

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Eva Kalousková

Analýza systému profesního vzdělávání pracovníků na Krajské hygienické stanici
Středočeského kraje se sídlem v Praze

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 13. 5. 2008 Eva Kalousková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Mgr. Vrzáčkovi a Mgr. Šafrovi PhD. za odbornou pomoc při psaní této práce a pracovníkům odboru hygieny práce Krajské hygienické stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze za spolupráci při dotazníkových šetřeních.

Obsah:

1. Úvod	10
2. Řízení lidských zdrojů	11
2.1. Vymezení pojmů	11
2.2. Stručná historie a vývoj řízení lidských zdrojů	13
2.3. Cíle řízení lidských zdrojů	14
2.4. Oblasti řízení lidských zdrojů	14
2.4.1. Strategie	14
2.4.2. Vytváření a analýza pracovních míst	15
2.4.3. Personální plánování	15
2.4.4. Získávání a výběr pracovníků	15
2.4.5. Řízení výkonu a hodnocení pracovníků	16
2.4.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	16
2.4.7. Odměňování pracovníků	16
2.4.8. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	17
2.4.9. Péče o pracovníky	17
2.4.10. Personální informační systém	17
2.4.11. Pracovní vztahy	17
3. Zákonitosti v procesu učení	18
3.1. Teorie učení	18
3.1.1. Teorie upevňování správných reakcí	18
3.1.2. Poznávací (kognitivní) teorie	19
3.1.3. Teorie učení se ze zkušeností	19
3.1.4. Sociální teorie učení	19
3.2. Styly učení	19
3.2.1. Kolbovy styly učení	19
3.2.2. Honeyho a Mumfordovy styly učení	20
3.3. Bariéry v učení	20
3.4. Křivka učení	21
3.5. Typy paměti	21
3.6. Efektivita učení a zapomínání	22
3.7. Motivace k učení	22
3.8. Specifika vzdělávání dospělých	22
4. Profesní růst – vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	25

4.1. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	25
4.1.1. Všeobecné vzdělávání	25
4.1.2. Odborné vzdělávání	26
4.1.3. Rozvoj pracovníků	26
4.2. Význam vzdělávání a rozvoje pracovníků	27
4.3. Strategie rozvoje lidských zdrojů	28
4.3.1. Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci	29
4.3.2. Plánování vzdělávání	29
4.3.3. Realizace vzdělávacího procesu	30
4.3.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů	30
4.4. Metody vzdělávání a rozvoje	31
4.4.1. Individuální vzdělávání a rozvoj	31
4.4.1.1. Samostatné vzdělávání	31
4.4.2. Učení probíhající v organizaci	31
4.4.2.1. Neformální vzdělávání na pracovišti	32
4.4.2.2. Formální vzdělávání na pracovišti	33
4.4.3. Formální vzdělávání mimo organizaci	35
4.4.3.1. Přednáška	35
4.4.3.2. Seminář	35
4.4.3.3. Demonstrování	35
4.4.3.4. Případové studie	36
4.4.3.5. Workshop	36
4.4.3.6. Brainstorming	36
4.4.3.7. Simulace	36
4.4.3.8. Hraní rolí	36
4.4.3.9. Assessment centra	37
4.4.3.10. Outdoor training	37
4.4.3.11. E-learning	37
4.4.3.12. Videotrénink	38
4.5. Účinek jednotlivých metod	38
5. Specifika vzdělávání a rozvoje pracovníků hygienických stanic	39
5.1. Legislativa	39
5.2. Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech	39
5.2.1. Principy vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech	40

5.2.2.	Struktura vzdělávání podle Pravidel	40
5.2.2.1.	Vstupní vzdělávání	40
5.2.2.2.	Prohlubující vzdělávání	41
5.3.	Možnosti registrace	43
5.4.	Stavovské organizace	43
5.4.1.	Česká lékařská společnost J. E. Purkyně	43
5.4.2.	Česká Asociace Sester – hygienická sekce	44
6.	Shrnutí první části	45
7.	Analýza systému profesního vzdělávání odborných pracovníků Krajské hygienické stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze	48
7.1.	Představení organizace	48
7.2.	Analýza systému personální práce KHS ve vztahu k péči o vzdělávání a rozvoj pracovníků	51
7.2.1.	Zjištění získaná studiem interních dokumentů, legislativy a přímým pozorováním	51
7.2.1.1.	Personální strategie	51
7.2.1.2.	Vytváření a analýza pracovních míst	52
7.2.1.3.	Personální plánování	52
7.2.1.4.	Získávání a výběr pracovníků	53
7.2.1.5.	Řízení výkonu a hodnocení pracovníků	53
7.2.1.6.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	54
7.3.	Již proběhlé výzkumy názorů pracovníků na systém rozvoje a vzdělávání na KHS	57
7.4.	Nový výzkum názorů pracovníků odboru hygieny práce na systém profesního vzdělávání pracovníků KHS	62
7.4.1.	Hlavní hypotéza	62
7.4.2.	Pracovní hypotézy	63
7.4.3.	Popis metodologie a zkoumané populace	64
7.4.4.	Kontrolní znaky zkoumaného vzorku populace pracovníků HP KHS	65
7.4.5.	Hlavní zjištění	66
7.4.6.	Podrobná zjištění	67
7.4.6.1.	Klíčové znaky	67
7.4.6.2.	Pracovní hypotézy	72
7.5.	Doporučení	88

7.5.1. Doporučení k systému řízení lidských zdrojů	88
7.5.2. Doporučení k systému profesního vzdělávání	88
7.5.2.1. Zvýšit informovanost o zavedeném systému vzdělávání	88
7.5.2.2. V zavedeném systému vzdělávání poskytnout větší prostor samostatně aktivním pracovníkům	89
7.5.2.3. Zvýšit podporu a motivaci pracovníků k vlastní aktivitě	89
7.5.2.4. Rozdělit pracovníky KHS dle vzdělávacích potřeb do skupin a připravit vzdělávací programy v souladu s individuálními potřebami jednotlivých skupin	89
7.5.2.5. Klást důraz na kvalitu vzdělávacích akcí	90
7.6. Závěr	91
8. Shrnutí	92
Literatura	94
Příloha č.1	95
Příloha č.2	96
Příloha č.3	99

Abstrakt:

Předmětem této diplomové práce je analýza systému profesního vzdělávání v konkrétní organizaci státní správy. V úvodu první části je zakotvení problematiky vzdělávání pracovníků do struktury řízení organizace. Dále jsou zde shrnuty poznatky o procesu učení, profesním růstu, je vymezen celkový význam vzdělávání a rozvoje pracovníků a přehled používaných strategií a metod. V závěru první části jsou uvedena některá specifika vzdělávání a rozvoje pracovníků ve státní správě. Na úvod druhé části diplomové práce, kde je představena analyzovaná organizace, navazuje analýza systému profesního vzdělávání zaměstnanců. Při analýze byly použity metody studia interních dokumentů a legislativy, kvalitativní výzkum zaměřený na motivaci, odborné vzdělávání a profesní růst a kvantitativní výzkum, zaměřený na hodnocení vzdělávacího systému odbornými pracovníky. Hlavním doporučením, formulovaným na základě provedené analýzy, je zvýšit pozornost věnovanou oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci. Konkrétní doporučení jsou následující : zvýšit provázanost řízení lidských zdrojů s ostatními systémy v organizaci, poskytnout podporu liniovým manažerům v jejich personální práci, cíleně pěstovat kulturu učící se organizace, zavést individuální plány rozvoje pracovníků, zvýšit informovanost o systému vzdělávání, zvýšit motivaci pracovníků k samostatné aktivitě, mapovat vzdělávací potřeby pracovníků a dle potřeb sestavovat (případně vyhledávat) konkrétně zaměřené vzdělávací programy, klást důraz na kvalitu vzdělávacích akcí.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých, profesní vzdělávání a rozvoj, metody vzdělávání a rozvoje, státní správa, analýza systému vzdělávání

Abstract:

The subject of this thesis is the analysis of the system of professional education in a specific organisation of the state control. The introduction to the first part encompasses how the problems of workers' education are anchored in the organisation's managing structure. It also resumes knowledge about the process of learning and professional growth, the overall importance of educating and growth

of workers, and an outline of the strategies and methods which are used. The conclusion of the first part presents some of the specificities of educating and growth of state administration staff. The introduction of the second part of the thesis, where the analyzed organisation is presented, is followed by an analysis of the system of professional education of staff. On the analysis, methods of studying of the internal documents and legislative, a qualitative research focused on motivation, expert education and professional growth and a quantitative research focused on the evaluation of the educational system by the professional staff were used. The main recommendation, formulated on the basis of the analysis, is to pay more attention to the field of management of human resources in an organisation. Concrete recommendations are as follows: to increase the interconnectivity of the management of human resources with other systems in an organisation, to support the line managers in their personal work, to goal-directedly foster the culture of a learning organisation, to introduce individual plans of workers' growth, to increase the awareness of the system of education, to increase the workers' motivation towards individual activity, to observe the workers' educational needs and, if necessary, to set up (or seek out) individual educational programs, and to put stress on the quality of the educational projects.

Key Words: managing of human resources, adult education, professional education and growth, methods of education and growth, state administration, analysis of educational system

1. Úvod

Za téma své magisterské práce jsem si vybrala část personálního managementu, která se zabývá systémy profesního vzdělávání pracovníků. Organizací, ve které jsem provedla analýzu systému profesního vzdělávání pracovníků je Krajská hygienická stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze (dále jen „KHS“). V této organizaci nejen vykonávám svou praxi, ale zároveň zde již 4 roky pracuji. Při volbě oblasti, které bych se chtěla v této práci věnovat, jsem vycházela z diagnostiky organizace, kterou jsem v organizaci realizovala během prvního ročníku studia na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze a dále ze znalosti situace na pracovišti.

Ve své práci nejprve shrnuji teoretické poznatky o personálním managementu a vzdělávání pracovníků, dále popisuji specifika vzdělávání zaměstnanců na KHS a provádím analýzu systému profesního vzdělávání pracovníků. Součástí analýzy je studium a srovnání interních dokumentů s platnou legislativou, souhrn výsledků již provedených výzkumných šetření a realizace kvantitativního dotazníkového šetření, zaměřeného na mapování názorů a potřeb pracovníků v této oblasti.

Cílem práce je zhodnotit současný systém profesního vzdělávání zaměstnanců, který nabyl účinnosti 1. července 2006, porovnat jej s teoretickými zásadami vzdělávání zaměstnanců a zmapovat názory zaměstnanců na tuto oblast.

2. Řízení lidských zdrojů

2.1. Vymezení pojmů

Problematika dalšího profesního vzdělávání je jedním ze způsobů rozvoje lidského kapitálu organizace a je součástí systému řízení lidských zdrojů v organizaci. Pro vymezení termínu řízení lidských zdrojů můžeme v literatuře nalézt celou řadu definic. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“. (1, str. 27) Storey (1989) považuje řízení lidských zdrojů za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“ (1, str. 27). Výkladový slovník lidských zdrojů k řízení lidských zdrojů uvádí, že se jedná o „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností na řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ (12, str. 186, 187) Obdobnou definici řízení lidských zdrojů, chápaného jako nejmodernější verze personální práce, uvádí i J.Koubek : „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (10, str. 13) Z uvedených definic je zřejmé, že i když se jednotlivé definice vzájemně více či méně odlišují, je principiálně řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších činností organizace, pod kterou spadají všechny úkony spojené s lidmi v organizaci. Již z pouhého výčtu činností, uvedeného v podrobnějších definicích

vyplývá, že se jedná o velmi komplexní a obsáhlé odvětví řízení organizace, které se více či méně dotýká každého člověka v organizaci.

Dalším důležitým pojmem a hlavním předmětem činnosti řízení lidských zdrojů je práce s tzv. lidským kapitálem. Podle definice Bontise a kol. (1999): „Lidský kapitál představuje lidských faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“(1, str. 50) Podle Výkladového slovníku lidských zdrojů je lidský kapitál: „Zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělávání a praxe.“ (12, str. 113) Podle J. Vodáka lze lidský kapitál charakterizovat jako „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“(17, str. 24). Lidské zdroje pak „představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.“ (17, str. 28)

„Jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál).“ (1, str. 50) „Koncepte řízení lidského kapitálu doplňuje a posiluje koncepci řízení lidských zdrojů. Nenahrazuje ji. Jak řízení lidského kapitálu, tak řízení lidských zdrojů mohou být považovány za životně důležité složky v procesu řízení lidí.“ (1, str. 50)

Organizace mohou k rozvoji lidského kapitálu přistupovat z několika hledisek. Mohou se zaměřovat na přímé zlepšování zdravotního stavu pracovníků, např. zajišťováním rekondičních pobytů, zajišťováním zdravotní péče, spoluúčastí na stravování. Další možností přispívající k rozvoji lidského kapitálu je úsilí ve zlepšování pracovních podmínek, např. investice do kultury prostředí, modernizace výrobních technologií. (17, str. 26, 27) Zřejmě nejsložitější, ale i nejširší oblastí je „zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání.“(17, str. 27)

2.2. Stručná historie a vývoj řízení lidských zdrojů

Mezi prvními pokusy v práci zaměřené na péči o zaměstnance a dnešním pojetím personální práce jako řízení lidských zdrojů se odehrál velmi dlouhý vývoj, ve kterém se odrážel vývoj moderní společnosti. V knize Personalistika od M. Foota se uvádí, že „prvním personálním úředníkem byla slečna Mary Woodová, která byla do této funkce ustanovena u společnosti Rowntree v New Yorku v roce 1896.“ (7, str. 7) Náplní práce slečny Woodové byla péče o pracující ženy a děti, ochrana jejich zdraví a péče o jejich pohodu. (7, str. 7)

Vezmeme-li personální práci jako systém, je historicky nejstarší formou personální práce tzv. „personální administrativa“. Tato forma personální práce měla výlučně pasivní roli a omezovala se především na zajištění administrativy spojené se zaměstnáváním lidí. V některých podnicích, kde je význam personální práce stále nedoceněn můžeme tuto formu najít i dnes. (10, str. 15)

Před druhou světovou válkou se v progresivních podnicích začíná objevovat nové pojetí personální práce, které se vyvinulo v důsledku hledání konkurenčních výhod. Ukázalo se, že velkou konkurenční výhodou je pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný kolektiv pracovníků. Protože, zatímco technologické vybavení i pracovní postupy jsou dostupné všem ve stejné kvalitě, pracovní kolektiv je tvořen neopakovatelnými jednotlivci, kteří mohou tvořit nevyčerpatelný zdroj kreativity a konkurenceschopnosti. V důsledku těchto skutečností se začíná uplatňovat aktivní úloha personální práce, která se zaměřovala na cílenou práci s pracovním kolektivem. Tato forma personální práce se označuje jako „personální řízení“. (10, str. 15)

Od 50. a 60. let 20. století v ekonomicky vyspělém světě začíná vznikat zatím poslední forma personální práce, označovaná jako řízení lidských zdrojů. (10, str. 16) Postoj různých autorů k chápání rozdílu mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů není jednoznačný. „Někteří autoři (Hope- Hailey a kol., 1998; Keenoy, 1990b; Leggeová, 1989, 1995; Sisson 1990; Stroey, 1993) ukázali revoluční povahu řízení lidských zdrojů. Jiní popřeli jakékoliv významné rozdíly v pojetích personálního řízení a řízení lidských zdrojů.“ (1, str. 38). Armstrong k této problematice uvádí, že termín řízení lidských zdrojů „nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to

obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku.“ (1, str. 39). J.Koubek uvádí dokonce výčet 11 bodů vystihujících rozdíly mezi oběma pojmy, z čehož tři body označuje za klíčové. Za klíčové body označuje strategický přístup zaměřený na dlouhodobou perspektivu, orientaci na faktory mimo organizaci a posun personální práce od personalistů do každodenní práce všech vedoucích pracovníků. (10, str. 16) V rozporu s tímto nedělá výkladový slovník lidských zdrojů od Z. Palána mezi termíny rozdíl, když pro oba uvádí shodnou definici; respektive u termínu personální řízení odkazuje na definici uvedenou u řízení lidských zdrojů. (12, str. 152)

2.3. Cíle řízení lidských zdrojů

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“ (1, str. 30) K tomu, aby organizace mohla úspěšně plnit své cíle má k dispozici 4 základní typy zdrojů: materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Klíčový význam lidských zdrojů je dán mimo jiné i tím, že lidské zdroje ovlivňují využívání všech ostatních zdrojů. (10, str. 17) Lidé jsou také těmi, kdo díky svým jedinečným a neopakovatelným vlastnostem utvářejí jedinečnou a neopakovatelnou atmosféru a kulturu organizace.

2.4. Oblasti řízení lidských zdrojů

Činnosti k dosažení cílů řízení lidských zdrojů můžeme rozdělit do jednotlivých oblastí. Vzhledem k tomu, že oblasti řízení lidských zdrojů spolu vždy více či méně souvisí, lze jednotlivé oblasti různě slučovat, případně rozdělovat. V literatuře můžeme nalézt několik způsobů rozdělení, mezi nejčastěji uváděné oblasti řízení lidských zdrojů patří následující:

2.4.1. Strategie

Klíčovým předpokladem pro tvorbu efektivní politiky řízení lidských zdrojů je tvorba strategie řízení lidských zdrojů, která je součástí celkové strategie organizace. Obecně lze konstatovat, že „strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému

okolí.“(1, str. 115) „Strategie je vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení.“ (1, str. 115) „Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“(1, str, 116) Strategie řízení lidských zdrojů musí být v souladu s posláním a strategickými cíly organizace, protože lidé v organizaci jsou těmi jedinými, s jejichž pomocí mohou organizace dosáhnout naplnění svých cílů a tím i poslání celé organizace. Zvolená strategie se poté odráží ve všech dalších oblastech personálního řízení.

2.4.2. Vytváření a analýza pracovních míst

Jednou ze základních činností řízení lidských zdrojů je „definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.“ (10, str. 21) Tato oblast řízení lidských zdrojů je východiskem nejen při výběru vhodných pracovníků na konkrétní pozice, ale také při plánování jejich profesního vzdělávání a rozvoje.

2.4.3. Personální plánování

„Plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.“ (10, str. 21) Tato oblast činnosti zajišťuje dostatečný počet pracovníků s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi k pokrytí potřeb organizace nejen v současnosti, ale i do budoucna. Získávání kvalifikovaných pracovníků vzděláváním a rozvojem vlastních pracovníků představuje pro organizaci velice náročnou, ale nezbytnou činnost.

2.4.4. Získávání a výběr pracovníků

Cílem je s vynaložením minima nákladů získat takovou kvalitu pracovníků, která je nutná k uspokojení podnikové potřeby. Tato činnost má zpravidla tři fáze: a) definování požadavků organizace, b) přilákání vhodných uchazečů a c) výběr uchazečů.(1, str. 343)

Také při získávání a výběru nových pracovníků hraje systém dalšího vzdělávání zaměstnanců významnou roli, protože funguje jako silně motivující prostředek, zvyšující atraktivitu organizace jako zaměstnavatele. Dále je propracovaný a fungující systém vzdělávání zaměstnanců dokladem vstřícného přístupu organizace k zaměstnancům, který snižuje fluktuaci pracovníků a tím také snižuje náklady na doplňování pracovního kolektivu.

2.4.5. Řízení výkonu a hodnocení pracovníků

„Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus.“ (1, str. 419) Tento cyklus můžeme rozdělit do tří fází: a) plánování a uzavírání dohody o pracovním výkonu a rozvoji, b) řízení pracovního výkonu během roku, c) zkoumání a posuzování pracovního výkonu. (1, str. 419) Jedním z nástrojů řízení výkonu pracovníků je jejich další vzdělávání a rozvoj. Součástí hodnocení pracovníků by měla být míra ochoty pracovníka dále se vzdělávat a rozvíjet a tím pracovat na zkvalitnění své práce. Na druhé straně zaměstnavatel by měl pracovníkům tento rozvoj a vzdělávání umožňovat.

2.4.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků sestává z několika kroků, které jsou označovány jako: „identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání.“ (10, str. 21) Myslím, že tato oblast patří mezi jednu z nejvýznamnějších personálních činností, která se promítá do většiny ostatních oblastí řízení lidských zdrojů.

2.4.7. Odměňování pracovníků

„Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (1, str. 515) Systémy odměňování nepracují pouze s financemi, velmi silným motivačním prvkem je také podpora dalšího vzdělávání a rozvoje, která umožní pracovníkovi uspokojit potřebu seberealizace a osobního rozvoje.

2.4.8. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

„Zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění“ (10, str. 21)

2.4.9. Péče o pracovníky

Tato nejstarší složka personální práce v sobě zahrnuje péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dodržování legislativních požadavků a vedení příslušné dokumentace.

2.4.10. Personální informační systém

“Zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům“. (10, str. 21)
Tato oblast poskytuje podklady pro ostatní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů.

2.4.11. Pracovní vztahy

Organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, mezilidské vztahy, disciplinární jednání, sledování agendy stížností, komunikace v organizaci. (10, str. 21) Dle mého názoru patří tato oblast personální činnosti k nejkomplikovanějším a nejhůře uchopitelným.

3. Zákonitosti v procesu učení

3.1. Teorie učení

Proces učení je základním předpokladem vzdělávání a rozvoje pracovníků. „Biologickým základem učení je nutnost neustálého přizpůsobování organismu proměnlivému životnímu prostředí pro zachování své existence.“ (11, str. 14.) Z fyziologického hlediska se jedná o přirozený proces „vytváření dočasného spojení mezi dvěma ohnisky podráždění v mozkové kůře nebo i nižších strukturách“(15, str. 328) centrálního nervového systému.

„Učení se – Bass a Vaughan (1966) je definovali jako relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti.“ (1, str. 445) Další možnou definicí je učení jako „ proces záměrného navozování činností, nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělávaného (nebo vzdělávajícího se), změnám vědění, chování a prožívání, znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování.(12, str. 221)

Mezi hlavní teorie učení patří: upevňování správných reakcí, poznávací (kognitivní) učení, učení se zkušeností, sociální učení. (1, str. 454)

3.1.1. Teorie upevňování správných reakcí

Je založena na přesvědčení, „že změny v chování nastávají jako důsledek reakce jedince na událost nebo stimuly, popřípadě jsou spojeny s očekáváním nějakých důsledků (odměn nebo trestů). Lidé pak mohou být podmíněni k opakování určitého chování pomocí pozitivního upevňování správných reakcí v podobě zpětné vazby a znalosti (vědomí) výsledků.“ (1, str. 454) Tuto teorii můžeme pozorovat v praxi například při výchově malých dětí.

3.1.2. Poznávací (kognitivní) teorie

Tato teorie je založena na přístupu k učení, jako k „získávání znalostí a chápání něčeho pomocí absorbování informací v podobě pouček, pojmů a faktů a jejich osvojení.“ (1, str. 454) Důraz je kladen především na zapamatování si faktů. (7, str. 179) Příkladem této teorie je do určité míry stále školství v České republice, které tradičně klade důraz na zapamatování si velkého množství teoretických poznatků. I když v posledních letech lze pozorovat pozitivní změnu tohoto trendu směrem ke zvyšování důrazu na samostatnou práci a schopnost vyhledávat si relevantní informace.

3.1.3. Teorie učení se ze zkušeností

K procesu učení podle této teorie dochází v případě, kdy se „lidé učí ze své zkušenosti tím, že o ní přemýšlejí, takže ji lze pochopit a uplatnit.“ (1, str. 454) Toto učení je v pracovním prostředí nejběžnější a lze ho velmi výrazně podpořit vytvářením prostředí, které pracovníky stimuluje k reflexi vlastního jednání.

3.1.4. Sociální teorie učení

Podle této teorie vyžaduje efektivní učení „sociální interakci“. (1, str. 454) Skupiny osob, které mají stejnou odbornost a pracují spolu, jsou pak našimi primárními zdroji učení. (1, str. 454) Také učení podle této teorie se velmi často vyskytuje v pracovním prostředí. Rozhodující podíl na výsledcích učení mají kvality pracovníka, který je primárním zdrojem učení.

