zprávě. Dobrým doplněním databanky je fotodokumentace nebo video, které dokreslí všechny poznatky a výsledky práce. Dalším důležitým bodem transferu je, aby si účastníci ověřili v nejbližším týdnu (poté 80 % z účastníků se o to už nepokusí) a vyzkoušeli své znalosti. Například pomocí workshopu, domácího úkolu nebo výcvikového bloku. (Hroník, 2007, s. 174)

3.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ

Aby byl dokončen plán systematického vzdělávání, musí proběhnout i vyhodnocení. Vyhodnocení vzdělávání není jednoduchým úkol, výsledky jsou špatně měřitelné a většinou je můžeme posoudit až po nějaké době. Šikýř (2014, s. 130) říká, že při vyhodnocení výsledku se hodnotí, jestli byly použity správné metody, zpětná vazba od účastníků školení a také využití poznatků ze školení při práci. Dále se porovnává předchozí a současný stav vzdělání zaměstnanců, například vstupními a výstupními testy.

I Vodák a Kucharčíková (2011, s. 125) popisují, že vyhodnocování je velmi složitý a komplikovaný proces, ale je nezbytné k tomu, aby byl proces vzdělávání dokončen. Většinou se hodnocení provádí až na konci celého procesu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 129) se domnívají, že toto hodnocení má nevýhodu v tom, že dodavatel si klade otázky na možná rizika až po skončení vzdělávání. A proto mohou dojít finanční, materiální, lidské a další zdroje. Nebo se celý proces vyhodnocení vynechá, proto je vhodnější, aby se s hodnocením vzdělávání počítalo už od samého začátku plánování vzdělávání.

„Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky.“ (Koubek, 2015, s. 276)

Hodnocení probíhá už na začátku vzdělávání, kdy účastníci vyjadřují své názory a první pocity. Neformální hodnocení probíhá i během akce, a to například o přestávce, kdy účastníci začínají sdílet první dojmy. Hodnocení by mělo být určitě provedeno po skončení vzdělávací akce, a to buď písemně, ústně nebo pomocí obojího. (Dvořáková, 2012, s. 294)

Hodnocení se většinou zabývá otázkami:

- Jestli byly použity správné metody, nástroje, materiální a technické vybavení a správný obsah vzdělávání.
- Zkoumají se názory účastníků vzdělávacích akcí.
- Zkoumá se, jak si zaměstnanci osvojili nové znalosti a dovednosti, které se během vzdělávání rozvíjeli. Většinou testy.
- Zkoumá se, jak moc zaměstnanci uplatní získané informace a schopnosti při samotné práci. Změna se nemusí projevit hned. (Koubek, 2015, s. 276)

Proto, abychom správně posoudili efektivitu vzdělávání, je vhodné si zvolit kritéria, podle kterých budeme toto hodnocení provádět. Čím víc kritérií budeme mít, tím bude naše hodnocení objektivnější a přesnější. Kritéria si můžeme rozdělit do dvou skupin:

- **Vnitřní kritéria** – souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Může se jednat třeba o hodnocení účastníků. Toto kritérium ale nezahrnuje třeba kvalitu dovedností a změny na pracovišti. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135)
- **Vnější kritéria** – souvisejí s cílem celého vzdělávacího programu. Měří některé aspekty výkonu, jako například změny v nákladech nebo hodnotu výkonu. U tohoto kritéria se ale těžko určuje, zda ke změnám došlo důsledkem vzdělávání a špatně se měří ve stejných jednotkách. (Milkovich, Boudreau, 1993 citovaný Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135)

4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

„Metoda je zjednodušenou řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy za určitých výukových situací a podmínek.“ (Mužík, 1998 citovaná Bartoňková, 2010, s. 150)

Pokud chce organizace dosáhnout cílů, které si zvolila, že pomocí systému vzdělávání dosáhne, je zapotřebí si zvolit správnou metodu. Návod, jak zvolit správnou metodu, ale neexistuje. Tato volba závisí na hodně faktorech. Záleží na finančních možnostech podniku, na účastnících, na jejich současných a požadovaných znalostech. Dále také na motivaci a zastávané pozici zaměstnanců, v neposlední řadě také na podniku a jeho cílech, kultuře a mnoho dalších faktorech. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)

S tvrzením Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 112) se shoduje i Šikýř (2014, s. 127), který také uvádí, že při výběru té nevhodnější metody je potřeba brát ohled na individuální potřeby účastníků, na celkovou potřebu vzdělávání, na cíl a na mnoho dalších faktorů.

Kucharčíková a Vodák (2011, s. 119) říkají, že je vhodné střídat vzdělávací metody. Barták (2015, s. 45) také uvádí, že je vhodné různě kombinovat vzdělávací metody, a to s ohledem na jejich využití v určité vzdělávací chvíli.

Stejně tak jak existuje velké množství vzdělávacích metod, tak existuje i velké množství kritérií podle kterých můžeme vzdělávací metody třídit. Metody můžeme rozdělovat podle přístupu, typy výuky, místa vzdělávání, činnosti, účastníků apod. (Bartoňková, 2010, s. 152)

Koubek (2015, s. 265) toto velké množství vzdělávacích metod, které slouží ke vzdělávání, rozděluje do dvou skupin:

- **Metody používané na pracovišti** („on the job“) – tato skupina zahrnuje metody, které se používají při běžné práci na pracovním místě, při výkonu práce, spíše pro vzdělávání dělníků
 - Instruktaž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady, coaching, mentoring, counselling
- **Metody používané mimo pracoviště** („off the job“) – tyto skupina se považuje vhodnější pro vzdělávání pracovníků na vedoucích pozicích a specialistů (v praxi se však používají obě metody)
 - Přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centrum, outdoor training/learning, e-learning a blended learning

4.1 METODY NA PRACOVÍŠTI

Instruktaž při výkonu práce je metoda, která je nejvíce využívána, protože umožňuje rychlý zácvik. Zkušenější pracovník či nadřízený většinou při jednorázové akci zacvičí podřízeného nebo méně zkušeného zaměstnance. Ukáže mu pracovní postup, který si podřízený nasloucháním, pozorováním a opakováním osvojí, aby mohl vykonávat svoji práci samostatně. Tato metoda jde použít spíše u jednodušších pracovních úkolů. (Koubek, 2015, s. 267)

Asistování je metoda, při které vzdělávaný pracovník je přiřazený ke svému školiteli, který je zkušenější a předává mu své znalosti. Vzdělávaný pracovník asistuje a pomáhá svému školiteli, přičemž se učí jednotlivé pracovní postupy. Po úplném zvládnutí všech postupů je pracovník schopen vykonávat svoji práci samostatně. Při této metodě se může stát, že si zaměstnanec osvojí i některé nechtěné návyky a zlovyky, které pochytí od svého školitele. (Šikýř, 2014, s. 127)

Pověření úkolem je rozšířením předchozí metody. V poslední fázi asistování může školitel pověřit pracovníka úkolem. Pracovník tak ukáže osvojené znalosti a schopnosti, ale přitom je jeho práce monitorována. Tato metoda vede k prověření a rozšíření schopností pracovníka a k velké motivaci ke zvládnutí úkolu. Pokud ale pracovník udělá nějaké chyby, nebo se mu nepovede úkol splnit, může tím ztratit důvěru nadřízených a přestat si věřit. (Koubek, 2015, s. 268)

Rotace práce je metoda, při které si zaměstnanec vyzkouší různé pracovní pozice, na které je postupně přemístován. Při rotaci práce si zaměstnanec osvojí různé pracovní postupy, které vyžadují různá pracovní místa. Zvyšuje tak svojí kvalifikaci, stává se více přizpůsobivým a práce mu nezevšední. (Šikýř, 2014, s. 128)

Pracovní porady slouží k tomu, aby se zaměstnanci dozvěděli informace a problémy, které se týkají jak už celé organizace, tak také jejich pracovního místa či oddělení. Pracovní porady zkracují dobu k plnění pracovních úkolů, ale za to zvyšuje pocit sounáležitosti, důležitosti a motivují k individuální aktivitě. (Koubek, 2015, s. 269)

Koučink (coaching) je vzdělávání zaměstnanců pod vedením kouče (Šikýř, 2014, s. 128). Koučování je podobné instruktaži při výkonu práce, akorát se jedná o dlouhodobější proces. Kouč vysvětluje, ukazuje, sděluje připomínky a poskytuje zpětnou vazbu zaměstnanci, kterého má přiděleného. Kouč se vlastně snaží směřovat zaměstnance k očekávanému výkonu a samostatnosti, ale bere ohled i na jeho individuální potřeby. (Koubek, 2015, s. 267)

Mentoring je vzdělávací metoda, při které zaměstnance vzdělává vyškolený člověk, který se nazývá mentor. Mentor by měl vést zaměstnance, radit mu, být mu oporou. Mentoring pomáhá lidem při učení za to koučing spíše pomáhá zlepšovat a zvyšovat schopnosti zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 361) Zaměstnanec si svého mentora většinou vybírá sám a jejich vztahy jsou neformální. Mentor se stává jakýmsi patronem, pomáhá zaměstnanci s kariérním růstem a je jeho ochránce. (Koubek, 2015, s. 267)

Konzultování (Counselling) je novější vzdělávací metoda. Zaměstnanec předkládá svému kouči možnosti řešení problémů, své návrhy, postřehy a ten mu na ně poskytuje zpětnou vazbu. Jedná se o oboustranné ovlivňování a konzultování. Tato metoda je celkem časově náročná, proto není moc oblíbená u vedoucích pracovníků, protože může překročit časovou kapacitu běžných pracovních úkonů. (Koubek, 2015, s. 268)

4.2 METODY MIMO PRACOVISTĚ

Přednáška slouží k předání informací většímu množství lidí. Chybí bližší kontakt mezi přednášejícím a posluchači. S použitím moderních technologií může být přednáška velmi zajímavá, ale na uchování informací není moc efektivní. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113)

Seminář je vzdělávací metoda, kde se pomocí výkladu školitele a následné diskuze zaměstnanci učí osvojit nové znalosti a dovednosti. Při semináři má zaměstnanec větší motivaci na zlepšení než při přednášce, je jednodušší udržet pozornost a učení je efektivnější. (Šikýř, 2014, s. 128) Výhodou semináře je okamžité zpětná vazba a vzájemné sdílení poznatků a znalostí. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.113)

Při **demonstrování** školitel názorně ukazuje určité pracovní postupy v reálném nebo v modelovém prostředí. Zaměstnanec vidí na vlastní oči jak se, co dělá a může si tak lépe osvojit celý postup. (Šikýř, 2014, s. 128) Demonstrování může probíhat pomocí audiovizuální techniky, trenažérů, počítačů nebo si zaměstnanci mohou vyzkoušet zařízení ve výukových dílnách. Zároveň se zaměstnanci nemusejí bát, že způsobí nějaké škody. (Koubek, 2015, s. 270)

Případová studie je často používanou a oblíbenou metodou vzdělávání. Účastníci dostanou modelové nebo reálné zadání příkladu a snaží se najít správné řešení. Případové studie podporují spolupráci týmů a analytické myšlení. (Šikýř, 2014, s. 128)

Workshop je někdy označován za skupinové cvičení. Jedná se o řešení praktických problémů a velmi se podobá případové studii. Případy se řeší týmově a workshopy pomáhají najít řešení reálných problémů pomocí analyzování, sdílení a řešení problémů z různých pohledů. (Koubek, 2015, s. 271)

