

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Employee training and development in the organization

Kateřina Petříčková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň duben 2021

v.r. Kateřina Petříčková

podpis autorky

Poděkování

Děkuji vedoucí své bakalářské práce Ing. Monice Volfové za pomoc a odborné vedení při zpracování tohoto tématu. Rovněž děkuji ředitelce a personalistce neziskové organizace Diakonie Západ za konzultace a poskytnuté informace, které se staly důležitým podkladem k vypracování této práce.

Obsah

Obsah	7
Úvod	9
1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	10
1.1 Výchova	11
1.2 Vzdělávání a vzdělání	11
1.3 Učení	11
1.4 Rozvoj	12
2 Prostředí firemního vzdělávání	13
2.1 Vnější prostředí	13
2.2 Vnitřní prostředí	13
2.3 Podnikové vzdělávání	14
2.4 Systém podnikového vzdělávání	15
2.4.1 Identifikace a analýza potřeb	16
2.4.2 Plánování vzdělávání	18
2.4.3 Realizace vzdělávání	19
2.4.4 Vyhodnocování vzdělávacího plánu	19
2.5 Vzdělávací aktivity	21
2.5.1 Osobnost zaměstnance a jeho motivace	21
2.5.2 Osobnost lektora a jeho výukový styl	21
2.5.3 Metody vzdělávání a typy vzdělávacích aktivit	22
2.5.3.1 Vzdělávací aktivity „on the job“	23
2.5.3.2 Vzdělávací aktivity „off the job“	24
2.6 Učí se organizace	25
3 Diakonie ČCE – středisko Západní Čechy	27

3.1	Nezisková organizace Diakonie ČCE.....	27
3.1.1	Právní rámec pro poskytování sociálních služeb v České republice.....	27
3.1.2	System řízení Diakonie ČCE.....	28
3.2	Představení Diakonie Západ.....	29
3.2.1	Organizační struktura Diakonie Západ	30
3.2.2	Personální práce v Diakonii Západ	30
3.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Diakonii Západ	31
3.3.1	Proces vzdělávání v Diakonii Západ.....	32
4	Dotazníkové šetření v Diakonii Západ	34
4.1	Interpretace výsledků.....	34
4.2	Shrnutí analýzy	55
4.3	Návrh opatření	55
	Závěr.....	57
	Seznam použitých zdrojů.....	58
	Seznam tabulek.....	59
	Seznam obrázků	60
	Seznam příloh	61

Úvod

Vzdělávání a rozvoj nás provází od úplného počátku našeho života. Každý den máme příležitost učit se novým věcem. Již jako malé děti objevujeme svět a učíme se chápat, jak funguje. Vzdelávání a rozvoj je nutné vnímat jako celoživotní proces.

Člověk je tvor, který dokáže neustále něco vymýšlet, objevovat a vynalézat. Dnešní doba je velmi rychlá a neustále přináší něco nového. Co se používalo a bylo moderní před pár lety, může být dnes vnímáno jako zastaralé a nefunkční. To, co se ve školách učili naši rodiče, už dnes neplatí. A nejen, že se s novinkami seznamují mladí lidé, ale ani starší lidé nejsou ušetřeni. I oni se učí používat nové technologie, metody práce, nové přístroje. Jinak by ve svém zaměstnání neobstáli. Zkušenosti ukazují, že bez dalšího vzdělávání to v dnešní době prostě nejde. Autorka považuje toto téma jako velmi důležité, a proto si ho vybrala jako téma své bakalářské práce. Zajímá ji především vzdělávání dospělých, a proto je těžištěm její práce oblast rozvoje a formálního vzdělávání pracovníků v konkrétní organizaci. Cílem práce je provést analýzu stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků v této organizaci, stav zhodnotit a následně navrhnout doporučení ke zlepšení v dané oblasti.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole autorka vysvětluje základní pojmy jako výchova a vzdělávání či učení a rozvoj v obecné rovině. Druhá kapitola se věnuje popisu firemního prostředí v kontextu vzdělávání, vzdělávacímu procesu a také typům vzdělávacích aktivit. Součástí této kapitoly je též vymezení pojmu „Učíci se organizace“. Třetí a čtvrtá kapitola se již prakticky týkají vybrané organizace. Autorka nejprve představuje neziskovou organizaci Diakonii ČCE – středisko Západní Čechy (Diakonii Západ) a také procesy vzdělávání a rozvoje pracovníků, které má pro tuto oblast zpracovanou. Dotazníkové šetření pak prostřednictvím stanovených otázek zjišťuje, jak pracovníci v této organizaci vzdělávání vnímají i jak je stanovený proces realizován a uplatňován v praxi. Odpovědi respondentů jsou zpracovány a vyhodnoceny a z výsledků jsou vytvořeny návrhy na změny, které mohou Diakonii Západ v této oblasti posunout k vyšší kvalitě vzdělávacího procesu. Výstupy této práce budou předány managementu organizace k praktickému využití, čímž tato práce zvyšuje svůj smysl a uplatnění.

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Dnes ve světě panuje mezi všemi podniky a organizacemi velká konkurence, a právě kvůli tomu je důležité jít s dobou a nebýt „pozadu“. Jsme svědky velmi rychlého inovování všech možných zařízení, přístrojů a technologií. Vždyť každý přístroj, a i každá metoda, technika přece může být vždy ještě lepší, efektivnější a modernější. To platí i v případě vzdělávání a rozvoje pracovníků. Požadavky na pracovníky v této moderní společnosti se také neustále zvyšují. Je tedy důležité, aby člověk své znalosti neustále obohacoval a rozvíjel se.

Klíčovou roli ve vzdělávání dospělých pracovníků dnes hrají hlavně firmy a podniky, ve kterých jsou zaměstnáváni. Každý zaměstnavatel potřebuje schopný a výkonný tým, který půjde s dobou. V dnešní době už je tedy na denním pořádku, že firmy nabízejí a zprostředkovávají svým pracovníkům různé vzdělávací kurzy. A aby zaměstnavatel mohl nabízet moderní vzdělávání, i on sám sebe musí rozvíjet. Školením tedy prochází i management, včetně například ředitele a personalisty.

Bývaly časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl jen hmotný majetek. Tato doba je už ovšem dávno pryč. Dnes můžeme najít podniky, které nevlastní žádný majetek a jejich hlavní zdroj konkurenční hodnoty pramení právě ze znalostí a vědomostí zaměstnanců. Postupem času si všichni manažeři a ředitelé uvědomili, že největší hodnotu pro ně mají právě vzdělaní pracovníci, kteří dokážou sdílet informace, účelně spolupracovat a rozvíjet své znalosti, které jsou potřebné k efektivnímu fungování podniku jako celku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dnes jsou snad ve všech odvětvích nejvzácnější a nejžádanější vysoce kvalifikovaní lidé. V minulosti se za vzdělaného člověka pokládal někdo, kdo uměl psát, číst a počítat. V dnešní době máme povinnou školní docházku skoro po celém světě a těžce by se hledal člověk v moderní společnosti, který tyto základní tři předpoklady neovládá. Je tedy zřejmé, že ambiciózní lidé, kteří se chtějí stát více kvalifikovanými, nezůstanou jen u základní školy, ale míří „výš“. K dispozici jsou jim střední školy, vysoké školy, univerzity třetího věku (určeny převážně pro seniory a osoby pobírající invalidní důchod), programy celoživotního vzdělávání, a také nespočet různých vzdělávacích agentur nabízejících řady specializovaných kurzů a programů.

V této kapitole budou popsány hlavní pojmy z oblasti vzdělávání – výchova, vzdělání a vzdělávání, učení a rozvoj.

1.1 Výchova

Profesionalita a odbornost pracovníka nezávisí pouze na jeho vzdělání. Důležitou roli hraje také výchova a sociální prostředí, ze kterého přichází. Samy znalosti a dovednosti bez patřičné cílevědomosti, ambicióznosti, ale také například bez pokory a touhy vše naučené předávat dál, by sice znamenaly, že toho člověk ví víc, ale jeho rozvoj a tím i rozvoj celé společnosti by byl omezen. Člověk je tvor společenský, a i v tomto případě se dá říct, že se jeho potenciál zvyšuje ve spolupráci s kolegy. Výchova má zajisté také vliv na to, jaké zaměstnání si člověk vybírá a jak se k němu vztahuje. Jednoduše by se dalo říct, že *výchova* je proces, během kterého se utváří osobnost člověka. Vzdělávání pak už tuto osobnost spíše dále dotváří (Vodák & Kucharčíková, 2011).

„Výchovou se rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 76).

1.2 Vzdělávání a vzdělání

„*Vzdělávání* je proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří na vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky“ (Veteška, 2016, s. 79).

Vzdělání lze chápat jako výsledek procesu vzdělávání. Proces vzdělávání je ale velmi těžké konkrétně časově specifikovat, jak už bylo řečeno dříve – učíme se, rozvíjíme a vzděláváme celý život, ať si to uvědomujeme, nebo ne. Vzdělání je ovšem určitě jedna z klíčových věcí pro úspěch v našem životě. Je pravděpodobné, že vzdělaný člověk se lépe dokáže uplatnit v zaměstnání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

1.3 Učení

„Učení je chápáno jako proces, při němž jsou informace vnímány, pochopeny, internalizovány a je vynaloženo vědomé úsilí k jejich využití“ (Jermář, 2017, s. 71).

Učení nám tedy pomáhá získávat určité znalosti, návyky, zkušenosti a dovednosti. Od malička, když nás rodiče vychovávají, se učíme určitému chování a postojům. Schopnost učení nemají pouze lidé, ale také zvířata či dokonce stroje nebo informační systémy. Velmi důležitou roli v procesu učení hraje *paměť*. Vlastností paměti je uchovávání našich poznatků a následná implementace produktů procesu učení (Jermář, 2017).

Podle Armstronga (2015) by se mělo *učení se* odlišovat od *výcviku*. Zatímco *učení se* je samostatná činnost, kterou jedinec provádí sám, *výcvik* je realizován zvenku a organizace ho musí svým zaměstnancům zprostředkovat.

Dle Tiché a Hrona (2002) můžeme *učení se* rozdělit na čtyři základní oblasti:

- získávání znalostí (co se učit);
- získávání dovedností (jak se učit);
- osobní rozvoj (vlastní potenciál každého z nás);
- společné bádání (dosahování cílů společně).

1.4 Rozvoj

Dle Jermáře (2017) můžeme význam slova *rozvoj* chápat ve třech hlavních rovinách. Rozlišuje:

- rovinu individuálního rozvoje;
- rovinu skupinového – týmového rozvoje;
- rovinu organizačního rozvoje.

V individuálním rozvoji má člověk potřebu rozvíjet svůj osobní a profesní potenciál, aby byl schopný zvládat různé nároky, které jeho pracovní pozice vyžaduje. Za týmový a organizační rozvoj se obvykle označuje nějaký cílený plánovaný postup. Úsilí je vkládáno především do zvýšení týmové a organizační efektivity. Součástí týmového rozvoje může být také řada metod jako je například *teambuilding* (Jermář, 2017).

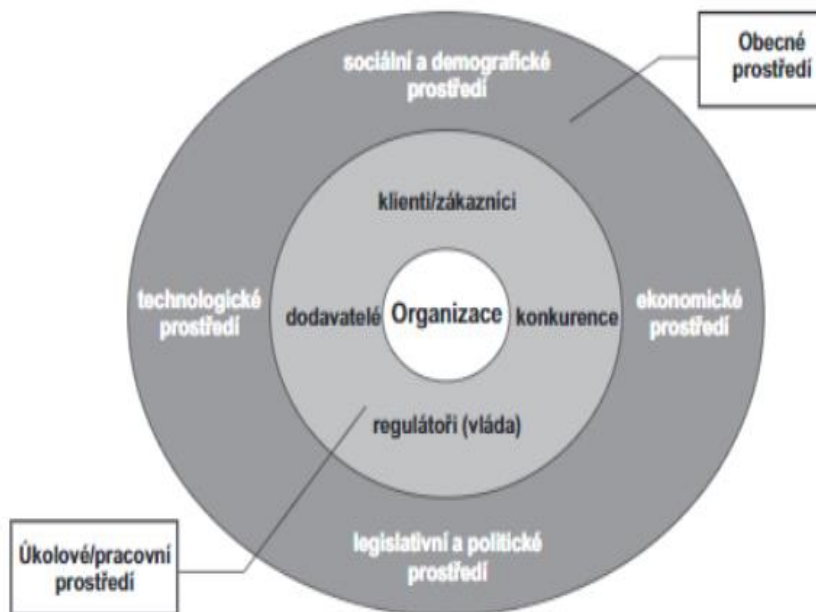
2 Prostředí firemního vzdělávání

2.1 Vnější prostředí

Každá firma či organizace je ovlivňována děním v ní samé či prostředím mimo ni.

Bartoňková (2010) ve své knize *Firemní vzdělávání* uvádí základní členění – viz obrázek 1 níže. Vnější prostředí je sociální (demografické), technologické, ekonomické, legislativní. Důležité je, že pokud nastane změna v některé z jeho oblastí, může to vyvolat potřebu vzdělávání. Příkladem změny ve vnějším prostředí může být změna technologie, legislativy, nový konkurent atd.