3.2. Styly učení

3.2.1. Kolbovy styly učení

Kolb se svým týmem definoval cyklus učení, který je tvořen čtyřmi fázemi. První fází je konkrétní zážitek, zkušenost, druhou fází je reflexivní pozorování, při kterém dochází k aktivnímu přemýšlení o zážitku, třetí fází je formování abstraktních pojetí a generalizace, kdy jsou na základě zkušenosti vytvářeny postupy, které lze aplikovat

v případě, že se člověk ocitne v obdobné situaci, čtvrtá fáze je označována jako fáze aktivního experimentování, při které jsou testovány nově vytvořené postupy v dalších situacích. Čtvrtá fáze je zároveň zdrojem nové zkušenosti a začátkem nového cyklu. (1, str. 456) V první fázi získávání zkušeností lze rozlišit dva typy přístupů, prvním typem je tzv. reaktivní přístup, kdy lidé příliš neovlivňují množství zkušeností a reagují až v situaci, kdy zkušenost přijde. Druhým typem je tzv. proaktivní přístup, kdy lidé aktivně vyhledávají nové zkušenosti. (7, str. 184) Typ přístupu k získávání zkušeností je do určité míry dán vrozenými charakteristikami člověka, ale lze ho ovlivnit prostředím a kulturou v organizaci. Druhá fáze procesu učení je velmi důležitá a nenastává po prožití nového zážitku či zkušenosti automaticky. Z tohoto důvodu je důležité naučit se zastavit a přemýšlet nad prožitkem, chceme-li se z něj něco naučit. (7, str. 184) Na základě přemýšlení nad prožitkem vyvozujeme nové závěry, které si pak ve čtvrté etapě ověřujeme v praxi. (7, str. 185)

3.2.2. Honeyho a Mumfordovy styly učení

Honey a Mumford rozdělili učící se osoby do čtyř hlavních skupin a tím zároveň definovali čtyři styly učení. Jedná se o :

- Aktivisty – plně se zapojují do nových zkušeností
- Přemítavé – udržují si určitý odstup, sledují nové zkušenosti, shromažďují údaje, zkoumají je a pak dělají závěry
- Teoretiky – svá pozorování převádějí do logických teorií
- Pragmatiky – snaží se ověřovat nové teorie v praxi

Jednotlivé styly učení se u lidí mohou vyskytovat v různých kombinacích. (1, str. 456)

3.3. Bariéry v učení

V každodenní praxi můžeme pozorovat, že jsou lidé, kteří přijímají učení se jen velmi neradi a neochotně opouštějí staré osvědčené postupy. Mezi možné důvody, proč si lidé vytvářejí bariéry k ochraně před učením patří :

- strach z chyby a tím i obava zkoušet nové přístupy
- nedostatek času, který vede k tomu, že nemůže proběhnout druhá fáze cyklu učení
- negativní předchozí zkušenosti

(7, str. 186)

3.4. Křivka učení

Při procesu učení neplatí přímá úměrnost mezi časem vynaloženým na proces učení a množství naučených se dovedností. Proces učení můžeme znázornit jako tzv. křivku učení, která zobrazuje dobu, „kterou potřebuje nezkušená osoba k dosažení požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě, nebo pro plnění určitého úkolu.“ (1, str. 456) Tempo a průběh učení zpravidla „kolísají v závislosti na efektivnosti procesu učení, na zkušenostech a vrozených schopnostech učící se osoby i na jejím zájmu se učit.“ (1, str. 456) „Učení je často stupňovité, s jednou nebo více stagnačními fázemi, během nichž dochází k zastavení pokroku v učení. (1, str. 457)

Po krátké počáteční fázi následuje velmi intenzivní učení, které po určité době přechází do plató fáze, kdy dochází k poklesu intenzity, po překonání fáze plató může proces učení opět intenzivně pokračovat.(7, str. 188)

Z těchto poznatků vychází i metoda postupného učení, kdy je učení jednoho úkolu, nebo jeho části věnován čas opakování, nebo jeho praktickému nácviku. Teprve po tomto zafixování se připojují další nové poznatky. (1, str. 457)

3.5. Typy paměti

„Paměť definujeme jako uchovávání a vybavování informace získané učením.“(15, str. 329) Paměť můžeme z hlediska časového intervalu mezi naučením a vybavením pamětní stopy rozdělit na krátkodobou paměť, která je v časovém intervalu 5 sekund až 10 minut, střednědobou, která je v časovém intervalu 20 - 60 minut a dlouhodobou, za kterou se označuje paměť vybavená 60 minut a déle po naučení. Z hlediska procesu učení je důležitý kapacitní rozdíl, mezi krátkodobou a dlouhodobou pamětí. Zatímco kapacita krátkodobé paměti je omezená, kapacita dlouhodobé paměti omezena téměř není. Pro tvorbu paměti dlouhodobé má velký význam paměť střednědobá. (15, str. 329)

3.6. Efektivita učení a zapomínání

O výsledku učení rozhoduje řada faktorů. Význam a kombinace těchto faktorů jsou zcela individuální, jedná se zpravidla o zájem o danou problematiku, způsob předávání informací, podmínky při učení, prostředí.

V literatuře se uvádí, že lidé si průměrně zapamatují „ 10% z toho, co čtou, 20% z toho, co slyší, 30% z toho, co vidí, 50% z toho co vidí a slyší, 70% z toho, co sami říkají a 90% z toho co sami říkají a dělají.“ (7, str. 196) Z tohoto lze odvodit efektivitu různých způsobů předávání informací.

Efektivita učení je také ovlivňována zapomínáním, které je fyziologickou obranou organismu, při které jsou odstraňovány nepoužívané informace. Při procesu učení je tedy nezbytné, opětovně si připomínat již naučené poznatky.

3.7. Motivace k učení

Motivace k učení zásadně ovlivňuje úspěšnost celého procesu. „Teorie cílů říká, že motivace je vyšší, když se lidé zaměřují na konkrétní cíle, když jsou tyto cíle akceptovány a jsou dosažitelné a když existuje zpětná vazba týkající se výkonu.“ (1, str. 458) Toto pojetí teorie cílů se dále odráží ve specifikách vzdělávání dospělých popsaných níže. Dalším silným motivačním nástrojem je celková atmosféra při vzdělávání a entusiasmus lektora, který dokáže strhnout účastníky k zájmu o řešenou problematiku.

3.8. Specifika vzdělávání dospělých

Někteří lidé stále pohlížejí na problematiku učení jako na oblast, která se týká pouze období dětství a ranné dospělosti. Při pohledu do historie však zjistíme, že již Jan Ámos Komenský prosazoval ideu celoživotního vzdělávání. (11, str. 21) Od 60. let minulého století se nutnost pojetí vzdělávání jako celoživotního procesu objevuje i v dokumentech mezinárodních organizací a nadnárodních seskupení, jako jsou např. UNESCO.(11, str, 23) Podle mého názoru byl v České republice koncept celoživotního vzdělávání tradičně specifickým vybraných profesí, jako byly například lékaři, vědci. Teprve v neustále se

měnícím prostředí posledních let si stále více lidí uvědomuje, že vzdělávání je velmi cenným nástrojem, který zvyšuje možnosti na trhu práce, umožňuje osobní rozvoj a kariérní postup v zaměstnání, případně může být nástrojem k získávání prestiže.

Pojetí vzdělávání jako celoživotního procesu vyžaduje určité specifické postupy pro jednotlivé věkové skupiny. Vzhledem k tomu, že se ve své práci zabývám vzděláváním dospělých, budu se věnovat pouze specifickým postupům pro tuto věkovou skupinu. Knowles ve svém modelu vzdělávání dospělých uvádí: „Andragogické pojetí vyučování a učení akcentuje u účastníků plné přejímání odpovědnosti za jejich učení a zdůrazňuje stimulační a facilitační (usměrňující) roli učitele dospělých.“ (11, str. 25) Dospělí mají představu, co by se při výuce chtěli naučit a dále mají většinou omezené možnosti v otázce času, který mohou výuce věnovat, z čehož vyplývá určitá selekce předávaných znalostí. Nejen při stanovování cílů výuky, ale i při samotné výuce vycházejí dospělí ze svých praktických zkušeností, o kterých zpravidla aktivně diskutují. Vhodným postupem proto je docházet k teoretickým poznatkům zobecňováním empirických zkušeností dospělých.(11, str. 52) Velmi výhodné je pro dospělé učení ve skupině, kdy vzájemnou diskuzí dochází k výměně názorů a zkušeností. Důležitá je také pravidelná zpětná vazba a celkové prostředí při vzdělávacím procesu. Vzdělávání by mělo probíhat v kooperativním, partnerském prostředí. Dospělí by také měli mít možnost ovlivňovat výuku, její cíle, formu i metody tak, aby co nejvíce odpovídala jejich potřebám. Úloha vyučujícího je velmi náročná, musí být připraven na to, že jím sdělované poznatky budou konfrontovány ze zkušenostmi vzdělávajících se a v případě, že budou v rozporu, mohou být odmítány. Také může nastat situace, že v části řešené problematiky bude vzdělávající se větším odborníkem než vyučující, proto se v literatuře uvádí, že role lektora by měla být proměnlivá, může dokonce dojít i na chvilkovou výměnu rolí lektora a účastníka kurzu. (11, str. 33) Významnou součástí učení je i nabývání dovedností a změny postojů, nejedná se pouze o doplňování znalostí.

Při výuce dospělých je dále nutné počítat s okolnostmi, které mohou významně narušit celý proces. Může se jednat o neznalost účastníků výuky, chybné stanovení jejich vzdělávacích potřeb a mylné určení jejich vstupní úrovně znalostí. V případě podhodnocení vstupní úrovně znalostí se budou účastníci nudit a nedojde k posunu jejich znalostí, v případě nadhodnocení se účastníci nedokáží v řešené problematice zorientovat a výsledek vzdělávacího procesu bude opět zanedbatelný. Z tohoto důvodu je důležitá i

vnitřní homogenita skupiny. Dalším rizikovým faktorem je nízká motivace, případně příliš vysoké sebevědomí účastníků. (11, str. 62)

4. Profesionální růst – vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

4.1. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů jsou pro organizaci extrémně důležitým procesem. Pouze pomocí zaměstnanců mohou organizace dosahovat svých cílů a z tohoto důvodu by mělo být plánování vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů součástí plánování strategických cílů rozvoje organizace.

V literatuře můžeme najít řadu definic rozvoje lidských zdrojů například od Reida a kolektivu (1997), který k rozvoji lidských zdrojů uvádí, že to je „v podstatě o tom, jak uskutečnit učení – nějakou formu učení, avšak obvykle ve službách nějakého pracovního cíle, nebo cílů.“ (7, str. 205) Poněkud obsáhlejší definici uvádí Rosemary Harrison (1993), která k rozvoji lidských zdrojů říká : „rozvoj zaměstnance, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli.“ (7, str. 205)

Rozvoj lidských zdrojů představuje celkovou koncepci organizace, usilující o vytváření dynamické struktury znalostí a dovedností, vedoucí k vysokému výkonu organizace, zatímco rozvoj pracovníků je záležitostí individuální a je součástí celkového formování pracovních schopností člověka, mezi které patří :

4.1.1. Všeobecné vzdělávání

Za základ a první etapu formování schopností člověka je zpravidla označováno všeobecné vzdělávání, které reprezentuje „základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti“ (10, str. 240) Tyto sociální znalosti a dovednosti jsou předpokladem správného fungování člověka nejen ve společnosti, ale i

v pracovním týmu. Pro dokreslení uvádím ještě definice M.Armstronga, který definuje vzdělávání jako : „rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.“ (1, str. 445) Velmi podobně definuje vzdělávání M.Foot, pro kterého je komplexním procesem, který má za cíl rozvoj znalostí, dovedností, morálních hodnot a porozumění, vyžadovanými všemi aspekty života, v porovnání se znalostmi a dovednostmi vztahujícími se pouze k omezenému poli činnosti. (7, str. 206)

4.1.2. Odborné vzdělávání

Další etapou formování pracovních schopností člověka je oblast odborného vzdělávání, která se již zaměřuje na zaměstnání a její součástí je nejen základní příprava na povolání v příslušné vzdělávací instituci, ale také orientace pracovníka v pracovních procesech po nástupu na pracoviště, další prohlubování kvalifikace, neboli doškolení a v případě nutnosti osvojení si nového povolání či nových pracovních schopností pak rekvalifikace. (10, str. 241) Tato oblast vzdělávání se již cíleně zaměřuje na znalosti a dovednosti nezbytné k efektivnímu výkonu konkrétního povolání, na jejich získávání a prohlubování. M.Armstrong uvádí, že se jedná o : „plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.“ (1, str. 445)

4.1.3. Rozvoj pracovníků

Jako třetí etapa formování pracovních schopností člověka je označovaná oblast rozvoje, neboli dalšího profesního vzdělávání. Rozdíl oproti odbornému vzdělávání spočívá v tom, že se jedná o získávání dalších znalostí a dovedností, které již nejsou zcela nezbytné pro výkon současného zaměstnání. Jedná se spíše o rozvoj budoucí kariéry pracovníka, o rozvoj nejen jeho pracovních schopností, ale také formování jeho osobnosti. Podle M.Armstronga se jedná o „Rozvoj – růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“ (1, str. 445)

Odborné vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou předmětem činnosti personálního řízení organizací, zatímco všeobecné vzdělávání bývá zpravidla zajišťováno státním systémem. V následujících částech magisterské práce se budu věnovat pouze odbornému vzdělávání a rozvoji pracovníků. Termín vzdělávání proto budu používat se smyslu odborného vzdělávání.

4.2. Význam vzdělávání a rozvoje pracovníků

V moderních organizacích již dnes nikdo nepochybuje o významu vzdělávání a rozvoje pracovníků. „Pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání a rozvoje lidí nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu a zároveň do zvyšování návratnosti těchto investic. Očekává se, že tato návratnost se projeví v podobě zlepšování výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by mělo pramenit z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.“ (1, str. 52) Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mohou dosáhnout značných částek, protože se zpravidla jedná o velmi nákladný proces s obtížně vyčíslitelným přínosem. K nákladům na vzdělávání je nutné započítat nejen přímé výlohy na vzdělávací kurz, např. platbu externí vzdělávací organizaci, ale také výlohy spojené s účastí pracovníka na kurzu, do kterých můžeme zahrnout cestové, stravné a náklady ušlé příležitosti, tedy příjmy, které by pracovník vytvořil, kdyby byl na pracovišti. (11, str. 104)

Investice do vzdělání představují investice do budoucnosti, ze které má užitek nejen organizace, ale i zaměstnanec. (11, str. 19) Někteří zaměstnavatelé se investicím do vzdělávání svých pracovníků brání z obavy o jejich následnou ztrátu v důsledku zvýšení jejich atraktivity na trhu práce. Tímto postojem ale znevýhodňují sami sebe, protože nerozvíjejí znalosti a dovednosti svých pracovníků, následkem toho nemohou v plné míře těchto znalostí a dovedností využít a na trhu stejně nedokáží udržet krok s konkurencí. Také tímto přístupem profilují svoji organizaci jako nepřátelskou k lidem a dále tak poškozují její jméno. Lze také předpokládat, že zaměstnanci takové organizace nebudou ve své práci dostatečně motivováni a protože jim práce nebude přinášet dostatečné uspokojení, nebudou v ní také příliš angažováni.

Chtějí-li tedy být organizace v dnešní době úspěšné a konkurenceschopné, musí věnovat velkou pozornost vzdělávání svých pracovníků. Mezi konkrétní důvody, proč tomu tak je patří :

- neustálý rozvoj technologií, který mění požadavky na znalosti a dovednosti obsluhy – např. rozvoj informačních technologií,
- konkurence a změny v tržních preferencích společnosti přináší poptávku po neustálé inovaci a vývoji výrobků, nebo služeb,
- v tržní ekonomice panující prostředí turbulentních změn přináší téměř kontinuální organizační změny v organizacích, což klade vysoké požadavky na flexibilitu pracovníků,
- globalizace a internacionalizace přináší nutnost spolupracovat v mezinárodním prostředí, což zvyšuje mimo jiné požadavky na jazykovou vybavenost, znalost zahraničních kultur,
- celospolečenské změny v hodnotové orientaci lidí, větší náročnost na kvalitu pracovního života, zvýšená potřeba vzdělávání a rozvoje,
- větší důraz na kulturu a pověst organizace,
- snaha prostřednictvím investic do vzdělávání zaměstnanců získat výhody na trhu práce při získávání nových pracovníků a stabilizovat lidské zdroje v organizaci.

(10, str. 237, 238)

4.3. Strategie rozvoje lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno, strategie rozvoje lidských zdrojů musí odpovídat strategickému plánu rozvoje organizace. Cílem je zajistit organizaci požadované množství a strukturu pracovníků pro současný stav, ale zároveň i naplánovat a připravit pokrytí potřeb organizace v budoucnosti. Zpravidla rozvoj lidských zdrojů v organizaci probíhá formou systematického vzdělávání. Prvním krokem systematického vzdělávání je identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, poté následuje plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, na základě kterých jsou opět identifikovány potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci a celý cyklus se neustále opakuje. (10, str. 245)

4.3.1. Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci

Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků je velice obtížným krokem. Zpravidla se vychází z popisu pracovního místa a jeho specifikace, ze které se odvozují požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků, které se porovnávají s údaji o kvalifikaci a vzdělání konkrétních pracovnících. Tímto způsobem se organizace snaží vytvořit si přehled o disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků na straně jedné a požadavky kladenými na pracovní místo na straně druhé. Obtížnost tohoto kroku je nejen v problematické kvantifikovatelnosti kvalifikace a vzdělání, ale také v určení vztahu mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. (10, str. 246) Každý zřejmě ze své praxe známe případy, kdy méně kvalifikovaní pracovníci odvádějí na stejné pozici mnohem kvalitnější práci, než jejich kvalifikovanější kolegové. Z tohoto důvodu nelze vycházet při identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků pouze z dosaženého stupně vzdělání. Dalšími kritérii mohou být délka praxe, množství absolvovaných vzdělávacích programů, motivace a postoje jednotlivých pracovníků. Ke zmapování postojů a motivace jednotlivých pracovníků lze využít pravidelné hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, analýzu chybovosti, nebo takto zaměřené dotazníkové šetření na pracovišti. Dalším hlediskem je situace uvnitř organizace, například plánované změny a situace ve vnějším prostředí organizace na trhu práce, například obtížnost získávání určitých profesí. (10, str. 247, 248)

Velmi pečlivá identifikace potřeb pracovníků se doporučuje mimo jiné i z důvodu velké finanční náročnosti každé vzdělávací aktivity, proto je nezbytné vybrat nejlepší typ vzdělávání pro ty pracovníky, kteří ho nejlépe využijí.

4.3.2. Plánování vzdělávání

Po identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků se formulují priority vzdělávání a vznikají návrhy vzdělávacích programů a jejich rozpočty.

Při plánování vzdělávání je nezbytné určit, kdo vzdělávací aktivitu provede, zda je možnost zajistit ji použitím vlastních zdrojů uvnitř organizace, nebo zda se obrátit na externí vzdělávací organizaci. Dále je nutné vybrat vhodnou metodu vzdělávání dle preferencí konkrétních pracovníků, určit časový plán a stanovit hodnotící kritéria

vzdělávacích programů. Metod vzdělávání a rozvoje pracovníků existuje velmi široká řada. Každá metoda má své výhody i nevýhody a skupiny lidí, pro které je velmi přínosná a jiné skupiny lidí, pro které není metoda vhodná. Výběr té nejvhodnější metody, případně kombinace těch nejvhodnějších metod, by měl být odvozen nejen od cílů vzdělávání, ale také od potřeby a stylu vzdělávání konkrétní osoby. (1, str. 464) Přehled metod vzdělávání uvádím v kapitole 4.4.

4.3.3. Realizace vzdělávacího procesu

Při realizaci vzdělávacího procesu by měly být respektovány nejen individuální preference pracovníků, ale také zákonitosti procesu učení, které vycházejí z fyziologických procesů v lidském organismu. Při samotné realizaci vzdělávacího programu je důležité seznámit účastníky s plánem a cíli programu, časovým harmonogramem, včetně přestávek na odpočinek, určit si pravidla, aktivně zapojovat účastníky do procesu učení a ponechat čas na procvičení nových dovedností a na případné dotazy.

4.3.4. Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů je velmi obtížný, nicméně velmi důležitý úkol. Základním bodem je stanovit kritéria hodnocení. Pokud stanovíme jako kritérium hodnocení změny znalostí, stojíme před podobným problémem jako při identifikaci potřeb vzdělávání, protože úroveň nebo velikost změny kvalifikace a vzdělání jsou velmi obtížně kvantifikovatelné a jsou zpravidla měřitelné pouze nepřímo. (10, str. 258)

Protože je ale vyhodnocení vzdělávacího programu nezbytné, používá se několik způsobů. Prvním způsobem je porovnání vstupních a výstupních testů účastníků před a po realizaci vzdělávacího programu. Obtížnost použití tohoto způsobu spočívá v dovednosti sestavit test, který by spolehlivě měřil úroveň znalostí a dovedností. Ostatně pouhý posun znalostí či dovedností ještě nevyovídá nic o tom, jak tyto budou využity v praxi, proto se doporučuje pro zjištění efektivity vzdělávacího programu na pracovníky po jejich návratu do praxe provést o několik týdnů později další hodnocení, buď pomocí dotazníků, nebo rozhovorů s účastníky programu a jejich bezprostředním

nadřazeným. Další možností je přímé hodnocení vzdělávacího programu, což můžeme provést pomocí účastníků vzdělávacího programu, nebo pomocí nezávislého pozorovatele. V obou případech je zde velké riziko subjektivity. (10, str. 258-260)

4.4. Metody vzdělávání a rozvoje

4.4.1. Individuální vzdělávání a rozvoj

4.4.1.1. Samostatné vzdělávání

Role organizace v samostatném vzdělávání pracovníků spočívá v podněcování lidí, aby sami převzali odpovědnost a aktivně přistupovali za svému vzdělávání. Cílem může být zlepšení pracovního výkonu na stávajícím místě, nebo rozšiřování potenciálu pro budoucí kariérní růst. „Samostatně řízené vzdělávání je založeno na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají.“ (1, str. 463) Dobrým rámcem, který definuje oblast a cíle vzdělávání, na které se aktuálně zaměřit, mohou být plány osobního rozvoje. Dále je velmi vhodné, když mají vzdělávající se osoby někoho, kdo jim radí a usnadňuje vzdělávání a také jim poskytuje zpětnou vazbu. (1, str. 463)

4.4.2. Učení probíhající v organizaci

Proces učení se vždy týká jednotlivce nebo skupiny pracovníků, organizace mohou pouze vytvořit vhodné prostředí, stimulující a oceňující učení. Nelze však tvrdit, že všechny organizace podporují své pracovníky v procesu učení. Jedná se především o organizace, které netolerují chyby, pracovníci se pak ze strachu z nejistého výsledku obávají zkoušet nové přístupy a dlouhodobě se drží zavedených metod. Dalším typem organizací, které nepodporují učení, jsou organizace, zaměřené na dosahování co nejvyššího výkonu. V těchto organizacích není pracovníkům poskytován čas pro zastavení se a reflexi prožitých zkušeností. (7, str. 199) Naopak organizace cíleně vytvářející prostředí povzbuzující pracovníky ke vzdělávání a rozvoji, kde „strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace“, (10, str. 243) označujeme jako učící se organizace.