Brainstorming je také určitým typem případové studie. Každý z účastníků navrhne svůj způsob řešení daného problému (písemně nebo slovně) a poté se hledá nejoptimálnější řešení. Tato metoda přináší hodně nových nápadů a přístupů. (Koubek, 2015, s. 271)

Při **simulaci** účastníci dostanou podrobný scénář a v průběhu musejí udělat několik rozhodnutí. Většinou se postupuje od jednodušších rozhodnutí ke složitějším. Tato metoda připravuje na svoji práci hlavně řídicí zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 271)

Hraní rolí neboli manažerské hry. Účastníci vzdělávací aktivity zastupují určité role, které jim pomáhají pochopit mezilidské vztahy, vyjednávat, rychle reagovat a rozhodovat. Tato metoda slouží k rozvoji lidských schopností a dovedností, a to také zejména u pracovníků na vedoucích pozicích. (Koubek, 2015, s. 271)

Assessment centre označované také jako development centre nebo diagnosticko-výcvikový program. Účastník v assessment centre plní různé úkoly a řeší problémy, které mu většinou vygeneruje počítač (můžeme tímto ovlivňovat frekvenci úkolů a tím i úroveň stresu). Počítač také vyhodnocuje i řešení úkolů. Účastník se učí pracovat pod stresem, osvojuje si znalosti, manažerské dovednosti, učí se hospodařit s časem a plnit další aktivity. Tato metoda je velmi náročná na přípravu a technické vybavení. (Koubek, 2015, s. 272)

Outdoor training (learning) neboli adventure education. Jedná se o učení hrou nebo pohybovými aktivitami. Tato aktivita také vede k osvojení hlavně manažerských dovedností. Na začátku je účastníkům zadán nějaký úkol, který je v podobě hry. Úkol řeší účastníci kolektivně, většinou se jeden z nich ujme vedení nebo je pověřen. Na konci hry si prostřednictvím diskuze všichni sdělí, jaké manažerské dovednosti byly použity při řešení úkolu, jak řešení probíhalo a co by bylo třeba příště zlepšit. (Koubek, 2015, s. 272)

E-learning Šikýř (2014, s. 129) považuje za metodu, která se dá použít na pracovišti i mimo něj. Jedná se o elektronické vzdělávání. Výhoda tohoto vzdělávání je, že je časově nezávislé a ani nezáleží, kde se zaměstnanec právě nachází. Další výhodou je, že vzdělávání je zaměstnanci podávané velmi zajímavou formou. Střídají se obrázky, texty, grafy, audio nebo video. Po skončení si může zaměstnanec hned ověřit své znalosti pomocí testů nebo modelových příkladů. Lze ho aplikovat jak skupinově, tak individuálně.

U **blended learningu** se jedná o kombinaci vzdělávacích metod, které se navzájem doplňují a podporují. Vzdělávání se tím stává efektivnější. (Armstrong, 2015, s. 366)

Barták (2015, s. 74) řadí mezi metody vzdělávání mimo pracoviště ještě teambuilding a samostatné development centre.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL A METODIKA PRÁCE

5.1 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců s obsahem a formou vzdělávání v organizaci ZZS HMP a identifikovat případné oblasti ke zlepšení. Dílčími cíli této práce je zjistit, zda považují zaměstnanci vzdělávání v jejich oboru za důležité. Zda vzdělávání v organizaci probíhá efektivně a odpovídá potřebám zaměstnanců. Dalším dílčím cílem je zjistit, zda se názory a postoje ke vzdělávání liší na základě věku, pracovní pozice nebo také podle toho, jak dlouho pracují jednotliví zaměstnanci na ZZS HMP. V bakalářské práci jsou také porovnána teoretická východiska s praxí.

Na základě cílů bylo stanoveno těchto pět výzkumných otázek:

- 1) Považují zaměstnanci vzdělávání za důležité a smysluplné?
- 2) Probíhá vzdělávání v organizaci efektivně?
- 3) Vyhovuje zaměstnancům způsob vzdělávání, považují jej za efektivní?
- 4) Jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem vzdělávání, považují jej za užitečné a odpovídající jejich praxi, jejich úrovni a potřebám?
- 5) Liší se spokojenost zaměstnanců se vzděláváním dle pohlaví, věku, délky praxe na ZZS Hl. m. Prahy, nejvyššího dosaženého vzdělání či pracovní pozice?

5.2 METODIKA SBĚRU DAT

V praktické části bakalářské práce bylo použito dotazníkové šetření a analýza dokumentů. Analýza dokumentů sloužila k popsání jednotlivých fází vzdělávacího cyklu a také vzdělávacího plánu v organizaci. Vzdělávací plán je popsán podle sekcí, ve kterých zaměstnanci pracují.

Dotazníkové šetření, které bylo poskytnuto všem zaměstnancům ZZS HMP má 26 otázek. Z toho posledních pět otázek je identifikační (věk, pohlaví, pracovní pozice, praxe ve firmě a vzdělání). 21. otázka má otevřenou odpověď. Otázka číslo 13. má možnost výběru ze čtyř variant nebo respondent může uvést svojí jinou odpověď. Všechny ostatní otázky mají možnost výběru. Dotazník byl rozeslán pomocí služebních emailů a někteří respondenti byli osloveni i osobně.

5.3 RESPONDENTI

ZZS HMP k 1. 3. 2018 má 486 evidenčních pracovních míst. V organizaci je celkově 33 lékařů, 351 nelékařských zdravotnických pracovníků a 102 technickohospodářských pracovníků. Dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům a vrátilo se 141 odpovědí. Tudiž návratnost je 29 %. Dotazníkového šetření se dohromady zúčastnilo 108 NLZP, ze sekce THP 20 respondentů a ze sekce lékařů 13. Ze sekce lékařů je návratnost 39 %, ze sekce NLZP 31 % a ze sekce THP 20 %.

Dotazník vyplnilo 35 % žen a 65 % mužů. Věkové složení respondentů je rozděleno do 5 kategorií. Ve věku do 25 let je 11 % (16) respondentů, věk 26 do 35 let uvedlo 41 % (57) zaměstnanců a ve věku od 36 do 45 let vyplnilo dotazník 28 % (40) zaměstnanců. Své odpovědi zaznamenalo 14 % (19) pracovníků ve věku od 46 do 55 let a 6 % (9) osob nad 55 let. Nejvíce respondentů, přesně 38 % (53), má bakalářské vzdělání. 16 % (22) zaměstnanců uvedlo středoškolské s maturitou a celkem 25 % (36) má vysokoškolské (Mgr., Ing.). Zbýlých 21 % (30) respondentů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné. Délka praxe v organizaci se u jednotlivých respondentů hodně liší. Nejvíce zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník pracují v organizaci od 1 roku do 5 let, přesně 30 % (42). 18 % (25) zaměstnanců je v organizaci méně než 1 rok. 6 až 10 let je v ZZS HMP 27 % (38) pracovníků a 10 % (15) respondentů uvedlo, že v organizaci pracují 11 až 15 let. Více jak 15 let je v organizaci 15 % (21) zaměstnanců.

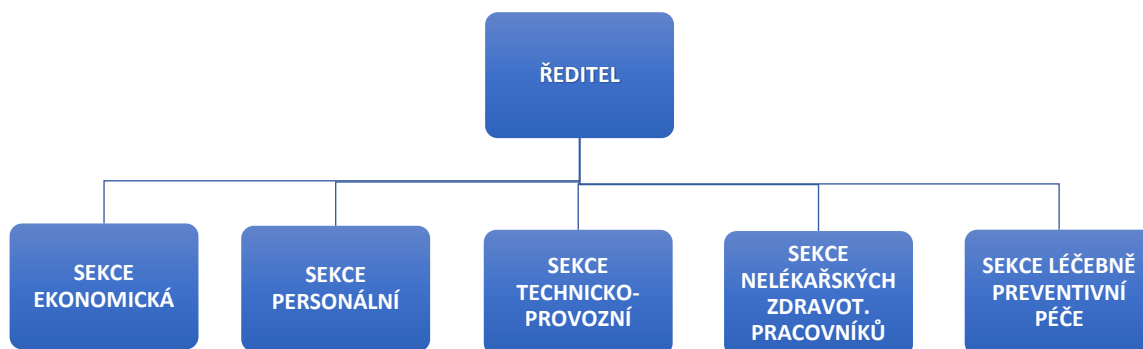
6 POPIS ORGANIZACE

Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy je příspěvková organizace, kterou zřizuje hlavní město Praha. Patří mezi nejstarší záchranné služby na světě, vznikla v roce 1857. Od začátku své působnosti je inspirací pro další záchranné služby. Patří mezi největší organizace svého druhu v ČR vzhledem k objemu vykonané práce. Hlavní činností ZZS HMP je zajišťování odborné přednemocniční neodkladné péče na území hlavního města Prahy. Denně zasahuje záchranná služba průměrně u 350 případů. Služba je zajišťována buď posádkou Rychlé zdravotnické pomoci (RZP – velké sanitní vozy ve kterých je řidič a zdravotnický záchranář) nebo posádkou Rychlé lékařské pomoci (RLP – osobní vozy s lékařem). Posádky RZP tvoří cca 80 % z celkového počtu výjezdů. RLP tvoří 12 %, přítomnost lékaře je nutná pouze u závažných případů, kdy je ohroženo zdraví a život pacienta. Doplňkovou službou RZP a RLP je letecká výjezdová skupina (LVS). (Současnost ZZS HMP, b.r.)



Obrázek 5 Logo ZZS HMP Zdroj: (www.zzshmp.cz)

6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Obrázek 6 Organizační struktura Zdroj: (*interní dokument ZZS HMP*)

Výše uvedená struktura je zjednodušenou organizační strukturou ZZS HMP a uvádí nej-důležitější sekce organizace. Pod uvedené sekce a ředitele spadají další pozice.

6.2 JEDNOTLIVÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ

Pro bakalářskou práci je důležité rozdělení zaměstnanců na nelékařské zdravotnické pracovníky, lékařské zdravotnické pracovníky a technickohospodářské pracovníky. Tohoto rozdělení bylo využito z důvodu, že vzdělávací plán organizace pro rok 2017 je sestaven dle jednotlivých skupin. Proto bylo použito toto rozdělení i v dotazníkovém šetření. Níže je uvedeno, které pracovní pozice patří, do jaké skupiny (NLZP, LZP a THP).

Nelékařský zdravotnický pracovník (NLZP)

Mezi nelékařské zdravotnické pracovníky patří dle organizační struktury podniku náměstek ředitele, odborný asistent, vedoucí provozu výjezdových skupin, vedoucí záchranář oblasti, vedoucí výjezdové základny, zdravotnický záchranář, řidič/ka vozidla ZZS, řidič/ka modulu, dispečerka PVS, vedoucí ZOS, vedoucí směny ZOS, operátor/ka ZOS a inspekce. Dohromady 351 zaměstnanců.

Lékařský zdravotnický pracovník (LZP)

Do skupiny lékařský zdravotnický pracovník patří náměstek ředitele, odborný/á asistent/ka, primář/ka, vedoucí lékař/ka oblasti, lékař/ka, koroner. Celkem 33 zaměstnanců.

