

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávání pracovníků v organizaci**

**Training of employees in the organization**

Dominika Zemanová

Plzeň 2021







## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Vzdělávání pracovníků v organizaci“*

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

Plzeň, dne .....

*v.r. Dominika Zemanová*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Volfové za její odborné vedení, cenné rady a připomínky. Zároveň chci také poděkovat Mgr. Et Bc. Jirině Fouskové, staniční sestře ze Zdravotnického operačního střediska v Kladně, za její ochotu, čas a poskytnuté informace při zpracování bakalářské práce. Poděkování patří také mé rodině a přátelům za podporu během studia.

# Obsah

Úvod .....	9
1. Vzdělávání v organizaci.....	11
1.1. Definice vzdělání .....	11
1.1. Cíle vzdělání .....	12
1.2. Formování pracovních schopností .....	14
2. Cyklus systematického vzdělávání.....	17
2.1. Identifikace potřeby vzdělávání .....	17
2.2. Plánování vzdělávání.....	19
2.3. Realizace vzdělávání .....	21
2.3.1. Metody vzdělávání.....	23
2.3.1.1. Metody vzdělávání na pracovišti.....	24
2.3.1.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	25
2.4. Vyhodnocování vzdělání .....	28
2.4.1. Metody hodnocení vzdělávání .....	29
2.5. Kdo je zodpovědný za vzdělávání zaměstnanců.....	30
3. Shrnutí.....	33
4. Představení organizace .....	34
4.1. Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje.....	34
4.2. Zdravotnické operační středisko v Kladně .....	34
4.2.1. Náplň práce Zdravotnického operačního střediska.....	34
4.2.2. Lidské zdroje.....	36
4.2.3. Kompetenční profil operátora ZOS.....	36
5. Vzdělávací systém v ZOS Kladno .....	38
5.1. Identifikace potřeby vzdělávání .....	38
5.2. Plánování vzdělávání.....	39
5.3. Realizace vzdělávání .....	39
5.4. Vyhodnocování vzdělávání .....	40
4.1.1. Stupně řízení .....	42
4.1.2. Organizační jednotky .....	43
6. Dotazníkové šetření .....	45
6.1. Interpretace výsledků – vlastní zpracování 2021 .....	45
6.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	54

7. Návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému .....	56
7.1. Informovanost o nabízených školeních .....	56
7.2. Větší zaměření na odborná témata .....	56
7.3. Zavedení nových typů vzdělávacích aktivit.....	56
7.4. Vhodný výběr lektorů.....	57
Závěr .....	58
Seznam použité literatury .....	59
Seznam použitých tabulek .....	61
Seznam obrázků .....	62
Seznam použitých zkratk .....	63
Seznam příloh.....	64



## Úvod

*„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost“ (Jan Amos Komenský).*

Vzdělávání je v dnešním světě velmi důležité. Dává nám možnost stát se členem vyspělé komunity lidí. Vzdělávání nás naučí, jak být lepším člověkem, jak čelit nástrahám v profesním i soukromém životě. Pomůže nám k získání vysněné práce, ke kariérnímu růstu a tím pádem k úspěšnému životu. Vzděláváním si zdokonalujeme naše schopnosti a dovednosti anebo si osvojujeme dovednosti nové. Vzdělávání je stavební kámen k úspěšnému životu.

Cílem a smyslem každé organizace je udržet si dobré jméno a image organizace. Hlavním článkem, který tvoří organizaci jsou právě její zaměstnanci. Je proto důležité, aby organizace dbala na vzdělávání svých pracovníků. Zvyšuje to hodnotu jak zaměstnanců, tak hodnotu organizace. Každá firma by měla dbát na vzdělanost svých zaměstnanců a umožnit jim další rozvoj. Pokud bude mít organizace vzdělané zaměstnance, povede to k jejímu rozvoji.

Bakalářská práce na téma Vzdělávání pracovníků v organizaci byla zpracovaná v Zdravotnickém operačním středisku Středočeského kraje v Kladně. Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání v dané organizaci a vytvoření návrhu opatření, které by přispělo ke zlepšení současného vzdělávacího systému v organizaci.

Práce je členěna na teoretickou část a praktickou část. Část teoretická se skládá ze tří kapitol. První kapitola definuje vzdělávání v organizaci obecně, definuje, jakých cílů lze vzděláváním dosáhnout a jak se formují pracovní schopnosti. Druhá kapitola je zaměřená na cyklus systematického vzdělávání. Jednotlivé cykly systematického vzdělávání jsou vysvětleny v podkapitolách. Teoretická část byla napsána s využitím odborných zdrojů.

Po shrnutí teoretické části následuje část praktická, která obsahuje kapitoly Představení organizace, Vzdělávací systém v organizaci, Dotazníkové šetření, Vyhodnocení dotazníkového šetření a Návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému.

V kapitole představení organizace jsou uvedeny informace o historii organizace, její zaměření a organizační struktura. Další část práce Vzdělávací systém v organizaci popisuje jednotlivé cykly vzdělávání v dané organizaci. Další kapitola pojednává o dotazníkovém šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci organizace, kteří vykonávají funkci operátora. Závěrečná kapitola se věnuje návrhům na zlepšení vzdělávacího systému a poskytuje doporučení, které by mohlo pomoci zlepšit současný vzdělávací systém v organizaci. Praktická část byla vypracována za použití interních zdrojů a rozhovorů s vedoucím ZOS Kladno.

# 1. Vzdělávání v organizaci

## 1.1. Definice vzdělání

Vzdělání může představovat „*formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání: jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76).

Podle Bartoňkové, je vzdělávání v organizaci hledání rozdílů a následně odstranění mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání je podle Sakslové a Šimkové „personální činnost, která zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikaci, vzdělávání nových zaměstnanců a formování osobnosti zaměstnance.“ (Sakslová, Šimková, 2013, s.118).

Koubek definuje vzdělání pracovníků jako personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- a) **Doškolení** – je přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa). Doškolení je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) **Rozšiřování pracovních schopností** – jde o zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.
- c) **Rekvalifikační procesy v organizaci** – jedná se o procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků je v zájmu organizace a je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- d) **Orientace na pracovníka** – nové pracovníky musí organizace doškolenat, přeškolenat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu. Je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.

**e) Formování osobnosti pracovníka** – formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) (Koubek, 2015).

Podle Armstronga je vzdělávání a rozvoj definováno jako „*proces, zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniiovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci.*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s.335-336).

Vzdělávání pracovníků v organizaci je zpravidla zaměřeno na:

- Zlepšování pracovního výkonu,
- Uplatňování pravidel, postupů a zákonů.
- Iniciování a zvládání změn.
- Odborné dovednosti, které směřují k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.
- Řízení vztahů (vztahy se zákazníky a vztahy uvnitř organizace).
- Rozvoj potenciálu (kariérní rozvoj, příprava na vypořádání se s budoucími problémy a úkoly) (Barták, 2007).

Egerová vymezuje vzdělávání pracovníků jako systematický proces, díky kterému dochází nejen k získávání nových znalostí a dovedností, které pracovník potřebuje na stávající pracovní pozici, ale i k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů pracovníka, které ho připravují pro výkon náročnějších pracovních úkolů v budoucnu (Egerová, 2012).

### **1.1. Cíle vzdělání**

Hlavním cílem vzdělávání pracovníků je připravit pracovníky podniku tak, aby vzrostla jejich schopnost efektivně dosahovat stanovených cílů organizace, čímž se také zvýší konkurenceschopnost, prosperita a míra naplňování strategických cílů (Egerová, 2012).

Podle Armstronga účelem neboli cílem, je rozvíjení lidského kapitálu organizace, stejně jako zabezpečování toho, aby organizace disponovala kvalitními lidmi, které potřebuje pro uspokojování současných i budoucích potřeb (Armstrong, Taylor, 2015).

Význam konkrétních cílů vzdělávání spočívá i v tom, že umožňují správně stanovit okruh osob, které by se jej měli účastnit. Jasně cíle vzdělání zvyšují i odpovědnost účastníků školení. Umožňují totiž, aby získané poznatky byly po jeho skončení hodnoceny. Cíle školení by měly být formulovány v podobě schopností, které má trénink vytvořit, tj. předpokladů k samostatnému vykonávání určité činnosti.

U rozsáhlejších a náročnějších vzdělávacích akcí by se cílem mělo stát i zvýšení výkonových ukazatelů zaměstnanců nebo jejich skupin (Urban, 2013).

Cíle ve vzdělávání představují určité vymezené proměnné, takové, které vyjadřují, co je potřeba účastníky vzdělávání naučit (dovednosti, vědomosti, návyky). Určují, k čemu má určitá vzdělávací aktivita směřovat. Hlavní cíl vzdělávání je plněn prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů. Cíle by měli být SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené). Měly by být tedy: specifikované vzhledem k vymezeným potřebám, vycházet z požadovaných standardů na daném pracovišti, vyjadřovat při jakých podmínkách a v jakém čase je lze vyhodnotit, umožnit individuální hodnocení vzdělávacích výsledků a zhodnotit vzdělávací aktivity a poskytovat manažerům, organizátorům vzdělání, účastníkům a lektorům vodítko, v jakém směru by se vzdělávání mělo směřovat (Barták, 2007).

Cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělání. Pro jednoznačnost jejich významu je třeba rozdělit cíle do dvou kategorií:

- a) Programové cíle, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělání;
- b) Cíle kurzu obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Barták člení cíle vzdělávání na:

- a) Cíle hlavní – vymezují základní zaměření vzdělávacího procesu;

b) Cíle dílčí – ty plynou z hlavních cílů a jsou jejich konkretizací a specifikací z hlediska požadavků na obsah, kvantitu a kvalitu, časovou a finanční náročnost vzdělávací akce (Barták, 2015).

## 1.2. Formování pracovních schopností

Musíme rozlišit pojmy „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. První pojem znamená formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života. V případě druhého pojmu jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jedná se o aktivitu, která souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, nebo s organizací, ve které pracuje. Jde o aktivitu organizovanou, podporovanou organizací v rámci její personální a sociální práce (Koubek, 2015).

Vzdělávání v organizaci zahrnuje rozsáhlou oblast vzdělávání. K základním oblastem vzdělávání podle Sakslové a Šimkové patří:

- **Příprava na povolání** – je to vyučení budoucích zaměstnanců mimo organizaci, Příprava na povolání probíhá mimo systém vzdělávání organizace;
- **orientace a adaptační proces** – je proces, kdy se zaměstnanec seznamuje s pracovním místem;
- **doškolení** – jedná se o proces přizpůsobování znalostí a dovedností novým požadavkům pracovního místa zaměstnance, který je vyvolaný různými změnami;
- **zvyšování kvalifikace** – znamená rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnance;
- **přeškolení** – jiným slovem také rekvalifikace. Zaměstnanec díky rekvalifikaci získá možnost nového uplatnění;
- **specifické formy vzdělávání** – zaměřují se buď na některé skupiny zaměstnanců, nebo na získání určitých znalostí a dovedností (Sakslová, Šimková, 2013).

V systému formování pracovních schopností člověka Koubek definoval tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání;

- oblast odborného rozvoje;
- oblast rozvoje.

### **Oblast všeobecného vzdělávání**

Zde se formulují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast je orientovaná v převážné míře na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost.

### **Oblast odborného vzdělání**

Pro tuto oblast se také používá výraz oblast formování kvalifikace nebo oblast odborné/profesionální přípravy, ve světě se ale uchytilo označení „training“. V této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností. Oblast odborného vzdělávání je tedy orientovaná na zaměstnání a zahrnuje:

- Základní přípravu na povolání, která se většinou uskutečňuje mimo organizaci, tím pádem stojí mimo systém vzdělávání organizace.
- Orientaci, při které se jedná o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce.
- Doškolení, je pokračováním odborného vzdělávání v oboru. Jedná se o přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho pracovního místa, které je vyvoláno změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objekty v oboru, rozvojem metod řízení apod. Doškolení je požadováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace a také za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.
- Přeškolení (rekvalifikace), je činnost, při které si člověk osvojuje nové povolání, které obnáší nové pracovní schopnosti. Profesionální rehabilitace je zvláštním případem rekvalifikace, která směřuje k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání v tom, aby trvale nebo

dlouhodobě vykonávaly dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. Mnoho rekvalifikačních procesů ve společnosti se iniciují státní nebo lokální institucí trhu práce.

### **Oblast rozvoje**

Oblast rozvoje se soustředí na získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Je to oblast dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace. Formují se zde ryze pracovní schopnosti ale i osobnost jedince (Koubek, 2015).