Obr. 1: Vnější prostředí organizace



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 23)

2.2 Vnitřní prostředí

Do interního prostředí dle Bartoňkové (2011) spadají veškeré interní procesy probíhající v dané firmě. Pro fungování ve firemním prostředí existují dvě základní východiska. Jsou to:

- existence a provázanost politiky v podniku, strategie podniku, dále také strategie řízení lidských zdrojů či vzdělávání pracovníků;
- vytvoření institucionálních a organizačních předpokladů vzdělání.

2.3 Podnikové vzdělávání

Podnikové neboli firemní vzdělávání je vzdělávací proces, který organizuje sám podnik pro své zaměstnance. Součástí je jak samotné vzdělávání pracovníků na pracovišti, tak i mimo pracoviště.

Cílem podnikového vzdělávání by nemělo být jen samotné předání poznatků a informací, ale měl by být také kladen velký důraz na seberealizaci jakožto nejučinnější motivační nástroj pro zaměstnance. Mělo by tedy docházet ke sjednocování podnikových a osobních cílů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dále podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je vzdělávání zaměstnanců v dnešní době jednou z důležitých a základních personálních činností organizace. Souvisí také s celkovým plánováním lidských zdrojů, s nábořem a výběrem pracovníků. Dalo by se tedy jednoznačně říci, že podnikové vzdělávání je investice do lidských zdrojů podniku, což je v dnešní době jedno z nejdůležitějších bohatství společnosti. Když podnik umožňuje a organizuje vzdělávání svých pracovníků, dává tak najevo svým zaměstnancům, že si jich váží a jsou pro něj důležití.

Nutné je, aby vzdělávání bylo efektivní a pravidelné, a tím pádem také zaručovalo návratnost vložených prostředků. Vzdělávání by mělo být systematické a mělo by vycházet z celkové strategie daného podniku. Velmi potřebná je spolupráce, ať už mezi jednotlivými odděleními v podniku, interními či externími odborníky a také se samotnými vzdělávacími institucemi.

Vodák a Kucharčíková (2011) dělí vzdělávání na tři skupiny:

- Musí se realizovat.

Často jde o vzdělávání dané zákonem, součástí jsou základní nároky na vzdělávání. Toto vzdělávání je nutností, aby měli pracovníci potřebné znalosti a dovednosti ke zvládnutí své práce a dosáhli určitých cílů.

- Mělo by se realizovat.

Vzdělávání je realizováno za dosažením určitého přínosu užitku do podniku.

- Podnik ho chce realizovat.

Výsledky zde nemusí být vidět okamžitě, projevují se až v delším časovém období.

Oblasti firemního vzdělávání dle Hroníka (2007):

- funkční vzdělávání: často je předmětem certifikace. Navazuje na popis práce a je podmínkou, aby vůbec mohl zaměstnanec svou práci vykonávat;
- doplňkové funkční vzdělávání: považuje se za doplňující či rozšiřující k funkčnímu vzdělávání;
- manažerské vzdělávání: může mít více podob. Jde například o řešení problémů v týmu či o rozvoj dalších manažerských dovedností;
- účelové vzdělávání: většinou je zaměřeno na rozvíjení takzvaných měkkých dovedností;
- vzdělávání povinné ze zákona: část vzdělávacích činností, která je povinná pro všechny zaměstnance;
- IT školení;
- jazykové vzdělávání zaměřené na rozvoj cizího jazyka.

2.4 Systém podnikového vzdělávání

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vychází proces vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie, politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.

Systematické vzdělávání zaměstnanců přináší mnoho výhod jak pro samotné zaměstnance, tak pro podnik jako celek. Uvedme například:

- odborně připravení pracovníci zvyšují kvalitu služeb či produktů podniku;
- neustálé zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců rozvíjí i jejich osobnost;
- zlepšují se vztahy mezi podnikem a zaměstnanci, ti se stávají loajálnějšími;
- zaměstnanci jsou motivováni pro další práci;
- zvyšuje se pracovní výkon a produktivita práce.

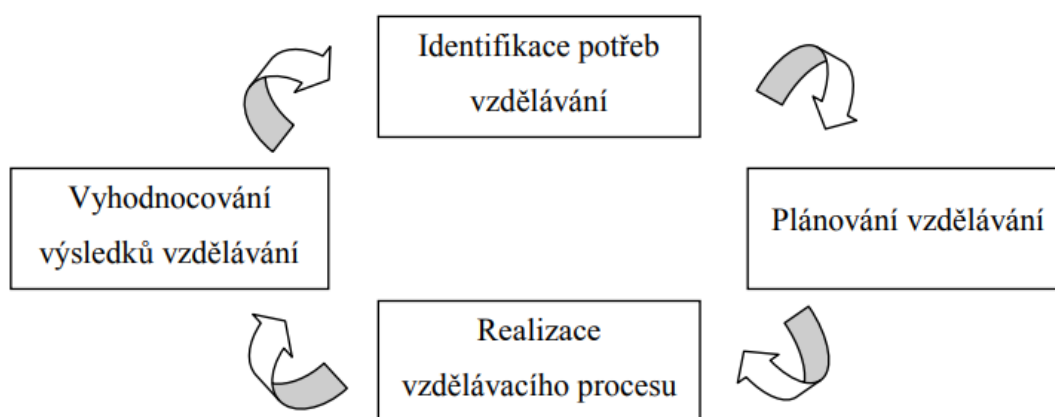
Podnikové vzdělávání, jak už bylo zmíněno výše, může být realizováno interně (odborníci přímo uvnitř firmy / vlastní školící centrum) nebo externě (instituce poskytující tyto služby). V současné době jsou moderní také tzv. „kurzy na klíč“, kdy si firma objedná externistu a ten přijede proškolit tým zaměstnanců přímo do prostor společnosti. Tyto kurzy jsou ekonomicky efektivnější v případech, kdy je zapotřebí v jednom tématu proškolit větší počet zaměstnanců, a zároveň mohou mít „teambuildingový potenciál“. Zaměstnanci se ho účastní společně, vzájemně se

poslouchají, spolupracují při plnění úkolů, poznávají se, obsah kurzu se může rovnou promítat do potřeb daného pracoviště (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Aby bylo podnikové vzdělávání efektivní, musí být realizováno dlouhodobě a je nutné ho realizovat ve čtyřech, pravidelně se opakujících fázích:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

Obr. 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák & Kucharčíková (2011, s. 84)

Z časového hlediska je pro systematické vzdělávání důležité nastavit pravidelný harmonogram jednotlivých fází. Celý proces může být realizován v období několika let, nejčastěji však organizace plánují v rámci ročního období. Fáze identifikace a analýzy potřeb a fáze vytváření vzdělávacího plánu může probíhat např. na začátku kalendářního roku, v průběhu roku má zaměstnanec či organizace prostor pro jeho realizaci a v závěru kalendářního roku pak nastává vyhodnocení výsledků, které se zároveň rovnou překlápí zpět do první fáze nové analýzy potřeb (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.4.1 Identifikace a analýza potřeb

Pro vytvoření efektivního vzdělávacího plánu je nutné nejprve identifikovat potřeby, které organizace či jednotliví zaměstnanci v oblasti vzdělávání mají. Ve fázi analýzy je tedy nutné získat informace o současném stavu dovedností, znalostí a schopností jednotlivců či týmů v podniku, důležité je také posoudit jejich výkonnost při plnění

pracovních požadavků. Získané údaje se porovnají s požadavky na danou pracovní pozici či optimální požadovanou úroveň výkonnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je vhodné, aby si při vyhodnocování potřeb organizace v této fázi procesu hodnotitelé (zde nejspíše management organizace) zároveň kladli následující otázky:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za odvádění těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem této části procesu je pak tedy porovnání stávajících požadavků a očekávání od dané pracovní pozice, míra jejich naplnění konkrétním pracovníkem, zjištění případných nedostatků a identifikace potřeb a návrh vhodných vzdělávacích aktiv jak pro pracovníka, tak potažmo i pro celou organizaci.

Dle Koubka (2007) existuje několik zdrojů informací, jež můžeme využít pro charakteristiku potřeb vzdělávání. Tyto údaje zjišťujeme nejčastěji z těchto oblastí:

- údaje týkající se jednotlivých pracovních aktivit a míst (specifikace, popisy pracovních míst, způsob vedení, kultura pracovních vztahů atd.);
- údaje týkající se celé organizace (celková struktura organizace, zdroje – lidské i finanční, počet pracovníků a jejich pracovní doba atd.);
- údaje týkající se jednotlivých pracovníků (informace ohledně vzdělání, výsledky hodnocení pracovních výkonů, účast na vzdělávacích programech atd.).

Hlavním cílem veškerých vzdělávacích aktivit by dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) mělo být zvýšení výkonnosti jak u jednotlivých pracovníků, tak i u podniku jako celku. K tomu, aby management mohl požadovaný výkon posoudit, musí mít k dispozici určitou porovnávací úroveň nebo standard.

- Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání.
- Výkonnostní standard potom poskytuje informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních, tedy standardních pracovních podmínek.

V realizaci systematického vzdělávání pracovníků v organizaci můžeme tedy vidět nejen smysl při překonávání aktuálně zjištěných nedostatků, důležité ale také je to, že jsou

zaměstnanci současně také připravováni na nové příležitosti a situace, které mohou nastat kdykoliv v budoucnu.

2.4.2 Plánování vzdělávání

Jakmile je jasné, v jakých oblastech je zapotřebí pracovníka či tým vzdělávat, je nutné navrhnout plán, prostřednictvím kterého bude vzdělávání probíhat.

Vzniká tzv. individuální vzdělávací plán pracovníka, potažmo vzdělávací plán organizace. Jeho součástí jsou vzdělávací cíle, které slouží jako měřítko pro porovnání s dosaženými výsledky. Každý plán poté obsahuje seznam aktivit, jejichž prostřednictvím bude stanovených cílů dosaženo. Plán by měl být co nejkonkrétnější.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) by měl správně vytvořený plán obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Při vytváření plánu hrají roli konkrétní možnosti zaměstnavatele, a to především v oblasti finančních prostředků a časových dispozic, které mohou být na systematické vzdělávání pracovníků vynaloženy.

K fázi plánování patří bezpochyby velmi důležitá část, kterou je stanovení přesného rozpočtu pro konkrétní vzdělávací projekt. Následně se rozpočet buď schvaluje, nebo upravuje a následně realizuje (Koubek, 2007).

Financování se dle Dvořákové et al. (2007) skládá z následujících položek:

- fixní – pro zajišťování dlouhodobých programů;
- variabilní – pro operativní vzdělávací projekty;
- rezervní – pokrytí nenadálých či neplánovaných požadavků na vzdělávání.

2.4.3 Realizace vzdělávání

V okamžiku, kdy je plán vzdělávání vytvořen, může začít jeho realizace. Dle stanovených aktivit probíhají pravidelné vzdělávací aktivity, jednorázové kurzy či školení, v některých případech může být stanoveno například i samostudium. Zaměstnanec se vzdělává samostatně, příp. společně se svými kolegy.

V průběhu realizace plánu je vhodné, aby proběhla alespoň 1x ročně kontrola plnění stanoveného plánu. Dle nastavených parametrů evaluace jednotlivých vzdělávacích aktivit může zaměstnanec jako důkaz kvalitně absolvovaného školení předávat získané znalosti a dovednosti svým kolegům, kteří se této vzdělávací aktivity přímo neúčastnili. Pro nadřízeného pracovníka je tento způsob „kontroly“ ověřením toho, že vzdělávací aktivita byla vybrána smysluplně a má potřebný efekt v oblasti rozvoje pracovníka či týmu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.4.4 Vyhodnocování vzdělávacího plánu

Vyhodnocování a evaluace firemního vzdělávání je v knize Vodáka a Kucharčíkové (2011) popisováno jako velmi důležitá součást celého procesu vzdělávání. Jedná se o komplexní proces, který má za úkol měřit celkovou efektivitu, přínosy a zároveň i vynaložené náklady na vzdělávací aktivity.

Kritéria hodnocení se dají rozlišit na vnitřní a vnější. Vnitřní souvisejí přímo s obsahem vzdělávací akce, vnější se naopak vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Zaměstnanec tak může zhodnotit realizaci jedné konkrétní aktivity a její význam pro svůj vlastní rozvoj, zároveň je účasten zhodnocení celého nastaveného procesu individuálního vzdělávání, kde v rámci sebehodnocení popisuje vliv vzdělávání na svůj rozvoj a porovnává ho s pohledem managementu organizace. V tomto smyslu se zhodnocení individuálního vzdělávacího plánu zaměstnance prolíná s např. tzv. ročním hodnocením pracovníka. Ukončuje se jím jedno vzdělávací období a startuje období nové (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Existuje více přístupů k evaluaci vzdělávání. Přehlednou tabulku s kritérii pro zhodnocení vzdělávacích aktivit přehledně zpracovala Dvořáková (2007). Rozlišuje osm hlavních přístupů: hodnocení z hlediska času, účelu, fází a cílů, z hlediska zadavatele, z hlediska Kirkpatrickova či Hamblinova přístupu, z hlediska autorství či trvání. Blíže viz obrázek 3.