Technickohospodářský pracovník (THP)

Skupina technickohospodářských pracovníků pokrývá celou sekci personální (náměstek/kyně, odborný asistent, personální oddělení, vzdělávací a výcvikové středisko), sekci ekonomickou (náměstek/kyně, odborný/á asistent/ka, ekonomické oddělení, oddělení zdravotních pojišťoven, oddělení veřejných zakázek), sekci technickoprovozní (náměstek/kyně, odborný/á asistent/ka, dopravní oddělení, autoprovoz, technologická doprava a myči, oddělení informačních technologií, oddělení správy ICT ZOS, Technicko-provozní oddělení (sekretariát ředitele, technik BOZP + PO, právní oddělení, krizový/á manažer/ka). Dohromady 102 zaměstnanců. (Organizační struktura ZZS HMP)

6.3 CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání v organizaci zajišťuje Vzdělávací a výcvikové středisko ZZS HMP (VVS) spolu s personálním oddělením. VVS se stará o všechny zaměstnance, a to od samého výběru a nástupu do zaměstnání až po celoživotní vzdělávání. V ZZS HMP si uvědomují, jak je důležité celoživotní vzdělávání, a proto mají na vzdělávání vyhrazenou finanční podporu a časové dotace. VVS buduje vzdělávání na základě metody blended learning. Jak je uvedeno v teoretické části, jde o kombinovanou vzdělávací metodu. V organizaci dochází ke kombinaci prezenční a distanční formy výuky.

V organizaci probíhá **identifikace vzdělávacích potřeb** trojím způsobem. V pilotním projektu, který probíhal v ZZS HMP zavedli Osobní rozvojové plány. Tyto plány jim slouží jako jeden ze zdrojů vzdělávacích potřeb a zabývají se hlavně aktuálními potřebami zaměstnanců. Dalším zdrojem jsou stížnosti a pochybení, které vznikají při výkonu práce. Vedoucí pracovníci se snaží se stížnostmi a pochybeními, které dostávají pracovat a předejít tomu, aby se opakovaly. Organizace se snaží neustále vzdělávat své zaměstnance, aby k pochybením a stížnostem vůbec nedocházelo. Pochybení u výjezdové skupiny může znamenat ohrožení pacienta na životě. Jako poslední nástroj k identifikaci používá organizace statistiky organizace. Ze statistických dat získají důležité informace o tom, s čím vším se zaměstnanci setkávají při svých výjezdech. Například získají informace o nejčastějších příčinách výjezdů a poté se mohou vzdělávat v určitém odvětví.

Druhou fází vzdělávacího cyklu je **plánování**. Plánování vzdělávacích potřeb v organizaci probíhá na strategické poradě VVS, která se uskutečňuje každý rok. Na této poradě se proberou všechny důležité náležitosti a řeší se vzdělávací plán na příští rok. Jsou zde probírány například zdroje financování anebo termíny jednotlivých vzdělávacích aktivit. Termíny jsou voleny tak, aby se mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců.

Samotná **realizace** vzdělávání je zajišťována hlavně Vzdělávacím a výcvikovým střediskem ZZS HMP ve spolupráci s dalšími odděleními v organizaci. Těmito odděleními jsou hlavně oddělení personální, ekonomické a všechny zdravotnické sekce. Aby celá realizace vzdělávacích aktivit byla jednodušší, a hlavně efektivnější má každá sekce svého zástupce u VVS. Tento zástupce je prostředníkem mezi Vzdělávacím a výcvikovým střediskem a jednotlivými zaměstnanci dané sekce.

Poslední často opomíjenou fází je **hodnocení** vzdělávání. V organizaci probíhá hodnocení v několika směrech. První metoda, která se v organizaci využívá je hodnotící dotazník. Pomocí dotazníku organizace zhodnotí vzdělávací aktivitu, kterou zaměstnanci absolvovali. Dotazníky jsou pravidelně vyhodnocovány a výsledky jsou branné v potaz u plánování dalšího vzdělávání. Další formou hodnocení je globální dopad vzdělávací aktivity na organizaci a její výsledky. K tomuto hodnocení slouží hlavně statistická dokumentace jednotlivých sekcí (stížnosti, pochybení, kontrola zdravotnické dokumentace apod.). (Vzdělávací plán ZZS HMP)

6.4 VZDĚLÁVACÍ PLÁN

Vzdělávací plán organizace pro rok 2017 je rozdělen na několik částí. V první části plánu je vzdělávání rozděleno podle jednotlivých sekcí (LZP, NLZP a THP), do kterých zaměstnanci spadají. Vzdělávání jednotlivých sekcí je dále rozděleno na vzdělávání povinné, kompetenční a volitelné.

Povinné vzdělávání je určeno všem zdravotnickým pracovníkům a je hrazeno ze základního fondu hodin. Kompetenční kurzy v roce 2017, byly hrazeny jako výkon práce z dohod z krizové připravenosti. U volitelného vzdělávání byli hrazeni pouze lektoři a případné registrační poplatky. Volitelné vzdělávání není považováno za výkon práce a ani nebylo tak hrazeno. Zaměstnanci organizace jsou povinni se zúčastnit povinného vzdělávání. Omluvit se z tohoto vzdělávání lze stejně jako, když se zaměstnanec omlouvá ze služby. Kompetenční a volitelné vzdělávání si zaměstnanci volí podle svého uvážení.

Druhá část vzdělávacího plánu ZZS HMP pro rok 2017 je rozdělená podle jednotlivých činností. Plán obsahuje například inovační kurzy, semináře, stáže, externí kurzy nebo výuku řídičských dovedností. Zaměstnanci ZZS HMP mají také možnost se zúčastnit soutěží a konferencí, které jsou také uvedeny ve vzdělávacím plánu organizace. Každá skupina zaměstnanců, která se zúčastní konference nebo soutěže, poté sepiše zprávu a předá důležité informace ostatním zaměstnancům. Přihlašování na jednotlivé vzdělávací aktivity probíhá přes online vzdělávací modul (intranet) organizace. Počet míst je většinou omezen.

Vzdělání NLZP je rozděleno na povinné, kompetenční a volitelné. NLZP mají velký výběr z kompetenčního i volitelného vzdělávání a mají také velké množství vzdělání povinného. U každé vzdělávací aktivity je uvedeno, pro koho přesně je určeno (řidič, záchranař, operátor atd.), anotace (o čem vzdělávací aktivita je), plán kurzu (kdy), charakteristika kurzu (kolik účastníků, v kolik hodin, materiály apod.) a personální obsazení.

Povinné vzdělávání NLZP pro rok 2017 obsahovalo například inovační kurz, ověřování kompetencí nebo kondiční prověření pro leteckou výjezdovou skupinu. Kompetenční vzdělávání se skládalo z ošetření polytraumatizovaného pacienta, simulační workshop, krizová komunikace, profesní sebeobrana, defenzivní jízda a mnoho dalších. Volitelné vzdělávání pro NLZP nabízí kazuistické semináře, prevenci dopravních nehod, kurz anglického jazyka a velké množství dalších kurzů, z kterých si mohou zaměstnanci vybrat.

Vzdělání LZP je ve vzdělávacím plánu dosti podobné vzdělávání NLZP. Na rozdíl od NLZP mají LZP v povinném vzdělávání pouze tři kurzy (dáno i tím, že mezi LZP je mnohem méně zaměstnanců). A to inovační kurz, advanced life support (kurz zaměřený na péči o kriticky nemocné pacienty a resuscitaci) a také kondiční prověření pro LVS.

V kompetenčním vzdělání mají podobný výběr jako NLZP. Vzdělávání obsahuje například také ošetření polytraumatizovaného pacienta, kurz krizové intervence, kurz peer nebo profesní sebeobranu. Ve volitelném vzdělání mají zaměstnanci na výběr ze seminářů na různá témata, e-learning, kurz anglického jazyka a mnoho dalších.

Vzdělávací plán pro THP se od předešlých vzdělávacích plánů trochu odlišuje. Povinné vzdělávání je rozdělené podle jednotlivých sekcí (ekonomická, personální, právní atd.) v kterých zaměstnanci pracují. Ve vzdělávacím plánu je uvedeno, jaké sekce se vzdělávání týká, jaké pozice v dané sekci, počet míst v kurzu a četnost daného vzdělávání. Chybí anotace, charakteristika kurzu a personální zajištěnost kurzu jako tomu bylo u povinného vzdělávání předešlých dvou vzdělávacích plánů. Pouze pro představu je uveden jeden příklad ze vzdělávacího plánu. Ze sekce právní od., vedoucí právního oddělení a právník mají jednou za rok kurz (dvě místa v kurzu) zaměřený na aktuality pracovního práva. Dále kompetenční a volitelné vzdělávání je sepsané ve stejném formátu jako vzdělávací plán LZP a NLZP. Kompetenční vzdělávání pro THP obsahuje pouze jeden kurz, a to anglický jazyk (až od úrovně B1). Volitelné vzdělávání už má větší výběr (5 možností). Zaměstnanci si mohou zvolit například prevenci dopravních nehod (určeno pro zaměstnance, kteří řídí vozidlo s právem předností v jízdě nebo referentská vozidla), profesní sebeobranu, první pomoc, e-learning nebo kurz zaměřený na základní neodkladnou resuscitaci. (Vzdělávací plán ZZS HMP)

Po prostudování materiálů týkající se vzdělávání v organizaci a vzdělávacího plánu bylo shledáno, že vzdělávání v organizaci probíhá efektivně až na některé detaily.

Tabulka 1 Klady a zápory vzdělávání v organizaci Zdroj: (vlastní zpracování interního zdroje)

KLADY	ZÁPORY
Snaha o dodržení vzdělávacího cyklu	Vzdělávací plán THP
Vzdělávací plán LZP a NLZP	Nedostatečná identifikace vzděl. potřeb
Možnost kompetenčního vzdělávání	Nedostatečné hodnocení vzděl. aktivit
Přihlašování přes intranet	
Vlastní výcvikové a vzdělávací středisko	
Strategická porada VVS	
Zástupce jednotlivých sekcí u VVS	

Organizace se snaží dodržovat všechny fáze cyklu podnikového vzdělávání. V každé fázi podnikají určité kroky, aby vzdělávání bylo efektivní. Na základě porovnání s teorií bylo zjištěno, že fáze identifikace vzdělávacích potřeb a hodnocení by potřebovala zdokonalit. Celý proces vzdělávání by se tím ještě zefektivnil. Pro organizaci by bylo prospěšné, kdyby se na tyto fáze více zaměřila a provedla identifikaci vzdělávacích potřeb u všech zaměstnanců, a hlavně důkladnější hodnocení po každé vzdělávací akci, která v organizaci proběhne. Při zkoumání vzdělávacího plánu bylo zjištěno, že vzdělávání pro lékařské a nelékařské pracovníky je velmi dobře připraveno, rozvrženo a naplánováno. Vzdělávací plán pro THP není tak kvalitní, zejména co se týče volitelného a kompetenčního vzdělávání.

7 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

7.1 IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

Identifikační otázky byly uvedeny na konci dotazníku (viz Příloha 1). Otázky č. 22 až 26 se týkaly pohlaví, věkové struktury, nejvyššího dosaženého vzdělání, v jakém úseku a jak dlouho pracují respondenti v organizaci.