Pracovní schopnosti člověka se formují již při školním vzdělávání, kde člověk získá základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Navazující oblastí na školní vzdělávání je oblast odborné přípravy na povolání. V této oblasti se získávají nové určité dovednosti a rozvíjejí se i dovednosti získané dříve, které úzce souvisejí se zaměstnáním (Dvořáková, 2007).



## **2. Cyklus systematického vzdělávání**

Koubek uvádí, že nejefektivnějším vzděláním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělání. Systematické vzdělávání pracovníků je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Dále následuje fáze plánování vzdělávání. Na fázi plánování navazuje třetí fáze, a to realizace vzdělávacího procesu neboli vlastní proces vzdělávání. Čtvrtou a poslední fází je vyhodnocování výsledků. V této fázi nacházíme skutečnosti, ke kterým se přihlíží v dalším cyklu, především ve fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání (Koubek, 2015). V následujících podkapitolách budou jednotlivé fáze systematického vzdělávání rozebrány podrobněji.

### **2.1. Identifikace potřeby vzdělávání**

Cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělání. Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Identifikace potřeby vzdělání se provádí s využitím dostupných údajů o pracovních místech (úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky na vykonávanou práci) a o zaměstnancích (dosažené vzdělání, odborná způsobilost a praxe) (Šikýř, 2016).

Podle Armstronga a Taylora (2015) by měly všechny vzdělávací aktivity vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je důležité nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit.

Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných znalostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době nakládají a jakými by nakládat měli. Výsledkem porovnání bývá rozdíl mezi očekáváním a realitou a navrhnou se způsoby, jak rozdíl zmenšit (Barták, 2007).

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, u jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb

organizace. Analýza potřeb vzdělání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit právě díky vzdělávání. Výsledkem je pak také návrh vhodného vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Koubek uvádí, že možných zdrojů informací, které jsou použitelné pro účely identifikace potřeby vzdělání je značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů, které určují aktuální potřebu vzdělávání. V praxi se ale postupuje tak, že se analyzuje užší nebo širší škála údajů, získaných jak z běžného informačního systému organizace, tak ze zvláštních šetření. Běžně se jedná o tři skupiny údajů.

- Údaje, které se týkají celé organizace, to znamená údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, trhu, na kterém organizace působí, a zdrojích vybavení, finančních a lidských. Významnou roli tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby.
- Údaje, které se týkají jednotlivých pracovních míst a činností, popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky), dále jsou to informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
- Údaje, které se týkají jednotlivých pracovníků, které získáme například z personální evidence, ze záznamů o vzdělání a o hodnocení pracovníka, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů.

Na základě těchto údajů se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace (Koubek, 2015).

Vzdělání by mělo přinášet víc. Mělo by být zaměřeno na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje – lidé by měli být soustavně připravováni na další povinnosti a větší odpovědnost, na získávání si nových znalostí a dovedností v souvislosti s měnícími se požadavky na vykonávanou práci nebo na osvojování si rozmanitějších znalostí a dovedností, aby zvládali vykonávání různých druhů činností a plnění různých typů úkolů (multitasking) (Armstrong, Taylor, 2015).

Při identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků se podle Koubka nemůžeme opírat pouze o údaje, které se týkají organizace, ale je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá množství svých pracovních sil, i preference, které má mládež v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Musí se brát v úvahu i dosavadní zkušenosti a dovednosti s obtížností získávání pracovníků (Koubek, 2015).

Potřeby můžeme identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- Účastníka vzdělání – zaměstnance (individuální potřeby a přání)
- Požadavků, které plynou z funkce
- Budoucnosti (profesní a kariérní růst)

Tyto úhly pohledu se spojují v rozvojovém plánu (Hroník, 2007).

## **2.2. Plánování vzdělávání**

Podle Dvořákové (2012), plánování vzdělání znamená cílené opatření a činnosti, které zabezpečují potřebnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a zvyšují flexibilitu jejich pracovních schopností.

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělání je vypracovaný návrh nebo plán vzdělávacího programu, který představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky vzdělání a rozvoje (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání se objevují návrhy plánů, formulují se první úkoly, priorit vzdělání a z nich plynoucí návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto plány nebo návrhy se postupně upřesňují, až vznikne konečná podoba rozpočtu a programu. Program je pak dále specifikován, takže v konečné podobě vymezuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovuje, kolik a jakých pracovníků se bude vzdělávání týkat, jaké metody a prostředky budou použity a v neposlední řadě časový plán vzdělávání (Koubek, 2015).

Šikýř uvádí, co vymezuje zpracování plánu vzdělání:

- cíl vzdělání;
- cílovou skupinu zaměstnanců, kterou chceme vzdělávat;
- metody vzdělávání;
- instituci, která zabezpečuje vzdělání (zaměstnavatel nebo externí firma);
- lektora;
- místo, kde se bude odehrávat vzdělání;
- čas, kdy bude vzdělání probíhat;
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby;
- metody vyhodnocování;
- náklady na vzdělávání (Šikýř, 2016).

Modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů má pět fází.

- **Fáze analýzy** – v této fázi se stanoví cíle vzdělání, vymezí se podmínky vzdělávání a určí se stávající znalosti a dovednosti jedinců, kteří se budou vzdělávat.
- **Fáze návrhu** – analyzuje se předmět vzdělávání, koncept programu vzdělávání, určí se studijní a výukové materiály a určí se metody vyhodnocování vzdělávání.
- **Fáze vývoje** – vypracuje se podrobný program vzdělávání na základě konceptu vytvořeného v druhé fázi. To zahrnuje sestavení plánu, vymezení obsahu a stanovení výstupů jednotlivých lekcí, stejně tak se určí jednotlivé metody vzdělávání, studijní a výukové materiály, technické vybavení a zpracování finální tištěné verze programu, která je určená pro distribuci zainteresovaným stranám. Náklady na realizaci programu se musí držet v rámci rozpočtu.
- **Fáze realizace** – realizace programu vzdělávání podle vytvořeného plánu.
- **Fáze vyhodnocení** – v této fázi se vyhodnocuje každá lekce z pohledu osoby odpovědné za realizaci celého programu, ale i z pohledu účastníků. Zkoumá

se dopad programu na výkon a posuzuje se, do jaké míry program splnil očekávání (Armstrong, Taylor, 2015).

Vodák uvádí tyto fáze procesu tvorby plánu.

- Přípravná fáze, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků, stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- Realizační fáze představuje zpracování a vývoj jednotlivých etap vzdělávacího projektu a realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jedná se o určení způsobu, díky kterému bude vzdělávání probíhat. Nejprve se stanoví techniky vzdělávání. Při volbě těchto technik je třeba brát v úvahu lidský faktor, vzdělání a zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, dále je třeba zohlednit počet účastníků, priority podniku a podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců.
- Fáze zdokonalování je část procesu tvorby vzdělávacího plánu, v které jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za pomoci vhodných technik a hodnotících modelů. Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 2.3. Realizace vzdělávání

Na fázi plánování vzdělávání navazuje fáze realizace vzdělávání. Nejprve se s ohledem na plánovaný cíl a cílovou skupinu zaměstnanců vybere vhodná metoda (metody), instituce, lektor a místo a čas vzdělávání. Následně se zajistí materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky realizace s určenou institucí a informuje se cílová skupina účastníků. Nakonec se vybere vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady na vzdělávání (Šikýř, 2016).

Hroník uvádí, že realizace vzdělávání má tři fáze:

- a) Příprava** – v této fázi je potřeba připravit vše tak, aby mohl scénář vzdělávání být realizován. Je třeba připravit lektora, materiály a pomůcky k učení, účastníky a celou vzdělávací akci zajistit.
- b) Vlastní realizace** – ta začíná příjezdem lektora na místo vzdělávací akce. Fáze vlastní realizace se skládá z dílčích fází jako je zahájení, při kterém se zaměstnanci, kteří se budou vzdělávat seznámí s programem a jeho cíli, dále se monitoruje průběh a dění

kdy lektor postupuje podle programu, ale nemůže postupovat mechanicky. Dále je vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství, kdy kromě naplnění obsahu vzdělávání je lektor zodpovědný také za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci na samostatném kurzu. Jako poslední dílčí fází je řešení nenadálých situací, které se vymykají zadání a předpokládaným reakcím, může to být nevyvážená skladba účastníků, kdy se mohou ve vzdělávací aktivitě objevit zaměstnanci, kteří již něco podobného absolvovali nebo se zde může objevit rušič, pasivní účastník a také poznámky na nepřítomné.

**c) Transfer** – již v předchozí fázi plánování jsou navrženy aktivity, které následují po skončení vzdělávání. Kurz nemůže skončit odjezdem nebo vyplněním dotazníku spokojenosti, je na manažerovi, aby se podílel na transferu, protože se zaměstnanci, kteří se účastnili kurzu, má těsnější kontakt než lektor (Hroník, 2007).

Dle Vodáka se fáze realizace vzdělávání skládá z několika prvků, a to cíle, programu motivace, metody, účastníků a lektorů. V následujících bodech si stručně vysvětlíme, co jednotlivé prvky znamenají:

- Cíle se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání. Cíle dělíme do dvou kategorií, a to cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce. Cíle programové obsahují cíle celé vzdělávací akce, cíle jednotlivé vzdělávací akce obsahují cíle jednotlivých aktivit, které realizujeme při vzdělávání.
- Program musí být přizpůsoben konkrétní vzdělávací akci a musí obsahovat: časový harmonogram, témata (obsah), metody a pomůcky, které budou použity.
- Motivace je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům vzdělávací akce ujasněny cíle a je dohodnutý kontrakt pro danou vzdělávací akci, je potřeba přihlédnout k motivaci účastníků k učení a sebevzdělávání.
- Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Jejich motivační připravenost závisí také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí, citový vztah a dispozice mají vliv na to, jaký bude přístup účastníka k vzdělávání.
- Lektoři musí mít určitě osobnostní předpoklady a znalosti. Lektoři jsou k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích aktivit vybíráni na základě svých

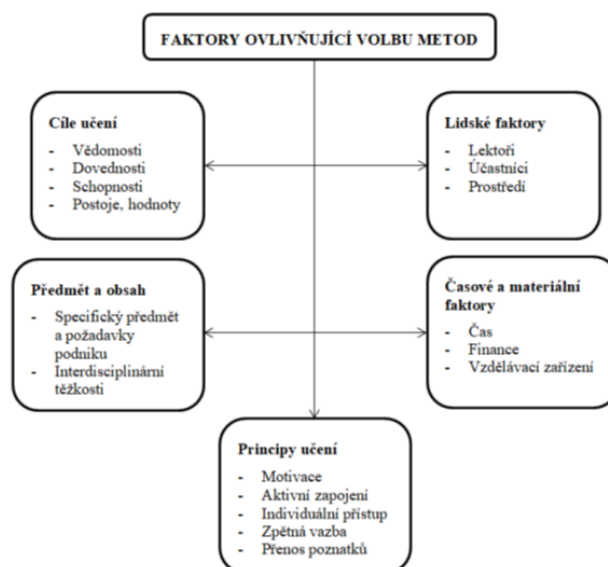
technologických znalostí ale na jejich znalosti osobnostní a pedagogické už se tolik nepřihlíží. Vědomosti a technické znalosti lektorů bývají na dostatečné úrovni. Primární požadavek na lektory je ten, aby věděli, jak přistupovat k výuce skupiny.

• Metody vzdělávání musí být zvoleny až po tom, kdy si podnik stanoví cíle, kterých chce podnik díky vzdělávání dosáhnout. K výběru vhodné metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba metody závisí na okolnostech kolem podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 2.3.1. Metody vzdělávání

Při podnikovém vzdělávání se používá několik metod, které se volí až když jsou stanoveny cíle. Výběr vhodné metody závisí především na okolnostech, které se vztahují zejména k podniku, jednotlivcům a vzdělávacím cílům. Volba a použití vhodné metody by měly odrážet individuální požadavky a potřeby v oblasti vzdělávání, ale měly by také následovat současné celosvětové trendy jak technického, tak ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je určován různými faktory, jako je například věk a počet účastníků vzdělávací akce, jejich současná úroveň vědomostí a dovedností a jaká úroveň se od nich požaduje. Důležitým faktorem je odborná úroveň a zkušenost lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011).“

**Obrázek č. 1 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**



Převzato: Vodák a Kucharčíková, 2011

Metody vzdělávání dělíme do dvou skupin:

- metody vzdělávání na pracovišti – probíhají na konkrétní pracovní pozici, při konání běžných pracovních činností. Tyto druhy metod jsou určeny spíše pro vzdělávání dělníků;
- metody vzdělávání mimo pracoviště – které probíhají buď ve firmě či organizaci nebo mimo ni. Používají se spíše pro vedoucí pracovníky a specialisty.