Proces vzdělávání zahrnuje celé spektrum aktivit, které můžeme rozdělit na dvě skupiny: na skupinu formálního vzdělávání a skupinu neformálního vzdělávání. (1, str. 464)

4.4.2.1. Neformální vzdělávání na pracovišti

Pro neformální vzdělávání je typické, že k učení dochází na základě zkušeností, mimo vzdělávací programy. Toto vzdělávání přirozeně vyplývá ze situací, které přináší každodenní praxe. O významu neformálního vzdělávání svědčí údaj, který ve své knize uvádí Armstrong: „lidé se mohou naučit 70% toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací.“ (1, str. 465)

Přednostmi neformálního způsobu vzdělávání je vysoká individualizace, vzdělávající se osoby určují nejen co se naučí, ale i jak bude učení probíhat. Takto nabyté znalosti jsou zpravidla ihned uplatnitelné a snadno přenositelné. (1, str. 466)

K rizikům neformálního vzdělávání patří nutnost aktivního zapojení pracovníků, někteří takto nabízeným způsobům vzdělávání nechtějí, nebo neumějí využít. Velkým rizikem je, že si vzdělávající se osoby vyberou zvyky a postupy, které nejsou žádoucí a dále je toto vzdělávání neplánované a nesoustavné. (1, str. 465)

Mezi formy neformálního vzdělávání můžeme zařadit:

4.4.2.1.1. Promísení učení a práce

Forma čistě neformálního vzdělávání. Učení probíhá v důsledku konverzace, vyměňování si zkušeností pomocí příběhů, spolupráce na úkolech apod. (1, str. 465)

Mezi metody používané u této formy vzdělávání patří například :

- 4.4.2.1.1.1. **Asistování** – kdy je nový pracovník přidělen k pracovníkovi zkušenému. Postupně se vzdělávaný pracovník podílí na plnění úkolu stále větší měrou, cílovým stavem je, že vzdělávaný pracovník plní úkoly zcela samostatně. (10, str. 253)

4.4.2.1.1.2. **Pověření úkolem** – je rozvinutím, případně závěrečnou fází předchozí metody asistování. (10, str. 253)

4.4.2.1.1.3. **Rotace práce (cross training)** – vzdělávaný pracovník střídá po určitém časové období pracovní pozice v různých částech organizace. Výhodou je výsledná komplexní znalost problematiky celé organizace. (10, str. 253, 254) Rotace práce není užívána jen jako vzdělávací metoda, slouží také u manuálních profesí k odstraňování nadměrné lokální jednostranné fyzické zátěže a ke zmírnění monotónnosti vykonávané práce.

4.4.2.2. **Formální vzdělávání na pracovišti**

Spoléhat se pouze na neformální vzdělávání na pracovišti by samo o sobě nemohlo přinést potřebné výsledky, proto je nezbytné věnovat se i tzv. formálnímu vzdělávání na pracovišti. „Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.“ (1, str. 466)

4.4.2.2.1. **Coaching**

Coaching představuje „dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele.“ (10, str. 252) „Podstatou činnosti kouče je kladení otázek a následná pomoc při hledání odpovědí.“ (13, str. 77) Kouč neodpovídá přímo na konkrétní otázku, ale stimuluje pracovníka, aby k odpovědi dospěl sám, vlastní úvahou.

Metoda je zaměřena na rychlé zlepšování znalostí a dovedností, kterého je dosahováno pomocí strukturovaného a účelného dialogu. Při coachingu je obvykle používán tzv. GROW model, kdy G – goal – tedy cíl coachingu, R – reality – skutečnost znamená držet se skutečných potřeb vzdělávající se osoby, O- option – nabídka možností prezentuje hledání maximálního počtu možných řešení a aktivit a W – wrapping up – shrnutí nastává, když je vzdělávající se osoba odhodlána k akci. (1, str. 468) Výhodou metody je, že umožňuje úzkou spolupráci mezi coachem a vzdělávaným pracovníkem, naopak rušivě na někoho může působit vliv pracovního prostředí, nesoustavnost, tlak termínů a úkolů. (10, str. 252)

4.4.2.2.2. Mentoring

Je obdobou coachingu, mentora si však pracovník vybírá samostatně. Mentoring je tedy „dobrovolná podpora jedné osoby (mentee) druhou (mentor). Mezi hlavní pilíře patří podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity.“(2) Mentor je zpravidla starší spolupracovník, který má potřebné zkušenosti a odbornost z obdobné pozice. Mentoring je prospěšný nejen pro menteeho, ale i pro mentora a organizaci jako celek. Mentee získává od mentora nové zkušenosti, rady, podporu, mentor dostává od menteeho nápady a postřehy člověka nezatíženého stereotypem v organizaci a pro organizaci se jedná o prospěšný proces rozvoje zaměstnanců a zkracení doby zaučování nového pracovníka. Výhodou oproti coachingu je nutná osobní iniciativa pracovníka, který si aktivně vybírá mentora, dále pak určitá přirozenost a neformálnost vzájemného vztahu. Rizikem této formy vzdělávání je výběr nevhodného mentora a tím šíření pro organizaci neprospěšného chování. (10, str. 252) Ve srovnání s coachingem je mentoring spíše předáváním zkušeností, zatímco coaching je především o podpoře při hledání vlastního způsobu řešení.

4.4.2.2.3. Counselling

Tato forma vzdělávání je založena na vzájemném konzultování. Je zde odstraněna jednosměrnost procesu učení se. Určitou nevýhodou je velká časová náročnost tohoto způsobu a vyšší nároky na schopnosti školitele přijmout školeného jako aktivní součást procesu. (10, str. 252, 253) V této metodě „konzultant poskytuje účastníkům vzdělávací aktivity vysvětlení, rady, doporučení a návody týkající se především náročnějších částí studia, doplnění zjištěných poznatkových nedostatků, pomáhá s organizací studia, poskytuje návody k samostudiu, způsoby řešení určitých problémů“. (12, str. 104)

4.4.2.2.4. Semináře, workshopy, porady

V tomto případě jsou místa vzdělávání a práce prostorově odděleny, existuje tedy určité oddělení vzdělávací a pracovní činnosti. (1, str. 465) Pracovníci jsou seznamováni s novými informacemi, dochází k výměně zkušeností, prezentaci názorů, posilování pocitu sounáležitosti a utužování pracovního kolektivu. (10, str. 254)

4.4.3. Formální vzdělávání mimo organizaci

Metody formálního vzdělávání mimo pracoviště slouží především ke zvýšení rozsahu organizačního kapitálu, zatímco metody vzdělávání na pracovišti slouží převážně k vzájemnému předávání stávajícího organizačního kapitálu. Chceme-li tedy zvýšit rozsah organizačního kapitálu, jsou externí vzdělávací akce nutností. Další výhodou vzdělávacích akcí mimo organizaci je vzájemné setkávání zástupců různých organizací, možnost vzájemného konzultování, výměny názorů a zkušeností. Nevýhodou bývá zpravidla vyšší finanční náklady na vzdělávací akce mimo pracoviště, než na vzdělávací akce pořádané vlastní organizací, ale ani vyšší náklady nemusí být pravidlem, například jedná-li se o specifickou problematiku, ve které potřebujeme proškolit několik jedinců a v organizaci není nikdo s těmito znalostmi, je externí vzdělávací akce nejjednodušším řešením. Mezi metody formálního vzdělávání mimo organizaci patří následující :

4.4.3.1. Přednáška

Přednáška je konkrétně zaměřený přednes informací k určitému problému. Její výhodou je nenáročnost na vybavení a rychlost předání informací. Nevýhodou je pasivní role posluchačů a jednostrannost toku informací. (10, str. 254)

4.4.3.2. Seminář

Jako seminář se obvykle označuje soubor přednášek spojených s diskuzí. Diskuze odstraňuje nevýhody přednášky, ale již klade vyšší požadavky na pořadatele, např. nutnost zajištění někoho, kdo bude řídit diskuzi. (10, str. 254)

4.4.3.3. Demonstrování

Při demonstrování jsou poznatky předávány praktickou ukázkou, za pomoci různých pomůcek, trenažérů a podobně. Výhodou je předání nejen znalostí, ale i dovedností a možnost jejich bezpečného praktického nácviku. (10, str. 255)

4.4.3.4. Případové studie

Při použití této metody je účastníkům vzdělávací akce předložen konkrétní, buď reálný nebo smyšlený organizační problém, jejich úkolem je provést analýzu problému a navrhnout možná řešení. Tato metoda je využitelná především při vzdělávání manažerů, nebo tvůrčích pracovníků. Velkou předností této metody je blízký vztah k praxi, nevýhodou je velká náročnost na přípravu školitele. (10, str. 255)

4.4.3.5. Workshop

Workshop je formou skupinového řešení problému. „ Pracovní skupina si vyměňuje názory, navzájem je porovnává a hledá optimální řešení, event. vyjádření problému.“(12, str. 240)

4.4.3.6. Brainstorming

Je variantou workshopu. Skupině účastníků je předložen problém a každý má možnost navrhnout řešení, buď písemně nebo ústně. Poté je uspořádána společná diskuze nad jednotlivými návrhy a skupinově se volí nejvhodnější řešení problému. (10, str. 255) Písemná forma je někdy označována jako brainwriting a její výhodou oproti ústní formě je stejná možnost pro všechny účastníky vyjádřit své návrhy, což umožní zjistit návrhy i introvertnějších osob, kterým by veřejná prezentace vlastních názorů dělala problémy.

4.4.3.7. Simulace

Účastníci vzdělávací akce se aktivně účastní procesu, kdy na počátku dostanou předem připravený podrobný scénář, podle kterého jednájí a v konkrétních akcích musejí dělat vlastní rozhodnutí. (10, str. 256)

4.4.3.8. Hraní rolí

Metoda je zaměřena na rozvoj praktických dovedností. Účastníkům jsou na počátku rozděleny určité role, ve kterých pak řeší konkrétní problémy. Své role si účastníci dotvářejí dle vlastního uvážení, důležité je zachovávat přidělené charaktery. Předností

této metody je možnost poznat jiné sociální role. (10, str. 256) Tato metoda může být realizována i ve formě tzv. „akvária“, při které jedna skupina účastníků řeší problémy v přidělených rolích a druhá skupina je pozoruje a následně poskytuje zpětnou vazbu. (17, str. 98)

4.4.3.9. Assessment centra

Tato metoda spojuje několik předchozích metod (případové studie, simulace a hraní rolí). Účastník vzdělávací akce řeší řadu problémů a plní různé úkoly, jejichž zadání vychází z jeho praxe. Výběr a kombinace problémů jsou vybírány náhodně počítačem, který také vyhodnocuje zadané řešení s optimálním. Jedná se o velmi účinnou, komplexní metodu, jejíž nevýhodou je velká technická náročnost na vybavení. (10, str. 256)

4.4.3.10. Outdoor training

Při této metodě dochází k propojení rekreačních a relaxačních aktivit s aktivitami vzdělávacími. Aktivity probíhají většinou ve volné přírodě, nebo ve sportovních centrech. Účastníci dostávají úkol, který je v podobě hry, nebo pohybové aktivity. Při řešení úkolu dochází ke spontánnímu, nebo předem určenému rozdělení rolí a nutné spolupráci mezi členy týmu. Na konci aktivity probíhá diskuze a vyhodnocení uplatněných manažerských dovedností. Určitou bariéru při realizaci této metody může tvořit neochota účastníků ke hře nebo pohybové aktivitě. (10, str. 256, 257)

4.4.3.11. E-learning

Nebo- li vzdělávání pomocí počítačů, které se v poslední době velmi rozšiřuje. Metodu lze využít k individuálním i skupinovému vzdělávání, jedná se o velmi názornou, interaktivní metodu, která poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Tempo vzdělávání lze přizpůsobit konkrétním pracovníkům. (10, str.257) Spornější otázkou je velikost nákladů, protože se jedná na jednu stranu o nákladnou metodu, která je velmi náročná na vybavení, ale na druhou stranu přináší velké úspory snížením počtu hodin, při kterých je vzdělávací proces řízený instruktory.

4.4.3.12. Videotrénink

Metoda videotréninku vychází z poznatku, že efektivita učebního procesu je nejvyšší, když je založena na vlastních praktických zkušenostech pracovníka. Při videotréninku jsou účastníci aktivizováni např. hraním rolí, skupinovou prací, simulací a celý proces se nahrává na kameru. Poté je kamerový záznam vyhodnocován a rozebírán. Tato metody se často využívá při trénincích komunikace, zvládání konfliktů, apod., protože umožňuje podrobnou analýzu verbální i neverbální složky komunikace.

4.5. Účinek jednotlivých metod

Účinek jednotlivých metod vzdělávání je různý. Je zde závislost nejen na preferencích konkrétních pracovníků, podmínkách a okolnostech při výuce, ale i na řadě dalších faktorů. Obecně se v literatuře uvádí, že nejúčinnějším způsobem rozvoje (zhruba 70% účinnost) je u rozvoje v roli, kdy je vzdělávání založeno na praktických zkušenostech, které vzdělávaný získává účastí na projektech, pověřováním náročnými úkoly, rozšiřováním jeho profesní role, změnou práce nebo vzděláváním na pracovišti. Nejmenší rozvoj pak přináší vzdělávání založeno výhradně na přednášení a předávání znalostí a dovedností, kdy pracovník absolvuje vzdělávací akce, semináře, workshopy nebo e-learning. U tohoto způsobu se odhaduje pouze 10% účinnost rozvoje. Jen o něco málo více je účinný rozvoj, založený na vztazích, kdy je pracovníkovi poskytována zpětná vazba, koučování nebo mentoring, zde se odhaduje asi 20% účinnost. (1, str. 474) Jak již bylo uvedeno u mentoringu, je proces učení přínosný nejen pro toho, kdo má být učen, ale i pro toho, kdo učí druhé. V současné době řada organizací staví své vlastní lektorské týmy a umožňuje vybraným zaměstnancům, aby učili ostatní pracovníky a tímto procesem se také sami učili.

5. Specifika vzdělávání a rozvoje pracovníků hygienických stanic

Oblast vzdělávání a dalšího profesního rozvoje pracovníků Krajské hygienické stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze (dále jen „KHS“) má určitá specifika, která částečně vycházejí z legislativy a částečně z charakteru práce.

5.1. Legislativa

KHS je dle § 82 odst. 1 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění, správním úřadem. Tato skutečnost je dodnes pro mnoho lidí matoucí, neboť tradičně byli pracovníci KHS pracovníky zdravotnickými, zatímco dnes se jedná o úředníky státní správy, i když mnohdy s lékařským vzděláním. Změna nastala v souvislosti s transformací hygienických stanic, která následovala vydání zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Při této transformaci byly mimo jiné tehdejší Okresní hygienické stanice rozděleny na dvě části, první část zůstala v kompetenci výkon státní správy, tedy preventivní a běžný hygienický dozor a tato část se stala základem dnešních Krajských hygienických stanic, a do druhé části byly zahrnuty laboratoře a očkovací centra a tyto se staly základem dnešních Zdravotních ústavů. Zatímco pracovníci Zdravotních ústavů dnes provádějí různá měření, laboratorní analýzy a očkování, zůstali tedy zdravotnickými pracovníky a v současné době přecházejí do pozice běžných komerčních společností, pracovníci dnešních KHS jsou státními úředníky.

5.2. Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Pro vzdělávání státních úředníků platí určitá specifická pravidla. Tato pravidla stanovila Vláda České republiky v usnesení o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542. Toto usnesení, které nabylo účinnosti 1.1.2006 stanovuje principy vzdělávání, strukturu vzdělávání. Dále také zajišťuje sledování dodržování pravidel tím, že ukládá povinnost vedoucímu Úřadu vlády předkládat vládě vždy k 31. březnu každého kalendářního roku informaci o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a o dodržování stanovených pravidel. Pravidla doporučují i minimální výši nákladů na vzdělávání zaměstnanců v hodnotě

2,5 % z výdajů na platy zaměstnanců. Vzdělávání zpravidla zajišťují správní úřady, nebo Institut státní správy, který vydává nabídku vzdělávacích akcí v katalogu.

5.2.1. Principy vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Článek 3 Pravidel uvádí následující principy vzdělávání:

- Kontinuita vzdělávání – kdy je vzdělávání pojímáno jako celoživotní proces, vycházející z kvalifikačních požadavků a je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry.
- Prostupnost a uznávání vzdělání – zajišťuje plné uznání znalostí a dovedností získaných vzděláváním realizovaným dle těchto Pravidel ve všech správních orgánech, s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního.
- Variabilita obsahu a forem vzdělávání – umožňuje vysokou flexibilitu obsahu a forem vzdělávání, které zajistí uspokojování potřeb zaměstnanců při jejich odborném růstu.
- Kombinace vzdělávání podle těchto pravidel a jiného profesního vzdělávání – umožňuje propojení těchto forem vzdělávání pro zajištění rozvoje osobnosti a odborných způsobilostí.
- Pluralita subjektů vzdělávání – umožňuje využívání interních i externích dodavatelů vzdělávacích aktivit, dle konkrétních potřeb správních úřadů.

5.2.2. Struktura vzdělávání podle Pravidel

Článek 4 Pravidel stanovuje strukturu vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je rozděleno na vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání.

5.2.2.1. Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je opět rozděleno na dvě části a to na vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné.

5.2.2.1.1. Vstupní vzdělávání úvodní

Vstupní vzdělávání úvodní slouží k orientaci pracovníka v základních procesech bezprostředně po jeho nástupu do zaměstnání. Toto vzdělávání je povinné pro všechny zaměstnance s výjimkou dělnických profesí a jeho délka je zpravidla stanovena na 3 měsíce. Nový zaměstnanec je seznámen se základními znalostmi a dovednostmi nezbytnými k výkonu požadovaných činností, s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu, s etickým kodexem a s praxí daného správního úřadu v oblasti enviromentální výchovy a osvěty. Vstupní vzdělávání úvodní zajišťuje správní úřad, který také stanovuje podrobnosti k obsahu, způsobu realizace a formě ukončení vzdělávání. Obsah vstupního vzdělávání úvodního pro cílovou skupinu pracovníků v dělnických profesích určuje vedoucí správního úřadu.

5.2.2.1.2. Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po ukončení vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději po 12 měsících od vzniku pracovního poměru. Toto vzdělávání zajišťuje Institut státní správy a je povinné pro všechny zaměstnance s výjimkou pracovníků v dělnických profesích.

Cílem vstupního vzdělávání následného je seznámit zaměstnance se základy právního systému ČR, s fungováním systému veřejné správy, uvést do problematiky veřejných financí, poskytnout základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace. Příloha č. 1 Pravidel dále upravuje možné formy a metody použitelné při vzdělávání, podrobnosti k obsahům jednotlivých témat, minimální časovou dotaci na každé téma a způsoby ukončení vstupního vzdělávání následného. Způsobem ukončení je úspěšné vykonání závěrečného testu, na jehož základě dostane účastník osvědčení o absolvování vzdělání.

5.2.2.2. Prohlubující vzdělávání

Prohlubující vzdělávání je podle výše citovaných pravidel rozděleno do tří částí. Jedná se o manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání a vzdělávání v dalších oblastech.

5.2.2.2.1. Manažerské vzdělávání

Základní manažerské vzdělávání je určené pro zaměstnance, kteří tyto znalosti potřebují k výkonu svých činností, nebo pro zaměstnance, kteří se na výkon těchto činností připravují. Cílem vzdělávání je osvojení si základních kompetencí nezbytných pro výkon manažerských profesí. Jedná se především o rozvoj pracovních kompetencí, zejména pravidel a nástrojů pro řízení a vedení lidí, schopností spolupráce, rozhodovacích schopností, schopností řešit problémy a ochotu nést odpovědnost. Dále se vzdělávání zaměřuje na rozvoj sociálních kompetencí, kde je kladen důraz především na interpersonální dovednosti – komunikaci, motivaci, vyjednávání, řešení konfliktů, na rozvoj osobnostních předpokladů jako je cílevědomost, samostatnost, důvěryhodnost, vyrovnanost a na ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

5.2.2.2.2. Jazykové vzdělávání

Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců se vztahuje pouze na vybraná pracovní místa ve správních úřadech, jež vyžadují aktivní používání cizího jazyka. Je zajímavé, že jsou v pravidlech uvedeny spíše požadavky na výběr pracovníků, než strategie jazykového vzdělávání, protože v příloze č. 3 Pravidel se stanovuje, že „uvolněné, nebo nově vytvořené vybrané místo může být obsazeno pouze uchazečem, který předloží doklad o složení standardizované jazykové zkoušky příslušného stupně, nebo prokáže-li požadovanou úroveň jazykových znalostí“. (16) Pouze v případě, že zaměstnanec vykonává činnost, která byla nově zařazena do seznamu vybraných míst, zajišťuje a hraří jazykové vzdělávání správní úřad.

Dále si neumím vysvětlit výjimku, kterou umožňuje bod 6. přílohy 3 Pravidel, když vedoucím správního úřadu ve výjimečných případech povoluje setrvání zaměstnance na vybraném místě i při nesplnění jazykových kvalifikačních požadavků. Není mi pak zcela jasné, jak takový zaměstnanec může vykonávat svoji práci.

5.2.2.2.3. Vzdělávání v dalších oblastech

Další oblasti vzdělávání stanovuje vláda nebo správní úřady.

5.3. Možnosti registrace

Někteří nelékařští pracovníci KHS využívají i možnosti tzv registrace dle zákona 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, v platném znění. Tento zákon upravuje způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v rámci poskytování zdravotní péče. Vzhledem k tomu, že KHS neposkytuje zdravotní péči, není u jejích pracovníků registrace vyžadována.

5.4. Stavovské organizace

Existence stavovských organizací pro konkrétní profese je určitou známkou prestiže těchto profesí. Pracovníci KHS se mohou stát členy jedné ze dvou stavovských organizací. Většina lékařů volí možnost členství ve společnosti Jana Evangelisty Purkyně, nelékaři pak mají možnost přihlásit se do České asociace sester. Členství ve stavovských organizacích výrazně ulehčuje účast na vzdělávacích akcích pořádaných těmito organizacemi, protože členi zpravidla dostávají vlastní pozvánky na vzdělávací akce a platí nižší účastnický poplatek. Na druhé straně vyžaduje členství ve stavovské organizaci určitou angažovanost, minimálně ve formě platby pravidelných členských příspěvků.

5.4.1. Česká lékařská společnost J.E.Purkyně

Nejznámější stavovskou organizací sdružující především lékaře je Česká lékařská společnost J.E.Purkyně (dále jen „ČLS JEP“). ČLS JEP „ je dobrovolné, nezávislé sdružení fyzických osob –lékářů, farmaceutů a ostatních pracovníků ve zdravotnictví a příbuzných oborech, příp. osob právnických.“ (18) Organizačně je ČLS JEP členěna na odborné společnosti, které jsou vytvářeny na profesním (oborovém) principu a na spolky lékařů, vytvářené na základě územního členění. Mezi poslání ČLS JEP patří, kromě podpory a rozšiřování vědeckých poznatků, také zvyšování úrovně odborných znalostí členů organizace, tedy další odborné vzdělávání členů. Mezi další poslání organizace patří podpora činnosti odborných společností, dodržování etických zásad, používání

pouze na vědeckých důkazech založených postupů, vytváření podmínek pro výměnu informací. (14) Pro zajištění podmínek pro šíření informací a vědeckých poznatků založila v roce 1991 ČLS JEP vlastní nakladatelství a tiskové středisko. Mezi tituly vydávané tímto nakladatelstvím se hygienickou problematikou zabývá například časopis pracovní lékařství. Dále ČLS JEP organizuje široké spektrum vzdělávacích akcí.

5.4.2. Česká asociace sester – hygienická sekce

Nelékařští odborní pracovníci KHS se mohou stát členy hygienické sekce České asociace sester. „Česká asociace sester je odborná, stavovská dobrovolná, nezisková, nepolitická organizace s právní subjektivitou. Je to největší odborná profesní organizace sester a jiných odborných pracovníků.“ (3) Jednou z hlavních aktivit České asociace sester je pořádání odborných vzdělávacích akcí, seminářů a konferencí. Asociace je rozdělena do odborných sekcí a regionů, které tyto specializované vzdělávací akce pořádají.

Jak je uvedeno na internetových stránkách České asociace sester : „Členem se může stát každá sestra, laborant, asistent hygienické služby nebo jiný nelékař, který vykonává, nebo vykonával své povolání dle platných předpisů.“ (4) Možnost pro nelékařské pracovníky hygienické služby stát se členem této stavovské organizace vychází z původní příslušnosti ke zdravotnickým profesím. I když je v dnešní době na pracovníky KHS pohlíženo především jako na státní úředníky, myslím, že možnost členství v ČAS je velice motivující a bylo by velkou škodou o tuto možnost přijít.