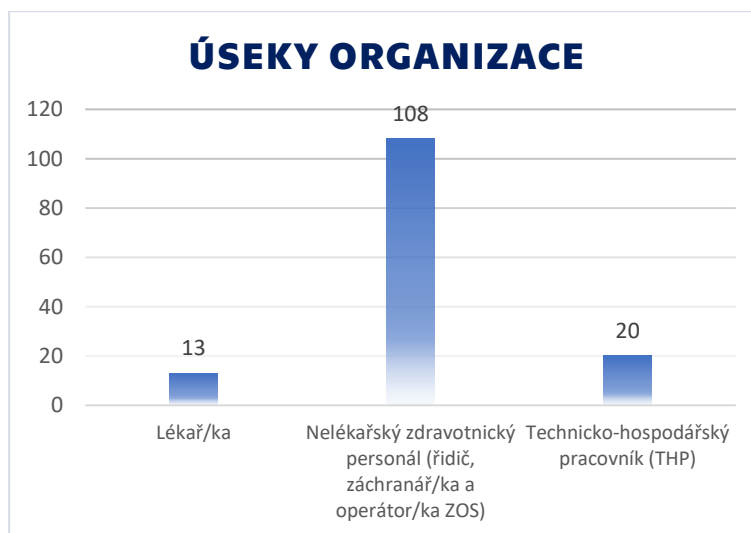
1) Pohlaví

Tohoto dotazníkové šetření se zúčastnilo 91 mužů (65 %) a 50 žen (35 %).

2) Věkové složení respondentů

Druhou identifikační otázkou bylo věkové složení respondentů. Tohoto šetření se zúčastnilo 16 zaměstnanců do 25 let (11 %). Nejvíce zaměstnanců je ve věku od 26 do 35 let a to přesně 57 (41 %). Druhá nejvíce zastoupená věková skupina je od 36 do 45 let. V této věkové skupině vyplnilo dotazník 40 zaměstnanců (28 %). Ve věku od 46 do 55 let je 19 pracovníků (14 %). Zaměstnanci nad 55 let mají v dotazníku nejmenší zastoupení a to přesně 9 osob (6 %).

3) V jakém úseku organizace pracujete?



Graf 1 Úseky organizace (Zdroj: vlastní zpracování)

Organizace je rozdělená na tři úseky, v kterých jednotliví zaměstnanci pracují. V organizaci jsou lékaři, nelékařský zdravotnický personál a technickohospodářští pracovníci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 13 lékařů z celkového evidenčního počtu 33 lékařů. Dotazník vyplnilo 39 % zaměstnanců ze sekce lékařů. Z nelékařského zdravotnického personálu vyplnilo dotazník 108 zaměstnanců. V organizaci je celkem 351 NLZP.

Návratnost NLZP je 31 %. Technickohospodářských pracovníků je v organizaci 102 a z toho 20 se zúčastnilo dotazníkového šetření. THP mají nejmenší návratnost (20 %) ze všech úseků organizace. Je usuzováno, že je to kvůli nedostatečné nabídce vzdělávacích aktivit a malého zaujetí pro toto téma, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

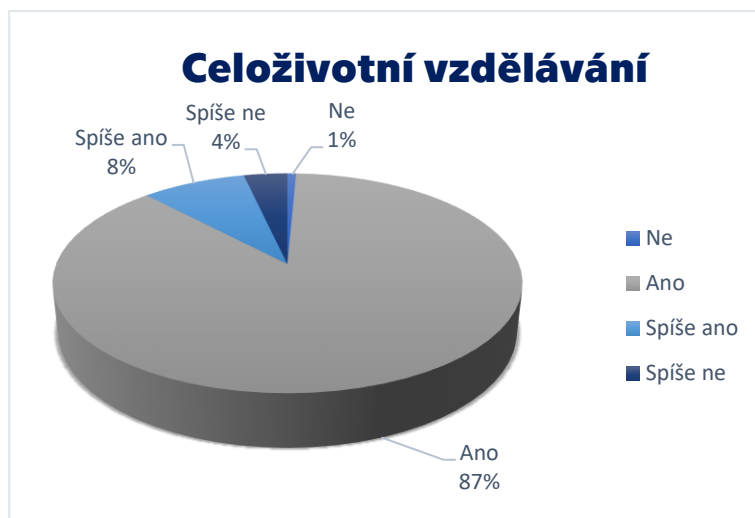
V pořadí čtvrtá identifikační otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání jednotlivých zaměstnanců. Středoškolské s maturitou má 22 zaměstnanců (16 %), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Nejvíce respondentů (38 %) má vysokoškolské bakalářské vzdělání (53 odpovědí). Vysokoškolské (Mgr., Ing.) má 36 zaměstnanců (25 %), kteří vyplnili dotazník. Zbýlých 30 respondentů (21 %) uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné.

5) Jak dlouho pracujete v ZZS HMP?

Pátá a zároveň poslední identifikační otázka se zabývá délkou pracovního poměru v organizaci u jednotlivých zaměstnanců. Celkem 18 % (25) respondentů pracuje kratší dobu, než je jeden rok. Nejvíce zaměstnanců 30 % (42) uvedlo, že v organizaci pracují od 1 roku do 5 let. Druhé největší zastoupení 27 % (38) mají zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 6 až 10 let. Naopak nejméně 10 % (15) respondentů pracuje v ZZS HMP od 11 do 15 let. Více jak 15 let je v organizaci 15 % (21) respondentů.

7.2 INTERPRETACE DAT

1) Považujete celoživotní vzdělávání ve Vašem oboru za důležité?



Graf 2 Celoživotní vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

Na první otázku v dotazníku, zda považují zaměstnanci ZZS HMP celoživotní vzdělávání za důležité, odpovědělo 87 % (123 odpovědí) zaměstnanců, že celoživotní vzdělávání v jejich oboru vnímají jako důležité. 8 % (12) respondentů odpovědělo na tuto otázku spíše ano. 4 % (5) spíše nepovažují vzdělávání v oboru za důležité. Pouze 1 % což je 1 odpověď celoživotní vzdělávání nepovažují za důležité. Takto dobrý výsledek této otázky byl shledán jako velmi důležitý. Organizace i zaměstnanci si uvědomují, jak je vzdělávání důležité.

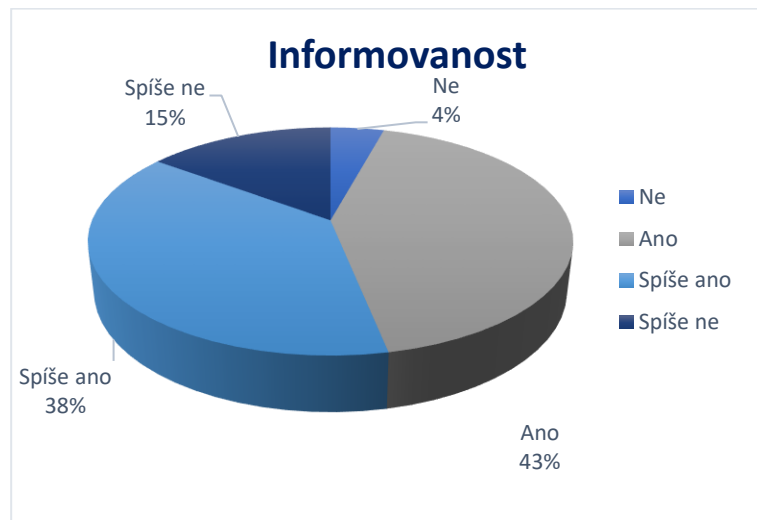
2) Pokud máte možnost, zúčastníte se vzdělávací aktivity nad rámec povinností?

Na druhou otázku, zda se zaměstnanci zúčastní vzdělávací aktivity nad rámec povinností, odpovědělo 45 % (64) zaměstnanců, že ano. S nepatrným rozdílem bylo druhou nejčastější odpovědí spíše ano, dohromady 42 % (59). 10 % (14) respondentů se spíše nezúčastní vzdělávací aktivity nad rámec povinností. 3 % (4) respondentů uvedlo, že se nezúčastní.

3) Motivuje Vás zaměstnavatel k účasti na vzdělávacích akcích?

Další otázka v dotazníku se týkala motivace. Zda zaměstnavatel motivuje své zaměstnance k účasti na vzdělávacích akcích. V této otázce odpovědělo 33 % (47) respondentů, že ano. Opět s nepatrným rozdílem, bylo druhou nejčastější odpovědí spíše ano. Takto odpovědělo 31 % (44) zaměstnanců. Že je zaměstnavatel spíše nemotivuje k účasti uvedlo v dotazníku 26 % (36) zaměstnanců. 10 % (14) odpovědělo, že je zaměstnavatel nemotivuje vůbec.

4) Máte dostatek informací o nabízeném vzdělávacím programu?



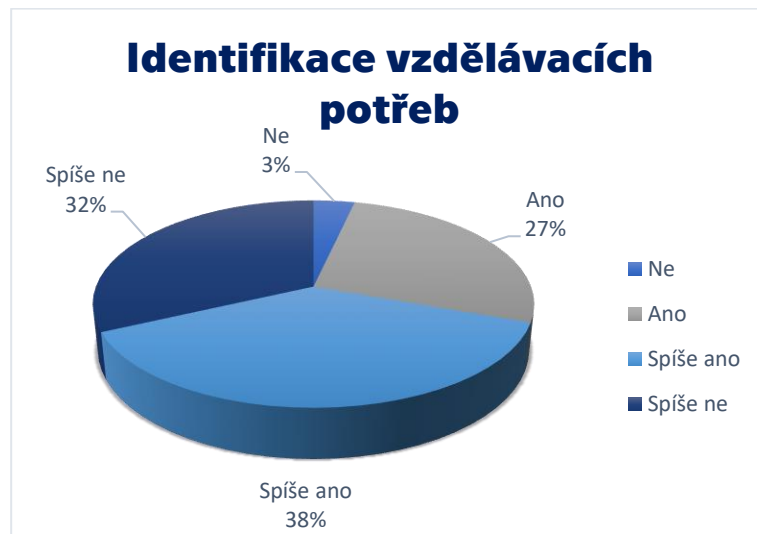
Graf 3 Informovanost Zdroj: (vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo 43 % (60) zaměstnanců organizace, že mají dostatek informací. Dalších 38 % (54) v dotazníku uvedlo spíše ano. 15 % (21) respondentů se domnívá, že spíše nemají dostatek informací o nabízeném vzdělávání. A pouze 4 % (6) si myslí, že informovanost je nedostatečná.

5) Vytváří zaměstnavatel dobré podmínky pro vzdělávání?

Vytvoření vhodných podmínek je pro vzdělávání velmi důležité pro celý vzdělávací proces, a i proto je součástí dotazníku tato otázka. 36 % (50) odpovědí na tuto otázku bylo, že zaměstnavatel vytváří vhodné podmínky. 41 % (58) zaměstnanců uvedlo jako svoji odpověď spíše ano. Přesně 19 % (27) se domnívá, že zaměstnavatel spíše nevytváří dobré podmínky a pouze 4 % (6) respondentů vyplnilo, že zaměstnavatel v organizaci ZZS HMP nevytváří dobré podmínky pro vzdělávání.

6) Probíhá v organizaci identifikace vzdělávacích potřeb?



