

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Komparace metod vzdělávání ve školství, vězeňské službě a zdravotnictví

Comparison of education methods in education, prison and health services

Nikola Slánská

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Komparace metod vzdělávání ve školství, vězeňské službě a zdravotnictví vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 14. července 2016

.....

podpis

Velmi děkuji paní doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc., za odborné rady a vedení, za vstřícný, profesionální, ale zároveň i za milý a osobní přístup. Za vstřícný přístup děkuji také organizacím v jednotlivých oblastech a každému respondentovi, jenž se zapojil do dotazníkového šetření.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou dalšího vzdělávání a vzdělávacích metod v oblasti školství, vězeňské služby a zdravotnictví a zjištěním, jaké metody dalšího vzdělávání jsou žádoucí, a to z toho důvodu, aby mohlo docházet k efektivnějšímu plánování vzdělávání v jednotlivých oblastech. Teoretická část diplomové práce vymezuje základní pojmy celoživotního učení, analyzuje shody a rozdíly chápání celoživotního učení v rámci strategických dokumentů. Vzdělávání je důležitou oblastí rozvoje lidských zdrojů a vliv na jeho efektivitu má výběr metod vzdělávání a také poznání motivace vzdělávaných. V teoretické rovině se věnuje i vzdělávání ve zkoumaných oblastech. O poznatky teoretické části se opírá praktická část diplomové práce, která tvoří její těžiště. Praktická část diplomové práce vychází z názorů pracovníků, které byly zjišťovány prostřednictvím dotazníků. Výsledky šetření přinášejí informace nejen o specifikách využívání metod vzdělávání v jednotlivých sledovaných oblastech, ale i o vzájemných shodách a přibližují hlavní motivační faktory respondentů ke vzdělávání. Z výsledků šetření vyplývá, že uplatňované vzdělávací metody jsou v podstatě v souladu s názory respondentů na jejich přínos a adekvátnost charakteristikám pracovníků. Z výsledků šetření vycházejí konkrétní doporučení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

celoživotní učení, další vzdělávání, metody vzdělávání, motivace, pracovní výkon, rozvoj pracovníků, řízení lidských zdrojů

## **ABSTRACT**

The master thesis deals with further education and training in the fields of prison and health services and education. It describes which methods are required in further education and why they can contribute to more efficient planning of education in the particular areas. The theoretical part defines the basic concepts of lifelong learning, analyzes the similarities and differences in the understanding of lifelong learning in strategic documents. Education forms an important part of human resources development and its efficiency depends on the choice of suitable teaching methods and on understanding learners' motivations. In theory, it surveys also training in the particular areas. The findings from the theoretical part are based on the practical part of the degree work, which forms the main point. This practical part is based on the opinions of the employees that have been identified through a questionnaire. The results provide information not only about the specifics of the education methods used in the monitored areas, but also about mutual similarities, and they get closer to the main motivating factors for education. It results from the survey that applied educational methods, which are basically consistent with respondents' views on their benefits and suitability of employees' characteristics. Specific recommendations are based on the survey results.

## **KEYWORDS**

education methods, further education, human resources management, human resources development, job performance, lifelong learning, motivation

## **Obsah**

1	Úvod.....	7
2	Celoživotní učení .....	9
2.1	Pojmy celoživotního učení ve strategických dokumentech.....	10
3	Řízení lidských zdrojů a vzdělávání .....	15
3.1	Metody vzdělávání, jejich využitelnost a účinnost.....	25
3.2	Vybrané metody vzdělávání .....	26
4	Vzdělávání ve školství, vězeňské službě a zdravotnictví .....	33
4.1	Školství.....	33
4.2	Zdravotnictví .....	35
4.3	Vězeňská služba .....	36
5	Metodika a výsledky šetření .....	38
5.1	Metodika šetření .....	38
5.2	Výsledky šetření .....	40
5.3	Shrnutí .....	65
6	Závěr .....	68
7	Seznam použitých informačních zdrojů.....	71
	Příloha .....	75

# 1 Úvod

Vzdělávání a učení se jsou každodenní součástí života. V současné době stoupá význam celoživotního učení, protože člověku dnes nestačí znalosti, vědomosti a schopnosti, které získal ve škole. Celoživotní učení se promítá do národních vzdělávacích strategií, dokumentů a nástrojů, které mají za cíl každému jedinci usnadnit přístup ke vzdělávání během celého života. Formální, neformální a informální učení si klade důležitý cíl, umožnění flexibility na trhu práce, prostupnosti vzdělávání, ale i vzdělávání jako součásti kvalitnějšího života.

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké metody vzdělávání jsou z pohledu pracovníků ve školství, vězeňské služby a zdravotnictví využívány a jaké metody jsou pro pracovníky z daných oblastí žádoucí a jaký pohled na vzdělávání v souvislosti s jeho přínosem pracovníci mají, co je pro ně největší motivací ke vzdělávání.

Ke splnění cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Jaké vzdělávací metody jsou využívány při výkonu práce v jednotlivých oblastech?

Jaké vzdělávací metody jsou při výkonu práce v jednotlivých oblastech žádoucí pro pracovníky?

Jaký je rozdíl v obecném pohledu na vzdělávání a učení, jaká motivace ke vzdělávání v jednotlivých oblastech převažuje?

Teoretická část práce se zabývá definicí celoživotního učení a souvisejících pojmů. Zaměřuje se i na vymezení těchto pojmů v dokumentech týkajících se vzdělávání na národní úrovni a hledá shody a rozdíly v jednotlivých výkladech, včetně porovnání s evropskou odbornou terminologií. Se sférou celoživotního učení a vzdělávání je spjata také řízení rozvoje lidských zdrojů v organizacích. V některých oblastech je získání určité kvalifikace již vstupním požadavkem, tak jako povinnost dalšího vzdělávání.

Vzdělávání probíhá i jako součást pracovního procesu a může mít přímou souvislost s efektivitou pracovního výkonu. Vhodně zvolené metody vzdělávání mohou významně ovlivnit motivaci pracovníků a efektivitu práce.

Vzdělávání a volby metod se mohou lišit podle charakteru a typu organizace, jejího zaměření, podle skladby a vzdělávacích potřeb pracovníků a cílů rozvoje organizace. Nejen s volbou metod, ale obecně se vzděláváním úzce souvisí také motivace pracovníků ke vzdělávání a řízení jako celku v rámci lidských zdrojů. Teoretická část

diplomové práce se opírá především o literaturu autorů Hroníka, Koubka, Kocianové, Malacha, Tureckiové, dále o strategické dokumenty a zákony týkající se vzdělávání.

Školství, vězeňská služba a zdravotnictví patří do oblastí, kde se realizuje či požaduje vzdělávání právě na základě zákona, a kde jsou důležité také procesy vzdělávání související s oborem a pracovištěm. Tyto oblasti patří obecně do důležité sféry veřejného zájmu a stávají se často předmětem různých veřejných debat a diskusí mezi decizní a odbornou sférou i laickou veřejností. Debaty a diskuse se ovšem zpravidla nevěnují otázce vzdělávání pracovníků. Proto se diplomová práce zaměřuje na další vzdělávání pracovníků uvedených oblastí.

Primárním cílem praktické části diplomové práce je analýza metod dalšího vzdělávání, to, jaké metody vzdělávání jsou v dalším vzdělávání pracovníků ve školství, vězeňské službě a zdravotnictví nejčastěji využívány a které metody jsou z pohledu pracovníků daných oblastí žádoucí. Sekundárním cílem výzkumu je zjištění toho, jaký pohled mají pracovníci na vzdělávání v souvislosti s jeho přínosem, co je pro ně největší motivací ke vzdělávání. Tyto údaje jsou důležité nejen pro bližší poznání aspektů vzdělávání v jednotlivých oblastech, ale zejména proto, že na základě zjištěných informací může dojít k efektivnějšímu plánování a realizaci vzdělávání a tyto informace mohou pomoci při přípravě vzdělávacích modulů, podle kterých se bude vzdělávání realizovat.

Ucelené informace je potřeba získat „v terénu“, neboť obraz každodenní praxe nelze odvodit ze zákonů, ale poznáme jej na základě dialogu s lidmi, kteří v jednotlivých oblastech pracují a nejvíce znají potřeby daného oboru a oblasti. Zpětná vazba umožní efektivněji řešit celou řadu otázek. Například: Stínování jako manažerský pojem – v jaké oblasti je nejvíce využíváno? Mentoring a jeho využívání v praxi – využívají tuto metodu spíše pracovníci zdravotnictví, nebo školství? Nebo je tato metoda využívána nejvíce pracovníky vězeňské služby? Předkládaná diplomová práce hledá odpověď na tyto a další otázky.



## 2 Celoživotní učení

Celoživotní vzdělávání a učení mají stoupající význam, protože je třeba zaměřit se na člověka a pojem vzdělávání během celé jeho životní a profesní dráhy. V současné turbulentní době a v proměnlivém prostředí, závislém na požadavcích trhu práce, je velmi důležité pružně a flexibilně na tyto skutečnosti reagovat. Prostředkem, který může pomoci se s těmito požadavky vypořádat, je bezpochyby vzdělávání a učení v průběhu celého života. *„Koncept celoživotního učení nemůžeme chápat jako uzavřený komplexní celek, ale naopak jako otevřený systém, který se neustále mění na základě požadavku trhů, mezi nimi též trhu práce a prostřednictvím společenského vývoje v České republice i ve světě.“* (Palán, 2008, s. 104) V současné době nestačí pouze vzdělání získané v procesu počátečního vzdělávání, to totiž často nedokáže pokrýt různorodé potřeby trhu práce.

*„Vzdělávání (edukativní) lze tedy obecně charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním způsobem – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Vzdělávání se odehrává mezi dvěma činiteli: mezi vzdělavatelem (učitelem, lektorem) a vzdělávaným (žákem, studentem, účastníkem). Z pohledu vzdělavatele jde o vyučování, z pohledu vzdělávaného jde o učení.“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 19)

Vzdělávání a učení v průběhu celého života můžeme také chápat jako prevenci před sociálním vyloučením a zahrnuje i demografické hledisko, jako je stárnutí populace. I z těchto důvodů se celoživotní učení stává jednou z priorit i pro tvůrce politik a vládní činitele a je součástí koncepčních a strategických dokumentů na národní i mezinárodní úrovni. Proto i obsahy a záměry strategických dokumentů reagují na současnou situaci, kdy je v rámci Evropské unie stanovena potřeba a důležitost celoživotního učení, které probíhá ve všech organizacích a v rámci všech pracovních míst. Oblast celoživotního učení, potažmo oblast dalšího vzdělávání popisují například Strategie vzdělávací politiky 2020, Strategie celoživotního učení a Memorandum celoživotního učení. Následující podkapitola se soustředí na tyto dokumenty zejména v rámci definic celoživotního učení a pojmů počátečního vzdělávání, dalšího vzdělávání a formálního, neformálního, informálního učení, protože především tyto pojmy zastřešují obsah celé práce.

## 2.1 Pojmy celoživotního učení ve strategických dokumentech

### Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 je v rámci vzdělávací politiky zásadním dokumentem. Popisuje tři hlavní priority pro oblast vzdělávání do roku 2020. Dokument uvádí, že vzdělávací politika České republiky směřuje ke konceptu celoživotního učení takovým způsobem, aby naplňoval základní smysl vzdělávání jako takového, tedy aby celoživotní učení přispívalo k osobnostnímu rozvoji každého jednotlivce, přispívalo ke zvyšování kvality života, udržování a rozvíjení sdílených hodnot a aby celoživotní učení rozvíjelo přípravu na pracovní uplatnění. (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, s. 3)

Strategie nevymezuje oblast počátečního vzdělávání. Další vzdělávání popisuje následovně: *„Další vzdělávání je v dokumentu chápáno v souladu s definicí, která je obsažena v § 2 písm. a) Zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). Další vzdělávání je zde vymezeno jako vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláváním, tedy v podstatě formálním vzděláváním ve výše uvedeném smyslu.“* (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, s. 7) Strategie vychází z myšlenek celoživotního učení (v rámci aktivního přístupu) a flexibilního provázání vzdělávacích cest, ale pojem celoživotního učení jako takový blíže nedefinuje a nespecifikuje. Definuje ale pojmy informálního a neformálního učení a vzdělávání.

Informální učení popisuje strategie jako spontánní získávání znalostí, dovedností a schopností na základě každodenních zkušeností a činností v práci, rodinném prostředí a činností ve volném čase. Proces informálního učení obsahuje také sebevzdělávání, kde učící se jedinec nemá možnost ověřit si výsledky učení (Strategie vzdělávací politiky 2020, s. 6–7). Strategie vysvětluje také rozdíly mezi formálním a informálním učením: *„Informální učení na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání není organizované a institucionálně koordinované, zpravidla má nesystematickou povahu a postrádá formující vliv učitele.“* (Strategie vzdělávací politiky 2020, s. 6–7) Právě v dospělosti, kdy se chápání charakteristiky a vnímání učitele/lektora pro dospělé může značně lišit (v tom smyslu, že v kontextu učení může být v dospělosti nejvýznamnějším faktorem vnitřní motivace jedince či vnější stimulace), je důležitá určitá vnitřní disciplína a přístup učícího se. *„Formální vzdělávání se odehrává zejména ve školách*

*a jeho prostřednictvím lze dosáhnout stupňů vzdělání (základního vzdělání, základů vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání). Znaky charakteristické pro formální vzdělávání v České republice vykazují rovněž vzdělávání předškolní, základní umělecké a jazykové. Jsou definovány jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení.“* (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, s. 6)

Neformální vzdělávání se zaměřuje na rozvoj znalostí, dovedností a schopností pro potřeby trhu práce a realizuje se v zařízeních zaměstnavatelů, ve vzdělávacích institucích, ve školských zařízeních, nestátních neziskových organizacích a dalších. Rovněž zahrnuje další organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež i dospělé). Podmínkou neformálního vzdělávání je účast odborného lektora, učitele, trenéra či proškoleného vedoucího. Neformální vzdělávání ale zpravidla nevede, bez dodatečného uznání příslušným orgánem nebo institucí, k získání určitého stupně vzdělání. (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, online, s. 6) Není ale již blíže uvedeno, jaké orgány a instituce a jakým způsobem by měl být určitý stupeň vzdělání získán.

### **Strategie celoživotního učení 2007**

Strategie celoživotního učení 2007 (Strategie CŽU) vymezuje cíle a oblasti, které je třeba podporovat především v oblastech osobního rozvoje, sociální soudržnosti a aktivního občanství a zaměstnatelnosti. Koncept celoživotního učení vychází z analýzy základních strategických dokumentů. Základní změny oproti dřívějšímu pojetí spočívají zejména v tom, že školským institucím je přikládán menší význam a akcentovány jsou naopak instituce mimo formální vzdělávací soustavu a obecně neformální vzdělávání a informální učení v různých prostředích. Dává se například přednost učení na pracovišti a pracovnímu začlenění během učení. (Strategie CŽU, 2007, s. 8)

Celoživotní učení strategie definuje jako „*veškeré učení, jako nepřerušenu kontinuitu ,od kolébky do zralého věku‘. Vysoce kvalitní základní a všeobecné vzdělávání pro všechny, od nejútlejšího dětství, je jeho základnou. Mělo by zajistit, že se člověk ,naučí učit se‘ a že bude mít k učení pozitivní postoj.“* (Strategie CŽU, 2007, s. 8)

*„Počáteční vzdělávání probíhá zejména v mladém věku a může být ukončeno kdykoli po splnění povinné školní docházky vstupem na trh práce nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele.“* (Strategie CŽU, 2007, s. 9)

*„Další vzdělávání probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce. Další vzdělávání může být zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě.“* (Strategie CŽU, 2007, online, s. 9)

Tak jako ve Strategii vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 je v Strategii CŽU proces informálního učení chápán jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Strategie CŽU se zabývá také absencí možnosti ověření nabyté znalosti. Informální učení je proces neorganizovaný a zpravidla nesystematický a také institucionálně nekoordinovaný. (Strategie CŽU, 2007, online, s. 9–10)

Neformální vzdělávání popisuje Strategie CŽU jako vzdělávání, které se zaměřuje na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, jež mohou zlepšit společenské i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání je realizováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, ve školských zařízeních a dalších organizacích. Jako podmínku realizace tohoto vzdělávání strategie uvádí účast odborného lektora, učitele nebo proškoleného vedoucího. Tento druh vzdělávání však nevede k získání určitého stupně vzdělání. (Strategie celoživotního učení, 2007, s. 8)

### **Memorandum o celoživotním učení 2000**

Memorandum zdůrazňuje důležitost učení na pracovišti, zejména pro osoby starší 35 let, mj. z důvodu demografického předpokladu zvýšení počtu starších osob a strategizace významu starších zaměstnanců. Memorandum také klade důraz na učení se na pracovišti nebo učení vztahující se k práci, zejména vzdělávání na pracovišti starších osob, jejichž účast v zaměstnání a vzdělávání v odborné přípravě klesá, a to zejména u méně kvalifikovaných pracovníků a pracovníků vykonávajících povolání nižší úrovně. (Memorandum o celoživotním učení, 2000, s. 11) Počáteční a další vzdělávání nejsou v memorandu definovány.

Komise a členské státy definují (pracovní definice) celoživotní učení v rámci Evropské strategie zaměstnanosti jako *„mnohoúčelovou vzdělávací činnost, která stále pokračuje s cílem zlepšit znalosti, dovednosti a kompetence.“* (Memorandum o celoživotním

učení, 2000, s. 2) Neformální učení a jeho význam popisují jako proces, který probíhá vedle vzdělávacích systémů a nevede zpravidla k získání formalizovaného osvědčení. Neformální učení může být poskytováno na pracovišti prostřednictvím činnosti organizace a skupin občanské společnosti. Podle definice stojí mimo školy a není obvykle chápáno jako „skutečné“ učení, neformální učení je proto typicky podceňováno. Informální učení je potom specifické tím, že doprovází každodenní život. Memorandum o CŽU také vymezuje rozdíl mezi neformálním a formálním učením dále v tom, že informální učení nemusí být nezbytně úmyslným učení a nemusí být rozpoznatelné ani samotnými účastníky. Potřeba a skutečnost kontinuity celoživotního učení vyzdvihuje význam neformálního a formálního učení. Charakteristické pro formální učení je potom jeho realizace ve vzdělávacích institucích, vede k získání uznávaných diplomů a kvalifikací. (Memorandum o celoživotním učení, 2000, s. 7)

#### **Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy 2014**

Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy (CEDEFOP) vysvětluje ve své publikaci *Terminology of European education and training policy* informální učení jako učení, které vyplývá z každodenních činností (pracovních, rodinných a volnočasových). Není organizované nebo strukturované z hlediska cílů, času nebo podpory učení. Z pohledu vzdělávaného je informální učení ve většině případů neúmyslné. Informální učení je také označováno jako učení na základě zkušeností, učení nahodilé/náhodné. Informální učení může být ověřeno a certifikováno. (CEDEFOP, 2014, s. 111, vlastní překlad)

Další vzdělávání je charakterizováno jako všeobecné nebo odborné vzdělávání dospělých, které je realizováno po počátečním vzdělávání za profesním či osobním účelem. (CEDEFOP, 2014, s. 18, vlastní překlad)

K formálnímu učení dochází v organizovaném a strukturovaném prostředí (například ve vzdělávací instituci nebo na pracovišti) a je explicitně koncipováno jako učení (z hlediska cílů, času nebo zdrojů), které je z pohledu vzdělávaného záměrné a obvykle vede k certifikovanému výstupu. (CEDEFOP, 2014, s. 99, vlastní překlad)

Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy definuje celoživotní učení jako veškeré učební činnosti, které jsou realizovány během celého života a jejichž výstupem je zlepšení znalostí, know-how, dovedností, schopností a zvýšení kvalifikace z osobních, společenských a profesních důvodů. (CEDEFOP, 2014, s. 171, vlastní překlad)

Terminologie vymezuje také pojem všeživotního učení (lifewide learning), jež je rozměrem celoživotního učení. Zahrnuje učení formální, neformální a informální. Proces všeživotního učení probíhá v celé šíři životních aktivit (osobního, sociálního nebo profesního charakteru) v kterékoliv životní fázi. (CEDEFOP, 2014, s. 172, vlastní překlad)

### **Shrnutí**

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 pojem celoživotního učení blíže nespecifikuje, Strategie CŽU klade při definici celoživotního učení důraz zejména na kvalitní vzdělávání již od nejtějššího dětství, které pak tvoří základ pro přístup ke vzdělávání v průběhu celého života. Mnohoúčelovost vzdělávací činnosti je potom vyzdvižena v Memorandu o celoživotním učení.

Další vzdělávání je v dokumentech charakterizováno podobným způsobem a společně je vymezeno především tak, že se jedná o vzdělávání realizované po počátečním vzdělávání. Terminologický slovník Evropského střediska pro odbornou přípravu pojem dalšího vzdělávání ještě rozděluje na všeobecné a odborné.

Informální učení je v uvedených dokumentech vymezeno shodně, a to jako spontánní učení, jež je získáváno z každodenních činností v zaměstnání, rodinném prostředí a při volnočasových aktivitách, na rozdíl od učení formálního, které je záměrné a odehrává se především ve školách a může vést k získání určitého stupně vzdělání. Neformální vzdělávání je společně chápáno jako vzdělávání zaměřené zejména na uplatnitelnost na trhu práce. Memorandum uvádí také faktor podceňování tohoto vzdělávání. V evropské terminologii jsou tyto tři pojmy shodně nazývány učením, jež zastřešuje pojem všeživotního učení (lifewide learning). Tato shoda se ale nevyskytuje v rámci dokumentů, s výjimkou pojmu informálního učení, které je učením nazýváno vždy. Souvislost zde může být ta, že obecně pojem „vzdělávání“ může být v širší rovině chápán a spojen spíše s formálním způsobem vzdělávání/učení, kdy je výsledkem získání určitého certifikátu, vysvědčení apod. Vzdělávání a učení se týká v profesní rovině zejména oblasti řízení lidských zdrojů ve smyslu jejich rozvoje.

### 3 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání

*„Péče o lidské zdroje a jejich rozvoj je v podstatě pokračováním socializačního procesu a jeho podstatné složky – učení a vzdělávání. Nejde pouze o vzdělávání jako takové, ale i o vytváření podmínek k seberealizaci člověka jako nejúčinnějšího motivačního nástroje a důležitého nástroje ve vytváření vztahů člověk – firma, člověk – práce, člověk – skupina, ale i člověk – člověk.“ (Palán a Langer, 2008, s. 53)*

Kocianová popisuje vzdělávání z hlediska personálního řízení jako významnou činnost v systému provázaných personálních činností, na nichž se podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a také vedoucí pracovníci. Vzdělávání je významným činitelem v oblasti personální strategie, politiky a plánování. Je jedním z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci. (Kocianová, 2010, s. 169–170)

Vzdělávání je silným a dá se říci jediným nástrojem, jak je možné reagovat na současnou turbulentní dobu a změny ve společnosti. Znalosti a dovednosti určují nejen postavení jednotlivce na trhu práce, ale i postavení států, organizací a jejich pracovníků. Východiskem je zaměření na pracovní výkon, rozvoj a potřebnou celoživotní motivaci ke vzdělávání a učení se. Vzdělávání a učení se v pracovním a profesním kontextu je proto velmi významným činitelem a dotýká se každé organizace a jejích pracovníků, ať už v podnikatelském, či veřejném sektoru.

Učení se a vzdělávání se vyznačuje vzrůstající dynamikou, oblast učení se a vzdělávání v pracovním a profesním kontextu patří v posledním desetiletí k významným objektům zkoumání v pedagogických a sociálních vědách. Relativně dobře se dají popsat faktory spojené s formálním a částečně neformálním vzděláváním. V mezinárodních souvislostech je pro učení na pracovišti zaveden konkrétní termín definující vzdělávání na pracovišti, „workplace learning“, tj. učení na pracovišti, učení pro pracoviště a učení prostřednictvím pracoviště. (Novotný, 2009, s. 5)

Koncept se zaměřuje zejména na interakci jedince a pracoviště, kdy je jedinec chápán přes identitu učícího se pracovníka jakékoliv profese a samotné prostředí pracoviště pak představuje podmínky (materiální, sociální i kulturní) a okolnosti pro učení se a výkon práce. (Novotný, 2009, s. 5)

V počátku cyklu samotného vzdělávání je důležitá identifikace vzdělávacích potřeb, z nichž vychází plánování vzdělávání (konkrétní specifikace vzdělávání ve finančním,

časovém kontextu a výběr oblasti, obsahu a metod vzdělávání). Následuje realizace samotného procesu vzdělávání a po jejím ukončení vyhodnocení v rámci stanovených cílů a jejich splnění, včetně zhodnocení efektivity aplikovaných nástrojů a metod (Koubek, 2007, s. 259). „*Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka.*“ (Koubek, 2007, s. 261)

V obecné a ideální rovině chápeme vzdělávání jako investici do lidských zdrojů a jako investici do samotné organizace – ziskové či neziskové. Vzdělávání je tak pojímáno jako samotný nástroj konkurenceschopnosti. Pochopení a uchopení vlastní otázky vzdělávání pracovníků je ale důležité vždy. Je třeba si tedy určit, co a jakým způsobem vedení firmy/organizace od svých pracovníků požaduje, s ohledem na specifické pracovní/profesionální a osobní charakteristiky jednotlivých pracovníků a samotné vize organizace.

Pracovníci jsou totiž individuálním stavebním prvkem organizace jako celku: „*Každý člověk disponuje určitým intelektuálním a emočním potenciálem. Ten zahrnuje jeho intelekt, strukturu systematizovaných explicitních a tacitních znalostí, schopností a dovedností, emoční inteligenci, vztahy, hodnoty a způsobilost k tvorbě hodnot. Vyhledávání, využívání a rozvíjení lidského potenciálu ve firmě přispívá k rozvoji jejího intelektuálního kapitálu.*“ (Barták, 2006, s. 25)

Vzhledem k výše uvedeným specifikům jednotlivců je důležité a žádoucí přistupovat ke vzdělávání jako k nástroji zvýšení efektivity práce zaměstnanců, a tedy celé organizace. Vyhodnotit a stanovit potřeby, plán a obsah vzdělávání tak, aby se vyplatila nejen finanční, ale i časová investice.

Rozvoj organizace a lidí vede ke zvýšení výkonnosti i celé firmy. To je potřeba vnímat v souvislostech a nelze to oddělovat. Často se ale klade větší důraz na jedno nebo druhé. Významná a charakteristická je potom společná práce na konkrétních úkolech a během chodu organizace. Synergie jako procesní úkol vyžaduje iniciativu a tvořivost, otázkou ale je to, jak tyto faktory podnítit v prostředí pravidel, problémů a zájmů organizace. (Hroník, 2007, s. 20)

Hroník také uvádí východiska, ze kterých se vychází při plánování strategie: „*Při této strategii vycházíme z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborné*



*a personálně připravené jedince (s vhodným kompetenčním profilem). Uplatňuje se zde kompetenční model, při jehož koncipování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři velké skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Při rozvoji jednotlivců mají velký význam vzdělávací aktivity ‚mimo chod‘. Měřítkem jejich efektivity je zvýšení výkonnosti lidí.“ (Hroník, 2007, s. 20)*

Těmito třemi skupinami kompetencí lze vystihnout vlastně všechny potřebné kompetence k vykonávání rozličných činností, protože obecně je potřeba, aby byl pracovník schopen řešit problémy, aby vycházel se svými kolegy a aby dokázal sám sebe řídit (ve smyslu sebeřízení jako takového, ale i sebeřízení s důsledky směrem k ostatním). S tím souvisí také požadavky, které jsou na pracovníky obecně kladeny.

Koubek dělí požadavky následovně:

- a) fyzické požadavky (potřeba určité míry svalové energie, manuální zručnosti, možnosti sedavé práce, cestování, zdraví, ale i vzhledu);
- b) duševní požadavky (míra inteligence a schopností – tj. celková vzdělanost, verbální a numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešení problémů, rozhodování se, schopnosti organizační atd., schopnosti získané školením a praxí);
- c) požadavky na dovednosti psychomotorické, sociální – komunikace jako taková, schopnost vedení a motivování lidí, jejich kontrola aj.;
- d) požadavky na vzdělání a kvalifikaci (jejich potřebná úroveň, stupeň vzdělání), které jsou nutné k výkonu práce;
- e) požadavky na pracovní zkušenosti, chápané zejména jako pracovní zkušenosti získané na podobném pracovním místě;
- f) charakteristika osobnosti včetně charakteristiky postojů, tzn. schopnost formování týmu a vedení lidí, iniciativa, schopnost pracovat samostatně, temperamentové a povahové vlastnosti včetně hodnotových orientací a s tím spojených sociálních potřeb a názorů atd. (Koubek, 2007, s. 72–73)

*„Požadované schopnosti mohou být v případě konkrétního člověka větší než jeho schopnosti skutečné. Pak můžeme buď měnit požadavky (nově definovat úlohy tohoto zaměstnance), nebo rozvíjet schopnosti (například nějakou formou vzdělávání).“ (Plamínek, 2006, s. 110)*

Tyto požadavky na schopnosti jsou přímo odvozeny z popisu pracovního místa a vymezují přehled způsobilostí, které jsou pro dané místo potřebné. V souvislosti s požadavky pracovního místa na pracovníka se nabízí možnost plánování personálního rozvoje. Plánování personálního rozvoje by mělo zahrnovat i osobní charakteristiky a využívání silných stránek daného pracovníka tak, aby bylo sestavení plánu efektivní: *„Tato oblast personálního plánování vlastně do značné míry slouží zájmům pokrytí potřeby pracovních sil vnitřními pracovními zdroji prostřednictvím formování schopností pracovníků, formování vazeb pracovníků k organizaci a k vykonávané práci a prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonávané práce.“* (Koubek, 2007, s. 119)

Uspokojení z vykonávané práce, celková pracovní spokojenost v organizaci (ať již směrem od pracovníka k organizaci, či od organizace k pracovníkovi) je důležitým faktorem pro plánování kariéry.

V plánování pracovní kariéry jde pokaždé o individualizovaný a konkrétně zpracovaný plán pro jednotlivého pracovníka. V současné době se tento typ plánování používá více u nedělnických skupin pracovníků, především u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů, ale v dobře řízených organizacích se plány kariéry zpracovávají i pro administrativní a manuální pracovníky. (Koubek, 2007, s. 119)

Plánování kariéry může být také úzce spjato s následnictvím v určitých pracovních funkcích. *„Plánování následnictví je úzce spojeno s plánováním kariéry, ale slouží ve zvýšené míře i plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích (zpravidla hierarchicky uspořadatelných) z vnitřních zdrojů. Jde rovněž o individualizovaný plán, ale v tomto případě se zpracovává pro konkrétní funkci.“* (Koubek, 2007, s. 120)

Adaptační proces je procesem, který se týká každého jednotlivého pracovníka. *„Optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců. Tedy adaptační proces obvykle přesahuje zkušební dobu, zejména u lidí disponujících znalostmi. U operátorských pozic může být délka adaptačního procesu kratší, než je zkušební doba.“* (Hroník, 2007, s. 130)

Jednotlivé organizace mají také různé požadavky a specifikace adaptačních procesů. Některé organizace mohou vyžadovat i několikátýdenní školení před samotným nástupem do pracovního procesu, někdy je rámec adaptačního procesu chápán jako ryze individuální – tzn. přizpůsobení se při nástupu a vyrovnání se s pracovními situacemi až

během nástupní či zkušební doby. Tato fáze vzdělávání je úzce spjata se znalostmi, zkušenostmi a samotnou motivací k vykonávání určité pracovní pozice.

Hroník uvádí jako nejčastější úskalí adaptace přesycení informacemi a formalitami v průběhu nástupu, pověřování podřadnými úkoly (které oslabují zájem pracovníka) nebo úkoly, kde existuje velká pravděpodobnost neúspěchu („zkouška ohněm či hození do vody“). (Hroník, 2007, s. 130) Vystihuje tak skutečná rizika, která provází začínající pracovníky – na všech úrovních a ve všech oblastech.

Adaptační proces může přinášet ale i pozitiva v podobě kreativního myšlení a nových nápadů pracovníka, jenž není dlouhodobě zatížen danou pracovní činností a má tím svým způsobem určitý nadhled. Pokud se pracovník v adaptačním procesu osvědčí, může se vytvořit i plán pro rozvoj vzdělávání pracovníků.

Plány vzdělávání pracovníků musejí reflektovat potřebu vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků organizace v odrazu měnících se požadavků pracovních míst na pracovníka. Je nutné stanovit priority – jaké metody a formy vzdělávání je potřeba aplikovat, kde a kdy se bude vzdělávání uskutečňovat, zajišťování vzdělávání v aspektu nákladů. Důležitá je také potřeba volby metod a vyhodnocování, které programy budou pravidelné a které příležitostné. (Koubek, 2007, s. 118)

### **Pojetí a postavení vzdělávání v systému personální práce**

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka stále mění a člověk, ve smyslu pracovní síly a zaměstnatelnosti, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Doba, kdy člověk po celou dobu své (ekonomické) aktivity vystačil s tím, co se naučil během přípravy na povolání, je již minulostí. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stalo celoživotním procesem. Stále větší úlohu má potom samotná organizace a organizace vzdělávacích aktivit. (Koubek, 2007, s. 252)

Člověk v kontextu rozvoje personální práce a řízení lidských zdrojů vystupuje jako určitá jednotka, na kterou jsou kladeny vstupní požadavky a která je schopná se vyvíjet tak, aby byla prospěšná pro organizaci, ale i pro sebe samotnou. Vzdělávání pracovníků má velký význam a záleží na uchopení a motivaci jednotlivce, protože *„pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru (závisí mj. i na sociálním prostředí, v němž organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na*

*kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva apod.), závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech.*“ (Koubek, 2007, s. 253)

Tyto „okolnosti“ potom určují samotný průběh vzdělávání a samotné řízení a sebeřízení konkrétního pracovníka, protože řízení lidských zdrojů je specifická disciplína, která se zaměřuje vyloženě na lidský kapitál a zdroje, podmínky k jeho rozvoji, možnosti tohoto rozvoje a má za úkol především rozvíjet lidský potenciál a intelektuální kapitál. *„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí)...“* (Koubek, 2007, s. 20)

Samotné uchopení personálních činností ve smyslu podpory pracovníků, jejich motivování a péče o ně vypovídá také mnoho o zájmu samotných zaměstnavatelů o vzdělávání zaměstnanců v organizacích.

### **Vzdělávání v organizacích**

Vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotním procesem, kde hraje významnou roli podnik, podnikové vzdělávání. Oblast vzdělávání se stává jednou z nejdůležitějších činností v oblasti personálního řízení. (Gregar, 2010, s. 64) *„Stále zřetelněji se ukazuje, že nejdůležitějšími faktory, které způsobují posun vpřed, jsou lidé, systémové prvky (čas, způsoby vyučování, prostředky) a podniková kultura, která takové procesy buď brzdí, nebo podporuje. Učební prostředí v organizaci tedy ovlivňuje lidé, systém a kultura.“* (Hartl, 1999, s. 181)

Barták uvádí, že *„vzdělávání zaměstnanců zahrnuje vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celoorganizační, skupinové či individuální. Uskutečňuje se buď na pracovišti, nebo mimo ně.“* (Barták, 2010, s. 79)

Ke vzdělávání obecně mohou sloužit i vzdělávací moduly, jež charakterizuje Kašparová jako ucelenou učební jednotku s vymezeným časovým ohraničením. Moduly mohou fungovat samostatně nebo mohou být součástí vzdělávacího programu, v případě kombinace modulů pak může dojít ke vzniku různých vzdělávacích programů. Prostřednictvím vzdělávacích modulů může docházet k individualizaci vzdělávání. (Kašparová, 2012, s. 5) Vzdělávací programy jsou tvořeny v rámci různých oblastí či resortů a mají za cíl získání či prohloubení dané kvalifikace.

Významným aspektem vzdělávání jsou také finanční nároky na jednotlivé vzdělávací činnosti. Prostředky vložené do vzdělávání jsou obecně chápány jako investiční aktivita. Návratnost investic není často vidět hned, což ale pro organizaci neznamená menší přínos. V každém případě je potřeba vyhodnotit reálné potřeby organizace, aby byl výsledek vzdělávání v požadované míře efektivní. Rozvoj profesní způsobilosti je v tržních podmínkách chápán jako konkurenční nástroj znamenající konkurenční výhodu. (Stýblo, 2008, s. 80–81)

Obecně lze říci, že cílem vzdělávání pracovníků je zefektivnění pracovního výkonu či doplnění, prohloubení kvalifikace každého jednotlivého pracovníka a v jistém smyslu také návratnost investic do vzdělávání – např. ve smyslu časové investice (u zkušenějších pracovníků poskytujících poradenství a pomoc pracovním mladším a méně zkušeným kolegům). Díky investicím do pracovníků lze tedy značně ovlivnit i samotný pracovní výkon jednotlivce. Pracovní výkon je to, co je možné definovat jako rozhodující faktor úspěšnosti jedince, potažmo celé organizace. Jedná se ovšem o poměrně obecný pojem, a to v tom smyslu, že zahrnuje mnoho souvisejících aspektů, které jsou pro každou organizaci jinak specifikované (specifikovatelné). Tyto souvislosti nelze vždy jednoznačně definovat, už vzhledem k množství rozdílných požadavků a celkových představ o tom, co vlastně ve výsledku určuje konkrétní požadovanou úspěšnost v zaměstnání.

Podle údajů Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) je například ve státní správě České republiky využíváno hodnocení pracovního výkonu v nižší míře než ve většině zemí OECD. Hodnocení pracovního výkonu je realizováno formou setkání s nadřízeným, metoda 360° zpětné vazby je využívána „ad hoc“. (OECD, 2012, vlastní překlad)

Koubek definuje pracovní výkon a jeho základní charakteristiku takto: *„Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a přispívali tak k dosažení jejích cílů. Tradiční přístup k zabezpečování žádoucího pracovního výkonu pracovníků se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení.“* (Koubek, 2004, s. 17)

Tato definice obecně pojímá pracovní výkon jako takový, důležitý je ovšem také kontext individuality v různých pracovních činnostech. Jiné požadavky jsou kladeny na

dělnické profese, jiné na pracovní činnosti ryze intelektuálního charakteru aj. a také u různých řídicích pracovníků, kteří mohou mít jiné představy o „ideálním“ a žádoucím pracovním výkonu (u pozice asistentky mohou například někteří řídicí pracovníci upřednostňovat pečlivost při administrativních záležitostech, jiní mohou klást důraz na flexibilitu v operativních úkolech, jiní kladou důraz na komunikativní dovednosti aj.).

Vzdělávání, které je zaměřené na osvojení znalostí a dovedností potřebných k efektivnímu řízení pracovního výkonu, má mimořádný význam. Je totiž běžné, že zaměstnanci, dokonce i manažeři, nedisponují potřebnými znalostmi zejména v oblastech komunikace a vyjednávání, poskytování zpětné vazby, stanovování cílů, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu. Manažeři zpravidla nemají mnoho zkušeností s metodami koučování a konzultování a často nemají konkrétní představu o tom, v čem tyto metody spočívají. Je tedy potřeba intenzivní a důkladné vzdělávání manažerů, v rámci efektivity pracovního výkonu ovšem nelze zanedbávat ani vzdělávání ostatních pracovníků, protože jen dobře informovaní pracovníci mohou být opravdovými partnery a spoluhráči manažerů. (Koubek, 2004, s. 192)

Při moderním pojetí řízení lidských zdrojů je potom zdůrazněna potřeba vytváření pracovních úkolů a samotných pracovních míst „na míru“ individuálním schopnostem a preferencím každého pracovníka a tím optimální využívání jeho pracovních schopností. Důraz je dále kladen nejen na zlepšování pracovního výkonu, ale také na zvyšování spokojenosti pracovníka v kontextu pracovního života a na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Toto rozvíjení je chápáno jako součást pracovních úkolů a stává se složkou pracovního výkonu, na kterém závisí i odměňování. Uvedené principy jsou potom klíčovými faktory v rámci řízení pracovního výkonu. (Koubek, 2004, s. 17) Otázkou může být, zda je v praxi možné zajistit takovým způsobem individuální přístup, aby docházelo k vytváření pracovních míst a činností, které by reflektovaly především individuální schopnosti pracovníka.

Koubek dále uvádí rozhodující faktory pro zlepšování pracovního výkonu útvaru nebo organizace, které spočívají v souladu pracovního výkonu s dohodnutým očekáváním. Sledování pracovního výkonu se zaměřuje na formální setkání za účelem zkoumání průběžného či finálního pracovního období a hledání rezerv a cest, jak dobrý výkon ještě zlepšit. (Koubek, 2004, s. 114) V rámci zlepšení pracovního výkonu je důležitá také motivace k učení a vzdělávání.

## Motivace k učení, vzdělávání se

Na efektivitu vzdělávání mají vliv různé činitele, které se týkají vzdělávaných, organizace a vedoucích pracovníků. U vzdělávaných hraje hlavní roli motivace ke vzdělávání, která se potom promítá také do jejich aktivity. K tomu je zapotřebí znát cíl vzdělávání, rozvoj schopností, které zlepší pracovní výkon zaměstnanců. Proto je nezbytně nutné, aby vynaložené investice podporovaly rozvoj právě těchto schopností. Důležitá je pozitivní zpětná vazba. Velký vliv na efektivitu procesu mají vzdělavatelé, dodavatelé vzdělávání. Měli by být profesionální a měli by brát ohled na specifické potřeby účastníků vzdělávání. (Kocianová, 2010, s. 171)

Organizace může pracovními a organizačními podmínkami, motivací a schopnostmi ovlivnit pracovní výkon, jedná se o faktory subjektivní, které vycházejí z osobnosti pracovníka – ale i na ně může organizace působit tím, že jsou pracovníkům vytvářeny podmínky pro „ukázání, co v nich je“. (Tureckiová, 2007, s. 9)

Jedním z nejdůležitějších předpokladů vzdělávání je využití motivačních faktorů. Vodák ho charakterizuje následovně: *„Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlédnout k motivaci účastníka k učení.“* (Vodák, 2004, s. 101)

Každý člověk/pracovník může vnímat motivaci ke vzdělávání, k učení jiným způsobem. Někoho může motivovat možnost získání kvalifikace, někoho možnost zvýšení finančního ohodnocení a pro někoho může vzdělávání a učení se znamenat vlastní seberealizaci nebo možnost vlastního rozvoje aj. V **tabulce** č. 1 jsou uvedeny příklady motivačních faktorů.

**Tab. č. 1 (příklad motivačních faktorů vzdělávání)**

Motivační faktory vzdělávání
• Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
• Udržení pracovního místa (funkce)
• Pracovní postup, získání pracovního místa
• Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
• Získání kvalifikace (titulu)
• Zvýšení pracovní výkonnosti, kvality práce
• Zvýšení flexibility, připravenosti na změny
• Vyšší platové ohodnocení
• Získání sociálních výhod
• Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 104

Keller uvádí, že pro racionálně ekonomického člověka je hlavním motivem finanční zisk, sociálně založený člověk se pak orientuje na vztahy ke druhým lidem a zmiňuje koncepci sebeaktualizujícího se člověka, jehož motivace směřuje k potřebě vlastního sebenaplnění. (Keller, 2007, s. 36)

Motivace jako taková je hybnou silou veškerých činností člověka v pracovním, ale i osobním životě, obě oblasti jsou vzájemně propojené a ovlivňují se. Pokud pracovníkovi záleží na jeho pracovním výkonu (i na všeobecném souladu potřeb vzdělávacích, pracovních i osobních), je vždy důležitý osobní příklad vedoucího pracovníka a potřebná důvěra v něj, pochopení smysluplnosti vykonávané práce, přesvědčení a ztotožnění se s organizací, možnost spoluúčasti na rozhodování, individuální přístup k pracovníkům a skrze něj možnost motivace, pochopení jednotlivých úspěchů pracovníků v jeho komplexnosti a možném synergickém efektu, konstruktivní kritika a možnost jejího zprostředkování v rámci zpětné vazby a umožnění tvořivé, produktivní a kvalitní práce. (Vodák, 2011, s. 104)

Duchoň a Šafránková zmiňují také další velmi důležitý faktor, a to je faktor demotivace. K motivaci i demotivaci dochází vždy a cílem managementu je docílit tak vhodně motivovaného pracovníka, který bude vykazovat maximální výsledky práce. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 264)

Dále autoři charakterizují motivaci jako projevy spojené s chováním člověka, které vedou k dosažení cílů, přičemž motivace probíhá s určitým úsilím a zahrnuje energii, vzrušení, zaměřující se na konkrétní cíl. Vysvětluje psychologické důvody v možné



variabilitě a subjektivním významu, kdy se různí jedinci orientují na různé cíle. V tomto procesu je důležitá situace vnitřní i vnější (stimulace). Stimulace ale vždy závisí také na vnitřním „vyladění“ či ztotožnění se s možným předmětem stimulace, protože motivace jako taková je závislá na specifických pohnutkách jednotlivého člověka. (Duchon, Šafránková, 2008, s. 264)

### **3.1 Metody vzdělávání, jejich využitelnost a účinnost**

*„Metodou rozumíme nejjednodušeji postup za určitým cílem. Ve vzdělávání dospělých můžeme metodu definovat jako způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle.“* (Palán, 2008, s. 154)

Vodák charakterizuje metody vzdělávání jako nástroj, který odráží individuální potřeby a požadavky podniků. Metody vzdělávání by měly reflektovat také trendy technického a ekonomického vývoje. Jejich výběr závisí na počtu a věku účastníků, jejich současné a požadované úrovni vědomostí, dovedností, motivaci k učení aj. (Vodák, 2011, s. 112)

Metody vzdělávání na pracovišti jsou úzce spjaty s vykonávanou pracovní činností, jak blíže popisuje Malach: *„Skupina metod vzdělávání na pracovišti je specifická velmi těsnou vazbou učícího se jedince na výkon jeho práce a spoluprací pracovní nebo funkčně blízkého zaměstnance s učícím se pracovníkem.“* (Malach, 2003, s. 56)

Základními metodami používanými na pracovišti jsou instruktáž při výkonu práce, koučování, mentorování, konzultování, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Metody vzdělávání na pracovišti můžeme označit jako učení se praxí. *„Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross training), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring).“* (Vodák, 2011, s. 113)

Metody vzdělávání mimo pracoviště bývají často vhodnější pro vedoucí a řídicí pracovníky, odborníky. Podobají se často formě formálního vzdělávání: *„Vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.“* (Koubek, 2007, s. 269–270). *„Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří přednáška,*

*demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).*“ (Vodák, 2011, s. 113)

Vzdělávání probíhá a je zapotřebí v každé organizaci a na každém pracovišti. Jsou k tomu využívány různé metody. Koubek definuje metody vzdělávání na pracovišti jako „*metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody ‚on the job‘).*“ (Koubek, 2007, s. 265)

Každá z těchto metod je specifická, protože klade jiné požadavky na vzdělávaného a vzdělavatele, organizační podmínky v rámci organizace a každá z metod má svoje výhody a nevýhody. Jednotlivé metody jsou vhodné k různým pracovním činnostem a různým pracovníkům mohou vyhovovat různé metody vzdělávání.

### **3.2 Vybrané metody vzdělávání**

Metody vzdělávání mají svou klasifikaci, již vzhledem k tomu, že pro každý způsob vzdělávání se může výběr vhodné metody lišit podle toho, zda je potřeba předat jen teoretické informace (vzdělávaného spíše informovat), nebo zda metoda vyžaduje koncepční řešení a formu rozhodování nebo metody ryze praktické, jež se zaměřují především na praxi (pracovní výkon).

Palán uvádí klasifikaci metod Jaroslava Mužíka: teoretické, které jsou vhodné pro předávání informací, znalostí a zaměřují se na rozumovou stránku vzdělávaného, kterou tím rozvíjejí (např. přednáška, přednáška s diskusí, seminář); teoreticko-praktické, soustřeďující se na analýzu problémů a jejich řešení, působí zde koncepční myšlení a rozhodovací mechanismy (např. metody diskusní, problémové, projektové, programová výuka); praktické, které jsou zaměřeny na získávání nebo rozvoj dovedností a zkušeností pro skutečný pracovní výkon (např. instruktáž, koučink, mentoring, rotace práce, stáž, exkurze); výkladově ilustrativní, využívající předávání nových či složitějších informací (např. přednáška); dialogické, které vyžadují vyšší stupeň aktivního přístupu vzdělávaných a mají za úkol rozvinout samostatné myšlení, argumentaci apod. (např. rozhovor, diskuse); problémové, které se orientují na interaktivitu, tzn. práce v menších skupinách na určitém zadání s cílem co nejlepší,

nejrychlejší a nejefektivnější řešení (například případové studie, brainstorming). (Palán, 2008, s. 154–155)

### **Instruktáž**

Instruktáž patří mezi základní metody vzdělávání na pracovišti. Jejím účelem je osvojení si pracovních činností v rámci pozorování, napodobování. Podle Malacha instruktáž znamená způsob nejjednoduššího zácviku méně zkušeného pracovníka zkušenější osobou. Méně zkušený pracovník má možnost pozorováním a napodobováním si osvojit danou pracovní činnost. Výhodou této vzdělávací metody je možnost operativní vzdělávací reakce na nové úkoly a technologie. (Malach, 2003) *„Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.“* (Koubek, 2007, s. 267)

Nevýhodou může být případná netrpělivost instruktora, učení zastaralým způsobem práce a to, že se instruktáž týká spíše jednorázových pracovních úkonů. V případě dlouhodobějšího instruování se již jedná o metodu koučování.

Palán popisuje osobu instruktora jako odborného poradce, odborného vedoucího, který vede teoretickou a praktickou přípravu v určitém oboru a instruuje v konkrétní oblasti práce apod. (Palán, 2008, s. 124)

Podle Malacha se řízení výuky zaměřuje na zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka, který je v pracovních postupech veden zkušeným pracovníkem či instruktorem. Tato metoda je vhodná pro zvládnutí jednoduchých, dílčích pracovních postupů a slouží k jednorázovému vysvětlení a předvedení pracovních postupů. Umožňuje operativní vzdělávací reakce na nové úkoly a technologie, přítomnost učící se osoby. Překážkou může být netrpělivost instruktora a přenášení již překonaných způsobů práce. (Malach, 2003, s. 56)

### **Koučování (coaching), usměrňování**

Koučování je v podstatě dlouhodobější instruování, oproti klasické instruktáži obsahuje i prvek kontroly školeného. Tento způsob je vhodný pro zaškolení nového pracovníka, protože podněcuje k aktivitě, vlastní iniciativě, ale obsahuje také systémovou kontrolu a prostřednictvím toho vymezuje žádoucí postoje a pracovní návyky. *„(...) Kouč a usměrňovaný spolu tráví vyhrazený čas, během něhož je nikdo neruší, usměrňovaná osoba přichází s problémem, s nímž si neví rady, a kouč se pokouší návodnými otázkami*

*přivést majitele problému k jeho řešení. Kouč nabízí také nové myšlenky, uzavírá diskusi a odsouhlasuje, co je potřeba vykonat.“ (Malach, 2003, s. 57) „Coaching představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita. Vzdělaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělaného se vzdělavatelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.“ (Koubek, 2007, s. 267)*

Koučování je populární metoda, která je založena (podobně jako tzv. sokratovská metoda) na systému kladení otázek s cílem nalezení řešení určitého problému, kdy je koučovaný motivován tak, aby byl maximálně využit jeho potenciál. Řešitelem problému musí být vždy koučovaný. (Palán, 2008, s. 158)

Koučování je metodou vhodnou pro zaškolení nového pracovníka, koučováním se mohou také vytvářet pozitivní interpersonální vztahy mezi jednotlivými pracovníky a lze jím neformálně přivést pracovníka k sebepoznání.

### **Mentorování (mentoring), poradenství (konzultování)**

Podle Malacha by mělo být pracovní zařazení mentora ve struktuře organizace vyšší, na druhé straně konzultování je založeno na rovnoprávnosti a na vzájemném ovlivňování. Oba tyto způsoby vzdělávání jsou vhodné pro nové pracovníky nebo nové pracovní činnosti. Výhodou konzultování je také rovnoprávnost vzdělaného a vzdělavatele. Naopak slabou stránkou může být nevyužívání nabízené pomoci. (Malach, 2003, s. 57)

Koubek chápe mentorování jako období koučování s tím rozdílem, že určitá aktivita a odpovědnost spočívá na samotném vzdělaném pracovníkovi, který si vybírá sám rádce, svůj vzor. Pokud je ochoten mu radit, stimulovat ho a usměrňovat, pomáhat v kariéře a další – pak se stává mentorem. (Koubek, 2007, s. 267)

Koubek také uvádí, že tato metoda patří mezi nejnovější metody formování pracovních schopností a jde o vzájemné ovlivňování překonávající jednosměrnost mezi vzdělaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Největší výhody této metody jsou aktivita a iniciativa vzdělaného, v tom smyslu, že se vzdělaný vyjadřuje k problémům své práce, předkládá řešení poskytující zpětnou vazbu vzdělavatele – i ten

má potom možnost formování a ověřování svých vlastních pracovních schopností. Nevýhodou je časová náročnost, která může omezovat plnění běžných pracovních úkolů. (Koubek, 2007, s. 268)

Palán popisuje mentora z andragogického hlediska jako rádce, konzultanta, poradce, školitele, který pracuje s mentorovaným zpravidla na pracovišti. Samotný proces popisuje Palán jako individualizované a velmi neformální vzdělávání, zpravidla nákladné, protože mentor by měl být skutečně schopný a všestranně vzdělaný a měl by také disponovat osobnostní vyzrálostí a sociální inteligencí. (Palán, 2008, s. 124)

Osobnost konzultanta, poradce vyžaduje specialistu, který v rámci určitého oboru může poradit, vysvětlit, navést, dokáže sdělit svůj odborný postoj, vypracovat studii apod. Vedle oblasti vzdělávání se role konzultanta objevuje i v takových oblastech, jako je právo, lidské zdroje nebo medicína. (Palán, 2008, s. 125)

### **Asistování**

Gregar uvádí, „že asistování je tradiční často používanou metodou formování pracovních schopností pracovníka, školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.“ (Gregar, 2010, s. 66) Tato metoda je účinná zejména při nástupu, zaškolení se do nové pracovní pozice. Dává prostor ke vzdělávání se bez „rizika“.

Metoda asistování je vhodná pro manuální činnosti práce, ale i pro řídicí, specializované funkce. Z hlediska organizace tato metoda postupuje přes výklad k samostatnější práci vzdělávaného. Výhodou je prostor k možnosti dalších dotazů vzdělavatele a časový prostor. Na druhé straně jako slabinu je možné vnímat nedostatek cílevědomosti při vedení vzdělávaného pracovníka. (Malach, 2003, s. 58)

Koubek popisuje metodu asistování jako tradiční a často používanou metodu formování pracovních schopností, kdy je přidělení ke zkušenému pracovníkovi možností, jak se učit pracovním postupům. Míra samostatnosti se průběžně stupňuje a ve finálním procesu je pracovník schopen vykonávat danou pracovní činnost zcela samostatně. Koubek také uvádí, že se tato metoda používá nejen u pracovníků manuálních činností, ale i u řídicích pracovníků, specialistů s ohledem na potřebný čas – metoda vyžaduje vzdělávání v delším časovém horizontu. Nevýhodou asistování je případné osvojení si nevhodných pracovních návyků a omezení zdroje informací, omezení případné kreativity. (Koubek, 2007, s. 268)

### **Pověření úkolem**

Metoda pověření úkolem je rozvinutější podobou metody asistování, kdy vzdělavatel pověřuje vzdělávaného ke splnění konkrétního úkolu. Vzdělávaný je při tom vybaven dostatečnými pravomocemi a pro splnění úkolu má vytvořeny potřebné podmínky. Vzdělávaný je motivován k samostatnosti a má možnost ověřit si svoje schopnosti, nicméně může se dopustit chyb, protože není vždy možné jeho průběžné usměrňování a neúspěch může narušit jeho sebedůvěru. (Šerák, Dvořáková, 2009, s. 96)

Stejným způsobem popisuje metodu pověření úkolem Koubek: „*Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.*“ (Koubek, 2007, s. 268–269)

### **Rotace práce**

Řízení výuky prostřednictvím rotace práce je metoda pověřování zaměstnance pracovními úkoly v různých útvarech organizace. Tato metoda je vhodná pro přípravu vedoucích pracovníků na převzetí funkce, pro adaptaci absolventů škol. Značnou výhodou této metody je poznání různých útvarů organizace. Nevýhodou může být nedostatečná kontrola ze strany organizace. (Malach, 2003, s. 58)

Koubek popisuje rotaci práce stejným způsobem, dodává ale k tomu, že metoda rotace práce se týká i řadových zaměstnanců, kteří mohou v rámci této metody například překonávat zatížení v důsledku dlouhodobě vykonávané monotónní práce. (Koubek, 2007, s. 269)

Metoda rotace práce také může sloužit v rámci adaptačního procesu, v tom, aby pracovník poznal chod organizace, osvojil si nové pracovní činnosti. Tuto metodu lze také využít jako prevenci před syndromem vyhoření a při činnosti na vysoce náročných pozicích.

### **Pracovní porady**

„*Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním*

*kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.*“ (Koubek, 2007, s. 269) O metodu vzdělávání se pak v případě pracovních porad jedná zejména v tom případě, kdy by se jednalo spíše o poradu monotematického zaměření, tak, aby mohlo docházet ke skutečnému vzdělávání. Nevýhodou pracovních porad může být časové naplánování a také „zkracování“ pracovní doby. Proto je důležité poradou předem připravit tak, aby byla efektivní metodou vzdělávání.

### **Stáž**

Stáž představuje dlouhodobý studijní pobyt na jednom či více pracovištích. Může se realizovat doma nebo v zahraničí. Stáž umožňuje získání nových poznatků a zkušeností, umožňuje také porovnání s vlastním pracovištěm. Organizace probíhá tak, že stážista je pozorovatelem a má možnost konzultovat stanovené otázky. Je zde také umožněno propojení teorie s praxí. Stáž nemusí být výhodnou v případě, kdy stážista nemá jasno v tom, čemu se chce naučit. (Malach, 2003, s. 58)

### **Stínování**

Stínováním se rozumí vzdělávací proces, kdy je manažerovi na určitou dobu přidělen pracovník, který poznává jeho práci v souvislosti s vlastní pracovní činností. Tato metoda umožňuje poznání a ocenění role druhé osoby, zvláště pokud se jedná o vzájemně související práce, mohou zde ovšem nastat spory o to, kdo má lepší práci. Pracovník může poznat reálný výkon funkce, neměly by se ale vyskytovat osobní nesympatie zapojení. (Malach, 2003, s. 59)

### **Přednáška**

Metoda přednášky se zaměřuje zejména na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Její výhodou je zejména rychlost přenosu informací a nízká náročnost na podmínky a vybavení. (Koubek, 2007, s. 270)

Obecně je přednáška vnímána jako metoda, která nevyžaduje aktivní přístup vzdělávaných. Jiným typem je přednáška spojená se skupinovou diskusí. *„Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Akce musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.*“ (Koubek, 2007, s. 270)

## **Samostudium**

Tato metoda vzdělávání je obsažena v řadě dalších metod vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Výhodou pro organizace je úspora pracovní doby a možnost pracovníka vzdělávat se podle vlastního tempa. Metoda samostudia je nevýhodná pro organizaci z důvodu nemožnosti plně kontrolovat pracovníka a vyžadovat tento způsob vzdělávání i v jeho volném čase (ve smyslu plnění pracovních úkolů, kam vzdělávání vyžadované organizací patří.) Pro pracovníka je nevýhodná v tom, že samostudium vyžaduje i věnování se studiu ve volném čase (vyžadovaném zaměstnavatelem explicitně či implicitně). (Koubek, 2007, s. 273)



## **4 Vzdělávání ve školství, vězeňské službě a zdravotnictví**

Cílem této kapitoly je teoreticky charakterizovat systém a specifika řízení lidských zdrojů a vzdělávání ve školství, vězeňské službě a zdravotnictví.

Na pracovníky z jednotlivých oblastí jsou kladeny různé požadavky. V oblasti školství jsou to požadavky spojené zejména s odbornou způsobilostí danou základními kvalifikačními požadavky a potřebou dalšího vzdělávání v rozličných oblastech, které mají přímou návaznost k vykonávané činnosti. Kvalifikační požadavky jsou dané zejména zákonem, ale v rámci doplňování kvalifikace a znalostí je pracovníkům nabízeno spektrum vzdělávacích aktivit, které slouží k zefektivnění práce a osvojení si znalostí zejména pro praxi či doplňkové studium.

Pro oblast zdravotnictví je specifické specializační vzdělávání, které je zákonem rozlišeno pro nelékařské a lékařské profese. Dalším vzděláváním ve zdravotnictví se zabývá Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ). Tato organizace je podřízena ministerstvu zdravotnictví a nabízí různé typy vzdělávacích akcí v rámci celoživotního i specializačního vzdělávání, např. kurzy, stáže, workshopy, semináře.

Vězeňská služba má také jasnou specifikaci vzdělávání. Již v této části jsou zřejmá specifika, protože Vězeňská služba nemá svůj vzdělávací program v rámci středoškolského studia, ale o to více je potom zaměřena na základní odbornou přípravu, jež je klíčová pro výkon povolání v této oblasti.

### **4.1 Školství**

Přímo řízená organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy má jako jeden z hlavních cílů personální politiky dlouhodobé udržení schopných a zkušených zaměstnanců, ale také poskytování příležitostí pro perspektivní zaměstnance, kteří vstupují na pracovní trh. V organizaci je soustavná snaha o vhodné motivování a péči o profesní i osobní růst, kdy je kladen důraz na efektivní týmovou spolupráci a vytváření přátelské a tvůrčí atmosféry. Strategie rozvoje lidských zdrojů potom vychází nejen z organizační struktury, ale také ze vzdělávacích potřeb organizace a potřeb samotných zaměstnanců. Pracovníci se vzdělávají nejen v rámci zákonných školení (legislativní normy a změny), ale i formou specializovaných seminářů, workshopů a konferencí i na mezinárodní úrovni. V rámci organizace se realizoval

projekt, jehož součástí bylo i vzdělávání formou koučování, které bylo určeno zejména zaměstnancům na řídicích pozicích. (Výroční zpráva, NÚV, 2013, s. 17)

Předpokladem pro výkon práce pedagogického pracovníka je podle Zákona č. 563/2004 Sb. vysokoškolské vzdělání. Další vzdělávání pedagogických pracovníků vymezuje Zákon č. 563/2004 Sb., stanovuje také povinnost dalšího vzdělávání (po dobu výkonu pedagogické činnosti), a to pro obnovování, udržování a doplňování kvalifikace. Toto další vzdělávání organizuje ředitel školy podle plánu dalšího vzdělávání, jenž musí být projednán s odborovým orgánem. Při stanovení tohoto plánu je nutné přihlížet ke studijním zájmům vzdělávaného a také k potřebám a rozpočtu školy. Toto vzdělávání se realizuje buď na vysokých školách, nebo v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v zařízeních, jež mají udělenou akreditaci ministerstva školství a je na něj ze zákona poskytnuto 12 pracovních dní. (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů) V zákoně tedy není vzdělávání specifikováno konkrétněji, není systémově a rámcově specifikováno.

Dalšímu vzdělávání ve školství věnuje pozornost i Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, a to zejména v oblasti vstupního vzdělávání ředitelů s důrazem na pedagogické vedení a na posílení dalšího vzdělávání učitelů a ředitelů. V praxi existuje velká poptávka po posílení vzdělávání pedagogických pracovníků formou mentorování, supervize, sdílení příkladů dobré praxe aj., avšak nabídka může být pracovníkům nedostupná z organizačních a finančních důvodů. (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, s. 28) Samostudium a potřebu sdílení příkladů dobré praxe podporují i různé odborné publikace, vydávané například Národním ústavem pro vzdělávání, nebo informace publikované na Metodickém portálu RVP.CZ.

Národní institut pro další vzdělávání (NIDV) se věnuje dostupnosti, kvalitě a komplexnosti vzdělávacích, rozvojových a konzultačních služeb aj. Národní institut dalšího vzdělávání zajišťuje profesní rozvoj pedagogických pracovníků škol a školských zařízení a realizuje úkoly, které vycházejí z priorit ve vzdělávání a z resortních úkolů ministerstva školství. Nabízí široké a souhrnné spektrum vzdělávacích služeb a konzultační, metodickou a odbornou podporu, jež reaguje na aktuální požadavky a potřeby pedagogů a dalších pracovníků v oblasti formálního a neformálního vzdělávání. (NIDV, profil organizace).

## 4.2 Zdravotnictví

Další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví zajišťuje Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ). Tato organizace je podřízena ministerstvu zdravotnictví. V rámci pedagogické činnosti IPVZ se zabývá vzdělávacími akcemi (kurzy, stáže, workshopy, semináře) v rámci celoživotního i specializačního vzdělávání. Institut se věnuje také koncepčním, metodickým a vědecko-výzkumným činnostem. (Výroční zpráva, IPVZ, 2015, s. 13)

Celoživotním vzděláváním ve zdravotnictví se zabývá i Zákon č. 95/2004 (o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta) a Zákon č. 96/2004 Sb. (o nelékařských zdravotnických povoláních), který se zabývá odbornou způsobilostí pracovníků.

V Zákoně č. 96/2004 Sb. se pojmem celoživotního vzdělávání rozumí průběžné obnovování, prohlubování a doplňování vědomostí a způsobilostí zdravotnických a jiných odborných pracovníků. Toto vzdělávání je povinné pro všechny nelékařské zdravotnické pracovníky a podle forem se dělí na specializační vzdělávání, certifikované kurzy, inovační kurzy (dále specifikovány v tomto zákoně), odborné stáže, účast na školicích akcích, konferencích, kongresech a sympoziích, publikační, pedagogickou a vědecko-výzkumnou činnost, vypracování standardu nebo nového postupu. Toto vzdělávání zahrnuje také e-learningový kurz nebo studium odborné literatury. Zákon také uznává jako celoživotní studium navazujících studijních programů, jimiž se pro účely zákona rozumí akreditovaný doktorský, magisterský a bakalářský studijní program či odpovídající studijní program vyšší odborné školy. Plnění povinnosti celoživotního vzdělávání je založeno na kreditním systému. (Zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních)

Specializační vzdělávání se realizuje v akreditovaném zařízení podle akreditovaného vzdělávacího programu a je ukončeno atestační zkouškou před odbornou komisí zřízenou ministerstvem zdravotnictví, kterou získává absolvent odbornou a specializovanou způsobilost k výkonu příslušného zdravotnického povolání. Toto vzdělávání probíhá formou celodenní průpravy nebo externí průpravy a lze započít (za podmínek daných zákonem) i část dříve absolvovaného studia (odpovídající vzdělávacímu programu) nebo část odborné praxe. (Zákon č. 96/2004 Sb.,

o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů)

Další vzdělávání lékařů a farmaceutů upravuje Zákon č. 95/2004 Sb. Specializační vzdělávání pak znamená získání odborné způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání. Ministerstvo zdravotnictví (případně pověřená organizace) vede o lékařích, zubních lékařích a farmaceutech zařazených do specializačního vzdělávání evidenci. Specializační vzdělávání lékařských pracovníků se uskutečňuje v akreditovaném zařízení, jež přiděluje každému účastníkovi školitele. Toto vzdělávání je ukončováno atestační zkouškou před oborovou atestační komisí, na jejímž základě může být lékař vydán ministerstvem diplom o specializaci v příslušném oboru. (Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta)

### **4.3 Vězeňská služba**

Pojetí personální práce je charakterizováno přechodem od administrativního modelu, představovaného zejména personální evidencí k manažerskému modelu stylu práce s lidmi. Je zvýrazněn význam vzdělávání, kariérního plánování, motivačních nástrojů a hodnocení výkonů. Strategie rozvoje lidských zdrojů akcentuje vzájemnou spolupráci a důvěru, delegování odpovědnosti, komunikaci a informovanost, posilování motivace, profesní etiku a rozvoj žádoucí kultury organizace. Základní nástroje práce s lidskými zdroji tvoří systém celoživotního vzdělávání personálu, jeho pravidelné hodnocení a uplatňování kariérního řádu. Systém celoživotního vzdělávání je dostatečně propracován a prakticky realizován. (Vězeňská služba České republiky, 2005, s. 26)

Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 55/2010 vymezuje organizaci a systém vzdělávání, jenž tvoří soustava různých forem vzdělávání prostřednictvím Programu celoživotního vzdělávání a zabezpečuje jej Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR nebo je tento program zajišťován ve spolupráci s vysokými školami či jinými vzdělávacími subjekty. Tohoto vzdělávání se účastní příslušníci nebo zaměstnanci vězeňské služby. Vzdělávání může být zajišťováno také formou stáží nebo exkurzí v organizačních jednotkách, zejména pro jiné fyzické osoby. (NGŘ č. 55, 2010)

*„Vzdělávání příslušníků a zaměstnanců zahrnuje vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání, které se dále člení na a) vstupní vzdělávání 1. úvodní, 2. následné, b) prohlubující vzdělávání 1. manažerské, 2. jazykové, 3. v dalších oborech, odbornostech nebo oblastech (...).“ (NGŘ č. 55, 2010)*

### **Akademie Vězeňské služby ČR Stráž pod Ralskem**

Akademie Vězeňské služby ČR (dříve Institut vzdělávání Vězeňské služby) je samostatnou organizační jednotkou, která zajišťuje základní kvalifikační vzdělávání, které je nezbytné pro vykonávání pracovních a služebních činností, s celorepublikovou působností. (Akademie vězeňské služby)

Od roku 2007 je zaměstnancům nabízena i možnost studia v bakalářském studijním programu. Bakalářský program vznikl ve spolupráci s Vysokou školou tělovýchovy a sportu Palestra s.r.o. Jedná se o projekt celoživotního vzdělávání pro zaměstnance vězeňské služby, který reagoval na výzvu k podpoře terciárního vzdělávání v rámci Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů. Obsah projektu se zaměřoval na přípravu, realizaci a evaluaci vzdělávacího kurzu celoživotního vzdělávání zaměřeného k profesní přípravě zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Náplň kurzu je shodná s oborem bakalářského studia Sportovní a volnočasový pedagog, s tím, že přihlíží k potřebám zaměstnanců vězeňské služby, a proto některé předměty lektorsky zajišťují zaměstnanci Institutu vzdělávání, kteří se danou problematikou zabývají. (Akademie Vězeňské služby)

## 5 Metodika a výsledky šetření

Primárním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké metody vzdělávání jsou z pohledu pracovníků ve školství, vězeňské službě a zdravotnictví využívány a jaké metody jsou pro pracovníky z těchto oblastí žádoucí. Sekundárním cílem výzkumu bylo zjistit, jaký pohled na vzdělávání v souvislosti s jeho přínosem pracovníci mají, co je pro ně největší motivací ke vzdělávání. Tyto údaje jsou důležité nejen pro bližší poznání aspektů vzdělávání v jednotlivých resortech, ale zejména proto, že na základě zjištěných informací může dojít k efektivnějšímu plánování a realizaci vzdělávání v jednotlivých oblastech.

### 5.1 Metodika šetření

Vzhledem k možnostem distribuce a charakteru zaměstnání respondentů bylo výzkumné šetření realizováno jednotně, formou anonymních a dobrovolných tištěných dotazníků, které vycházely z problematiky zpracované v teoretické části práce. Koncept dotazníku byl ještě před samotnou distribucí předložen k nahlédnutí vždy třem pracovníkům ze zkoumaných oblastí, aby byla zjištěna srozumitelnost otázek. Po zpracování drobných připomínek byla vypracována finální verze dotazníku, jež je přílohou této diplomové práce. Dotazník zahrnoval 26 otázek, většinou uzavřených. Dvě otázky byly vypracovány ve formě tzv. baterie (týkající se motivace a žádoucích metod vzdělávání - v otázce žádoucích metod je pro srozumitelnost popsána jejich hlavní charakteristika). Dotazník obsahuje otázky k obecnému pohledu na vzdělávání a souvislost mezi vzděláváním a zlepšením pracovního výkonu, na zhodnocení současných znalostí a dovedností a jejich dostatečnost pro výkon konkrétní práce vykonávané v současné době respondenty. Otázky k uplatňovaným metodám vzdělávání jsou většinou kvůli srozumitelnosti pro respondenty koncipovány tak, že je otázka položena charakteristikou dané metody, nikoliv odborným termínem. Dotazník obsahuje i otevřenou otázku, a to k motivaci k absolvování určité vzdělávací akce. V závěru dotazníku je poskytnut prostor, kam mohou respondenti napsat své názory a připomínky, které nejsou v dotazníku dostatečně zachyceny.

V diplomové práci nejsou uveřejňovány konkrétní informace o organizacích, protože nejsou pro diplomovou práci stěžejní. Cílem diplomové práce není zjistit informace z jednotlivých organizací, ale data a informace z jednotlivých oblastí. V jednotlivých organizacích bylo dotazníkové šetření projednáno a schváleno vedením. Vzhledem

k pracovnímu vytížení respondentů a poměrně velkému rozsahu dotazníku byl dotazník zadán pouze vybranému vzorku odborných pracovníků. V organizaci ze zdravotnictví (nemocnici) byla dohodnuta distribuce 80 dotazníků, návratnost činila šedesát tři dotazníků, tj. zhruba 79 %. V organizační jednotce vězeňské služby byla dohodnuta distribuce padesáti dotazníků, návratnost činila 40 vyplněných dotazníků, což je 80 % návratnost. V organizaci přímo řízené ministerstvem školství byla dohodnuta distribuce čtyřiceti dotazníků, návratnost činila třicet dva dotazníků, což znamená 80 %, a osm dotazníků bylo vyplněno pedagogickými pracovníky z preprimárního a základního vzdělávání, ve stejném zastoupení (2 × 4). Celkově bylo zadáno 178 dotazníků a 143 dotazníků bylo vyplněno, což činí návratnost 80 %.

Samotná realizace dotazníkového šetření probíhala od února 2016 do března 2016. V oblasti školství byl určen termín návratnosti jeden týden. Ve zdravotnictví a vězeňské službě byl stanoven termín pro návratnost čtrnáct dní, protože byl brán v potaz fakt, že se pracovní docházka v těchto oblastech řídí směnami.

Stanovení výzkumných otázek

Jaké vzdělávací metody jsou využívány při výkonu práce v jednotlivých oblastech?

Jaké vzdělávací metody jsou při výkonu práce v jednotlivých oblastech žádoucí pro pracovníky?

Jaký je rozdíl v obecném pohledu na vzdělávání a učení, jaká motivace ke vzdělávání v jednotlivých oblastech převažuje?

### **Vymezení objektu výzkumu**

Základním souborem pro zpracování dat dané problematiky jsou pracovníci z oblasti školství, vězeňské služby a zdravotnictví. V přímo řízené organizaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se jedná především o odborné pracovníky, projektové manažery, koordinátory a pedagogické pracovníky (preprimární, základní a střední vzdělávání). Ve vězeňské službě se jedná zejména o příslušníky (např. dozorcí, strážní), občanské zaměstnance a ve zdravotnictví o sestry a lékaře z oddělení jednotky intenzivní péče, anesteziologicko-resuscitačního oddělení a očního oddělení.

## 5.2 Výsledky šetření

Vzhledem k množství otázek a počtu šetřených oblastí jsou výsledky zpracovány způsobem, který umožňuje přehlednost a vzájemnou komparaci. Výsledky šetření jsou zpracovány ve formě tabulky s procentuálním vyjádřením a orientačním grafickým znázorněním. Oblast školství je vždy zobrazena ve žluté barvě, oblast vězeňské služby v modré a zdravotnictví v růžové barvě.

### Identifikační znaky respondentů

(otázka: 23, 24, 25, 26)

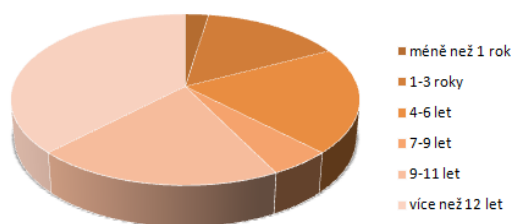
Identifikační znaky respondentů jsou důležité zejména proto, aby bylo zřejmé, jací respondenti (s jakou charakteristikou) se do realizace dotazníkového šetření zapojili. Délka praxe v dané oblasti může napovědět o situaci stability zaměstnání v jednotlivých oblastech. V otázce délky praxe je například patrný rozdíl ve zdravotnictví a vězeňské službě. Téměř polovina respondentů ze zdravotnictví pracuje v této oblasti více než 12 let. Ve vězeňské službě je tato doba zhruba poloviční, tedy 6 let, ale zároveň se vyskytuje nejvyšší počet pracovníků s praxí do tří let a věkem do čtyřiceti let (téměř 90 %) – tím je tato oblast značně specifická.

U pedagogických a odborných pracovníků ve vzdělávání je zákonně ustanoven požadavek vysokoškolského vzdělání. Vězeňská služba má jako podmínku k přijetí do výkonu povolání středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, což odpovídá výsledkům šetření (středoškolské vzdělání je zastoupeno nejvíce). U lékařů a farmaceutů je vysokoškolské vzdělání také zákonnou povinností a u nelékařských zdravotnických pracovníků je vyžadováno minimálně středoškolské odborné vzdělání s maturitní zkouškou. Respondenti zastávají pozice řadových pracovníků, jen část respondentů zastává pozici řídicího pracovníka nebo vedoucího v minitýmu apod. Celkově se šetření zúčastnilo 87 žen a 56 mužů.

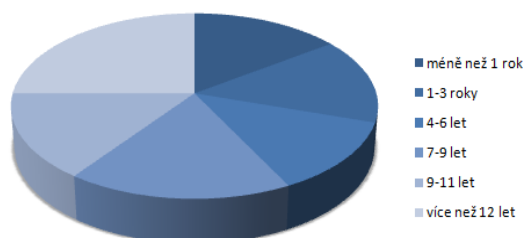
### Délka praxe respondentů v oblasti školství, vězeňské služby a zdravotnictví

Otázka vztahující se k délce pracovního poměru v organizaci / oblasti může značit i stabilitu pracovníků. 46 % pracovníků z oblasti zdravotnictví pracuje v organizaci více než 12 let. Za ní následuje oblast školství, která se blíží k 40 %. Vězeňská služba je potom v délce praxe v organizaci zastoupena čtvrtinou, tedy 25 %.

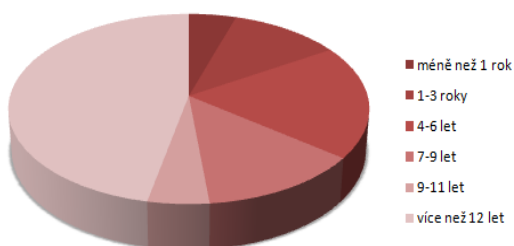




**Graf č. 1: Délka praxe v organizaci – školství**



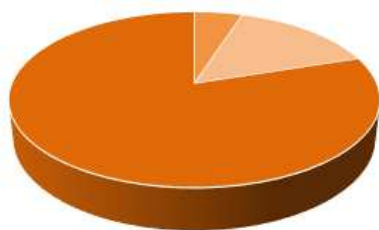
**Graf č. 2: Délka praxe v organizaci – vězeňská služba**



**Graf č. 3: Délka praxe v organizaci – zdravotnictví**

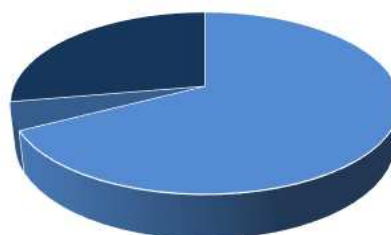
### Stupeň vzdělání respondentů

V oblasti školství jsou v největším počtu zastoupeni vysokoškolsky vzdělaní pracovníci (80 %), 15 % studuje v terciárním vzdělávání, středoškolské vzdělání je zastoupeno v 5 %. Ve vězeňské službě jsou středoškolsky vzdělaní pracovníci zastoupeni v rámci respondentů více než 68 %, 5 % respondentů stále studuje, 28 % je vzděláno vysokoškolsky. Ve zdravotnictví je 56 % středoškolsky vzdělaných pracovníků, 8 % studuje vysokou školu a dokončené vysokoškolské vzdělání má 37 % respondentů.



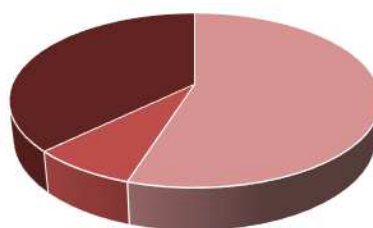
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské (stále studují)
- Terciární (vyšší odborné, vysokoškolské)

**Graf č. 4: Stupeň vzdělání – školství**



- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské (stále studují)
- Terciární (vyšší odborné, vysokoškolské)

**Graf č. 5: Stupeň vzdělání – vězeňská služba**

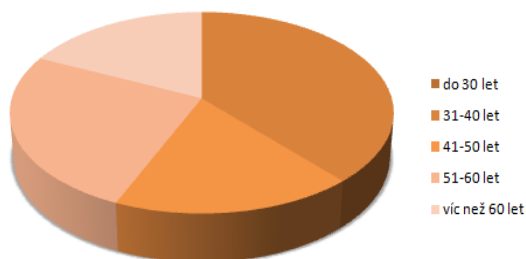


- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské (stále studují)
- Terciární (vyšší odborné, vysokoškolské)

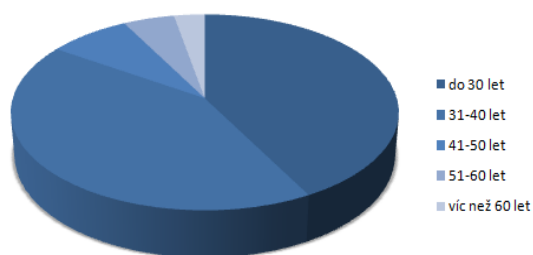
**Graf č. 6: Stupeň vzdělání – zdravotnictví**

### Věk respondentů

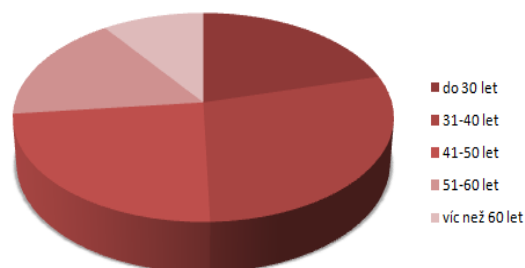
Pracovníci nižší věkové kategorie jsou hojně zastoupeni v oblasti vězeňské služby, zastoupení pracovníků do čtyřiceti let je zde 86 %, což v rámci zkoumaných oblastí znamená jisté specifikum. Zdravotnictví a respondenti v této oblasti jsou zastoupeni ve věkových kategoriích relativně rovnoměrně, vystupuje četnost věku v rozmezí 31–40 let. Více než 18 % je nejvyšší věkovou hodnotou pro oblast školství, tato oblast je nejvýraznější pro věkovou kategorii nad 60 let (pětina respondentů).



**Graf č. 10: Věk respondentů – školství**



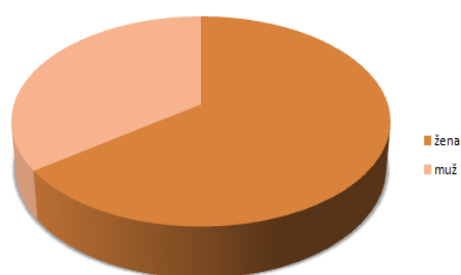
**Graf č. 11: Věk respondentů – vězeňská služba**



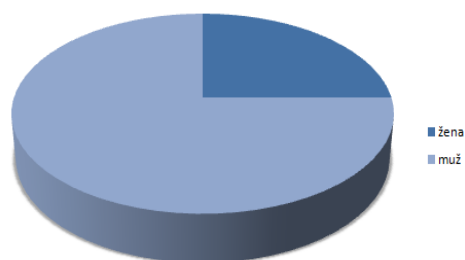
**Graf č. 12: Věk respondentů – zdravotnictví**

### **Pohlaví respondentů**

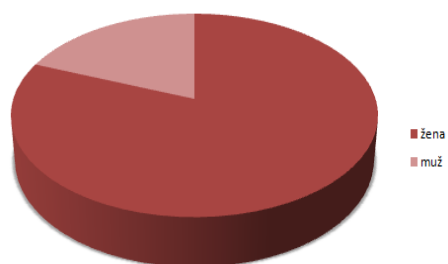
Zastoupení respondentů v jednotlivých skupinách kategorie pohlaví koresponduje přibližně se zastoupením pracovníků v daných oblastech. Ženy jsou výrazně zastoupeny v oblasti zdravotnictví, a to celými 81 %, následuje oblast školství, kde jsou zastoupeny 65 %, mezi respondenty vězeňské služby je zastoupení žen 25 %.



**Graf č. 10: Pohlaví respondentů – školství**



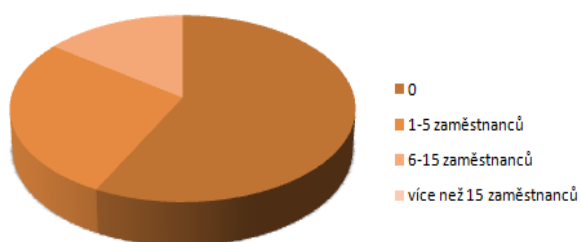
**Graf č. 11: Pohlaví respondentů – vězeňská služba**



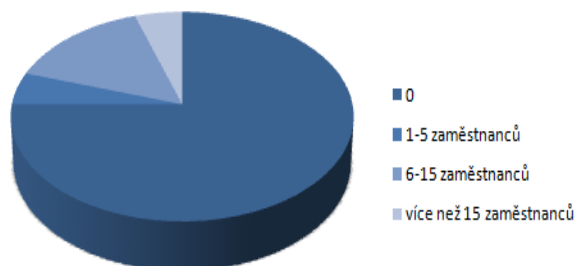
**Graf č. 12: Pohlaví respondentů – zdravotnictví**

### Počet podřízených pracovníků

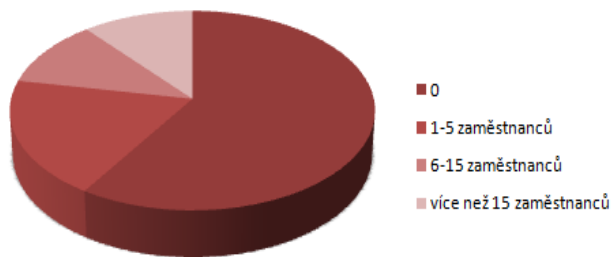
Otázka na počet podřízených pracovníků má za cíl vystihnout skupiny pracovníků a jejich charakteristiku v rámci celého šetření. 75 % respondentů vězeňské služby jsou řadoví zaměstnanci, neřídí další pracovníky, ve zdravotnictví tvoří skupinu těchto pracovníků 59 % a školství 58 %. Počet podřízených pracovníků do patnácti osob je ve školství zastoupen 43 %, ve zdravotnictví 30 %, vězeňská službě 20 %. Charakteristiky jsou ve všech oblastech relativně podobné.



**Graf č. 7: Počet podřízených pracovníků – školství**



**Graf č. 8: Počet podřízených pracovníků – vězeňská služba**



**Graf č. 9: Počet podřízených pracovníků – zdravotnictví**

*Otázky vztahující se ke vzdělávání, motivaci, jeho přínosům a využíváním metod vzdělávání v praxi v kontextu s metodami žádoucími:*

**Tab. č. 2: Považujete vzdělávání v průběhu celého svého života za velmi důležité?**

ano	90,0%	40,0%	60,3%
spíše ano	10,0%	32,5%	25,4%
spíše ne	0,0%	22,5%	9,5%
ne	0,0%	5,0%	3,2%
nevím	0,0%	0,0%	1,6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Celkový pohled na vzdělávání v průběhu celého života poskytuje **tabulka 2**. Z tabulky je zřejmé, že důležitosti vzdělávání v průběhu celého života a jeho přínosu přiřkládají největší význam respondenti ze školství (v jednoznačné odpovědi ano v 90 %, v odpovědi spíše ano 10 %), což může být dáno charakteristikou této oblasti. Vzdělávání v průběhu života je důležité i pro pracovníky vězeňské služby (ano a spíše ano tvoří tříčtvrtě zastoupení v těchto kategoriích odpovědí), v oblasti zdravotnictví je to ve stejné kategorii necelých 86 %.

Je na Vaší pozici některé vzdělávání povinné?

Zdravotnictví: celoživotní, ARIP, semináře, resuscitace, speciální odborné, ARO, školení. Vězeňská služba: služební zkouška, nástupní kurz. Školství: pracovní právo, školské právo, pravidla projektů, projektový management, evropské předpisy, DVPP, VŠ, získání vědomostí v nových technologiích, doktorské studium, mimoškolské.

**Tab. č. 3: Pociťujete, že výkonnost a efektivita Vaší práce se zlepšují díky vzdělávání?**

ano	92,5%	42,5%	57,1%
ne	0,0%	42,5%	31,7%
nevím	7,5%	15,0%	11,1%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Ze šetření vyplývá, že nejednoznačnou souvislost s výkonností a efektivitou práce ve spojitosti se vzděláváním vnímají respondenti z vězeňské služby, stejný počet odpovědí uvádí ano i ne, polovina se tedy domnívá, že jim vzdělávání pomáhá ke zvýšení efektivitu práce a pracovního výkonu, polovina, že nepomáhá. **Tabulka 3** také ukazuje výrazný podíl odpovědí ano respondentů z oblasti školství (92,5 %), kteří, dá se říci, jednoznačně pocít'ují zlepšení pracovní výkonnosti prostřednictvím vzdělávání. Respondenti z oblasti zdravotnictví se přiklání k tomu, že jim vzdělávání ke zvýšení pracovní výkonnosti pomáhá (ano, 57,1 %). Tato otázka ukázala, že vliv vzdělávání na efektivitu a zlepšování pracovního výkonu obecně nerozlišuje relativně vysoký počet respondentů ze všech oblastí, celkem 7,5–15 %. Z výsledků šetření může být obecně konstatováno, že vzdělávání a jeho efektivita v souvislosti s výkonností v pracovním procesu je významným způsobem vnímána v oblasti školství.

**Tab. č. 4:** Domníváte se, že vzdělávání i mimo pracovní proces (samostudium) napomáhá k Vašemu lepšímu pracovnímu výkonu?

ano	75,0%	27,5%	31,7%
spíše ano	20,0%	35,0%	47,6%
spíše ne	0,0%	20,0%	14,3%
ne	0,0%	15,0%	6,3%
nevím	5,0%	2,5%	0,0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka na metodu vzdělávání – samostudium byla do šetření zařazena zejména proto, že se může jednat o jednu z nejčastěji využívaných metod vzdělávání mimo pracoviště (i na pracovišti). Odpovědi přinesly v daných oblastech poměrně odlišné výsledky. Z údajů v **tabulce 4** je zřejmé, že respondenti z oblasti školství hodnotí metodu samostudia jako přínosnou pro zlepšení pracovního výkonu (celkem 95 % v odpovědi ano, spíše ano). Zejména 75 % jednoznačných odpovědí zde ukazuje na významnou pozici samostudia v oblasti metod vzdělávání. Důvodem může být to, že v oblasti školství lze samostudium a jeho využívání určitým způsobem předpokládat (odbornost a neustálá potřeba dalšího vzdělávání). Pracovníci vězeňské služby hodnotí samostudium a jeho přínos pro zlepšení pracovního výkonu 63,5 % v odpovědi ano a spíše ano a nejvyšším podílu v odpovědi spíše ne, ne (35 %). Respondenti z oblasti zdravotnictví odpovídají, že jim samostudium pomáhá ke zlepšení pracovního výkonu (79,3 % – odpověď ano, spíše ano).

**Tab. č. 5:** Myslíte si, že by se vhodnou přednáškou zlepšila efektivita/kvalita Vašeho pracovního výkonu?

<b>Určitě ano</b>	<b>45,0%</b>	<b>22,5%</b>	<b>17,5%</b>
<b>Spíše ano</b>	<b>45,0%</b>	<b>37,5%</b>	<b>34,9%</b>
<b>Částečně ano</b>	<b>10,0%</b>	<b>17,5%</b>	<b>41,3%</b>
<b>Spíše ne</b>	<b>0,0%</b>	<b>17,5%</b>	<b>3,2%</b>
<b>Vůbec ne</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>1,6%</b>

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V rámci využívání metody přednášky a jejího přínosu pro pracovní výkon jsou zřetelné rozdíly zejména v oblasti školství, jejíž respondenti hodnotí přednášku jako přínosnou (určitě ano, spíše ano v celkových 90 %). U této otázky odpovídají respondenti z oblasti vězeňské služby kladně v celkem 60 % (odpovědi určitě ano, spíše ano), což je větší četnost než v oblasti zdravotnictví, kde je součet těchto dvou odpovědí na hodnotě 52,4 %. Zdravotnictví má ale jednoznačně nejvyšší hodnotu v odpovědi částečně ano, a to 41,3 %. Ve školství převažují odpovědi ano a spíše ano a společně s odpovědí částečně ano tvoří 100 % (ve zdravotnictví je to 93,7 %), odpovědi spíše ne a vůbec ne se ve školství nevyskytují ani u jednoho respondenta. Rozdíly mohou obecně souviset s rozdílným charakterem činností jednotlivých oblastí.

Ke vzdělávání Vás motivují následující faktory:

**Tab. č. 6.1:** Využití získané kvalifikace

<b>ano</b>	<b>47,5%</b>	<b>35,0%</b>	<b>50,8%</b>
<b>spíše ano</b>	<b>22,5%</b>	<b>40,0%</b>	<b>34,9%</b>
<b>spíše ne</b>	<b>10,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>7,9%</b>
<b>ne</b>	<b>10,0%</b>	<b>7,5%</b>	<b>4,8%</b>
<b>nevím</b>	<b>5,0%</b>	<b>2,5%</b>	<b>0,0%</b>

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z vyhodnocení odpovědí (ano, spíše ano) týkajících se motivačního faktoru ve vzdělávání a využití získané kvalifikace vyplývá, že ve všech sledovaných oblastech vnímají tento motivační faktor respondenti z oblasti školství a vězeňské služby relativně podobně. Odpovědi „nevím“ se u respondentů z oblasti zdravotnictví nevyskytují, což může znamenat jasnou diferenciaci a vyhraněnost názoru na motivaci ke vzdělávání formou využití získané kvalifikace v této oblasti. V této oblasti je také nejvyšší zastoupení odpovědí ano a spíše ano – 87,5 %.

**Tab. č. 6.2: Seberealizace**

ano	37,5%	40,0%	28,6%
spíše ano	57,5%	32,5%	46,0%
spíše ne	5,0%	20,0%	19,0%
ne	0,0%	5,0%	4,8%
nevím	0,0%	2,5%	0,0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Vnímání seberealizace jako motivačního faktoru je ve všech oblastech poměrně výrazně zastoupeno, v odpovědích ano, spíše ano není počet nižší než 70 %. V oblasti školství nikdo z respondentů nezvolil možnost ne a nevím (patrná vyhraněnost názorů na faktor seberealizace) a odpovědi ano, spíše ano zde tvoří 95 %. V oblastech vězeňské služby a zdravotnictví jsou součty těchto dvou odpovědí téměř shodné (mezi 73 a 75 %).

**Tab. č. 6.3: Vlastní rozvoj**

ano	70,0%	47,5%	41,3%
spíše ano	25,0%	32,5%	39,7%
spíše ne	5,0%	12,5%	9,5%
ne	0,0%	5,0%	4,8%
nevím	0,0%	2,5%	1,6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V otázce vlastního rozvoje jsou výsledky zřetelnější, přinejmenším v jednoznačné odpovědi ano. Jasnou důležitost (odpověď ano) vlastního rozvoje uvádí 70 % respondentů z oblasti školství, podstatným způsobem výrazněji než respondenti z vězeňské služby a zdravotnictví (nevyskytují se zde odpovědi ne a nevím). Ve vězeňské službě a zdravotnictví jsou odpovědi ano, spíše ano na podobných hodnotách (kolem 80 %), srovnatelnou míru hodnot tyto dvě oblasti ukazují rovněž při součtu odpovědí spíše ne, ne a nevím.

**Tab. č. 6.4: Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce**

ano	32,5%	22,5%	23,8%
spíše ano	52,5%	45,0%	47,6%
spíše ne	10,0%	20,0%	12,7%
ne	0,0%	7,5%	9,5%
nevím	5,0%	5,0%	1,6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z **tabulky** 6.4 je zřejmé, že zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce v kontextu vzdělávání je nejvíce zastoupena v oblasti školství (ano a spíše ano – 85 %), kde se žádný z respondentů nedomnívá, že by pro ně vzdělávání neznamenovalo motivaci ke



zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce. Nemá vliv na zvýšení pracovní výkonnosti. Oblast vězeňské služby má v těchto dvou kategoriích odpovědí (ano, spíše ano) v součtu odpovědí hodnotu 67,5 % a v oblasti zdravotnictví představuje součet 71,4 %, což představuje relativně podobný výsledek šetření v rámci této otázky.

**Tab. č. 6.5:** Pracovní postup, získání pracovního místa

ano	17,5%	40,0%	28,6%
spíše ano	50,0%	35,0%	31,7%
spíše ne	27,5%	17,5%	23,8%
ne	5,0%	5,0%	11,1%
nevím	0,0%	2,5%	1,6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pracovní postup a získání pracovního místa znamená největší motivaci pro respondenty z vězeňské služby. Jak je zřetelné z **tabulky** 6.5, ve 40 % odpovídají respondenti z této oblasti jednoznačně ano. Rovná polovina respondentů z oblasti školství se přiklání k variantě, že pracovní postup a získání pracovního místa je ke vzdělávání spíše motivuje. 60,3 % respondentů ze zdravotnictví odpovídají (ano a spíše ano), že pracovní postup, či získání pracovního místa ke vzdělávání motivuje.

**Tab. č.: 6.6:** Udržení pracovního místa

ano	20,0%	25,0%	22,2%
spíše ano	45,0%	40,0%	34,9%
spíše ne	12,5%	25,0%	27,0%
ne	22,5%	10,0%	11,1%
nevím	0,0%	0,0%	1,6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Udržení pracovního místa motivuje respondenty ze sledovaných oblastí relativně podobným způsobem. Specifikum může tvořit souhrnný podíl jednoznačných odpovědí „ne“ v oblasti školství (22,5 %). Necelá dvě procenta z oblasti zdravotnictví potom uvádí, že neví, zda pro ně znamená udržení pracovního místa motivační faktor.

**Tab. č. 6.7:** Zvýšení flexibility a připravenosti na změny

ano	55,0%	27,5%	19,0%
spíše ano	35,0%	30,0%	42,9%
spíše ne	5,0%	25,0%	22,2%
ne	5,0%	12,5%	12,7%
nevím	0,0%	5,0%	0,0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Tabulka 6.7** ukazuje motivační faktor ke vzdělávání – zvýšení flexibility a připravenosti na změny. Tato motivace je nejvíce zřetelná u odpovědí respondentů ze školství, jejichž odpovědi ano, spíše ano čítají celkem 90 %. Poměrně zajímavým výsledkem může být 27,5 % jednoznačných odpovědí „ano“ ve vězeňské službě, kdy pracovníci vnímají potřebu připravenosti na změny a potřebu flexibility a vzdělávání jako prostředek, který může k flexibilitě v zaměstnání pomoci. Zdravotnictví se přiklání v největší míře k variantě odpovědi „spíše ano“, a to ve 43 %. Pracovníci ve zdravotnictví tedy nemusejí vnímat jednoznačným způsobem důležitost flexibility a připravenosti na změny, mohou chápat tento motivační faktor spíše jako „doplňkový“.

**Tab. č. 6.8:** Vyšší platové ohodnocení

ano	12,5%	32,5%	17,5%
spíše ano	35,0%	30,0%	27%
spíše ne	20,0%	25,0%	25%
ne	10,0%	12,5%	22%
nevím	22,5%	0,0%	5%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z **tabulky 6.8**, která obsahuje údaje o možné motivaci ke vzdělávání formou vyššího platového ohodnocení, je patrné, že se k této variantě přiklání nejvíce respondentů z vězeňské služby – ano, spíše ano tvoří 62,5 %. Zvýšení finančního ohodnocení není výraznou motivací v oblasti zdravotnictví. Zajímavým výsledkem může být procento (22,5 %) odpovědi v kategorii „nevím“ u respondentů ze školství, tento podíl tvoří téměř čtvrtinu z celkových odpovědí.

**Tab. č. 6.9:** Možnost uplatnění vlastního potenciálu

ano	47,5%	27,5%	24%
spíše ano	42,5%	35,0%	37%
spíše ne	5,0%	25,0%	24%
ne	5,0%	10,0%	10%
nevím	0,0%	2,5%	5%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Vlastní potenciál a možnost jeho uplatnění jako motivaci ke vzdělávání vnímají nejvíce pracovníci z oblasti školství (ano, spíše ano – 90 %). Ve vězeňské službě a zdravotnictví jsou výsledky navzájem srovnatelné, a to kolem 60 %. Podobně odpovídali respondenti těchto dvou oblastí v odpovědi spíše ne (24 % a 25 %) a zcela shodně v odpovědi ne (10 %).

**Tab. č. 6.10: Získání kvalifikace (titulu)**

ano	47,5%	45,0%	37%
spíše ano	42,5%	32,5%	25%
spíše ne	5,0%	20,0%	16%
ne	5,0%	2,5%	16%
nevím	0,0%	0,0%	3%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Získání kvalifikace (titulu) znamená motivaci ke vzdělávání zejména pro respondenty z oblasti školství a vězeňské služby (profesní postup), kdy – ano, spíše ano, 77,5 – 90 %. Z **tabulky** 6.10 lze také vidět patrný rozdíl u těchto odpovědí u respondentů ze zdravotnictví, kteří získání kvalifikace (titulu) vnímají jako motivační faktor nejméně. Specifikem u respondentů ze zdravotnictví je také 16 % v jednoznačné odpovědi „ne“. Pro 32 % respondentů ze zdravotnictví není další vzdělávání zaměřené na formální vzdělávání relativně významné. Může to být dáno tím, že jim mnohdy neumožňuje další postup (rozdíl v nemožnosti zajištění v pracovním postupu například u zdravotního personálu – zdravotních sester).

**Tab. č. 6.11: Zlepšení postavení v týmu**

ano	25,0%	10,0%	16%
spíše ano	22,5%	42,5%	25%
spíše ne	15,0%	27,5%	25%
ne	25,0%	15,0%	27%
nevím	7,5%	5,0%	3%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Údaje počtu odpovědí respondentů k otázce vzdělávání a motivace pro zlepšení postavení v týmu obsahuje **tabulka** 6.11. K této motivaci se přiklánějí respondenti z vězeňské služby – v součtu odpovědí ano a spíše ano 52,5 %, ačkoliv u jejich odpovědi „ano“ je počet těchto odpovědí nejnižší, zároveň je zde ovšem také nejnižší podíl odpovědí „ne“. V oblasti školství je to 47,5 % (ano, spíše ano) a v oblasti zdravotnictví 41 %. V odpovědích „spíše ne“ má nejnižší podíl školství, vězeňská služba a zdravotnictví zde pak mají relativně stejný podíl.

**Tab. č. 7:** Je Vám přiřazen pracovník, který vede Vaše vzdělávání a dle potřeby Vám poskytuje podporu?

ano	0,0%	15,0%	22%
spíše ano	10,0%	12,5%	5%
spíše ne	10,0%	17,5%	14%
ne	80,0%	50,0%	57%
nevím	0,0%	5,0%	2%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Tabulka 7** ukazuje výsledky šetření v rámci koučování a jeho využívání v šetřených oblastech v praxi. Tato metoda je využívána (spíše využívána) relativně podobně ve zdravotnictví a vězeňské službě. Ve zdravotnictví je počet jednoznačných odpovědí (ano) 22 %. Respondenti z vězeňské služby odpovídali v této odpovědi 15 %. Oblast školství má potom nejvyšší četnost odpovědi „ne“, a to celých 80 %. U všech tří oblastí lze ale konstatovat, že koučování není výrazně uplatňováno.

**Tab. č. 8:** Využíváte poradenství Vámi zvoleného zkušenějšího nebo výše postaveného pracovníka, který Vám ve vzdělávání na pracovišti pomáhá a motivuje Vás?

ano	10,0%	15,0%	29%
spíše ano	42,5%	30,0%	27%
spíše ne	7,5%	22,5%	22%
ne	30,0%	32,5%	22%
nevím	5,0%	0,0%	0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Mentorování je, podle výsledků šetření, nejčastěji využívanou metodou v oblasti zdravotnictví – v 56 % (ano, spíše ano). O něco nižší podíl využívání mentorování je ve školství (52,5 %). **Tabulka 8** ukazuje i výsledky odpovědí respondentů z vězeňské služby, kde počet těchto odpovědí tvoří 45 %. V odpovědích spíše ano dominuje oblast školství se 42,5 %, vězeňská služba má 30 % a zdravotnictví 27 %. Obecně lze říci, že metoda mentorování je ve všech oblastech relativně stejně využívána.

**Tab. č. 9:** Pomáháte zkušenému pracovníkovi při plnění jeho úkolů a učíte se od něj pracovním postupům?

ano	17,5%	27,5%	30%
spíše ano	35,0%	27,5%	44%
spíše ne	20,0%	22,5%	14%
ne	22,5%	22,5%	11%
nevím	0,0%	0,0%	0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Asistování může být poměrně často využívanou metodou v rámci širokého spektra pracovních činností a pracovních pozic. Podle výsledků šetření se tato metoda využívá jednoznačně nejvíce v oblasti zdravotnictví – téměř 3/4 respondentů (ano, spíše ano). Respondenti ze školství a vězeňské služby využívají tuto metodu relativně podobným způsobem (v součtu odpovědí ano, spíše ano).

**Tab. č. 10:** Jste pověřován/a k samostatnému splnění určitého úkolu?

ano	95,0%	57,5%	87%
spíše ano	5,0%	27,5%	11%
spíše ne	0,0%	7,5%	2%
ne	0,0%	7,5%	0%
nevím	0,0%	0,0%	0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Tabulka 10** ukazuje využívání metody pověření k samostatnému plnění úkolu. Tuto metodu podle šetření využívá nejvíce oblast školství, a to téměř v 95 % jednoznačných odpovědí ano, velmi vysoký výskyt těchto odpovědí je i v oblasti zdravotnictví, a to v celých 87 %. Vězeňská služba má potom nejvíce zaznamenaných odpovědí spíše ne, a ne, a to v 15 %, ale i v této oblasti je metoda pověření úkolem v praxi velmi využívána (ano, spíše ano 85 %).

**Tab. č. 11:** Formujete svoje pracovní schopnosti prostřednictvím konzultování a vzájemného ovlivňování s nadřízeným/podřízeným pracovníkem?

ano	42,5%	30,0%	33%
spíše ano	35,0%	32,5%	49%
spíše ne	20,0%	27,5%	13%
ne	0,0%	5,0%	5%
nevím	0,0%	5,0%	0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V rámci konzultování vychází s největším počtem odpovědí ano, spíše ano oblast zdravotnictví. Tato skutečnost může být spjata s povahou a odborností práce, kdy povaha pracovní činnosti tuto metodu vyžaduje (ano, spíše ano – 82 %). Následuje oblast školství, které zaznamenává hodnotu (77,5 %), vězeňská služba využívá metodu konzultování v 62,5 % (ano, spíše ano).

**Tab. č. 12:** Jste na určitou dobu pověřován/a pracovními úkoly v různých útvarech organizace?

ano	25,0%	20,0%	16%
spíše ano	17,5%	35,0%	19%
spíše ne	22,5%	30,0%	30%
ne	35,0%	12,5%	35%
nevím	0,0%	2,5%	0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Celkový pohled na využívání metody rotace práce ukazuje **tabulka 12**. Údaje a výsledky o využívání metody rotace práce jsou výrazné u respondentů vězeňské služby (ano, spíše ano – 55 %). Rotace práce je využívána i respondenty ze školství, ale tuto metodu využívá méně než polovina respondentů (42,5 %). Specifické je v rámci průzkumu využívání této metody ve zdravotnictví, kde je nejnižší podíl v odpovědi ano a spíše ano (35 %).

**Tab. č. 13:** Osvojujete si pracovní činnosti pozorováním a napodobováním?

ano	40,0%	30,0%	30%
spíše ano	30,0%	27,5%	38%
spíše ne	20,0%	30,0%	30%
ne	5,0%	10,0%	2%
nevím	0,0%	2,5%	0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Osvojení pracovní činnosti pozorováním a napodobováním (instruktáží) je poměrně využíváno ve všech oblastech. V oblastech školství a zdravotnictví s téměř stejným zastoupením (ano, spíše ano 68–70%). Pracovníky vězeňské služby je tato metoda využívána méně, nicméně z celkového počtu odpovědí (ano, spíše ano) vykazuje podíl téměř 60 %. Metoda instruktáže je tedy ve všech oblastech relativně značně využívána.

**Tab. č. 14:** Pracovní porady jsou pro Vás možností k seznámení se s problémy a fakty týkajícími se Vašeho pracoviště, ale i celé organizace?

ano	52,5%	22,5%	41%
spíše ano	40,0%	15,0%	29%
spíše ne	7,5%	25,0%	17%
ne	0,0%	7,5%	6%
nevím	0,0%	10,0%	0%
pracovních porad se nezúčastňuji	0,0%	20,0%	6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Metoda vzdělávání formou pracovních porad je nejčastěji využívána v oblasti školství, jednoznačná odpověď ano tvoří 52,5 %, spíše ano 40 %. Respondenti ze zdravotnictví pracovní porady také poměrně využívají, a to v celých 70 % (ano, spíše ano). Respondenti z vězeňské služby využívají pracovní porady nejméně, výrazným specifikem je v této oblasti skutečnost, že celých 20 % se pracovních porad neúčastní. V oblasti zdravotnictví je to 6 %. V oblasti školství se respondenti ve 100 % případech pracovních porad účastní.

#### Oblast žádoucích metod vzdělávání

**Tab. č. 15.1: Instruktaž**

velmi	5,0%	17,5%	33%
spíše ano	35,0%	40,0%	29%
nijak výrazně	15,0%	30,0%	11%
spíše ne	25,0%	10,0%	6%
vůbec	5,0%	2,5%	6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V oblasti školství není, dle dotazníkového šetření, tato metoda výrazně žádoucí, odpověď nijak výrazně, spíše ne vůbec tvoří v součtu celých 45 %. **Tabulka 15.1** ukazuje, že ve zdravotnictví je instruktaž metodou žádoucí, odpověď ano, spíše ano tvoří 62 %. Relativně žádoucí je metoda instruktaže i u respondentů z vězeňské služby (velmi, spíše ano = 57,5 %).

**Tab. č. 15.2: Asistování**

velmi	15,0%	20,0%	32%
spíše ano	25,0%	42,5%	44%
nijak výrazně	15,0%	27,5%	8%
spíše ne	25,0%	7,5%	5%
vůbec	5,0%	2,5%	2%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Míra zájmu o metodu vzdělávání na pracovišti – asistování je nejvýraznější ve zdravotnictví, kdy by tuto metodu vzdělávání uplatňovalo zhruba 3/4 respondentů. I v oblasti vězeňské služby by byla tato metoda poměrně žádoucí. **Tabulka 15.2** ukazuje také na výsledky šetření ze školství, kde je patrné, že respondenti nemají zcela jednoznačně vyhraněný názor na žádoucnost této metody v praxi.



**Tab. č. 15.3: Pověření úkolem**

velmi	35,0%	27,5%	16%
spíše ano	42,5%	42,5%	33%
nijak výrazně	7,5%	25,0%	27%
spíše ne	5,0%	5,0%	6%
vůbec	0,0%	0,0%	3%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pověření úkolem je žádoucí metodou vzdělávání zejména v oblastech školství (77,5 %) a vězeňské služby (70 %). Výsledky šetření jsou v těchto dvou oblastech podobné, ale v oblasti školství je obecně tato metoda žádoucí více (35 % odpovědí "velmi"). Na rozdíl od těchto dvou oblastí je respondenty ve zdravotnictví zájem o uplatňování této metody nejnižší.

**Tab. č. 15.4: Konzultování**

velmi	22,5%	25,0%	21%
spíše ano	37,5%	45,0%	46%
nijak výrazně	15,0%	22,5%	3%
spíše ne	5,0%	5,0%	14%
vůbec	0,0%	2,5%	5%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Zajímavé jsou také výsledky šetření u metody konzultování, které ukazuje **tabulka 14.4**. Hodnoty a podíly odpovědí o zájem metody vzdělávání prostřednictvím konzultování jsou ve všech oblastech relativně podobné. Odpovědi velmi a spíše ano tvoří: ve školství 60 %, ve vězeňské službě 70 %, ve zdravotnictví 67 %. Respondenti ze zdravotnictví zaznamenávají nejvyšší počty v odpovědích spíše ne a vůbec (19 %).

**Tab. č. 15.5: Rotace práce**

velmi	10,0%	25,0%	10%
spíše ano	30,0%	42,5%	27%
nijak výrazně	15,0%	15,0%	11%
spíše ne	25,0%	7,5%	21%
vůbec	5,0%	2,5%	14%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Tabulka 15.5** popisuje míru zájmu o metodu vzdělávání formou rotace práce. Tato metoda je nejvíce žádanou ve vězeňské službě, kdy se 67,5 % přiklání k variantě jejího využívání (velmi, spíše ano). Ve školství a zdravotnictví se míra zájmu pohybuje na podobné úrovni, a to 37 % a 40 %. Nejméně žádoucí je rotace práce u respondentů



z oblasti školství. Ve zdravotnictví je ve 14 % odpovědí respondentů hodnocena jako metoda, která není žádoucí vůbec, což může být specifikum.

**Tab. č. 15.6: Stínování**

<b>velmi</b>	<b>12,5%</b>	<b>20,0%</b>	<b>17%</b>
<b>spíše ano</b>	<b>17,5%</b>	<b>47,5%</b>	<b>29%</b>
<b>nijak výrazně</b>	<b>12,5%</b>	<b>22,5%</b>	<b>21%</b>
<b>spíše ne</b>	<b>27,5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>13%</b>
<b>vůbec</b>	<b>10,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>10%</b>

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Metoda stínování, pro kterou je charakteristické poznání práce nadřízeného pracovníka ve spojitosti s poznáním vlastní práce, je nejvíce žádaná ve vězeňské službě, celkem 67,5 % odpovědí (velmi, spíše ano), žádný respondent neoznačil možnost, že by metoda stínování nebyla vůbec žádoucí, nejnižší počet odpovědí je zaznamenáno rovněž v odpovědi spíše ne (7,5 %), stínování jeho potřeba je tedy specifická pro vězeňskou službu. Z odpovědí respondentů z oblasti školství vyplývá, že je metoda v této oblasti nejméně žádoucí, ve zdravotnictví je zájem o stínování o něco vyšší.

**Tab. č. 15.7: Pracovní porada**

<b>velmi</b>	<b>15,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>17%</b>
<b>spíše ano</b>	<b>27,5%</b>	<b>30,0%</b>	<b>30%</b>
<b>nijak výrazně</b>	<b>37,5%</b>	<b>32,5%</b>	<b>22%</b>
<b>spíše ne</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>11%</b>
<b>vůbec</b>	<b>0,0%</b>	<b>7,5%</b>	<b>3%</b>

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pracovní porada jako vzdělávací metoda je ze sledovaných oblastí relativně nejvíce žádoucí ve zdravotnictví (ano, spíše ano v součtu 47 %). O něco nižší počet těchto odpovědí se vyskytuje u respondentů ze školství (42 %), výsledky v rámci těchto odpovědí v oblasti vězeňské služby jsou pak 40 %. Respondenti z vězeňské služby odpovídají na otázku spíše ne a vůbec celkem ve 27,5 %, což je ve srovnání s ostatními oblastmi nejvýraznější rozdíl. V oblasti školství je potom tato hodnota obou položek nulová, ve zdravotnictví tvoří 14 %.

**Tab. č. 15.8: Přednáška**

velmi	45,0%	7,5%	20,6%
spíše ano	37,5%	37,5%	46%
nijak výrazně	7,5%	37,5%	11%
spíše ne	0,0%	15,0%	3%
vůbec	0,0%	0,0%	3%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Přednáška (a zájem o její uplatňování) zaznamenávají nejvyšší podíl ve školství, a to v jednoznačné odpovědi ano (45 %) a společně s četností v odpovědích spíše ano, tvoří celkem 82,5 %. Oblast zdravotnictví by z nadpoloviční většiny (66,6 %) také upřednostňovala tuto metodu. Jako nepřilíš žádoucí se tato metoda jeví ve vězeňské službě, kde 52,5 % respondentů označilo celkem možnosti „nijak výrazně“ a „spíše ne“.

**Tab. č. 15.9: Koučování**

velmi	47,5%	15,0%	13%
spíše ano	7,5%	32,5%	40%
nijak výrazně	15,0%	32,5%	16%
spíše ne	5,0%	17,5%	8%
vůbec	5,0%	0,0%	11%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Koučování je jednoznačně (se 47,5 % v odpovědi velmi) nejvíce žádanou metodou ve školství. Odpověď spíše ano označilo 32,5 % respondentů z vězeňské služby a zdravotnictví ve 40 %. Specifická je oblast školství, jejíž respondenti vyjádřili ve 47,5 % jednoznačný zájem o tuto metodu a mají také nejnížší podíly v odpovědích nijak výrazně, spíše ne a vůbec.

**Tab. č. 15.10: Mentorování**

velmi	50,0%	10%	21%
spíše ano	18%	30%	22%
nijak výrazně	8%	35%	19%
spíše ne	10%	15%	8%
vůbec	5%	5%	16%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Tabulka 15.10** ukazuje míru zájmu o mentorování v jednotlivých oblastech. Nejvíce žádoucí je tato metoda ve školství (50 % respondentů označilo tuto metodu jako velmi žádoucí), v součtu odpovědí velmi a spíše ano je to téměř 70 %. Ve vězeňské službě

a zdravotnictví jsou výsledky v podobě odpovědi velmi a spíše ano relativně podobné, kolem 40 %.

**Tab. č. 15.11: Stáž**

velmi	30%	30%	24%
spíše ano	20%	28%	35%
nijak výrazně	15%	28%	17%
spíše ne	15%	5%	5%
vůbec	10%	10%	10%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Metoda vzdělávání prostřednictvím stáže je upřednostňována shodně v počtu 30 % v oblasti školství a vězeňské služby (v odpovědi velmi), ale respondenti odpovídají vyšším počtem "spíše ano" (28 %). Ve zdravotnictví je počet jednoznačné odpovědi velmi o 6 % nižší, než ve školství a vězeňské službě, ale zároveň vykazuje nejvyšší hodnotu u odpovědi „spíše ano“. Obecně lze říci, že stáž je relativně žádoucí metodou ve všech oblastech.

**Tab. č. 15.12: Samostudium**

velmi	55%	23%	21%
spíše ano	10%	38%	38%
nijak výrazně	15%	20%	13%
spíše ne	0%	18%	10%
vůbec	0%	3%	6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z hlediska celkového pohledu je samostudium nejvíce žádoucí metodou vzdělávání ve školství, zároveň oblast školství nezaznamenává žádnou odpověď spíše ne, vůbec. V **tabulce** 15.12 lze také vidět relativně shodné výsledky v oblasti zdravotnictví a vězeňské služby, protože respondenti z vězeňské služby a zdravotnictví mají v odpovědích velmi, spíše ano, podobné výsledky.

**Tab. č. 16: Považujete Vaše současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující? (sebehodnotící otázka)**

Plně dostačující	33%	45%	19%
Spíše dostačující	63%	40%	52%
Částečně dostačující	5%	10%	25%
Spíše nedostačující	0%	5%	2%
Absolutně nedostačující	0%	0%	0%
Nevím	0%	0%	2%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V otázce vlastního sebehodnocení v rámci současných znalostí a dovedností vztahujících se k pracovní pozici a dostatečnosti znalostí a dovedností potřebných pro výkon povolání, hodnotí pracovníci ze školství voje znalosti jako plně dostačující či spíše dostačující v 96 %. Ve vězeňské službě tvoří součet těchto odpovědí 85 %, ve zdravotnictví 71 % a v jednoznačné odpovědi „plně dostačující“ vykazuje tato oblast nejméně procent (19 %).

**Tab. č. 17:** Účastníte se/účastnil/a jste se delšího (více než týden) studijního/pracovního pobytu na jednom či více pracovištích?

ano	3%	40%	13%
spíše ano	5%	8%	16%
spíše ne	5%	5%	13%
ne	83%	48%	59%
nevím	0%	0%	0%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

**Tabulka 17** shrnuje výsledky šetření ve využívání vzdělávání prostřednictvím stáže v praxi. 40 % respondentů z vězeňské služby zvolilo jednoznačnou odpověď „ano“, tento podíl odpovědí je specifický, protože stáž je respondenty ze školství využívána (ano, spíše ano) 8 % a ve zdravotnictví 29 %.

**Tab. č. 18:** Jste přidělen/a manažerovi nebo vedoucímu pracovníkovi, abyste dokonale poznal/a jeho práci v souvislosti s Vaší pracovní činností?

ano	0%	5%	10%
spíše ano	5%	28%	19%
spíše ne	20%	23%	10%
ne	75%	45%	59%
nevím	0%	0%	3%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Metoda stínování není dle odpovědí respondentů v oblasti školství téměř využívána, (v odpovědích ano a spíše ano je to 5%). K jednoznačné odpovědi „ano“ se přiklání respondenti z oblasti zdravotnictví v 10 % zastoupení. Dle **tabulky 18** je součet odpovědí (ano, spíše ano) nejvyšší u respondentů vězeňské služby, celkový počet tvoří 32 %.

**Tab. č. 19:** Máte možnost využít nabídky vzdělávání (v organizaci) pro rozvoj svých silných stránek?

ano	13%	5%	14%
spíše ano	33%	30%	46%
spíše ne	35%	38%	21%
ne	15%	18%	13%
nevím	5%	8%	6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z výsledků znázorněných v **tabulce** 19 je patrné, že možnost vzdělávání v organizaci označují nejvíce respondenti z oblasti zdravotnictví – v odpovědích ano, spíše ano, celkem v 60 %. Následuje oblast školství (46 %) a vězeňská služba (35 %). V odpovědích ne, nevím jsou výsledky ve všech třech oblastech relativně podobné.

Co by Vás nejvíce motivovalo k absolvování určité vzdělávací akce? (otevřená otázka)

Respondenti z oblasti zdravotnictví uvádějí jako nejčastější motivaci ke vzdělávání: téma akce, téma vztahují se k využitelnosti v praxi, cílenost vzdělávacího programu a jeho kvalita. Kladou také důraz na profesionalitu přednášejícího, přínos vzdělávání pro praxi, možnost vlastního rozvoje, finanční a kariérní postup a také potřebu „volna“ na vzdělávání. Pracovníci vězeňské služby uvádějí jako motivaci k absolvování určité vzdělávací akce především pracovní a kariérní postup, možnost vyššího platového ohodnocení, možnost osobní rozvoje, sebezdokonalování, zkvalitnění pracovního výkonu a vědomí, že získané znalosti a dovednosti bude možné v zaměstnání využít. Respondenti ze školství vnímají motivaci k absolvování určité vzdělávací akce zejména v zlepšení efektivity práce a využitelnosti v praxi, ve zdokonalení příslušných kompetencí a smysluplnosti pro další práci. Důležitá je pro ně také náplň a obsah kurzu a jeho smysl.

**Tab. č. 20:** Jaký je Váš názor na vzdělávání obecně?

Přínosné	85%	53%	57%
Jak kdy	15%	43%	38%
Zbytečné	0%	0%	3%
Nevím	0%	5%	2%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pohled na důležitost vzdělávání a jeho přínos vnímají značně respondenti ze všech oblastí. Respondenti z vězeňské služby a zdravotnictví mají poměrně vysoký podíl odpovědí „jak kdy“, a to kolem 40 %. Což může souviset i s vyhodnocením otázky k motivaci absolvování určité vzdělávací akce.

**Tab. č. 21:** Máte možnost při práci v této organizaci rozvíjet svoje profesní schopnosti?

Zcela souhlasím	48%	20%	33%
Mírně nesouhlasím	20%	15%	24%
Nejsem rozhodnutý/rozhodnutá	0%	28%	13%
Mírně souhlasím	33%	28%	27%
Zcela nesouhlasím	0%	10%	2%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V otázce rozvíjení profesních schopností v organizaci se respondenti relativně shodují – v tom smyslu, že možnosti profesního rozvoje jsou možné ve všech oblastech, ačkoliv nejvíce tuto možnost vnímají respondenti z oblasti školství. Odpověď zcela souhlasím, mírně souhlasím, je totiž u respondentů ze školství nejčastější (81 %). Ve vězeňské službě je to 48 % a v oblasti zdravotnictví 60 %. V odpovědi nejsem rozhodnutý/rozhodnutá uvádí oblast školství 0 %, vězeňská služba 28 %.

**Tab. č. 22:** Do jaké míry souvisí Vaše vzdělání s Vaší profesí?

Plně	45%	18%	46%
Spíše ano	40%	20%	40%
Pouze částečně	15%	15%	8%
Spíše ne	0%	20%	5%
Vůbec ne	0%	25%	2%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Vzdělání spjaté s profesí je jednoznačné v oblasti školství a zdravotnictví, konkrétní údaje obsahuje **tabulka 22**, kde je patrné, že oblast školství a zdravotnictví má značnou souvislost se vzděláním a výkonem povolání.

#### ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY:

Jaké vzdělávací metody jsou v jednotlivých oblastech nejvíce využívány? (komparace)  
(tab. č. : 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18)

Školství: samostudium, přednáška, pověření úkolem, instruktáž, pracovní porada.

Vězeňská služba: rotace práce, stáž, stínování, koučování.

Zdravotnictví: mentoring, asistování, konzultování.

Koučování je využíváno ve vězeňské službě a zdravotnictví téměř shodným podílem. Mentoring je nejvíce uplatňovaný ve zdravotnictví, ale rozdíl mezi oblastmi není obecně výrazný. Asistování je ve školství a vězeňské službě využíváno podobným způsobem. Pověření úkolem je nejčastější ve školství, ale zdravotnictví jej využívá podobným

podílem. Stejně tak využívají podobnou měrou konzultování, ale ve zdravotnictví je uplatňování této metody o něco výraznější. Instruktaž je využívanou metodou jak ve školství, tak ve zdravotnictví relativně podobným způsobem.

Jaké vzdělávací metody jsou v jednotlivých oblastech žádoucí pro pracovníky?  
(komparace)

(tab. č. : 15.1, 15.2, 15.3, 15.4, 15.5, 15.6, 15.7, 15.8, 15.9., 15. 10, 15.11, 15.12)

Školství: samostudium, přednáška, koučování, mentoring, pověření úkolem

Vězeňská služba: konzultování, rotace práce, stínování

Zdravotnictví: asistování, instruktaž

Preferování porady, stáže a koučování jako vzdělávací metody jsou ve všech oblastech podobně preferovány s tím rozdílem, že koučování je respondenty ze školství upřednostňováno jednoznačným způsobem. Metoda instruktaže je nejvíce preferována ve zdravotnictví, ale výrazným podílem také ve vězeňské službě. Konzultování je nejvíce žádoucí ve vězeňské službě, ale je velmi žádoucí ve zdravotnictví. Rotace práce je žádoucí podobným způsobem ve školství a zdravotnictví. Porada je ve všech oblastech žádoucí podobným způsobem (méně jak 50 %). Koučování je poměrně žádanou metodou ve školství, ale výsledky jsou podobné s ostatními oblastmi. Metoda stáže je ve všech oblastech relativně podobně preferována.

Jaký je rozdíl v obecném pohledu na vzdělávání a učení, jaká motivace ke vzdělávání v jednotlivých oblastech převažuje? (tab. č. : 2, 3, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 16, 19, 20, 21, 22)

*Motivační faktory*

Školství: seberealizace a vlastní rozvoj, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, možnost uplatnění vlastního potenciálu, získání kvalifikace (titulu), zvýšení flexibility a připravenosti na změny. Vězeňská služba: pracovní postup, získání pracovního místa, vyšší platové ohodnocení, zlepšení postavení v týmu. Zdravotnictví: využití získané kvalifikace. Motivace ke vzdělávání v rámci udržení pracovního místa je vnímána ve všech oblastech podobně (nadpoloviční většinou).

*Motivace k absolvování určité vzdělávací akce*

Pracovníky z oblastí školství motivuje k absolvování určité vzdělávací akce nejčastěji možnost získání nových informací, využitelnost vzdělávací akce v praxi, vhodná akce

ve vztahu k plnění úkolů, možnost zdokonalení příslušných kompetencí, náplň a obsah kurzu/akce, obecně její smysl, potřeba a kvalita akce, smysl pro další práci, nové poznatky pro praxi. Pracovníci vězeňské služby uvádějí jako motivaci k absolvování určité vzdělávací akce pracovní a kariérní postup, vyšší platové ohodnocení, osobní rozvoj, sebezdokonalování, zlepšení pracovního výkonu a vědomí, že získané znalosti a dovednosti bude možné v zaměstnání využít. Pracovníci z oblasti zdravotnictví uvádějí jako nejčastější motivaci ke vzdělávání téma vzdělávací akce a její využitelnost v praxi kvalitu vzdělávacího programu, kladou také důraz na profesionalitu přednášejícího a celkový přínos vzdělávání.

#### *Pohled na vzdělávání*

Pracovníci v oblasti školství mají obecný názor na vzdělávání vyhraněný, kladou na něj ze šetřených oblastí největší důraz. Vězeňská služba a zdravotnictví považuje vzdělávání z většiny za přínosné. Výrazným způsobem je vnímán pohled na důležitost celoživotního učení v oblasti školství, což může značit i základní charakteristika dané oblasti, kdy může být vzdělávání a učení chápáno jako určité „poslání“. Ale důležitost celoživotního učení je podstatně vnímána i respondenty z vězeňské služby a zdravotnictví, a to podobným způsobem.

#### *Povinnost vzdělávání v oboru*

Školství: pracovní právo, školské právo, projektový management, odborné vzdělávání, informační a komunikační technologie, jazykové vzdělávání, evropské předpisy, další vzdělávání pedagogických pracovníků, samostudium, mimoškolské. Vězeňská služba: služební zkouška, nástupní kurs. Zdravotnictví: celoživotní, semináře, ARIP<sup>1</sup>, resuscitace, speciální odborné, ARO, vysokoškolské, semináře, školení.

#### *Možnost rozvíjení profesních schopností v organizaci*

V oblasti možného profesního rozvoje a jeho možnostech v praxi je nejvyšším podílem zastoupena oblast školství, následuje zdravotnictví a vězeňská služba.

#### *Výkonnost a efektivita práce v souvislosti se vzděláváním*

Výkonnost a efektivita práce v kontextu se vzděláváním je vnímána jednoznačně nejvíce pracovníky ve školství. Vězeňská služba a zdravotnictví také vnímá souvislost vzdělávání s výkonností a efektivitou práce, a to podobným způsobem.

---

<sup>1</sup> sestra pro intenzivní péči (SIP), dříve ARIP



### 5.3 Shrnutí

Předmětem této kapitoly je shrnutí výsledků dotazníkového šetření, jež ukázalo na shody, ale i specifika jednotlivých oblastí jak ve využívání a preferování vzdělávacích metod, tak ve faktorech motivace a obecného pohledu na vzdělávání v souvislosti s jeho přínosem.

#### Školství

Pracovníci z oblasti školství a vzdělávání se výrazně orientují na důležitost a přínos celoživotního učení a vzdělávání a podstatným způsobem vnímají souvislost vzdělávání s efektivitou pracovního výkonu. Ke vzdělávání je nejvíce motivuje možnost seberealizace, vlastního rozvoje, zlepšení pracovního výkonu, uplatnění vlastního potenciálu, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce a také získání kvalifikace (titulu). Ke vzdělávání / absolvování vzdělávací akce by pracovníky motivovalo zejména získání nových informací a využitelnost v praxi, možnost zdokonalení příslušných kompetencí aj. Svoje současné znalosti a dovednosti hodnotí respondenti z oblasti školství v největším počtu jako plně dostačující.

Samostudium je v této oblasti hodnocené jako nejvíce přínosné a zároveň je metodou nejvíce žádoucí. Tyto výsledky mohou být vysvětleny i tím, že vzdělávání metodou samostudia je umožněno i zákonem a s ohledem na limity finančních prostředků vzdělávacích institucí se jedná o metodu, která není finančně náročná. Pro pracovníky ze školství znamená přednáška metodu, která má vliv na zefektivnění jejich pracovního výkonu a tuto metodu také preferují. Zde může existovat i souvislost se vzděláním respondentů a výběrem těchto teoretických metod. Respondenti se prostřednictvím koučování vzdělávají ze šetřených oblastí nejméně, ale dle výsledků šetření je tato metoda nejvíce žádoucí, stejně tak je respondenty preferován mentoring. Konzultování je uplatňováno, ale ze sledovaných oblastí je nejméně preferované. Metodou, která je velmi využívána, je pověření ke splnění samostatného úkolu, která je ve školství také nejvíce žádoucí. Respondenti značně využívají instruktáž, nejvíce ze sledovaných oblastí (týká se zřejmě spíše technických, jednorázových informačních a dalších aspektů), ačkoliv rozdíl s výsledky ve zdravotnictví je relativně nepatrný. V oblasti školství jsou také nejvíce využívány pracovní porady. Naopak stínování je v této oblasti využíváno nejméně a zároveň má v oblasti školství i nejnižší preferenci uplatňování.

## **Vězeňská služba**

Specifikem oblasti je vstupní požadavek na stupeň vzdělání (středoškolské s maturitní zkouškou), bez rozlišení oborového zaměření a odbornost pracovníci získávají až absolvováním nástupního kurzu a vykonáním služební zkoušky. Tato skutečnost se může promítat i do identifikačních znaků respondentů, konkrétně v délce praxe v oblasti. Respondenti se mohou profesně vracet do oboru absolvovaným formálním studiem. Motivací ke vzdělávání je pro respondenty možnost pracovního postupu, získání pracovního místa, zlepšení postavení v týmu, vyšší platové ohodnocení (což může ukazovat na možnost uvědomování si profesního rozvoje prostřednictvím vzdělávání). Motivací k absolvování určité vzdělávací akce je pro ně možnost osobního rozvoje, sebezdokonalování, zlepšení pracovního výkonu a vědomí, že získané znalosti a dovednosti bude možné v zaměstnání využít (zaměření na praktický přínos vzdělávání).

Přednášku respondenti nehodnotí jako výrazně přínosnou pro zlepšení pracovního výkonu a tuto metodu ani nepreferují, což může být dáno i orientací na znalosti využitelné výhradně při pracovní činnosti. Koučování je uplatňováno, ale tato metoda je dle výsledků šetření v oblastech nejméně preferována, stejně tak jako pověření ke splnění samostatného pracovního úkolu a instruktaž. Naopak je ze sledovaných oblastí nejvíce využívána a preferovaná rotace práce a stáž. Zákon č. 361/2003 Sb. vymezuje i oblast studijních pobytů, kdy lze příslušníka za účelem získání znalostí, dovedností a zkušeností potřebných k výkonu služby vyslat na studijní pobyt (především školení, kurz, odbornou stáž), a to i do jiného pracoviště. (Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Pracovních porad se respondenti účastní v nejmenším podílu a tuto metodu ani nepreferují. Respondenti ale nejvyšším podílem preferují možnost konzultování. Metoda stínování je uplatňována i preferována.

## **Zdravotnictví**

Respondenty ze zdravotnictví by ke vzdělávání motivovalo zejména téma vzdělávací akce a její využitelnost, kvalita vzdělávacího programu a profesionalita lektora. U respondentů jednoznačně převažuje motivace ke vzdělávání formou využití získané kvalifikace. Motivace ke vzdělávání v souvislosti s vyšším platovým ohodnocením je ze sledovaných oblastí nejnižší. Současné znalosti a dovednosti na pracovní pozici hodnotí respondenti ze zdravotnictví nejnižším podílem, ale nejvíce vnímají možnosti rozvíjení pracovních schopností v organizaci.

Mentorování je (v rámci komparace) nejvíce využívanou metodou, ačkoliv rozdíl v oblastech není výrazný. Asistování a instruktáž jsou uplatňovány zásadním způsobem a tyto metody jsou také nejvíce preferovány, což může být dáno i inovačními přístroji, potřebou zvládnutí jejich obsluhy apod. V oblasti zdravotnictví je metoda konzultování využívána nejvíce, rotace práce pak nejméně.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a shrnout problematiku dalšího vzdělávání a vzdělávacích metod v oblasti školství, vězeňské služby a zdravotnictví, zjistit, které metody dalšího vzdělávání jsou využívány a které jsou žádoucí, a to z toho důvodu, aby mohlo docházet k efektivnějšímu plánování vzdělávání v těchto důležitých oblastech veřejného zájmu.

Teoretická část práce vychází ze strategických dokumentů týkajících se vzdělávání, ze zákonů a odborných publikací. Jsou zde analyzovány zejména klíčové pojmy používané ve vztahu k celoživotnímu učení. V teoretické části autorka práce dospěla k závěru, že dokumenty obsahují definice, jež jsou svým obsahem relativně shodné, ale existuje jistá neshoda v užívání pojmu učení a vzdělávání. Na základě získaných poznatků zastává autorka práce názor, že pojem učení je pojmem pro spontánní získávání znalostí, dovedností a schopností, kdežto pojem vzdělávání evokuje spíše záměrnou vzdělávací činnost, často třeba spojenou i s certifikátem apod.

Ke splnění cíle byly zodpovězeny následující výzkumné otázky (podrobně jsou popsány v části 5.2 a 5.3):

Jaké vzdělávací metody jsou využívány při výkonu práce v jednotlivých oblastech?

Jaké vzdělávací metody jsou při výkonu práce v jednotlivých oblastech žádoucí pro pracovníky?

Z komparace vyplynulo, že respondentům ze školství nejvíce pomáhá ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu pracovnímu výkonu metoda samostudia a přednášky a nejvíce využívají metodu dalšího vzdělávání pověření úkolem, instruktáže a pracovní porady. Samostudium, přednáška a pověření úkolem jsou také respondenty označeny jako metody žádoucí. Kromě těchto metod respondenti uvádějí také potřebu vzdělávání metodou mentoringu a koučování. Rotace práce, stáž a stínování jsou nejvíce využívány a rotace práce a stínování jsou také nejvíce ve vězeňské službě preferovány. Respondenti vězeňské služby navíc nejvíce ze sledovaných oblastí preferují metodu konzultování. Zdravotnictví využívá často mentoring, asistování a konzultování. Nejvíce žádoucími z hlediska respondentů jsou asistování a instruktáž.

Pro školství může být specifická orientace na teoretické metody vzdělávání, což může mít souvislost s nejvyšším procentuálním zastoupením terciárního vzdělání

respondentů. Respondenti vězeňské služby se orientují na praktické metody, a to rotaci práce a pracovní stáž, což svým způsobem koresponduje s výsledky šetření u otázky motivace, kde je přístup ke vzdělávání více racionálního charakteru. Shoda ve využívaných metodách je v uplatňování koučování ve vězeňské službě a zdravotnictví. Metoda vzdělávání formou porady je ve všech oblastech relativně shodná (nízká), což zřejmě souvisí s tím, že porada může být chápána spíše jako nástroj řešící úkoly a organizaci práce. Obecně lze konstatovat, že využívané metody se relativně shodují i s metodami žádoucími, ale existují metody, které nejsou využívány a pracovníci by tyto metody vzdělávání ve své praxi uvítali.

#### Jaký je rozdíl v obecném pohledu na vzdělávání a učení, jaká motivace ke vzdělávání v jednotlivých oblastech převažuje?

Ve školství převažuje v motivačních faktorech seberealizace a vlastní rozvoj, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, možnost uplatnění vlastního potenciálu, získání kvalifikace a zvýšení flexibility a připravenosti na změny. Ve vězeňské službě je to zejména pracovní postup, získání pracovního místa, vyšší platové ohodnocení a zlepšení postavení v týmu. Ve zdravotnictví převažuje motivace ve formě využití získané kvalifikace. Motivace ke vzdělávání v rámci udržení pracovního místa je vnímána ve všech oblastech podobně (nadpoloviční většinou). Možnost uplatnění vlastního potenciálu - ve vězeňské službě a zdravotnictví je tento motivační faktor vnímán podobným způsobem.

Podle průzkumu může být ve školství vzdělávání chápáno spíše hodnotově, ve vězeňské službě zase jako možný prostředek ke zlepšení pracovního výkonu, jako možnost pracovního postupu a zvýšení platového ohodnocení. Ve zdravotnictví může být další vzdělávání vnímáno jako nástroj pro využití získané odbornosti.

Doporučení pro jednotlivé oblasti:

1. Pro školství z těchto závěrů vyplývá doporučení ve smyslu dalšího využívání přednášek, samostudia, pověření úkolem, ale více se také zaměřit na uplatňování mentoringu a koučování. Pracovníkům nabízet takové vzdělávání, při kterém budou mít možnost se rozvíjet, umožnit jim podílet se na výběru vzdělávacích aktivit a zejména využívat potenciál pracovníků, kteří mají vzdělávání nejen „v popisu práce“, ale mají na vzdělávání i osobní zájem, vnímají osobním způsobem jeho důležitost.

2. Pracovníkům vězeňské služby vyhovuje vzdělávání prostřednictvím rotace práce a stínování, ale bylo by žádoucí zaměřit se ještě na metodu konzultování. Realizovat vzdělávání zejména praktickým způsobem, nejlépe při výkonu práce a brát také ohled na specifika motivace – aby pracovníci znali svoje možnosti a byli motivováni především možnostmi kariérního postupu, lepšího uplatnění nebo platového ohodnocení.

3. Ve využívání a volbě metod jsou pracovníci ze zdravotnictví poměrně konzistentní. Pro tuto oblast je specifické to, že pracovníci preferují většinou stejné metody, které jsou zároveň pro další vzdělávání využívány. Důležité je posilování a zkvalitňování zejména metody asistování a instruktáže. Při tvorbě např. vzdělávacího programu je u této cílové skupiny důležité věnovat větší pozornost volbě tématu, kvalitě vzdělávacího programu a profesionalitě lektora.

Všechny uvedené závěry jsou přínosné pro studijní obor management vzdělávání, protože umožňují vhled do problematiky řízení dalšího vzdělávání ve sledovaných oblastech i z hlediska jejich pracovníků – na základě výsledků šetření plánovat další vzdělávání i s ohledem na názory a přání pracovníků. Výsledky mohou sloužit k zefektivnění plánování a realizace vzdělávání, včetně tvorby vzdělávacích programů a modulů a výběru lektora, ale také pro pracovníky zabývající se řízením dalšího vzdělávání na úrovni organizace.

## 7 Seznam použitých informačních zdrojů

### Česká literatura

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 113 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.

DUCHONĚ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. XII, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HARTL, Pavel. *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 231 s. ISBN 978-80-7184-841-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přepracované vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 182 s. Základy sociologie; sv. 1. ISBN 978-80-86429-74-8.

KAŠPAROVÁ, Jana et al. *Modulární projektování školních vzdělávacích programů v odborném vzdělávání: příručka pro SOŠ a SOU k tvorbě ŠVP a vzdělávacích modulů ECVET*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012. 62 s. ISBN 978-80-87063-92-7.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 978-80-7261-116-X.

MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. 72 s. Systém celoživotního vzdělávání Moravskoslezska. ISBN 978-80-7042-946-1.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠERÁK, Michal a DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. 138 s. ISBN 978-80-213-2001-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

NOVOTNÝ, Petr (ed.) a BENKE, Magdolna. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s. ISBN 978-80-210-4918-5.

PALÁN, Zdeněk a LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 165 s. ISBN 80-86851-36-2.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Zahraniční literatura a zdroje**

CEDEFOP. *Terminology of European Education and Training Policy*. Luxembourg: Publications Office, 2014. ISBN 978-92-896-1165-7. [online]. [2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4117>.

OECD. *Human Resources Management Country Profiles CZECH REPUBLIC*. 2012. [online]. [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Czech%20Republic.pdf>.



## Internetové zdroje

Národní institut pro další vzdělávání. *Profil organizace* [online]. [cit. 2016-06-05]. Dostupné z: [http://www.nidv.cz/cs/download/NIDV\\_profil\\_organizace.pdf](http://www.nidv.cz/cs/download/NIDV_profil_organizace.pdf)

Vězeňská služba České republiky. *Vzdělávání*. [online]. [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://vsqr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/informacni-servis-1641/vzdelavani-1653/>.

Vězeňská služba České republiky. *Koncepce rozvoje českého vězeňství do roku 2015*. VS ČR: 2005 [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: [http://www.vscr.cz/client\\_data/1/user\\_files/19/file/PDF/koncepce\\_do%20roku\\_2015.pdf](http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/PDF/koncepce_do%20roku_2015.pdf).

Akademie Vězeňské služby České republiky [online]. [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.vscr.cz/ivvs-straz-pod-ralskem-99/o-nas-1640/zakladni-informace-148/> a z: <http://www.akademievs.cz/?clid=19>.

## Ostatní zdroje

Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. *Výroční zpráva IPVZ 2015* [online]. [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocnni-zprava-za-rok-2015.pdf>.

*Memorandum o celoživotním učení (Pracovní materiál Evropské komise)*. [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2001/ZP01PIIa.pdf>.

Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. *Výroční zpráva NÚV 2014* [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/V2014.pdf>.

*Nařízení generálního ředitele č. 55/2010 Vězeňské služby České republiky o vzdělávání ve Vězeňské službě České republiky* [online]. [cit. 2016-06-05]. Dostupné z: [http://www.vscr.cz/client\\_data/1/user\\_files/99/file/IVVS/NGR%2055\\_2010%20O%20vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%20.pdf](http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/99/file/IVVS/NGR%2055_2010%20O%20vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%20.pdf).

*Strategie celoživotního učení, 2007* [online]. [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: [www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_CZU\\_schvaleno\\_vladou.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf).

*Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*, 2014 [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf).

Vězeňská služba České republiky. *Výroční zpráva Vězeňské služby České republiky za rok 2014*. Praha 2015 [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z:

[http://www.vscr.cz/client\\_data/1/user\\_files/19/file/PDF/Uredni%20deska/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/vz\\_vscr2014.pdf](http://www.vscr.cz/client_data/1/user_files/19/file/PDF/Uredni%20deska/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/vz_vscr2014.pdf).

*Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)* [online]. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zakon-c-179-2006-sb>.

*Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů* [online].

[cit. 2016-05-27]. Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=55966&nr=361~2F2003&rpp=15#local-content>.

*Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů* [online].

[cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>.

*Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče*

*a o změně některých souvisejících zákonů* [online]. [cit. 2016-05-27]. Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=57523&nr=96~2F2004&rpp=15#local-content>.

*Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta* [online].

[cit. 2016-05-27]. Dostupné z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=57522&nr=95~2F2004&rpp=15#local-content>.

## Příloha:

### Otázky v dotazníku

1. Považujete vzdělávání v průběhu celého svého života za velmi důležité?

ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

2. Je na Vaší pozici některé vzdělávání povinné?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

3. Pocítujete, že výkonnost a efektivita Vaší práce se zlepšují díky vzdělávání?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

4. Domníváte se, že vzdělávání i mimo pracovní proces (samostudium) napomáhá k Vašemu lepšímu pracovnímu výkonu?

ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

5. Myslíte si, že by se vhodnou přednáškou (školením) zlepšila efektivita/kvalita Vašeho pracovního výkonu?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně ano
- d) Spíše ne
- e) Vůbec ne

6. Vzdělávání pro Vás znamená především:

(označte vždy jednu z možností, 1 = ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = ne, 5 = nevím, zakroužkujte):

Možnost využívání získané kvalifikace	1	2	3	4	5
Možnost seberealizace	1	2	3	4	5
Možnost vlastního rozvoje	1	2	3	4	5
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce	1	2	3	4	5
Pracovní postup, získání pracovního místa	1	2	3	4	5
Udržení pracovního místa	1	2	3	4	5
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny	1	2	3	4	5
Vyšší platové ohodnocení	1	2	3	4	5
Možnost uplatnění vlastního potenciálu	1	2	3	4	5
Získání kvalifikace (titulu)	1	2	3	4	5
Zlepšení postavení v týmu	1	2	3	4	5



<b>Pracovní porada</b>	1	2	3	4	5
<b>Přednáška/školení</b>	1	2	3	4	5
<b>Koučing</b>	1	2	3	4	5
(podpora k dosahování cílů, podněcování a směřování k žádoucímu výkonu)					
<b>Mentoring</b>	1	2	3	4	5
(osobní výběr rádce, vzoru, který dobrovolně radí, pomáhá v kariéře aj.)					
<b>Stáž</b>	1	2	3	4	5
(více než týdenní studijní/pracovní pobyt na jednom či více pracovištích)					
<b>Samostudium</b>	1	2	3	4	5

**16. Považujete Vaše současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující?**

- a) Plně dostačující
- b) Spíše dostačující
- c) Částečně dostačující
- d) Spíše nedostačující
- e) Absolutně nedostačující
- f) Nevím

**17. Účastníte se/účastnil/a jste se delšího (více než týden)studijního/pracovního pobytu na jednom či více pracovištích?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

**18. Jste přidělen/a manažerovi nebo vedoucímu pracovníkovi, abyste dokonale poznal/a jeho práci v souvislosti s Vaší pracovní činností?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

**19. Máte možnost využít nabídky vzdělávání (v organizaci) pro rozvoj svých silných stránek?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne     nevím

**20. Co by Vás nejvíce motivovalo k absolvování určité vzdělávací akce?**

-----

**21. Jaký je Váš názor na vzdělávání obecně?**

- a. Přínosné
- b. Jak kdy
- c. Zbytečné
- d. Nevím

**15. Máte možnost při práci v této organizaci rozvíjet svoje profesní schopnosti?**

*(vyberte pouze jednu z variant odpovědí)*

- Zcela souhlasím
- Mírně nesouhlasím
- Nejsem rozhodnutý/rozhodnutá
- Mírně souhlasím
- Zcela nesouhlasím

**22. Do jaké míry souvisí Vaše vzdělání s Vaší profesí?**

- a) Plně
- b) Spíše ano
- c) Pouze částečně
- d) Spíše ne
- e) Vůbec ne

Komentář.....

**23. Jak dlouho pracujete v této oblasti?**

- méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–6 let
- 7–9 let
- 9–11 let
- více než 12 let

**24. Jaké je Vaše vzdělání?**

- a) Středoškolské s maturitou
- b) Vysokoškolské (stále studuji)
- c) Vysokoškolské ukončené

**25. Jaký je Váš věk?**

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- více než 60 let

**26. Jste?**

- muž    žena

*Děkuji Vám za vyplnění dotazníku, bude přínosem, pokud sdělíte své názory a připomínky k dané oblasti, které nebyly přímo nebo dostatečně zachyceny v otázkách dotazníku.*