6. Shrnutí první části

V první části magisterské práce nejprve vymezují termín dalšího profesního vzdělávání, jako jednu ze stěžejních součástí řízení lidských zdrojů. Dále jsem uvedla základní zákonitosti procesu učení, kde shrnuji, že i když můžeme použít různé definice procesu učení, z fyziologického hlediska se vždy jedná o přirozený proces vytváření neuronových spojení v mozku, který umožňuje jedinci přizpůsobit se a přežít v neustále se měnícím životním prostředí. Proces učení vysvětlují čtyři hlavní teorie učení, ke kterým patří teorie upevňování správných reakcí, kdy se jedinci učí na základě spojení určitého typu chování s pozitivní nebo negativní reakcí okolí, druhá poznávací teorie je založena na studiu a zapamatování si faktografických informací, třetí teorie učení se ze zkušeností je založena na skutečnosti, že lidé se mohou učit ze svých zkušeností, pokud o nich přemýšlejí a získanými poznatky se snaží modifikovat své chování a pro poslední sociální teorii učení je základním zdrojem učení sociální interakce.

Proces učení není konstantní a graficky ho můžeme znázornit jako takzvanou křivku učení, pro kterou je charakteristická vysoká intenzita učení v první fázi, po které následuje fáze poklesu intenzity a po překonání poklesu dochází opět ke vzestupu intenzity procesu. Individuální intenzitu procesu učení pak ovlivňují další faktory, mezi tyto faktory patří motivátoři procesu, kteří zvyšují intenzitu učení a bariéry procesu, které intenzitu snižují. Efektivita procesu je dále podmíněna výběrem vzdělávací metody, prostředím ve kterém vzdělávání probíhá, osobností vzdělávajícího i vzdělávaného. Velmi důležité je poskytovat vzdělávajícím dostačenu zpětnou vazbu. Při tvorbě efektivního, ale zároveň ekonomického vzdělávacího programu je nezbytné přihlížet nejen k zákonitostem procesu učení a k faktorům, které tento proces ovlivňují, ale i ke specifickým potřebám jednotlivých věkových skupin.

Další profesní vzdělávání se týká vzdělávání dospělých, proto musí respektovat specifika této věkové skupiny. Mezi nejvýznamnější specifika patří skutečnost, že dospělí již mají určité životní zkušenosti, se kterými předávané poznatky konfrontují. Vhodnou metodou je tedy na základě zobecňování praktických zkušeností docházet k teoretickým poznatkům.

Při plánování vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci je důležité rozlišit, zda se bude jednat o odborné vzdělávání, které je zaměřené na získávání a prohlubování si znalostí a dovedností potřebných k efektivnímu výkonu konkrétního povolání, nebo zda se bude jednat o rozvoj pracovníků, který je zaměřený na budoucí rozvoj kariéry pracovníka, jeho růst. Prvním krokem při plánování vzdělávání a růstu pracovníků je identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků, následuje stanovení priorit vzdělávání a růstu pracovníků, konkrétní návrhy vzdělávacích programů a jejich rozpočty. Po realizaci vzdělávacího procesu následuje vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Existuje celá řada vzdělávacích metod, které lze rozdělit na samostatné vzdělávání a na vzdělávání probíhající v organizaci. Vždy platí, že organizace mohou pouze vytvářet vhodné podmínky k učení a rozvoji svých pracovníků, ale samotný proces učení se týká jednotlivců, nebo skupin pracovníků. Typ organizace, která cíleně vytváří vhodné podmínky pro vzdělávání a rozvoj svých pracovníků se označuje jako „učící se organizace“. Vzdělávání a rozvoj pracovníků na pracovišti může probíhat přirozeným způsobem, mimo vzdělávací programy a poté ho označujeme jako neformální vzdělávání na pracovišti. Naopak plánované a systematické využívání vzdělávacích programů označujeme jako formální vzdělávání na pracovišti. Formální vzdělávání neprobíhá pouze na pracovišti, řada vzdělávacích aktivit je zajišťována externě, většinou organizacemi, které se zabývají dalším vzděláváním dospělých. Při plánování formálního vzdělávání lze využívat celou řadu metod, které se od sebe liší například mírou podílu aktivity vzdělávaného a vzdělávajícího při procesu učení, stupněm individualizace, náročností na materiální vybavení, ale i účinností vzdělávací metody.

V závěrečné kapitole první části magisterské práce jsou uvedena specifika vzdělávání a rozvoje pracovníků KHS. Tato specifika jsou dána především legislativními požadavky a charakterem práce. Legislativní požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků KHS vycházejí ze zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění, kde je v § 82 odst. 1 uvedeno, že KHS jsou správním úřadem a zaměstnanci KHS jsou tedy zaměstnanci správního úřadu, na které se vztahuje usnesení vlády České republiky o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tato pravidla ustanovují principy a strukturu vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Dalším specifikem pracovníků KHS je možnost členství ve stavovských organizacích, například v České lékařské společnosti J.E.Purkyně nebo

v hygienické sekci Česká asociace sester. Mezi jedny z předních cílů stavovských společností patří podpora a organizování vzdělávacích akcí pro odbornou veřejnost, proto je členství ve stavovských organizacích velmi výrazným podpůrným faktorem dalšího profesního rozvoje a vzdělávání.

7. Analýza systému profesního vzdělávání odborných pracovníků Krajské hygienické stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze

Při analýze systému profesního vzdělávání odborných pracovníků KHS jsem vycházela ze studia platné legislativy, studia interních dokumentů, z již proběhlých výzkumů zaměřených na názory pracovníků na tuto oblast a realizovala jsem další prohlubující kvantitativní výzkum, zaměřený na názory a potřeby pracovníků v této oblasti. V uplynulých třech letech jsem se v souvislosti ve svou praxi při studiu již pokoušela získat názory pracovníků na systém péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků na KHS. Prvním pokusem o získání názorů na tento systém byl kvalitativní výzkum, který jsem prováděla před dvěma lety v rámci diagnostiky organizace. V tomto výzkumu jsem se po prostudování dokumentů podrobněji zaměřila na oblast lidí v organizaci, konkrétně na otázky motivace, odborného vzdělávání a profesního růstu. Na výsledky diagnostiky organizace jsem navázala při praxi ve druhém ročníku studia, kde jsem na základě provedené diagnostiky vytypovala tři organizační problémy a jeden z nich: systém dalšího profesního vzdělávání jsem si vybrala pro realizaci změny v organizaci. Změnu jsem zaváděla pouze v jedné části systému profesního vzdělávání a to v organizaci vlastních seminářů odboru hygieny práce. Na již realizovanou práci jsem se rozhodla navázat touto magisterskou prací, v rámci které jsem realizovala kvantitativní výzkum, který zjišťoval názory a potřeby pracovníků na systém dalšího profesního vzdělávání.

Nejprve jsem se rozhodla blíže představit analyzovanou organizaci.

7.1. Představení organizace

Krajské hygienické stanice jsou rozpočtovými organizacemi státní správy, zřizovanými, kontrolovanými a financovanými Ministerstvem zdravotnictví. Prioritou jejich činnosti je preventivně působit v ochraně veřejného zdraví a tím společnosti šetřit náklady spojené s léčbou chorob, které by bez preventivní činnosti vznikaly ve výrazně vyšší míře. Činnost krajských hygienických stanic usměrňuje Ministerstvo zdravotnictví každoročním vydáváním aktuálních metodických materiálů, podle kterých se sestavují kontrolní plány, které představují plán činnosti na nadcházející rok. V kontrolních plánech jsou stanoveny priority pro každý odbor na následující rok. Například

v metodickém materiálu na rok 2008 pro odbor hygieny práce byl stanoven nejen předepsaný počet kontrol na 1 pracovníka za týden, což bylo 1,75 kontroly, ale také procentuální rozdělení těchto kontrol do 3 prioritních oblastí stanovených pro rok 2008. Priority jsou určovány podle aktuálních potřeb a podle cílů Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V roce 2008 je předepsáno provést 50% kontrol v provozovnách s evidovanými pracemi v rizikových kategoriích, 30% v provozovnách s pracemi, které jsou spojeny s manipulací s břemeny ve druhé kategorii a 10% kontrol v provozovnách s evidovanými pracemi v kategorii druhé.

Z takto určených priorit je zřejmé, že letos budou kontrolována především pracoviště s rizikovými kategoriemi práce, která byla středem zájmu i v předloňském roce a že stále trvá velký zájem o problematiku spojenou s ruční manipulací s břemeny, která již byla hlavním tématem loňského roku. Smyslem kontrol není pouze zhodnotit stávající stav a případné změny, ale motivovat zaměstnavatele k zavádění různých preventivních opatření k ochraně zdraví pracovníků, například v případě ruční manipulace s břemeny je možnost edukovat pracovníky o správné manipulaci s břemeny, vybavit pracoviště správnou manipulační technikou, případně upravovat prostorové uspořádání pracoviště tak, aby se předešlo nejvíce rizikovým operacím.

O tom, jak byly kontrolní plány naplněny zpracovává každá hygienická stanice na počátku následujícího roku Zprávu o činnosti orgánů ochrany veřejného zdraví, kterou musí dle usnesení vlády č.969 ze dne 1.10.2003 předkládat ministr zdravotnictví vládě. V této zprávě je řešeno vše podstatné, co se týká činnosti hygienických stanic v předešlém roce. Například za odbor hygieny práce se zde vykazují počty stanovisek k preventivnímu dozoru, počty provedených kontrol a jejich zaměření, počty vydaných rozhodnutí o kategorizaci, počty udělených pokut a jejich celková výška, počty přešetřených stížností a oblastí, kterých se týkaly a počty hlášených a přešetřených chorob z povolání. Kvalita práce je sledována např. počtem odvolání proti vydaným rozhodnutím a způsobu, jak byla tato odvolání vyřešena. Přejde-li odvolání proti rozhodnutí, je nejprve celý materiál přezkoumán právním oddělením příslušné hygienické stanice a v případě, že je shledáno nějaké procesní pochybení, je toto rozhodnutí zrušeno již tzv. autoremedurou, kterou vydá právní oddělení. V případě, že procesní postup byl správný, je celý materiál předán k přezkoumání na Ministerstvo zdravotnictví, které rozhodne o oprávněnosti odvolání. Proto počet rozhodnutí zrušených

právním oddělením vypovídá o nedostatcích pracovníků v oblasti procesní a počet rozhodnutí zrušených ministerstvem o nedostatcích spíše v odborné sféře. Ve výroční zprávě je dále řešeno personální obsazení stanic, s důrazem na splnění kvalifikačních požadavků včetně informací o dalším vzdělávání pracovníků.

Krajských hygienických stanic je v České republice celkem 14, v každém kraji je umístěna jedna a jednu samostatnou má město Praha. Správní obvody krajských hygienických stanic a jejich sídla jsou taxativně vymezeny v příloze 2 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění. Aby byly jednotlivé pobočky co nejbližší provozovněm, které dozorují, jsou krajské hygienické stanice členěny na územní pracoviště. Rozmístění a správní okruh územních pracovišť zůstal téměř stejný jako před reformou Okresních hygienických stanic, kdy bylo sídlo stanice v okresním městě a spravovaným územím byl okres. Změnou je pouze to, že dnes je centrum územních pracovišť v krajském městě, je jedno pro celý kraj a z ostatních okresních hygienických stanic jsou územní pracoviště krajské hygienické stanice.

V dalším textu se již budu zabývat pouze Krajskou hygienickou stanicí Středočeského kraje se sídlem v Praze (dále jen „KHS“), která je nejen mým zaměstnavatelem, ale také organizací analyzovanou v této magisterské práci. KHS je rozčleněna na pobočku Centrum a 10 samostatných územních pracovišť. Součástí pobočky Centrum je management, krizový manažer, útvary náměstků a jednotlivé odbory. Management a útvary náměstků jsou společné pro všechna územní pracoviště celého kraje, odbory jsou zastoupeny na jednotlivých územních pracovištích. Odborů je celkem 6, jsou vytvořeny podle specializace na konkrétní oblast ochrany veřejného zdraví a jsou to: odbor hygieny práce, odbor hygieny obecné a komunální, odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání, odbor hygieny dětí a dorostu, protiepidemický odbor a samostatné oddělení zdravotní politiky a podpory veřejného zdraví. Útvary náměstků jsou celkem dva, jedná se o útvar personálně právního náměstka a útvar ekonomicko provozního náměstka. Útvar personálně právního náměstka se dále člení na oddělení personální, právní, kontrolní a informatiky, spisové služby, knihovnu a vzdělávání, referenta BOZP a PO. Tento útvar zajišťuje personální, právní, kontrolní a spisovou agendu KHS. Zabezpečuje vybavení pracovníků nezbytnými informačními systémy, další odborné vzdělávání zaměstnanců a poradenskou činnost v právních otázkách, vznikajících během činnosti

KHS. Útvar ekonomicko provozního náměstka se člení na oddělení ekonomických systémů, provozně technické a oddělení správy majetku. Tento útvar zajišťuje výkon účetních operací, výpočet a evidenci platů zaměstnanců a zabezpečuje materiální vybavení nezbytné k práci celé KHS.

KHS má celkem 3 úrovně managementu. V první úrovni managementu je ředitel organizace, který je v některých otázkách řízen Ministerstvem zdravotnictví. V druhé úrovni managementu jsou vedoucí odborů a náměstci. Ve třetí úrovni managementu jsou vedoucí oddělení.

7.2. Analýza systému personální práce KHS ve vztahu k péči o vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jak jsem již uvedla výše, k analýze systému personální práce KHS ve vztahu k péči o vzdělávání a rozvoj pracovníků jsem použila metody studia interních dokumentů a platné legislativy, ke zmapování názorů a potřeb pracovníků jsem použila již realizované výzkumy a realizovala jsem další prohlubující kvantitativní výzkum.

7.2.1. Zjištění získaná studiem interních dokumentů, legislativy a přímým pozorováním

7.2.1.1. Personální strategie

Podle mého zjištění je v organizaci velmi podceňován význam strategie řízení lidských zdrojů. Podíváme-li se blíže na práci personálního oddělení KHS zjistíme, že je převážně omezena na administrativu spojenou s uzavíráním a vypovídáním pracovních smluv. Jedná se tedy o „historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace.“ (10, str. 15) Myslím, že toto pojetí personální práce poškozuje především vlastní organizaci. Tím, že není věnována potřebná pozornost rozvoji a vzdělávání lidských zdrojů, zůstává potenciál lidského kapitálu pracovníků nevyužit. Těmito kroky se organizace značně ochuzuje o velikost svého organizačního kapitálu. Také samotní pracovníci cítí, že jim není věnována

dostatečná péče, což se jistě odráží v tom, jak pracovníci organizaci vnímají, v jejich loajalitě a v pracovním nasazení.

7.2.1.2. Vytváření a analýza pracovních míst

Oproti strategii řízení lidských zdrojů je vytváření a analýza pracovních míst prováděna velmi pečlivě. Každý pracovník má vypracovaný popis funkce, ve kterém jsou upraveny jeho kompetence. Tyto popisy funkce zpracovávají vedoucí oddělení. Výhodou je, že své pracovníky velmi dobře znají a mohou každému popisu funkce upravit podle individuálních schopností a oblastí, na kterou se pracovník specializuje, případně na kterou se bude specializovat v budoucnu. Popisy funkce jsou zpracovány ve dvou stejnopisech, jeden dostává pracovník a druhý si nechává jeho vedoucí. Popis funkce řeší i otázku podřízenosti a nadřízenosti. KHS je organizace s pevně stanovenou organizační strukturou, kde je otázka podřízenosti, nadřízenosti a zodpovědnosti fixně stanovena organizačním řádem. Popisy obsahují také seznamy pracovních povinností, které pracovník vyřizuje samostatně a které pod dohledem nadřízeného. Dále mají pracovníci zpracovány pověření orgánu ochrany veřejného zdraví, která vymezují, jaké činnosti je pracovník jménem KHS oprávněn vykonávat.

7.2.1.3. Personální plánování

Podle mých zjištění se personální plánování v KHS omezuje především na hledání souladu mezi aktuálními počty pracovníků a ministerstvem zdravotnictví předepsanými počty pracovníků. V organizaci platí v důsledku tohoto již několik let stop stav na příjem nových pracovníků a spíše dochází k pozvolnému a trvalému snižování počtu pracovníků stávajících. Až do začátku letošního roku se vzhledem k věkové struktuře pracovníků dařilo dosahovat předepsaného snižování pouhým penzionováním pracovníků. Vzhledem k plánovanému dalšímu snižování počtu pracovníků je možné usuzovat, že v průběhu letošního roku dojde k propouštění pracovníků v produktivním věku. Konkrétní pracovníky, kteří budou propuštěni, navrhuje vedoucí odborů a schvaluje personálně provozní náměstek spolu s ředitelem organizace.

7.2.1.4. Získávání a výběr pracovníků

Jak již bylo řečeno, není získávání a výběr pracovníků v organizaci v současné době aktuální otázkou. Podle ministerstvem zdravotnictví předepsaných počtů pracovníků má KHS stále nadstav, který je třeba postupně odstraňovat. Organizace má vypracovaný postup pouze pro výběr nových vedoucích pracovníků. Pohovoru s potenciálním vedoucím pracovníkem se účastní personálně provozní náměstek, někdy je přítomen i ředitel organizace. Pro příjem řadových odborných pracovníků žádný standardní postup není. Pohovoru s uchazečem o zaměstnání se vždy účastní jeho budoucí přímý nadřízený, tedy většinou vedoucí odboru a dále osoby, které si tento vedoucí přizve. U nových odborných pracovníků je podmínkou minimálně ukončené středoškolské vzdělání zdravotnického typu, nejlépe asistent hygienické služby z vyšší odborné školy, dále bakalář veřejného zdravotnictví, nebo příbuzného oboru zaměřeného na ochranu veřejného zdraví, případně lékař. U některých pozic je požadavkem vzdělání spíše technického směru, např. chemie. Dalšími požadavky je práce na PC a osobnostní předpoklady. O přijetí nebo nepřijetí rozhoduje vedoucí oddělení spolu s vedoucím odboru.

7.2.1.5. Řízení výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení výkonu a hodnocení pracovníků provádějí, ostatně jako většinu personální práce v organizaci linioví manažeři, tedy vedoucí oddělení. Tento postup je v souladu s posledními trendy. Ovšem nezbytným předpokladem, který není v organizaci dostatečně ošetřen je skutečnost, že linioví manažeři musí mít odpovídající znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání těchto činností. Vedoucí oddělení pomáhají řešit odborné problémy svých podřízených, kontrolují jejich práci a v neposlední řadě zpracovávají podklady pro různá hlášení a statistiky. Z těchto důvodů vedoucí oddělení zpravidla nemají na kvalitní personální práci čas, ani na ni nejsou kvalifikačně připravováni. Také nelze říct, že by personální oddělení plnilo svoji roli poradce a tvůrce strategií a připravovalo by vedoucím oddělení materiály, či jim bylo nějakým jiným výrazným způsobem nápomocno při realizaci jejich části personální práce.

Na KHS není prováděno žádné formální pravidelné hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Zpětnou vazbu na svou práci získávají pracovníci od vedoucích oddělení

pouze jako součást běžné pracovní činnosti. Rozsah a čas, který vedoucí pracovníci řízení a hodnocení pracovníků věnují, záleží zcela na jejich uvážení.

Také nejsou zpracovány žádné individuální plány osobního rozvoje. Myslím, že v důsledku toho se práce pro mnoho lidí stává rutinou, bez vidiny dalšího profesního rozvoje, což je velmi demotivující. Zvláště když uvážíme, že platové ohodnocení ve státní správě samo o sobě příliš motivující není, je škoda nevyužívat potencionálně silného zdroje motivace, a to profesního rozvoje.

7.2.1.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V souladu s pravidly stanovenými Vládou České Republiky v usnesení o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech ze dne 30.listopadu 2005 č. 1542, byl vydán ředitelem KHS vnitřní předpis č. 2/2006 o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správním úřadu. Tento vnitřní předpis de facto kopíruje obsah pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Pouze dochází k upřesnění některých termínů a k vymezení osob zodpovědných za konkrétní úkoly. Vnitřní předpis nabyl účinnosti dne 1.7.2006.

7.2.1.6.1. Vstupní vzdělávání

Orientace nového pracovníka je nově upravena ve vnitřním předpisu č. 2/2006 ředitele KHS o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců. Vstupní vzdělávání dle tohoto předpisu zahrnuje vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné. Vstupní vzdělávání úvodní zabezpečuje nejbližší nadřízený zaměstnanec a o ukončení této fáze vzdělávání informuje nadřízený zaměstnanec personálně právního náměstka a vedoucího odboru. Vstupní vzdělávání následné zprostředkovává, sleduje a vyhodnocuje útvar personálně provozního náměstka. Zajišťovatelem vstupního vzdělávání následného jsou externí dodavatelé vzdělávacích aktivit. Od účinnosti předpisu č. 2/2006 ředitele KHS, která byla stanovena na 1.červenec 2006 nepřišel na oddělení hygieny práce žádný nový pracovník, ani se mi nepodařilo v organizaci najít nikoho dalšího, kdo by po tomto termínu nastoupil, nebylo tedy možné posoudit, zda je při vstupním vzdělávání postupováno v souladu s tímto předpisem.

7.2.1.6.2. Prohlubující vzdělávání

Prohlubující vzdělávání pracovníků KHS je také nově upraveno ve vnitřním předpisu č. 2/2006 ředitele KHS o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců. Tento předpis rozděluje prohlubující vzdělávání do tří oblastí, jedná se o :

- Manažerské vzdělávání
- Jazykové vzdělávání
- Vzdělávání v dalších oblastech

U manažerského vzdělávání je v článku 7 vnitřního předpisu 2/2006 uvedeno, že se provádí podle přílohy č. 2 Pravidel stanovených vládou ČR, kde jsou uvedeny obecné náležitosti a požadavky na manažerské vzdělávání. Bližší údaje uvedeny bohužel nejsou. U jazykového vzdělávání se v článku 8 vnitřního předpisu 2/2006 uvádí, že „vybraný okruh míst v KHS s požadavkem na jazykovou kvalifikaci stanoví ředitel KHS“ (9, str.4) Ostatním zaměstnancům umožňuje KHS účast na jazykových kurzech poskytováním volna v pracovní době k návštěvě těchto kurzů. Platbu kurzů si tito zájemci zajišťují z vlastních zdrojů. Vzdělávání v dalších oblastech je asi nejvíce rozšířenou formou prohlubujícího vzdělávání na KHS.

7.2.1.6.2.1. Vzdělávání v dalších oblastech

Význam vzdělávání v dalších oblastech je pravděpodobně dán složitostí a rozsáhlostí odborné problematiky, která tvoří základ činnosti odborných pracovníků. Samozřejmě znalost správních postupů a legislativy je nezbytná k formální správnosti vykonávané činnosti, ale bez znalosti odborného základu není možné plnit poslání organizace. Myslím, že formální i věcná správnost činnosti jsou stejně důležité. I když někteří pracovníci stále odmítají přiznat formální stránce její důležitost, tvrdí, že jim jde předně o věc a nechtějí být byrokraty, je pravdou, že i věcně nejlepší rozhodnutí, pokud nebude vydáno v souladu se všemi předepsanými postupy, nebude právně platné a tedy vymahatelné. Na druhou stranu rizikem je i kladení příliš velkého důrazu na splnění všech stanovených pravidel, v jejichž stínu se může účel a smysl věci rychle ztratit. Toto však není pravidlem, a většina pracovníků si účelnost a smysluplnost svých rozhodnutí velmi pečlivě hlídá. S tím také souvisí to, že si je většina pracovníků vědoma nutnosti neustále se odborně vzdělávat a vzdělávací akce s odbornou tematikou se těší velké oblibě. Konkrétně na KHS jsou jednotlivými odbory pořádány zhruba každé 2 měsíce semináře s odbornou tematikou. Dále je pracovníkům, kteří o to projeví zájem,

umožňována účast na pravidelných konzultačních dnech Státního zdravotního ústavu. Z finančních důvodů je bohužel omezována účast na ostatních akcích, např. na seminářích pořádaných hygienickou sekcí České asociace sester, kurzech pořádaných Národním centrem ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, Pachnerových dnech pracovního lékařství v Rožnově pod Radhoštěm, Slezských dnech preventivní medicíny v Karviné a podobně. Je pravdou, že účast jednoho pracovníka např. na inovačním kurzu – hygienické problematiky osvětlení a UV záření v Národním centru ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů vyjde i s cestovním, ubytováním, a stravným na cca 3000Kč. Také kapacita na těchto kurzech je omezena, proto jsou vždy vybráni jen 2-4 zástupci z celého kraje, kteří poté informují ostatní. Výběr pracovníků, kteří se kurzu zúčastní provádí vedoucí odboru.