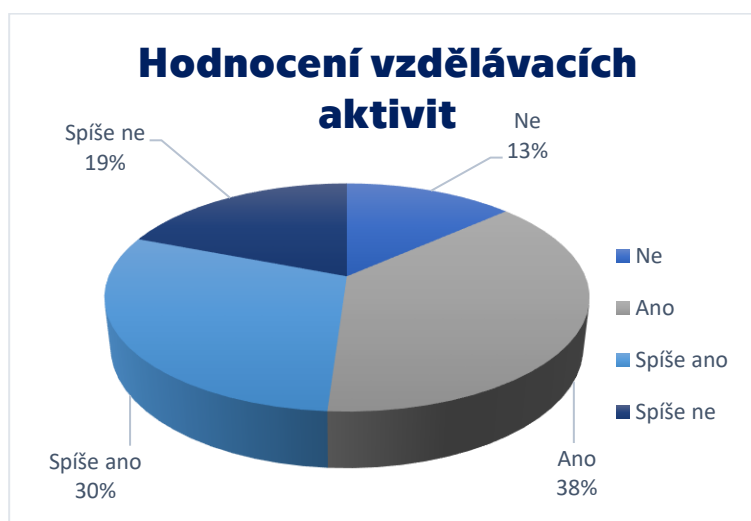
Graf 4 Identifikace vzdělávacích potřeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Identifikace vzdělávacích potřeb stojí na samém začátku vzdělávacího cyklu, a proto je velmi důležité, aby tato fáze v organizaci probíhala. 27 % (38) zaměstnanců se domnívá, že v organizaci probíhá identifikace vzdělávacích potřeb. 38 % (53) uvedlo jako svou odpověď spíše ano. Druhou nejčastější odpovědí u této otázky, bylo spíše ne. To že v organizaci spíše neprobíhá identifikace si myslí 32 % (45) respondentů. 3 % (5) pracovníků v dotazníku vyplnilo jako svou odpověď, že identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci vůbec neprobíhá.

7) Zajímá se nadřízený o průběh a výsledky vzdělávacích aktivit?

Sedmá otázka v dotazníku se týkala nadřízeného a jeho zájmu o průběh a výsledky vzdělávacích aktivit. 29 % (41) respondentů odpovědělo, že se nadřízený zajímá o vzdělávací aktivity. O nepatrný rozdíl bylo více odpovědí spíše ano a to přesně 32 % (45). 22 % (31) zaměstnanců uvedlo, že se nadřízený spíše nezajímá a 17 % (24) pracovníků si myslí, že se nadřízený vůbec nezajímá o výsledky vzdělávacích aktivit.

8) Probíhá v organizaci hodnocení vzdělávacích aktivit?



Graf 5 Hodnocení vzdělávacích aktivit Zdroj: (vlastní zpracování)

Další velmi důležitou fází ve vzdělávacím cyklu je fáze hodnocení vzdělávacích aktivit. Na tuto fázi se často zapomíná anebo se jí nevěnuje taková pozornost. V organizaci ZZS HMP si 38 % (53) zaměstnanců myslí, že v organizaci probíhá hodnocení vzdělávacích aktivit. 30 % (42) respondentů uvedlo, jako svou odpověď spíše ano. 19 % (27) pracovníků v dotazníku uvedlo, že v organizaci spíše neprobíhá hodnocení a 13 % (19) zaměstnanců se domnívá, že hodnocení neprobíhá vůbec.

9) Máte možnost výběru vzdělávacích aktivit podle Vašich potřeb?

Na tuto otázku na možnost výběru podle vlastních potřeb odpovědělo 36 % (50) pracovníků, že ano, mají možnost výběru. 33 % (47) zaměstnanců uvedlo jako svou odpověď spíše ano. 18 % (26) respondentů se domnívá, že spíše nemají možnost výběru a 13 % (18) zaměstnanců uvedlo, že vůbec nemají možnost výběru vzdělávací aktivity podle vlastní potřeby.

10) Získáte po vzdělávací aktivitě větší jistotu při vykonávání Vaší práce?

V pořadí desátá otázka se zabývá tím, jestli zaměstnanci získají větší jistotu při výkonu své práce po absolvování vzdělávací aktivity. Výsledek této otázky je velmi kladný. 47 % (67) pracovníků uvedlo, že získají větší jistotu a 43 % (61) zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano. Pouze 4 % (5) respondentů odpovědělo spíše ne a 6 % (8) uvedlo, že po absolvování vzdělávací aktivity nezískají větší jistotu při výkonu své práce.

11) Považujete vzdělávací aktivity za profesionálně provedené?

I u této otázky byly zaznamenány velmi dobré výsledky. Celkem 39 % (55) respondentů uvedlo, že vzdělávací aktivity jsou profesionálně provedené a 48 % (68) odpovědělo v dotazníkovém šetření na tuto otázku spíše ano. 7 % (10) zaměstnanců si myslí, že vzdělávací aktivity spíše nejsou profesionálně provedené a pouze 6 % (8) se domnívá, že určitě nejsou.

12) Jaký je Váš postoj ke vzdělávání ve Vaší organizaci?

V pořadí dvanáctá otázka v dotazníku se zabývá postojem zaměstnanců ke vzdělávání v jejich organizaci. Celkem 92 % respondentů má pozitivní přístup ke vzdělávání. Z toho 53 % (74) zaměstnanců uvedlo, že mají kladný přístup a 39 % (55) respondentů, že jejich přístup je spíše kladný. Pouze 8 % pracovníků má negativní postoj ke vzdělávání. Z toho 6 % (9) respondentů má spíše záporný postoj a pouze 2 % (3) respondentů mají záporný postoj ke vzdělávání v jejich organizaci.

13) Jaká vzdělávací metoda Vám nejvíce vyhovuje?

U této otázky, jaká vzdělávací metoda zaměstnancům nejvíce vyhovuje, si respondenti mohli vybrat, zda označí jednu ze čtyř odpovědí (seminář, kurz, cvičení, stáž) nebo uvedou jinou, vlastní odpověď. 31 % respondentů uvedlo, že jim nejvíce vyhovuje jako vzdělávací metoda kurz. Druhou nejčastější odpovědí bylo cvičení s 27 %. 27 (19 %) respondentů v dotazníku uvedlo, že nejvhodnější metoda je seminář a pouze o jeden hlas méně (26) získala stáž s 18 %. Jako další odpověď respondenti uvedli kongresy s workshopy (vícedenní shromáždění), kurz i stáž, jak v čem, všechny odpovědi a žádná. Tyto odpovědi měly jeden hlas.

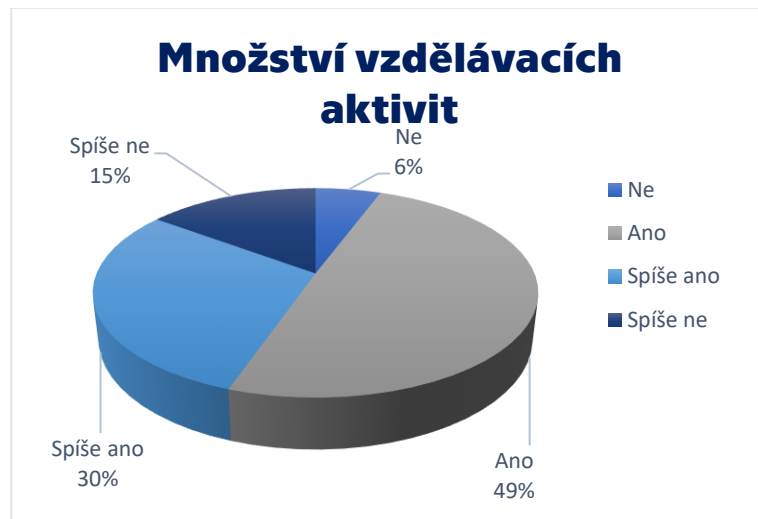
14) Považujete vzdělávání nabízené Vaší organizací jako dostatečné, dokáže Vás připravit na všechny situace které mohou v praxi vzniknout?

Další otázka v dotazníku je zaměřená na vzdělávací aktivity a jejich využití v praxi. Pouze 16 % (23) respondentů odpovědělo, že považují vzdělávání v organizaci jako dostatečné a dokáže je připravit na situace, které vznikají při výkonu své práce. 50 % (71) zaměstnanců uvedlo, že je vzdělávání spíše dostatečné. Jako spíše nedostatečné uvedlo ve svých odpovědích 29 % (40). 5 % (7) respondentů se domnívá, že vzdělávání nabízené organizací je nedostatečné a určitě je nepřipraví na všechny situace.

15) Myslíte si, že vzdělávání nabízené organizací odpovídá Vaší praxi a zkušenostem?

Prostřednictvím této otázky bylo zaměřeno na to, jestli vzdělávání, které nabízí organizace je pro zaměstnance přínosné a pomáhá jim v dalším rozvoji svých znalostí a dovedností. Celkem 80 % odpovědí bylo kladných. 30 % (42) respondentů uvedlo jako svoji odpověď ano a 50 % (71) spíše ano. 16 % (22) zaměstnanců odpovědělo, že vzdělávání nabízené organizací spíše neodpovídá jejich zkušenostem. Pouze 4 % (6) pracovníků se domnívá, že jsou vzdělávací aktivity neodpovídající.

16) Uvítal/a byste více vzdělávacích aktivit na Vašem pracovišti?



Graf 6 Množství vzdělávacích aktivit Zdroj: (vlastní zpracování)

Tato v pořadí šestnáctá otázka v dotazníku byla zaměřená na to, jestli by zaměstnanci organizace chtěli více vzdělávacích aktivit, než doposud organizace nabízí. Celkem 79 % zaměstnanců by mělo zájem o více vzdělávacích aktivit v organizaci. 49 % (70) respondentů uvedlo jako svou odpověď, že by uvítali více aktivit a 30 % (42) v dotazníku označilo jako svou odpověď spíše ano. 15 % (21) respondentů spíše nemá zájem o další vzdělávací aktivity a 6 % (8) pracovníků nemá žádný zájem.

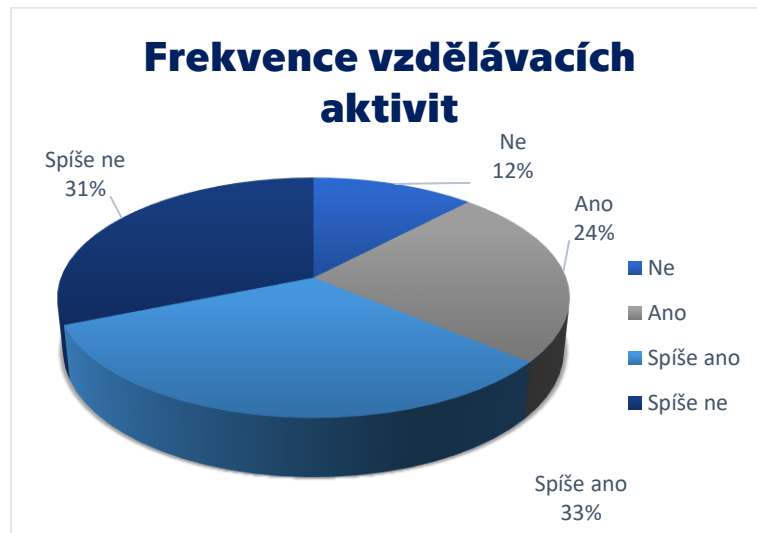
17) Přispívá vzdělávací aktivita k Vašemu osobnímu rozvoji?

Na otázku, jestli vzdělávací aktivity přispívají osobnímu rozvoji pracovníka 61 % (86) respondentů odpovědělo, že ano. Dalších 35 % (50) zaměstnanců se domnívá, že spíše ano. Pouze 3 % (4) respondentů uvedlo, že vzdělávací aktivity spíše nepřispívají jejich osobnímu rozvoji a jenom 1 % (1) odpovědělo, že vůbec nepřispívají.