V praxi se používají obě dvě skupiny pro vzdělávání všech pracovníků, ale dochází k určitému posměněnání, vzhledem na náplň práce konkrétní skupiny pracovníků (Koubek, 2015).

### **2.3.1.1. Metody vzdělávání na pracovišti**

Vzdělávání na pracovišti se aplikuje zejména individuálně na běžném pracovníkovi během jeho pracovního výkonu, jedná se tudíž o individuální metody, které požadují individuální přístup a vztah mezi vzdělávaným a školitelem (Koubek, 2015).

V literatuře se setkáváme s několika druhy metod vzdělávání na pracovišti. Pro práci si autorka vybrala tyto metody:

- **Coaching** (koučování) představuje vzdělávání pracovníka pod vedením nadřízeného nebo školitele (kouče). Kouč je osoba, která je schopná komunikovat, usměrňovat a podceňovat zaměstnance k samostatnosti při učení se nových znalostí a dovedností (Šikýř, 2016).
- **Mentoring** je oboustranné, vzájemně přínosné vzdělávání. Mentor (školitel) sdílí své zkušenosti a znalosti. Mentoring se zakládá na neformálním vztahu mentora a zaměstnance. Zaměstnanec si vybírá svého mentora, který musí být zkušený a vzdělaný (Čopíková, Bláha, Horvátová, 2015).
- **Instruktáž** při výkonu práce je nejjednodušší a nejčastější způsob zaškolení zaměstnance. Vzdělávaný zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance (Dvořáková, 2007).
- **Asistování** znamená, že méně vzdělaný zaměstnanec je přidělen k odborníkovi nebo více zkušenému zaměstnanci jako výpomoc a pomáhá splňovat jeho úkoly a tím se od něho učí (Sakslová, Šimková, 2013).



- **Rotace práce** (crosstraining) pracovník se vzdělává postupně. Na určité časové období je přesunut na jinou pracovní pozici, kde je pověřován úkoly. Metoda se často používá při seznamování absolventů škol s danou organizací, své uplatnění má i u řídicích pracovníků. Pracovník si rozšiřuje své znalosti, poznává organizaci a její úkoly, je schopen vidět vzájemnou provázanost v organizaci. Nicméně pracovník nemusí být tak kompetentní, aby zvládal každou pracovní pozici, což může mít dopad na jeho sebevědomí a hodnocení pracovního výkonu (Koubek, 2015).

- **Pracovní porada** slouží ke sdílení informací, které jsou nezbytné pro chod podniku a k řešení problémů. Je to metoda, která nepoužívá vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným (Žufan, 2012).

Podle Dvořákové coaching a mentoring mají velmi důležité postavení mezi výše uvedenými metodami. Jsou totiž snadno proveditelné a zaměstnanci mají přímou cestu k tomu, aby dosahovali vyšších pracovních výkonů. Jako přínosy uvádí hlavně výnosnost, spolehlivost, účinnost a výkonnost (Dvořáková, 2012).

### 2.3.1.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Jedná se o metody, které se aplikují na hromadné vzdělávání skupiny zaměstnanců mimo běžné pracoviště (výukové dílny, vývojové pracoviště, vzdělávací instituce...) (Šikýř, 2016).

- **Přednáška**, která probíhá pomocí výkladu školitele. Znalosti a dovednosti jsou na přednášce rychle a bez větší práce předány zaměstnancům, ale výklad školitele snižuje motivovanost zaměstnanců k aktivnímu rozvoji předaných znalostí a dovedností (Šikýř, 2016).

- **Demonstrování** také označováno jako praktické vyučování, využívá znalosti a dovednosti pro předvedení pracovních postupů ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích (Dvořáková, 2007).

- **Případové studie** jedná se o skutečné nebo smyšlené líčení nějakého problému v organizaci nebo o komplex organizačních problémů. Účastníci vzdělávání studují situaci a snaží se navrhnout řešení problému. Případové studie pomáhají rozvíjet myšlení a schopnosti pro nalezení problému a jeho následné řešení (Koubek, 2015).

- **Brainstorming** je forma řešení problému, který obvykle ještě nebyl v organizaci řešen. Účastníci brainstormingu mají za úkol, navrhnout řešení daného problému, s použitím jejich znalostí a dovedností (Žufan, 2012).
- **Seminář** je podobný přednášce, ale k výkladu školitele se přidává i diskuze školitele se vzdělávanými pracovníky. Zvyšuje to motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování znalostí, dovedností a schopností, které jsou jim předávány a sdíleny (Šikýř, 2016).

### 2.3.1.3. Trendy ve vzdělávání

V důsledku nových technologií se začínají objevovat nové metody ve vzdělávání. Jako příklad metod si můžeme podle Langer (2018) uvést: Gamifikaci, E-learning, Peer learning a Micro-learning.

#### a) Gamifikace

Gamifikaci Frk definuje jako „používání herních prvků v neherním prostředí.“ Gamifikace se používá spíše v online vzdělávání a důležité je její vhodné použití. V současnosti se používá termín „seriousgames“ pro označení her, jejichž hlavním cílem není zábava, ale vzdělávání a zlepšení fyzického zdraví. Jako správným příkladem gamifikované vzdělávací aplikace je aplikace Duolingo, která je bezplatná a umožňuje studovat jazyky. Celá aplikace je vlastně hra, ve které jde o to sbírat body XP (ukazují naši zkušenost) a porovnávat se s ostatními kolegy (Frk, 2016). Učení hrou je velmi efektivní, hra nám umožňuje učit se novým strategiím, v bezpečí zkoumat svět kolem sebe a dělat rozhodnutí, které nás nemohou poškodit (Bréda, 2017).

#### b) Peer learning

Označuje se jako peer-to-peer learning, vrstevnické učení nebo také jako vzájemné učení. Jedná se o učení, kdy se navzájem učí vrstevníci, nikdo z nich nemá autoritu vedoucího. Sdílí pouze mezi sebou svoje znalosti, dovednosti, nápady a zkušenosti. Může se jednat o jednosměrný přenos od jednoho k druhému/druhým nebo o vzájemné sdílení znalostí mezi účastníky. Pozice učitele nejenom učí ostatní, ale učí i sám sebe. Mezi výhody peer learningu patří, že šetří čas a zdroje organizace, umožňuje učení, řešení problémů v konkrétních podmínkách. Nevýhodou je, že učící může dělat chyby, může se přiznat, že něco nezná nebo neví. Peer learning je obtížně

kontrolovatelný, nelze kontrolovat, zda dochází k šíření nesprávných nebo chybných informací (Dvořáková, 2018).

### c) **Microlearning**

„Microlearning je koncept vzdělávání, pracující s malými, komprimovanými „balíčky“ vzdělávacího obsahu, které jsou dodávány učícím se jedincům právě v tom čase, kdy to potřebují.“ Většinou se používají krátká videa nebo textové či grafické podoby. Microlearning je opakem rozsáhlých a časově dlouhých kurzů. Jeho trend spočívá v rostoucí popularitě používání chytrých telefonů a dostupnosti internetu. Pro firmy microlearning nabízí rychlý, a hlavně efektivní způsob dodání konkrétních znalostí v čase, ve kterém to zaměstnanec potřebuje (například k řešení problému). Aby zaměstnanci firmy mohli microlearning používat, firma musí zajistit vhodnou technologii a přístup k internetu (Frk, 2017).

### d) **E-learning**

Je to metoda ve vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií (multimediální vzdělávací programy dostupné na osobních počítačích a jejich sítích (Šikýř, 2016).

Egerová člení definice e-learningu z hlediska:

- Širšího versus užšího pojetí e-learningu,
- Pedagogického versus technologického přístupu.

V širším pojetí je e-learning brán jako široká škála aplikací a procesů (ComputerBasedTraining, Web BasedTraining, virtuální třídy, video nebo audio konference nebo digitální spolupráci). Zahrnuje nejenom počítačové technologie jako je internet ale i mobilní technologie, satelitní vysílání aj. které jsou používány ve vzdělávání.

Užší pojetí spojuje e-learning s počítačem a jeho technologiemi. Využívány jsou CD-ROM a internet.

Jako vzdělávací proces chápe e-learning pedagogický přístup. Je kladen důraz na studijní a vzdělávací obsah, cíle, strategie a potřeby vzdělávání. Technologický přístup

bere e-learning jako soubor technologických nástrojů. Tyto nástroje podporují samostudium a jsou využívány ve vzdělávacím procesu (Egerová, 2012).

E-learning lze použít ke kolektivnímu i samostatnému vzdělávání, umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit potřebám účastníka. Z pohledu organizace je tato metoda velmi efektivní, hlavně časově. Zaměstnanec se může vzdělávat ve dnech kdy nemá pracovní dobu nebo mají práce méně. Metoda se používá jak ke vzdělávání na pracovišti, tak mimo něj (Koubek, 2015).

## **2.4. Vyhodnocování vzdělání**

Vyhodnocení efektivity vzdělávání je poslední fází cyklu vzdělávání. Poskytuje informace o tom, jaká byla efektivita vzdělávací akce (Sakslová, Šimková, 2013).

Vyhodnocování vzdělávání a zpětná vazba na vzdělávací akce jsou důležité k tomu, aby bylo možné zhodnotit účinnost vzdělávání při dosahování cílů stanovených ve fázi plánování vzdělávání, a aby bylo možné učit, v jaké oblasti je třeba dosáhnout zlepšení a změn. Vyhodnocování je částí vzdělávacích aktivit, porovnávají se stanovené cíle a cíle dosažené. Určuje se, zda a do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel. Metody a cíle hodnocení se určují už ve fázi plánování vzdělávacího programu (Armstrong, Taylor, 2015).

Ve fázi identifikace potřeb bylo poznamenáno, že kvalifikace a vzdělání se berou jako kvalitativní charakteristiky, které jsou obtížně měřitelné. Záleží na dané organizaci, jaké kritéria a postupy hodnocení si určí. Nejčastějším postupem využívaným v praxi je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy, které byly napsány po ukončení vzdělávací akce. Předpokladem těchto testů je objektivita, která bohužel v praxi je nerealizovatelná. Dále se například používá monitorování vzdělávacího procesu a programu, nebo se sledují ekonomické ukazatele (zvýšení produktivity, vyšší prodeje). Dle Koubka, existuje jedna otázka: Kdy je nejlepší zkoumat efektivnost vzdělávání, hned po vzdělávací akci nebo po určitém časovém odstupu? (Koubek, 2015)

Pokud se budeme rozhodovat, zda budeme vyhodnocování vzdělávání realizovat nebo ne, musíme zvážit všechna pro a proti. Jako negativa vyhodnocování vidí Vodák, že vyhodnocování zabere mnoho času a úsilí, získat potřebné informace je obtížné a vyhodnocovat pouze ve finančním vyjádření je těžké někdy až nemožné. Stejný autor uvádí i pozitiva vyhodnocování. Vyhodnocování vzdělávání například pomáhá

k efektivitě podnikání, podporuje vazbu mezi cíli podnikatelskými a cíli vzdělávání, ukazuje účastníkům vzdělávacích aktivit, že vzdělávací aktivity nejsou pouze o uvolnění z práce, ale že jsou zodpovědní za dosažené výsledky (Vodák, 2011).

Urban uvádí, že výsledky nebo efektivitu vzdělávání lze hodnotit podle čtyř hlavních kritérií:

- **Získávání nových schopností** – ihned po skočení vzdělávací akce je třeba provést kontrolu, zda účastníci získali nové schopnosti či nikoliv. Hodnocení provádí lektor nebo nadřízený.
- **Změna pracovního chování účastníků** – posuzuje se, jak pracovníci používají nově získané a vytvořené schopnosti při provádění pracovního úkolu. Toto hodnocení se provádí po určitém časovém odstupu od skončení vzdělávací akce. Posouzení provádí nadřízený, personalista, kolega nebo zákazník.
- **Pracovní výsledky** – jsou měřené výkonovými ukazateli. Jedná se o týmovou nebo individuální produktivitu práce, kvalitu produkce, snížení nákladů, objem prodeje nebo spokojenost pracovníků. Nadřízený hodnotí pracovní výsledky po určité době od ukončení školení.
- **Finanční rentabilita** – charakterizuje ji poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů a náklady na vzdělávání (Urban, 2013).

#### 2.4.1. Metody hodnocení vzdělávání

Metody hodnocení se mohou třídit podle různých hledisek. Nejběžnějším způsobem se metody řadí na metody podle toho, zda se uskutečňují hned po vzdělávací akci nebo až po určitém časovém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení, jestli samotný účastník nebo externí osoba. Z jiného pohledu se metody třídí podle jejich záznamu, zda je hodnocení na papíře nebo v elektronické podobě (Hroník, 2007).

Pro účely hodnocení vzdělávání lze použít celou řadu metod například:

- **360° zpětná vazba je objektivní metoda.** V roli hodnotitele je nejčastěji nadřízený, kolega, zákazník nebo podřízený. Tato metoda je používaná ve zkrácené formě, aby co nejméně zatěžovala organizaci (Hroník, 2007).

- **Assessment/Development centre** při této metodě musí být počet pozorovatelů-hodnotitelů vyšší než dva. Metoda je vhodná pro testování „měkkých“ manažerských dovedností (Hroník, 2007).
- **Strukturovaný rozhovor** je metoda získávání detailních kvalitativních informací pomocí předem připravených otázek. Výhodou je, že poskytuje přímou zpětnou vazbu. Nicméně strukturovaný rozhovor vyžaduje hodně času, a to většina účastníků může brát jako jeho nevýhodu (Vodák, 2011).
- **Dotazník spokojenosti** se používá nejčastěji po skončení vzdělávání. Jedná se subjektivní zhodnocení spokojenosti s kurzem vzdělávání. Je dobré ho realizovat s časovým odstupem, nikoliv po skončení vzdělávacího kurzu (Hroník, 2007).
- **Kirkpatrickův model** se skládá z čtyř úrovní vyhodnocování vzdělávání. První úroveň je vyhodnocování reakcí, druhou je vyhodnocování poznatků, třetí úroveň se označuje jako vyhodnocování chování a poslední čtvrtá úroveň je vyhodnocování výsledků. Je běžnou praxí, že organizaci stěží dosáhnou první úrovně, proto se prosazuje využívání celkových ukazatelů (Armstrong, Taylor, 2015).
- **Návratnost investic (ROI)** je to ukazatel, který vyhodnocuje celkový dopad vzdělávání na výkon organizace. Problém je v tom, že je snadné vyjádřit peněžní náklady na vzdělávání ovšem peněžní přínosy ze vzdělávání už tak patrné nejsou (Armstrong, Taylor, 2015).
- **Návratnost očekávání** umožňuje vyhodnotit, do jaké míry se dosáhlo očekávaných přínosů investic do vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015).

## 2.5. Kdo je zodpovědný za vzdělávání zaměstnanců

Odpovědnost za uskutečnění vzdělávání se přesouvá z personalistů na manažery a zaměstnance. Personalisté, kteří mají na starost vzdělávání a rozvoj, by měli vzdělávání usnadňovat než poskytovat. Zaměstnanci potřebují určitou pomoc a podporu při vzdělávání, hlavně ze strany liniových manažerů a organizace (personalistů) (Armstrong, Taylor, 2015). Podle Bartáka, je vzdělavatel dospělých (zaměstnanců) taková osoba, od které se očekává, že realizuje strategii vzdělávání v organizaci a uplatní dílčí role ve vzájemné provázanosti. Za vzdělavatele označuje:

- **Lektora** – ten školí, trénuje, poskytuje rady, instrukce. Sám nebo s pomocí někoho provádí analýzu výchozích a dosažených znalostí a dovedností a navrhuje nebo ovlivňuje změny.
- **Manažera vzdělávání** – řídí uskutečnění strategie vzdělávání, vyhodnocuje a používá podněty, podporuje kreativitu a rozvoj, musí být schopen poskytnout zpětnou vazbu. Má důležitou roli z hlediska tvorby vzdělávání a jeho strategie v organizaci. Měl by využívat vhodné nástroje (tlakové a tahové) k realizaci firemní vzdělávací strategie, monitorovat a hodnotit výsledky vzdělávání, rozdělovat a zajišťovat zdroje a uplatňovat požadavky organizace ve vzdělávací oblasti.
- **Projektový manažer** – je to tvůrce programu vzdělávání, studijních materiálů a jednotlivých vzdělávacích akcí.
- **Koordinátor** – koordinuje zdroje lidské, finanční a materiální.
- **Osobní poradce, konzultant** – posuzuje možnosti a kompetence účastníků vzdělávací akce, hodnotí je, radí jim, pomáhá s procesem výběru nejlepšího plánu osobního rozvoje a s jeho realizací (Barták, 2007).

Rozhodujícím faktorem v procesu identifikace potřeb vzdělávání jsou vedoucí pracovníci. Oni rozhodují o tom, kdo a kde má být vzděláván, rozhodují o termínu vzdělávání a konzultují nejvhodnější metody vzdělávání. Mají na starost průběh a obsah vzdělávání, hlavně při vzdělávání na pracovišti, kde fungují jako lektoři (vzdělavatelé). Vedoucí pracovníci znají hodně informací, které jsou potřeba pro vyhodnocení vzdělávací akce a účinnosti vzdělávacího programu. V organizacích, které používají koncepci pracovního výkonu se role vedoucích pracovníků zvyšuje v oblasti vzdělávání. Personální útvar formuluje a navrhuje strategii vzdělávání v organizaci, zabezpečuje všechny stránky fázi cyklu vzdělávání, zahajuje identifikaci potřeb vzdělávání, navrhuje vhodný program vzdělávání a stanovuje vhodnou metodu vyhodnocování vzdělávání.

Dále také jedná se vzdělávacími institucemi, kontroluje průběh vzdělávání a podporuje vzájemnou provázanost vzdělávání pracovníků s ostatními personálními činnostmi (Koubek, 2015).

Existují také specialisté na vzdělávání, kteří by měli spíše vzdělávání podporovat než ho realizovat. Mají na starost zdroje určené pro vzdělávání, organizují různé

vzdělávací aktivity, ovšem nejvýznamnější aktivitou je usměrňovat, podceňovat a podporovat liniové manažery při plnění jejich povinností v oblasti vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015).

Vodák a Kucharčíková uvádí, že přípravu, realizaci a vyhodnocení vzdělávání realizuje lektor. Lektor musí mít specifické vlastnosti a osobní předpoklady pro vzdělávací aktivity a jejich přípravu. Kvalitní a dobrý lektor by měl mít vlastnosti jako jsou dobrý vzhled, umět dobře naslouchat a klást otázky, mít zájem o lidi, trpělivost, vnímavost, přátelskou povahu, otevřenost. Lektor by měl umět plánovat, kontrolovat a organizovat vzdělávání, pomáhat dosáhnout změn stanovených podnikem, navrhovat a aktualizovat vzdělávací programy, používat různé metody vzdělávání a jejich kombinaci. V neposlední řadě by měl umět být pozitivní k účastníkům školení (Vodák, Kucharčíková, 2011).



### 3. Shrnutí

Vzdělávání v organizaci lze definovat jako proces, při kterém si zaměstnanci rozšiřují a prohlubují pracovní schopnosti, získávají nové dovednosti a schopnosti. Vzděláváním se zvyšuje použitelnost zaměstnanců, tak aby mohli pracovat na odlišných pracovních místech. Zaměstnanci se vzdělávají z určitých důvodů a cílů, které stanoví organizace.

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který se skládá ze čtyř fází:

- **Identifikace potřeb vzdělávání** – prvotní fáze cyklu, ve které se zjišťují současné znalosti a dovednosti zaměstnanců a ty se porovnávají se znalostmi požadovanými. V této fázi se také stanoví, kdo má být vzděláván.
- **Plánování vzdělávání** – v této fázi se určí účastníci vzdělávání, jakých cílů má vzdělávací aktivita dosáhnout, určí se také předmět vzdělávání, materiály potřebné ke studiu, kdo povede vzdělávání, jak se bude vzdělávací aktivita realizovat a jakým způsobem bude vzdělávání vyhodnoceno.
- **Realizace vzdělávání** – začíná zajištěním veškerých náležitostí, aby školení mohlo proběhnout. Je třeba zajistit lektora, pomůcky pro studium a účastníky. Dále probíhá realizace vzdělávací akce, která začíná zahájením a končí aktivitami, které následují po ukončení kurzu. Do této fáze spadají také jednotlivé metody vzdělávání, které dělíme na vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Do metod vzdělávání spadají i současné trendy ve vzdělávání.
- **Vyhodnocování vzdělávání** – je poslední a nejdůležitější fází systematického cyklu vzdělávání. V této fázi se zjišťuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů vzdělávání a zda vzdělávací aktivity splnily očekávání. Vzdělávání můžeme vyhodnotit pomocí několika metod.

Na závěr je potřeba si říci, kdo je za vzdělávání zodpovědný. Je to například lektor, manažer vzdělávání nebo koordinátor. Vzdělavatel by měl být schopen realizovat strategii vzdělávání a uplatnit dílčí role v jejich vzájemné provázanosti.

## **4. Představení organizace**

### **4.1. Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje**

Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje vznikla 1. října 2002 poté, co došlo ke sloučení dvanácti okresních záchranných služeb na celkem šest oblastních středisek. Do té doby fungovaly jako samostatné okresní organizace nebo jako součásti nemocničních zařízení. Po sloučení okresních záchranných služeb, byl na každém z nově vzniklých oblastních středisek jmenován tzv. vedoucí oblasti a primáři na jednotlivých okresech. Byla vybudována nová výjezdová stanoviště pro osamocené záchranné služby (vždy dle pravidel a zákonem dané dojezdové doby k pacientovi – 15 minut) a stávající stanoviště byla rekonstruována. V následujících letech byl obnoven i vozový park, za modernější a prostornější vozy (Zelenák, Šeblová, Janečková, Hylebrant & Šeblová, 2007).

Při vzniku nesla organizace název Územní středisko záchranné služby Středočeského kraje (dále jako ÚSZS SKČ). Od roku 2012 je oficiální název organizace Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje (dále jako ZZS SKČ) a funguje jako příspěvková organizace (Organizační řád, 2020).

### **4.2. Zdravotnické operační středisko v Kladně**

Pro zpracování této práce, si autorka vybrala Zdravotnické operační středisko v Kladně (dále jako ZOS).

Zdravotnické operační středisko v Kladně je centrální pracoviště celé ZZS SKČ. Přijímá a vyhodnocuje tísňové volání a má na starost koordinaci všech výjezdových skupin. ZOS v Kladně je umístěno v areálu Oblastní nemocnice Kladno. Zdravotnické operační středisko v Kladně spadá pod Zdravotnickou záchrannou službu SKČ Ředitelství Kladno. ZOS Kladno koordinuje všech 37 výjezdových skupin, včetně letecké záchranné služby a v letních měsících i vodní záchranné služby (Interní materiály organizace, 2020).

#### **4.2.1. Náplň práce Zdravotnického operačního střediska**

Náplň práce ZOS je dána Zákonem č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě:

- *Nepřetržitý kvalifikovaný bezodkladný příjem volání na národní číslo tísňového volání 155 a výzev předaných operačním střediskem jiné základní složky integrovaného záchranného systému (dále jen „tísňové volání“) operátorem zdravotnického operačního střediska nebo pomocného operačního střediska;*
- *vyhodnocování stupně naléhavosti tísňového volání, rozhodování o nejvhodnějším okamžitém řešení tísňové výzvy podle zdravotního stavu pacienta, rozhodování o vyslání výjezdové skupiny, rozhodování o přesměrování výjezdové skupiny a operační řízení výjezdových skupin;*
- *řízení a organizaci přednemocniční neodkladné péče na místě události a spolupráci s velitelem zásahu složek integrovaného záchranného systému;*
- *spolupráci s cílovým poskytovatelem akutní lůžkové péče;*
- *poskytování instrukcí k zajištění první pomoci prostřednictvím sítě elektronických komunikací v případě, že je nezbytné poskytnout první pomoc do příjezdu výjezdové skupiny na místo události;*
- *vyšetření pacienta a poskytnutí zdravotní péče, včetně případných neodkladných výkonů k záchraně života, provedené na místě události, které směřují k obnovení nebo stabilizaci základních životních funkcí pacienta;*
- *soustavnou zdravotní péči a nepřetržité sledování ukazatelů základních životních funkcí pacienta během jeho přepravy k cílovému poskytovateli akutní lůžkové péče, a to až do okamžiku osobního předání pacienta zdravotnickému pracovníkovi cílového poskytovatele akutní lůžkové péče;*
- *přepřavu pacienta letadlem mezi poskytovateli akutní lůžkové péče za podmínek soustavného poskytování neodkladné péče během přepravy, hrozí-li nebezpečí z prodlení a nelze-li přepravu zajistit jinak;*
- *přepřavu tkání a orgánů k transplantaci letadlem, hrozí-li nebezpečí z prodlení a nelze-li přepravu zajistit jinak;*
- *třídění osob postižených na zdraví podle odborných hledisek urgentní medicíny při hromadném postižení osob v důsledku mimořádných událostí nebo krizových situací (Zákon č. 374/2001 Sb. § 4, 2011).*

## 4.2.2. Lidské zdroje

Lidské zdroje řídí vedoucí ZOS. Vedoucí zajišťuje organizaci náboru nových pracovníků, pohovory s potencionálními zaměstnanci, plánování a realizaci vzdělávání pro své podřízené včetně hodnocení vzdělávání a zaměstnanců.