Obr. 3: Přístupy k evaluaci vzdělávání

I. přístup	z hlediska času	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace před začátkem vzdělávání • evaluace v průběhu vzdělávání • evaluace na konci vzdělávání • evaluace po skončení vzdělávání
II. přístup	z hlediska účelu	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace ex ante (studie proveditelnosti) • evaluace ex post
III. přístup	z hlediska fází a cílů	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace formativní • evaluace sumativní
IV. přístup	z hlediska zadavatele	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace externí • evaluace interní
V. přístup	z hlediska úrovně (Kirkpatrickův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> • reakce • učení • chování • výsledky
VI. přístup	z hlediska úrovně (Hamblinův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> • reakce • učení • pracovní chování • výsledky • hodnoty
VII. přístup	z hlediska autorství	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace subjektivní • evaluace objektivní
VIII. přístup	z hlediska trvání	<ul style="list-style-type: none"> • evaluace krátkodobá • evaluace dlouhodobá

Zdroj: Dvořáková (2007, s. 29)

H. Bartoňková ve své knize Firemní vzdělávání (2010) popisuje situace, které kvalitní evaluaci brání. Označuje je jako bariéry a řadí mezi ně například:

- a) bariéry na straně zadavatele, kdy např. zadavatel:
 - nemá stanoveny cíle vzdělávání;
 - hodnocení nepovažuje za potřebné;
 - hodnocení považuje za časově náročné, a proto se jím nechce zdržovat;
- b) bariéry na straně účastníků, kdy se např. účastníci:
 - cítí hodnocením ohroženi;
 - vyskytují v organizační struktuře tak vysoko, že hodnocení nepřipouští;
 - brání provedení hodnocení tím, že ze vzdělávacích aktivit odcházejí předčasně, před jejich hodnocením;
- c) bariéry na straně lektorů, kdy např. lektoři:
 - mají obavy z výsledků hodnocení, příp. z ohrožení vlastní kariéry;
 - nejsou ochotni věnovat hodnocení dostatek času.

2.5 Vzdělávací aktivity

Při výběru vzdělávacích aktivit do konkrétního individuálního plánu pracovníka je nutné brát ohled na individualitu zaměstnance, lektora kurzu a jeho výukový styl, metody práce a také typ vzdělávací aktivity. Každý člověk je originální a má také svůj vlastní styl učení. Někdo dá přednost abstraktní diskusi, někdo praktickým cvičením a někdo jen samotnému získávání informací (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.5.1 Osobnost zaměstnance a jeho motivace

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je důležité si uvědomit, že při realizaci vzdělávacích aktivit je ochota učit se u pracovníků ovlivněna více faktory. Můžeme je zařadit do tří skupin. Jde o faktory fyzické, emocionální a intelektuální.

Mezi fyzické faktory patří zdravotní kondice jedince, stav zrakového a sluchového smyslu, případně různé nemoci. Dále samotné prostředí, kde se vzdělávání uskutečňuje (osvětlení, hluk). U emocionálních faktorů se můžeme setkat s motivací a podporou k učení ze strany vedení, kolegů či rodiny. A mezi intelektuálními faktory hraje roli množství a kvalita dosud nabytých vědomostí a dovedností.

Jako jeden z nejdůležitějších faktorů vzdělávacího procesu u dospělých zaměstnanců vnímáme jejich motivaci k učení. Efektivitu vzdělávání v této životní fázi ve velké míře ovlivňuje jejich ochota zdokonalovat své znalosti, dovednosti a schopnosti. Na zvýšení motivace zaměstnance působí:

- hodnota, kterou zaměstnanec přikládá učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a také náročnost úkolů v rámci vzdělávací aktivity;
- okolnost, zda program kurzu vychází z jeho vlastních potřeb nebo jde jen o jednorázovou akci povinnou pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich potřeby.

2.5.2 Osobnost lektora a jeho výukový styl

Při výběru vzdělávací aktivity hraje důležitou roli osobnost toho, kdo ji realizuje. Moderní vzdělávání klade na lektory vysoké nároky. Úspěšný lektor musí umět zaujmout, musí si umět zajistit respekt a důvěru účastníků kurzů. V konfliktních a vypjatých situacích je důležité, aby dokázal zachovat odstup. I z toho důvodu musí být zralou

a vnitřně integrovanou osobností. Je důležité, aby dobře rozuměl tématu, které lektoruje, aby uměl používat zajímavé a inspirující metody, které probudí zvědavost a zájem účastníků jeho kurzu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) uplatňují lektori v procesu vzdělávání různé vzdělávací styly:

- Behaviorální styl – vyznačuje se lektorovým návrhem s realizací systému kroků, které by měly vést účastníky k žádanému chování. Vzdělávací proces je zde orientován na výsledek. Tento styl bývá pro lektora často velmi náročný na přípravu.
- Funkcionalistický styl – vychází z myšlenky, že lidé se nejlépe učí tomu, co pokládají za praktické. Vzdělávání se orientuje na daný úkol, problém či zvyšování výkonnosti. Lektori kladou na účastníky náročné cíle.
- Strukturalistický styl – zde se plní kritéria výuky a neustále se testuje efektivita učení. Proces učení je zde orientován více na lektora upřednostňujícího analýzu úloh, vhodný systém a přesné plánování výuky.
- Humanistický styl – tento styl by měl být blízký lidem, kteří upřednostňují sebeobjevování. Za cíl učení se zde pokládá zlepšení charakterových vlastností účastníků kurzů. Učení by mělo vést k pochopení druhých. Typické pro tento styl vzdělávání je empatie, akceptace, spontánnost a otevřenost.

2.5.3 Metody vzdělávání a typy vzdělávacích aktivit

Metody vzdělávání jsou klíčové, protože zajišťují samotný vzdělávací proces. Výběr metody odráží konkrétní požadavky a potřeby podniku. Měly by ale také vycházet ze současných trendů. Výběr dané metody se odvíjí od počtu a věku účastníků, motivace k učení, priority a druhu podnikání, jímž se daný podnik zabývá. Jak již bylo řečeno výše, důležitá je také odbornost lektora a jeho zkušenost s danou problematikou.

Podle J. Koubka (2007) se metody vzdělávání dají rozdělit do dvou základních skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních činností. Patří sem například instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování nebo mentorování.
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání specialistů a manažerů. Sem patří například přednáška, demonstrace,

samostudium, workshop, seminář, hraní rolí, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).

Za nejúčinnější se považuje kombinace uvedených metod. Současné metody se snaží nejvíce podporovat tvořivost a flexibilitu, ochotu přijímat změny a umět na ně co nejlépe reagovat; měly by se také využívat moderní technologické pomůcky.

2.5.3.1 Vzdělávací aktivity „on the job“

Mezi nejčastější typy vzdělávacích aktivit „on the job“ řadíme:

Instruktaž při výkonu práce

Podle Armstronga (1999) by instruktaž při výkonu práce měla mít následující čtyři stupně:

- a) přípravu;
- b) vysvětlení a demonstrování;
- c) procvičování a testování;
- d) používání a zdokonalování.

Tato metoda dle Koubka (2014) je nejjednodušší formou zácviku nového pracovníka. Zkušený pracovník či sám nadřízený předvede pracovní činnost a zaučující se pracovník se ho snaží pozorovat a osvojit si tento konkrétní postup práce.

Rotace práce

Rotace práce dle Koubka (2014) je v dnešní době velmi používanou metodou. Ten pracovník, který se vzdělává, je na určitou dobu pověřován různými úkoly v různých částech podniku (různé pracovní pozice, různé pracoviště). Pracovník má díky rotaci práce možnost poznat danou firmu komplexněji, osvojit si širší kruh znalostí a dovedností. Nevýhodou této metody ovšem může být neúspěšnost pracovníka na některé z pozic.

Pracovní porady

Koubek (2014) považuje pracovní porady za velmi vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců. Na pracovní poradě se řeší problémy nejen samotných pracovníků, ale také celé firmy nebo dokonce i jiných oblastí (například technické novinky). Informovanost pracovníků se zvyšuje právě výměnou zkušeností

a předáváním názorů. Nevýhodou pracovní porady může být časové umístění do pracovní doby všech zaměstnanců.

Koučování, mentorování

Koučink je metoda, která se snaží jedince podněcovat k zlepšování. Celým procesem ho provází kouč, který se snaží pomocí správně formulovaných otázek jedince dostat k přemýšlení o řešení jeho problémů. Jinak řečeno, kouč se snaží nedirektivně vést jedince k odkrytí vlastního potenciálu. Kouč je odborník, který neradí, ale pouze naviguje správným směrem. Koučink může být individuální, ale i týmový (Janišová & Křivánek, 2013).

Mentorování je dle Armstronga (2015) proces, ve kterém se využívají proškolení jedinci (mentori). Ti pomáhají ostatním tím, že jim poskytují odborné vedení, rady a podporu. Mentor má pomáhat k dosahování lepších výsledků a ke zvládnutí obtížnějších úkolů. Mentorování také může doplňovat formální výcvik tím, že se pracovníkům nabídne přímo na pracovišti individuální vedení mentorem (např. zkušeným manažerem).

2.5.3.2 *Vzdělávací aktivity „off the job“*

Mezi nejčastější typy vzdělávacích aktivit „off the job“ řadíme:

Přednášky a semináře

Přednáška je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) verbální prezentací předem stanoveného tématu. Je vhodná pro velké množství posluchačů. Nevýhodou přednášky však bývá, právě kvůli vysokému počtu frekventantů, nedostatečná interakce s přednášejícím. Jejím hlavním úkolem je zdokonalování vědomostí.

Semináře potom naopak probíhají formou referátů a následných diskusí. Jsou tedy zaměřené na předávání informací a názorů na dané téma. Podstatný je zde rozvoj myšlenek a okamžitá zpětná vazba.

Trénink

Trénink má priority nastavené jasně. Jeho cílem je aktivní získávání zkušeností a dovedností. O tréninku se často hovoří jako o formě „zážitkového učení“, to vychází ze skutečnosti, že lidé se nejlépe učí formou zážitků na vlastní kůži – když si něco přímo vyzkoušejí. Do tréninku se dají zařadit činnosti jako například: manažerské hry, hraní rolí

či brainstorming. Velmi podstatnou součástí je zpětná vazba a vyhodnocování konkrétních aktivit (Vodák & Kucharčíková, 2011).

E-learning

Dnes velmi známá, rozšířená a moderní výuková metoda. E-learning využívá počítačové techniky a umožňuje přístup k učení online. Tato metoda v dnešní době představuje spoustu výhod – učení lze realizovat v čase a místě, který si samy zvolíme, náklady na tuto formu jsou nízké, obsah lze individualizovat podle úrovně znalostí dané osoby. E- kurzy také často obsahují testy, ve kterých si dotyčný může procvičit, co se naučil.

Je ovšem důležité zdůraznit, že tento způsob vzdělávání má i řadu nevýhod. Vše se přes počítač naučit nedá. Lze tedy říct, že se metoda e-learningu hodí opravdu jen pro specifickou formu vzdělávání, kde není nutný kontakt s ostatními (Janišová & Krivánek, 2013).

2.6 Učíci se organizace

O rozvoj myšlenky tzv. *učící se organizace* se zasloužil *Peter Senge* (americký vědec v oblasti managementu). Ten vymezil *učící se organizaci* jako organizaci: „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjí nové a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“ (Armstrong, 2015, s. 349).

Definice existuje více, hlavní myšlenka však zůstává u všech stejná. Jde hlavně o rozvoj, spolupráci, zlepšování, případně i přeměnu za cílem větších úspěchů organizace v budoucnosti.

Podle Garvina (1993) jsou *učící se organizace* dobré hlavně v následujících pěti bodech:

- systematicky řeší problémy – vychází především ze zlepšování kvality;
- nebojí se experimentovat;
- učí se ze zkušeností;
- učí se od jiných;
- rychle a efektivně přenášejí znalosti do celé organizace (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) ve své knize dále upozorňuje na časté zaměňování pojmů *učící se organizace* s učením se v organizaci. Tyto pojmy se liší. Učení v organizaci jako takové se zaměřuje na posuzování a zkoumání procesů individuálního a kolektivního učení.

Učící se organizace se zabývá využíváním specifických diagnostických a hodnotících nástrojů. Tyto nástroje potom následně mají usnadňovat určování a vyhodnocování kvality procesů učení se v organizaci.

Zjednodušeně lze *učení se v organizaci* vysvětlit jako to, jak se učí jednotliví pracovníci, zatímco pojem *učící se organizace* se zaměřuje na organizaci jako celek – co by měly organizace dělat, aby usnadňovaly učení svým zaměstnancům.

Tichá a Hron (2002) vymezili některé obecné charakteristiky *učící se organizace*:

- učení je součástí formulace strategie;
- informatika (informační technologie slouží ke sdílení informací o podstatných záležitostech v podniku);
- participativní přístup (všichni zaměstnanci mají možnost přispět a podílet se na tvorbě strategie);
- pružný systém odměňování (existuje peněžní i nepeněžní odměňování);
- příležitost osobního rozvoje pro každého (všichni mají stejné možnosti růstu);
- atmosféra podporující učení.

3 Diakonie ČCE – středisko Západní Čechy

Autorka si pro svou bakalářskou práci vybrala jedno ze středisek Diakonie ČCE působící v Plzeňském kraji – nestátní neziskovou organizaci Diakonii ČCE – středisko Západní Čechy (dále jen Diakonie Západ).