18) Je pro Vás náplň vzdělávacích aktivit srozumitelná?

Srozumitelnost aktivit je velmi důležitá pro efektivitu celého vzdělávacího procesu. Na tuto otázku odpovědělo 92 % respondentů kladně. 54 % (76) uvedlo, že jsou pro ně vzdělávací aktivity srozumitelné a 38 % (54) spíše ano. Pouze pro 4 % (6) zaměstnanců je náplň spíše nesrozumitelná a další 4 % (5) nepovažují náplň za srozumitelnou.

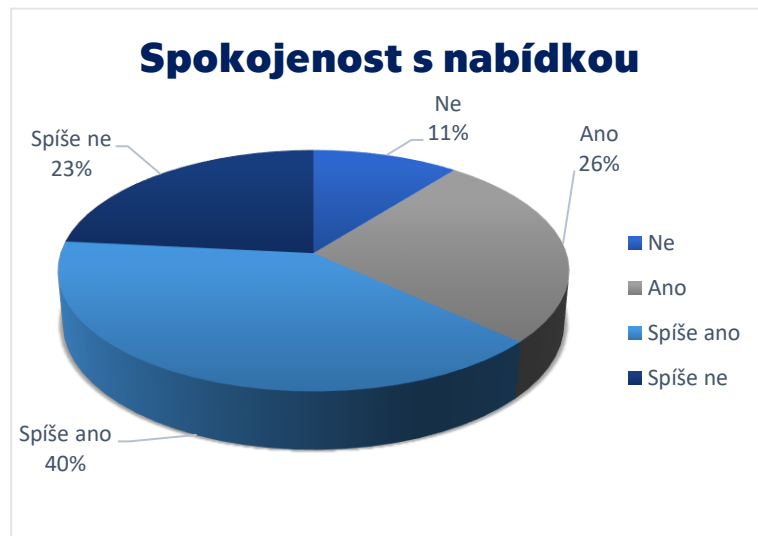
19) Jste spokojen s frekvencí vzdělávacích aktivit?



Graf 7 Frekvence vzdělávacích aktivit (Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka v dotazníku se týkala frekvence vzdělávacích aktivit. 24 % (17) respondentů považuje frekvenci vzdělávacích aktivit jako dostatečnou a jsou s ní spokojeni. 33 % (46) zaměstnanců je spíše spokojeno. Skoro 1/3 (31 %) respondentů uvedla, že jsou spíše nespokojeni s frekvencí nabízených aktivit a 17 (12 %) osob odpovědělo, že jsou přímo nespokojeni.

20) Jste spokojen s nabídkou vzdělávacích aktivit v organizaci?



Graf 8 Spokojenost s nabídkou (Zdroj: vlastní zpracování)

Předposlední otázka v dotazníku se týkala nabídky vzdělávacích aktivit. 26 % (37) respondentů je spokojeno s nabídkou a 40 % (56) je spíše spokojeno. 33 (23 %) zaměstnanců odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a 11 % (15) není vůbec spokojená s nabídkou vzdělávacích aktivit nabízenou organizací.

21) Jaká vzdělávací aktivita pro Vás byla nejpřínosnější?

V jednadvacáté a zároveň v poslední otázce dotazníku měli respondenti vyplnit svoji odpověď podle toho, jaká vzdělávací aktivita pro ně byla nejpřínosnější. Odpovědi na tuto otázku jsou rozděleny podle úseků organizace, protože zaměření jednotlivých školení se liší. Lékaři uvedli, že jim nejpřínosnější přišel například pediatrický seminář, stáž, seminář gynekologie, kongres v Kodani a ALS kurz. Respondenti z úseku NLZP uvedli například modelové situace, defenzivní jízdu, EKG kurz, ALS kurz, cvičení v metru, trauma kurzy, akutní stavy u dětí, školení krizové komunikace a farmakologie. Také se hodně objevovali odpovědi typu zatím nic, nevím, na skoro žádné jsem se nedostal apod. Respondenti ze sekce THP nejčastěji odpovídali, že nejpřínosnější vzdělávací aktivita pro ně byla první pomoc a interní školení. Ale většina odpovědí na tuto otázku (90 %) byla typu žádná, chybí vzdělávání pro THP, zatím jsem neměl možnost vyzkoušet, chybí školení a organizací nabízené vzdělání není pro THP.

7.3 SHRNUTÍ

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost a názory zaměstnanců ZZS HMP ohledně určitých aspektů podnikového vzdělávání. Cílem dotazníkového šetření bylo odpovědět na níže uvedené výzkumné otázky. Výzkumné otázky se týkaly celoživotního vzdělávání, efektivnosti vzdělávacího procesu, způsobu vzdělávání, obsahu vzdělávání, a zdali se liší spokojenost podle pohlaví, věku, délky praxe na ZZS Hl. m. Prahy, nejvyššího dosaženého vzdělání či pracovní pozice.

1) Považují zaměstnanci vzdělávání za důležité a smysluplné?

První výzkumná otázka se zabývala celoživotním vzděláváním a přístupem zaměstnanců ZZS HMP ke vzdělávání. Do dotazníku bylo zařazeno několik dílčích otázek, které poskytovaly odpověď na tuto výzkumnou otázku. První otázka v dotazníku podala jasný obraz o tom, jaký mají zaměstnanci postoj ke vzdělávání. Celkem 87 % zaměstnanců uvedlo, že je pro ně celoživotní vzdělávání v jejich oboru důležité a dalších 8 % považuje vzdělávání za spíše důležité. Z výsledků na první otázku v dotazníku vyplývá, že celkem 135 (95 %) respondentů má pozitivní postoj k celoživotnímu vzdělávání. Toto tvrzení potvrzují výsledky i u další otázky, která se týkala vzdělávacích aktivit nad rámec povinností. Zde byly také zaznamenány většinou kladné odpovědi (ano – 45 %, spíše ano – 42 %). Z výsledků na tuto otázku je usuzováno, že zaměstnanci považují vzdělávání za smysluplné, a proto se v hojné míře zúčastňují vzdělávacích aktivit nad rámec svých povinností. Téměř 92 % respondentů má pozitivní postoj ke vzdělávání v jejich organizaci, ale skoro polovina respondentů by uvítala více vzdělávacích aktivit v organizaci. Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření vyplývá, že drtivá většina zaměstnanců v organizaci považuje celoživotní vzdělávání za důležité a připadá jim smysluplné.

2) Probíhá vzdělávání v organizaci efektivně?

V pořadí druhá výzkumná otázka se zabývala podnikovým vzděláváním, zda probíhá v organizaci efektivně. Na tuto výzkumnou otázku bylo v dotazníku také několik dílčích otázek a další informace lze vyčíst ze vzdělávacího plánu a podnikového vzdělávacího cyklu. Aby vzdělávání v organizaci bylo efektivní měl by zaměstnavatel vytvářet dobré podmínky, měl by své zaměstnance motivovat a dostatečně informovat. Také musí být dodržen vzdělávací cyklus. Na základě otázek v dotazníku bylo zjištěno, že 2/3 zaměstnanců se domnívají, že je zaměstnavatel motivuje nebo spíše motivuje. Přes 75 % respondentů uvedlo pozitivní názor na podmínky, které zaměstnavatel vytváří. Ale skoro 1/5 zaměstnanců považují informovanost za nedostatečnou. Z dalších otázek vyplynulo, že 35 % respondentů negativně vnímá identifikaci vzdělávacích potřeb v organizaci. Téměř stejné procento respondentů má podobný názor na hodnocení vzdělávacích aktivit. Necelých 40 % respondentů by uvítalo, kdyby se nadřízený více zajímal o průběh a výsledky vzdělávacích aktivit. Na základě výsledků bylo zjištěno, že vzdělávání v organizaci probíhá spíše efektivně.

Zaměstnavatel se snaží vytvářet vhodné podmínky a snaží se motivovat své zaměstnance. Drobné nedostatky byly shledány u informovanosti, zájmu nadřízeného, identifikaci vzdělávacích potřeb a u hodnocení vzdělávacích aktivit. Pokud by organizace na tomto zapracovala, efektivnost celého vzdělávání by se zvýšila.

3) Vyhovuje zaměstnancům způsob vzdělávání, považují jej za efektivní?

Další výzkumná otázka byla zaměřena na způsob vzdělávání. V dotazníku byly na tuto výzkumnou otázku zaměřeny celkem čtyři dílčí otázky. Při zkoumání způsobu vzdělávání bylo zacíleno na to, jestli si mohou zaměstnanci vybrat vzdělávací aktivitu. Zda získají větší jistotu po absolvování aktivity a připadají jim profesionálně provedené. Skoro 70 % zaměstnanců hodnotilo možnost vybrat si vzdělávací aktivitu podle vlastních potřeb pozitivně. 90 % uvedlo, že absolvování vzdělávací aktivity má pozitivní vliv na jejich jistotu při výkonu práce. Přes 85 % respondentů se shodlo na tom, že vzdělávací aktivity jsou na velmi dobré úrovni a jsou pro ně srozumitelné. Nejoblíbenější vzdělávací metodou je kurz a cvičení. Tento výsledek nejoblíbenějších vzdělávacích metod je dán povahou organizace a pro většinu zaměstnanců je cvičení, kde se naučí využívat své znalosti rovnou v praxi, efektivnější než se učit teorii v učebně. Po vyhodnocení výsledků z dotazníku byl shledán způsob vzdělávání v organizaci jako velmi efektivní a drtivá většina zaměstnanců je s ním spokojena.

4) Jsou zaměstnanci spokojeni s obsahem vzdělávání, považují jej za užitečné a odpovídající jejich praxi, jejich úrovni a potřebám?

Předposlední výzkumná otázka se týká obsahu vzdělávání. V této výzkumné otázce bylo zaměřeno na to, jestli jsou vzdělávací aktivity pro zaměstnance užitečné a zda odpovídají jejich praxi. V dotazníku bylo opět na toto téma vyčleněno několik dílčích otázek, které poskytly odpověď na výzkumnou otázku. Přes 30 % respondentů se shodlo, že obsah vzdělávání nepovažují za dostatečný a nepřipraví je na všechny situace, které mohou v praxi vzniknout. Tento výsledek není zapříčiněn tím, že by vzdělání neodpovídalo zkušenostem zaměstnanců. Protože 80 % respondentů odpovědělo, že vzdělávání odpovídá jejich praxi a téměř všichni respondenti uvedli, že vzdělávání přispívá jejich osobnímu rozvoji. Přes 40 % zaměstnanců uvedlo spíše nespokojenost s frekvencí vzdělávacích aktivit a dokonce 79 % respondentů by mělo zájem o víc vzdělávacích aktivit v organizaci. Přesto je 66 % spokojeno s nabídkou vzdělávacích aktivit. Nejpřínosnější vzdělávací aktivita se liší dle skupiny zaměstnanců. Na základě výsledků bylo shledáno, že zaměstnanci ZZS HMP jsou spíše nespokojeni s obsahem vzdělávacích aktivit a s jeho užitečností. Oproti tomu se, ale většina shodla že odpovídá úrovni a praxi jednotlivých zaměstnanců. Nespokojenost je zapříčiněna tím, že velké množství zaměstnanců by uvítalo více vzdělávacích aktivit s větší frekvencí.