Také vedení KHS se snaží zajišťovat školení vlastními pracovníky. Tímto je umožněno proškolení velkého počtu pracovníků za minimální náklady. Tato situace nastala i při vydání nového správního řádu, kdy pracovníci právního oddělení KHS postupně seznamovali na seminářích pracovníky všech oddělení s problematikou. Toto školení bylo rozděleno do tří seminářů a většina pracovníků se ho měla možnost přímo účastnit. Za méně vydařené však zatím považují snahu získat zpětnou vazbu z tohoto školení. Zpětná vazba byla získávána formou testu znalostí, který školeným pracovníkům, bez předchozího upozornění, zadali školitelé. Snahu o kontrolu získaných znalostí považují za správnou, neboť se jedná o klíčový předpis, ale způsob jakým tak bylo učiněno považují za odporující zásadám andragogiky, „kdy hodnocení procesu učení je plánováno společně a předem se stanoví, kdy a co bude hodnoceno a jak by měl vypadat výsledek.“ (8, str. 112) V případě pracovníků z odboru hygieny práce nikdo předem o testu informován nebyl, a nemohl se tedy na něj připravit. Pracovníkům sice bylo umožněno do příslušného zákona o správním řádu nahlížet, ale protože o testu nikdo nevěděl, ani tato problematika neměla být na programu semináře, téměř nikdo ho neměl k dispozici. Následkem toho test nemonitoroval znalost použití zákona v praxi, což mělo být hlavním smyslem školení, protože v praxi má každý možnost do zákona nahlédnout a nejdůležitější je umět zákon použít a ne umět ho nazpaměť. Také se dá pochybovat o objektivnosti srovnání hodnocení mezi odbory, protože odbor hygieny práce byl prvním, kdo test psal a tato informace se samozřejmě neoficiálními cestami rozšířila i mezi pracovníky ostatních odborů, kteří se již na test mohli připravit.

Významnou vzdělávací aktivitou je pořádání e-learningové vzdělávání, kterého se účastnili všichni odborní pracovníci. Zatím proběhly tři kurzy o problematice Evropské unie, správního řádu a environmentální problematice. Kurz je přístupný na internetu, kde si má každý pracovník možnost prostudovat materiály a ve stanoveném termínu odpovědět na otázky závěrečného testu a ten poté odeslat. Celý kurz probíhá v elektronické podobě a po úspěšném složení každého závěrečného testu dostane pracovník osvědčení od Úřadu vlády České republiky, Institutu státní správy.

7.3. Již proběhlé výzkumy názorů pracovníků na systém rozvoje a vzdělávání na KHS

V předcházející kapitole jsem se věnovala zjištěním, která byla výsledkem studia interních dokumentů, legislativních předpisů a částečně také zúčastněného pozorování. V této kapitole shrnu poznatky, které jsem získala v minulých třech letech pomocí výzkumů, realizovaných na KHS v rámci mého studia.

Dále bych chtěla upozornit, že všechny proběhlé výzkumy byly realizované pouze na populaci pracovníků odboru hygieny práce, proto i navazující kvantitativní výzkum byl realizovaný na této populaci. Uvedená zjištění se tedy týkají především pracovníků hygieny práce, i když se domnívám, že situace mezi pracovníky ostatních odborů bude obdobná.

Prvním výzkumem zaměřeným na získávání názorů pracovníků na systém vzdělávání a rozvoje pracovníků na KHS, byla diagnostika organizace, kterou jsem prováděla v roce 2006. Při diagnostice organizace jsem se po prostudování dokumentů podrobněji zaměřila na oblast lidí v organizaci, konkrétně na otázky motivace, odborného vzdělávání a profesního růstu. Tato oblast pro mě byla nejzajímavější a samotnou mě velice zajímaly výsledky zkoumání. Pro výzkum jsem zvolila kvalitativní techniku polostandardizovaného rozhovoru. Kvalitativní způsob výzkumu jsem zvolila proto, že jsem zjišťovala podrobné informace o velmi malém množství lidí. Formu individuálních rozhovorů jsem se postupně ptala na přednosti naší organizace, oblasti vhodné pro změnu, pracovní motivaci, hodnocení vlastního profesního rozvoje, názor na zabezpečování odborného vzdělávání pracovníků KHS, informační kanály o konání odborně vzdělávacích seminářích, počet navštívených vzdělávacích akcí za rok a hodnocení proběhlého e-learningu.

Zkoumanou populací byl odbor hygieny práce v Centru, kde v době výzkumu pracovalo 15 pracovníků, já jsem se rozhovorů účastnila v roli tazatele, proto z maximálně možných 14 pracovníků se rozhovorů zúčastnilo 10 pracovníků, tj. 71 % zkoumané populace.

V otázce týkající se předností organizace panovala poměrně velká shoda, protože 6 participantů odpovědělo, že za největší přednost organizace považují její poslání, tedy ochranu veřejného zdraví. Mezi další přednosti organizace byly zahrnovány stabilita, kvalitní personál, který je schopen pracovat samostatně a díky územnímu členění dobrá dostupnost pro podnikatelské subjekty.

V otázce vhodných míst pro změny v organizaci se objevily tři dominantní názorové skupiny, které uváděly, že cílem změny by mělo být především zlepšení spolupráce uvnitř KHS, zlepšení přístupu KHS k odborným pracovníkům a celkové snížení administrativy. Zlepšení spolupráce bylo uváděno jak na úrovni spolupráce mezi odbory, tak i mezi zázemím KHS a odbornými pracovníky. Cílem zlepšení spolupráce mezi odbory by mělo být řešení problematiky dozorovaných objektů komplexně a ne izolovaně, pouze z hlediska jednotlivých odborů. Spolupráci mezi odbornými pracovníky a zázemím KHS (uváděno především právní oddělení a oddělení provozně technické) byla vytýkána především nepružnost, zdlouhavé vyřizování požadavků, neaktivní přístup pracovníků zázemí. U zlepšení přístupu k odborným pracovníkům bylo především uváděno plýtvání časem odborných pracovníků na neodborné činnosti (např. psaní obálek, objednávek a zakládání spisů apod.). Jednou byla uvedena nutnost zlepšení odměňování odborných pracovníků a kritizována celková rigidita organizace.

U otázky motivace panovala největší shoda a jako největší motivace bylo uváděno, že pracovníky jejich práce baví a vidí výsledky své práce, tedy vliv na zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců. Dále byla uváděna komunikace s lidmi, vztahy na pracovištích, možnost samostatné práce, různorodost práce, peníze a volná pracovní doba.

V otázce hodnocení profesního rozvoje téměř všichni ocenili vstřícný přístup vedení, které umožňuje účast na neplacených seminářích bez omezení. Jako problém byla

označována omezenost finančních zdrojů KHS. Někteří pracovníci byli ochotni si část poplatků na vzdělávací akce hradit sami.

Negativního hodnocení se dostalo spíše způsobu, jak KHS odborné vzdělávání svých pracovníků zabezpečuje. Byla zmiňována absence systému a za nejcharakterističtější způsob byl označen styl „udělej si sám“. Téměř všichni pracovníci si vzdělávací akce vyhledávají sami na internetu. Velká část pracovníků si sama hradí členství v různých profesních organizacích, a proto dostávají na vzdělávací akce vlastní pozvánky.

U otázky řešící počet absolvovaných akcí a jejich přínos bylo uváděno, že se každý pracovník účastní minimálně 10 vzdělávacích akcí za rok. Zde byl kritizován především rozdílný přístup vedení KHS k jednotlivým odborům a úroveň některých vzdělávacích akcí.

U e-learningových kurzů byla oceněna především forma kurzu, bez nutnosti někam docházet. Za slabou stránku kurzu bylo označeno velké množství studijního materiálu, nedostatek času a žádná motivace pro studium a jednou zazněl kritický názor na malou specifickou na praktické využití v jednotlivých odborech.

Všichni dotazovaní by uvítali další vzdělávání zaměřené především na odbornou problematiku, dalšími oblastmi vzdělávání, které by respondenti uvítali byl rozvoj jazykových znalostí, informace o aktuálních změnách právních předpisů a rozvoj komunikačních dovedností.

Z výsledků diagnostiky jsem vytypovala tři organizační problémy:

- spolupráci uvnitř KHS,
- vysokou administrativní zátěž odborných pracovníků,
- systém dalšího profesního vzdělávání odborných pracovníků.

Pro zavádění změny jsem si vybrala část problému číslo tři, který se týkal systému dalšího profesního vzdělávání pracovníků. Řešení ostatních problémů zatím nebylo v mých možnostech, neměla jsem ani silnou koalici usilující o změnu, ani dostatek finančních zdrojů, které by si tyto změny vyžádaly. Snažila jsem se tedy o změnu v pořádání a průběhu odborných seminářích odboru hygieny práce, které jsou součástí

systemu dalšího profesního vzdělávání. Jednalo se jeden z tzv. mělkých zásahů, při kterém dochází k vyladování organizačních procesů. Tuto část problému jsme si vybrala z důvodu dobré ovlivnitelnosti těchto seminářů. Jsem si vědoma toho, že kritizován byl celý systém dalšího vzdělávání, ale změna celého systému byla předmětem nového příkazu ředitele KHS č. 2/2007, který prakticky kopíruje obsah usnesení Vlády České republiky č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005, kterým se stanoví Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Podrobněji se tomuto vnitřnímu předpisu věnuji v samostatné kapitole č. 7.2.1.6. V době plánování změny jsem předpokládala, že se tento vnitřní předpis s účinností od 1.7.2006 ještě nestihl plně promítnout do reality, proto jsem se nezabývala hodnocením celého systému a hledala jsem možnosti změn pouze v jedné jeho části, tedy v seminářích hygieny práce.

Semináře hygieny práce jsou pořádány jednou za 2 měsíce. Iniciátorkou je vedoucí odboru, která vybírá témata, zve přednášející i účastníky. Účastníky jsou zástupci oddělení hygieny práce jednotlivých územních pracovišť KHS. Většinou se semináře účastní vedoucí oddělení hygieny práce na územním pracovišti spolu s dalším pracovníkem, či pracovníky. Oddělení hygieny práce v centru se zpravidla účastní celé, protože jeho pracovníci zajišťují přípravu občerstvení a technického vybavení.

Zavedením změny jsem chtěla zvýšit kvalitu a přínos seminářů pro profesní růst pracovníků. Jako výchozí bod pro zavádění změny jsem se rozhodla zavést monitoring zpětné vazby po skončení semináře odboru hygieny práce, který se podařilo zrealizovat v únoru 2008. Cílem monitoringu nebylo pouze vyhodnotit proběhlý seminář, ale také více zapojit účastníky do výběru témat pro semináře následující.

Při celkovém počtu 33 účastníků se vrátilo 29 vyplněných dotazníků. Dotazník je přílohou č. 1.

Ve výsledku bylo s průběhem semináře nejvíce, tedy 25 pracovníků spokojených, 2 pracovníci se nedokázali rozhodnout a zvolili variantu nevím, jeden pracovník byl velmi spokojený a jeden nespokojený. V otázce dvě panovala největší shoda, když 100% pracovníků zvolilo odpověď, že dnešní seminář pro ně byl přínosný. Jako nejčastější důvody, proč tomu tak bylo, pracovníci uváděli: získání nových informací, řešení konkrétních případů, odpovědi zástupce právního oddělení na konkrétní dotazy z praxe,

porovnávání zkušeností a sjednocování postupů mezi územními pracovišti. Sjednocování postupů je velmi důležité a nejvíce se tato potřeba projevuje u společností, které mají více provozoven, rozmístěných po celém kraji. Na jednu stranu nelze centrálně určit, že všechny práce u takové společnosti zařadíme do stejných kategorií, protože jednotlivé provozovny se mohou velmi lišit například ve vybavení, údržbě pracoviště a technologií. Na druhou stranu, v případě, že se pracoviště příliš neliší a každé územní pracoviště posoudí práci významně jinak, nevypadá tento postup seriózně. Proto je vzájemné konzultování velmi výhodné a z dotazníků je vidět, že si toto pracovníci uvědomují. Zajímavé bylo, že do odpovědi na tuto podotázku, která byla formou otevřené otázky, zahrnuli dva pracovníci i výtky k průběhu semináře. Jeden respondent konkrétně uvedl, že nepochopil problematiku gescí u potravinářských provozů, druhý pouze obecně uvedl, že ne všechno pochopil. Přestože byl účastníkům dáván prostor pro případné dotazy je zřejmé, že lidé se stále stydí veřejně zeptat a raději odjíždějí s nejasnou odpovědí. Tyto dluhy únorového semináře jsem uvedla vedoucí odboru do hodnocení zpětné vazby a při příštím semináři jsme se k problematice gescí u potravinářských provozů vrátili. U druhé otázky bohužel nebylo uvedeno, co konkrétně bylo nejasného, nebylo tedy možné tomuto pracovníkovi problém vyjasnit. Dále věřím, že tento přístup pomůže k přesvědčení, že vyplňování zpětné vazby není pouze samoúčelné papírování bez konkrétního užítku.

Třetí otázka hodnotila zaujetí jednotlivými tématy. Při únorovém semináři byly na programu celkem čtyři body, každý pracovník tedy umístil na úsečku čtyři očíslované body. Nejvíce bodů se umístilo v intervalu míry zaujetí 75-100%, celkem zde bylo 54 bodů. Druhý největší počet byl v intervalu 50-75%, zde bylo 29 bodů. Počet bodů klesal směrem k nule, v intervalu 25-50% bylo 23 bodů a v intervalu 0-25% bylo pouze 8 bodů. Body 1 až 3 se nejčastěji umístily u intervalu míry zaujetí 75-100%, bod 4 se umístil s dvakrát shodným nejvyšším počtem uvedením v intervalech 50-75% a 75-100%.

Otázka čtyři byla zaměřená na budoucí semináře a odborná témata, o která by měli pracovníci zájem. Dosud vybírala témata vedoucí odboru, ale nutno podotknout, že na každém semináři byly pracovníci vyzýváni, aby zasílali své náměty vedoucí odboru mailem. To, že by někdo své náměty skutečně zaslal se stávalo spíše výjimečně. Touto otázkou jsem chtěla zaktivizovat pracovníky a více je zapojit do organizace seminářů. Je

potěšitelné, že většina respondentů uvedla své náměty, které budou ještě v letošním roce využity. Osm pracovníků žádné náměty neuvedlo.

Poslední otázkou jsem se pracovníků ptala, zda mají zájem vyjadřovat se k náplni a průběhu seminářů, například vyplňování krátkých dotazníků. Tuto otázku jsem zadala, protože neochota k vyplňování dotazníků je všeobecně známá, ale zajímalo mě, kolik pracovníků nebude litovat této minimální námahy a bude mít zájem aktivně se vyjadřovat a tím ovlivňovat náplň seminářů. Ve výsledku pouze 11 pracovníků mělo zájem vyjadřovat se k seminářům a plných 18 pracovníků zájem nemělo. Tento výsledek se dal pravděpodobně očekávat. Pracovníci nejsou zvyklí vyplňovat dotazníky, jedná se všeobecně o neoblíbenou činnost a zatím neměli možnost se přesvědčit o užitečnosti tohoto počínání.

7.4. Nový výzkum názorů pracovníků odboru hygieny práce na systém profesního vzdělávání pracovníků KHS

Na provedené výzkumy jsem se rozhodla navázat kvantitativním výzkumem zaměřeným na názory pracovníků odboru hygieny práce na systém profesního vzdělávání na KHS. Hlavní výzkumnou otázkou bylo, zda pracovníkům vyhovuje systém dalšího profesního vzdělávání nastavený příkazem ředitele č. 2/2006 o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správním úřadu. Dále jsem zjišťovala, jaké jsou názory pracovníků na systém profesního vzdělávání na KHS, zda systém uspokojuje jejich vzdělávací potřeby, jaká je spokojenost se systémem a zda je rozdíl v hodnocení systému mezi pracovníky hygieny práce pracujícími přímo v pobočce Centrum a na ostatním územních pracovištích.

7.4.1. Hlavní hypotéza

Hlavní hypotézou výzkumu bylo tvrzení, že nový systém vzdělávání nebude přijímán všemi pracovníky stejně. Spokojenost s tímto systémem bude ovlivněna aktivitou, motivací, potřebou vzdělávání a počtem navštívených vzdělávacích akcí.

7.4.2. Pracovní hypotézy

Hlavní hypotézu jsem rozložila do následujícího souboru čtrnácti pracovních hypotéz.

H1: Pozitivní hodnocení nového systému vzdělávání je častější u pracovníků aktivnějších, než u ostatních.

H2: Pracovníci pracoviště v Centru budou se systémem vzdělávání spokojenější než pracovníci na územních pracovištích.

H3: Míra spokojenosti s novým systémem vzdělávání roste s pracovní motivací.

H4: Míra spokojenosti s novým systémem vzdělávání roste s potřebou vzdělávání.

H5: Míra spokojenosti s novým systémem vzdělávání roste s počtem navštívených akcí.

H6: Míra spokojenosti s počtem navštívených akcí poroste s počtem navštívených akcí.

H7: Aktivnější pracovníci navštíví za rok více vzdělávacích akcí, než pracovníci méně aktivní.

H8: Téměř všichni pracovníci deklarují, že mají zájem dále se vzdělávat, ale aktivně se na tomto procesu podílí jen část z nich.

H9: Ne všichni pracovníci, kteří tvrdí, že mají zájem se vzdělávat, mají skutečnou potřebu vzdělávání.

H10: S rostoucí délkou pracovního poměru na KHS se bude snižovat potřeba dalšího vzdělávání. Lidé budou více upadat do stereotypu.

H11: Největší potřebu vzdělávání budou mít pracovníci, kteří dokončili poslední formalizované vzdělávání před 3, ale ne více než před 10 lety. Předpokládám, že krátce po ukončení studia a nástupu do zaměstnání jsou zahlceni velkým množstvím nových informací, které se jim podaří během 3 let zpracovat, získat určitou praxi a pocítí potřebu

dalšího rozvoje. U pracovníků, u kterých uběhlo více jak 10 let od posledního formalizovaného vzdělávání, vidím určité riziko přechodu do stereotypu, prioritu rodinného života.

H12: Lidé, kteří přijímají změny pozitivně budou mít vyšší potřebu vzdělávání, naopak lidé, kteří mají negativní vztah ke změnám, budou neustálou potřebou vzdělávat se frustrováni

H13: Méně aktivní pracovníci nezpozorovali změnu systému vzdělávání.

H14: Vedoucí pracovníci budou lépe informováni o systému vzdělávání na KHS, než odborní pracovníci. Protože příkazy ředitele, které tuto oblast upravují jsou adresovány primárně jim, i když povinnost prokazatelně se seznámit se všemi příkazy mají všichni pracovníci

7.4.3. Popis metodologie a zkoumané populace

Pro tuto část analýzy názorů pracovníků odboru hygieny práce na systém profesního vzdělávání na KHS jsem zvolila kvantitativní dotazníkové šetření. Zkoumanou populací byli pracovníci odboru hygieny práce (dále jen „HP“) KHS. Na pracovišti odboru HP pracuje celkem 51 osob, já jsem se výzkumu účastnila v roli výzkumnice, proto bylo celkem osloveno 50 pracovníků HP KHS. Ve zkoumané populaci můžeme identifikovat dvě dimenze strat, první stratifikace je dle rozdělení na pracoviště v Centru a na 10 územních pracovišť a druhá stratifikace rozděluje populaci na vedoucí pracovníky a na odborné pracovníky SŠ, nebo VŠ. Každému pracovníkovi HP KHS byl dotazník zaslán e-mailem. Vrátilo se celkem 39 vyplněných dotazníků, což reprezentuje 78% zkoumané populace. Reálný poměr pracovníků mezi pracovištěm Centrum a ostatními územními pracovišti je 12 (24%) pracovníků v Centru a 39 (76 %) pracovníků na územních pracovištích. Mezi respondenty bylo 9 (23%) pracovníků z pracoviště v Centru a 30 (77%) pracovníků z ostatních územních pracovišť. Reálný poměr mezi vedoucími a odbornými pracovníky je na HP KHS 12 (24%) vedoucích k 39 (76 %) odborným pracovníkům. Ve zúčastněném vzorku populace se podařilo dosáhnout poměru 9 (23%) vedoucích ke 30 (77%) odborným pracovníkům.

Pro dosažení vyšší reliability a validity výzkumu byly klíčové znaky zjišťovány tzv. součtovými proměnnými. Jako klíčové znaky pro výzkum byly zvoleny ukazatele : aktivita při vzdělávání, obecná motivace k práci, potřeba vzdělávání a spokojenost se systémem vzdělávání.

Kontrolními znaky byly : věk, pohlaví, vzdělání, obecný názor na změnu, celková spokojenost se životem a celkové hodnocení vývoje organizace.

7.4.4. Kontrolní znaky zkoumaného vzorku populace pracovníků HP KHS

Z hlediska věkového složení skupiny respondentů byla nejpočetněji zastoupena věková skupina 50 a více let s 15 respondenty, dále bylo 10 respondentů ze skupiny 40 až 50 let, 8 respondentů bylo ze skupiny 20 až 30 let a nejméně 6 respondentů bylo z věkové skupiny 30-40 let. Tato věková struktura se výrazně neodlišuje od věkové struktury celé populace HP KHS.

Mezi respondenty byli 4 muži a 35 žen. Dá se tedy konstatovat, že výzkumu se zúčastnili všichni muži zkoumané populace.

Z hlediska vzdělávání bylo ve skupině respondentů 18 (46%) středoškolsky vzdělaných a 21 (54%) vysokoškolsky vzdělaných respondentů. V celé populaci pracovníků HP KHS je 24 (47%) středoškolsky vzdělaných a 27 (53%) vysokoškolsky vzdělaných osob. Skupina respondentů tedy téměř přesně kopírovala rozložení středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných osob v celé populaci HP KHS.

Mezi pracovníky HP KHS převládal v otázce obecného názoru na změnu názor, že se jedná o přirozenou součást života, kdy tuto možnost vybralo 20 (51%) respondentů. Druhá nejpočetněji zastoupená skupina s 15 (38%) respondenty vnímala změny jako důvod k obavám. Pouze 3 (8%) respondenti vnímali změny jako příležitost k pozitivní změně.

V otázce celkové životní spokojenosti hodnotili téměř všichni respondenti svou životní spokojenost jako velmi dobrou, nebo dobrou. 2 (5%) respondenti zvolili možnost velmi spokojen, nejvíce, tedy 22 (56%) respondentů, zvolilo odpověď spokojen, 10 (26%)

respondentů zvolilo odpověď spíše spokojen Neutrální možnost si zvolili 4 (10%) respondenti, a jako spíše nespokojen se cítil pouze 1 (3%) respondent. Dá se tedy konstatovat, že ve skupině respondentů se neobjevily žádné extrémní názory na životní spokojenost, které by mohly ukazovat na vychýlenost vzorku populace.

Celkový směr vývoje organizace hodnotila většina pracovníků spíše negativně. 9 (23%) respondentů hodnotilo vývoj KHS neutrálně, 6 (15%) respondentů hodnotilo vývoj jako spíše k lepšímu, 4 (10%) respondenti volili možnost k lepšímu, celkově tedy 10 (26%) respondentů hodnotilo trend vývoje pozitivně. Plných 20 (51%) respondentů hodnotilo trend vývoje organizace negativně, z toho 11 (28%) respondentů volilo možnost spíše k horšímu, 4 (10%) respondenti možnost k horšímu a 5 (13%) respondentů volilo možnost rozhodně k horšímu.

7.4.5. Hlavní zjištění

Hlavní hypotézou výzkumu bylo tvrzení, že nový systém vzdělávání nebude přijímán všemi pracovníky stejně. Spokojenost s tímto systémem bude ovlivněna aktivitou, motivací, potřebou vzdělávání a počtem navštívených vzdělávacích akcí.

Z výsledků provedeného výzkumu je zřejmé, že i když je konkrétní znalost systému vzdělávání na KHS mezi pracovníky velice nízká, přijetí systému vzdělávání je převážně kladné. Nikdo z oslovených pracovníků HP KHS neuvedl způsob, jak je systém vzdělávání na KHS formalizován, nicméně 44% pracovníků s ním bylo spokojeno a 56% dokonce nadprůměrně spokojeno. Předpoklad, že spokojenost se systémem vzdělávání bude ovlivňovat aktivita pracovníků, byl výzkumem prokázán. Nejvíce spokojeni se systémem vzdělávání byli pracovníci průměrně aktivní, pracovníkům v kategorii nejvíce aktivních zřejmě nový systém vzdělávání příliš nevyhovuje, protože z nich nebyl se systémem nadprůměrně spokojen nikdo. Rozdíl mezi spokojeností mezi pracovníky HP KHS na pracovišti v Centru a ostatními územními pracovišti výzkumem prokázán nebyl. Také nebyla výzkumem prokázána jednoznačná souvislost mezi množstvím navštívených vzdělávacích akcí a spokojeností se systémem vzdělávání. Předpokládaný vztah, že s počtem navštívených vzdělávacích akcí poroste spokojenost se systémem vzdělávání se nepotvrdil. Předpoklad, který se potvrdil, se týkal motivace a uváděl, že nejvíce motivovaní pracovníci budou se systémem vzdělávání nejspokojenější. Z otázek

zaměřených na vliv potřeby vzdělávání na spokojenost se systémem vzdělávání vyplynulo, že nejspokojenější se systémem vzdělávání jsou pracovníci s průměrnou vzdělávací potřebou.

7.4.6. Podrobná zjištění

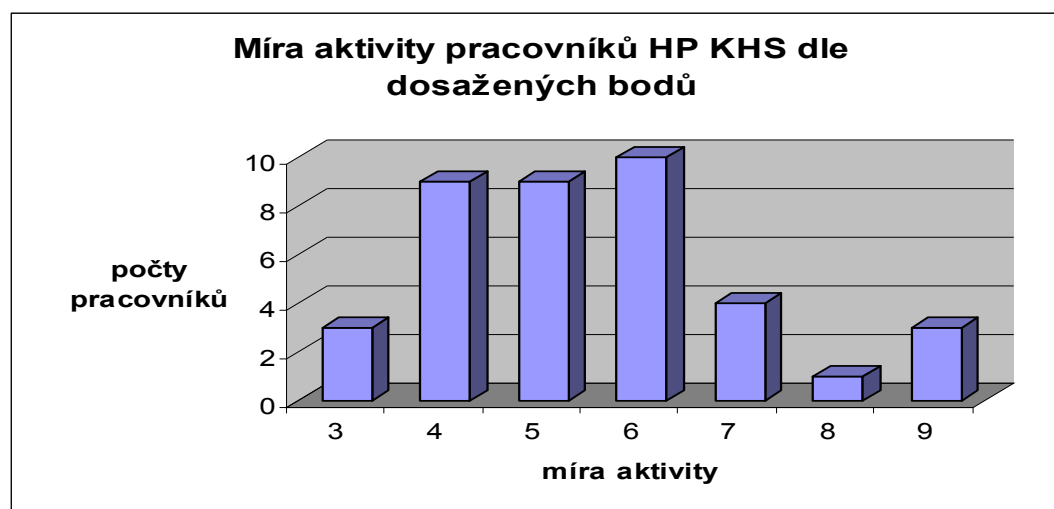
7.4.6.1. Klíčové znaky

7.4.6.1.1. Aktivita při vzdělávání

Jedna z nejdůležitějších proměnných, kterou byla samostatná aktivita pracovníků při vzdělávání, byla zjišťována pomocí 5 dílčích otázek. Otázky zjišťovaly samostatné vyhledávání vzdělávacích akcí, znalost interních předpisů, upravujících oblast dalšího profesního vzdělávání, členství v profesních organizacích, ochotu samostatně si hradit část nákladů na vzdělávací akce a počet účastí na vzdělávacích akcích v posledním roce.

Nejvíce mohli aktivní pracovníci dosáhnout počtu 12 bodů, tohoto výsledku mezi pracovníky HP KHS nedosáhl nikdo. Pracovníci HP KHS se pohybovali mezi 3 až 9 dosaženými body, průměrný počet bodů byl 5.

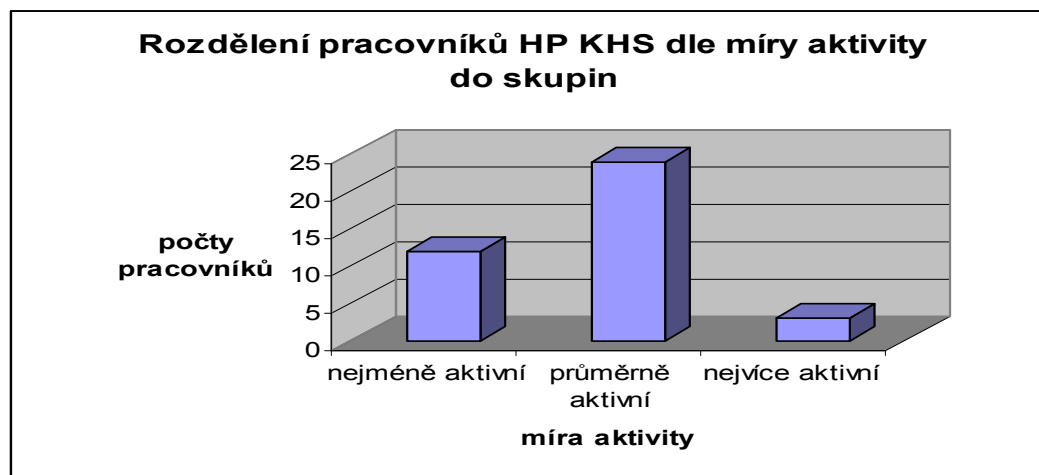
Graf č.1 – Míra aktivity pracovníků HP KHS dle dosažených bodů



Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Pokud by byli pracovníci HP KHS rozděleni dle dosažených bodů do skupin, kdy by nejméně aktivní dosáhli 0 až 4, průměrně aktivní 5 až 8 a nejvíce aktivní 9 až 12 bodů, bylo by rozdělení populace následující :

Graf č.2 – Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry aktivity do skupin



Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

7.4.6.1.2. Obecná motivace k práci

Obecná motivace k práci byla zjišťována pomocí souboru 4 otázek, kdy měli pracovníci zhodnotit důvody, proč dělají svou práci. Otázky byly zaměřeny především na smysluplnost a praktický přínos práce, nejen pro veřejnost, ale i pro samotné pracovníky HP KHS.

Nejvíce motivovaní pracovníci mohli dosáhnout počtu 16 bodů, tohoto výsledku dosáhli 2 pracovníci, průměrný počet bodů byl 12.

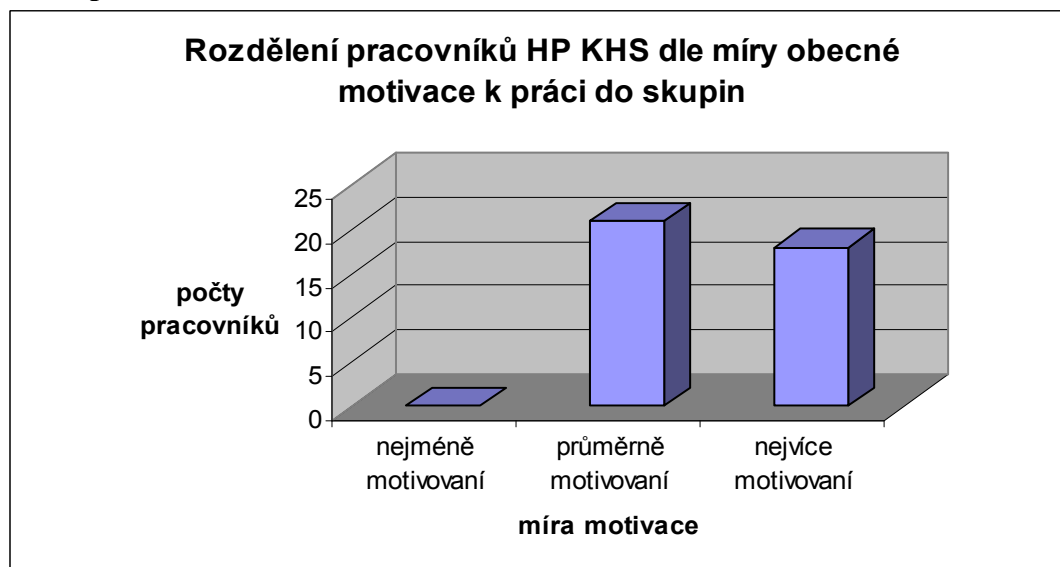
Graf č.3 – Obecná motivace k práci pracovníků HP KHS dle dosažených bodů



Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Pokud by byli pracovníci HP KHS rozděleni dle dosažených bodů do skupin, kdy by nejméně motivovaní dosáhli 0 až 8 bodů, průměrně motivovaní 9 až 12 bodů a nejvíce motivovaní 13 až 16 bodů, bylo by rozdělení populace následující :

Graf č.4 – Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry obecné motivace k práci do skupin



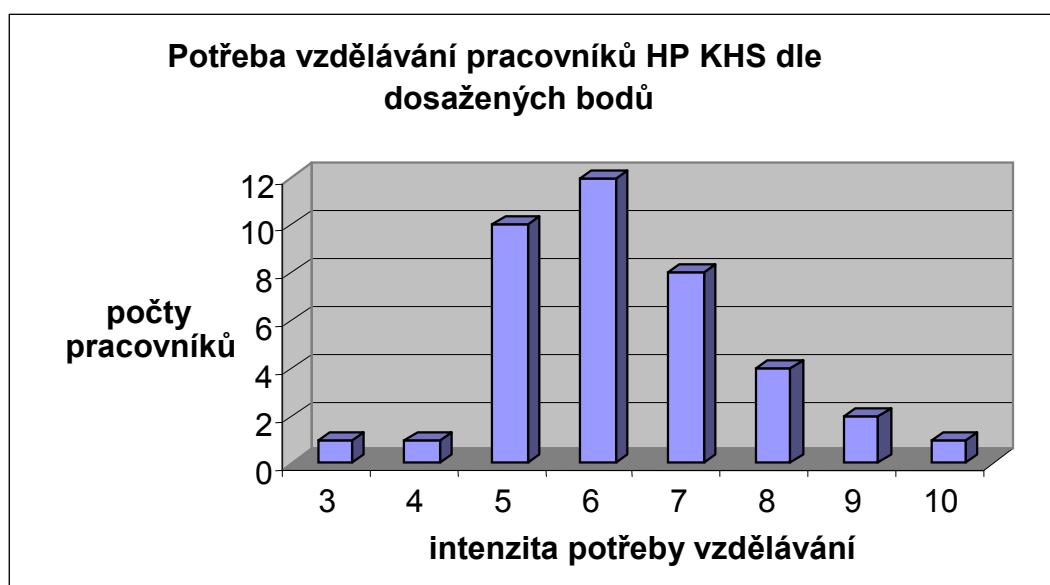
Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

7.4.6.1.3. Potřeba vzdělávání

Potřeba vzdělávání byla hodnocena souborem 4 otázek, které byly zaměřeny především na hodnocení míry samostatné aktivity při vyhledávání vzdělávacích akcí, ochoty podílet se na spolufinancování vzdělávacích akcí, zájmu o osobní rozvoj a kvalitní výkon práce.

Nejvyššího možného počtu 10 bodů dosáhl 1 pracovník, průměrně dosahovali pracovníci 6 bodů.

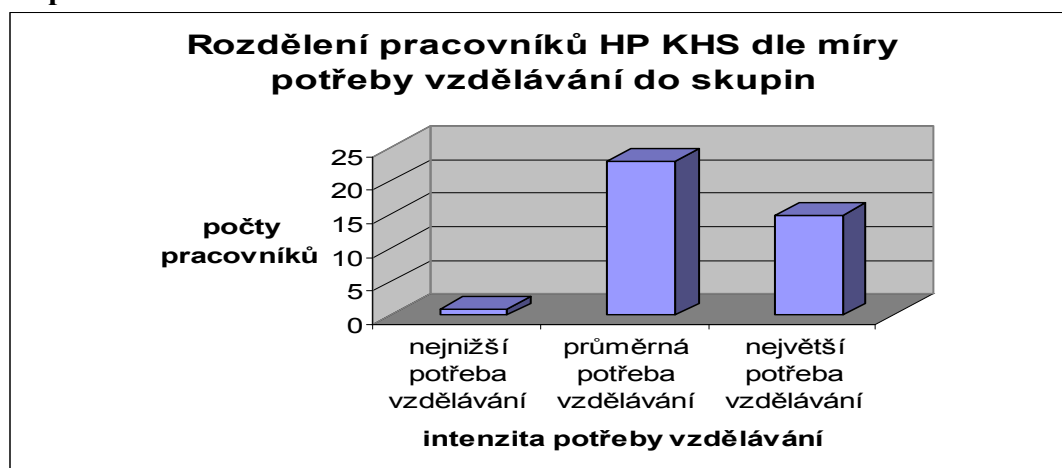
Graf č. 5 – Potřeba vzdělávání pracovníků HP KHS dle dosažených bodů



Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Při rozdělení pracovníků HP KHS dle dosažených bodů do skupin, kdy pracovníci s nejmenší potřebou vzdělávání dosáhli 0 až 3 bodů, pracovníci s průměrnou potřebou vzdělávání dosáhli 4 až 6 bodů a pracovníci s nejvyšší potřebou vzdělávání dosáhli 7 až 10 bodů, bylo rozdělení populace následující :

Graf č.6 - Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry potřeby vzdělávání do skupin



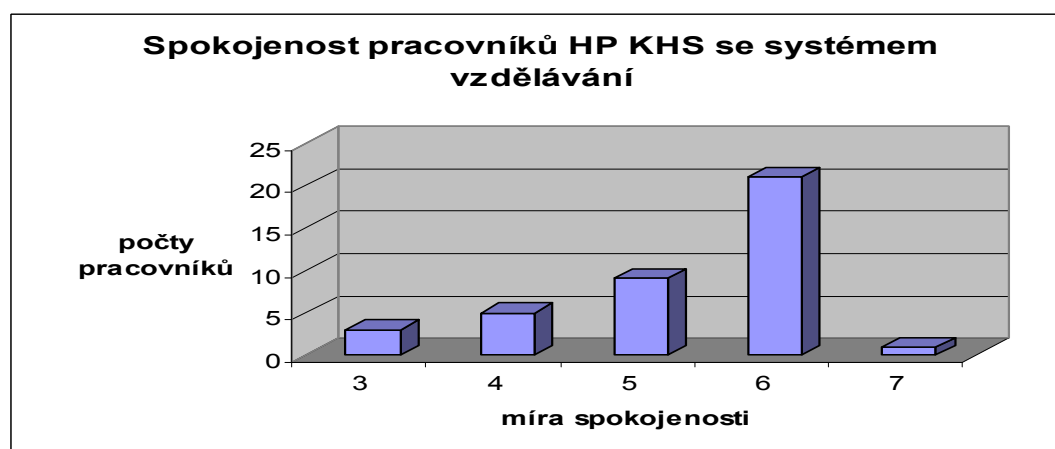
Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

7.4.6.1.4. Spokojenost se systémem vzdělávání

Spokojenost se systémem vzdělávání byla zjišťována jako míra spokojenosti s informováním o možnostech vzdělávání ze strany KHS a s organizačním zajišťováním účasti pracovníků na vzdělávacích akcích.

Nejvyšší možné míry spokojenosti se systémem vzdělávání, která byla reprezentována dosažením 8 bodů, nedosáhl žádný pracovník. Průměrně dosahovala spokojenost pracovníků se systémem vzdělávání 5 bodů.

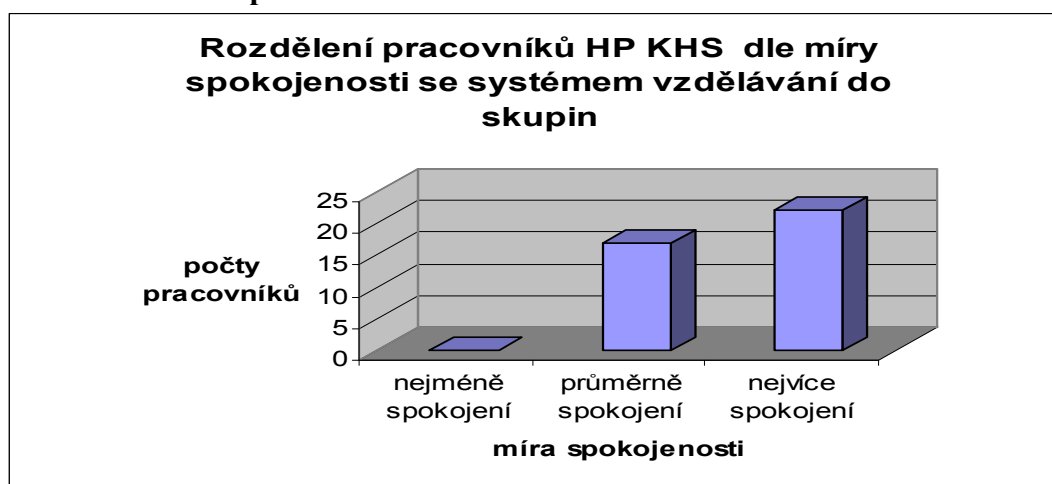
Graf č. 7 Spokojenost pracovníků HP KHS se systémem vzdělávání



Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Při rozdělení pracovníků HP KHS dle dosažených bodů do skupin, kdy pracovníci nejméně spokojeni se systémem vzdělávání dosáhli 0 až 2 bodů, pracovníci průměrně spokojeni se systémem vzdělávání 3 až 5 bodů a pracovníci nejvíce spokojeni se systémem vzdělávání dosáhli 6 až 8 bodů, bylo rozdělení populace následující :

Graf č.8 Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry spokojenosti se systémem vzdělávání do skupin



Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

7.4.6.2. Pracovní hypotézy

7.4.6.2.1. Pracovní hypotéza č.1 : Pozitivní hodnocení nového systému vzdělávání je častější u pracovníků aktivnějších, než ostatních.

Při stanovování této hypotézy, jsem vycházela z předpokladu, že míra spokojenosti s novým systémem vzdělávání bude ovlivněna mírou aktivity jednotlivých pracovníků. Předpokládala jsem, že u aktivnějších pracovníků bude nový systém vzdělávání hodnocen pozitivněji, než u pracovníků méně aktivních.

Jak již bylo uvedeno výše, výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že celkově je 22 pracovníků s novým systémem vzdělávání nejvíce spokojeno a ostatních 17 pracovníků je s novým systémem vzdělávání průměrně spokojeno, do skupiny nejméně spokojeni se nezařadili žádní pracovníci. Pokud se budeme zabývat

podrobnějším rozdělením zjistíme, že nejvíce 65% průměrně spokojených pracovníků se nachází ve skupině průměrně aktivních pracovníků. Rozdělení ostatních, průměrně spokojených pracovníků do skupin s nejnižší a nejvyšší aktivitou je shodně po 18%. Ve skupině s novým systémem vzdělávání nejvíce spokojených pracovníků také pocházelo nejvíce 59% pracovníků ze skupiny průměrně aktivních, zbývajících 41% nejvíce spokojených pracovníků pocházelo ze skupiny s nejnižší samostatnou aktivitou při vzdělávání. Žádný pracovník s nejvyšší samostatnou aktivitou při vzdělávání nebyl s novým systémem vzdělávání nejvíce spokojen.

Tabulka č. 1 Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k míře aktivity pracovníků HP KHS

		Míra aktivity rozdělená do skupin			
Spokojenost	Data	Nejnižší aktivita	Průměrná aktivita	Nejvyšší aktivita	Celkový součet
Průměrně spokojeni	Počet z spokojenost Procenta	3 18%	11 65%	3 18%	17 100%
Nejvíce spokojeni	Počet z spokojenost Procenta	9 41%	13 59%	0 0%	22 100%
Celkem Počet z spokojenost		12	24	3	39
Celkem Procenta		31%	62%	8%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Lze tedy shrnout, že pracovní hypotéza přesně neodpovídá zjištěné skutečnosti, protože nejvíce pracovníků HP KHS, kteří jsou s novým systémem vzdělávání nejvíce spokojeni patří do skupiny průměrně aktivních. Z výše uvedených zjištění je také možné odvozovat, že nový systém vzdělávání příliš nevyhovuje nejvíce samostatným pracovníkům, neboť se ve skupině nejvíce spokojených s nejvyšší samostatnou aktivitou neumístil žádný pracovník.

7.4.6.2.2. Pracovní hypotéza č.2: Pracovníci v Centru budou s novým systémem vzdělávání spokojenější než pracovníci na územních pracovištích.

Pracovní hypotézou č. 2 jsem chtěla ověřit, zda má umístění pracoviště vliv na spokojenost se systémem vzdělávání. Porovnávalo bylo pracoviště v Centru, které

má nejbližší k managementu organizace a ostatní územní pracoviště, která jsou rozmístěna po Středočeském kraji.

Ze zjištěných dat je zřejmé, že v kategorii se vzdělávacím systémem průměrně spokojených pracovníků bylo nejvíce (76%) na územních pracovištích a 24% bylo pracovníků z Centra. V kategorii se vzdělávacím systémem nejvíce spokojených pracovníků bylo opět nejvíce (77%) pracovníků z územních pracovišť a 23% bylo pracovníků z Centra.

Tabulka č.2 Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k umístění pracoviště HP KHS

		Umístění pracoviště		
Spokojenost	Data	ÚP	C	Celkový součet
Průměrně spokojeni	Počet z spokojenost	13	4	17
	Procenta	76%	24%	100%
Nejvíce spokojeni	Počet z spokojenost	17	5	22
	Procenta	77%	23%	100%
Celkem Počet z spokojenost		30	9	39
Celkem Procenta		77%	23%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že pracovní hypotéza č. 2 se nepotvrdila. Umístění pracoviště tedy nemá vliv na spokojenost se systémem vzdělávání na KHS.

7.4.6.2.3. Pracovní hypotéza č.3: Míra spokojenosti s novým systémem vzdělávání roste s pracovní motivací.

Pracovní hypotézou číslo 3 jsem chtěla ověřit, do jaké míry má vliv pracovní motivace na spokojenost se systémem vzdělávání.

V kategorii pracovníků, kteří byli se systémem vzdělávání průměrně spokojeni byla většina (65%) těch, kteří jsou průměrně motivováni a 35% nejvíce motivovaných pracovníků. V kategorii se systémem vzdělávání nejvíce spokojených pracovníků byla většina (55%) nejvíce motivovaných pracovníků a 45% průměrně motivovaných pracovníků.

Tabulka č.3 Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k motivaci pracovníků HP KHS

		motivace		
Spokojenost	Data	Průměrně motivováni	Nejvíce motivováni	Celkový součet
Průměrně spokojeni	Počet z spokojenost	11	6	17
	Procenta	65%	35%	100%
Nejvíce spokojeni	Počet z spokojenost	10	12	22
	Procenta	45%	55%	100%
Celkem Počet z spokojenost		21	18	39
Celkem Procenta		54%	46%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Lze tedy konstatovat, že pracovní hypotéza číslo 3 byla potvrzena, nejvíce motivovaní pracovníci jsou se systémem vzdělávání nejvíce spokojeni.

7.4.6.2.4. Pracovní hypotéza č.4 Míra spokojenosti s novým systémem vzdělávání roste s potřebou vzdělávání.

Pracovní hypotézou číslo 4 jsem chtěla ověřit, jaký bude mít na spokojenost se systémem vliv potřeba vzdělávání.

V kategorii pracovníků, kteří jsou se systémem vzdělávání průměrně spokojeni bylo nejvíce (59%) těch, kteří mají průměrnou potřebu vzdělávání, 35% pracovníků s nejvyšší potřebou vzdělávání a 6% s nejnižší potřebou vzdělávání. V kategorii se systémem nejspokojenějších pracovníků bylo opět nejvíce pracovníků (59%) s průměrnou potřebou vzdělávání, a zbývajících 41% pracovníků s nejvyšší potřebou vzdělávání.

Tabulka č.4 Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k potřebě vzdělávání pracovníků HP KHS

		Potřeba vzdělávání			Celkový součet
Spokojenost	Data	Nejnižší potřeba vzděl.	Průměrná potřeba vzděl.	Nejvyšší potřeba vzděl.	
Průměrně spokojeni	Počet z spokojenost	1	10	6	17
	Procenta	6%	59%	35%	100%
Nejvíce spokojeni	Počet z spokojenost	0	13	9	22
	Procenta	0%	59%	41%	100%
Celkem Počet z spokojenost		1	23	15	39
Celkem Procenta		3%	59%	38%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Pracovní hypotéza č.4 se tedy nepotvrdila, se systémem vzdělávání jsou nejspokojenější pracovníci s průměrnou potřebou vzdělávání.

7.4.6.2.5. Pracovní hypotéza č.5 Míra spokojenosti se systémem vzdělávání roste s počtem navštívených akcí.

Při stanovování pracovní hypotézy číslo 5 jsem vycházela z předpokladu, že všichni pracovníci mají zájem účastnit se vzdělávacích akcí a jejich spokojenost se systémem vzdělávání poroste s počtem akcí, na kterých jim tento systém umožní účast.

Zjištěná data ukázala, že nejvíce se vzdělávacím systémem průměrně spokojených pracovníků navštívilo za posledních 12 měsíců 3 až 6, nebo 6 až 10 vzdělávacích akcí, protože v těchto skupinách četností počtu navštívených vzdělávacích akcí se vždy shodně umístilo 35% průměrně spokojených pracovníků. 29% průměrně spokojených pracovníků navštívilo více než 10 vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců a nikdo nenavštívil méně než 3 vzdělávací akce. Překvapivější výsledky přinesla skupina se vzdělávacím systémem nejvíce spokojených pracovníků, kdy nejvíce 55% nejspokojenějších pracovníků navštívilo v posledním roce 3 až 5 vzdělávacích akcí, 27% navštívilo 6 až 10 vzdělávacích akcí, 18% méně než 3 vzdělávací akce a nikdo z nejspokojenějších pracovníků nenavštívil za posledních 12 měsíců více než 10 vzdělávacích akcí.

Tabulka č.5 Rozdělení míry spokojenosti pracovníků HP KHS v závislosti na počtu navštívených vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců

spokojenost		počet vzdělávacích akcí za rok				Celkový součet
		Méně než 3	3 - 5	6-10	Více než 10	
Průměrně spokojení	Počet ze spokojených Procenta	0 0%	6 35%	6 35%	5 29%	17 100%
Nejvíce spokojení	Počet ze spokojených Procenta	4 18%	12 55%	6 27%	0 0%	22 100%
Celkem Počet z spokojenost		4	18	12	5	39
Celkem Procenta		10%	46%	31%	13%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Na základě zjištěných dat lze konstatovat, že pracovní hypotéza číslo 5 se nepotvrdila, míra spokojenosti se systémem vzdělávání neroste s počtem navštívených vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců. S novým systémem vzdělávání průměrně spokojení pracovníci navštívili za posledních 12 měsíců více vzdělávacích akcí, než pracovníci s novým systémem nejspokojenější.

7.4.6.2.6. Pracovní hypotéza č.6: Míra spokojenosti s počtem navštívených akcí poroste s počtem navštívených akcí.

Při stanovování pracovní hypotézy číslo 6 jsem vycházela z předpokladu, že spokojenost s počtem navštívených vzdělávacích akcí bude přímo úměrná počtu navštívených akcí za rok.

Podle zjištěných údajů bylo nejvíce (62%) pracovníků s počtem navštívených vzdělávacích akcí spíše spokojeno, 23% spíše nespokojeno a 15% rozhodně spokojeno, možnost rozhodně nespokojen si nevybral žádný pracovník. U pracovníků, kteří byli s počtem navštívených vzdělávacích akcí spíše nespokojeni jich 67% navštívilo za posledních 12 měsíců 3 až 5 vzdělávacích akcí a 33% 6 až 10 vzdělávacích akcí. U pracovníků, kteří byli s počtem navštívených vzdělávacích akcí spíše spokojeni, jich za posledních 12 měsíců 46% navštívilo 3 až 5 vzdělávacích akcí, 25% 6 až 10 vzdělávacích akcí, 17% více než 10 a 13% méně než 3 vzdělávací akce. U pracovníků, kteří byli s počtem navštívených vzdělávacích akcí rozhodně spokojeni jich za posledních 12 měsíců 50% navštívilo 6 až 10 vzdělávacích akcí a v ostatních skupinách počtů vzdělávacích akcí bylo shodně vždy 17%.

Tabulka č.6 Rozdělení spokojenosti pracovníků HP KHS s počtem navštívených vzdělávacích akcí ve vztahu k počtu navštívených vzdělávacích akcí

spokojenost s počtem navštívených akcí	Data	vzdělávacích akcí za rok				Celko vý součet
		Méně než 3	3 - 5	6-10	Více než 10	
Spíše ne	Počet z spokojenost s počtem navštívených akcí Procenta	0 0%	6 67%	3 33%	0 0%	9 100%
Spíše ano	Počet z spokojenost s počtem navštívených akcí Procenta	3 13%	11 46%	6 25%	4 17%	24 100%
Rozhodně ano	Počet z spokojenost s počtem navštívených akcí Procenta	1 17%	1 17%	3 50%	1 17%	6 100%
Celkem Počet z spokojenost s počtem navštívených akcí		4	18	12	5	39
Celkem Procenta		10%	46%	31%	13%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Lze tedy konstatovat, že tato hypotéza neprokázala přímou úměrnost mezi spokojeností s počtem navštívených vzdělávacích akcí a celkovým počtem navštívených vzdělávacích akcí.

7.4.6.2.7. Pracovní hypotéza č. 7 Aktivnější pracovníci navštíví za rok více vzdělávacích akcí, než pracovníci méně aktivní.

Při stanovování této pracovní hypotézy jsem vycházela z předpokladu, že více aktivní pracovníci navštíví za rok více vzdělávacích akcí, protože si možné akce sami vyhledávají, jsou ochotni podílet se na spolufinancování a jsou zpravidla členy stavovských organizací, takže dostávají vlastní pozvánky na vzdělávací akce.

V souladu s výše uvedenými předpoklady, bylo ve skupině s nejmenším počtem navštívených vzdělávacích akcí, která představovala účast na méně než 3 vzdělávacích akcích za posledních 12 měsíců, nejvíce pracovníků ze skupiny s nejnižší aktivitou. Ve skupině s nejmenším počtem navštívených vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců bylo 75% pracovníků ve skupině s nejnižší aktivitou, 25% pracovníků ve skupině s průměrnou aktivitou a žádní pracovníci ze skupiny s nejvyšší aktivitou. Ve skupině pracovníků, kteří navštívili za posledních 12

měsíců 3 až 5 vzdělávacích akcí bylo nejvíce, tedy 61% pracovníků ze skupiny průměrně aktivních, 33% ze skupiny s nejnižší aktivitou a 6% ze skupiny s nejvyšší aktivitou. V této skupině byl celkově nejvyšší počet pracovníků. V další skupině pracovníků, kteří navštívili za posledních 12 měsíců 6 až 10 vzdělávacích akcí bylo procentuální rozložení pracovníků, dle skupin aktivity obdobné, jako ve skupině počtu akcí 3 až 5 za posledních 12 měsíců. Ve skupině s nejvyšším počtem navštívených akcí za posledních 12 měsíců bylo 80% pracovníků ze skupiny průměrně aktivních a 20% ze skupiny s nejvyšší aktivitou. V této skupině nebyl nikdo ze skupiny s nejnižší aktivitou.

Tabulka č.7 Rozdělení počtu navštívených vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců v závislosti na míře aktivity pracovníků HP KHS

Počet vzdělávacích akcí za rok		Míra aktivity rozdělená do skupin			
		Nejnižší aktivita	Průměrná aktivita	Nejvyšší aktivita	Celkový součet
Méně než 3	Počet z počet akcí za rok Procenta	3 75%	1 25%	0 0%	4 100%
3-5	Počet z počet akcí za rok Procenta	6 33%	11 61%	1 6%	18 100%
6-10	Počet z počet akcí za rok Procenta	3 25%	8 67%	1 8%	12 100%
Více než 10	Počet z počet akcí za rok Procenta	0 0%	4 80%	1 20%	5 100%
Celkem Počet z počet akcí-skupiny		12	24	3	39
Celkem Procenta		31%	62%	8%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Na základě zjištěných údajů tedy nelze tvrdit, že by počet navštívených vzdělávacích akcí přímo úměrně rostl s mírou aktivity pracovníků, ale potvrdil se předpoklad, že méně aktivní pracovníci navštíví ročně méně vzdělávacích akcí, než více aktivní pracovníci.

7.4.6.2.8. Pracovní hypotéza č. 8 Téměř všichni pracovníci deklarují, že mají zájem dále se vzdělávat, ale aktivně se na tomto procesu podílí jen část z nich.

Při stanovování pracovní hypotézy č. 8 jsem vycházela z pozorování, že i když téměř všichni pracovníci veřejně deklarují, že mají zájem se dále profesně vzdělávat, aktivně se do naplňování zájmu zapojuje jen část z nich.

V souladu s předpokladem se 90% pracovníků vyjádřilo, že mají zájem o profesní vzdělávání a pouze 10% pracovníků uvedlo, že zájem o profesní vzdělávání nemají. Polovina pracovníků, kteří uvedli, že nemají zájem o profesní vzdělávání byla ze skupiny s nejnižší aktivitou a druhá polovina byla ze skupiny s průměrnou aktivitou. Ze skupiny pracovníků s nejvyšší samostatnou aktivitu při vzdělávání nebyl nikdo, kdo by uváděl, že nemá zájem o profesní vzdělávání. Z pracovníků, kteří uváděli zájem o profesní vzdělávání patřila většina, tedy 63% do skupiny s průměrnou aktivitou, 29% pracovníků patřilo do skupiny s nejnižší aktivitou a 9% pracovníků do skupiny s nejvyšší aktivitou.

Tabulka č.8 Rozdělení zájmu o profesní vzdělávání ve vztahu k míře aktivity pracovníků HP KHS

		Míra aktivity rozdělená do skupin				
		Nejnižší aktivita	Průměrná aktivita	Nejvyšší aktivita	Celkový součet	
Zájem o profesní vzdělávání	Data					
	ne	Počet ze zájem	2	2	0	4
		Procenta	50%	50%	0%	100%
ano	Počet ze zájem	10	22	3	35	
	Procenta	29%	63%	9%	100%	
Celkem Počet ze zájem o prof.vz.		12	24	3	39	
Celkem Procenta		31%	62%	8%	100%	

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Na základě výše uvedených zjištění lze konstatovat, že pracovní hypotéza č.8 se potvrdila. Většina pracovníků (90%) skutečně deklaruje zájem o další vzdělávání, ale nejvyšší míru vlastní aktivity při tomto procesu vyvíjí pouze 9% z nich, 29% dokonce vyvíjí aktivitu minimální a 63% aktivitu průměrnou.

7.4.6.2.9. Pracovní hypotéza č.9: Ne všichni pracovníci, kteří tvrdí, že mají zájem se vzdělávat mají skutečnou potřebu vzdělávání.

V souvislosti s pracovní hypotézou číslo 8, které uváděla, že téměř všichni pracovníci deklarují, že mají zájem dále se vzdělávat, ale aktivně se na tomto procesu podílí jen část z nich, jsem stanovila pracovní hypotézu číslo 9, která zkoumala vztah mezi deklarací zájmu o vzdělávání a skutečnou potřebou vzdělávání. Předpokladem bylo, že deklarovat zájem o vzdělávání může být pouze

společenskou frází, která nesouvisí ani s množstvím vyvíjené aktivity v této oblasti, jak popisuje pracovní hypotéza číslo 8, ani s vnitřním pocitem potřeby vzdělávání, jak popisuje pracovní hypotéza číslo 9.

Z pracovníků, kteří uvedli, že nemají zájem o profesní vzdělávání byli všichni ve skupině průměrné potřeby vzdělávání. Nejvíce pracovníků (54%), kteří uvedli, že mají zájem o profesní vzdělávání patřilo do skupiny s průměrnou potřebou vzdělávání, 43% pracovníků patřilo do skupiny s nejvyšší potřebou vzdělávání a 3% patřili do skupiny s nejnižší potřebou vzdělávání.

Tabulka č.9 Rozdělení zájmu o profesní vzdělávání ve vztahu k potřebě vzdělávání pracovníků HP KHS

		Potřeba vzdělávání			
Zájem o profesní vzdělávání	Data	Nejnižší potřeba vzdělávání	Průměrná potřeba vzdělávání	Nejvyšší potřeba vzdělávání	Celkový součet
ne	Počet z zájem Procenta	0 0%	4 100%	0 0%	4 100%
ano	Počet z zájem Procenta	1 3%	19 54%	15 43%	35 100%
Celkem Počet z zájem		1	23	15	39
Celkem Procenta		3%	59%	38%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Na základě zjištěných dat lze konstatovat, že pracovní hypotéza číslo 9 se nepotvrdila. 96% pracovníkům, kteří odpověděli, že mají zájem o profesní vzdělávání, byla souborem otázek zaměřených na vzdělávací potřeby stanovena průměrná nebo nejvyšší potřeba vzdělávání. Pouze u 3% pracovníků byl stanoven významný rozpor mezi deklarovaným zájmem o profesní vzdělávání a stanovenou mírou vzdělávacích potřeb.

7.4.6.2.10. Pracovní hypotéza č.10: S rostoucí délkou pracovního poměru na KHS se bude snižovat potřeba dalšího vzdělávání. Lidé budou více upadat do stereotypu.

V této pracovní hypotéze jsem vycházela z předpokladu, že s přibývajícím délkou pracovního poměru se zvyšuje riziko stereotypního výkonu práce, což snižuje potřebu dalšího vzdělávání.

Z uvedených zjištění je zřejmé, že nejvíce (32%) pracovníků HP KHS pracuje na KHS méně než 5 let, druhé dvě nejpočetnější skupiny pracovníků s 21% pracují na KHS 11 až 20 let a více než 30 let, 21-30 let pracuje na KHS 18% pracovníků a nejmenší skupina (8%) pracovníků pracuje na KHS 6-10 let. V jednom případě došlo při vyplňování dotazníku ke zřejmé chybě, kdy respondent uvedl, že na KHS pracuje 60 let, což mohu z dostupných údajů zcela vyloučit a tento dotazník nebyl zahrnut do vyhodnocování pracovní hypotézy číslo 10.

Do kategorie pracovníků s nejnižší potřebou vzdělávání patřil pouze jeden respondent, který uvedl délku pracovního poměru více než 30 let. V početně nejzastoupenější kategorii pracovníků s průměrnou potřebou vzdělávání bylo nejvíce (43%) pracovníků ze skupiny s nejkratší délkou pracovního poměru na KHS, druhou nejpočetnější skupinu (22%) pracovníků tvořili pracovníci s nejdelším pracovním poměrem na KHS, pracovníci s délkou pracovního poměru na KHS 11-20 a 21 až 30 let utvořili dvě shodně velké skupiny s procentuálním zastoupením vždy 13% a nejméně zastoupenou skupinou v této kategorii byli pracovníci s délkou pracovního poměru na KHS 6-10 let. V kategorii s nejvyšší potřebou vzdělávání bylo nejvíce pracovníků (36%) ze skupiny pracujících na KHS 11-20let, 29% pracovníků bylo ze skupiny 21-30let, poměr pracovníků pracujících na KHS nejkratší a nejdelší dobu utvořil v této kategorii shodně velké skupiny o velikosti vždy 14% a nejméně pracovníků této kategorii bylo ze skupiny s délkou pracovního poměru 6-10 let.

Tabulka č.10 Rozdělení pracovníků HP KHS do skupin potřeby vzdělávání ve vztahu k délce pracovního poměru na KHS

		délka pracovního poměru na KHS v letech					Celkový součet
potřeba vzdělávání	Data	1-5	6-10	11-20	21-30	Více než 30	
Nejnižší potřeba vzdělávání	Počet z potřeba vzdělávání	0	0	0	0	1	1
	Procenta	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Průměrná potřeba vzdělávání	Počet z potřeba vzdělávání	10	2	3	3	5	23
	Procenta	43%	9%	13%	13%	22%	100%
Nejvyšší potřeba vzdělávání	Počet z potřeba vzdělávání	2	1	5	4	2	14
	Procenta	14%	7%	36%	29%	14%	100%
Celkem Počet z potřeba vzdělávání		12	3	8	7	8	38
Celkem Procenta		32%	8%	21%	18%	21%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že pracovní hypotéza číslo 10 se zcela nepotvrdila. Největší potřebu vzdělávání měli pracovníci pracující na KHS 11 až 20 a 21 až 30 let, pracovníci ostatních skupin patřili nejčastěji do skupiny s průměrnou potřebou vzdělávání.

7.4.6.2.11. Pracovní hypotéza č.11: Největší potřebu vzdělávání budou mít pracovníci, kteří dokončili poslední formalizované vzdělávání před 3, ale ne více než před 10 lety. Předpokládám, že krátce po ukončení studia a nástupu do zaměstnání jsou zahlceni velkým množstvím nových informací, které se jim podaří během 3 let zpracovat, získat určitou praxi a pocítí potřebu dalšího rozvoje. U pracovníků u kterých uběhlo více jak 10 let od posledního formalizovaného vzdělávání vidím určité riziko přechodu do stereotypu, priority rodinného života.

Při stanovování pracovní hypotézy číslo 11 jsem vycházela z odhadu délky zapracování nových pracovníků.

Nejvíce (58%) pracovníků ukončilo poslední formalizované vzdělávání před více než 11 lety, rozložení pracovníků mezi zbývající dvě skupiny, kdy první ukončila poslední formalizované vzdělávání před 1 až 3 lety a druhá před 4-10 lety, bylo shodně vždy 21% pracovníků. Jeden pracovník (3%) neuvedl dobu od ukončení poslední formalizovaného vzdělávání a tento dotazník nebyl zahrnut do vyhodnocování pracovní hypotézy číslo 11.

Ze zjištěných údajů vyplynulo, že v kategorii s nejnižší potřebou vzdělávání byl pouze jeden pracovník, který ukončil poslední formalizované vzdělávání před více než 11 lety. V kategorii s průměrnou potřebou vzdělávání bylo nejvíce (43%) pracovníků ve skupině, která ukončila poslední formalizované vzdělávání před více než 11 lety, 30% pracovníků této kategorie ukončilo poslední formalizované vzdělávání před 4 až 10 lety a 26% pracovníků před 1-3 roky. Ve kategorii s nejvyšší potřebou vzdělávání bylo nejvíce (79%) pracovníků ve skupině, která ukončila poslední formalizované vzdělávání před více než 11 lety, 14% pracovníků bylo ve skupině, která ukončila poslední formalizované vzdělávání před 1-3 roky a

7% pracovníků bylo ze skupiny, která ukončila poslední formalizované vzdělávání před 4-10 lety.

Tabulka č.11 Rozdělení pracovníků HP KHS do skupin potřeby vzdělávání ve vztahu k době od ukončeného vzdělávání

		roky od ukončení vzdělávání v letech			
potřeba vzdělávání	Data	1-3	4-10	Více než 11	Celkový součet
Nejnižší potřeba vzdělávání	Počet z potřeby vzdělávání	0	0	1	1
	Procenta	0%	0%	100%	100%
Průměrná potřeba vzdělávání	Počet z potřeby vzdělávání	6	7	10	23
	Procenta	26%	30%	43%	100%
Nejvyšší potřeba vzdělávání	Počet z potřeby vzdělávání	2	1	11	14
	Procenta	14%	7%	79%	100%
Celkem Počet z potřeby vzdělávání		8	8	22	38
Celkem Procenta		21%	21%	58%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Na základě zjištěných údajů lze vyvozovat, že pracovní hypotéza číslo 11 se nepotvrdila. Nejvyšší potřebu vzdělávání mají pracovníci, kteří ukončili poslední formalizované vzdělávání před více než 11 lety. Předpokládaný zlom v potřebě vzdělávání po 3 letech praxe nenastává, spíše se ukazuje, že s rostoucí dobou od ukončeného formalizovaného vzdělávání roste potřeba vzdělávání.

7.4.6.2.12. Pracovní hypotéza č. 12 Lidé, kteří přijímají změny pozitivně budou mít vyšší potřebu vzdělávání, naopak lidé, kteří mají negativní vztah ke změnám budou neustálou potřebou vzdělávat se frustrováni.

Při formulaci pracovní hypotézy číslo 12 jsem vycházela z předpokladu, že lidé, kteří vnímají změny pozitivně, budou na neustálé změny podmínek výkonu své práce reagovat zvýšenou potřebou učení, zatímco lidé, kteří vnímají změny negativně budou reagovat spíše frustrací než zvýšením potřeby učení.

Téměř 77% pracovníků reagovalo na neustále se měnící podmínky své práce pozitivně a vnímalo je spíše jako prevenci stereotypu, 21% pracovníků vnímalo změny negativně, 3% pracovníků označilo změny jako negativum i pozitivum.

Posledně jmenovaná skupina 3% pracovníků nebyla zahrnuta do vyhodnocování pracovní hypotézy číslo 12.

V kategorii s nejnižší potřebou vzdělávání se umístil pouze jeden pracovník, který uvedl, že vnímá změny pozitivně. V kategorii s průměrnou potřebou vzdělávání vnímala většina (86%) pracovníků změny pozitivně, pouze 14 % pracovníků této kategorie vnímalo změny negativně. V kategorii s nejvyšší potřebou vzdělávání vnímala většina pracovníků (67%) změny pozitivně a 33% pracovníků negativně.

Tabulka č. 12 Rozdělení potřeby vzdělávání pracovníků HP KHS ve vztahu k názoru na změnu

		názor na změny		
potřeba vzdělávání	Data	negativní	pozitivní	Celkový součet
Nejnižší potřeba vzdělávání	Počet z potřeba vzdělávání Procenta	0 0%	1 100%	1 100%
Průměrná potřeba vzdělávání	Počet z potřeba vzdělávání Procenta	3 14%	19 86%	22 100%
Nejvyšší potřeba vzdělávání	Počet z potřeba vzdělávání Procenta	5 33%	10 67%	15 100%
Celkem Počet z potřeba vzdělávání		8	30	38
Celkem Procenta		21%	79%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Ze zjištěných údajů lze usuzovat pozitivní zjištění, že pracovní hypotéza číslo 12 se nepotvrdila. Ve všech kategoriích potřeb vzdělávání vnímala většina pracovníků změny pozitivně.

7.4.6.2.13. Pracovní hypotéza č.13 Méně aktivní pracovníci nepozorovali změnu systému vzdělávání.

Při stanovování pracovní hypotézy číslo 13 jsem vycházela z předpokladu, že méně aktivní pracovníci se nebudou příliš zajímat o nastavené systémy v organizaci, změnu systému vzdělávání pracovníků tedy upozoruje více aktivních pracovníků, než méně aktivních.

Ze všech zúčastněných pracovníků HP KHS 54% uvedlo, že na KHS není systém upravující oblast vzdělávání pracovníků, 41% uvedlo, že na KHS je systém upravující vzdělávání pracovníků, 3% pracovníků napsali, že nevědí, zda je na KHS systém vzdělávání pracovníků, i když tato možnost nebyla mezi nabízenými a 3% pracovníků vybrali odpovědi ano i ne. Poslední dvě skupiny pracovníků nebyly zařazeny do hodnocení pracovní hypotézy číslo 13.

Ve skupině pracovníků, kteří uváděli, že na KHS není systém upravující vzdělávání bylo nejvíce (57%) pracovníků průměrně aktivních, 38% pracovníků s nejnižší aktivitou a pouze 5% pracovníků s nejvyšší aktivitou. Ve skupině pracovníků, kteří uváděli, že na KHS je systém upravující vzdělávání bylo opět nejvíce (75%) pracovníků ze skupiny s průměrnou aktivitou a rozložení ostatních pracovníků mezi skupiny s nejnižší a nejvyšší aktivitou bylo rovnoměrné, vždy 13%.

Tabulka č.13 Vliv aktivity na znalost systému vzdělávání na KHS

		aktivita			
existence systému	Data	Nejnižší aktivita	Průměrná aktivita	Nejvyšší aktivita	Celkový součet
Ne	Počet z existence systému	8	12	1	21
	Procenta	38%	57%	5%	100%
Ano	Počet z existence systému	2	12	2	16
	Procenta	13%	75%	13%	100%
Celkem Počet z existence systému		10	24	3	37
Celkem Procenta		27%	65%	8%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Ze zjištěných údajů je zřejmé, že pracovní hypotéza číslo 13 se v zásadě potvrdila. U pracovníků s nejnižší aktivitou většina uvádí, že na KHS není systém upravující vzdělávání.

7.4.6.2.14. Pracovní hypotéza č. 14: Vedoucí pracovníci budou lépe informováni o systému vzdělávání na KHS, než odborní pracovníci. Protože příkazy ředitele, které tuto oblast upravují jsou adresovány primárně jim, i když povinnost prokazatelně se seznámit se všemi příkazy mají všichni pracovníci.

Při formulaci pracovní hypotézy číslo 14 jsem vycházela z předpokladu, že vedoucí pracovníci budou lépe informováni o systému vzdělávání na KHS. Tento předpoklad byl založen na skutečnosti, že příkazy ředitele, které oblast systému vzdělávání upravují jsou adresovány vedoucím pracovníkům, kteří pak s nimi seznamují své podřízené.

Ze všech zúčastněných pracovníků HP KHS 54% uvedlo, že na KHS není systém upravující oblast vzdělávání pracovníků, 41% uvedlo, že na KHS je systém upravující vzdělávání pracovníků, 3% pracovníků napsali, že nevědí, zda je na KHS systém vzdělávání pracovníků, i když tato možnost nebyla mezi nabízenými a 3% pracovníků vybrali odpovědi ano i ne. Poslední dvě skupiny pracovníků nebyly zařazeny do hodnocení pracovní hypotézy číslo 14.

Ve skupině pracovníků, kteří uváděli, že na KHS není systém upravující vzdělávání bylo 81% odborných pracovníků a 19% vedoucích pracovníků. Ve skupině, která uváděla, že na KHS je systém upravující vzdělávání bylo 75% odborných pracovníků a 25% vedoucích pracovníků.

Tabulka č.14 Vliv vedoucí pozice na znalost systému vzdělávání na KHS

		Vedoucí pozice		
existence systému	Data	ne	ano	Celkový součet
Ne	Počet z existence systému	17	4	21
	Procenta	81%	19%	100%
Ano	Počet z existence systému	12	4	16
	Procenta	75%	25%	100%
Celkem Počet z existence systému		29	8	37
Celkem Procenta		78%	22%	100%

Zdroj: Analýza systému profesního vzdělávání na KHS, dotazníkové kvantitativní šetření mezi pracovníky HP KHS, provedené E.Kalouskovou, 2008, (N=39)

Pracovní hypotéza číslo 14 se potvrdila, když ve skupině uvádějící, že na KHS je systém upravující vzdělávání, bylo větší procentuální zastoupení vedoucích pracovníků, než ve skupině uvádějící, že na KHS není systém upravující vzdělávání. Ale je nutné upozornit, že 50% vedoucích o existenci systému nevědělo.

7.5. Doporučení

Na základě provedené analýzy systému profesního vzdělávání na KHS byla formulována následující doporučení :

7.5.1. Doporučení k systému řízení lidských zdrojů

Systému řízení lidských zdrojů by měla být celkově věnována mnohem větší pozornost a měl by být více provázán s ostatními systémy v organizaci. Oddělení řízení lidských zdrojů by mělo vytvářet základní strategie a postupy řízení lidských zdrojů a sloužit jako podpora liniových manažerů při jejich personálních činnostech. Dále bych doporučovala zavést individuální plány osobního rozvoje pracovníků, protože ve stávajícím systému nikdo s jednotlivými pracovníky cíleně nepracuje na rozvoji jejich znalostí a dovedností. Také bych doporučovala zavést pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které by bylo vhodné provázat se systémem odměňování pracovníků. Součástí systému řízení lidských zdrojů by také měla být péče o celkovou kulturu organizace, mimo jiné snaha o cílené odstraňování bariér v učení.

7.5.2. Doporučení k systému profesního vzdělávání

7.5.2.1. Zvýšit informovanost o zavedeném systému vzdělávání

I když v kvantitativním výzkumném šetření žádný pracovník HP KHS neuvedl, že by byl se systémem vzdělávání spokojen minimálně, 44% pracovníků bylo spokojeno průměrně a 56% dokonce nejvíce, nikdo z respondentů nedokázal správně odpovědět na otázku, jak přesně je systém vzdělávání na KHS upraven. Větší povědomost o systému vzdělávání na KHS měli vedoucí pracovníci, než odborní pracovníci, i když je třeba

připomenout, že také celých 50% vedoucích pracovníků nebylo schopno upřesnit, jak je systém vzdělávání upraven. Vliv na znalost systému měla také míra aktivity pracovníků, kdy pracovníci s nejnižší samostatnou aktivitou nejčastěji uváděli, že na KHS systém upravující vzdělávání není.

7.5.2.2. V zavedeném systému vzdělávání poskytnout větší prostor samostatně aktivním pracovníkům

Se zavedeným systémem vzdělávání byli nejvíce spokojeni průměrně aktivní pracovníci. Z pracovníků kategorie nejvíce aktivních nikdo neuváděl, že by byl se systémem vzdělávání nejvíce spokojen. Je tedy pravděpodobné, že nejvíce aktivním pracovníkům systém příliš nevyhovuje.

7.5.2.3. Zvýšit podporu a motivaci pracovníků k vlastní aktivitě

90% pracovníků deklaruje, že má zájem o profesní vzdělávání. Výzkum potvrdil, že 96% pracovníků, kteří uvádějí, že mají zájem o profesní vzdělávání, má skutečně průměrnou nebo vysokou potřebu vzdělávání, ale pouze 9% pracovníků, deklarujících zájem o profesní vzdělávání, vynakládá nadprůměrnou samostatnou aktivitu v uspokojování této potřeby. Výzkum dále prokázal, že méně aktivní pracovníci navštíví méně vzdělávacích akcí. Pracovníci by tedy měli být podporováni a motivováni k samostatnému aktivním přístupu.

7.5.2.4. Rozdělit pracovníky KHS dle vzdělávacích potřeb do skupin a připravit vzdělávací programy v souladu s individuálními potřebami jednotlivých skupin

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že vzdělávací potřeby jednotlivých skupin na KHS jsou značně rozdílné. Největší potřebu vzdělávání uváděla ve výzkumu skupina pracovníků, pracujících na KHS 11 až 30 let. Dále z výzkumu vyplynulo, že s rostoucí dobou od ukončení posledního formalizovaného vzdělávání roste potřeba dalšího vzdělávání. Pracovníci KHS by proto měli být rozděleni do skupin, dle svých vzdělávacích potřeb. Po identifikaci vzdělávacích potřeb by měly být určeny priority vzdělávání a v souladu s nimi by měly být zajištěny odpovídající vzdělávací programy. Zvolené vzdělávací

programy by měly vycházet ze vzdělávací metody, která nejlépe uspokojí vzdělávací potřeby pracovníků.

7.5.2.5. Klást důraz na kvalitu vzdělávacích akcí

Spokojenost pracovníků HP KHS se systémem vzdělávání nerostla s počtem navštívených vzdělávacích akcí, dokonce ani spokojenost s počtem navštívených vzdělávacích akcí nerostla s počtem navštívených akcí. Z tohoto zjištění vyvozují, že je důležitější klást důraz na kvalitu navštívených vzdělávacích akcí, než na jejich kvantitu. Kvalita vzdělávacích akcí by měla být pravidelně sledována hodnocením zpětné vazby pracovníků. Toto hodnocení mělo být zavedeno nejen na vzdělávací akce organizované KHS, ale i na vzdělávací akce organizované externími subjekty, aby bylo možno vyhodnocovat efektivitu vynaložených nákladů.

7.6. Závěr

System profesního vzdělávání na KHS je nastaven přesně v souladu s požadavky usnesení Vlády České Republiky, které byly formulovány v Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Soulad nastaveného systému s platnou legislativou je tedy jednoznačně splněn. Otázkou ale zůstává, zda je soulad s legislativou dostatečným kritériem kvality. Podle mého názoru je soulad s legislativou nutným základem, ale stále pouze základem kvalitního systému profesního vzdělávání. Systému profesního vzdělávání na KHS zcela chybí individualizace se zaměřením na potřeby jednotlivých pracovníků. Cílenému rozvoji profesních znalostí a dovedností pracovníků se nikdo plně nevěnuje a více méně zůstávají na uvážení jednotlivých pracovníků. Velké rezervy spatřuji v práci personálního oddělení, které se zabývá spíše personální administrativou, než řízením lidských zdrojů. Provedená analýza systému profesního vzdělávání zaměstnanců vypovídá spíše o skutečnosti, že význam lidských zdrojů není na KHS zatím plně doceněn.

8. Shrnutí

Magisterská práce se zabývá analýzou systému profesního vzdělávání pracovníků konkrétní organizace státní správy. V úvodu je uvedeno zakotvení problematiky vzdělávání pracovníků do struktury řízení organizace, jsou shrnuty teoretické poznatky o řízení lidských zdrojů, jeho historii, cílech a je uvedeno jedno z možných dělení řízení lidských zdrojů na jednotlivé oblasti. Dále jsou uváděny základní teoretické poznatky o procesu učení, vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů v organizaci, na které navazují specifika vzdělávání a rozvoje pracovníků konkrétní organizace státní správy, v případě této magisterské práce, pracovníků hygienických stanic.

Předmětem druhé části magisterské práce je analýza profesního vzdělávání odborných pracovníků KHS. V úvodu druhé části je nejprve představena analyzovaná organizace a poté následuje samotná analýza profesního vzdělávání odborných pracovníků KHS.

V úvodu analýzy je vyhodnocení jednotlivých složek personální práce na KHS, ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Kvalita jednotlivých složek personální práce je velice rozdílná. Zatímco například práce personálního oddělení je spíše vedením personální administrativy, což není v souladu s nejnovějšími poznatky a trendy personální práce, analýza pracovních míst je prováděna velice podrobně, v oblasti personálního plánování je usilováno především o soulad mezi aktuálním počtem zaměstnanců a ministerstvem předepsaným počtem zaměstnanců. Řízení výkonu a hodnocení pracovníků je prováděno liniovými manažery, kteří ovšem nemají potřebnou podporu personálního útvaru.

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků je na KHS upraven vnitřním předpisem č.2/2006, který je v souladu s požadavky usnesení vlády o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Vzdělávání je rozděleno na vzdělávání vstupní a prohlubující, prohlubující vzdělávání je dále děleno na manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání a vzdělávání v dalších oblastech. Vstupní vzdělávání na KHS se mi nepodařilo analyzovat, protože v posledním období nejsou přijímáni noví pracovníci. Při analýze prohlubujícího manažerského vzdělávání se také nepodařilo nalézt nikoho, kdo

by byl systematicky, podle tohoto předpisu, vzděláván. Oproti tomu prohlubující vzdělávání jazykové, kdy KHS poskytuje volno z pracovní doby k návštěvě jazykových kurzů je poměrně rozšířeno. Nejrozšířenější formou prohlubujícího vzdělávání je jednoznačně vzdělávání v dalších oblastech, kdy se na KHS jedná především o odbornou problematiku. Vzdělávání v odborné problematice je částečně zajišťováno samotnou KHS, částečně je formou umožňování účasti na vzdělávacích akcích vzdělávacích institucí. Účast pracovníků na vzdělávacích akcích je více či méně omezována z finančních důvodů.

V další části analýzy vzdělávacího systému na KHS byly shrnuty poznatky z výzkumů, které jsem v této oblasti prováděla. Prvním výzkumem bylo kvalitativní šetření zaměřené na oblast lidí v organizaci, na jejich motivaci, odborné vzdělávání a profesní růst. Tento výzkum jsem v organizaci prováděla v červenci 2006. Mezi hlavní výtky, které pracovníci v tomto výzkumu prováděli byla absence vzdělávacího systému. Vzdělávací systém byl, zaveden interním předpisem, s platností od července 2006. Další výzkum se týkal pouze části systému vzdělávání, a to pravidelných seminářů HP, kde bylo dotazníkovým šetřením sledováno hodnocení semináře. Podle výsledků hodnocení spokojenosti pracovníků s tímto seminářem byla naprostá většina pracovníků se seminářem spokojena a všichni pracovníci považovali seminář za přínosný. Ze závěrečného a nejobsáhlejšího, kvantitativního výzkumu, zaměřeného na hodnocení a názory pracovníků na vzdělávací systém na KHS vyplynulo, že není nikdo, kdo by přesně znal způsob, jakým je na KHS systém vzdělávání upraven. I přes tuto neznalost, je hodnocení systému pozitivní. Okolnostmi, které mohou ovlivňovat hodnocení systému vzdělávání se podrobně zabývá výše uvedený výzkum. Bohužel neumím odlišit, zda pozitivní hodnocení systému vypovídá o kvalitě tohoto systému, nebo je pouze odrazem celkové spokojenosti pracovníků v ČR, kdy podle výzkumu European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions uvádí 4 z 5 zaměstnanců v ČR, že jsou se svými pracovními podmínkami spokojeni, nebo velmi spokojeni. (6) V kontrastu s tímto zjištěním je zneklidňující, že v hodnocení celkového trendu vývoje KHS převládaly negativní tendence pracovníků.

Literatura :

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů, Nenovější trendy a postupy 10. vydání*, Grada Publishing, a.s., 1. vydání, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. *Co je to mentoring*, http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html, 22.4.2008
3. Česká asociace sester – *Úvodní stránka*, <http://www.cnaa.cz>, 17.3.2008
4. Česká asociace sester - *O společnosti*, <http://www.cnaa.cz/o-spolecnosti/>, 17.3.2008.
5. Disman, M. – *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Karolinum, 3. vydání, Praha 2005, ISBN 80-246-0139-7
6. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions – European Working Conditions Surveys, <http://www.eurofound.europa.eu/press/releases/2008/080516.htm> , 1.5.2008
7. Foot, M., Hook, C. *Personalistika*, Computer Press, 1. vydání, Praha 2002, ISBN 80-7226-515-6
8. Havrdová, Z. – *Kompetence v praxi sociální práce*, Osmium, Praha 1999, ISBN – 80-902081-8-5
9. KHS Stč.kraje se sídlem v Praze – *Vnitřní předpis č.2/2006 ředitele Krajské hygienické stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze*, archiv KHS Stč.kraje se sídlem v Praze, 15.3.2008
10. Koubek, J. – *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, 3.vydání, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3
11. Mužík, J. – *Androdidaktika*, ASPI Publishing, s.r.o., 2. přepracované vydání, Praha 2004, ISBN 80-7357-045-9
12. Palán, Z. – *Lidské zdroje, výkladový slovník*, Academia, 1.vydání, Praha 2002, ISBN 80-200-0950-7
13. Plamínek, J. – *Synergický management*, Argo, 1. vydání, Praha 2000, ISBN 80-7203-258-5
14. *Poslání ČSL JEP*, <http://www.cls.cz/Poslani>, 3.4.2008.
15. Rokyta, R. a kolektiv – *Fyziologie pro bakalářská studia v medicíně, přírodovědných a tělovýchovných oborech*, ISV nakladatelství, 1.vydání, Praha 2000, ISBN 80-85866-45-5
16. Vláda České Republiky- *Usnesení Vlády České Republiky o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*, ze dne 30.listopadu 2005 č. 1542,
17. Vodák, J, Kucharčíková, A. – *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Grada Publishing, a.s., 1.vydání, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1904-7
18. *Základní informace o ČLS JEP*, <http://www.cls.cz/cls-jep>, 3.4.2008.

Příloha č.1

Zpětná vazba seminářů odboru hygieny práce

1. Jak hodnotíte průběh dnešního semináře?

- a. jsem velmi spokojená/ý
- b. jsem spokojená/ý
- c. nevím
- d. jsem nespokojená/ý
- e. jsem velmi nespokojená/ý

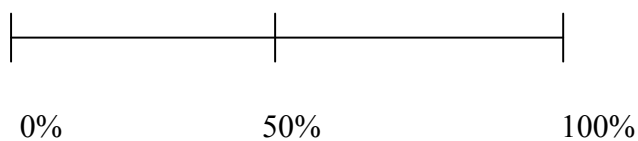
2. Byl pro Vás dnešní seminář v něčem přínosný?

- a. ano
- b. ne

ad.A. V případě že ano, v čem?

ad.B. V případě, že ne, proč si myslíte , že tomu tak bylo?

3. Na kolik procent Vás zaujala dnešní témata ? Na úsečce vyznačte



4. Jaké témata navrhujete pro příští semináře?

5. Máte zájem se i nadále vyjadřovat a hodnotit semináře?

- a. ano
- b. ne

Příloha č.2

Dotazník

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem dotazníku je zmapovat Vaše názory a spokojenost se systémem vzdělávání na KHS. Vyplněné dotazníky budou podkladem mé magisterské práce, která analyzuje systém dalšího profesního vzdělávání na KHS. Vyplňování dotazníků je zcela anonymní a mohu zaručit, že jména s konkrétními dotazníky nebudou v žádném případě spojována ani nikde uváděna. Není-li uvedeno jinak, vyznačte prosím u každé otázky jednu odpověď, která se nejvíce přibližuje Vašemu názoru. Děkuji za spolupráci Eva Kalousková.

1. Jste
 - a. Muž
 - b. Žena

2. Jste ve vedoucí pozici
 - a. Ano
 - b. Ne

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:
 - a. VŠ
 - b. SŠ

4. Váš věk je :
 - a. 20-30 let
 - b. 30-40 let
 - c. 40-50
 - d. 50 a více

5. Kolik let uběhlo od Vašeho posledního ukončeného formálního vzdělávání (ukončení SŠ, VŠ, atestace..).

6. Vyznačte míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními: Svou práci dělám protože:
 - a. dostávám pravidelnou mzdu
zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím
 - b. mám možnost ovlivňovat pracovní podmínky lidí
zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím
 - c. mám rozhodovací pravomoc
zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím
 - d. nechce se mi hledat nic jiného
zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím
 - e. není stereotypní
zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím
 - f. umožňuje mi neustálý rozvoj
zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím
 - g. mám dostatek času pro svůj osobní život
zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím
 - h. prostě mě baví

zcela souhlasím souhlasím nesouhlasím zcela nesouhlasím

7. Skutečnost, že se okolnosti naší práce neustále mění, a tyto změny je nutné sledovat považujete její :

- a. pozitivum, jedná se o prevenci stereotypu
- b. negativum, nestíhám sledovat změny

8. Máte zájem se dále profesně vzdělávat:

- a. ano, stále je, co se učit
- b. ne, nemám žádnou výraznou potřebu dalšího vzdělávání

9. Jste členem nějaké profesní organizace (ČAS, společnost Jana Evangelisty Purkyně)?

- a. Ano
- b. Ne

10. Je na Vaší KHS nějak formalizován systém dalšího profesního vzdělávání?

- a. Ano
- b. Ne
- c. jak (vypište).....

11. Pokud jste v předcházející otázce odpověděl ano, jak hodnotíte vývoj systému profesního vzdělávání na KHS ?

- a. jsem velmi spokojen (-a)
- b. jsem spokojen (-a)
- c. jsem nespokojen (-a)
- d. jsem velmi nespokojen (-a)

12. Jak jste spokojen(-a) s organizačním zajišťováním Vaší účasti na vzdělávacích akcích, ze strany KHS?

- a. jsem velmi spokojen (-a)
- b. jsem spokojen (-a)
- c. jsem nespokojen (-a)
- d. jsem velmi nespokojen (-a)

13. Jak jste spokojen(-a) se způsobem, jak Vás KHS informuje o dostupných vzdělávacích akcích?

- a. jsem velmi spokojen (-a)
- b. jsem spokojen (-a)
- c. jsem nespokojen (-a)
- d. jsem velmi nespokojen (-a)

14. Kolika vzdělávacích akcí jste se za posledních 12 měsíců zúčastnil(-a)?

- a. méně než 3
- b. 3-5
- c. 5-10
- d. více než 10

15. Považujete počet vzdělávacích akcí, na kterých Vám byla umožněna účast za uspokojivý?

- a. určitě ano
- b. spíše ano, chápu finanční omezení
- c. spíše ne

Příloha č. 3

Seznam použitých grafů a tabulek

- Graf č. 1 – Míra aktivity pracovníků HP KHS dle dosažených bodů
Graf č. 2 – Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry aktivity do skupin
Graf č. 3 – Obecná motivace k práci pracovníků HP KHS dle dosažených bodů
Graf č. 4 – Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry obecné motivace k práci do skupin
Graf č. 5 – Potřeba vzdělávání pracovníků HP KHS dle dosažených bodů
Graf č. 6 – Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry potřeby vzdělávání do skupin
Graf č. 7 – Spokojenost pracovníků HP KHS se systémem vzdělávání
Graf č. 8 – Rozdělení pracovníků HP KHS podle míry spokojenosti se systémem vzdělávání do skupin
Tabulka č. 1 – Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k míře aktivity pracovníků HP KHS
Tabulka č. 2 – Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k umístění pracoviště HP KHS
Tabulka č. 3 – Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k motivaci pracovníků HP KHS
Tabulka č. 4 – Hodnocení spokojenosti s novým systémem vzdělávání ve vztahu k potřebě vzdělávání pracovníků HP KHS
Tabulka č. 5 – Rozdělení míry spokojenosti pracovníků HP KHS v závislosti na počtu navštívených vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců
Tabulka č. 6 – Rozdělení spokojenosti pracovníků HP KHS s počtem navštívených vzdělávacích akcí ve vztahu k počtu navštívených vzdělávacích akcí
Tabulka č. 7 – Rozdělení počtu navštívených vzdělávacích akcí za posledních 12 měsíců v závislosti na míře aktivity pracovníků HP KHS
Tabulka č. 8 – Rozdělení zájmu o profesní vzdělávání ve vztahu k míře aktivity pracovníků HP KHS
Tabulka č. 9 – Rozdělení zájmu o profesní vzdělávání ve vztahu k potřebě vzdělávání pracovníků HP KHS
Tabulka č. 10 – Rozdělení pracovníků HP KHS do skupin potřeby vzdělávání ve vztahu k délce pracovního poměru na KHS
Tabulka č. 11 – Rozdělení pracovníků HP KHS do skupin potřeby vzdělávání ve vztahu k době od ukončeného vzdělávání
Tabulka č. 12 – Rozdělení potřeby vzdělávání pracovníků HP KHS ve vztahu k názoru na změnu
Tabulka č. 13 – Vliv aktivity na znalost systému vzdělávání na KHS
Tabulka č. 14 – Vliv vedoucí pozice na znalost systému vzdělávání na KHS