3.1 Nezisková organizace Diakonie ČCE

Diakonie Českobratrské církve evangelické je jednou z nejvýznamnějších organizací, která poskytuje sociální a zdravotní služby. Ve svých speciálních a praktických školách vzdělává děti a mladé lidi se zdravotním postižením. Zapojuje se také do koordinace humanitární pomoci i do rozvojové spolupráce v mnoha zemích světa. Má své vlastní vzdělávací instituce pro dospělé – Diakonickou akademii v Praze a Vidii ve Vsetíně. Zřizovatelem Diakonie ČCE, jak už plyne z názvu, je Českobratrská církev evangelická. Diakonie ČCE je součástí mezinárodní platformy Eurodiakonie a má partnery téměř po celém světě.

Organizace pomáhá dětem, dospělým a seniorům i lidem, kteří se ocitnou v různých krizových situacích. Ročně její služby využívá více jak 35 000 klientů. Zaměstnává více jak 2 000 zaměstnanců a součástí jejích pracovních týmů je i téměř tisícovka dobrovolníků. Diakonie ČCE provozuje své služby prostřednictvím různě velkých lokálních Středisek. Dohromady provozují přes 150 zařízení po celé České republice a stále se rozrůstají.

Poskytování služeb vychází z křesťanských hodnot. Posláním Diakonie ČCE je tvořit společenství, které v milosrdenství a s nadějí fortelně pomáhá potřebným. Význam slova *diakonia* pochází z řečtiny a znamená sloužit.

3.1.1 Právní rámec pro poskytování sociálních služeb v České republice

Při poskytování sociálních služeb se Diakonie ČCE řídí platnou legislativou, konkrétně tedy Zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcí Vyhláškou č. 505/2006 Sb. Uvedená legislativa v § 110 a 116 Zákona nejen vymezuje odbornou způsobilost pracovníků, ale také v § 111 a 116 uvádí povinnost zaměstnavatele v oblasti vzdělávání: „Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku / pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.“

V odstavci 2 § 111 dále vyjmenovává možné formy dalšího vzdělávání. Jsou jimi:

- a) specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka;
- b) účast v kurzech s akreditovaným programem;
- c) odborné stáže;
- d) účast na školicích akcích;
- e) účast na konferencích.

Vzdělávání pracovníků je tak v této organizaci nejen vhodné, ale také povinné a Diakonie ČCE svým zaměstnancům v rámci svých vlastních vzdělávacích institucí toto vzdělávání buď sama nabízí a realizuje, případně pracovníkům umožňuje účast na školicích aktivitách v dalších organizacích.

3.1.2 Systém řízení Diakonie ČCE

Diakonie ČCE je strategicky řízená organizace, je řízena „participačním modelem řízení“, kdy všechny její organizační jednotky (střediska a školy) směřují svou činností k naplňování poslání Diakonie ČCE (Organizační řád Diakonie ČCE, 2020_19_17).

Ústředí Diakonie ČCE, sídlící v Praze, je nositelem jednoty celé organizace a garantem poskytovaných služeb ve všech střediscích a školách. Podporuje jednotlivé organizační jednotky, zajišťuje nástroje jednotného řízení a hodnotí jejich práci. Správní rada Diakonie ČCE je statutárním orgánem a jmenuje ředitele jednotlivých středisek a škol a kontroluje také jejich práci. Jednotlivá střediska a školy jsou samostatné právnické osoby se svými vlastním IČ, mají své vlastní statutární orgány – správní rady středisek a škol – v čele s předsedy – výkonnými řediteli. Ti zodpovídají za řízení těchto organizačních jednotek v oblasti strategie, personální práce, získávání finančních prostředků, hospodaření, provozu i kvality poskytovaných služeb a dalších činností.

Velikost středisek a škol umístěných po celém území České republiky je různá. Najdeme mezi nimi střediska o velikosti několika desítek zaměstnanců, ale také střediska, která můžeme s ohledem na personální fond a rozpočet zařadit mezi střední firmy. Některá působí na jedné adrese, jiná se rozprostírají na mnoha místech v celém kraji. Nároky na řízení se tedy v jednotlivých organizačních jednotkách značně liší.

Organizační struktura je nicméně ve všech organizačních jednotkách podobná. Zahrnuje jak úroveň manažerů v řídicích funkcích (ředitelé, vedoucí služeb, vedoucí oddělení), tak pracovníků v přímé práci (sociální pracovníci, zdravotníci, pracovníci v sociálních službách, pedagogičtí pracovníci, psychologové, terapeuti apod.) či pracovníků v podpůrných odděleních (účetní, projektoví manažeři, uklízečky, kuchařky, řidiči a údržbáři apod.).

3.2 Představení Diakonie Západ

Diakonie Západ patří se svými téměř 300 zaměstnanci a rozpočtem přesahujícím sto miliónů korun k jednomu z největších diakonických středisek. Její ředitelství sídlí v Plzni, nicméně svá zařízení má na téměř 40 místech v kraji. Nabízí celkem 11 různých druhů služeb a další navazující činnosti. Každoročně její služby využívá více jak 3 200 klientů. Zřizuje také dceřinou společnost Možnosti tu jsou o.p.s., která se zaměřuje na zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním ve svých programech Café restaurant Kačaba, Secondhelp, Zdravá svačina a Zahrada Raková.

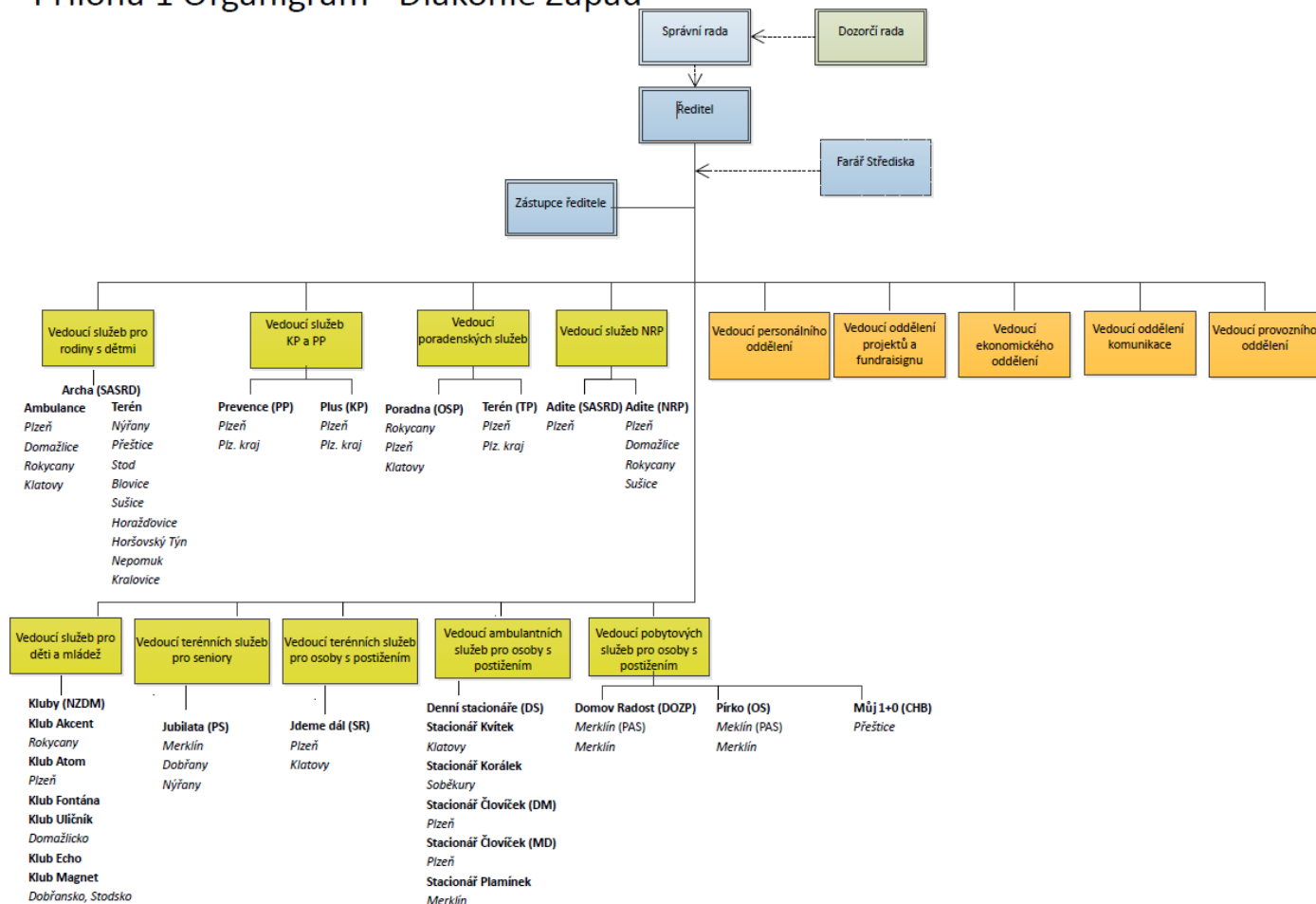
Poslání Diakonie Západ, tak jak je deklaruje na svých webových stránkách, zní: „Pomáháme kvalitními sociálními službami tam, kde na to člověk sám nestačí. Naše pomoc má mnoho tváří.“ Její vizí je „být vyhledávanou organizací, kvalitou a inovacemi inspirovat ostatní“. Jako východisko pro svou práci si v roce 2016 zvolila hodnoty „úcta, spolupráce a pravdivost“ (diakoniezapad.cz, 2021).

Diakonie Západ vznikla v roce 2012 sloučením tří menších diakonických středisek v Merklíně, Rokycanech a Plzni. Tato skutečnost způsobila potřebu nastavit nové systémy řízení managementu střediska coby střední firmy. Reagovala tak na potřeby organizace, která začala poskytovat různé druhy služeb v celkem rozsáhlé lokalitě Plzeňského kraje. V průběhu posledních osmi let se management organizace intenzivně věnoval nastavování funkčních procesů, mezi nimiž byly i procesy personální, včetně procesu vzdělávání a hodnocení pracovníků.

3.2.1 Organizační struktura Diakonie Západ

Obr. 4: Organizační struktura Diakonie Západ

Příloha 1 Organigram - Diakonie Západ



Zdroj: Z interních dokumentů Diakonie Západ, 2020

3.2.2 Personální práce v Diakonii Západ

Za nastavení personální práce v Diakonii Západ zodpovídá ředitelka společně s vedoucí personálního oddělení. Dle předpisu *Personální práce* (číslo předpisu 3.DIAK.02.2020) tvoří základní osu systému personální práce v Diakonii Západ následující oblasti:

1. Pravidelné hodnocení všech zaměstnanců, a to v návaznosti na kompetenční model Diakonie Západ. Toto hodnocení je provázáno na odměňování zaměstnanců.
2. Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v provázanosti na kompetenční model Diakonie Západ, kde výstupem je individuální vzdělávací plán.

3. Pravidelné osobní setkávání vedoucích zaměstnanců s jimi bezprostředně podřízenými zaměstnanci (Interní dokumenty Diakonie Západ, 2021).

3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Diakonii Západ

Vzdělávání pracovníků vnímá Diakonie Západ jako nezbytnou součást řízení kvality a zvyšování profesionality poskytovaných služeb. Rozděluje tři úrovně vzdělávání:

1. Vstupní vzdělávání – je povinné pro všechny pracovníky a je součástí procesu zaškolování.

Do této oblasti jsou zařazeny kurzy:

Vítejte v Diakonii I a Vítejte v Diakonii II

Jedná se o interní kurz Diakonie Západ. Jeho cílem je seznámit nové pracovníky s organizací, s její historií, s jejím členěním, službami, které poskytuje. První část kurzu je určena pro nové pracovníky v Diakonii Západ – pracovník se ho účastní cca 3 měsíce od nástupu. Druhá část kurzu je určena pro pracovníky cca 1 rok od jejich nástupu do organizace. Lektorkou kurzu je ředitelka Diakonie Západ a střediskový farář. Rozsah kurzu je 2 x 6 hodin.

Etické aspekty práce v sociálních službách

Jedná se o interní kurz Diakonie ČCE věnující se diakonickým hodnotám, je určen pro všechny pracovníky v Diakonii ČCE na všech pracovních pozicích. Rozsah tohoto kurzu je 8 hodin a je realizován Diakonickou akademií.

Hodnocení pracovníků v sociálních službách

Tento akreditovaný kurz je určen pro pracovníky na vedoucích pozicích. Účastník kurzu se v něm dozví, jak správně vést pravidelné hodnotící rozhovory tak, aby co nejvíce přispěly ke zvýšení výkonnosti i spokojenosti podřízeného, identifikovaly jeho silné a slabé stránky a zmapovaly potenciál jeho dalšího rozvoje. Rozsah kurzu je 16 hodin a je realizován Diakonickou akademií v Praze.

2. Následné vzdělávání – prohlubuje kvalifikaci pracovníka pro vykonávanou pozici.

Toto vzdělávání je součástí individuálního vzdělávacího plánu, který pracovník tvoří se svým nadřízeným. Právě sem patří vzdělávání, které je zaměstnavatel povinen pracovníkům umožnit. Náklady spojené s následným vzděláváním hradí zaměstnavatel, proto Správní rada Střediska stanoví pro každý rok maximální finanční částku, kterou pracovník může pro své následné vzdělávání využít. Tato

částka je v Diakonii Západ v roce 2021 stanovena na 4 000 Kč a odvíjí se od finančních možností DZ pro určitý kalendářní rok (Interní dokumenty Diakonie Západ, 2021).

3. Kvalifikační vzdělávání – určeno pracovníkům, kteří nesplňují kvalifikační požadavky na výkon pracovní pozice, a pracovníkům, u kterých zaměstnavatel rozhodl o potřebnosti rozšíření nebo zvýšení kvalifikace.

Náklady v rámci této vzdělávací oblasti Diakonie Západ pracovníkovi nehradí, po individuální žádosti je ale možné vyjednat částečné spolufinancování.

3.3.1 Proces vzdělávání v Diakonii Západ

Stejně jako bylo popsáno v teoretické části v kapitole 2.4, tak i v Diakonii Západ probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců systematicky, v pravidelných ročních cyklech. Každý zaměstnanec zde má vytvořený Individuální vzdělávací plán. Proces tvorby, realizace i vyhodnocení tohoto tzv. IVP je pro pracovníky k dispozici ve veřejném předpisu Personální práce (číslo předpisu 3.DIAK.02.2020).

Tvorbě vlastního individuálního vzdělávacího plánu předchází identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. To, v jakých oblastech se pracovník potřebuje zlepšovat a zvyšovat své kompetence, vychází z pravidelného ročního hodnocení zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. Společně hodnotí dle stanoveného kompetenčního modelu pro určenou pracovník pozici pracovní výkon zaměstnance a definují doporučení pro jeho další rozvoj. Plánování jednotlivých vzdělávacích aktivit pak navazuje právě na tato doporučení. Pracovník společně se svým nadřízeným pracovníkem definuje vhodné formy vzdělávacích aktivit, kterými mohou být kurzy, výcviky, ale také například stáže či samostudium.

Proto, aby volba vzdělávacích aktivit byla co nejefektivnější, zpracovává na konci hodnotících pohovorů vedoucí služby či oddělení tzv. Souhrnný list hodnocení a rozvoje zaměstnanců, který obsahuje nejen bodové hodnocení a slovní shrnutí proběhlého hodnocení, ale shrnuje také priority pro vzdělávání a rozvoj z hlediska potřeb celého týmu služby či oddělení. Tento souhrnný list je pak vhodným podkladem pro plánování vzdělávacích aktivit tak, aby to bylo pro organizaci smysluplnější a také levnější. Volbou je například uspořádání kurzů pro pracovníky z více služeb najednou či pro celé týmy služeb a oddělení, realizace

tzv. kurzů na klíč, případně zajištění kurzů pro více pracovníků tak, aby se mohli dopravovat společným služebním automobilem.

Dle plánu pak probíhá realizace vzdělávání stanovenou formou v průběhu celého roku. Vyhodnocení vzdělávání pak probíhá podle možností a potřeb dané služby či oddělení. Pracovník obvykle sděluje svému nadřízenému spokojenost či nespokojenost se vzdělávací aktivitou, dle domluvy předává získané poznatky svým kolegům. V případě účasti celého týmu na jedné vzdělávací aktivitě pak mohou být postřehy sdíleny v rámci společných porad či supervizí. Podstatné je, že dochází k vyhodnocování nejen samotného průběhu zvolené vzdělávací aktivity s ohledem na lektora, místo realizace či obsah, ale také s ohledem na dlouhodobější význam pro práci samotného pracovníka a uplatnění nově získaných poznatků v jeho práci. Tyto podněty jsou důležité pro to, zda volit pro příští vzdělávací období znovu tohoto lektora, tuto vzdělávací agenturu či například rozsah kurzu.

4 Dotazníkové šetření v Diakonii Západ

Dotazníkové šetření v organizaci Diakonie Západ probíhalo na přelomu února a března 2021. Jeho cílem bylo zjistit, jak samotní zaměstnanci vnímají vzdělávání ve své organizaci. Ze získaných dat autorka analyzovala reálně probíhající proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Záměrem bylo získat co nejvíce informací a pokusit se identifikovat potřeby zaměstnanců a jejich spokojenost v této oblasti. Z důvodu prospěšnosti dotazníkového šetření i pro samotnou organizaci autorka připojila na závěr dotazníku i prostor pro pracovníky a jejich osobní doporučení Diakonii Západ. Vše pak shrnuje v závěru v podobě návrhů na možné způsoby zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Diakonii Západ.

Dotazník byl vytvořen na webových stránkách survio.com. Celkem se skládal ze tří částí, které dohromady obsahovaly 26 samostatných otázek. První část dotazníku sloužila pouze k získání základních údajů o respondentech – pohlaví, věku, pozici v organizaci a tak dále. Druhá část se věnovala sběru konkrétnějších informací o vzdělávání pracovníků. Pozornost byla věnována především motivaci pracovníků, množství absolvovaných kurzů atd. Třetí a poslední část byla nejrozsáhlejší a týkala se především plánování, realizaci a vyhodnocování průběžného vzdělávání.

Většina otázek byla uzavřená s předem definovanými odpověďmi. U každé otázky měli respondenti na výběr z jedné nebo více možností, které byly navrženy na základě předchozího rozhovoru s personalistkou a ředitelkou organizace. Použito bylo také několik otázek otevřených, ve kterých měli respondenti možnost více se rozepsat a sdělit svůj vlastní názor.

Dotazník byl rozeslán pomocí hromadného emailu zhruba 140 pracovníkům Diakonie Západ. Zpracování dotazníků bylo anonymní, respondenti tak měli možnost být naprosto otevření a lze předpokládat, že získané informace jsou tak komplexnější.

4.1 Interpretace výsledků

Dotazník byl vyplněn od 99 respondentů, což jsou přibližně dvě třetiny oslovených. Díky funkci na stránce survio.com lze také vidět, že pár jedinců si dotazník otevřelo, ale nedokončili ho celý, takže se jejich odpovědi nezapočítaly.

Stránka také umožňuje vidět průměrný čas plnění dotazníku. Zhruba 14 % dotazovaných zvládlo dotazník vyplnit do pěti minut, 45 % dotazovaných mělo vyplněno za pět až deset minut, 36 % dotazovaných potom vyplňovalo v rozmezí deset až třicet minut, u zbývajících odpovědí je uveden čas vyšší než 30 minut.

Část první: Postavení pracovníka v Diakonii Západ (otázka č. 1–otázka č. 5)

Otázka č. 1. – Jste:

- a. Žena
- b. Muž

Tab. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl (v %)
Žena	83	83,8
Muž	16	16,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výše zpracované tabulky lze vidět, že většina respondentů je ženského pohlaví. Důvod je prostý – v Diakonii je zaměstnáno více žen než mužů.

Otázka č. 2. – Kolik je Vám let?

- a. Do 20 let
- b. 21 – 30 let
- c. 31 – 40 let
- d. 41 – 55 let
- e. 56 a více

Tab. 2: Věkové kategorie zaměstnanců

Věková kategorie	Počet respondentů	Podíl (v %)
Do 20 let	0	0
21–30 let	27	27,3
31–40 let	30	30,3

41–55 let	33	33,3
56 a více	9	9,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dotazníku se zúčastnili respondenti ve všech věkových kategoriích kromě skupiny do 20 let. Největší zastoupení je v kategorii 31–40 let a 41–55 let. 27,3 % odpovědí je ze skupiny 21–30 let a nejméně respondentů je ze skupiny 56 a více. Dá se říci, že Diakonie Západ je tedy věkově velmi rozmanitá.

Otázka č. 3. – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Střední odborné bez maturity
- c. Střední škola s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

Tab. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl (v %)
Základní	4	4,0
Střední odborné bez maturity	13	13,1
Střední škola s maturitou	19	19,2
Vyšší odborné	21	21,2
Vysokoškolské	42	42,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafu je patrné, že v organizaci pracuje nejvíce lidí s vysokoškolským vzděláním. Přesně jich je 42. Druhé nejvyšší zastoupení má skupina s vyšším odborným vzděláním – 21 pracovníků. Další skupiny tvoří střední škola s maturitou – 19 jedinců a střední odborná škola bez maturity 13 jedinců. Základní vzdělání uvádí pouze 4 zaměstnanci.

Otázka č. 4. – Jak dlouho pracujete v Diakonii Západ?

- a. Méně než jeden rok
- b. 1–5 let
- c. 6–10 let
- d. 11 a více

Tab. 4: Délka pracovního poměru u Diakonie Západ

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Podíl (v %)
Méně než jeden rok	16	16,2
1–5 let	49	49,5
6–10 let	26	26,3
11 a více	8	8,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z celkového počtu respondentů pracuje v Diakonii Západ v rozmezí 1–5 let 49 oslovených. Méně než rok je v organizaci zaměstnáno 16 pracovníků. Naopak více jak 11 let pracuje v Diakonii Západ pouze 8 pracovníků. Z odpovědí, které plynou z Tab. 2, lze usuzovat, že patří do věkové skupiny 41 a více let.

Otázka č. 5. – Jaká je Vaše pozice v organizaci?

- a. Pracovník v sociálních službách, pečovatel
- b. Sociální pracovník
- c. Koordinátor řízení
- d. Vedoucí služby/ oddělení
- e. Administrativní pracovník
- f. Jiná...

Tab. 5: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet respondentů	Podíl (v %)
Pracovník v soc. službách, pečovatel	34	34,3

Sociální pracovník	23	23,2
Koordinátor řízení	17	17,2
Vedoucí služby / oddělení	11	11,1
Administrativní pracovník	7	7,1
Jiná...	7	7,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Mezi respondenty dotazníkového šetření jsou pracovníci ze všech pracovních pozic, které se v Diakonii Západ vyskytují. Nejvyšší zastoupení mají pracovníci na pozici pracovník v sociálních službách, pečovatel – celkem 34 pracovníků, sociální pracovníci jsou zastoupeni v odpovědích v počtu 23, nižší management v podobě koordinátorů zařízení byl zastoupen 17 respondenty, v počtu 11 zodpověděli dotazník vedoucí služeb (střední management) a mezi respondenty bylo také 7 administrativních pracovníků. Sedm odpovídajících upřesnilo svou pracovní pozici: řidič / údržbář, psycholog, terapeut (2x), účetní (2x) a ředitelka.

Část 2 Význam vzdělávání (otázka č. 6–otázka č. 12)

Otázka č. 6. – Vnímáte průběžné vzdělávání ve své profesi jako:

- a. Velmi důležité
- b. Důležité
- c. Nedůležité
- d. Zcela nedůležité

Tab. 6: Důležitost průběžného vzdělávání

Důležitost	Počet respondentů	Podíl (v %)
Velmi důležité	65	65,7
Důležité	34	34,3
Nedůležité	0	0
Zcela nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následující otázka měla informativní charakter. Autorku zajímalo, jakou důležitost zaměstnanci oblasti vzdělávání přikládají. Nikdo nezvolil možnost nedůležité, zcela nedůležité. Všichni zaměstnanci se naopak shodují v tom, že vzdělávání má v jejich profesi zásadní význam. Pro Diakonii Západ to znamená, že má dobře nastavený základ pro to, aby své pracovníky mohla dále vzdělávat a rozvíjet.

Otázka č. 7 – Co Vás samotné motivuje k dalšímu vzdělávání?

- a. Možnost karierního růstu
- b. Osobní rozvoj
- c. Zlepšení kvality mé práce
- d. Snaha udržet si pracovní místo
- e. Lepší platové ohodnocení
- f. Zvýšená možnost uplatnění na trhu práce
- g. Zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky
- h. Jiná...

Tab. 7: Motivace k dalšímu vzdělávání

Motivace	Počet respondentů	Podíl (v %)
Možnost karierního růstu	21	21,2
Osobní rozvoj	70	70,7
Zlepšení kvality mé práce	84	84,8
Snaha udržet si pracovní místo	6	6,1
Lepší platové ohodnocení	11	11,1
Zvýšená možnost uplatnění na trhu práce	23	23,2
Zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky	8	8,1
Jiná...	1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Motivaci pracovníků ke vzdělávání považuje autorka za velmi klíčovou. Touto otázkou se tedy snažila zjistit, co v této oblasti motivuje zrovna zaměstnance Diakonie Západ.

Respondenti si mohli vybrat libovolný počet možností, případně dopsat i svou vlastní. Toho využila pouze jedna odpovídající, a to konkrétně slovy: „*Mám to ráda.*“

Nejčastější odpovědi zde byla „možnost osobního rozvoje“, kterou zvolilo 70 respondentů, a „zlepšení kvality své práce“, kterou vnímá jako motivační 84 odpovídajících. Mezi dalšími odpověďmi se 21krát objevila „možnost kariérního růstu“ a 23krát „zvýšená možnost uplatnění na trhu práce“. Osm lidí zvolilo možnost „zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky“ a pouze šest lidí označilo „snahu udržet si pracovní místo“.

Otázka č. 8. – Jste svým zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích aktivitách?

- a. Ano
- b. Ne

Tab. 8: Motivace ke vzdělávacím aktivitám

Motivace ke vzdělávání	Počet respondentů	Podíl (v %)
Ano	86	86,9
Ne	13	13,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Většina dotazovaných si připadá motivována svým zaměstnavatelem ke vzdělávacím aktivitám. Pouze 13 pracovníků s tvrzením nesouhlasí. Toto zjištění může být východiskem pro doporučení, kterým je věnován prostor v závěru této práce.

Otázka č. 9. – V případě, že ano, jakou formou?

Tato otázka byla otevřená a souvisela s otázkou předchozí. Vzhledem k tomu, že 86 respondentů odpovědělo, že jsou svým zaměstnavatelem motivováni k účasti na vzdělávacích aktivitách, autorka získala tedy i 86 vyplněných odpovědí na konkrétní formu této motivace.

Z odpovědí jsou zde vybrané nejčastěji se opakující či zajímavé. Většina zaměstnanců vyjmenovává jako motivující supervizní setkání, rozhovory s vedením, informační nabídky se vzdělávacími kurzy či finanční příspěvky na vzdělávací aktivity.

Například:

„Stanovuji si osobní vzdělávací cíle, mám svůj individuální vzdělávací plán.“

„Rozhovor s vedoucí v průběhu celého roku.“ „Pestrost výběru.“

„Ročním hodnocením, ze kterého tam vyplyne volba a možnost vhodného kurzu.“

„Individuální rozhovory, hodnotící pohovory, IVP.“

„Zaměstnavatel každému zaměstnanci hradí 4 000 Kč na povinné vzdělávání 24 hodin ročně.“ „A dále každoročně vytváří koordinátor služby hodnotící dotazník, z kterého je možné pak zjistit, jaké vzdělávání se mi bude v následujícím roce hodit.“

„Společně vedeme rozhovor o mé práci a oblastech, kde cítím potřebu prohloubit vzdělání.“

„Nabízením kvalitních vzdělávacích kurzů.“ „Zlepšení kvality práce.“

„Uhrazené vzdělávání od zaměstnavatele; motivace od nadřízeného, volná ruka ve výběru.“

„Vzdělávání, získané znalosti a dovednosti se promítají do ročního hodnocení pracovníků.“

„Jako soc. pracovník se musím vzdělávat ze zákona, ale cítím i velkou podporu v rozšiřování vzdělání i od mých vedoucích - jsou rádi, když si své vzdělání prohlubují, protože to pak lze v naší službě využít v práci s klienty.“

„Je vstřícný k navýšení finanční dotace v případě velkého zájmu o nějaký kurz.“

Otázka č. 10. – Množství absolvovaných školení (za 1 rok) vnímám jako:

- a. Dostatečné
- b. Nedostatečné

Tab. 9: Spokojenost s množstvím absolvovaných školení

Vnímané jako:	Počet respondentů	Podíl (v %)
Dostatečné	85	85,9
Nedostatečné	14	14,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Většina dotazovaných se shodla na tom, že množství absolvovaných školení je dostatečné. Přesto by téměř 15 % respondentů zřejmě uvítala možnost vzdělávat se více.

Otázka č. 11. – Je Vaše průběžné vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Z části mnou, z části zaměstnavatelem

Tab. 10: Financování vzdělávání

Financováno zaměstnavatelem:	Počet respondentů	Podíl (v %)
Ano	73	73,7
Ne	2	2,0
Z části mnou, z části zaměstnavatelem	24	24,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Většina pracovníků má vzdělávání financováno zaměstnavatelem, 24 pracovníků uvedlo, že se na svém vzdělávání částečně podílejí sami. Dva zaměstnanci odpověděli, že jejich vzdělávání Diakonie Západ nehradí. Tato skutečnost směřuje k zamyšlení, neboť podmínky pro vzdělávání by měla organizace stanovovat jednotně.

Otázka č. 12. – Kolik finančních prostředků byste byl/a ochotný/á investovat do vzdělávání z vlastních zdrojů?

- a. 0 Kč
- b. Do 1000 Kč

- c. 1001–2000 Kč
- d. 2001–5000 Kč
- e. 5001 Kč a více
- f. Jiná...

Tab. 11: Finanční prostředky, které jsou respondenti ochotni investovat do vzdělávání

Finanční prostředky	Počet respondentů	Podíl (v %)
0 Kč	6	6,1
Do 1000 Kč	26	26,3
1001–2000 Kč	24	24,2
2001–5000 Kč	21	21,2
5001 Kč a více	13	13,1
Jiná...	9	9,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Přestože Diakonie Západ vydává ročně na vzdělávání jednoho zaměstnance v posledních letech přibližně 4 000 Kč, autorku zajímalo, zda by si byli ochotni pracovníci za svůj rozvoj i připlatit. Ukázalo se, že většina z nich by byla ochotna si finančně přispět. Do tisíce korun by bylo ochotno přispět 26 respondentů, do dvou tisíc 24 respondentů, 21 odpovídajících by byla ochotna investovat do svého dalšího rozvoje do pěti tisíc korun a 13 jedinců by připlatilo i vyšší částku. Tato skutečnost je velmi zajímavá a mohla by být jedním z dalších doporučení pro Diakonii Západ.

Pouze šest odpovědí se vyjádřilo k ochotě finančního přispění negativně, devět lidí zvolilo jinou možnost a dopsali svůj komentář. Pro příklad:

„Jsem ochotna investovat do vzdělání pouze za předpokladu, že to využiji ve své práci a zaměstnavatel to ocení.“

„Záleží na typu vzdělávání a dané oblasti. V případě seberozvojového kurzu i několik desítek tisíc.“

„Záleží na typu kurzu - do dlouhodobého výcviku bych byla ochotna investovat i více.“

Část 3: Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (otázka č. 13–otázka č. 25)

Otázka č. 13. – Jak probíhá plánování Vašeho vzdělávání?

- a. Váš nadřízený sám určí, jakého školení se máte účastnit.
- b. Váš nadřízený po diskusi s Vámi o Vašich potřebách sám určí, jakého školení se máte účastnit.
- c. Diskutujete o Vašich potřebách se svým nadřízeným a pak Vaše vzdělávání určíte společně.
- d. Diskutujete o Vašich potřebách se svým nadřízeným a pak si vy sám určíte potřebné vzdělávání.
- e. Váš nadřízený nechá výběr Vašeho vzdělávání zcela na Vás.
- f. Jiná...

Tab. 12: Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání	Počet respondentů	Podíl (v %)
Váš nadřízený sám určí, jakého školení se máte účastnit.	7	7,1
Váš nadřízený po diskusi s Vámi o Vašich potřebách sám určí, jakého školení se máte účastnit.	4	4,0
Diskutujete o Vašich potřebách se svým nadřízeným a pak Vaše vzdělávání určíte společně.	48	48,5
Diskutujete o Vašich potřebách se svým nadřízeným a pak si vy sám určíte potřebné vzdělávání.	39	39,4
Váš nadřízený nechá výběr Vašeho vzdělávání zcela na Vás.	21	21,2
Jiná...	2	2,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Plánování vzdělávání přikládá Diakonie Západ velký význam. Otázkou se autorka chtěla zeptat, jak konkrétně takové plánování probíhá. V organizaci na plné čáře vítězí diskuze o potřebách zaměstnanců s nadřízeným, a pak buď sám zaměstnanec, nebo zaměstnavatel určí potřebné vzdělávání. Dohromady tyto dvě možnosti zvolilo 87 respondentů. Možnost, že nadřízený nechává výběr vzdělávání zcela na pracovníkovi, vybralo 21 respondentů. Zbytek dotazovaných zvolilo ostatní možnosti.

Otázka č. 14. – Kolik jste za poslední rok absolvoval/a školení/vzdělávacích aktivit?

- a. 1–3
- b. 3–5
- c. 5 a více
- d. Jiná...

Tab. 13: Počet absolvovaných školení za poslední rok

Počet školení	Počet respondentů	Podíl (v %)
1–3	57	57,6
3–5	34	34,3
5 a více	2	2
Jiná	6	6,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tato otázka byla doplněna komentářem, aby pracovníci hodnotili tradiční rok, nikoliv rok 2020 ovlivněný COVID 19 a s ním související řadou omezení. V běžném roce tedy dle odpovědí respondentů absolvují pracovníci v 57 případech 1–3 školení, 34 zaměstnanců se účastní ročně cca 3–5 vzdělávacích aktivit a pouze 2 uvedli účast na 5 a více školících aktivitách. Šest respondentů zvolilo možnost jiné a většinou ji doplnili komentáři, že pracují v Diakonii Západ příliš krátce a na tuto otázku odpovědět nemohou.

Otázka č. 15. – Pozorujete na sobě pokroky díky absolvovaným školením?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Tab. 14: Pokroky díky absolvovaným školením

Pozorujete pokroky:	Počet respondentů	Podíl (v %)
Ano	54	54,5
Spíše ano	39	39,4

Spíše ne	5	5,1
Ne	1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

K této otázce asi není třeba nějaký dlouhý komentář. Z tabulky je vidět, že naprostá většina zaměstnanců na sobě pozoruje pokroky. Pouhých 6 lidí z 99 uvedlo odpověď zápornou.

Otázka č. 16. – Jaká školení pro Vás jsou / byla nejprínosnější?

Tato otázka byla otevřená. Respondenti se měli zamyslet nad tím, jaká školení vnímají jako nejdůležitější. Otázka nashromáždila velké množství různých odpovědí, v některých se však pracovníci shodovali. Často uváděli, že za velmi přínosné kurzy považují například workshopy, vícedenní výcviky, přednáškové kurzy (více než 10 odpovědí), různé semináře a tréninkové výcviky.

Za zajímavé lze považovat, že zatímco jedna polovina pracovníků uvádí, že vítá spíše vícedenní kurzy, druhá polovina hodnotí jako přínosné kurzy jednodenní. Důvody svých odpovědí pracovníci neuvádějí a detailní výzkum již není v kapacitě této bakalářské práce, nicméně bylo by zajímavé a přínosné vyhodnotit, co konkrétně vede pracovníky k takovým odpovědím.

„Oceňuji odborné konference pro rozvoj profesního zaměření. Přínosem jsou supervize pro moji odbornou práci s klienty. Oceňuji vícedenní setkání v rámci odborných sekcí Diakonie.“

„Přednáškový kurz - empowerment v soc. službách.“

„Různé jednodenní terapie, přednášky, a kurzy kde si můžeme zkusit to, o čem lektor mluví.“

„Školení a konference, které se přímo a konkrétně týkají náplně mé práce (např.: konference Hradecké dny sociální práce; vícedenní školení od organizace Zřetel, s.r.o.).“

„Jednodenní kurzy mi k ničemu nejsou. Dělam si 5 letý výcvik, ten je pro mě nejprínosnější. Nefinancuje mi ho zaměstnavatel.“

„Ucelené dlouhodobé kurzy zaměřené na konkrétní téma (v oblasti respitu, v oblasti tématu životního příběhu dítěte apod.).“

„Všechna, která mi něco dají. Mám ráda kurzy, které jsou třeba dlouhodobější a je tam kladen důraz na sebezkušenostní praktiky..“

„Vícedenní prezenční s možností praktických cvičení. 2 hodiny online je ale také prospěšný.“

„Ta, která jsou nejvíce zaměřená na naši službu, tedy více specifická, zaměřená na naši cílovou skupinu, než obecná.“

„Tréninkový kurz, přednáškový, když lektor ví dobře, o čem mluví.“

Otázka č. 17. – Zajímá se Váš nadřízený o Vámi absolvované vzdělávací aktivity?

- a. Zajímá se
- b. Nezajímá se
- c. Nevím

Tab. 15: Zájem nadřízeného o absolvované vzdělávací aktivity

Zájem nadřízeného	Počet respondentů	Podíl (v %)
Zajímá se	83	83,8
Nezajímá se	4	4,0
Nevím	12	12,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U 83 zaměstnanců se nadřízený zajímá o absolvované vzdělávací aktivity zaměstnanců. Pouze 4 pracovníci uvedli, že se jejich nadřízený nezajímá o jimi absolvované školení. Zbývajících 12 zvolilo odpověď „nevím“.

Otázka č. 18. – Kolik z těchto školení jste se svým přímým nadřízeným vyhodnocovali?

- a. 1
- b. Více
- c. Všechna
- d. Žádná

Tab. 16: Počet vyhodnocovaných školení s nadřízeným

Počet vyhodnocovaných školení	Počet respondentů	Podíl (v %)
1	13	13,1
Více	22	22,2
Všechna	50	50,5
Žádná	14	14,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vyhodnocování je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu v Diakonii Západ. Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že pracovníci vyhodnocují ve většině případů vzdělávací aktivity se svými přímými nadřízenými. Polovina respondentů uvedla, že vyhodnocuje všechna školení, 22 zaměstnanců zvolila odpověď více a 13 se potkala nad vyhodnocením aktivity se svým nadřízeným alespoň jednou. Přesto 14 pracovníků uvedlo, že žádná školení nevyhodnocovali.

Otázka č. 19. – V jaké době od realizace školení toto vyhodnocování proběhlo?

- a. Do druhého dne od školení
- b. Do 1 týdne
- c. Do 1 měsíce
- d. Po více než 1 měsíci od školení
- e. V lednu, při vyhodnocování a tvorbě nového vzdělávacího plánu
- f. Nikdy

Tab. 17: Doba realizace vyhodnocování od školení

Doba od realizace	Počet respondentů	Podíl (v %)
Do druhého dne od školení	9	9,1
Do 1 týdne	21	21,2
Do 1 měsíce	21	21,2
Po více než 1 měsíci od školení	3	3,0
V lednu, při vyhodnocování	35	35,4
Nikdy	10	10,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Cílem otázky bylo zjistit, po jak dlouhé době od školení probíhá vyhodnocování. Diakonie Západ se jednou ročně, konkrétně v lednu a únoru, věnuje vyhodnocování vzdělávacích plánů za rok předcházející a tvorbě plánů nových. Většina dotázaných uvedla, že rozhovor o kvalitě a přínosu absolvované vzdělávací akce probíhá právě v tomto období. V odpovědích 21 respondentů je uvedeno, že vyhodnocování probíhá do jednoho měsíce a stejný počet odpovídajících uvedlo, že kurz hodnotí se svým nadřízeným do jednoho týdne od jeho realizace. Devět pracovníků zvolilo variantu do druhého dne. Deset pracovníků pak ještě žádný kurz se svým nadřízeným nehodnotilo.

Otázka č. 20. – Je podle Vás vyhodnocování průběžného vzdělávání v organizaci dostatečné?

- a. Ano
- b. Ne

Tab. 18: Dostatečnost vyhodnocování

Dostatečnost vyhodnocování	Počet Respondentů	Podíl (v %)
Ano	88	88,9
Ne	11	11,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Za dostatečné považuje vyhodnocování 88 pracovníků, pouze 11 pracovníků považuje vyhodnocování za nedostatečné. Svě důvody pak popsali v odpovědích na následující otázku.

Otázka č. 21. – Pokud NE, jak by podle Vás mělo probíhat?

Ze všech odpovědí je uvedeno například: „*Pohovor.*“ „*Rozhovor.*“ „*Dotazník po skončení kurzu.*“ „*Nevím.*“ „*Častěji, diskuzí s účastníkem kurzu.*“

„*Častější setkání menších skupin, kde se vyhodnocuje implementace vzdělávání do praxe.*“

„*Dřív jsme museli odevzdávat po každém školení nějaký písemný záznam o kurzu. Sice se mi do toho nechtělo, ale alespoň jsem si mohla sama srovnat v hlavě, o čem kurz byl a více si z toho zapamatovat. Asi já osobně nad sebou potřebuji tak trochu „bič“...?.*“

„*Proběhne kurz, na poradě vyhodnotíme, řekneme si, co z toho je použitelné pro praxi, zavedeme do praxe, po 3 měsících (max) vyhodnotíme. Dle závěru buď už tento kurz nebudeme nabízet, nebo naopak, přihlásí se noví zaměstnanci.*“

„*V rámci zejména týmových porad, přenos novinek do praxe služby/zařízení/oddělení.*“

„*Jsem spokojená, když vzdělávací akce/kurzy mohu vyhodnotit sama, nikoli s nadřízeným, který se kurzu neúčastnil. Diskuze nad proběhlými kurzy (novými zkušenostmi) by však byla přínosná.*“

Otázka č. 22. – Na co se vyhodnocování podle Vás nejvíce zaměřuje?

- a. Zda bylo školení dobře zorganizováno.
- b. Zda školení vedl kvalitní lektor.
- c. Zda bylo školení vhodně vybráno.
- d. Zda absolvované školení bylo přínosné pro Vás a pro Vaši práci.
- e. Zda absolvované školení přispěje k cílům oddělení a organizace.
- f. Jiná...

..

Tab. 19: Zaměření na vyhodnocování

Zaměření vyhodnocování	Počet respondentů	Podíl (v %)
Zda bylo školení dobře zorganizováno.	9	9,1
Zda školení vedl kvalitní lektor.	19	19,2
Zda bylo školení vhodně vybráno.	23	23,2
Zda absolvované školení bylo přínosné pro Vás a pro organizaci.	82	82,8
Zda absolvované školení přispěje k cílům, oddělení a organizace.	32	32,3
Jiná...	7	7,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V této otázce se autorka zaměřila na obsah vyhodnocování. Na výběr bylo několik možností a respondenti mohli zvolit jednu či několik z nich. Největší počet z nich, konkrétně 82 pracovníků, hodnotí vzdělávací aktivity s ohledem na to, zda jsou přínosné pro ně a pro jejich práci. Hodnotící kritérium pro 32 respondentů je jeho přínos pro organizaci, 19 zaměstnanců se zaměřuje především na hodnocení kvality lektora, který školení vedl. Devět respondentů posuzuje nejvíce organizaci školení a sedm pracovníků zvolilo variantu jiné s tím, že v komentářích doplnili to, že se vedoucí ptá obecně na všechno ohledně absolvovaných kurzů, na sdílení zážitků a vědomostí či na obecné zjištění toho, zda se kurz líbil či nikoliv. .

Otázka č. 23. – V jaké oblasti byste uvítal/a se ve své profesi dále vzdělávat?

- a. Cizí jazyky
- b. Komunikační dovednosti
- c. Práce s PC, IT technologie
- d. Time management
- e. Metody sociální práce
- f. Alternativní metody komunikace
- g. Manažerské dovednosti (vedení lidí)

h. Jiná...

Tab. 20: Oblasti pro další vzdělávání

Oblast	Počet respondentů	Podíl (v %)
Cizí jazyky	14	14,1
Komunikační dovednosti	35	35,4
Práce s PC, IT technologie	29	29,3
Time management	12	12,1
Metody sociální práce	43	43,4
Alternativní metody komunikace	40	40,4
Manažerské dovednosti (vedení lidí)	25	25,3
Jiná...	13	13,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tato otázka byla do dotazníkového šetření vložena především s cílem získat informace pro samotnou organizaci. Pracovníci měli možnost zvolit jednu či více variant témat, v kterých by se chtěli nadále vzdělávat. Nejvíce pracovníků má zájem vzdělávat se v metodách sociální práce, alternativní komunikace či by chtělo rozšiřovat své komunikační dovednosti, dovednost práce na PC, v IT technologiích či v cizích jazycích. Několik lidí vepsalo vlastní komentář, jako příklad uvádím:

„Neverbální komunikace, arteterapie, první pomoc, práce s problémovými klienty, úchopy, atd.“

„Nové odborné poznatky a výstupy z výzkumů v oblasti NRP.“

„Daňová problematika, účetnictví.“ „Kreativní oblast.“ „Odborné oblasti.“

„Metody práce s dítětem.“ „Přímá práce s klientem NZDM.“

Otázka č. 24. – Které kurzy, podle Vás nejsou pro Vaši práci užitečné, ale zaměstnavatel je vyžaduje?

Skoro všichni zaměstnanci se u této otázky shodují. Naprostá většina, přes 90 % tvrdí, že je žádné zbytečné kurzy nenapadají a nikdy se jim nestalo, aby je po nich zaměstnavatel

vyžadoval proti jejich vůli. V některých odpovědích se dokonce vyskytují optimistické komentáře, že v každém z kurzů se dá vždy najít alespoň něco přínosného a užitečného.

„Každý kurz je dle mého názoru nějakým způsobem užitečný, pokud si z něj pracovník něco odnese (příklad dobré praxe, zkušenosti, rozšíření obzorů).“

Přesto i zde pár jednotlivců vyjádřilo své pochybnosti o smyslu určitých vzdělávacích kurzů. Jejich výčet byl zcela konkrétní:

„Nejspíše kurzy týkající se etických principů a hodnot. V sociální práci jsou určitě důležité, každopádně jimi pracovník projde velmi často mnohokrát za svoje působení.“

„Každoroční BOZP, požární předpisy, školení řidičů atd.“ (min 3x)

„Školení etických aspektů práce v sociálních službách.“

„Odborné stáže v jiných zařízeních.“

Otázka č. 25. – Jaká oblast vzdělávání je pro Vaši profesi důležitá, ale zaměstnavatel jí nevěnuje dostatečnou pozornost?

Odpovědi na tuto otázku jsou různé. Větší část pracovníků je spíše spokojená a přijde jim, že takové oblasti nejsou, nic je nenapadá a napsali pozitivní komentáře.

„V naší službě je každému z nás upravováno vzdělávání na míru, tak aby dosáhl rozvoje v tom, v čem by se rád posunul, a také v místech, kde jsou jeho slabiny.“

„Zaměstnavatel mě podporuje ve všech oblastech, ve kterých potřebuji.“

„Vždy mi bylo vyhověno v případě, kdy jsem cítila, že je pro mě něco důležité.“

„Zatím jsem měla vždy možnost absolvovat kurz, který jsem si vybrala.“

Naproti tomu se ovšem našli i jedinci s lehce negativními výhradami. Pracovníci uvedli pár oblastí, kterým podle nich není věnována dostatečná pozornost:

„Meditace, psychologie, práce s týmem, komunikace, práce s klientem, počítačové dovednosti, syndrom vyhoření, psychohygienu, relaxace, cizí jazyky, emocionalita, terapeutické techniky, psaní všemi deseti.“

„Vlastní vzdělávací a tvůrčí činnost pracovníka (vydávání publikací, prezentování na konferencích, eventuálně navazující studium v relevantní oblasti pro výkon profese).“

„Osvojování dovedností ve volnočasových aktivitách pro jejich využití v práci s CS.“

Otázka č. 26. – Pokud máte na závěr nějaké doporučení pro Diakonii Západ v oblasti vzdělávání, uveďte ho, prosím:

Poslední otázka byla nepovinná a byla směřována na napsání jakéhokoliv vlastního názoru, komentáře, připomínky. Příležitosti nevyužili všichni pracovníci, někteří se však přesto rozepsali. Pro příklad je uvedeno:

„Doporučení, jen, aby vedoucí všech služeb měli a doplňovali si vzdělání vhodné a důležité pro jejich práci, nejen pracovníci v přímé péči by měli mít základní kurz pro pracovníky v sociálních službách, pokud by ho měli vedoucí pracovníci, kteří nemají praxi, nebo patřičné vzdělání pro svou práci v sociálních službách chápali by své podřízené a nevázla by komunikace a vzájemná spolupráce.“

„Ocenil bych zařazení do platové tabulky stupně vzdělání k následnému platovému ohodnocení (DiS - Bc. - Mgr. - PhD.). Dle mého názoru by to vedlo k větší motivaci pracovníků dále studovat. Vyšší vzdělání pracovníků v organizaci se může následně promítnout do zvyšování kvality poskytovaných služeb.“

„Vedoucí pracovníci by měli být a mít vzdělání z oblasti sociální práce.“

„Uvítal bych podporu ve studiu při práci!!! A rozhodně lepší platové ohodnocení závislé na titulech. Vyšším titulem v Diakonii získávám akorát tak dobrý pocit.....!!!!“

„Více pracovat s podmínkami, kdy zaměstnanec získá vzdělávání, které významně zlepší jeho postavení na trhu práce a je finančně nákladné, a zaměstnanec následně v blízké době podá výpověď.“

„Kdo má zájem více se vzdělávat, pracovat na svém seberozvoji, mohl by mít možnost větší částky na vzdělání (forma benefitu), např. dlouhodobé kurzy, výcviky apod.“

„Jsem nad míru spokojená se způsobem podpory pracovníka v oblasti vzdělávání a osobního růstu a rozvoje pracovníka.“

„Pro vzdělávání určitého týmu je vhodné zařazovat kurzy společné, tedy vzdělání celého týmu v jedné oblasti, zejména za účelem sjednocení přístupu, metod. Zajišťujeme zejména interním vzděláváním. Bylo by vhodné mít každý rok finance na kurz "na klíč", možnost přizvat kvalitního odborníka z praxe.“

„Jako sociální pracovník jsem se vzděláváním v organizaci vcelku spokojená. Možná by byla větší motivace pracovníku absolvovat víceleté výcviky, kdyby byl větší příspěvek od zaměstnavatele (jsou často velmi finančně náročné).“

„Větší rozpočet na vzdělávání by byl samozřejmě výhodou.“

„Pokračovat ve skvělé práci i nadále!“

„Diakonii přeji dlouhá léta působnosti.“

„Myslím, že Diakonie Západ jde v této oblasti dobrou cestou.“

4.2 Shrnutí analýzy

Dotazníkové šetření, které bylo realizováno v Diakonii Západ, lze považovat za úspěšné. Z celkového počtu přibližně 140 zaměstnanců se podařilo získat více jak 70 % odpovědí.

Diakonie Západ má zpracovaný proces vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje celkem kvalitně. To se také odráží v celkově kladném vyznění odpovědí v rámci dotazníkového šetření. Většina zaměstnanců je v Diakonii Západ s přístupem organizace k jejich vzdělávání a osobnímu rozvoji spokojená. Je zřejmé, že organizace klade na tuto oblast velký důraz, vnímá ji jako důležitou i s ohledem na zkvalitňování služeb, které poskytuje. Zároveň je ze získaných odpovědí patrné, že do vzdělávání a rozvoje pracovníků se zapojují všichni zúčastnění, je kladen velký důraz na společné vyhodnocování potřeb i individuální přístup ke každému zaměstnanci při plánování jeho rozvoje. To autorka vnímá jako velmi užitečné a doporučuje Diakonii Západ v tomto trendu pokračovat.

4.3 Návrh opatření

Přes všechna pozitiva však dotazníkové šetření ukázalo, že je v organizaci téměř 20 % zaměstnanců, kteří se necítí být motivováni ke vzdělávání ze strany svého zaměstnavatele. Konkrétní důvody jejich pocitů s ohledem na rozsah bakalářské práce více zjišťovány nejsou, nicméně může to být podnět pro Diakonii Západ, aby motivaci pracovníků více zjišťovala, více se na ni zaměřovala a zajistila tak motivovanost i této části pracovníků.

Doporučením pro Diakonii Západ by také mohlo být nastavit pravidelnost a kritéria pro vyhodnocování školení a kurzů. V odpovědích pracovníků se v této oblasti projevovala

nejednotnost, nicméně téměř všichni se vyjádřili pro smysluplnost tohoto vyhodnocování. Možná by i toto vyhodnocování samo mohlo mít motivační charakter pro pracovníky a jejich chuť se vzdělávání více aktivně účastnit.

Je těžké posoudit, jestli počet vzdělávacích kurzů nabízených Diakonií Západ a také finanční částka, kterou Diakonie Západ pro své zaměstnance ročně na vzdělávání uvolňuje, je dostatečná. Diakonie Západ je neziskovou organizací, která je závislá ve svých příjmech především na státních dotacích a příjmech od klientů. Cestou ke zlepšení by mohlo být zajišťování finančních prostředků na vzdělávání prostřednictvím přímo k tomu určených projektů, které by finanční prostředky na rozvoj zaměstnanců zvýšily. To by mohlo být odpovědí pro téměř 15 % zaměstnanců, kteří vnímají množství absolvovaných kurzů v průběhu roku jako nedostatečné a rádi by se vzdělávali více. Doporučením by také mohlo být to, aby byly finanční prostředky využívány pro všechny pracovníky spravedlivě a rovnoměrně.

Diakonie Západ by se měla zajímat o to, jaký přínos mají kurzy pro její pracovníky. Může z toho lépe usuzovat o kvalitě kurzu a tím pádem vhodnosti finanční investice a zároveň si může prostřednictvím hodnocení ověřit, zda byl kurz pro pracovníka zvolen vhodně a smysluplně. Následně díky ochotě zaměstnanců přispívat si na své vzdělávání, by tak mohla organizace získat kvalitnější a časově náročnější vzdělávací aktivity.

Závěry tohoto dotazníkového šetření bude autorka předávat i vedení Diakonie Západ. Tato domluva byla na začátku celé její práce. Zdá se, že podobný dotazník by organizace mohla svým zaměstnancům čas od času poslat opakovaně a tím si svou praxi ověřovat a stále zlepšovat. Může být pro ni důležitou zpětnou vazbou.

Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době jednou z nejdůležitějších věcí, která zvyšuje prestiž organizace, jak s ohledem na její atraktivnost coby zaměstnavatele, tak také v oblasti zvyšování kvality služeb či produktů. Možná se zdá, že jsou investice do vzdělávání vysoké, nicméně vynaložený zisk se jí zcela jistě vyplatí.

Teoretická část této práce se věnovala analýze oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci obecně, vysvětlení významů základních pojmů, vysvětlení toho, co vůbec je podnikové vzdělávání a také představení systému podnikového vzdělávání. Praktická část se následně snažila zjištěné poznatky aplikovat na konkrétní organizaci Diakonie Západ.

Bakalářská práce, kterou autorka zpracovala, jí pomohla lépe pochopit teoretický základ této problematiky. Díky informacím o vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizaci, které vyplynuly z odborných publikací věnujících se tomuto tématu, autorka mohla připravit dotazníkové šetření, které pomohlo analyzovat vzdělávací proces v konkrétní organizaci v praxi. Zajímavé by bylo porovnat zkušenosti zaměstnanců v různých firmách či společnostech, nicméně rozsah této práce toto neumožňuje. Zvolená nezisková organizace očividně patří k těm, které si význam vzdělávání a rozvoje svých pracovníků uvědomuje a cíleně s ním pracuje. Autorku by dále zajímalo, jak je toto téma vnímané v podnikatelském sektoru, v soukromých či státních podnicích či například ve státní správě.

Významnou pomocí pro zpracování této práce byla možnost více se seznámit s managementem v Diakonii Západ. Autorka poznala zčásti práci personalistky, měla možnost nahlédnout do ekonomických procesů, významné byly i rozhovory s ředitelkou organizace. Výstupy dotazníkového šetření budou v Diakonii Západ využity ke zlepšení celé oblasti vzdělávání, a tak tato práce nevznikla jen tzv. „do šuplíku“.

Cíle, které byly při psaní této bakalářské práce nastaveny, byly splněny. Téma se autorce líbí a dokonce si myslí, že zkušenosti, které získala při psaní této práce, posílily její chuť tomuto tématu se v budoucnu i více věnovat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků vnímá jako velmi důležitou část práce personalisty v organizaci. On je ve své pracovní pozici spoluzodpovědný za to, že na trhu budou působit profesionální firmy, které nejen, že poskytují kvalitní služby a vyrábějí TOP produkty, ale jsou také atraktivním zaměstnavatelem zaměřujícím se na pracovní i osobní spokojenost svých zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Dvořáková, M. (2007). *Evaluace ve vzdělávání dospělých*. Rigorózní práce. Olomouc: Filozofická fakulta.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Jermář, M., & Egerová, D. et al. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Koubek, J. (2014). *Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a dopl. vyd.* Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press.
- Průcha, J., & Veteška J. (2014). *Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení (1st ed.)*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Vodák, J., & Kucharčíková A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada.

Internetové zdroje

- Diakonie Západ, (2021). *Diakoniezapad.cz*.
Dostupné 15. 4. 2021 z <https://www.diakoniezapad.cz/sluzby-diakonie-zapad/>

Firemní publikace, interní materiály

- Diakonie Západ, (2018). *Interní dokumenty střediska z období 2018 – 2021*. Dostupné v písemné podobě v sídle organizace v Plzni.

Seznam tabulek

Tab. 1: Pohlaví respondentů	35
Tab. 2: Věkové kategorie zaměstnanců	35
Tab. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	36
Tab. 4: Délka pracovního poměru u Diakonie Západ	37
Tab. 5: Pracovní pozice	37
Tab. 6: Důležitost průběžného vzdělávání	38
Tab. 7: Motivace k dalšímu vzdělávání	39
Tab. 8: Motivace ke vzdělávacím aktivitám	40
Tab. 9: Vnímané množství absolvovaných školení	42
Tab. 10: Financování vzdělávání	42
Tab. 11: Finanční prostředky zaměstnanců	43
Tab. 12: Plánování vzdělávání	44
Tab. 13: Počet absolvovaných školení za poslední rok	45
Tab. 14: Pokroky díky absolvovaným školením	45
Tab. 15: Zájem nadřízeného o absolvované aktivity	47
Tab. 16: Počet vyhodnocovaných školení s nadřízeným	48
Tab. 17: Doba realizace vyhodnocování od školení	49
Tab. 18: Dostatečnost vyhodnocování	49
Tab. 19: Zaměření na vyhodnocování	51
Tab. 20: Oblasti pro další vzdělávání	52

Seznam obrázků

Obr. 1: Vnější prostředí organizace	13
Obr. 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....		16
Obr. 3: Přístupy k evaluaci vzdělávání	20
Obr. 4: Organizační struktura Diakonie Západ	30

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku oboru Podniková ekonomie a management na Fakultě ekonomické ZČU. V rámci svého studia píšu bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci“. Abych mohla být co nejvíce konkrétní, vybrala jsem si neziskovou organizaci Diakonii Západ.

Součástí mé práce je dotazníkové šetření, a proto bych Vás chtěla požádat o spolupráci při vyplnění dotazníkových formulářů. Byla bych ráda, kdyby výsledky tohoto šetření pomohly nejen mé práci, ale také ke zlepšení rozvoje a vzdělávání u Vás v organizaci. Předem děkuji za váš čas a ochotu.

Otázka č. 1. – Jste:

- a. Žena
- b. Muž

Otázka č. 2. – Kolik je Vám let?

- a. Do 20 let
- b. 21–30 let
- c. 31–40 let
- d. 41–55 let
- e. 56 a více

Otázka č. 3. – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Střední odborné bez maturity
- c. Střední škola s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

Otázka č. 4. – Jak dlouho pracujete v Diakonii Západ?

- a. Méně než jeden rok
- b. 1–5 let
- c. 6–10 let
- d. 11 a více

Otázka č. 5. – Jaká je Vaše pozice v organizaci?

- a. Pracovník v sociálních službách, pečovatel
- b. Sociální pracovník
- c. Koordinátor řízení
- d. Vedoucí služby/ oddělení
- e. Administrativní pracovník
- f. Jiná...

Otázka č. 6. – Vnímáte průběžné vzdělávání ve své profesi jako:

- a. Velmi důležité
- b. Důležité
- c. Nedůležité
- d. Zcela nedůležité

Otázka č. 7 – Co Vás samotné motivuje k dalšímu vzdělávání?

- a. Možnost karierního růstu
- b. Osobní rozvoj
- c. Zlepšení kvality mé práce
- d. Snaha udržet si pracovní místo
- e. Lepší platové ohodnocení
- f. Zvýšená možnost uplatnění na trhu práce
- g. Zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky
- h. Jiná...

Otázka č. 8. – Jste svým zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích aktivitách?

- a. Ano
- b. Ne

Otázka č. 9. – V případě, že ano, jakou formou?

Otázka č. 10. – Množství absolvovaných školení (za 1 rok) vnímám jako:

- a. Dostatečné
- b. Nedostatečné

Otázka č. 11. – Je Vaše průběžné vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Z části mnou, z části zaměstnavatelem

Otázka č. 12. – Kolik finančních prostředků byste byl/a ochotný/á investovat do vzdělávání z vlastních zdrojů?

- a. 0 Kč
- b. Do 1000 Kč
- c. 1001–2000 Kč
- d. 2001–5000 Kč
- e. 5001 Kč a více
- f. Jiná...

Otázka č. 13. – Jak probíhá plánování Vašeho vzdělávání?

- a. Váš nadřízený sám určí, jakého školení se máte účastnit
- b. Váš nadřízený po diskusi s Vámi o Vašich potřebách sám určí, jakého školení se máte účastnit
- c. Diskutujete o Vašich potřebách se svým nadřízeným a pak Vaše vzdělávání určíte společně
- d. Diskutujete o Vašich potřebách se svým nadřízeným a pak si vy sám určíte potřebné vzdělávání
- e. Váš nadřízený nechá výběr Vašeho vzdělávání zcela na Vás
- f. Jiná...

Otázka č. 14. – Kolik jste za poslední rok absolvoval/a školení/vzdělávacích aktivit?

- a. 1–3
- b. 3–5
- c. 5 a více
- d. Jiná...

Otázka č. 15. – Pozorujete na sobě pokroky díky absolvovaným školením?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Otázka č. 16. – Jaká školení pro Vás jsou/byla nejpřínosnější?

Otázka č. 17. – Zajímá se Váš nadřízený o Vámi absolvované vzdělávací aktivity?

- a. Zajímá se
- b. Nezajímá se
- c. Nevím

Otázka č. 18. – Kolik z těchto školení jste se svým přímým nadřízeným vyhodnocovali?

- a. 1
- b. Více
- c. Všechna
- d. Žádná

Otázka č. 19. – V jaké době od realizace školení toto vyhodnocování proběhlo?

- a. Do druhého dne od školení
- b. Do 1 týdne
- c. Do 1 měsíce
- d. Po více než 1 měsíci od školení
- e. V lednu, při vyhodnocování a tvorbě nového vzdělávacího plánu
- f. Nikdy

Otázka č. 20. – Je podle Vás vyhodnocování průběžného vzdělávání v organizaci dostatečné?

- a. Ano
- b. Ne

Otázka č. 21. – Pokud NE, jak by podle Vás mělo probíhat?

Otázka č. 22. – Na co se vyhodnocování podle Vás nejvíce zaměřuje?

- a. Zda bylo školení dobře zorganizováno
- b. Zda školení vedl kvalitní lektor
- c. Zda bylo školení vhodně vybráno
- d. Zda absolvované školení bylo přínosné pro Vás a pro Vaši organizaci
- e. Jiná...

Otázka č. 23. – V jaké oblasti byste uvítal/a se ve své profesi dále vzdělávat?

- a. Cizí jazyky

- b. Komunikační dovednosti
- c. Práce s PC, IT technologie
- d. Time management
- e. Metody sociální práce
- f. Alternativní metody komunikace
- g. Manažerské dovednosti (vedení lidí)
- h. Jiná...

Otázka č. 24. – Které kurzy, podle Vás nejsou pro Vaši práci užitečné, ale zaměstnavatel je vyžaduje?

Otázka č. 25. – Jaká oblast vzdělávání je pro Vaši profesi důležitá, ale zaměstnavatel jí nevěnuje dostatečnou pozornost?

Otázka č. 26. – Pokud máte na závěr nějaké doporučení pro Diakonii Západ v oblasti vzdělávání, uveďte ho, prosím:

Abstrakt

Petříčková, K. (2021). *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: Vzdelávání, rozvoj, zaměstnanci, firemní vzdělávání, plánování vzdělávání

Tato bakalářská práce se zabývá Vzdeláváním a rozvojem pracovníků v organizaci. Cílem práce bylo teoreticky popsat oblasti, které se tohoto tématu týkají, a následně je ověřit v praxi neziskové organizace Diakonie Západ. V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci jmenované organizace. Výsledky šetření prokázaly, že Diakonie Západ se vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců věnuje cílevědomě a klade na ně velký důraz. V závěrečné části práce je formulované konkrétní doporučení, které bylo předáno také vedení Diakonie Západ s cílem tuto oblast ještě vylepšit.

Abstract

Petříčková, K. (2021). *Employee training and development in the organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: Education, learning, development, employees, employee training, educational planning

The bachelor thesis focused on Employee training and development in the organization. The objective of this bachelor thesis was to describe the areas related to this topic in a theoretical way and verify them in practice in Diakonie Západ. In the practical part, a questionnaire survey was conducted among the company's employees. The results show that Diakonie Západ devotes to education and growth of their employees purposefully and put emphasis on them. In conclusion, of this bachelor thesis there is the specific recommendation which was handed to Diakonie Západ with the purpose of improvement in that area.