5) Liší se spokojenost zaměstnanců se vzděláváním dle pohlaví, věku, délky praxe na ZZS Hl. m. Prahy, nejvyššího dosaženého vzdělání či pracovní pozice?

Poslední výzkumná otázka se zabývá spokojeností zaměstnanců z pohledu identifikačních otázek. První kritérium, které bylo určeno je pohlaví. Při zkoumání těchto výsledků si musíme uvědomit, že v organizaci převládá mužské pohlaví a ženy jsou většinou pracovnice THP anebo NLZP (dispečerky). Větší zastoupení mužů vyšlo i u první identifikační otázky, která se týkala pohlaví. Většina odpovědí u mužů a žen byla ve stejném zastoupení. Ženy jsou, ale více nespokojeni například s frekvencí a s nabídkou vzdělávacích aktivit. Rozdíl mezi pohlavím je vidět například i u otázky, která je zaměřená na možnost výběru podle vlastních potřeb. 27 % z mužů má negativní postoj k výběru (označilo ne nebo spíše ne). U žen je procento negativních odpovědí o více jak 10 % větší.

Jako druhé kritérium byl zvolený věk. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že spokojenost se vzděláváním není příliš ovlivněna věkem. Při porovnání dat z jednotlivých věkových skupin je zastoupení názorů velmi podobné a žádná věková skupina se nevyznačuje velkou spokojeností nebo naopak velkou nespokojeností. Trochu překvapivé výsledky byly zaznamenány u otázky, která se týkala srozumitelnosti vzdělávacích aktivit. U věkových skupin do 45 let, odpovědělo 96 % respondentů, že jsou pro ně vzdělávací aktivity srozumitelné nebo spíše srozumitelné. Ale u věkových skupin nad 45 let uvedlo 25 % zaměstnanců negativní názor na tuto otázku, tudíž je jim vzdělávací aktivity nepřijdou srozumitelné.

Dalším kritériem byla délka praxe jednotlivých zaměstnanců v organizaci, tedy jak dlouho pracují v organizaci. Nejvíce zaměstnanců pracuje v organizaci od 1 roku do 5 let a druhé nejvyšší zastoupení mají zaměstnanci, kteří jsou v organizaci 6 až 10 let. Z porovnaných dat u otázky, která se týkala výběru aktivity podle vlastních potřeb vyplynulo, že větší spokojenost převládá u zaměstnanců, kteří jsou v organizaci do 10 let než u zaměstnanců, kteří pracují v organizaci delší dobu. Z ostatních otázek v dotazníku už nevyplývaly velké rozdíly mezi zaměstnanci s rozdílnou délkou praxe v organizaci.

Předposledním kritériem bylo nejvyšší dosažené vzdělání. Na začátku dotazníkového šetření bylo předpokládáno, že se spokojenost s nabídkou vzdělávání nebo třeba přínosností vzdělávacích aktivit v reálných situacích bude lišit podle dosaženého vzdělávání respondentů. Dotazníkové šetření, ale tuto domněnku vyloučilo a názory, které z dotazníku vyplynuly, jsou téměř rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivé skupiny zaměstnanců s různým vzděláním. Respondenti se i skoro totožně shodují v odpovědích, zda jim vzdělávací aktivity přináší osobní rozvoj. Z šetření tedy vyplynulo, že vzdělávací aktivity jsou dobře připraveny pro zaměstnance s jakýmkoliv vzděláním.

Posledním a nejspíš i nejzajímavějším kritériem je pracovní pozice v organizaci. Už při zpracování dílčích otázek z dotazníku bylo zřejmé, jaká skupina zaměstnanců je nejméně spokojená s nabízeným vzděláváním. Skupina zaměstnanců THP už v poslední dotazníkové otázce uváděla, že pro ně vzdělávání, které nabízí organizace není vhodné a nemají moc možností. Toto tvrzení vyplynulo také z celkových výsledků dotazníkového šetření. U otázky spokojenosti s nabídkou vzdělávacích aktivit, 50 % respondentů z THP uvedlo, že nejsou vůbec spokojeni. U NLZP to byly pouze 4 % a u lékařů 22 %. 85 % z THP by uvítali více vzdělávacích aktivit. Pokud už se, ale nějaká vzdělávací aktivita pro THP najde, tak také přispívá jejich osobnímu rozvoji stejně jako ostatním skupinám zaměstnanců. Další otázka, která potvrzuje nespokojenost THP je otázka zaměřená na to, jestli je vzdělávání dostatečné a připraví zaměstnance na všechny reálné situace. 30 % zaměstnanců THP uvedlo že ne, NLZP pouze 1 % uvedlo stejný názor a u lékařů 14 %. Na základě výsledků získaných z dotazníkové šetření vyplývá, že pozice v organizaci hodně ovlivňuje spokojenost se vzděláváním. Nejspokojenější je skupina NLZP, poté lékaři a jako nespokojeni se jeví zaměstnanci ze sekce THP.

Z poslední výzkumné otázky vyplynulo, že ženy v organizaci jsou více nespokojeni se vzděláváním než muži. Názory u věkových skupin, u skupin zaměstnanců podle délky praxe v organizaci a nejvyššího dosaženého vzdělání jsou si velmi podobné. Největší rozdíly spokojenosti byly zaznamenány u skupin zaměstnanců dle pozic a jako nejmíň spokojenou skupinou se jeví zaměstnanci THP.

8 NEDOSTATKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

8.1 DOPORUČENÍ KE VZDĚLÁVACÍMU CYKLU

Identifikace vzdělávacích potřeb: Identifikace vzdělávacích potřeb je první fází ve vzdělávacím cyklu. Tato fáze určuje, jak bude celý vzdělávací proces probíhat. U identifikace by nemělo být zapomenuto na firemní kulturu, hodnoty a cíle organizace, které by měly být propojené se vzděláváním. Další důležitou věcí, která nesmí být opomíjena je, že nesmí být zaměřováno pouze na vzdělávací potřeby jednotlivců, ale i na potřeby celých týmů a celé organizace. Dle informací a podkladů získaných od organizace se jeví, že určitá identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci probíhá. Zavedli osobní rozvojové plány a dále se zabývají stížnostmi a statistikami. Identifikace probíhá pouze na úrovni jednotlivých zaměstnanců a lehce se dotýká týmů (převážně výjezdových skupin). Ovšem 35 % zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo negativní názor na otázku, zda v organizaci probíhá identifikace vzdělávacích potřeb. Proto z analýzy dokumentů, výsledků z dotazníku a porovnání s teorií je usuzováno, že identifikace vzdělávacích potřeb má své nedostatky.

Organizaci je doporučeno, aby na úrovni jednotlivých zaměstnanců provedla například dotazníkové šetření, strukturované rozhovory s vedoucím nebo popis a specifikaci pracovního místa vytvořenou zaměstnancem. A pokusila se tak určit výkonnostní mezeru zaměstnanců. K tomu může použít osobní spisy zaměstnanců a popisy a specifikace pracovních míst. Popisy a specifikace jednotlivých pracovních míst v organizaci jsou dobře zpracované a pomohou identifikovat potřeby pro všechny pozice v organizaci. Na úrovni týmu by organizace mohla použít například workshopy nebo jiné skupinové aktivity, v kterých by se ukázalo jak jednotlivé týmy spoluprací a co je třeba zlepšit. Na úrovni organizace by se měli všichni zaměstnanci důkladněji seznámit s cíli organizace. Pokud bude identifikace správně probíhat, zvýší se celková spokojenost zaměstnanců s nabízeným vzděláváním. Také by se snížila celková nespokojenost THP, zmenšilo by se i procento (nyní 79 %) zaměstnanců, kteří by uvítali více vzdělávacích aktivit, a hlavně by bylo více zaměstnanců spokojeno s obsahem vzdělávání, které by je připravilo na situace v praxi.

Plánování: Druhou fází je plánování vzdělávacích potřeb. Celé plánování probíhá na velké strategické poradě VVS, kde se řeší všechny náležitosti vzdělávacího plánu. V porovnání s teorií bylo zjištěno, že plánování je v organizaci na velmi dobré úrovni. Vzdělávací plán je kvalitně zpracovaný. Jsou v něm uvedeny všechny náležitosti, které by měl vzdělávací plán mít a odpovídá na všechny podstatné otázky, jako je kdy, kde, pro jakou skupinu je vzdělávání určeno, téma apod. Drobné doporučení by se týkalo vzdělávací plán povinného vzdělávání pro THP. Tento vzdělávací plán není tak precizně zpracován jako pro LZP a NLZP.

Do vzdělávacího plánu pro THP bylo doporučeno dopsat anotaci, charakteristiku a personální zajištění kurzu. Dále by se organizace, měla více zaměřila na přání a potřeby jednotlivých zaměstnanců. Informace mohou získat z identifikace vzdělávacích potřeb.

Realizace: V pořadí třetí fází ve vzdělávacím cyklu je realizace. U realizace je důležité se zaměřit na několik prvků. Těmi jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. Jedním z nejdůležitějších prvků při realizaci vzdělávacího plánu je motivace. Z odpovědí dotazníku vyšlo, že 64 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jak je zaměstnavatel motivuje ke vzdělávacím aktivitám. Na základě výsledků z dotazníku, analýzy dokumentů a porovnání s teorií jsem bylo usouzeno, že samotná realizace vzdělávání je také na vysoké úrovni. Z dotazníku vyplynulo, že aktivity jsou profesionálně provedené, srozumitelné, a hlavně dodávají účastníkům větší jistotu při výkonu práce, odpovídají jejich zkušenostem a přispívají osobnímu rozvoji. Menší doporučení je navrženo k frekvenci vzdělávacích aktivit, s kterou nejsou zaměstnanci příliš spokojeni. Tento problém je možné zařadit i do fáze plánování.

Hodnocení: Poslední fází je hodnocení. Aby byl správně dokončen celý cyklus a měl požadovaný účinek je potřeba provést i hodnocení vzdělávání. Hodnocení v organizaci probíhá pomocí dotazníku, dále globálním dopadem na organizaci a vyhodnocováním statistických dat. Na základě poskytnutých informací a dat je patrné, že určité hodnocení probíhá. V dotazníku odpovědělo 68 % respondentů pozitivně na to, jestli v organizaci probíhá hodnocení vzdělávacích aktivit. Přesto je navrženo organizaci, aby zlepšila svůj systém hodnocení. Všichni zaměstnanci by měli zaznamenat, že v organizaci hodnocení probíhá a vedení tím zjistí, jak efektivní vzdělávání bylo. V první řadě by organizace mohla zavést hodnocení po skončení vzdělávacích aktivit. Vedení organizace tím dostane zpětnou vazbu k metodám, lektorovi, obsahu apod. K tomuto hodnocení by byl nejvhodnější dotazník nebo rozhovor s vedoucím. Dále je organizaci doporučeno, aby byli zaměstnanci testováni po uplynutí určité doby, co se vzdělávání konalo. Testování ověří, jak přínosná vzdělávací aktivita byla. Může jít o test, pozorování či rozhovor. Poté by měli výsledky vyhodnotit a poskytnout zpětnou vazbu zaměstnancům. Pokud organizace provede hodnocení, zjistí, s čím jsou jejich zaměstnanci nespokojeni, a hlavně jaký je důvod nespokojenosti. S těmito informacemi mohou pak dále pracovat a využít je při plánování dalších vzdělávacích aktivit.