V současné době pracuje v ZOS Kladno celkem 52 operátorů, z toho 6 mužů a 46 žen. Všichni zaměstnanci mají středoškolské vzdělání s maturitou, někteří mají specializační zdravotnické kurzy nebo vysokoškolské vzdělání (Interní materiály organizace, 2020).

Na operátory ZOS je kladen velký důraz na vzdělání. Jsou totiž první, kdo přijde do kontaktu s pacientem a musí mu poskytnout neodkladnou zdravotnickou péči prostřednictvím telefonu. V následující kapitole bude popsán systém vzdělávání v Zdravotnickém operačním středisku v Kladně.

## 4.2.3. Kompetenční profil operátora ZOS

Každý operátor ZOS by měl mít určité vlastnosti a dovednosti k plnění náplně jeho práce. Jsou jimi například:

- **Komunikace** – komunikace jako taková, je základním prvkem výkonu práce operátora ZOS. Správná komunikace je důležitá pro kvalitní následnou péči ze stran posádek ZZS SKČ. Operátor by měl mít dobré vyjadřovací schopnosti, jeho řeč by měla být srozumitelná, vstřícná a příkazová.
- **Organizační dovednosti** – je důležité, aby se operátor ZOS uměl orientovat v chodu záchranné služby, ale i v organizaci spádových zdravotnických zařízení. Totiž organizace celé ZZS SKČ je především na operátorovi ZOS.
- **Technické znalosti** – operátor ZOS používá k výkonu své práce velké množství technických zařízení, jako například počítače, digitální mapy, telefony, vysílačky a různé počítačové programy. Technologie se stále vyvíjejí, a proto je důležité, aby operátor ZOS všechny přístroje a programy uměl ovládat.
- **Empatie** – tato vlastnost je velmi důležitá. Jde o vcítění se do situace osoby, která volá na tísňovou linku. Toto vcítění pomáhá ke správnému řešení situace a poskytnutí správných rad. Ovšem operátor ZOS vždy musí zůstat na profesionální úrovni.

- **Vědomosti** – je kladen důraz na to, aby operátor ZOS měl jak všeobecné, tak zdravotnické znalosti. Existují různé situace, při kterých se používají určité standardy. Vyšetřovací a terapeutické metody se neustále vyvíjejí, a to vede k sebevzdělávání operátora ZOS (ÚSZS SČK.: Úkoly a činnosti operátorů ZOS. Vnitřní směrnice ÚSZS SČK Kladno, 2006).

## **5. Vzdelávací systém v ZOS Kladno**

Vzdelávací systém v ZOS Kladno se řídí Zákonem 96/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a vyhláškou č. 424/2004 Sb. kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných oborových pracovníků.

Vzdelávání v ZOS Kladno probíhá v různých dovednostech (např. komunikace, zvládání stresových situací), odborných tématech, práce s výpočetní technikou, práce s mapovými podklady a hromadné postižení osob. Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje dbá na vzdelávání svých zaměstnanců, operátoři ZOS jako první přicházejí do kontaktu s pacientem, musí zhodnotit jeho zdravotní stav i když nemají vizuální kontakt, situaci ve které se pacient a svědci události nacházejí, musí být schopni určit příslušnou výjezdovou skupinu, která by transportovala pacienta do nejbližší nemocnice. A to vše v krátkém časovém intervalu a ve většině případu pod tíhou stresu.

Autorka bakalářské práce se v následujících kapitolách zaměří na jednotlivé cykly vzdelávání v ZOS Kladno. Jednotlivé části vzdelávacího systému v ZOS Kladno byly vypracovány na základě interních materiálů společnosti a pomocí rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

### **5.1. Identifikace potřeby vzdelávání**

Identifikace potřeby vzdelávání v ZOS Kladno neprobíhá podle předem určených postupů a není vázaná nějakým časovým limitem. Vše se řeší operativně a musí se přizpůsobit dané situaci. Vedoucí pracovníci musí mít neustálý přehled o novinkách, musí umět reagovat na určitou situaci. V tomto směru jim pomáhá Česká společnost urgentní medicíny a medicíny katastrof, která na své webové stránky zveřejňuje aktuální doporučené postupy k řešení různých situací.

V ZOS Kladno pravidelně probíhá vyhodnocování hovorů operátorů a kontinuálně se sledují komunikace jednotlivých operátorů, díky tomuto postupu vzniká identifikace potřeby vzdelávání téměř okamžitě po vyhodnocení hovorů. Výstupy vyhodnocení hovorů, pozitivní i negativní, se shromažďují a následně se tyto informace předávají zaměstnancům na kurzech nebo seminářích. Práce operátorů je také neustále

sledována, tudíž vedoucí pracovníci mají neustálý přehled o práci operátorů. Vedoucí pracovníci komunikují s operátory po předchozí domluvě.

Pokud si operátor ZOS myslí, že je potřeba, aby se vzdělával v nějaké určité oblasti, domluví se s vedoucím pracovníkem na dalším postupu. Ale i vedoucí pracovníci mohou kdykoliv kontaktovat operátora ZOS, na základě vyhodnocení jeho hovorů, a naplánovat tak vzdělávací aktivity.

## **5.2. Plánování vzdělávání**

Na základě vyhodnocení hovorů operátorů nebo komunikace operátora a vedoucího pracovníka je sestaven plán vzdělávacích aktivit. Během roku, musí operátoři splnit povinné okruhy vzdělávání, například technika a práce se softwarem, práce s mapami, indikační kritéria (stavové a dějové klasifikace), hromadné postižení osob (seznámení s postupy), telefonicky asistovaná neodkladná resuscitace, telefonicky asistovaná první pomoc a krizová komunikace. Vzdělávání je plánováno na půl roku dopředu, ale některé vzdělávací aktivity jsou doplněné měsíc před uskutečněním.

Vše se řídí podle momentálních potřeb organizace nebo operátorů. Jak už bylo řečeno, je potřeba reagovat na nově vzniklé situace, například pandemie.

Vzdělávání operátorů ZOS je hrazeno z krizových financí ZSS SKČ. Krizové finance se získávají podle počtu trvale žijících obyvatel ve Středočeském kraji. Každá vzdělávací aktivita nebo kurz má své číslo a náklady s tím spojené. Účastníci vzdělávacích aktivit podepisují prezenční listinu, na které je uvedené příslušné číslo vzdělávací aktivity. Na konci kalendářního měsíce musí účastníci školení odevzdávat vyplněný výkaz práce, podle kterého je zkontrolována prezenční listina vzdělávacích aktivit. Pokud je vše v pořádku, je účastníkovi školení vyplacena při příští výplatě odměna za školení.

## **5.3. Realizace vzdělávání**

Operátoři ZOS musejí ročně absolvovat několik typů školení. Vzdělávací aktivity v ZOS Kladno jsou velmi různorodé. Každý operátor ZOS musí absolvovat určité vzdělávací aktivity jako je například hromadné postižení osob, komunikační dovednosti, diferenciální diagnostika, práce s výpočetní technikou a mapovými podklady.

Ke vzdělávání zaměstnanců je použito externích i interních lektorů. Externími lektory jsou například doktoři, primáři, psychologové ale i zaměstnanec ZOS z jiného kraje.

Hromadné postižení osob probíhá jako demonstrace, kdy operátor ZOS obdrží určitou tísňovou výzvu, při které se operátor dozvídá, kolik postižených osob se nachází na místě události. Úkolem ZOS při hromadném postižení osob je aktivace traumatologického plánu, vyslání určitého počtu výjezdových skupin na místo události. Operátor ZOS musí okamžitě kontaktovat spádové nemocnice a zdravotnické zařízení a zajistit dostatek sil a prostředků k řešení této události. Toto školení má operátora ZOS naučit, jak postupovat v jednotlivých bodech plánu. Tato vzdělávací aktivita se opakuje jednou ročně.

Vzdělávání komunikačních dovedností operátora ZOS je školením nepovinným. Každý operátor disponuje určitými vlastnostmi a dovednostmi, a každý se chce zlepšit v jiné oblasti. Tento typ vzdělávacích aktivit nabízí široké spektrum školení. Operátor se naučí, jak postupovat a řešit různé situace, kdy například volající je agresivní, vulgární, emočně rozrušený, nespolutracující nebo dokonce má volající sebevražedné sklony.

Tato školení probíhají s externím školitelem a buď jsou pomocí videokonference nebo přednášky, která probíhá na daném pracovišti ZOS. Další druhy vzdělávacích aktivit probíhají ve většině případů jako seminář nebo přednáška.

Nově příchozí pracovníci musejí podstoupit tzv. adaptační proces, při kterém jsou pomalu začleňováni do kolektivu a fungování ZOS. Musejí podstoupit výše zmíněná školení a musejí se zúčastnit všech vzdělávacích aktivit. K zaškolení nového operátora ZOS se používá i instruktáž při výkonu práce, kdy nově příchozí operátor sedí na pracovišti u kolegy a pozoruje ho při výkonu práce. Jeho kolega mu popisuje jednotlivé kroky a říká, jak se v dané situaci zachovat. Instruktáž u jednoho zaměstnance probíhá většinou jeden den (jednu celou pracovní směnu) a další směnu jde nový zaměstnanec k dalšímu kolegovi.

#### **5.4. Vyhodnocování vzdělávání**

Vyhodnocování vzdělávání probíhá několika způsoby. Prvním z nich je vyhodnocování hovorů externími hodnotiteli. Hodnotí se komunikační, technická



a odborná rovina. Tým hodnotitelů, který se skládá z psychologů, hovory monitoruje nepřetržitě.

Dalším způsobem hodnocení vzdělávání je forma testů. Na konci každého školení musí operátor ZOS vyplnit krátký test na počítači. Podle jeho výsledné známky se rozhodne, zda operátor musí dané školení opakovat nebo může postoupit na další. Tento způsob hodnocení vzdělávání je přínosný v tom, že je téměř hned vidět, jakou úspěšnost mělo dané školení.

Posledním způsobem vyhodnocování vzdělávacích aktivit v ZOS Kladno je sledování určitých parametrů. Tyto parametry pomáhají orientovat se v tom, na jakou dovednost či vlastnost je třeba se v dalších vzdělávacích aktivitách zaměřit. Parametry byly zvoleny, aby vycházely z běžných, mezinárodně zjistitelných údajů.

Parametry pro vyhodnocení vzdělávání jsou například:

a) Dostupnost systému tísňového volání – u příchozí hovoru operátor předem nezná jeho naléhavost, proto je nutné, aby operátor věnoval stejnou pozornost všem příchozím hovorům. Tento parametr je určen tak, aby příchozí hovory byly přijaty do 10 sekund. Pokud je tato doba kratší, znamená to kvalitnější službu.

b) Interval zpracování výzvy u kritických stavů – tento interval začíná přijetím příchozího volání operátorem a končí předáním výzvy první výjezdové skupině. Tento parametr je ovlivněn počtem volných výjezdových skupin, avšak vypovídá

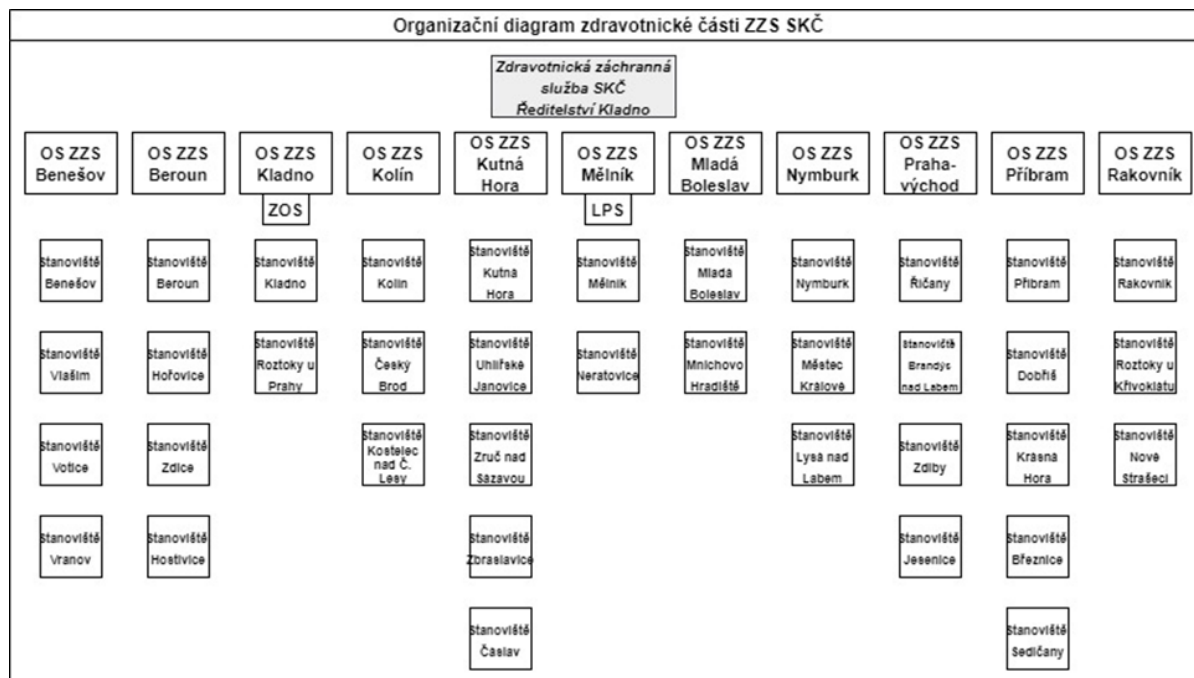
i schopnosti operátorů zachovat dostatečnou rezervu přednemocniční neodkladné péče. Tento interval by neměl přesáhnout délku 120 sekund.

c) Rozpoznání mimonemocniční náhlé zástavy oběhu – tímto parametrem se sleduje podíl operátora na telefonicky asistované neodkladné resuscitaci u pacientů s náhlou zástavou oběhu, kteří jsou v době prvního volání v bezvědomí. Za zahájení tohoto sledovaného parametru se považuje okamžik, kdy operátor ZOS řekne jakoukoliv instrukci, přímo směřující k zahájení resuscitace svědky události. Pokud resuscitace byla zahájena samostatně svědky, je operátor povinen ověřit správný postup resuscitace.

d) Efektivita využití letecké záchranné služby – jde o podíl zásahů letecké záchranné služby oznámených přímo operátorem ZOS ze všech realizovaných vzletů letecké

záchranné služby na místo události, při nichž byl pacient transportován do centra vysoce specializované traumatologické péče.

**Obrázek č. 2 Organizační diagram zdravotnické části ZZS SKČ**



Převzato: Organizační řád, 2020

ZZS SKČ zabezpečuje přednemocniční péči pro téměř celý Středočeský kraj. V nepřetržitém provozu je celkem 37 výjezdových stanovišť s různými typy sanitních vozů. V letní sezóně je v provozu vodní záchranná služba na Slapské přehradě a vodní nádrži Orlík. O zahájení výjezdu u všech výše zmíněných stanovišť, rozhoduje zdravotnické operační středisko v Kladně (Zelenák a kol., 2007).

#### 4.1.1. Stupně řízení

V rámci celé ZZS SKČ se uplatňuje čtyřstupňové řízení, které má následující rozdělení:

- **První stupeň řízení** – ZZS SKČ řídí ředitel, který je jmenován Radou Středočeského kraje na základě výsledku výběrového řízení. Rada Středočeského kraje může ředitele i odvolat. Ředitel je statutárním orgánem, může jednat jménem organizace ve všech záležitostech, vyjma záležitostí, kde je nutné projednání nebo souhlas zřizovatele. Ředitel odpovídá za veškerou činnost organizace a za realizaci zdravotní politiky Radě Středočeského kraje. V době nepřítomnosti ředitele ho zastupuje v plném rozsahu zástupce ředitele. Zástupce jmenuje sám ředitel. Zástupce ředitele může

delegovat podřízené řediteli a rozhodovat o věcech, ve kterých rozhodnutí přísluší řediteli.

- **Druhý stupeň řízení** – jsou zde všichni vedoucí pracovníci ZZS SKČ, řízení přímo ředitelem. Mezi vedoucí pracovníky se řadí:
  - Náměstek pro léčebně preventivní péči
  - Náměstek pro nelékařská zdravotnická povolání
  - Personální náměstek
  - Ekonomický náměstek
- **Třetí stupeň řízení** – na tomto stupni řízení se nacházejí primáři okresních středisek zdravotnické záchranné služby, vrchní sestry okresních středisek zdravotnické záchranné služby, vrchní sestra operačního střediska a vedoucí odborů.
- **Čtvrtý stupeň řízení** – tvoří ho vedoucí referátů nebo pracovišť přímo podřízených vedoucímu odboru či jinému vedoucímu ze třetí úrovně (Organizační řád, 2020).

#### **4.1.2. Organizační jednotky**

ZZS SKČ má celkem 5 organizačních jednotek. Organizační jednotky jsou zpravidla i nákladovým střediskem. Ředitel rozhoduje o tom, která organizační jednotka bude zároveň nákladovým střediskem.

- **Úsek** – je řízen odborným náměstkem nebo vedoucím odboru. V této organizační jednotce je seskupena ucelená oblast výkonných a řídicích činností vedení organizace.
- **Odbor** – zabezpečuje výkon určité komplexní oblasti činností. Odbor lze členit na referáty, oddělení a pracoviště. Může být podřízen vedoucímu odboru, odbornému náměstkovi nebo řediteli. Odbor je nositelem úkolů, které vyplývají z dělby práce, tj. práce, která tvoří celek s navazujícími postupy a jasnou linií pravomocí a odpovědností.
- **Oddělení** – je taková organizační jednotka, která zabezpečuje výkon jedné nebo více specializovaných činností, které spolu navzájem souvisejí. Lze ho členit na referáty nebo pracoviště. V celé organizační struktuře lze vytvářet samostatná oddělení, která jsou podřízena přímo řediteli nebo náměstkovi.

- Referát, pracoviště – zabezpečují činnosti v jedné konkrétní oblasti.
- Okresní středisko zdravotnické záchranné služby – je to taková organizační jednotka, která nemá vlastní právní subjektivitu. Zajišťuje přednemocniční neodkladnou péči v příslušném okrese. Člení se na vedení okresního střediska, výjezdové základny s výjezdovými skupinami a na lékařskou pohotovostní službu, pokud je v rámci Okresního střediska zdravotnické záchranné služby zřízena (Organizační řád, 2020).

## 6. Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory na vzdělávání v organizaci ZOS Kladno. Dotazník (viz příloha A) byl vytvořen pomocí Google formuláře a byl distribuován operátorům ZOS pomocí interní emailové adresy. Dotazník tvořilo celkem 20 otázek. První čtyři otázky byly identifikační, zaměřené na věk, pohlaví, dosažené vzdělání a délku pracovního poměru u organizace. Zbylé otázky byly zaměřené na názor a spokojenost se vzdělávacím systémem v organizaci. Dotazník obsahoval jak otázky otevřené, tak otázky uzavřené. U dvou uzavřených otázek měli respondenti možnost vybrat více odpovědí. Uzavřené otázky jsou vyhodnocené pomocí tabulek, otevřené otázky okomentované slovně, u jedné z otevřených otázek je tabulka. Dotazník vyplnilo celkem 38 z 52 operátorů ZOS Kladno, celková návratnost dotazníku byla 73,07 %.

### 6.1. Interpretace výsledků – vlastní zpracování 2021

#### Otázka č.1: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 34 žen a pouze 4 muži.

Tabulka č 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl (v %)
Žena	34	89,5 %
Muž	4	10,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Nejvíce zastoupené jsou kategorie 31-40 let a 51-60 let s počtem 10 respondentů. Další kategorií s nejvíce respondenty je kategorie 41-50 let s 9 respondenty. Kategorie 61 a více má 5 respondentů. Nejméně zastoupenou kategorií je kategorie 18-30 let s počtem 4 respondentů.

Tabulka č. 2: Věková kategorie respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů	Podíl (v %)
18-30	4	10,5 %
31-40	10	26,3 %

<b>41-50</b>	9	23,7 %
<b>51-60</b>	10	26,3 %
<b>61 a více</b>	5	13,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 3 zobrazuje strukturu respondentů, podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Celkem 14 respondentů má vysokoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání má 12 respondentů a středoškolské vzdělání s maturitou má také 12 respondentů.

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>SŠ s maturitou</b>	12	31,6 %
<b>Vyšší odborné</b>	12	31,6 %
<b>Vysokoškolské</b>	14	36,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u organizace?

Nejvíce respondentů, celkem 21, pracuje u organizace 10 let a více. 9 respondentů pracuje u organizace 1-5 let. 6-10 let u organizace pracuje 7 respondentů a 1 respondent pracuje u organizace méně než 1 rok.

Tabulka č. 4: Délka pracovního poměru u organizace

<b>Délka pracovního poměru</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Méně než 1 rok</b>	1	2,6 %
<b>1-5 let</b>	9	23,7 %
<b>6-10 let</b>	7	18,4 %
<b>10 let a více</b>	21	55,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 5: Je pro Vás důležité vzdělávání a zdokonalování se pro výkon Vaší profese?

Z následující tabulky vyplývá, že pro všechny respondenty je důležité vzdělávání pro výkon jejich profese. 28 respondentů odpovědělo na otázku „Ano“. 10 respondentů zvolilo odpověď „Spíše ano“. Žádný z respondentů nezvolil odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“.

Tabulka č. 5: Důležitost vzdělávání a zdokonalování se pro výkon profese

<b>Důležitost vzdělávání pro výkon profese</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	28	73,7 %
<b>Spíše ano</b>	10	26,3 %
<b>Spíše ne</b>	0	0 %
<b>Ne</b>	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 6: Jak hodnotíte informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci?**

Otázka č. 6 byla zaměřená na informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci. 19 respondentů odpovědělo, že informovanost o možnostech vzdělávání je „Dobrá“. 8 respondentů si myslí, že je informovanost „Výborná“. 8 respondentů odpovědělo, že je informovanost „Dostatečná“. 3 respondenti zvolili odpověď „Nedostatečná“.

Tabulka č. 6: Informovanost o možnostech vzdělávání

<b>Informovanost o možnostech vzdělávání</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Výborná</b>	8	21,1 %
<b>Dobrá</b>	19	50 %
<b>Dostatečná</b>	8	21,1 %
<b>Nedostatečná</b>	3	7,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 7: Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávání ve společnosti?**

Další otázka byla zaměřena na spokojenost respondentů s kvalitou vzdělávání v organizaci. Vyhodnocení této otázky je zobrazeno v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Spokojenost s kvalitou vzdělávání

<b>Spokojenost s kvalitou vzdělávání</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	7	18,4 %
<b>Spíše ano</b>	20	52,6 %
<b>Spíše ne</b>	11	28,9 %
<b>Ne</b>	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 8: Kolik školení během roku absolvujete (kromě ze zákona povinných)?**

Celkem 32 respondentů odpovědělo, že absolvuje 1-5 školení během roku. 6 respondentů uvedlo, že se neúčastní žádného školení.

Tabulka č. 8: Počet školení během roku

<b>Počet školení během roku</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Žádné</b>	30	84,2 %
<b>1-5</b>	6	15,8 %
<b>6-10</b>	0	0 %
<b>10 a více</b>	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 9: Pokud jste se účastnil/a aspoň jednoho školení, o jaké školení se jednalo?**

Otázka č. 9 byla otevřená a zúčastnilo se jí celkem 24 respondentů, kde každý respondent mohl uvést svoji odpověď. Respondenti uváděli i více kategorií v jedné odpovědi. Mezi nejčastější školení, které respondenti uvedli, je školení krizové komunikace. Tento druh školení uvedlo celkem 11 respondentů. 9 respondentů se zúčastnilo školení práce s technikou. V odpovědích 7 respondentů uvedlo školení resuscitace, a 6 respondentů uvedlo školení psychologie. Méně častěji respondenti uvedli například školení psychohygieny, komunikace v cizích jazycích, syndrom vyhoření a nové zdravotní postupy.

Tabulka č. 9: Jakých školeních jste se účastnil/a během jednoho roku?

<b>Typ školení</b>	<b>Počet respondentů</b>
--------------------	--------------------------



<b>Krizová komunikace</b>	11
<b>Technika</b>	9
<b>Resuscitace</b>	7
<b>Psychologie</b>	6
<b>Psychohygiena</b>	1
<b>Komunikace v cizím jazyce</b>	1
<b>Syndrom vyhoření</b>	1
<b>Nové zdravotní postupy</b>	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 10: Jste spokojen/a s nabídkou kurzů a školení, které organizace nabízí?**

Tabulka č. 10 zobrazuje spokojenost respondentů s nabídkou kurzů a školení v organizaci. 18 respondentů je s nabídkou spíše spokojených. Spíše nespokojených je celkem 11 respondentů. 8 respondentů je s nabídkou kurzů a školení spokojených a 1 respondent je nespokojený.

Tabulka č. 10: Spokojenost s nabídkou kurzů a školení

<b>Spokojenost s nabídkou</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	8	21,1 %
<b>Spíše ano</b>	18	47,4 %
<b>Spíše ne</b>	11	28,9 %
<b>Ne</b>	1	2,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 11: Jaké druhy školení/kurzů byste uvítal/a?**

U této otázky byla otevřená odpověď a odpovědělo celkem 21 respondentů. Zbytek respondentů uvedlo jako odpověď žádné nebo nevím. Odpovědi na otázku byly například práce s mapovými podklady, TANR, hromadné postižení osob, gynekologické a porodnické kurzy a stáže u výjezdových skupin.

Tabulka č. 11: Jaké druhy školení/kurzů byste uvítal/a?

<b>Druhy školení/kurzů</b>	<b>Počet respondentů</b>
<b>Mapové podklady</b>	9
<b>TANR</b>	3

<b>Hromadné postižení osob</b>	4
<b>Gynekologické a porodnické kurzy</b>	8
<b>Stáže u výjezdových skupin</b>	2
<b>Žádné</b>	17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 12: Jaké typy školení/kurzů Vám vyhovují nejvíce?**

U otázky č. 12 byla možnost zvolit jednu či více odpovědí. Nejvíce respondentů, celkem 21, uvedlo, že jim vyhovuje „Přednáška“. „Demonstrace“ vyhovuje celkem 16 respondentům. „Seminář“ a „Simulaci“ zvolilo v obou případech 14 respondentů. Další odpovědi jsou uvedené v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Typy školení a kurzů

<b>Typy školení a kurzů</b>	<b>Počet respondentů</b>
<b>Asistování</b>	5
<b>Instruktaž při výkonu práce</b>	5
<b>Přednáška</b>	21
<b>Seminář</b>	14
<b>Demonstrace</b>	16
<b>Simulace</b>	14
<b>E-Learning</b>	7
<b>Praktická ukázka</b>	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 13: Máte možnost volby, kterého školení se chcete zúčastnit?**

10 respondentů odpovědělo, že mají možnost volby, kterého školení se chtějí účastnit. 13 respondentů spíše souhlasí s možností volby školení. S možností volby, kterého školení se chtějí účastnit spíše nesouhlasí 11 respondentů a 4 respondenti uvedli, že nemají možnost volby školení.

Tabulka č. 13: Možnost volby školení

<b>Možnost volby školení</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	10	26,3 %

<b>Spíše ano</b>	13	34,2 %
<b>Spíše ne</b>	11	28,9 %
<b>Ne</b>	4	10,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 14: Jsou pro Vás školení přínosná?**

Školení jako přínosné zvolilo celkem 13 respondentů. 18 respondentů zvolilo odpověď „Spíše ano“. Celkem 7 respondentů zvolilo odpověď „Spíše ne“.

Tabulka č. 14: Přínosnost školení

<b>Přínosnost školení</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	13	34,2 %
<b>Spíše ano</b>	18	47,4 %
<b>Spíše ne</b>	7	18,4 %
<b>Ne</b>	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 15: Co Vás motivuje zúčastnit se školení?**

U otázky č. 15 byla možnost zvolit jednu a více odpovědí. Velká většina respondentů, celkem 29, uvedlo, že je pro ně vzdělávání něco, díky čemu si zlepší stávající dovednosti a znalosti. 25 respondentů se shodlo na tom, že vzdělávání jim umožňuje naučit se něco nového. 2 respondenti si myslí, že jim vzdělávání umožní lepší finanční ohodnocení. 1 respondent označil, že ve vzdělávání vidí uznání od vedoucích pracovníků. 1 respondent zvolil možnost „Jiné“, kde uvedl, že ho motivují novinky v profesi a opakování medicínských témat potřebných k výkonu profese. Možnost kariérního růstu nezvolil žádný respondent.

Tabulka č. 15: Motivace k zúčastnění se na vzdělávání

<b>Motivace ke vzdělávání</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v%)</b>
<b>Naučit se něco nového</b>	25	65,8 %
<b>Lepší finanční ohodnocení</b>	2	5,3 %
<b>Zlepšit stávající dovednosti a znalosti</b>	29	76,3 %
<b>Kariérní růst</b>	0	0 %

<b>Uznání vedoucích pracovníků</b>	1	2,6 %
<b>Jiné</b>	1	2,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 16: Využil/a jste nové dovednosti získané z kurzů či školení v praxi?**

Z tabulky č. 16 vyplývá, že 18 respondentů někdy využilo nově získanou dovednost v praxi. 15 respondentů spíše využívají nové dovednosti. 4 respondenti získané dovednosti spíše neuplatňují a 1 respondent nové dovednosti nevyužívá vůbec.

Tabulka č. 16: Využití nově získaných dovedností v praxi

<b>Využití nově získaných dovedností v praxi</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	18	47,4 %
<b>Spíše ano</b>	15	39,5 %
<b>Spíše ne</b>	4	10,5 %
<b>Ne</b>	1	2,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 17: Zajímá se organizace o Vaši spokojenost se školením či kurzem?**

Velká většina respondentů odpověděla, že se organizace zajímá o jejich spokojenost se školením či kurzem. 10 respondentů uvedlo, že se organizace o jejich spokojenost nezajímá.

Tabulka č. 17: Zájem organizace o spokojenosti se školením či kurzem

<b>Zájem organizace o spokojenost se školením či kurzem</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl (v %)</b>
<b>Ano</b>	28	73,7 %
<b>Ne</b>	10	26,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 18: Byl/a byste ochotný/á hradit si vzdělávání sám/sama?**

Celkem 23 respondentů odpovědělo, že by byli ochotni si vzdělávání hradit sami. Ostatní respondenti by si vzdělávání hradit nechtěli.

Tabulka č. 18: Ochota hradit si vzdělávání

Ochota hradit si vzdělávání	Počet respondentů	Podíl (v %)
Ano	23	60,5 %
Ne	15	39,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 19: Co považujete za nedostatek organizace v oblasti vzdělávání?

Otázka byla formulovaná tak, aby se zjistily nedostatky organizace ve vzdělávání z pohledu zaměstnanců na pozici operátor ZOS. Na otázku odpovědělo celkem 27 respondentů. V dotazníku se opakovaly tyto návrhy:

- 9 respondentů uvedlo, že za nedostatek považují málo odborných témat ke vzdělávání, například by uvítali diferenciální diagnostiku, interní, chirurgické, neurologické, psychiatrické a gynekologické téma.
- Nedostatek termínů, a hlavně počet vzdělávacích kurzů, uvedlo jako nedostatek celkem 6 respondentů.

Dále respondenti uvedli nedostatek odborně praktického výcviku, kde by uvítali školení přímo od specialisty v oboru. Další z respondentů by uvítali nové postupy v přednemocniční péči, vzdělávání v oblasti urgentní medicíny. Respondentům ale i nevyhovují zvolení lektoři (tento nedostatek uvedli celkem 2 respondenti) a další 2 respondenti by za nedostatek označili vzdělávání na jednom místě. Myslí si, že by mohlo být zajímavé vzdělávat se mimo ZOS (například na stanovištích výjezdových skupin).

### Otázka č. 20: Jak by organizace mohla zlepšit současný systém vzdělávání?

Nejvíce respondentů (10) by uvítalo, aby se vzdělávací aktivity zaměřily na odborná témata. 4 respondenti si myslí, že by organizace mohla nabízet více kurzů a vzdělávacích aktivit. Dále respondenti uvedli například:

- Přednášky odborníků v oboru, sebezpěče a prevence syndromu vyhoření.
- Rozšíření typů vzdělávání.
- Online vzdělávání, manuály k programu dispečer ZZS.
- Vybrat vhodné lektory, kteří umí přednášet a zaujmout.
- Zaměření na techniku pro starší ročníky, lepší systém upozornění na nová školení.

## 6.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá následující:

- Dotazníkového šetření se zúčastnila většina žen a jen 4 muži
- Nejvíce respondentů se nachází ve věkových kategoriích 31-40 let a 51-60 let. Nejméně respondentů, celkem 4, se nachází ve věkové kategorii 18-30 let.
- Nejvyšší dosažené vzdělání s největším počtem dotazovaných je vysokoškolské vzdělání, které má celkem 14 respondentů. Vyšší odborné vzdělání a středoškolské s maturitou má v obou případech 12 respondentů.
- Více jak polovina zaměstnanců pracuje u společnosti 10let a více. Jedná se celkem o 21 respondentů. Jeden respondent pracuje u organizace méně jak jeden rok.
- Vzdělávání a zdokonalování se je důležité pro 28 respondentů. Pro zbytek dotazovaných je vzdělávání méně důležité pro výkon jejich profese.
- S kvalitou vzdělávání je spíše spokojeno celkem 20 respondentů. Celkem 11 respondentů je s kvalitou vzdělávání spíše nespokojeno.
- Během roku absolvuje celkem 32 respondentů 1-5 školení.
- Respondenti uvedli, že se během roku účastnili například školení resuscitace, práce s technikou, krizová komunikace a psychologie.
- S nabídkou vzdělávacích aktivit je spíše spokojeno 18 respondentů. Spíše nespokojených je 11 respondentů a 1 respondent je s nabídkou nespokojený.
- Větší část respondentů by uvítala školení mapových podkladů (celkem 9). Ostatní respondenti by uvítali například gynekologické a porodnické kurzy (8 respondentů) a kurz hromadného postižení osob (4).
- Dotazovaným nejvíce vyhovuje přednáška (21 respondentů), demonstrace (16 respondentů) a dále pak seminář a přednáška (v obou případech 14 respondentů).
- 10 respondentů uvedlo, že mají možnost volby školení. 4 respondenti možnost volby školení nemají.
- Pro téměř polovinu dotazovaných (18 respondentů) jsou školení spíše přínosná. Pro 7 dotazovaných školení spíše přínosná nejsou.
- Hlavní motivací respondentů ke vzdělávání je zlepšení stávajících dovedností a znalostí (29 respondentů) a naučení se něčeho nového (25 respondentů). Kariéerní růst není motivací pro žádného z dotazovaných.

- 18 dotazovaných již někdy využilo nově získanou dovednost při výkonu své práce. 1 respondent nově získané znalosti nevyužil.
- Naprostá většina respondentů uvedla, že se organizace zajímá o jejich spokojenost s kurzem či školením.
- Celkem 23 respondentů by bylo ochotno si hradit vzdělávání.
- Nejčastěji respondenti považují za nedostatek ve vzdělávání málo odborných témat ke vzdělávání, nedostatek termínů vzdělávacích aktivit a počet kurzů.
- Respondenti by uvítali vzdělávací aktivity odborných témat, zvýšení počtu vzdělávacích aktivit a zvolení vhodných lektorů.

## **7. Návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému**

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno několik nedostatků vzdělávacího systému ZOS Kladno. V této části práce budou uvedeny návrhy na zlepšení vzdělávacího systému.

### **7.1. Informovanost o nabízených školeních**

V rámci dotazníkového šetření u otázky č. 6 (Jak hodnotíte informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci?) odpovědělo 8 respondentů „Výborná“, 19 respondentů „Dobrá“, 8 respondentů „Dostatečná“ a 3 respondenti odpověděli „Nedostatečná“. Vzhledem k odpovědím na otázku, považuji za důležité, aby operátoři byli dostatečně informováni o možnostech vzdělávacích aktivit. Organizace by měla vytvořit přehled plánovaných školení na půl roku dopředu a tento přehled umístit do ZOS Kladno. Zde by operátoři viděli, kdy a jaké školení se bude konat a mohli by se včas přihlásit na školení. Pokud by ale nastala situace, kdy by bylo nutné zorganizovat mimořádné školení (například okamžitě reagovat na nově vzniklou situaci), měl by být vytvořen informační email, kde by se operátoři dozvěděli všechny potřebné informace o školení a mohli by se na školení rovnou přihlásit. Tyto informační emaily by byly rozeslány pomocí interních emailových adres.

### **7.2. Větší zaměření na odborná témata**

U otázky č. 11 odpovědělo 8 respondentů, že by uvítali více vzdělávacích aktivit z odborných témat. Jako odborná témata se nejvíce opakovala interní, chirurgická, neurologická, gynekologická a porodnická. Vzhledem k tomu, že operátoři ZOS komunikují jako první s pacientem, je potřeba aby byli připraveni na jakoukoliv situaci. V odpovědích se objevovala i diferenciální diagnostika, kdy se stanoví pravděpodobná diagnóza pacienta. Operátor ZOS pacienta nevidí, avšak musí určit jeho zdravotní stav a následně určit postup péče, než přijede výjezdová skupina. Pokud by se konalo více vzdělávacích aktivit na odborná témata, určitě by se zlepšil pracovní výkon operátorů.

### **7.3. Zavedení nových typů vzdělávacích aktivit**

Organizace ke vzdělávání využívá především přednášek, seminářů a demonstrace. Podle výsledků dotazníkového šetření, jsou operátoři spíše spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit a u otázky č. 20 (Jak by organizace mohla zlepšit současný systém vzdělávání?) odpověděli, že by uvítali nové typy vzdělávání. Navrhovala bych, aby



organizace začala více používat e-learning. E-learning nabízí spoustu možností, jak vzdělávat. Může se vzdělávat například pomocí videa nebo obrázků, účastník kurzu by si mohl kurz kdykoliv zopakovat. E-learningového kurzu by se mohlo účastnit i více zaměstnanců, než třeba semináře nebo přednášky, a mohlo by se ušetřit na nákladech za školení. Možnost e-learningového vzdělávání jsem prokonzultovala s vedoucí ZOS, která mi sdělila, že o častějším používání e-learningu uvažují a do budoucna plánují zavést více e-learningových vzdělávacích aktivit.

#### **7.4. Vhodný výběr lektorů**

U otázek č. 19 (Co považujete za nedostatek organizace v oblasti vzdělávání?) a č. 20 (Jak by organizace mohla zlepšit současný systém vzdělávání?) bylo uvedeno, že jako nedostatek vidí operátoři nevhodně zvolené lektory. Výběr kvalitního lektora je jedním z nejdůležitějších kritérií úspěšného školení. Školitel by měl mít odborné znalosti, profesní přístup a autoritu. Pokud jedna z těchto vlastností chybí, je pravděpodobnost, že vzdělávací aktivita nebude úspěšná. U operátorů ZOS je důležité, aby lektori, kteří je vzdělávají, měli odborné znalosti a uměli zaujmout. Pokud organizace zvolí špatně lektora a školení nebude úspěšné, operátoři si ze školení neodnesou žádnou novou dovednost nebo znalost. V tomto případě bych navrhovala, aby vedoucí ZOS po každé vzdělávací aktivitě rozeslal dotazník, ve kterém se bude ptát na spokojenost se školením a s lektorem.

V návaznosti na výsledky dotazníku by se mohli eliminovat neefektivní vzdělávací aktivity a najít jiného lektora, který by měl potřebné vlastnosti a dovednosti. Pokud by se takto vyřadili špatní lektori, organizace by ušetřila náklady spojené se vzdělávací aktivitou a operátoři by ušetřili čas, strávený na vzdělávací aktivitě. Vedoucí o tomto problému ví, a do budoucna plánují podobný systém zavést.

## Závěr

Tématem bakalářské práce bylo „Vzdělávání pracovníků v organizaci“. Cílem bakalářské práce byla analýza vzdělávacího systému v Zdravotnickém operačním středisku Středočeského kraje v Kladně a následně vytvoření návrhů a opatření ke zlepšení současného vzdělávacího systému.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla napsána s využitím odborných zdrojů. Ke zpracování praktické části bylo použito interních zdrojů a rozhovorů s vedoucím ZOS Kladno.

Teoretická část definuje vzdělávání v organizaci obecně, jakých cílů lze vzděláváním dosáhnout a jak se utvářejí pracovní schopnosti. Dále je popsán cyklus systematického vzdělávání a jeho jednotlivé cykly.

V praktické části byla nejprve představená organizace Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje a následně Zdravotnické operační středisko v Kladně. Dále byla popsána náplň práce, lidské zdroje organizace, a nakonec celý cyklus vzdělávání v ZOS Kladno a jeho jednotlivé části. Popis vzdělávání v organizaci byl stěžejní částí praktické části.

Velmi podstatnou kapitolou praktické části je dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno mezi operátory ZOS Kladno a jeho cílem bylo zjistit jejich názory a spokojenost se současným vzdělávacím systémem. Výsledky dotazníkového šetření jsou zanesené v tabulkách nebo jsou slovně okomentované.

Po analýze dotazníkového šetření, přišla autorka k následujícím závěrům:

- Vzdělávání je důležité pro většinu respondentů.
- S kvalitou vzdělávání je spokojeno 20 respondentů, 11 respondentů je s kvalitou vzdělávání spíše nespokojených.
- Respondenti považují za nedostatek vzdělávání málo odborných témat, nevhodný výběr lektorů a nedostatek termínů na vzdělávání

Na výsledky dotazníkového šetření navazují návrhy na zlepšení současného systému vzdělávání. Návrhy na zlepšení mohou vést ke zkvalitnění systému vzdělávání v organizaci. Návrhy byly prokonzultovány s vedoucím ZOS a předpokládá se, že povedou ke zlepšení systému vzdělávání.

## Seznam použité literatury

### Bibliografické zdroje

- Armstrong, M. (2015). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s.
- Barták, J. (2007). Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing
- Barták, J. (2015). Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing a.s.
- Čopíková, A., Bláha, J. & Horvátová, P. (2015). Řízení lidských zdrojů. Ostrava: VŠB-TÚ.
- Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck.
- Egerová, D. (2012). E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing a.s.
- Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press..
- Urban, J. (2013). Management lidských zdrojů. Praha: Ústavní práva a právní vědy, o.p.s..
- Sakslová, V., & Šimková, E. (2013). Základy řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing a.s.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishinga.s..
- Zelenák, R., Šeblová, J., Janečková, T., Hylebrant, M., & Šeblová, N. (2007). Územní středisko záchranné služby Středočeského kraje 2002-2007. Kladno: Informační publikace ÚSZS SKČ.

Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje (2020). Organizační řád. Interní dokument organizace ZZS SKČ se sídlem v Kladně.

Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě

Žufan, J. (2012). Moderní personalistika ve službách. Praha: WoltersKluwer ČR.

### **Internetové zdroje**

Bréda, J. (2017). Gamifikace vzdělávání – jak to vlastně začalo? Firemní vzdělávání. 1 (4), 7. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf)

Dvořáková, M. (2018). Peer (to peer) learning. Firemní vzdělávání. 2 (5), 13. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf)

Langer, T. (2018). Trendy ve firemním vzdělávání: český pohled. Firemní vzdělávání. 2 (6), 8-9. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf)

Frk, B. (2016). Co je to gamifikace? Firemní vzdělávání. 0 (0), 5. Dostupné z: [https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5\\_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf](https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf)

Frk, B. (2017). Microlearning. Firemní vzdělávání. 1 (4), 11. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf)

## Seznam použitých tabulek

Tabulka č 1: Pohlaví respondentů .....	45
Tabulka č. 2: Věková kategorie respondentů.....	45
Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	46
Tabulka č. 4: Délka pracovního poměru u organizace .....	46
Tabulka č. 5: Důležitost vzdělávání a zdokonalování se pro výkon profese .....	47
Tabulka č. 6: Informovanost o možnostech vzdělávání .....	47
Tabulka č. 7: Spokojenost s kvalitou vzdělávání .....	48
Tabulka č. 8: Počet školení během roku.....	48
Tabulka č. 9: Jakých školeních jste se účastnil/a během jednoho roku?.....	48
Tabulka č. 10: Spokojenost s nabídkou kurzů a školení .....	49
Tabulka č. 11: Jaké druhy školení/kurzů byste uvítal/a?.....	49
Tabulka č. 12: Typy školení a kurzů .....	50
Tabulka č. 13: Možnost volby školení .....	50
Tabulka č. 14: Přínosnost školení .....	51
Tabulka č. 15: Motivace k zúčastnění se na vzdělávání.....	51
Tabulka č. 16: Využití nově získaných dovedností v praxi .....	52
Tabulka č. 17: Zájem organizace o spokojenosti se školením či kurzem .....	52
Tabulka č. 18: Ochota hradit si vzdělávání .....	53

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1	Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod .....	23
Obrázek č. 2	Organizační diagram zdravotnické části ZZS SKČ .....	42

## **Seznam použitých zkratk**

<b>SKČ</b>	Středočeský kraj
<b>TANR</b>	Telefonicky asistovaná neodkladná resuscitace
<b>ÚSZS</b>	Územní středisko záchranné služby
<b>ZOS</b>	Zdravotnické operační středisko
<b>ZZS</b>	Zdravotnická záchranná služba

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník .....	65
---------------------------	----



## **Příloha A: Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Dominika Zemanová a jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se zaměřený na vzdělávací systém v ZOS Kladno. Cílem dotazníku je zjistit Vaši spokojenost se současným vzdělávacím systémem.

Prosím své odpovědi směřujte na dobu před pandemií. Otázky v dotazníku jsou anonymní a odpovědi budou použity pouze v rámci bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas.

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

Muž

Žena

### **2. Jaký je Váš věk?**

18-30

31-40

41-50

51-60

61 a více

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

SŠ s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

**4. Jak dlouho pracujete u organizace?**

Méně než 1 rok

1–5 let

6–10 let

10 let a více

**5. Je pro Vás důležité vzdělávání a zdokonalování se pro výkon Vaší profese?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**6. Jak hodnotíte informovanost o možnostech vzdělávání v organizaci?**

Výborná

Dobrá

Dostatečná

Nedostatečná

**7. Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávání ve společnosti?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**8. Kolik školení během roku absolvujete (kromě ze zákona povinných)?**

Žádné

1-5

6-10

10 a více

**9. Pokud jste se účastnil/a aspoň jednoho školení, o jaké školení se jednalo?**

**10. Jste spokojen/a s nabídkou kurzů a školení, které organizace nabízí?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**11. Jaké druhy školení/kurzů byste uvítal/a?**

**12. Jaké typy školení/kurzů Vám vyhovují nejvíce?**

Asistování

Instruktaž při výkonu práce

Přednáška

Seminář

Demonstrace

Simulace

Brainstorming

E-learning

Jiné (uveďte jaké) . . . . .

**13. Máte možnost volby, kterého školení se chcete účastnit?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**14. Jsou pro Vás školení přínosná?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**15. Co Vás motivuje zúčastnit se školení?**

Naučit se něco nového.

Lepší finanční ohodnocení.

Zlepšit stávající dovednosti a znalosti.

Karierní růst.

Uznání vedoucích pracovníků.

Jiné (uved'te) .....

**16. Využil/a jste nové dovednosti získané z kurzů či školení v praxi?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**17. Zajímá se organizace o Vaši spokojenost se školením či kurzem?**

Ano

Ne

**18. Byl/a byste ochotný/á hradit si vzdělávání sám/sama?**

Ano

Ne

**19. Co považujete za nedostatek organizace v oblasti vzdělávání?**

**20. Jak by organizace mohla zlepšit současný systém vzdělávání?**

## **Abstrakt**

Zemanová, D. (2021). Vzdělávání pracovníků v organizaci (Bakalářská práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** vzdělávání, vzdělávání pracovníků, vzdělávací systém, metody vzdělávání, kompetenční profil

Tématem této bakalářské práce je vzdělávání pracovníků v Zdravotnickém operačním středisku Kladno. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny pojmy související se vzděláváním zaměstnanců. V praktické části je popsán vzdělávací systém v Zdravotnickém operačním středisku Kladno. Součástí je dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem je zjistit názory operátorů na vzdělávací systém. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému.

## **Abstract**

Zemanová, D. (2021). Training of employees in the organization (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Keywords:** education, education of employees, system of education, methods of education, competence profile

The topic of this Bachelor Thesis is an education of employees in Medical operating centre in Kladno. The Thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part defines key terms connected with education of employees. In the practical part is described education system in Medical operating centre in Kladno. In the practical part is included questionnaire survey, the main goal of questionnaire survey is to find out options of operators to company education system. In conclusion are suggestions for improving the current education system.