8.2 OSTATNÍ DOPORUČENÍ

Po analyzování dokumentů, výsledků z dotazníkového šetření a porovnání s teorií je zapotřebí zdůraznit ještě pár bodů, na které by se měla organizace zaměřit, aby se zvýšila celková spokojenost zaměstnanců s nabízeným vzděláváním. Kromě doporučení ke vzdělávacímu cyklu je organizaci doporučeno, aby zapracovala ještě na několika aspektech.

Informovanost: V první řadě by se organizace měla zaměřit na informovanost o nabízeném vzděláváním. Celkem 1/5 zaměstnanců se domnívá, že informovanost je spíše nedostatečná. Organizaci je doporučeno, aby více využít služební emaily, pomocí kterých by připomínala svým zaměstnancům vzdělávací plán na následující období. V emailu by mohly být upozornění na vzdělávací aktivity pro konkrétní skupinu zaměstnanců.

Zájem nadřízeného: Další doporučení se týká vedoucích zaměstnanců organizace. 40 % zaměstnanců by uvítalo, aby se nadřízený více zajímal o průběh a výsledky vzdělávacích aktivit. Vedoucí jednotlivých oddělení by mohli například provádět hodnotící rozhovor po skončení vzdělávací akce a vzbudit tak u zaměstnanců pocit, že se o výsledky vzdělávání někdo zajímá. Zvýšila by se tím i motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Více vzdělávacích aktivit: V dotazníku vyšlo, že 79 % zaměstnanců by uvítalo více vzdělávacích aktivit čili odpověděli na tuto otázku ano nebo spíše ano. 79 % je velkým upozorněním pro organizaci a měli by se tímto problémem zabývat. S tímto problémem souvisí i další výsledek. A to, že téměř 30 % respondentů uvedlo, že spíše nepovažují vzdělávací aktivity za dostatečné a nepřipraví je na všechny situace, které mohou vzniknout při výkonu jejich práce. Pokud bude kvalitně provedená identifikace vzdělávacích potřeb, tyto procenta se velmi sníží a spokojenost zaměstnanců se zvýší.

THP: Poslední doporučení se týká úseku pracovníků THP. Kromě přepracování vzdělávacího plánu je organizaci také doporučeno, aby rozšířila nabídku kompetenčního a volitelného vzdělávání pro tyto zaměstnance. Zastoupení těchto zaměstnanců je v organizaci menší a většinou nepracují v terénu, ale přesto by jim také měla být věnována pozornost. Návratnost z této sekce je pouze 20 %, ale i přesto by organizace měla zjistit příčiny nespokojenosti pracovníků ze sekce THP. Takto nízká návratnost je nejspíš důsledkem nezájmu z řad zaměstnanců ze sekce THP a nejspíš i pocitem, že se jich vzdělávání v organizaci příliš netýká.

Pro bližší a přesnější doporučení by byla vhodná větší návratnost dotazníků. Při nynějších návratnosti lze vyvozovat závěry, ale musí se brát v potaz, že celková návratnost je 29 %.

ZÁVĚR

Jak už bylo zmíněno, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost, ale také velmi obtížná. Neexistuje univerzální vzdělávací plán pro všechny organizace. Každá organizace je jedinečná a má své zaměstnance, kteří mají rozdílné potřeby.

V teoretické části byly popsány základní teoretická východiska, která souvisejí s podnikovým vzděláváním. Tato část obsahuje také elementární pojmy, které se týkají daného tématu. Dále byl v této části přiblížen vzdělávací cyklus a metody vzdělávání.

V praktické části byla uvedena charakteristika organizace Zdravotnické záchranné služby hlavního města Prahy. Byl popsán vzdělávací cyklus organizace včetně vzdělávacího plánu. Další část praktické části se zabývala výsledky dotazníkového šetření v organizaci. Na základě analýzy dokumentů a výsledků z dotazníku byly zodpovězeny výzkumné otázky. V závěru byly sepsány zjištěné nedostatky vzdělávání v organizaci a navržena doporučení pro získání větší spokojenosti zaměstnanců. Tímto byl splněn cíl práce. Přesným cílem práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s obsahem a formou vzdělávání v organizaci ZZS HMP a identifikovat případné oblasti ke zlepšení.

Na základě zodpovězení výzkumných otázek bylo zjištěno, že většina zaměstnanců organizace považuje celoživotní vzdělávání za důležité a smysluplné. Až na pár nedostatků probíhá vzdělávání v organizaci efektivně a drtivá většina zaměstnanců je se způsobem vzdělávání v organizaci spokojena. Nespokojenost byla shledána s obsahem vzdělávacích aktivit, velká část zaměstnanců by uvítala více těchto aktivit s větší frekvencí. Spokojenost se vzdáváním se příliš neliší dle věkových skupin, dle délky praxe u organizace ani nejvyššího dosaženého vzdělání. Bylo zjištěno, že ženy v organizaci jsou více nespokojeni než muži. Jediný velký rozdíl spokojenosti byl shledán u jednotlivých skupin zaměstnanců. Zaměstnanci ze skupiny THP se jeví jako nejméně spokojená skupina. Nejspokojenější s nabízeným vzděláním je skupina nelékařských zdravotnických pracovníků.

V závěru praktické části byly sepsány zjištěné nedostatky a bylo navrženo doporučení pro organizaci. Toto doporučení shledávám jako hlavní přínos mé práce. Organizaci bylo navrženo, aby ve vzdělávacím cyklu se více zaměřila na identifikaci vzdělávacích potřeb a na hodnocení vzdělávacích aktivit. Další doporučení se týkala zlepšení informovanosti o nabízeném vzdělání a také aby se nadřizený více zajímal o průběh a výsledky vzdělávání. Také bylo doporučeno, aby organizace zavedla více vzdělávacích aktivit a aby se zaměřila a více prozkoumala nespokojenost zaměstnanců ze skupiny THP.

Vedení organizace projevilo zájem o výsledky této práce. Návratnost 29 % hodnotí jako úspěch, na základě jejich zkušeností s šetřením v organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-073.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-807-4521-133.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4729-145.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4714-578.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.

MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-807-2612-659.

Organizační struktura ZZS HMP. ZZS HMP, 2017

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

Popis a specifikace pracovních míst. ZZS HMP, 2017

PŮČEK, Milan, 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy. ISBN 80-239-6154-3.

Současnost ZZS HMP, *Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy* [online]. [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.zzshmp.cz/o-zzs-hmp/soucasnost-zzs-hmp/>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-808-6723-808.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4736-518.

Vzdělávací plán ZZS HMP pro rok 2017. ZZS HMP, 2017

WILSON, John P., 1999. *Human resource development*. 1st ed. London: Kogan Page Limited. ISBN 07-494-3050-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	8
Obrázek 2 Oblasti vzdělávání	12
Obrázek 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání	15
Obrázek 4 Prvky procesu realizace vzdělávání	18
Obrázek 5 Logo ZZS HMP.....	29
Obrázek 6 Organizační struktura	29

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Úseky organizace.....	35
Graf 2 Celoživotní vzdělávání	37
Graf 3 Informovanost	38
Graf 4 Identifikace vzdělávacích potřeb	39
Graf 5 Hodnocení vzdělávacích aktivit	40
Graf 6 Množství vzdělávacích aktivit	42
Graf 7 Frekvence vzdělávacích aktivit	43
Graf 8 Spokojenost s nabídkou	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klady a zápory vzdělávání v organizaci.....	33
---	----

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dotazník spokojenosti zaměstnanců ZZS HMP

Vážený zaměstnanci organizace ZZS HMP,

jmenuji se Tereza Hrušková a jsem studentkou 3. ročníku ČVUT oboru Management a Ekonomika se zaměřením na Personální management. Ráda bych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitou součástí mé bakalářské práce. Cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců ZZS HMP s obsahem a formou vzdělávání, které jim organizace nabízí a případně identifikovat oblasti ke zlepšení. Vyplnění dotazníku Vám zabere jen pár minut a je zcela anonymní. Prosím o vyplnění dotazníku v co nejkratším termínu. Předem děkuji Tereza Hrušková

1. Považujete celoživotní vzdělávání ve Vašem oboru za důležité? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Pokud máte možnost, zúčastníte se vzdělávací aktivity nad rámec povinností? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Motivuje Vás zaměstnavatel k účasti na vzdělávacích akcích? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Máte dostatek informací o nabízeném vzdělávacím programu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Vytváří zaměstnavatel dobré podmínky pro vzdělávání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Probíhá v organizaci identifikace vzdělávacích potřeb? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Zajímá se nadřízený o průběh a výsledky vzdělávacích aktivit? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Probíhá v organizaci hodnocení vzdělávacích aktivit? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Máte možnost výběru vzdělávacích aktivit podle Vašich potřeb? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Získáte po vzdělávací aktivitě větší jistotu při vykonávání Vaší práce? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Považujete vzdělávací aktivity za profesionálně provedené? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jaký je Váš postoj ke vzdělávání ve Vaší organizaci? *

Označte jen jednu elipsu.

- Kladný
- Spíše kladný
- Spíše záporný
- Záporný

13. Jaká vzdělávací metoda Vám nejvíce vyhovuje? *

Označte jen jednu elipsu.

- Kurz
- Stáž
- Soutěž
- Seminář
- Cvičení
- Jiné: _____

14. Považujete vzdělávání nabízené Vaší organizací jako dostatečné, dokáže Vás připravit na všechny situace které mohou v praxi vzniknout? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Myslíte si, že vzdělávání nabízené organizací odpovídá Vaší praxi a zkušenostem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Uvítal/a byste více vzdělávacích aktivit na Vašem pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Přispívá vzdělávací aktivita k Vašemu osobnímu rozvoji? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Je pro Vás náplň vzdělávacích aktivit srozumitelná? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Jste spokojen s frekvencí vzdělávacích aktivit? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jste spokojen s nabídkou vzdělávacích aktivit v organizaci? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jaká vzdělávací aktivita pro Vás byla nejpřínosnější? *

22. Jste: *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
- Muž

23. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

- do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- více jak 55 let

24. V jakém úseku organizace pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- Lékař/ka
- Nelékařský zdravotnický personál (řidič, záchranář/ka a operátor/ka ZOS)
- Technicko-hospodářský pracovník (THP)

25. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské (Bc.)
- Vysokoškolské (Mgr., Ing.)

26. Jak dlouho pracujete v ZZS HMP? *

Označte jen jednu elipsu.

- do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- více jak 15 let

Poděkování

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku. Pokud byste měli dotazy, můžete se na mě obrátit na email: Terka.Hruskova@seznam.cz

ZKRATKY

ALS	Advanced Life Support (kurz zaměřený na péči o kriticky nemocné pacienty a resuscitaci)
Bc.	Bakalář
BOZP a PO	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana
ČR	Česká republika
EKG	Elektrokardiogram
Hl. m.	Hlavní město
ICT ZOS	Informační a komunikační technologie zdravotnického operačního střediska
Ing.	Inženýr
LVS	Letecká výjezdová skupina
LZP	Lékařský zdravotnický pracovník
Mgr.	Magistr
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
PVS	Provoz výjezdových skupin
RLP	Rychlá lékařská pomoc
RZP	Rychlá zdravotnická pomoc
THP	Technickohospodářský pracovník
VVS	Vzdělávací a výcvikové středisko
ZOS	Zdravotnické operační středisko
ZZS	Zdravotnická záchranná služba
ZZS HMP	Zdravotnická záchranná služba Hlavního města Prahy

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Hrušková

V Praze dne: 15. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis