

Projekt zavedení interního vzdělávání ve vybrané organizaci

Bc. Kateřina Oškerová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Oškerová
Osobní číslo: M23245
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zavedení interního vzdělávání ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování diplomové práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte rešerši literatury zaměřenou na problematiku vzdělávání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Navrhněte projekt zaměřený na zavedení interního vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Zpracujte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of learning and development: a guide to the theory and practice of L&D*. London: Kogan Page, 2022. ISBN 978-1-3986-0188-8.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda (ed.). *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292119564.
DOHNALOVÁ, Marie; DEVEROVÁ, Lenka; LEGNEROVÁ, Kateřina a POSPÍŠILOVÁ, Tereza. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 9788075520609.
JANUS, Steffen. *Becoming a knowledge-sharing organization: a handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington: World Bank Group, 2016. ISBN 9781464809439.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné;
- při tvorbě této práce jsem použil/a nástroj generativního modelu AI Anthropic. "Claude 3.7 Sonnet "; www.anthropic.com, za účelem stylistických úprav. Po použití tohoto nástroje jsem provedl/a kontrolu obsahu a přebírám za něj plnou zodpovědnost.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na zavedení systému interního vzdělávání ve vybrané organizaci poskytující sociální služby. Cílem je zefektivnit proces rozvoje zaměstnanců a zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Práce vychází z analýzy současného stavu vzdělávání, rozhovorů s pracovníky a hodnocení interních dokumentů. Na základě identifikovaných potřeb a prostor pro zlepšení je navržen konkrétní projekt, který zahrnuje tvorbu směrnice, plán vzdělávání, metody motivace i systém hodnocení. Projekt reflektuje legislativní požadavky a specifika sociální oblasti. Jeho realizace by měla přispět k systematickému rozvoji zaměstnanců a udržitelnosti lidského kapitálu.

Klíčová slova: interní vzdělávání, profesní rozvoj, sociální služby, kvalita péče

ABSTRACT

The thesis focuses on the implementation of an internal training system in a selected organization providing social services. The goal is to streamline the employee development process and enhance the quality of services provided. The thesis is based on an analysis of the current state of education, interviews with employees, and the evaluation of internal documents. Based on identified needs and areas for improvement, a specific project is proposed, which includes the creation of a directive, a training plan, methods of motivation, and an evaluation system. The project takes into account legislative requirements and the specifics of the social sector. Its implementation is expected to contribute to the systematic development of employees and the sustainability of human capital.

Keywords: internal training, professional development, social services, quality of care

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za její ochotu, věnovaný čas a cenné rady, které mi poskytla při psaní mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 IDENTIFIKACE POTŘEB A STANOVENÍ VZDĚLÁVACÍCH CÍLŮ	18
2.2 PLÁNOVÁNÍ.....	21
2.2.1 Metody a formy	22
2.3 REALIZACE.....	24
2.4 HODNOCENÍ A ZPĚTNÁ VAZBA.....	26
3 INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	29
3.1 VÝZNAM A PŘÍNOSY PRO ORGANIZACI	29
3.2 IMPLEMENTACE.....	29
4 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	31
5 AKTUÁLNÍ SMĚRY A VÝZVY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	33
6 SPECIFIKA ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY.....	35
6.1 LEGISLATIVA.....	35
6.2 ZAMĚSTNANCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	37
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	40
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
8.2 POČET A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	43
8.3 PERSONÁLNÍ UKAZATELE	46
9 ANALÝZA SOUČASNÉHO NASTAVENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	54
9.1 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	54
9.1.1 Identifikace potřeb	55
9.1.2 Plánování vzdělávání	56
9.1.3 Realizace vzdělávání	57
9.1.4 Vyhodnocování vzdělávání	58
9.1.5 Náklady na vzdělávání	59
9.2 VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO SBĚRU DAT – ROZHOVORY	60
10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	62
11 PROJEKT ZAVEDENÍ INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	63

11.1	POPIS KLÍČOVÝCH AKTIVIT PROJEKTU	64
11.1.1	Tvorba směrnice o interním vzdělávání	64
11.1.2	Výběr témat interního vzdělávání	65
11.1.3	Stanovení požadavků pro výběr školitele / mentora, spolupráce s externími vzdělávacími institucemi	65
11.1.4	Sestavení plánu interního vzdělávání	67
11.1.5	Volba metod a způsobu motivace zaměstnanců ke vzdělávání	71
11.1.6	Stanovení měřitelných hodnot pro vyhodnocování, zpětná vazba	72
11.1.7	Vymezení kompetencí zaměstnanců (matice RACI)	73
11.2	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	75
11.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	76
11.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	78
12	SHRNUTÍ PROJEKTU	81
	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Vzdělávání zaměstnanců ve sféře sociálních služeb je v současnosti vnímáno jako čím dál důležitější téma. Požadavky na odbornou způsobilost pracovníků rostou, stejně jako očekávání veřejnosti a kontrolních orgánů na kvalitu poskytované péče. V této souvislosti je za klíčové považováno nastavení dlouhodobě udržitelné systémy vzdělávání, které nejen naplňují legislativní požadavky, ale především reálně přispívají k profesnímu růstu pracovníků a celkové kvalitě poskytovaných služeb.

K výběru tématu bylo přistoupeno na základě osobní zkušenosti z prostředí sociálních služeb a na základě vnímání konkrétních problémů, které se opakovaně objevují – chybějící koncepce vzdělávání, slabé propojení s praxí, nedostatečná motivace zaměstnanců i to, že školení často fungují jen jako formální nutnost. Přitom právě promyšlené a smysluplné vzdělávání může zásadně ovlivnit nejen výkon pracovníků, ale i jejich spokojenost a stabilitu v týmu a chuť na sobě dál pracovat.

Diplomová práce si klade za cíl tyto výzvy uchopit a nabídnout konkrétní řešení, a to vytvořením návrhu systému interního vzdělávání šitého na míru konkrétní organizaci poskytující sociální služby. Návrh vychází z analýzy současného stavu v organizaci, z rozhovorů se zaměstnanci i vedoucími pracovníky, a také z osobní znalosti prostředí. Navrhovaný projekt by měl být prakticky využitelný, administrativně zvládnutelný a dlouhodobě udržitelný.

Výzkumná část práce se soustřeďuje na klíčové oblasti vzdělávání: na způsob plánování, realizace, vyhodnocování školení a na faktory, které zaměstnance motivují ke vzdělávání.

Na základě zjištěných skutečností je zpracován návrh projektu, který obsahuje ucelený plán interního vzdělávání – od tvorby směrnice, přes výběr vzdělávacích témat a způsobů motivace až po systém hodnocení přínosu vzdělávání. Předpokládá se, že zavedení takového systému může mít pozitivní dopad nejen na zaměstnance, ale i na kvalitu péče, kterou organizace poskytuje.

Od navrženého projektu interního vzdělávání se očekává, že organizaci přinese konkrétní výhody, jako je zvýšení odbornosti pracovníků, lepší adaptace na změny a stabilnější personální prostředí. Zároveň je vyjadřována naděje, že by mohl být inspirací i pro další organizace v oblasti sociálních služeb, které chtějí vzdělávání řešit smysluplně a s respektem ke svým možnostem.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní a funkční systém interního vzdělávání pro organizaci poskytující sociální služby. Cílem není jen vymyslet směrnici nebo plán, ale vytvořit systém, který bude opravdu využitelný, přehledný, realistický a přizpůsobený podmínkám a potřebám konkrétní organizace a jejích zaměstnanců.

Za účelem dosažení hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle. Je zjišťováno, jakým způsobem v organizaci vzdělávání probíhá a jak je vnímáno samotnými zaměstnanci. Dále jsou identifikovány slabiny stávajícího systému – co v něm chybí, co nefunguje a jaké jsou příčiny těchto nedostatků. Jsou mapovány konkrétní vzdělávací potřeby zaměstnanců, je navržen systém interního vzdělávání včetně metod motivace, způsobu hodnocení a konkrétních nástrojů a současně jsou připraveny podmínky pro realizaci projektu, včetně časového a nákladového rámce či zapojení vedení organizace.

Za účelem naplnění těchto cílů jsou položeny výzkumné otázky, jejichž prostřednictvím se zjišťuje, jak zaměstnanci vnímají současný systém vzdělávání v organizaci, co by přispělo ke zvýšení zájmu a motivace ke vzdělávání, a jaké konkrétní nedostatky existují, respektive kde se nachází prostor pro zlepšení.

Při sběru dat je využit kvalitativní přístup, a to konkrétně analýza interních dokumentů, personálních ukazatelů a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci různých pozic. Zároveň je vycházeno z osobní znalosti fungování organizace, což umožňuje zasadit výsledky do konkrétního kontextu.

Metodicky je vycházeno z odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých, projektového řízení a sociálních služeb. Důraz je kladen na to, aby navržený systém nebyl jen teoretickým konstruktem, ale nástrojem, který má v organizaci šanci fungovat při minimálním zatížení a maximálním přínosu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V závislosti na cíli práce je v rámci teoretické části na začátku potřeba věnovat pozornost oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015) definují řízení lidských zdrojů jako komplexní přístup k zaměstnávání a rozvoji lidí v organizaci, založených na různých teoriích lidského chování a organizačních procesů. Uvádějí, že tento přístup zahrnuje různé politiky a postupy v oblastech, jako je nábor, vzdělávání, rozvoj, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a zlepšování blahobytu zaměstnanců.

Bauer a kol. (2020) se shodují s Armstrongem a Taylorem (2015) a řízení lidských zdrojů popisují jako rozhodnutí a akce v celém životním cyklu zaměstnance, od náboru a výběru, přes školení, řízení výkonu a odměňování, až po bezpečnost a ukončení pracovního poměru, přičemž jeho cílem je maximalizovat efektivitu zaměstnanců i organizace při dosahování jejich cílů. Uvádějí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje také dodržování právních předpisů a řízení diverzity.

Breadwelldová a Thompsonová (2017) na rozdíl od ostatních autorů uvádějí, že neexistuje všeobecně uznávaná definice řízení lidských zdrojů. Dle jejich názoru, někteří odborníci vnímají řízení lidských zdrojů jako nový přístup odlišný od tradičních metod řízení, a to díky strategickému sladění řízení lidských zdrojů s obchodními cíli organizace, to zahrnuje jak vertikální integraci s obchodní strategií, tak horizontální integraci mezi personálními politikami.

Armstrong a Taylor (2015) definují hlavní cíl řízení lidských zdrojů zvýšení efektivity organizace prostřednictvím lidí, přičemž důraz je kladen nejen na výkonnost, ale i na etiku a morální hodnoty ve vztahu k využívání lidských zdrojů. S tímto tvrzením souhlasí také Breadwelldová a Thompsonová (2017).

Lochmannová (2016) uvádí jako dílčí cíle řízení lidských zdrojů přispívání k rozvoji firemní kultury, zabezpečování talentovaných a oddaných lidí pro organizaci, vytváření pozitivních vztahů mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, navazování vzájemné důvěry a shodně s Armstrongem a Taylorem (2015) také uplatňování etického přístupu.

Podle Šikýře (2016) je personální řízení v organizaci primárně odpovědností manažerů, kteří jej vykonávají s podporou personalistů nebo externích poskytovatelů personálních služeb. Manažeři naplňují úkoly personalistiky tím, že vedou a řídí své podřízené při výkonu zaměstnanců a naplňování strategických cílů organizace. Personalisté se v organizaci

zaměřují především na administrativní činnost vyplývající z pracovněprávních vztahů a na koncepční, metodickou a analytickou podporu řízení a vedení zaměstnanců. Součástí jejich role je také poradenství poskytované jak manažerům, tak zaměstnancům.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Beardwellová a Thompsonová (2017) uvádějí, že v současném světě, který je označován jako znalostní společnost, klade důraz na rozvoj analytického a koncepčního myšlení jednotlivců, kteří musí být flexibilní a připraveni čelit neustálým změnám. Tento pohled na význam přizpůsobivosti v moderní době nachází podporu i u Lochmannové (2016), která tvrdí, že cílem vzdělávání pracovníků je vytvářet, prohlubovat a rozšiřovat jejich znalosti a schopnosti v souladu s požadavky rozvoje schopností v měnícím se pracovním prostředí. Janus (2016) dále rozšiřuje tento pohled tvrzením, že učení je většinou neviditelný proces, jehož výsledky jsou patrné až v praktickém kontextu, což odpovídá jeho zaměření na neviditelnost efektivity vzdělávacích programů.

Dvořáková a Šerák (2016) rozlišují v tomto kontextu explicitní a tacitní znalosti. Explicitní znalosti, které jsou snadno přenositelné a uchovatelné, mohou být snadněji měřeny a sledovány v procesu učení. Naopak tacitní znalosti, které jsou osobní a podvědomé, se těžko kvantifikují a mohou mít vliv na to, jak efektivně organizace sdílí a přenáší znalosti. Dvořáková a Šerák (2016) tímto názorem rozšiřují Janusovo (2016) tvrzení o neviditelnosti procesu učení, protože tacitní znalosti se obtížně hodnotí a zaznamenávají.

Armstrong (2022) ve své teorii vzdělávání potřeb rozděljuje potřeby na údržbu zaměřující se na zachování stávajících schopností, a na rozvoj, jehož cílem je naplňování nových cílů. Tento přístup se dobře doplňuje s předchozími autory, kteří kladou důraz na neustálý růst a rozvoj schopností v reakci na dynamické pracovní podmínky. Armstrong (2022) rovněž definuje učení jako proces, během něhož jedinec získává nové schopnosti, a rozvoj jako proces realizace a růstu schopností prostřednictvím zkušeností z učení. Tento pohled se podobá definici učení a rozvoje podle Beardwellové a Thompsonové (2017), které uvádějí, že učení je komplexní proces, který vede ke zlepšení výkonu na základě zkušeností, a že zahrnuje nejen kognitivní, ale také efektivní a fyzické aspekt. Obojí autoři se tady shodují na komplexnosti procesu učení.

Kazík (2017) a Armstrong (2022) ve svých pohledech na firemní vzdělávání doplňují. Kazík (2017) definuje firemní vzdělávání jako systematický proces organizovaný podnikem, zahrnující interní a externí vzdělávací aktivity s cílem změnit pracovní chování a zvýšit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců. Rozlišuje mezi subjektivní kvalifikací (soubor schopností jednotlivce) a objektivní kvalifikací (požadavky pracovní pozice), přičemž cílem

vzdělávání je snížit rozdíly mezi nimi. Armstrong (2022) tento pohled prakticky rozvíjí zdůrazněním, že bez systematického přístupu může být učení nahodilé a vést k osvojení špatných návyků. Klade důraz na klíčovou roli liniových manažerů a supervizorů při zajišťování podpory učení a význam oddělení vzdělávání a rozvoje pro poskytování rad, vedení a koučinku.

Dohnalová a kol. (2015) zdůrazňují, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců hrají klíčovou roli při udržení konkurenceschopnosti organizací. Tento názor podporuje i Lochmannová (2016), která dodává, že vzdělávání připravuje zaměstnance na nadcházející změny, ať už jde o legislativní úpravy nebo technologický pokrok. Podobně Janus (2016) klade důraz na to, aby byly znalosti prakticky uplatněné. Upozorňuje, že organizace, které se nedokáží adaptovat a efektivně využívat znalosti ke zlepšení svých procesů, mohou zaostát za těmi, jež inovace a získané poznatky aktivně implementují do praxe.

Očekávaný vyšší výkon zaměstnanců slouží jako motivace pro zaměstnavatele investovat do jejich vzdělávání. (Lochmannová, 2016, s. 91). Breadwellová a Thompsonová (2017) navíc zdůrazňují, že lidské zdroje představují jediný udržitelný zdroj konkurenční výhody. Nicméně Dochnalová a kol. (2015) upozorňují, že v sociálních organizacích mohou omezené finanční prostředky omezovat možnosti rozvoje. Mezi nízkonákladové a účinné metody vzdělávání patří koučink, mentoring a supervize.

Knowles a kol. (2020) rozdělují proces učení do 4 fází plánování:

- určení, jaké učení je potřeba k dosažení cílů,
- vytvoření strategie a zdroje k dosažení cílů učení,
- implementace učební strategie a používání učebních zdrojů,
- zhodnocení dosažených cílů učení a procesu jeho dosahování,

což dává konkrétní návod, jak efektivně strukturovat učební proces a zajistit jeho úspěšné dosažení.

Tento názor se doplňuje s tvrzením Armstronga a Taylora (2015), kteří rozlišují mezi učením a výcvikem, přičemž výcvik je jednou z metod, jak organizace může podporovat učení.

Armstrong (2022, s. 88-89) definuje prvky učení a rozvoje následovně:

- „Učení je proces, kterým člověk získává a rozvíjí schopností v podobě znalostí, dovedností a chování.
- Rozvoj je realizace nebo růst schopností a potenciálu člověka prostřednictvím poskytování zkušeností s učením a vzděláváním.
- Školení je systematické uplatňování formálních procesů, které mají lidem pomoci získat znalosti a dovednosti potřebné k tomu, aby mohli uspokojivě vykonávat svou práci.
- Vzdělání je rozšiřování znalostí, hodnot a porozumění, které jsou vyžadovány pro všechny aspekty života, spíše než znalosti nebo dovednosti pouze v omezené oblasti činnosti.“

Existují i bariéry, které brání ve vzdělávání dospělých. Mezi první kategorií bariér patří především finanční náklady, nedostatek času a pracovní povinnosti. Do druhé kategorie patří bariéry, které se týkají organizačních aspektů vzdělávání, jako je nevyhovující rozvrh, nedostatek informací nebo přísné požadavky na docházku. Další kategorií jsou bariéry, které souvisí s osobním postojem a sebepojetím člověka, například obavy z věku, nízká sebedůvěra nebo nejistota ohledně smyslu vzdělávání. (Dvořáková a Šerák, 2016, s. 124)

2.1 Identifikace potřeb a stanovení vzdělávacích cílů

Armstrong (2022) zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou nezbytné pro úspěšné dosažení cílů organizace. Podle něj vzniká potřeba vzdělávání a rozvoje ve třech klíčových situacích:

- když je nutné zlepšit dovednosti pro splnění nových nebo revidovaných cílů organizace,
- pokud je výkonost organizace negativně ovlivňována problémy s produktivitou nebo kvalitou,
- v případě nedostatku požadovaných dovedností.

Pro efektivní rozvoj zaměstnanců v organizaci Koubek (2014) zdůrazňuje, že klíčovým krokem je přesné zaměření na konkrétní oblasti a dovednosti, které je třeba zlepšit. Toho lze dosáhnout prostřednictvím systematické analýzy vzdělávacích potřeb.

Breadwellová a Thompsonová (2017) dále doplňují, že je nutné si uvědomit, že ne všechny znalosti jsou explicitní; některé mohou mít tacitní povahu, což vyžaduje jiný přístup k jejich identifikaci a rozvoji.

Janus (2016) rovněž upozorňuje na důležitost získání přehledu o nabídce a poptávce po znalostech před zahájením aktivit zaměřených na jejich sdílení. Vytváření partnerství a sítě mezi různými úrovněmi organizace může pomoci identifikovat, kdo potřebuje určité znalosti a kdo je vlastní. Tato výměna informací by měla být koordinována centrální organizací, která by měla zajistit sdílení znalostí ve správný čas, například prostřednictvím online platformy.

Armstrong (2022) doporučuje použít při analýze vzdělávacích potřeb přístup RAM, který zahrnuje tři základní složky:

- relevance – jak vzdělávací aktivity přispívají k naplňování nových příležitostí a výzev,
- přizpůsobení – jak je vzdělávání sladeno se zájmy všech zainteresovaných stran,
- měření – jak efektivně vyhodnotit dopad vzdělávacích aktivit.

Armstrong (2022) rovněž doporučuje diagnostiku hlavních faktorů ovlivňujících vzdělávací potřeby. Tato diagnostika má za cíl odhalit příčiny problémů a faktorů, které je způsobují, a na základě těchto zjištění vytvářet konkrétní vzdělávací strategie.

Armstrong (2015) upozorňuje na potřebu identifikovat vzdělávací potřeby nejen na úrovni celé organizace, ale také na úrovni jednotlivců a skupin. Tento komplexní přístup umožňuje efektivně naplánovat rozvojové aktivity.

Bartoňková (2010) uvádí, že při stanovení cílů může nastat řada problémů. V těchto případech doporučuje využít podklady pro hodnocení pracovníků, analýzu vzdělávacích potřeb a kariérní plány. Tyto materiály poskytují cenné informace o očekáváních zaměstnanců a školitelů. Pro konkrétní a měřitelné stanovení cílů doporučuje použít pravidlo SMART:

- „specifické – jasné definované,
- měřitelné – snadno vyhodnotitelné,
- dosažitelné – realistické,
- relevantní – důležité pro konkrétní situaci,
- časově vymezené – stanovené termíny.“ (Bartoňková, 2010, s. 143)

Tato pravidla umožňují formulovat cíle, které jsou konkrétní a měřitelné, což usnadňuje hodnocení výsledků vzdělávacích akcí. Podobný důraz na jasnost a měřitelnost vzdělávacích cílů klade Armstrong (2015), čímž potvrzuje klíčové principy efektivního plánování rozvoje zaměstnanců.

Bartoňková (2010) dále konstatuje, že vzdělávací potřeby mohou vzniknout v důsledku změn v externím či interním prostředí organizace. Tyto změny mohou mít souvislost s trhem, technologiemi, strategiemi nebo organizačními strukturami.

Mezi změny v rozvojových projektech patří:

- Důraz na měřitelné výsledky místo samotného obsahu školení.
- Provázanost školení s podnikatelskými potřebami.
- Srovnání efektivity a návratnosti investic do školení.
- Použití osvědčených standardů, i v oblasti měkkých dovedností. (Bartoňková, 2010, s. 120)

Změny v práci útvarů rozvoje lidských zdrojů zahrnují:

- Zvýšení důrazu na analýzu a měření výsledků školení.
- Vyšší tlak na rozpočty a konkurenci.
- Využití dat z informačních systému a pro efektivní školení. (Bartoňková, 2010, s. 120)

Změny na straně externích dodavatelů se projevují v konkurenčním tlaku na kvalitu školení, cenových tlacích a modelu výsledků, a v investičním přístupu k rozvoji lidských zdrojů. (Bartoňková, 2010, s. 143-144)

Bartoňková (2010) popisuje širokou škálu metod a technik analýzy vzdělávacích potřeb, které lze klasifikovat podle různých kritérií, a zdůrazňuje význam kombinace více přístupů, zejména při vytváření kompetenčního modelu.

Kritéria pro třídění metod a technik zahrnují:

- Reaktivní vs. Proaktivní přístup – reaktivní techniky odpovídají na stávající problémy, zatímco proaktivní přístup se soustředí na předvídání budoucích potřeb.
- Okruh potřeb: zjišťování organizačních problémů,
 - a. hledání příčin a problémových oblastí,

- b. zajišťování výkonných nedostatků jednotlivců nebo skupin,
- c. identifikace manažerských rozvojových potřeb,
- d. oddělování vzdělávacích potřeb od jiných požadavků.
- Typy dovedností:
 - e. znalosti, dovednosti, postoje,
 - f. manažerské jednání a chování.
- Úroveň analýzy:
 - g. externí prostředí, organizace, skupiny, jednotlivci. (Bartoňková, 2010, s. 150 152)

Tvrzení Bartoňkové (2010) o různorodosti metod a potřebě kombinace technik odpovídá přístupu Armstronga (2015), který rovněž zdůrazňuje víceúrovňovou analýzu vzdělávacích potřeb na úrovni organizace, skupin i jednotlivců. Oba autoři se shodují na významu detailní diagnostiky jako základu pro další vzdělávací aktivity.

2.2 Plánování

Kazík (2017) uvádí, že plán vzdělávání má jasně definovat vzdělávací cíle, metody jejich dosažení a výstupy, které potvrzují splnění těchto cílů. Tento plán by měl zohledňovat potřeby účastníků i zadavatelů, přičemž slouží jako důkaz pochopení jejich očekávání a záruka jejich efektivního naplnění.

Při plánování vzdělávacích aktivit Armstrong (2022) zdůrazňuje důležitost následujících kroků:

- stanovit vzdělávací potřeby,
- definovat vzdělávací cíle a pro jakou skupinu je akce určena,
- vytvořit obsah,
- zvolit vhodnou metodu,
- stanovit program, délku vzdělávací akce a místo,
- vybrat školitele,
- stanovit a zajistit potřebné vybavení,

- motivovat zúčastněné k účasti, informovat je a předat pokyny,
- nastavit si proces hodnocení a zpětné vazby.

Tyto kroky korespondují s doporučeními Kazíka (2017), který zdůrazňuje obdobné prvky, jako je motivace účastníků a zajištění zpětné vazby. Oba autoři se shodují na významu procesu hodnocení a zpětné vazby jako nedílné součásti vzdělávacího plánu, což podtrhuje důležitost efektivního řízení vzdělávacích aktivit. Zatímco Kazík (2017) přistupuje k plánování komplexně se zaměřením na konkrétní kroky, Armstrong (2022) klade důraz na řízení praktických aspektů vzdělávací akce, například výběr školitele a vybavení. Oba autoři tak navzájem potvrzují základní principy plánování vzdělávání a zároveň pohled na jeho organizační a praktickou stránku.

2.2.1 Metody a formy

Beardwellová a Thompsonová (2017) upozorňují na důležitost andragogického přístupu v pracovním vzdělávání, který klade důraz na samostatnost, motivaci k seberealizaci a využívání předchozích zkušeností dospělých. Podobné myšlenky nalézáme u Januse (2016), který zdůrazňuje potřebu strukturovaného učení na třech úrovních:

- Individuální úroveň zahrnuje intuitivní účetní a interpretaci událostí, které může vést k nápravným opatřením.
- Úroveň týmu se zaměřuje na společné porozumění a koordinaci prostřednictvím dialogu a spolupráce.
- Organizační úroveň institucionalizuje úspěšné akce a vytváří standardní mechanismy pro řešení opakujících se problémů.

Společným jmenovatelem těchto přístupů je důraz na komunikaci a spolupráci, ale zatímco Beardwellová a Thompsonová (2017) se zaměřují na motivaci jedince, Janus (2016) klade větší důraz na strukturální integraci učení do procesů organizace.

Efektivní přenos znalostí v organizaci spočívá v najímání chytrých lidí a podpoře jejich vzájemné komunikaci, přičemž právě komunikace bývá často nejobtížnější částí. (JANUS, 2016, s. 93)

Bartoňková (2010) přináší komplexní pohled na formy vzdělávání a metody jeho realizace. Rozlišuje:

- přímá výuka (osobní kontakt lektora s účastníkem, známá jako prezenční vzdělávání),
- kombinovaná výuka (spojuje individuální studium a skupinové semináře),
- korespondenční, distanční, a e-vzdělávání (s využitím technologií pro vzdálený kontakt).

Lochmannová (2016) se soustředí na metody vzdělávání mimo pracoviště, jako jsou přednášky, semináře, e-learning. Zatímco Bartoňková (2010) zdůrazňuje význam správného výběru metod podle povahy učebních cílů a potřeb účastníků, Lochmannová (2016) vyzdvihuje výměnu zkušeností jako hlavní přínos externího vzdělávání, ale zároveň varuje před jeho finanční a organizační náročností.

Armstrong (2022) rozšiřuje pohled na rozvoj zaměstnanců tím, že zahrnuje metody učení v rámci organizace, jako jsou koučování, mentoring, vedení od liniových manažerů. Podobně jako Bartoňková (2010) zdůrazňuje důležitost vhodné kombinace metod pro efektivní přínos znalostí, avšak rozšiřuje tento koncept o sociální a organizační dimenze, čímž se přibližuje Janusově (2016) pojetí organizační úrovně učení.

Bartoňková (2010) mezi klíčové kritéria pro výběr metod uvádí:

- Charakter učebních cílů – je cílem pouze předání vědomostí, nebo jejich aplikace v praxi, rozvoj dovedností?
- Charakter obsahu výuky – umožňuje látka využití participativních metod (diskuze, týmová práce)?
- Charakter didaktické formy – prezenční výuka umožňuje širší paletu metod než např. korespondenční vzdělávání.
- Předběžné znalosti účastníků – jsou účastníci připraveni na skupinovou práci nebo participativní metody?
- Stupeň aktivizace účastníků – jak aktivní musí účastníci být při použití dané metody?
- Rytmus výuky – správná kombinace metod pomáhá udržet pozornost účastníků a usnadňuje učení.

- Rámcové podmínky – časová dostupnost, počet účastníků, prostorové podmínky.
- Didaktická připravenost lektora – schopnost lektora správně aplikovat metodu, i když je teoreticky vhodná.

Bartoňková (2010) uvádí, že každá metoda má své výhody a nevýhody, a výběr metody závidí na konkrétní situaci. Vhodné je také metody během výuky měnit, aby se zajistil optimální přenos znalostí a udržela se pozornost účastníků.

Armstrong (2022), Lochmannová (2016) a Bartoňková (2010) se shodují na významu kombinace metod, avšak liší se v prioritách – jedni zdůrazňují individuální a motivační aspekty, druzí strukturální a organizační rámce, přičemž ekonomické faktory hrají klíčovou roli u všech.

2.3 Realizace

Podle Bartoňkové (2010) je při přechodu z fáze plánování do fáze realizace vzdělávání akce nutné zohlednit několik klíčových faktorů: cíle, program, motivaci, metody, účastníky, a lektory. Dále je třeba zahrnout organizační a finanční zabezpečení, které je součástí všech fází realizace.

Struktura fází podle Bartoňkové (2010):

- Příprava – příprava projektu a všech souvisejících aktivit, jako je příprava lektorů, učebních materiálů a organizace účastníků.
- Vlastní realizace – začíná příjezdem lektora na místo konání, zahrnuje zahájení akce, monitorování průběhu a řešení neočekávaných situací.
- Transfer – aktivity po skončení kurzu, jako je zpracování „databanky know-how“, dokumentace (fotografie, videozáznamy) a motivace účastníků, aby získané dovednosti aplikovali v praxi.

Armstrong (2022) zdůrazňuje význam prolomení ledů a vytvoření přátelské atmosféry na začátku akce, aby bylo překonáno počáteční napětí ve skupině. Doporučuje představit účastníky, vysvětlit cíle, stručně představit obsah, jaké metody bude používat.

Školitel by si měl rychle zapamatovat jména účastníků a popřípadě si dělat o každém účastníkovi poznámky, které umožní příjemnější interakci. Účastníci by měli vědět, proč tam jsou a co tím získají. Měly by být sděleny také praktické informace, jako jsou přestávky, používání mobilů apod. (ARMSTRONG, 2022, s. 253-254)

Bartoňková (2010) s tímto postupem souhlasí a upozorňuje na důležitost příjemné atmosféry pro efektivní interakci.

Před realizací vzdělávací akce je nutné zajistit občerstvení, tréninkové pomůcky, vybavení, jmenovky, poznámková pera a bloky. Veškeré vybavení by mělo být před zahájením zkontrolováno, aby bylo funkční. Místnost by měla být správně vytopena a vyvětrána, v místnosti by mělo být dostačující osvětlení. (ARMSTRONG, 2022, s. 252-253)

Armstrong (2022) navrhuje uspořádání sedadel ve tvaru podkovy, které umožní efektivní interakci mezi účastníky a lektorem. Alternativním uspořádáním je divadelní styl, který ale může omezovat diskuzi, nebo kavárenský styl, při němž lze snadno přejít z prezentace k diskuzi či praktickým cvičením.

Bartoňková (2010) zdůrazňuje důležitost zpětné vazby a vyhodnocování vzdělávacích akcí, aby se ověřilo, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Realizace by měla být neustále monitorována, aby probíhala podle plánu a rozpočtu.

Armstrong (2022) jako klíčové body při samotném průběhu akce uvádí:

- Komplexní plán akce, který má jasné cíle, obsah a metody.
- Účastníci jsou řádně informováni a mají všechny potřebné pomůcky.
- Školitel by měl dodržovat plán akce, obsah a časovou dotaci.

Je důležitá kontinuita a průběžně shrnovat pokrok. Vzdělávací akce by měla být zaměřena na praktické výsledky, aby účastníci dokázali získané poznatky využít v praxi. Na závěr hodnocení by účastníci měli vyplnit hodnocení události. (ARMSTRONG, 2022, s. 254-256)

Jako jeden z klíčových nástrojů pro úspěšnou realizaci vzdělávací akce je sestavení detailního časového a místního plánu. Tento plán pomáhá zajistit přehled o organizačních činnostech a rozdělit zodpovědnosti mezi jednotlivé osoby, čímž přispívá k plynulému průběhu akce. Časový plán může mít různé formy, ale nejběžnější je tabulka, která obsahuje následující sloupce: (Bartoňková, 2010, s. 168-169)

Tabulka 1 Časový plán

Činnosti	Zodpovědná osoba	Datum splnění	Splněno / datum / podpis

(zdroj: Bartoňková, 2010, s. 169)

Tato tabulka pomáhá sledovat, co je ještě potřeba udělat, na koho se obrátit v případě problémů a kdo je zodpovědný za jednotlivé kroky. Pro efektivní využití tohoto plánu je nutné důkladně strukturovat jednotlivé činnosti, například je rozdělit podle fází (před zahájením, během akce, pro skončení). Další možností je specifikovat úkoly vztahující se k lektorům, účastníkům nebo projektovému týmu. (Bartoňková, 2010, s. 168-169)

Struktura činností v rámci vzdělávací akce zahrnuje tři klíčové fáze:

- příprava před zahájením (zajištění materiálů, úprava místa, informování účastníků),
 - realizaci během akce (organizace občerstvení, kontrola docházky, technické podpora),
 - aktivity po jejím skončení (vyhodnocení, distribuce certifikátů, sběr zpětné vazby).
- Tento přístup umožňuje efektivní řízení celého procesu a zajišťuje plynulý průběh akce. (Bartoňková, 2010, s. 167)

Kalkulace vzdělávacích akcí je důležitá pro plánování a hodnocení jejich ekonomické efektivity, ale kvůli složité měřitelnosti přínosů ji mnozí odborníci obcházejí, což vyvolává nedůvěru a ztěžuje přesvědčení managementu o podpoře školení. Personalisté však musí často ekonomické dopady vzdělávání vyčíslit pro sestavování rozpočtů. Výpočet výhodnosti lze vztáhnout na činnosti obecně nebo konkrétně na jednotky, jakou jsou účastníci kurzů, ale složité proměnné mohou pozitivní efekty tlumit, což zvyšuje nároky na odborné zpracování kalkulací. (Bartoňková, 2010, s. 176)

2.4 Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení školicích aktivit spočívá v měření toho, jak vzdělávání ovlivnilo schopnosti a znalosti účastníků a následně jejich pracovní výkon. Toto hodnocení poskytuje vhled do

oblastí, které je třeba zlepšit, a určuje kroky pro optimální využití dostupných zdrojů. (ARMSTRONG, 2022, s. 268)

Koubek (2014) považuje zpětnou vazbu za základní techniku rozvoje, jejíž nedostatek způsobuje problémy, které snižují pracovní výkon. Identifikuje řadu faktorů oslabujících zpětnou vazbu, které je třeba překonat vytvořením podporujícího prostředí, což přispívá ke zvýšení efektivity organizace. Jako důvody pro budování zpětné vazby uvádí:

- posílení efektivity práce,
- přispění k učení v organizace,
- zvýšení tempa inovací a zavádění novinek,
- posiluje vnímání zaměstnanců, pocit jejich vlastní důležitosti,
- pomáhá uskutečňovat strategii organizace v praxi,
- předchází problémům mezi pracovníky i mezi organizací a zákazníkem,
- napomáhá sdílení informací a kvalitní koordinaci aktivit. (Koubek, 2014, s. 129)

Urban (2017) tento pohled rozšiřuje tím, že zdůrazňuje význam okamžitosti, konkrétnosti a orientace zpětné vazby na řešení problémů. Podle něj by kritika měla minimalizovat negativní reakce a zahrnovat nabídku pomoci při hledání řešení. Armstrong (2022) souhlasí s Urbanem (2017) a dále rozvíjí důraz na pozitivní a konstruktivní přístup. Zdůrazňuje, že pozitivní zpětná vazba motivuje zaměstnance, protože potvrzuje jejich správný výkon, zatímco kritika by se měla zaměřit na navrzení zlepšovacích kroků místo pouhého poukázání na chyby.

Armstrong (2022) klade důraz na objektivní fakty a podloženou zpětnou vazbu. Shodně s Koubkem (2014) se zaměřuje na proces řešení úkolů, ne pouze na jeho výsledek. Armstrong (2022) tak nabízí širší rámec pro efektivní zpětnou vazbu zaměřenou na dlouhodobý rozvoj dovedností.

Porovnáním přístupů Koubka (2014), Urbana (2017) a Armstronga (2022) ukazuje kontinuitu myšlenek o významu zpětné vazby, avšak s odlišnou hloubkou analýzy. Koubek (2014) se soustředí na celkové důvody pro zavádění zpětné vazby, Urban (2017) přináší praktické rady pro její bezprostřední použití, a Armstrong (2022) staví na obou přístupech s důrazem na strategické a dlouhodobé dopady.

Janus (2016) rozlišuje mezi monitorováním a hodnocením, přičemž monitorování sleduje průběh aktivit, zatímco hodnocení se zaměřuje na výsledky a dopad. Používání kvantitativních (tvrdých) a kvalitativních (měkkých) ukazatelů umožňuje komplexní posouzení efektivity vzdělávacích programů. Tím přispívá k pochopení širší perspektivy měření účinnosti vzdělávání.

Účastníci vzdělávacích aktivit hodnotí obsahovou stránku kurzů, kvalitu školitele, technické zázemí a vzdělávací materiály. Při hodnocení kvality je hodnoceno následující:

- školitel byl dobře připraven,
- školitel byl namotivován,
- školitel zacílil obsah, tak aby zúčastnění mohli poznatky uplatnit při své práci,
- školitel poskytl zpětnou vazbu. (ARMSTRONG, 2022, s. 251)

Tato kritéria spojují teoretická východiska hodnocení s konkrétními očekáváními od školitelů, čímž přispívají k zajištění efektivnějšího vzdělávacího procesu.

Organizace by měla také zhodnotit finanční stránku návratnosti vzdělávání. Armstrong (2022) pro zhodnocení finanční návratnosti uvádí metodu ROI¹, kterou definuje jako:

$$\frac{\text{výhody ze vzdělávání (€)} - \text{náklady na vzdělávání (€)}}{\text{náklady na vzdělávání (€)}} \times 100$$

Uznává však, že vyčíslení přínosů vzdělávání je často komplikované.

Phillips a kol. (2024) nabízí komplexní přístup k hodnocení návratnosti, kdy sledují nejen zlepšení výkonu a řešení problémů, ale také inovace a osobní rozvoj zaměstnanců. Klíčové je podle nich stanovení cílů, zvolení vhodných metrik a průběžné hodnocení změn výkonnosti, aby bylo možné jednoznačně určit přínos vzdělávání.

¹ Návratnost investice

3 INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání na pracovišti probíhá převážně individuálně během výkonu sjednané práce a zahrnuje několik metod. Instruktaž při výkonu práce spočívá v pozorování a napodobování zkušeného školitele, což umožňuje zaměstnanci rychle si osvojit potřebné znalosti a dovednosti. Asistování zahrnuje spolupráci se školitelem, při níž si zaměstnanec osvojuje pracovní postupy, avšak může přejmout nevhodné návyky. Pověření úkolem zaměstnance vede k samostatnosti a odpovědnosti, protože musí prokázat schopnost aplikovat nabyté znalosti. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci zaměstnance tím, že jej postupně přemísťuje na různá pracovní místa s odlišnými úkoly a podmínkami. Koučování zaměstnance probíhá pod vedením kouče, který ho motivuje k iniciativě a samostatnosti. Mentorování zahrnuje vzdělávání pod vedením odborníka, jenž předává zkušenosti a poskytuje rady pro lepší zvládnutí pracovní činnosti. (Šikýř, 2016)

3.1 Význam a přínosy pro organizaci

Armstrongem a Taylorem (2015) tvrdí, že interní vzdělávání zaměstnanců přináší řadu přínosů, mezi které patří zlepšení výkonu jednotlivců, týmů i celé organizace, získání kvalitních zaměstnanců motivovaných možností prohloubit či rozšířit svou kvalifikaci a tím dosáhnout vyšší spokojenosti, odměny nebo kariérního postupu. Dále zmiňují posílení oddanosti zaměstnanců prostřednictvím jejich identifikace s cíli organizace a podpora řízení změn, neboť zaměstnanci mají možnost se na změny lépe připravit.

Podle Bartoňkové (2010) interní vzdělávání přináší organizaci dva hlavní typy flexibility pracovníků, a to podélnou (longitudinální) flexibilitu – zaměstnanci se průběžně přizpůsobují změnám požadavků na jejich stávající pracovní pozice, a příčnou (transverzální) flexibilitu – zaměstnanci získávají znalosti a dovednosti potřebné pro výkon dalších pracovních pozic, čímž rozšiřují své pracovní schopnosti. Tyto dva typy flexibility zvyšují celkovou adaptaci organizace a umožňují efektivnější využití lidských zdrojů.

3.2 Implementace

Fáze uváděné Armstrongem a Taylorem (2015), v procesu implementace vzdělávacích programů:

- Fáze analýzy – stanovení cílů a podmínek vzdělávání, vyhodnocení aktuálních znalostí a dovedností účastníků.

- Fáze návrhu – definice obsahu vzdělávání, návrh programu, výběr materiálů a metod hodnocení.
- Fáze vývoje – vytvoření podrobného vzdělávacího programu, včetně planu, obsahu lekcí, výběru metod a materiálů, zajištění technické a administrativní podpory. Cíle a přínosy programu musí být jasně definovány, a náklady musí být udrženy v rámci rozpočtu. Odpovědné osoby připraví detaily lekcí, testují je a zajistí jejich koordinaci.
- Fáze realizace – implementace programu podle stanoveného plánu.
- Fáze vyhodnocení – hodnocení účinnosti programu z pohledu lektorů i účastníků, zajištění jeho dopadu na výkon a zhodnocení, zda splnil očekávání.

Janus (2016) upozorňuje, že vyčlenění rozpočtu na vzdělávání a sdílení znalostí signalizuje, že organizace rozvoj zaměstnanců považuje za prioritu. Nedostatečné financování může naopak oslabit motivaci zaměstnanců a jejich zájem o inovace. Janus (2016) doporučuje, aby organizace pokryly základní vzdělávací potřeby z vlastních zdrojů a doplňkově čerpaly externí financování.

Janus (2016) uvádí, že při zavádění vzdělávacích aktivit je důležité sledovat několik klíčových aspektů jakou jsou:

- pozvánky jsou nutné odesílat s dostatečným časovým předstihem,
- klíčové materiály by měly být účastníkům zaslány přede, aby byl zajištěn dostatek času na výměnu informací,
- při plánování cestování je třeba zohlednit vzdálenosti a časové nároky, aby účastníci mohli být na programu po celou dobu,
- prostor pro akci by měl být bezbariérový, dostatečně velký a vybavený potřebnou technikou.

Tento model se tedy doplňuje s teorií Knowlese a kol. (2020), kteří kladou důraz na potřebu strukturovaného plánování a evaluace ve vzdělávacím procesu.

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že noví zaměstnanci se často učí přímo na pracovišti během plnění svěřených úkolů, avšak tento proces bývá nestrukturovaný a bez jasného vedení. Doporučují plánovaný přístup zahrnující vymezení očekávání, definování vzdělávacích potřeb a zapojení zkušených mentorů či interních školitelů. Efektivní adaptaci mohou dále podpořit samostudium, využití studijních materiálů a e-learning.

4 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola se zaměřuje na motivování zaměstnanců ke vzdělávání, což je klíčové pro jejich profesní růst a zajištění kvalitního výkonu v organizaci. Motivace k vzdělávání podporuje nejen zvyšování kvalifikace, ale také spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

Jelínek (2015) motivování popisuje jako nenásilné vytváření pozitivních přístupů k určitému výkonu nebo chování. Zahrnuje proces ovlivňování i jeho výsledek, tedy samotný pozitivní přístup.

Urban (2017) zdůrazňuje, že motivace je klíčová pro efektivitu vzdělávacích programů; bez ní může dojít k překážkám, které následně oslabí zájem o další vzdělávání. Urbanovo varování doplňuje Beardwellová a Thompsonová (2017), když poukazují na to, že neefektivní školení podkopává budoucí motivaci.

Bělohávek (2016) zdůrazňuje, že pro efektivní motivování jednotlivců je klíčové mít přehled o jejich typologii. Pokud chceme zvolit správnou metodu nebo nástroj motivace, musíme porozumět specifickým charakteristikám, chování a potřebám každého jedince. Typologie člověka nám poskytuje důležité informace o tom, jak různé osoby reagují na různé motivační faktory, což nám umožňuje přizpůsobit přístupy a zvýšit tak jejich efektivitu. Bez tohoto porozumění by mohly být motivující techniky neúčinné nebo dokonce kontraproduktivní.

Plamínek (2015) rozlišuje 4 motivační typy zaměstnanců: objevitelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé.

- Objevitelé vyhledávají výzvy, ocení samostatnost a volnost v rozhodování, ale demotivují je časté kontroly.
- Usměrňovatelů potřebují uznání a respekt, dobře zvládají konflikty, pokud jsou vedeny férově, a rádi přebírají odpovědnost.
- Slad'ovatelé preferují týmovou spolupráci a harmonické prostředí, nevyhovuje jim tlak na výkon ani práce v izolaci.
- Zpřesňovatelé dávají přednost jasným pokynům a přesně definovaným úkolům, oceňují pečlivost a systematickosti, ale nevyhovuje jim neformální týmový práce ani nejasné zadání. (Plamínek, 2015, s. 155)

Plamínkovy (2015) kategorie lze propojit s doporučeními Svatoše (2015), který navrhuje kombinovat logické a emoční důrazy při přesvědčení, což napomáhá uspokojit potřeby motivace různých osobnostních typů. Svatoš (2015) dále doporučuje zajistit, aby lidé vnímali přínosy, rizika a energetickou náročnost jako příznivé, čímž zvyšuje šance na efektivní ovlivňování.

Urban (2017) klade důraz na aktivní zapojení zaměstnanců při plánování školení, přičemž účast nadřízených zvyšuje angažovanost. Jeho doporučení ohledně ověřování znalostí a jejich následného použití se shoduje s názory Breadwellová a Thompsonová (2017), které uvádějí, že neustálé učení a aplikace poznatků jsou klíčem k dlouhodobé zaměstnanci.

Motivace po ukončení školení – pokud zaměstnanci nevyužijí nové dovednosti, rychle je zapomenou. Podpora nadřízených a výkonové odměny, spojené s konkrétními ukazateli (např. produktivita, kvalita), mohou motivaci posílit. Cíle školení mohou být zahrnuty do osobního hodnocení zaměstnanců. Finanční motivace, jako zohlednění dovedností ve mzdě nebo úhrada nákladů na školení, může rovněž podpořit motivaci. (Urban, 2017, s. 70-71)

5 AKTUÁLNÍ SMĚRY A VÝZVY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pokud jde o aktuální trendy ve vzdělávání Jakešová (2024) zdůrazňuje rostoucí důraz na individualitu a flexibilitu ve vzdělávání zaměstnanců. Podle jejího názoru firmy stále častěji umožňují zaměstnancům vybírat kurzy a školení podle jejich osobních a profesních potřeb, což podporuje jejich motivaci a dlouhodobý rozvoj. Dále uvádí, že poptávka po školení zaměřených na měkké dovednosti, jako je leadership, koučování a práce s umělou inteligencí neustále roste. Online platformy pro vzdělávání a e-learning se stávají běžnými nástroji, které usnadňují přístup k novým dovednostem. Zároveň dodává, že systémy pro predikci dovedností, kterou budou potřebné v budoucnosti, pomáhají firmám lépe plánovat a zaměřovat rozvoj svých zaměstnanců.

Rabušicová (2024) jako jednu z hlavních technologických novinek ve vzdělávání zmiňuje umělou inteligenci (AI), která má potenciál radikálně změnit vzdělávací procesy. AI umožňuje personalizované a interaktivní školení, a to prostřednictvím konzervační AI, která reaguje na otázky účastníků a přizpůsobuje školení na základě jejich odpovědí. Tento přístup může zlepšit udržení pozornosti a zefektivnit tréninky. Fáček (2022), který se rovněž zaměřuje na AI, se zaměřuje především na její přínos v oblasti měkkých dovedností, které jsou stále klíčové pro moderní pracovní prostředí. Uznává přínos AI při automatizaci tvrdých dovedností, ale upozorňuje, že měkké dovednosti jsou obtížněji automatizovatelné. AI proto chápe spíše jako doplněk k lidským trenérům než jako plnou náhradu.

Rabušicová (2024) a Fáček (2022) se shodují v důrazu na flexibilitu a personalizaci vzdělávání, která odpovídají rostoucím požadavkům na přizpůsobení se individuálním potřebám zaměstnanců. Všichni zmiňují roli moderních technologií, přičemž AI je často považována za nástroj pro personalizaci školení a efektivní rozvoj dovedností, zejména v oblasti měkkých dovedností.

Langer (2024) uvádí následující trendy, které přicházejí do České republiky a jsou nyní na vzestupu:

- *Blended learning – kombinace toho nejlepšího z onlinu a offlinu. Inspirativní obsah je dnes přístupný pro každého majitele notebooku, ale v některých případech je přítomnost kouče nenahraditelná,*
- *Hybrid learning – trend, který redukuje dobu strávenou v klasické učebně. Vyučování je ve větší míře přesměrováno do virtuální učebny,*

- *Social learning – přístup, který využívá skupinovou interakci. Lidé se učí od sebe navzájem, projevují se svým typickým způsobem a na základě zpětné vazby svého okolí mění své postoje a vzorce chování,*
- *Microlearning – varianta pro manažery, kteří jsou časově velmi vytížení, a tak preferují učit se v krátkých úsecích.*

Rabušicová (2024) doplňuje Langeru (2024) o trend nano-learning, který se zaměřuje na ultra krátké výukové celky, čímž reaguje na potřeby rychlého přístupu k informacím. Tento trend je příznivý zejména pro osoby s nízkou tolerancí vůči dlouhým výukovým materiálům.

Dalším trendem v oblasti vzdělávání je virtuální realita (VR), která se stává cenným nástrojem ve vzdělávání sociálních pracovníků a dalších profesí v sociální oblasti. Umožňuje simulovat realistické, emocionálně náročné situace, jako je krizová komunikace nebo péče o seniory, což pomáhá pracovníkům rozvíjet dovednost v bezpečném prostředí bez rizika. VR zlepšuje empatii, zvyšuje efektivitu tréninku a umožňuje opakování scénářů, což vede k lepší přípravě na reálné situace. Díky personalizovanému přístupu a adaptivním simulacím je tento způsob školení efektivní a nákladově úsporný. (Farkačová, 2022)

Petržílková (2024) popisuje trend, kdy se zaměstnanci stále více podílejí na vlastním profesním rozvoji. Metody jako „peer learning“, tedy učení mezi kolegy na stejné úrovni, nebo „teach back“, kdy zaměstnanci po školení předávají své znalosti týmu, jsou považovány za klíčové pro rozvojové strategie roku 2024. Tento přístup vyzdvihuje důležitost flexibility a spolupráce mezi zaměstnanci uplatňovat své nové znalosti v týmu, což pomáhá ověřit, zda téma dobře pochopili. Flexibilní formy učení a zapojení zaměstnanců byly klíčové pro rozvojové strategie v roce 2024.

Klíčovou roli ve vzdělávání hraje také age management. Podle Dombrovského (2021) je vzdělávání starší generace klíčovým tématem, které firmy řeší, protože mladých pracovníků bude nedostatek. Age management, který bere v úvahu věk zaměstnanců a jejich měnící se potřeby, pomáhá předcházet diskriminaci a maximalizuje jejich potenciál. Celkově je vzdělávání starších zaměstnanců ekonomicky výhodné a podporuje firemní kulturu a spokojenost zaměstnanců.

6 SPECIFIKA ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Tato kapitola je součástí diplomové práce, protože diplomová práce se zaměřuje na zavádění interního vzdělávání v organizaci, která poskytuje sociální služby. Vzhledem k povaze těchto organizací je nezbytné v teoretické části popsat specifika, která mají přímý dopad na řízení lidských zdrojů a vzdělávací procesy. Seznámení s těmito charakteristikami je klíčové pro správné nastavení a úspěšnou implementaci vzdělávacího systému odpovídajícího potřebám zaměstnancům a požadavkům legislativy.

Sociální organizace mají jiné cíle než podniky zaměřené na zisk. Jejich hlavní prioritou je prosazovat sociální poslání namísto generování příjmů pro vlastníky. Práce v sociálních organizacích přitahuje určitou skupiny lidí, kteří hledají vyšší smysl vykonávané práce a vlastní seberealizaci. Práce v sociálních službách vytváří určitou stabilitu dlouhodobosti pracovního vztahu, což může být konkurenční výhoda na trhu práce. (Dohnalová et al., 2015, s. 89-90)

Dohnalová a kol. (2015) tvrdí, že pro dlouhodobý úspěch sociálních organizací je nezbytné mít dobře nastavené organizační procesy, včetně řízení lidských zdrojů. Personální politika by měla podporovat strategické cíle a motivovat pracovníky k angažovanosti, což má posilovat udržitelnost a konkurenceschopnost organizace.

Sociální podniky proto považují zaměstnanci za zásadní prvek svého úspěchu, protože, jejich práce přímo přispívá k naplňování poslání organizace. (Dohnalová et al., 2015, s. 90)

6.1 Legislativa

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, upravuje požadavky na odborné vzdělávání a kvalifikaci pracovníků v sociálních službách. Školení a vzdělávání jsou v tomto kontextu důležité pro zajištění kvalitní a odborné péče o osoby v nepříznivé sociální situaci. (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, 2006)

Podle tohoto zákona mají sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách povinnost absolvovat školení, které je zaměřeno na profesní růst a odbornou přípravu. Zákon stanoví, že zaměstnavatel je povinen zajistit sociálním pracovníkům další vzdělávání v rozsahu nejméně 48 hodin za 2 po sobě jdoucí kalendářní roky; zabezpečit pracovníkům v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým se obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikace. V případě, kdy pracovní nebo služební poměr sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách u téhož zaměstnavatele netrvá

celý kalendářní rok, nebo v případě omluvené nepřítomnosti v práci v rozsahu delším než 1 kalendářní měsíc, se rozsah dalšího vzdělávání krátí o 2 hodiny za každý takový kalendářní měsíc. Povinnost zabezpečit další vzdělávání se nevztahuje na zaměstnance ve zkušební době. (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, 2006)

Formy dalšího vzdělávání jsou:

- specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,
- účast v kurzech s akreditovaným programem,
- odborné stáže,
- účast na školicích akcích,
- účast na konferencích. (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, 2006)

Standardy kvality sociálních služeb doporučené MPSV od roku 2002 se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007. Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách stanovuje obsah standardů kvality sociálních služeb. Celkem je 15 standardů kvality a profesním rozvojem zaměstnanců se zabývá standard kvality č. 10, který sleduje následující kritéria:

- poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace; podle tohoto postupu poskytovatel postupuje;
- poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje;
- poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;
- poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;
- poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. (Vyhláška č. 505/2006 Sb., 2006)

6.2 Zaměstnanci v sociálních službách

V sociální službách vykonávají odbornou činnost:

- sociální pracovníci,
- pracovníci v sociálních službách,
- zdravotničtí pracovníci,
- pedagogičtí pracovníci,
- manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby. (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, 2006)

Dále to jsou dobrovolníci, technickohospodářští pracovníci a ostatní (dělnické profese) zaměstnanci.

Roli dobrovolníků Dohnalová a kol. (2015) popisuje jako důležitý nefinanční zdroj, který může naplnit potřeby organizace, a to nejen jako bezplatná pracovní síla, ale také jako zdroj sociálního kapitálu, což zahrnuje mezilidské vztahy, kontakty a spojení s místní komunitou. Dále tvrdí, že dobrovolníci přinášejí inovace, čímž přispívají k rozšíření a zvyšování kvality služeb, k rozvoji a úspěchu organizace.

7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zaměřila na řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby. Řízení lidských zdrojů je definováno jako soubor strategií a procesů, které zahrnují nábor, rozvoj, hodnocení výkonu a motivaci zaměstnanců. Klíčovým cílem je efektivní využití pracovního potenciálu v souladu s cíli organizace.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti a kvality poskytovaných služeb. Byl popsán rozdíl mezi formálním školením a neformálním učení, včetně významu tacitních znalostí, které jsou obtížně přenositelné. Mezi efektivní metody patří mentoring, koučink a e-learning. Plánování vzdělávacích aktivit by mělo být systematické, zahrnovat analýzu vzdělávacích potřeb a řídit se principy SMART.

Organizace poskytující sociální služby se od běžných podniků liší zaměřením na společenský prospěch namísto zisku. Personální politika zde hraje klíčovou roli, přičemž zákon č. 108/2006 Sb. stanovuje povinnost dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb navíc vyžadují pravidelné hodnocení zaměstnanců a podporu odborného růstu.

Motivace kučení je zásadní pro efektivitu vzdělávání. Různé teorie motivace zohledňují individuální přístupy zaměstnanců, od vnitřní motivace po systém odměn. Moderní trendy ve vzdělávání zahrnují digitalizaci, personalizaci školení a využití umělé inteligence. Roste také význam age managementu, který zohledňuje potřeby starších zaměstnanců.

V závěru teoretická část shrnuje klíčové výzvy a strategie pro efektivní implementaci interního vzdělávání, které je zásadní pro kvalitu poskytovaných služeb. Důležitým aspektem je také propojení vzdělávacích aktivit s organizační strategií, aby byly investice do rozvoje zaměstnanců efektivní a dlouhodobě udržitelné. Kromě toho je nezbytné pravidelně vyhodnocovat dopad vzdělávání na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, což umožňuje optimalizovat vzdělávací programy podle aktuálních potřeb organizace.

Dále bude následovat analytická část, ve které bude provedena analýza personálních ukazatelů, jako je fluktuace, věková struktura zaměstnanců či nemocnost. Zároveň proběhne analýza současného stavu vzdělávání v organizaci. Analýza se bude věnovat existujícím vzdělávacím procesům, jejich efektivitě a souladu s potřebami zaměstnanců i organizace. Součástí bude identifikace nedostatků či bariér, které mohou bránit rozvoji.

II PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Hlavní činností vybrané příspěvkové organizace na Otrokovicku je poskytování sociálních služeb na území města Otrokovice a blízkého okolí. Od roku 2007, v souladu se zákonem č.108/2006 Sb., o sociálních službách, poskytuje organizace na základě Rozhodnutí vydaného Krajským úřadem Zlínského kraje pobytové, ambulantní a terénní sociální služby. Tyto služby jsou poskytovány na základě písemné smlouvy mezi klientem služby a poskytovatelem, za úhradu podle schváleného sazebníku úhrad, který odpovídá příslušným právním předpisům, konkrétně prováděcí vyhlášce č. 505/2006 Sb., v aktuálním znění. Tento sazebník schvaluje Rada města Otrokovice, která v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, vykonává funkci zřizovatele organizace. (webové stránky organizace, 2025)

Na základě rozhodnutí zřizovatele poskytuje organizace následující sociální služby:

Pobytové služby:

- Domov pro seniory
- Domov se zvláštním režimem
- Odlehčovací služby

Ambulantní služby:

- Pečovatelská služba
- Denní stacionář

Terénní služby:

- Pečovatelská služba (webové stránky organizace, 2025)

Každá z těchto služeb má jasné definovaný veřejný závazek, který zahrnuje poslání služby, její cíle, zásady poskytování, cílovou skupinu včetně negativního vymezení, místní a časová dostupnost služby a rozsah poskytovaných činností. (webové stránky organizace, 2025)

Zaměstnanci vybrané příspěvkové organizace se zavazují k dodržování etických principů, což stvrzují podpisem Etického kodexu při nástupu do organizace. Cílem organizace je poskytovat sociální služby osobám, které je skutečně potřebují, a to v odpovídajícím technickém a personálním zázemí. Pobytové a ambulantní služby jsou

zajišťovány kvalifikovaným personálem v budovách, které jsou přizpůsobeny specifickým potřebám klientů. (webové stránky organizace, 2025)

8.1 Organizační struktura

V čele organizace je ředitel, v přímé podřízenosti ředitele jsou:

- úseky zdravotnické (ZDR B a ZDR C),
- úsek přímé obslužné péče (POP),
- odbor sociální péče, poradenství a metodiky (SOC),
- odbor pečovatelské služby, terénní a ambulantní (PS),
- úsek technicko-provozní (ÚTP),
- odbor ekonomicko-správní (EKO). (interní předpis organizace)

Ředitel je statutárním orgánem, řídí organizaci, je nadřízen všem zaměstnancům. Ředitel vydává vnitřní předpisy, schvaluje platy, řídí hospodaření organizace a zpracovává zprávy pro zřizovatele. Ředitel se věnuje analytické, koncepční a metodické činnosti. Ředitele jmenuje Rada města Otrokovice. Ředitel určuje písemně svého zástupce. Zástupce ředitele ho plně zastupuje v jeho nepřítomnosti. (interní předpis organizace)

Úsek zdravotní – zaměstnanci na tomto úseku poskytují ošetrovatelkou a zdravotní péči. Na tomto úseku pracují tito zaměstnanci:

- staniční sestry,
- všeobecné sestry,
- všeobecná sestra – rehabilitační,
- nutriční terapeut,
- zdravotničtí asistenti. (interní předpis organizace)

Úsek přímé obslužné péče – zaměstnanci na tomto úseku zajišťují osobní péči o klienty, včetně pomoci při základních činnostech, jako je oblékání, hygiena, podávání stravy a aktivizační činnost. Na tomto úseku pracují tito zaměstnanci:

- vedoucí přímé obslužné péče,
- pracovníci v sociálních službách – koordinátoři,

- pracovníci v sociálních službách – aktivizační pracovníci,
- pracovníci v sociálních službách. (interní předpis organizace)

Odbor sociální péče, poradenství a metodiky – zaměřuje se na poskytování odborné pomoci a poradenství, zajišťují metodické podpory a rozvoj standardů a postupů v oblasti sociální péče. Na tomto úseku pracují tito zaměstnanci:

- vedoucí odboru / vedoucí sociální pracovník,
- sociální pracovníci,
- metodik. (interní předpis organizace)

Odbor pečovatelské služby, terénní a ambulantní – zaměstnanci na tomto úseku zajišťují osobní péči o klienty, včetně pomoci při základních činnostech, jako je oblékání, hygiena, podávání stravy v domácnostech klientů. Na tomto úseku pracují tito zaměstnanci:

- vedoucí odboru pečovatelské služby,
- sociální pracovník,
- pracovnice v sociálních službách. (interní předpis organizace)

Úsek technicko-provozní – zajišťuje správu a údržbu, provozní činnosti, které podporují každodenní fungování organizace. Na tomto úseku pracují tito zaměstnanci:

- provozní technik,
- administrativní pracovník,
- údržbáři,
- pradelny,
- bezpečnostní pracovníci,
- uklízečky,
- vedoucí stravovacího provozu,
- provozní pracovník,
- kuchaři,
- pomocné síly v kuchyni. (interní předpis organizace)

Odbor ekonomicko-správní – zaměřuje se na hospodaření organizace, účetnictví, rozpočtování a administrativní podporu organizace, včetně správy smluv, majetku a dalších administrativních procesů. Na tomto úseku pracují tito zaměstnanci:

- vedoucí ekonomicko-správního odboru,
- ekonom,
- hlavní účetní,
- účetní,
- personalista,
- mzdová účetní,
- manažer pro PR, lidské zdroje a projektový manažer,
- asistent. (interní předpis organizace)

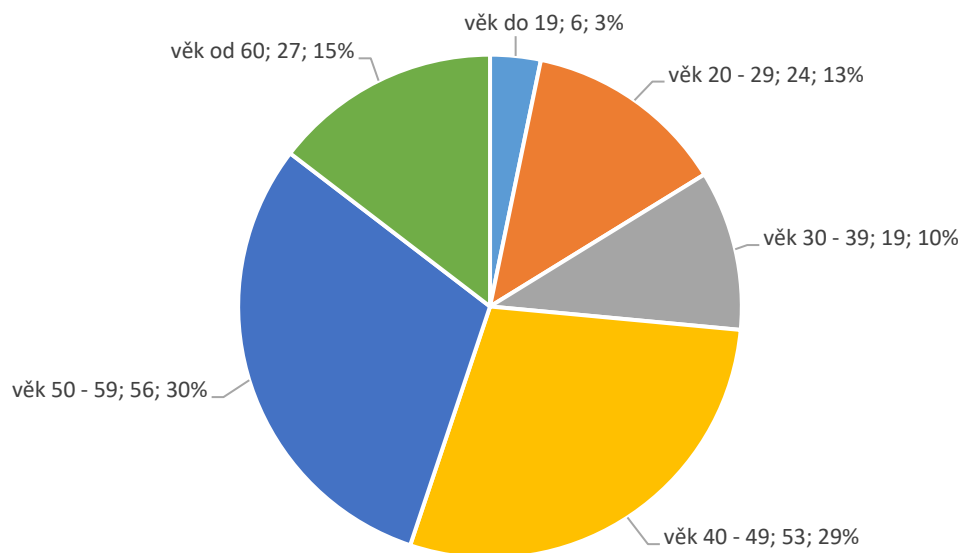
8.2 Počet a struktura zaměstnanců

Organizace ke dni 31. 12. 2024 měla 185 zaměstnanců, z toho 156 na hlavní pracovní poměr. Vývoj zaměstnanců v letech 2020–2024 je uveden v tabulce č. 2. Vzhledem k tomu, že se počet zaměstnanců v jednotlivých letech výrazně neměnil, bude struktura zaměstnanců analyzována pouze pro rok 2024, pokud není uvedeno jinak, k datu 31. 12. 2024. (interní data organizace)

Věková struktura – průměrný věk zaměstnanců k 31. 12. 2024 byl 46,3 let. Největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 50-59 let (56 osob), což představuje významnou část pracovní síly. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 40-49 let (53 osob). Mladší věkové kategorie jsou zastoupeny méně: 20-29 let (24 osob), 30-39 let (19 osob), do 19 let (6 osob). Zaměstnanci nad 60 let tvoří také významnou skupinu (27 osob). Věkový průměr zaměstnanců v přímé péči k 31. 12. 2024 byl 44,2 roku, zatímco celorepublikový průměr byl 48,8 roku. Věková struktura je vyobrazena v grafu (obrázek č. 1). (interní data organizace)

Z grafu je patrné, že věková struktura je poměrně nevyvážená s výraznou převahou starších zaměstnanců. Toto nerovnoměrné vyvážení může v budoucnu vést k větší fluktuaci zaměstnanců z důvodu jejich odchodu do důchodu. To může narušit stabilitu týmu a způsobit nedostatek zkušených pracovníků. Dalším rizikem je to, že starší kolektiv může být zároveň

méně flexibilní vůči změnám, digitalizaci a novým trendům v oboru, což může negativně ovlivnit celkový rozvoj organizace. Organizace si v oblasti průměrného věku v přímé péči vede lépe než celorepublikový průměr.

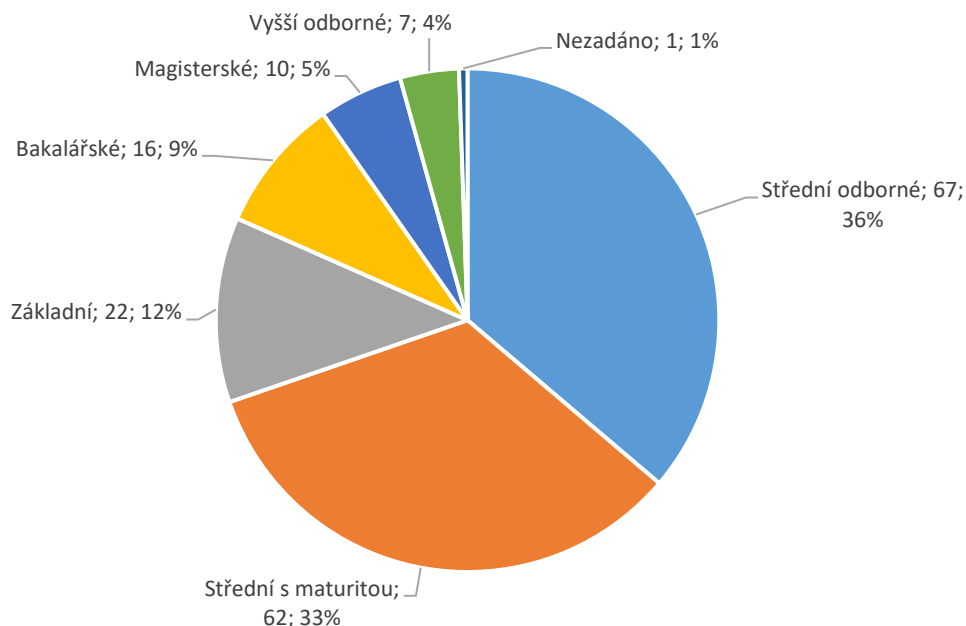


Obrázek 1 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2024

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

Struktura zaměstnanců dle vzdělání – většina zaměstnanců v organizaci mají střední odborné vzdělání (67 osob) nebo střední s maturitou (62 osob). Další úrovně vzdělání jsou zastoupeny následovně: základní vzdělání (22 osob), bakalářské vzdělání (16 osob) magisterské vzdělání (10 osob), vyšší odborné vzdělání (7 osob), nezjištěno (1 osoba). Struktura zaměstnanců dle vzdělání je vyobrazena v grafu (obrázek č. 2). V organizaci pracuje 12 % pracovníků v přímé péči se základním vzděláváním, zatímco celorepublikový průměr je 9 %. (interní data organizace)

Struktura zaměstnanců dle vzdělání vzhledem k charakteru v organizaci odpovídá očekávanému rozložení podle jednotlivých pracovník funkcí. Vyšší odborné a vysokoškolské (bakalářské a magisterské) mají především THP a sociální pracovníci, zatímco střední vzdělání s maturitou převládá u zdravotnického personálu. Základní vzdělání se týká převážně pracovníků v přímé obslužné péči nebo ostatních zaměstnanců.

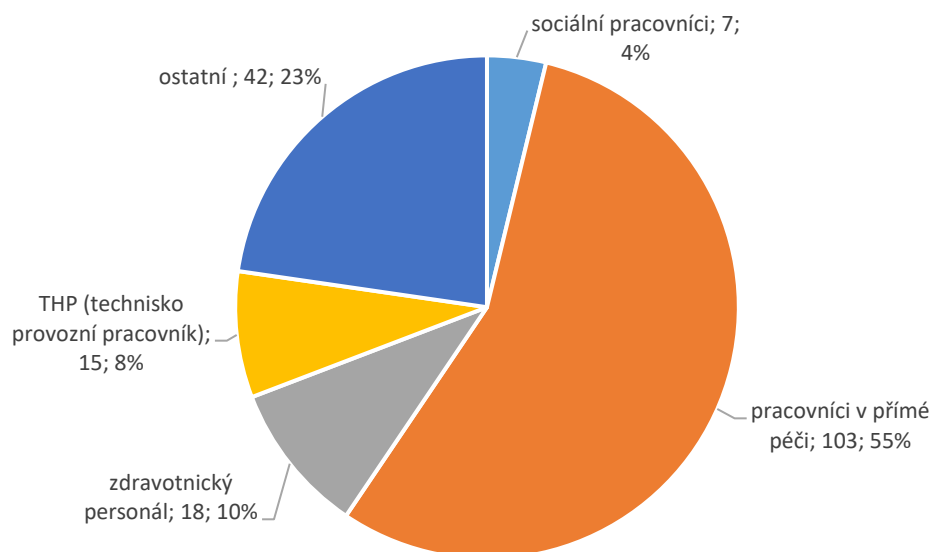


Obrázek 2 Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2024

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

Struktura zaměstnanců dle pohlaví – v organizaci je výrazná převaha žen (170 osob), což je přibližně 92 % pracovní síly a mužů (15 osob) pouze 8 %. Tento poměr je typický pro daný obor a odpovídá charakteru pracovních pozic, kde se převážně jedná o profese tradičně obsazované ženami. V organizaci pracuje 6 % mužů v přímé péči, zatímco celorepublikový průměr je 7,8 %. (interní data organizace)

Struktura zaměstnanců dle kategorie – nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří pracovníci v přímé péči (103 osob), což představuje více než polovinu všech zaměstnanců. Druhou největší skupinou jsou ostatní pracovníci (42 osob). Následuje zdravotnický personál (18 osob) a technickoprovozní pracovníci (15 osob). Nejmenší skupinu tvoří sociální pracovníci (7 osob). Struktura zaměstnanců dle kategorie je vyobrazeno v grafu (obrázek č. 3). (interní data organizace)



Obrázek 3 Struktura zaměstnanců dle kategorie k 31. 12. 2024

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

8.3 Personální ukazatele

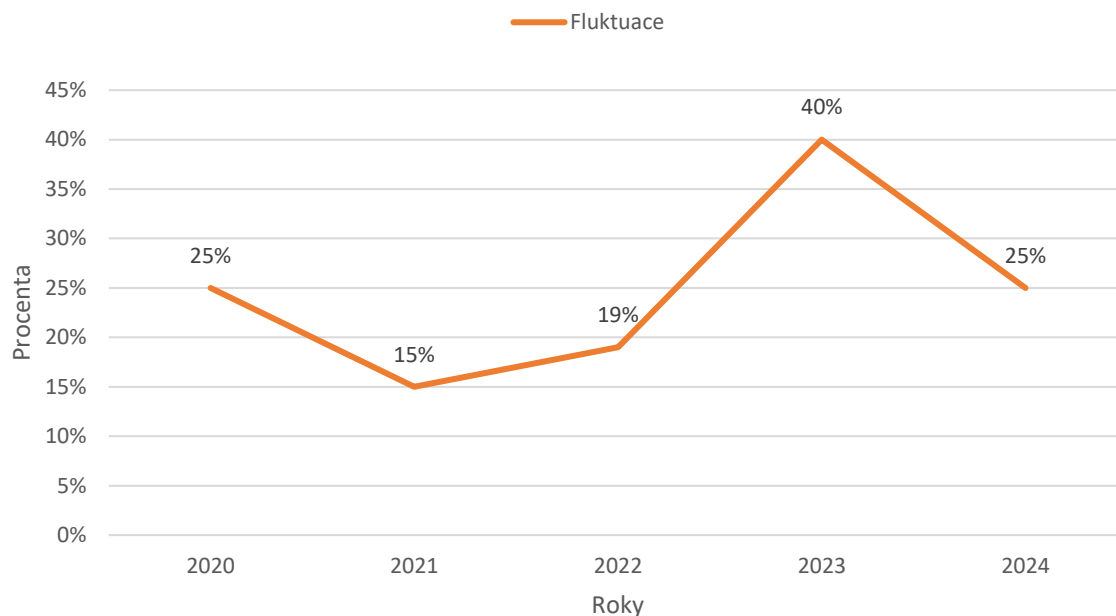
Ke dni 31. 12. 2024 bylo v organizaci zaměstnáno 156 osob v hlavním pracovním poměru (HPP). Mimo to organizace uzavřela s 18 osobami dohodu o provedení práce a 11 osobami dohodu o pracovní činnosti. V průběhu roku byl uzavřen pracovní poměr se 40 osobami a pracovní poměr byl ukončen s 39 osobami, což představuje fluktuaci 25 %. Kmošek (2024) za zdravou fluktuaci v organizaci považuje hodnotu mezi 5–7 %. Web BusinessINFO.cz (2024) uvádí, že dlouhodobá fluktuace v ČR se pohybuje okolo 15 %. Vývoj fluktuace v organizaci je uveden v tabulce č. 2 a grafu (obrázek č. 4). (interní data organizace)

Tabulka 2 Fluktuace v letech 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Počet HPP	157	147	151	149	156
Míra fluktuace	25 %	15 %	19 %	40 %	25 %

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

Ve srovnání s doporučenými hodnotami je fluktuace v organizaci v letech 2020-2024 mírně nadprůměrná (v roce 2023 byla výrazně vyšší z důvodu organizačních změn). Hodnoty 15-25 % v letech 2020-2022 a 2024 však nejsou v oblasti sociálních služeb neobvyklé.



Obrázek 4 Fluktuace v letech 2020-2024

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

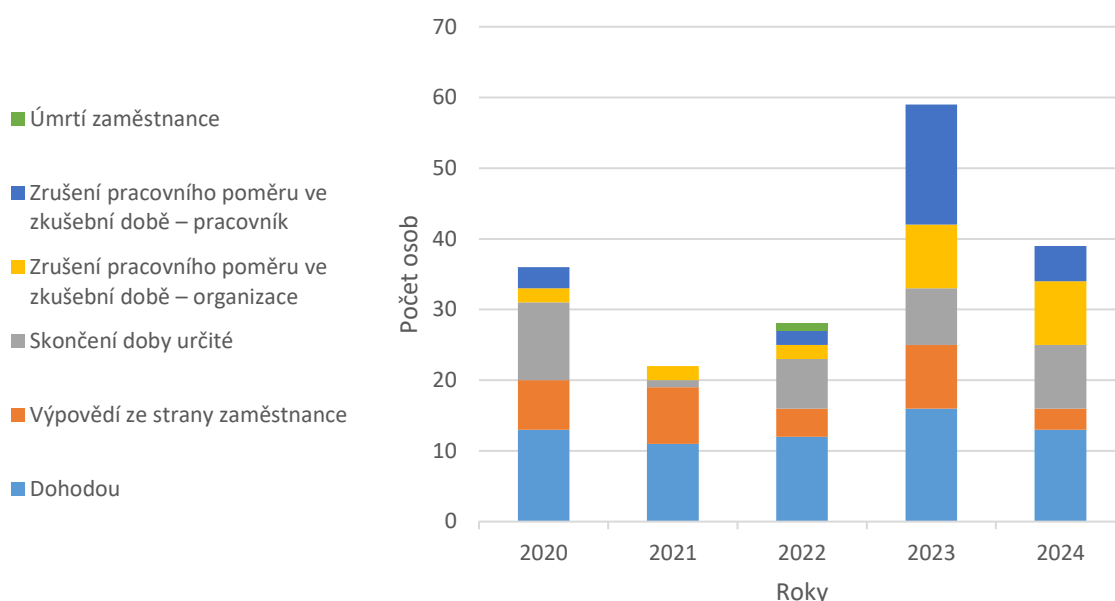
Detailní přehled způsobů skončení pracovního poměru a počet osob v čase je uveden v tabulce č. 3 a grafu (obrázek č. 5).

Tabulka 3 Způsoby skončení pracovního poměru v letech 2020–2024

Způsoby skončení pracovního poměru	Počet osob				
	2020	2021	2022	2023	2024
Dohodou	13	11	12	16	13
Výpovědi ze strany zaměstnance	7	8	4	9	3
Skončení doby určité	11	1	7	8	9
Zrušení pracovního poměru ve zkušební době – organizace	2	2	2	9	9
Zrušení pracovního poměru ve zkušební době – pracovník	3	0	2	17	5
Úmrtí zaměstnance	0	0	1	0	0
Celkem	36	22	28	59	39

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

Z tabulky je patrný výrazný výkyv v roce 2023, kdy celkový počet ukončených hlavních pracovních poměrů byl 59, což je více než dvojnásobek oproti předchozímu roku. Tento nárůst byl způsoben nástupem nové vedoucí přímé obslužné péče, která zavedla nové přístupy a metody vedení. Někteří zaměstnanci nebyli připraveni nebo ochotni přijmout nové směřování organizace, což se odrazilo v počtu skončených pracovních poměrů. Významným ukazatelem tohoto změnového období je také vysoký počet ukončených pracovních poměrů ve zkušební době v roce 2023, a to jak ze strany organizace (9 případů), tak ze strany pracovníků (17 případů). Tento trend souvisel s náročným procesem hledání nových zaměstnanců, kteří by odpovídali novým standardům péče. V následujícím roce se situace stabilizovala.

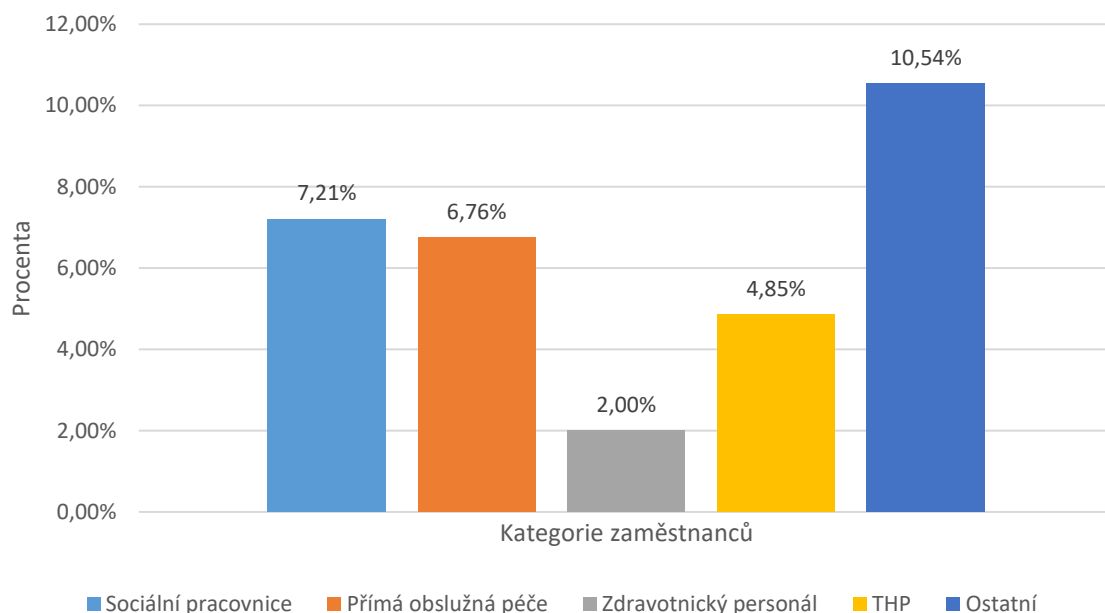


Obrázek 5 Způsoby skončení pracovního poměru v letech 2020–2024

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

Nemocnost – ukazatel zahrnuje pracovní neschopnost z důvodu nemoci, úrazu, ošetřování člena rodiny a nařízené karantény. V roce 2024 dosáhla celková míra nemocnosti v organizaci hodnoty 7,08 %. Nejvyšší nemocnost je u ostatních zaměstnanců s hodnotou 10,54 %, následována sociálními pracovníky se 7,21 %, a pracovníky v přímé obslužné péči s 6,76 %. THP vykazují nemocnost 4,85 %. Nejnižší míra nemocnosti je evidována u zdravotnického personálu, a to pouze 2 %. Hodnoty jsou vyobrazeny v grafu (obrázek č. 6). (interní data organizace)

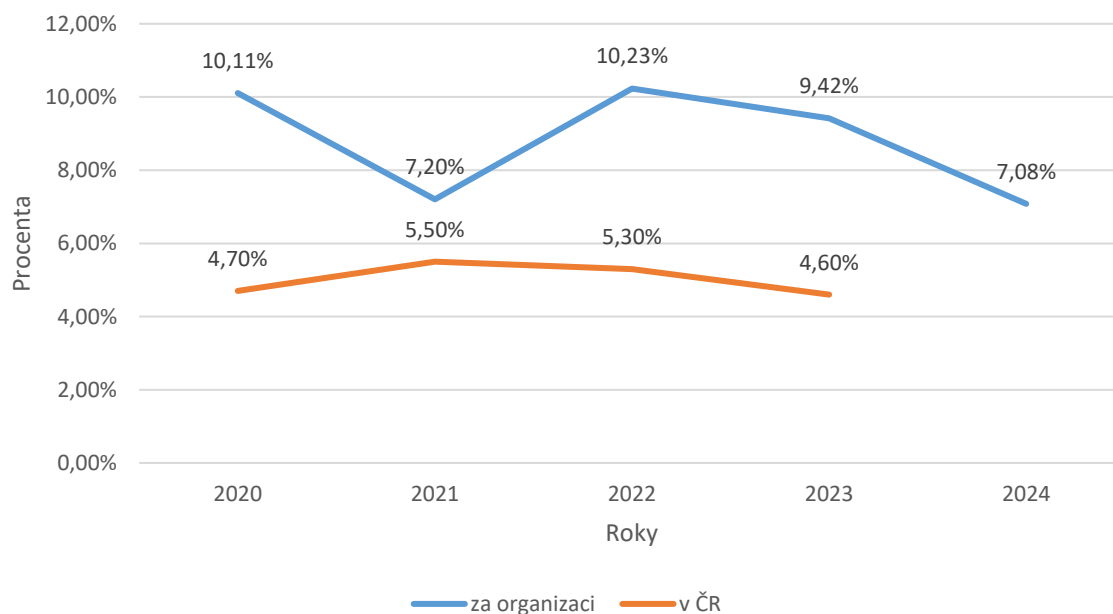
Nejvyšší nemocnost byla zaznamenána v roce 2022 (10,23 %) a podobně vysoká byla i v roce 2020 (10,11 %), což mohlo souviset s obdobím pandemie COVID-19, kdy byly sociální služby jedním z nejvíce zasažených sektorů. V roce 2021 došlo k výraznému poklesu na 7,20 %. Od roku 2022 je patrný postupný klesající trend. Toto pozitivní snížení nemocnosti může být důsledkem personálních změn v roce 2023, kdy došlo k ukončení pracovních poměrů s pracovníky, kteří vykazovali častější absence z důvodu nemoci. Vývoj nemocnosti je znázorněn v grafu (obrázek č. 7).



Obrázek 6 Nemocnost 2024 dle kategorií

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

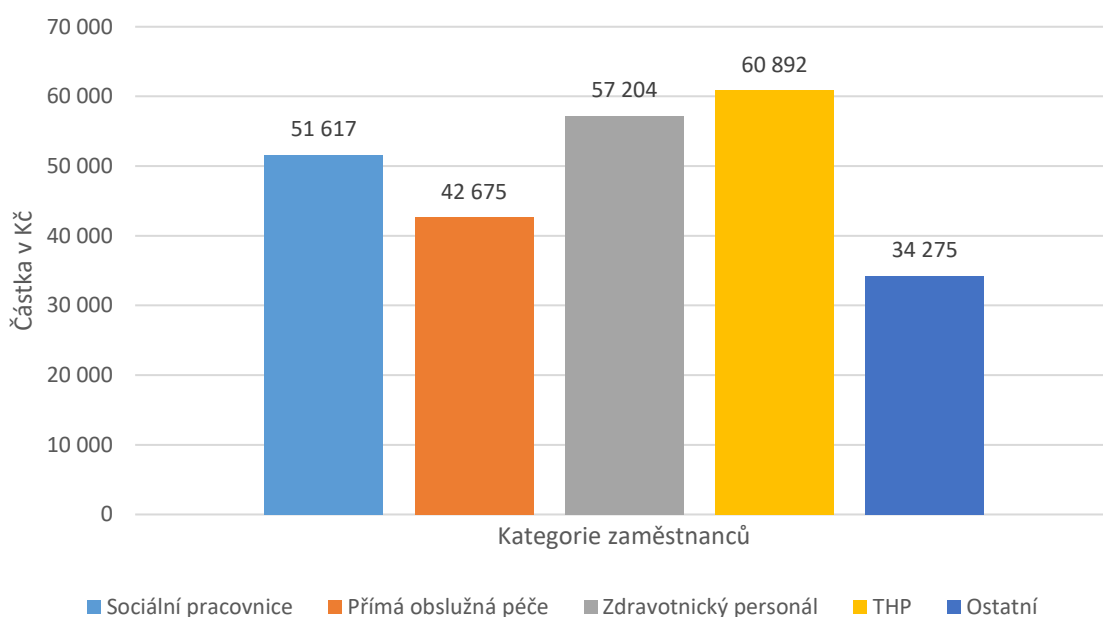
V letech 2020-2024 dosahovala organizace vyšších hodnot než celorepublikový průměr. Největší byl v roce 2020, nejmenší v roce 2021. Srovnání hodnot organizace s celorepublikovým průměrem je vyobrazeno v grafu (obrázek č. 7). Za rok 2024 celorepublikový průměr v době odevzdání diplomové práce nebyl dostupný.



Obrázek 7 Nemocnost v letech 2020-2024

(zdroj: interní data organizace, Český statistický úřad, vlastní zpracování)

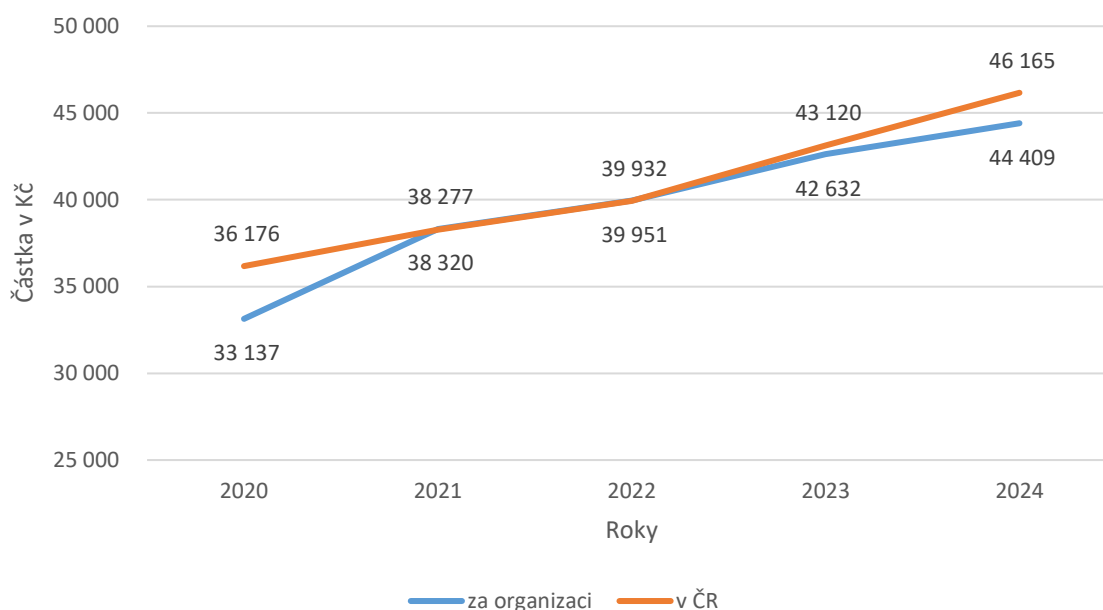
Průměrný měsíční plat – průměrný měsíční plat v roce 2024 v organizaci je 44 409 Kč. Nejvyšší průměrný měsíční plat v roce 2024 pobírali THP s částkou 60 892 Kč, těsně následoval zdravotnický personál s 57 204 Kč. Sociální pracovníci dosahovali průměrného platu 51 617 Kč. Významně nižší platové ohodnocení měli pracovníci přímé obslužné péče s 42 675 Kč. Nejnižší průměrný plat byl evidován u ostatních zaměstnanců, kde činil 34 276 Kč měsíčně. Hodnoty jsou vyobrazeny v grafu (obrázek č. 8). (interní data organizace)



Obrázek 8 Měsíční průměrný plat v roce 2024 dle kategorií

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

Průměrný měsíční plat v organizaci i v ČR rostl v letech 2020-2024, přičemž celorepublikový průměr rostl rychleji. Zatímco v roce 2020 byl plat v organizaci (33 137 Kč) výrazně nižší než průměr v ČR (36 176 Kč), v roce 2022 se hodnoty téměř vyrovnaly. Od roku 2023 však plat v ČR rostl dynamičtěji a v roce 2024 dosáhl 46 165 Kč oproti 44 409 Kč v organizaci. Hodnoty jsou vyobrazeny v grafu (obrázek č. 9).



Obrázek 9 Průměrný měsíční plat v organizaci v letech 2020-2024

(zdroj: interní data organizace; Český statistický úřad, 2025; vlastní zpracování)

Odpracované hodiny – v roce 2024 zaměstnanci celkem odpracovali 262 263 hodin, z toho bylo 6 432 hodin přesčasu bylo. Zaměstnancům bylo proplaceno 31 026 hodin náhrad. (interní data organizace)

Tabulka 4 Odpracované hodiny v letech 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Odpracované hodiny	261 086	253 573	243 284	252 733	262 264
Z toho hodin přesčasu	2 031	3 124	3 296	5 927	6 433
Hodiny náhrad	28 164	33 631	27 198	29 823	31 026
Dny dávek	7 030	4 819	6 377	5 836	4 271

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

Celkový počet odpracovaných hodin se v letech 2020-2024 pohyboval mezi 243 284 a 262 264 hodinami ročně. Nejnižší hodnoty dosáhl v roce 2022, poté začal opět růst a v roce 2024 dosáhl svého maxima.

Zásadní změna nastala v roce 2023, kdy došlo k výměně vedení na úseku přímé obslužné péče a tím spojené personální obměně. Tato skutečnost ovlivnila pracovní

podmínky zaměstnanců, neboť byly zavedeny přísnější požadavky na pracovní výkon a zkvalitnění poskytovaných služeb pro klienty. To se také projevilo výrazným nárůstem přesčasových hodin. Zatímco v roce 2020 bylo odpracováno 2 031 hodin přesčasových hodin, v roce 2023 tento počet vzrostl na 5 927 hodin a v roce 2024 dále na 6 433 hodin. To naznačuje, že zaměstnancům není poskytnuto za práci přesčas náhradní volno a přesčasová práce je kompenzována finančně, což může vést k větší únavě personálu, riziku vyhoření a pracovním úrazům. Dny dávek reflektují nemocnost zaměstnanců, jak je uvedeno v obrázku č. 7.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO NASTAVENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Při analýze současného nastavení systému vzdělávání v organizaci vycházím z osobní zkušenosti získané v rámci působení v organizaci, rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení, vedoucích zaměstnanců, řadových zaměstnanců a interních dokumentů. Cílem této kapitoly je porovnat zavedené interní předpisy s reálnou praxí v organizaci a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení. Získané poznatky poskytnou základ k zavedení interního vzdělávání a jeho efektivní nastavení v souladu s potřebami organizace a potřebami zaměstnanců organizace.

9.1 Současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

V organizaci je vzdělávání zaměstnanců zajišťováno především prostřednictvím externích dodavatelů. Agendu vzdělávání spravuje manažerka pro PR, lidské zdroje a projektová manažerka (dále jen „manažerka“), která má zodpovídat za plánování, organizaci a administrativní zajištění vzdělávacích aktivit. Jejím úkolem je výběr vhodných školitelů, komunikace s poskytovateli vzdělávání, koordinace termínů a zajištění účasti zaměstnanců. Kromě toho se také má starat o evidenci absolvovaných školení, sledovat plnění plánu vzdělávání a požadovaných hodin vzdělávacích akcí za každého zaměstnance a archivaci certifikátů a osvědčení. Evidence a plán vzdělávacích akcí za každého zaměstnance je vedena v IS Cygnus².

Pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci mají dle zákona č. 108/2026 Sb. o sociálních službách, povinnost absolvovat minimálně 24 hodin vzdělávacích aktivit ročně (minimálně 16 hodin akreditovaných školicích aktivit), které musí zajišťovat zaměstnavatel. V organizaci je vzdělávání řízeno interním standardem „Profesionální rozvoj zaměstnanců“ z roku 2015.

Jedním z hlavních nedostatků je, že standard se zaměřuje pouze na zákonem stanovené požadavky, aniž by reflektoval širší vzdělávací potřeby organizace. Vzdělávání je primárně orientováno na splnění legislativních povinností, zatímco klíčové oblasti, jakou jsou standardy kvality, metodické postupy práce, vnitřní předpisy, vize a poslání organizace, její hodnoty a celková firemní kultura, zůstávají opomíjeny.

² Komplexní informační systém pro sociální služby – moduly klienti, zaměstnanci, sklady, stravovací provoz, statistiky, řízení organizace

9.1.1 Identifikace potřeb

Proces identifikace potřeb není dostatečně strukturovaný a neprobíhá na individuální úrovni, tedy pro každého zaměstnance, a ani v širším kontextu organizace. Vzdělávací potřeby jsou primárně zjišťovány na základě obecných informací, přičemž není pravidelně prováděna podrobná analýza individuálních potřeb pracovníků nebo konkrétních požadavků v organizaci.

V organizaci neexistuje systém, který by soustavně mapoval vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků a následně je přiřazoval k specifickým školením. Tento nedostatek způsobuje, že vzdělávání není vždy cílené na konkrétní dovednosti a potřeby, které jsou pro organizaci klíčové, a vede tak k neefektivnímu využívání času a prostředků. Proces identifikace potřeb tedy není dostatečně personalizovaný a nezohledňuje plně rozvojové cíle organizace.

Jediná školení, která jsou systematicky kontrolována, jsou školení v bazální stimulaci a školení na téma demence. Z důvodu zachování statutu certifikovaného pracoviště bazální stimulace je nutné, aby tímto kurzem prošlo 40-50 % zaměstnanců v přímé péči. Co se týče certifikovaného pracoviště „Vážka“, tj. certifikovaného pracoviště pro péči o osoby s demencí, je nutné, aby zaměstnanci absolvovali za rok 2-3 akreditovaná školení s tematikou demence. Není nutné, aby školení absolvovali všichni zaměstnanci v přímé péči. V obou případech je certifikace udělena na dva roky, přičemž každé dva roky je nutné žádat o audit pracoviště, zda splňuje předepsaná kritéria. V případě, že potřebný počet zaměstnanců kurzy neabsolvovaly, jsou tyto kurzy zařazeny do plánu vzdělávání.

Ostatní kurzy jsou do plánu vzdělávání vybírány na základě doporučení vedoucích pracovníků přímé péče, vedoucí terénní pečovatelské služby, případně i staničních sester, pokud plán vzdělávání není již naplněn. Výběr témat je tedy výsledkem převážně subjektivního rozhodnutí vedoucích pracovníků, manažerky, případně ředitele organizace.

Zaučování nových zaměstnanců v organizaci probíhá pod vedením vedoucího pracovníka nebo jím pověřeného zaměstnance. Nováček je nejprve obeznámen s BOZP a PO, vnitřními předpisy, informačním systémem Cygnus a celkovým provozem organizace. Seznámení se standardy kvality, metodickými postupy práce a firemní kulturou probíhá v rámci IS Cygnus, kde zaměstnanec potvrdí jejich. Praktické školení probíhá při výkonu práce, během něhož si nový zaměstnanec postupně osvojuje pracovní postupy a svou náplň práce. Před ukončením zkušební doby provádí vedoucí pracovník hodnocení v IS Cygnus.

Hodnotí zejména míru osvojení pracovních činností a znalostí a navrhuje případná opatření. V rámci tohoto procesu může být doporučeno i ukončení pracovního poměru. Hodnocení slouží pouze jako záznam – dále se s ním nepracuje a žádná navazující opatření se zpravidla nepřijímají.

V organizaci se pravidelně konají porady na různých úrovních. Porada vedení probíhá jednou za 14 dní a řeší klíčové otázky provozu a služeb. Provozní porada se všemi zaměstnanci se koná čtvrtletně, stejně jako beseda s klienty a stravovací komise, kde se projednávají důležité informace a získává zpětná vazba. Z těchto porad je pořizován zápis, který zajišťuje asistentka ředitele, a následně je ukládán k archivaci a do IS Cygnus, kde zaměstnanec opět potvrdí seznámení se zápisem. Důvodem je zajištění transparentního předávání informací a jejich dostupnosti všem. Denně probíhá předávání služby mezi noční a ranní směnnou a odpolední porada přímé obslužné péče.

9.1.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávacích aktivit v organizaci je v kompetenci manažerky, kdy plán vzdělávání schvaluje ředitel organizace. Plán školení pro rok 2024 je v příloze č. I.

Tento plán je sestavován v říjnu na následující kalendářní rok a zahrnuje školení určená pro pracovníky přímé péče, sociální pracovníky a zdravotnický personál. Tato skupina zaměstnanců má předem stanovený rámec vzdělávání, který reflektuje zákonem dané požadavky na počet hodin akreditovaných kurzů a školících akcí. Ostatní pracovníci absolvují školení dle aktuální nabídky nebo individuálních potřeby.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, okruhy školení jsou vybírány na doporučení vedoucích pracovníků nebo ředitele organizace. Mezi pravidelné dodavatele školení patří zejména CURATIO Education s.r.o. a Dlaň-vzdělávání, s.r.o., které se zaměřují na vzdělávání v oblasti sociálních služeb.

V praxi však často dochází k situacím, kdy plán školení není schválen s dostatečným předstihem, nebo je nutné se od něj odchýlit z důvodu naplněné kapacity školících institucí. V takovém případě zaměstnanec, který má vzdělávání na starosti, nabídne vedoucím alternativní kurzy, které jsou ještě dostupné.

I v případě schváleného plánu je nutné před každou objednávkou školení provést finanční kontrolu dle vnitřní směrnice č. 8/2024 Směrnice o řídicím a kontrolním systému,

a to prostřednictvím IS FIS 3000³, kde je objednávka schválena příslušnými kompetentními osobami. Až po ukončení schvalovacího procesu může být objednávka školení odeslána.

Manažerka před každým školením vyzve vedoucí pracovníky, aby určili, kteří zaměstnanci se školení zúčastní. Zároveň vedoucí pracovníci zajišťují, aby se nahlášení zaměstnanci skutečně školení zúčastnili, případně zajistili náhrady tak, aby byla vždy plně využita kapacita kurzu. Školení se příležitostně účastní také ředitel organizace, a to za účelem zjišťování kvality školení a jeho přínosu pro organizaci.

9.1.3 Realizace vzdělávání

Školící akce v organizaci většinou probíhají za fyzické přítomnosti lektora v prostorách organizace, a to konkrétně ve společenské místnosti nebo v jídelně. V případě menšího počtu účastníků a volného prostoru školící akce probíhají také v kavárně, která je součástí prostor organizace. Během školení je zajištěno drobné občerstvení, které má zpříjemnit zážitek, aby školení mělo uvolněnější atmosféru. Některá školení probíhají také online, což přináší flexibilitu.

Zodpovědnost za materiálně technické vybavení, jako je projekční technika a další pomůcky, nese manažerka, která také zajišťuje rezervaci prostor a dohlíží na to, že všechno probíhá hladce. Manažerka je přítomna vždy na začátku a na konci školení, aby zajistila, že školitel má vše, co bude potřebovat a účastníci jsou podepsáni na prezenční listině. Účast na školení je zaznamenána v IS Cygnus, což umožňuje organizaci sledovat a zajistit, že každý zaměstnanec splnil požadavky na vzdělávání.

Rezervace prostor probíhá prostřednictvím sdíleného dokumentu, do kterého manažerka zaznamená požadovaný termín a místo školení. Výběr prostor se odvíjí od počtu a struktury účastníků (např. převaha zaměstnanců z budovy B nebo C), požadavků na velikost prostoru (zejména v případě workshopů) a dalších specifík. Informace o místě a čase školení jsou účastníkům sdělovány prostřednictvím vedoucích pracovníků nebo přes IS Cygnus.

Manažerka dále informuje vedoucí stravovacího provozu o místě, čase a počtu účastníků, aby mohla být zajištěna příprava drobného občerstvení. Výběr a typ občerstvení jsou plně v její kompetenci, většinou jde o zákusek, kávu a čaj. V případě školení pro vedoucí pracovníky se zpravidla připravují vdolečky a ovoce.

³ Účetní software

Před každým školením manažerka zjišťuje od školitele, jaké bude mít materiálně-technické požadavky, a zajišťuje jejich splnění. Organizace má k dispozici flipchart, kancelářské potřeby, výpočetní techniku, dataprojektory, televize apod. V některých případech je požadováno specifické vybavení, jako je například postel.

Běžné vybavení jako kancelářské potřeby nebo výpočetní techniku, zajišťuje manažerka sama. V případě většího vybavení (např. flipchart, televize) zadává pokyn údržbářům prostřednictvím sdíleného dokumentu, do kterého zaměstnanci zapisují své požadavky na údržbu. Údržbáři zajistí přípravu i úklid vybavení dle pokynů.

Pokud je potřeba vytisknout školící materiály pro účastníky, zajišťuje jejich tisk předem. V případě, že se školení koná na budově B, tiskne materiály přímo u sebe na počítači, v případě školní na budově C využívá tisk u účetní.

9.1.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování efektivity vzdělávacích aktivit v organizaci je zásadní pro zjištění, že vynaložené prostředky na školení a rozvoj zaměstnanců přinášejí odpovídající výsledky. Ve standardu „Profesní rozvoj zaměstnanců“ je popsán systém hodnocení vzdělávacích aktivit a vzor zprávy ze semináře. Tento formulář obsahuje otázky zaměřené na základní ukazatele spokojenosti účastníků se vzdělávací aktivitou. Hodnotí například kvalitu obsahu školení, zhodnocení lektora, přínos pro praxi a celkovou úroveň organizace. Vzor zprávy ze semináře, který organizace používá, je v příloze č. III.

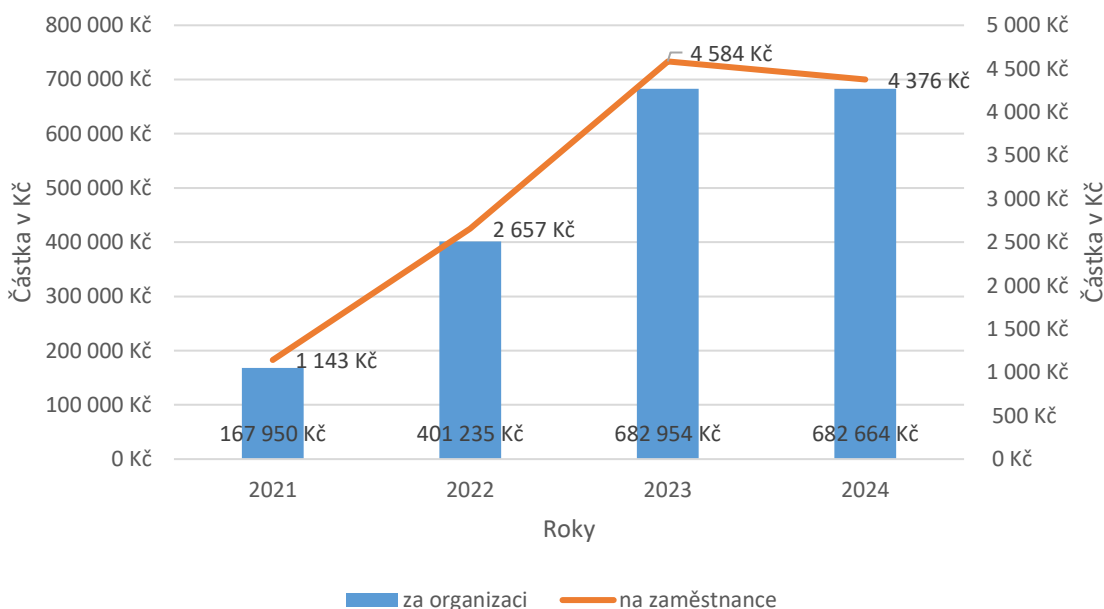
Zpětná vazba je získávána v papírové formě, avšak ne vždy je formulář nabídnut všem účastníkům. Formuláře k vyplnění obvykle rozdává manažerka po skončení školení a následně je ihned sbírá. V některých případech jsou formuláře předávány účastníkům prostřednictvím jejich vedoucích pracovníků, což však snižuje návratnost. Chybí hodnocení ze strany vedoucích pracovníků, které by umožnilo posoudit, zda získané znalosti a dovednosti mají skutečný dopad na praxi zaměstnanců.

Manažerka sice formuláře pročitá, ale dále s obsaženými informacemi systematicky nepracuje a výsledky nevyhodnocuje. Vyplněné formuláře jsou uloženy na personálním oddělení v šanonu, kde jsou uchovávané po dobu tří let. Poté jsou přesunuty do archivačních boxů a předány k archivaci. Archiv se nachází na budově C a za jeho správu odpovídá administrativní pracovník. Skartace probíhá v souladu s platnou směrnicí č. 16/2024 Spisový řád a skartační plán.

9.1.5 Náklady na vzdělávání

Náklady, které jsou vyobrazeny v grafu (obrázek č. 10), na vzdělávání v organizaci v letech 2021-2024 mají rostoucí trend. V roce 2021 byly náklady na vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců nejnižší (167 960 Kč), což bylo způsobeno pandemií COVID 19, která omezila možnosti školení a vzdělávacích aktivit na minimum. V následujících letech došlo k postupnému navyšování finančních prostředků na vzdělávání, přičemž v roce 2023 dosáhly výdaje ve výši 682 954 Kč, tj. 4 584 Kč na zaměstnance. Rok 2024 vykazuje obdobnou úroveň vynaložených nákladů na vzdělávání. V roce 2024 byly plánované výdaje na školení a kurzy ve výši 697 000 Kč, přičemž skutečné výdaje dosáhly 682 684 Kč. Organizace tak naplnila plán výdajů na školení a kurzy.

Průměrné náklady na jednoho zaměstnance kopírují celkové náklady. Nicméně je důležité zdůraznit, že tyto náklady nejsou rovnoměrně rozloženy mezi všechny zaměstnance. Zaměstnanci úklidu, prádelny a kuchyně absolvují školení pouze minimálně, zatímco pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci mají zákonnou povinnost absolvovat předepsaný počet hodin odborného vzdělávání. Dále je třeba zohlednit administrativní pracovníky, kteří se musí neustále vzdělávat v důsledku častých legislativních změn a požadavků na znalost aktuálních předpisů.



Obrázek 10 Náklady na vzdělávání v letech 2021-2024

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

9.2 Výsledky primárního sběru dat – rozhovory

Dne 1. dubna 2025 proběhl rozhovor se čtyřmi zaměstnankyněmi organizace, které pracují na různých úrovních řízení – manažerkou pro PR, lidské zdroje a projektovou manažerkou, která má v organizaci na starost agendu vzdělávání, mzdovou účetní / personalistkou, vedoucí ekonomicko-správního odboru a vedoucí terénní pečovatelské služby. Rozhovor se uskutečnil v prostorách organizace a trval přibližně 60 minut. Cílem bylo zjistit aktuální výzvy a potřeby v oblasti interního vzdělávání zaměstnanců. Dotázané odpovídaly na předem připravené otázky. Otázky jsou přílohou č. IV.

Manažerka při rozhovoru uvedla, že organizace nemá plně zavedený systematicky řízený interní vzdělávací systém. Přestože existují školení v určitých oblastech, chybí komplexní přístup k internímu vzdělávání. Aktuálně se využívají především externí školení.

Dále manažerka upozornila, že hlavním nedostatkem je nedostatečné zjišťování individuálních vzdělávacích potřeb. Jako prostor pro zlepšení vidí zavedení povinnosti vedoucích pracovníků zaznamenávat vzdělávací potřeby do informačního systému, což by jí umožnilo lépe a individuálně plánovat interní školení zaměřená na standardy kvality a metodické postupy práce.

Mzdová účetní / personalistka na otázku „Jak probíhá zaškolení nových zaměstnanců“ uvedla, že proces není formálně definován. V některých úsecích zaškolení trvá několik měsíců; vedoucí terénní pečovatelské služby dodává, že například v terénní pečovatelské službě je pracovník považován za plně zaučeného po roce praxe. Chybí jasná struktura, která by zajistila plynulé zapojení nových zaměstnanců.

Mzdová účetní / personalistka dále uvádí, že za zaškolení odpovídá vedoucí pracovník a zkušení kolegové, avšak neexistuje přesně definovaná osoba odpovědná za adaptační proces. Vedoucí terénní pečovatelské služby dodala, že v její oblasti za zaučení odpovídá převážně ona. Přivítala by zavedení pravidelných školení na firemní kulturu, tj. cíle, vize, hodnoty organizace a metodické postupy práce, zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců a vytvoření strukturovaného adaptačního programu s přidělenými mentory.

Vedoucí ekonomickoprávního odboru uvedla, že organizace může do rozpočtu na příští rok zohlednit zvýšené náklady na vzdělávací potřeby. Navýšené finanční prostředky by mohly být hrazeny z příspěvku na provoz organizace, který poskytuje zřizovatel.

Následující den 2. dubna 2025 proběhl v prostorách organizace další rozhovor se dvěma řadovými zaměstnankyněmi. Tento rozhovor trval přibližně 30 minut. Byla dotázána zaměstnankyně na pozici pracovníka v sociálních službách a zaměstnankyně na pozici pomocné síly v kuchyni.

Dotázaným byla položena otázka, zda by uvítaly zavedení procesu mentorování v organizaci. Obě se shodly, že by adaptační program přivítaly, avšak zároveň by očekávaly finanční odměnu, jelikož by pro ně šlo o práci navíc, která není součástí jejich pracovní náplně. Obě vyjádřily ochotu stát se mentorkami a uvedly, že by je tato role bavila.

V současné době při nástupu nového zaměstnance provádějí zaučení, aniž by za tuto činnost dostávaly jakoukoliv odměnu. Pracovnice v sociálních službách zdůraznila, že nejvíce se noví zaměstnanci naučí přímo v praxi, než na školeních zaměřených na standardy či metodické postupy. Uvítala by však, kdyby jí organizace poskytla školení zaměřené na roli mentora a efektivní předávání znalostí novým zaměstnancům.

10 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část práce se zaměřila na personální ukazatele a systém vzdělávání ve vybrané organizaci poskytující sociální služby. Byla analyzována věková, profesní a vzdělanostní struktura zaměstnanců, nemocnost, stejně jako míra fluktuace a její příčiny.

Ze zjištěných dat vyplývá, že věková struktura zaměstnanců organizaci je výrazně zastoupena v kategorii 41-60 let, přičemž podíl mladších pracovníků do 30 let je minimální. Tato skutečnost může znamenat riziko generační výměny a potřebu cíleného náboru mladších pracovníků. V profesní struktuře převažují pozice pracovníků v sociálních službách.

Míra nemocnosti v analyzovaném období byla vyšší než celorepublikový průměr. Tento jev byl do určité míry ovlivněn i globální pandemií COVID-19, která měla dopad na zdraví a pracovní neschopnost zaměstnanců. V oblasti fluktuace zaměstnanců bylo v uvedených letech zaznamenáno vysoké procento odchodů, které překračovaly doporučené hodnoty. Tento trend byl obzvláště výrazný v roce 2023, kdy byla fluktuace způsobena organizačními změnami.

V oblasti vzdělávání jsou zajišťována školení v rozsahu časové dotace požadované vyhláškou na školení pracovníků v přímé péči a sociálních pracovníků. Technickohospodářští a ostatní pracovníci jsou školeni dle aktuálních potřeb a požadavků. Nový zaměstnanec je proškolen v oblasti BOZP a PO. V organizaci chybí strukturované školení zaměřené na standardy kvality v sociálních službách, metodické postupy práce, vize, poslání a hodnoty organizace.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že systém adaptace nových zaměstnanců není dosud jednotně nastaven. Současní zaměstnanci by uvítali zavedení systematického a komplexního procesu mentorování, ale požadují finanční ohodnocení za tuto roli a zároveň školení, které by jim umožnilo efektivně předávat znalosti a dovednosti novým kolegům. Tento přístup by mohl zlepšit integraci nových zaměstnanců a zvýšit celkovou efektivitu týmu.

Další část diplomové práce se zaměří na návrh vytvoření a implementaci interního vzdělávání, které reflektuje identifikované nedostatky a slabá místa ve vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Tento návrh bude vycházet z analýzy současného stavu vzdělávacích procesů v organizaci a zaměří se na oblast, která zlepší efektivitu profesního rozvoje zaměstnanců a podpoří jejich kompetence v souladu s potřebami organizace.

11 PROJEKT ZAVEDENÍ INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Interní vzdělávání představuje klíčový prvek rozvoje zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby. Projekt zavedení interního vzdělávání reflektuje identifikované nedostatky ve vzdělávacím procesu a stanovuje opatření k jejich odstranění. Cílem je vytvořit ucelený systém vzdělávání, který bude efektivně reagovat na potřeby organizace a jejích zaměstnanců. Tento projekt se zaměřuje na vytvoření strukturovaného udržitelného přístupu k internímu vzdělávání, který povede ke zvyšování odbornosti a kvality poskytovaných služeb.

Jedním z hlavních přínosů interního vzdělávání je zvýšení odborné způsobilosti zaměstnanců, což se projeví zkvalitněním péče a snížení chybovosti. K hodnocení efektivity vzdělávacího procesu lze využít interní zdroje zpětné vazby, jako jsou rozhovory s klienty, vnitřní audity, supervize a analýza poznatků personálu. Zlepšení kvality péče lze měřit poklesem počtu stížností a vyšší spokojeností klientů a jejich rodinných příslušníků.

Interní vzdělávání rovněž přispívá ke zvýšení motivace a loajality zaměstnanců, čímž dochází ke snížení fluktuace. Tento efekt lze doložit analýzou délky setrvání zaměstnanců v organizaci a jejich zpětnou vazbou v průzkumech spokojenosti.

Strukturované vzdělávání podporuje rychlejší adaptaci nových zaměstnanců, což se odráží v kratší délce adaptačního procesu, úspěšnosti nových pracovníků v prvních měsících. Efektivní adaptace vede k vyšší produktivitě a nižší pravděpodobnosti předčasného odchodu zaměstnanců.

Dalším významným aspektem je zvýšení bezpečnosti práce a snížení množství pracovních úrazů, což lze měřit evidencí úrazovosti a nemocnosti zaměstnanců. Pravidelná školení přispívají k bezpečnějšímu pracovnímu prostředí a nižší fyzické a psychické zátěži personálu.

Součástí hodnocení efektivity vzdělávání jsou také externí zdroje zpětné vazby, jako je kontrolní činnost zřizovatele, inspekce kvality sociálních služeb nebo hodnocení studentů vykonávajících praxi a stáže. Tyto prvky umožňují objektivní posouzení přínosu vzdělávacích programů a jejich další optimalizaci.

11.1 Popis klíčových aktivit projektu

Projekt zavedení interního vzdělávání zahrnuje několik klíčových aktivit, které zajistí systematický a efektivní rozvoj zaměstnanců organizace. Mezi hlavní kroky patří zahrnutí interního vzdělávání a mentorování do standardu kvality č. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců (příloha č. VIII), který stanoví pravidla a postupy v souladu s legislativními požadavky a standardy kvality. Dále je důležité definovat témata interního vzdělávání na základě analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců a zajistit výběr kvalifikovaných interních i externích škoolitelů. Součástí projektu je také sestavení vzdělávacího plánu.

11.1.1 Tvorba směrnice o interním vzdělávání

Směrnice o interním vzdělávání bude součástí standardu kvality č. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců, který stanoví pravidla a postupy v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Tento standard zároveň zohledňuje zákonné požadavky dle Vyhlášky č. 505/2006 Sb.

Směrnice dále obsahuje:

- cíle interního vzdělávání,
- program dalšího vzdělávání zaměstnanců – proces identifikace vzdělávacích potřeb,
- tvorba vzdělávacího plánu,
- koncepce dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- povinnosti jednotlivých subjektů,
- formy a metody interního vzdělávání,
- systém vyhodnocování vzdělávacích akcí a efektivity vzdělávání,
- systém výměny informací a postupy pro spolupráci s externími vzdělávacími institucemi,
- mechanismy motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávání,
- mentoring a adaptace nových zaměstnanců.

Směrnice bude podléhat pravidelným revizím a aktualizacím v návaznosti na měnící se potřeby organizace i legislativní požadavky. Směrnice je přístupná všem zaměstnancům prostřednictvím IS Cygnus, kde má každá zaměstnanec své přihlašovací údaje. Přihlášení je možné jak přes aplikaci v PC v práci, tak i prostřednictvím aplikace odkudkoliv, včetně

mobilního telefonu z domu. Zaměstnanci se seznámí se směrnicí a své seznámení potvrdí v IS Cygnus. Pokud bude zaměstnanec požadovat listinnou podobu směrnice, může požádat svého vedoucího o její vytisknutí. Zaměstnanec musí být se směrnicí seznámen ihned při nástupu nebo při jejím vydání, nejpozději však do 15 dnů od nástupu či vydání směrnice.

11.1.2 Výběr témat interního vzdělávání

Témata interního vzdělávání vycházejí nejen z analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců, ale i z celkové analýzy vzdělávání v organizaci. Zaměřují se na klíčové oblasti důležité pro výkon sociálních služeb a rozvoj pracovníků. Okruh témat je následující:

- bezpečnost práce (BOZP) a požární ochrana (PO), elektronická požární signalizace (EPS), elektronická zabezpečovací signalizace (EVS),
- vize, hodnoty, poslání a firemní kultura organizace, etický kodex,
- standardy kvality,
- metodické postupy práce,
- vnitřní směrnice organizace,
- školení mentorů.

Výběr témat probíhá ve spolupráci s vedoucími pracovníky a na základě zpětné vazby od zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost navrhnout oblasti, ve kterých cítí potřebu dalšího vzdělávání, čímž se zvýší jejich motivace a zapojení do vzdělávacího procesu. Tuto možnost mají při ročním hodnocení nebo kdykoliv, kdy cítí potřebu prohloubení jejich znalostí.

11.1.3 Stanovení požadavků pro výběr školitele / mentora, spolupráce s externími vzdělávacími institucemi

Interní školitelé / mentoři jsou vybíráni s důrazem na jejich odbornost, edukační schopnosti a schopnost efektivně předávat znalosti a dovednosti. Časová dotace a okruh pracovníků jsou více popsány v kapitole 11.1.4 Sestavení plánu interního vzdělávání.

Interní školitelé a jejich kompetence

Interní školitelé jsou vybíráni na základě odborných znalostí a praktických zkušeností v dané oblasti. Školení realizují:

- manažerka – vize, hodnoty, poslání a firemní kultura organizace;

- provozní technik – BOZP, PO, EPS, EZS;
- sociální pracovníci – standardy kvality, metodické postupy práce POP;
- příslušný vedoucí daného úseku – metodické postupy práce, vnitřní směrnice organizace.

Mentori pro nové zaměstnance budou vybíráni na základě jejich projevené vůle stát se mentorem a po absolvování školení mentorů, aby se naučili, jak správně vést a předávat své znalosti v praxi. Jeden zaměstnanec může být mentorem i pro více nových zaměstnanců. Vedoucí pracovník stanoví, kdo se stane mentorem, zajistí jeho proškolení a následně přiřadí nové zaměstnance k jednotlivým mentorům.

Externí vzdělávací instituce a externí školitelé

Externí vzdělávací instituce a odborní školitelé jsou zapojeni do vzdělávacího procesu, aby proces mentorování a interního vzdělávání byl efektivní, co se týče přenášení cenných zkušeností, praktických zkušeností a dobré praxe. Tato spolupráce zajistí, že mentori a ostatní interní školitelé budou dobře připraveni na svou roli v rozvoji nových nebo i stávajících zaměstnanců.

Výběr externího školitele bude probíhat v rámci veřejné zakázky malého rozsahu, což zajistí transparentnost a výběr kvalifikovaného školitele, který nejlépe splní specifické požadavky na školení a rozvoj zaměstnanců. Tato zakázka je vyhlášena v souladu s platnou směrnicí vydanou zřizovatelem a obsahuje tyto náležitosti:

- zadavatel,
- předmět veřejné zakázky malého rozsahu,
- místo a doba plnění,
- doručení nabídek,
- specifiky předmětu objednávky,
- způsoby hodnocení nabídek,
- podmínky a požadavky k následnému doložení po ukončení výběrového řízení malého rozsahu, platí pro vybraného dodavatele,
- podmínky realizace při vítězství v zadávacím řízení.

Specifika předmětu objednávky pro školení mentorů a manažerských dovedností zní:

Školení mentorů

Cílem školení je rozvoj dovedností potřebných k efektivnímu vedení nových zaměstnanců a podpoře jejich profesního růstu. Hlavní témata školení: role a kompetence mentora, efektivní vedení adaptačního procesu, poskytování konstruktivní zpětné vazby, podpora rozvoje dovedností a sebedůvěry mentee, řešení problémových situací a mentoringu.

Školení manažerských dovedností

Toto školení je určeno vedoucím pracovníků a zaměří se na rozvoj kompetencí v oblasti řízení týmů, motivace zaměstnanců a efektivního rozhodování. Klíčové oblasti školení: leadership a styly vedení, koučování a podpora profesního rozvoje podřízených, delegování pravomocí a odpovědnosti, vedení porad a efektivní komunikace v týmu, řešení krizových situací a rozhodovací procesy.

Školení proběhne formou interaktivních workshopů s důrazem na praktické dovednosti a reálné situace z pracovního prostředí. Celkový rozsah školení je nejméně 32 školicích lekcí po 55 minutách za rok. Doba plnění je v letech 2025–2027. Požadavky na dodavatele jsou: prokázání odborné způsobilosti pro vedení kurzů v oblasti mentoringu a manažerských dovedností; minimálně tříletá praxe ve vzdělávání zaměstnanců sociálních služeb; dodání strukturovaného návrhu školení včetně sylabů jednotlivých témat.

Kritériem pro hodnocení ekonomicky nejvýhodnější nabídky je cena, která má váhu 60 % a termín dodání, který má váhu 40 %. Vzor výzvy k podání nabídek je součástí přílohy č. V, vzor nabídkového listu je součástí přílohy č. VI.

11.1.4 Sestavení plánu interního vzdělávání

V organizaci probíhají každoročně hodnotící rozhovory, jejichž cílem je zhodnotit úroveň znalostí zaměstnanců v oblasti standardů kvality sociálních služeb, míru naplňování cílů organizace, odborné znalosti, pracovní výkonnost, flexibilitu a další související kompetence. Toto hodnocení realizují vedoucí pracovníci v období od listopadu do března následujícího roku. V rámci rozhovoru zároveň identifikují individuální vzdělávací potřeby každého zaměstnance, zejména v oblastech standardů kvality, metodických postupů práce, vnitřních předpisů, BOZP a PO, případně i v jiných relevantních oblastech.

Zjištěné vzdělávací potřeby zapíší vedoucí pracovníci nejpozději do konce března do IS Cygnus, přičemž mají možnost doplňovat tyto záznamy i v průběhu celého roku. Pro zápis se využívá předepsaný formulář, jehož vzor je uveden v příloze č. VII.

Na základě těchto podkladů sestavuje manažerka plán interního vzdělávání, a to do konce dubna. Interní vzdělávání pak probíhá ve dvou obdobích – v lednu až červnu a následně v září až listopadu. Vzdělávání je zaměřeno především na 15 standardů kvality a vize, poslání a hodnoty organizace. Volba konkrétních témat se řídí počtem zaměstnanců, kteří dané vzdělávání potřebují, a časovou dotací. Přehled vzdělávání je uveden v tabulce č. 5 a 6. Plán interního vzdělávání je zveřejňován v IS Cygnus a vedoucí pracovníci mají povinnost přizpůsobit plánování směn tak, aby se zaměstnanci mohli školení zúčastnit.

Školení na standardy kvality v organizaci zajistí sociální pracovníce. Každá sociální pracovníce proškolí zaměstnance v budově, kde sama působí, např. sociální pracovníce z budovy B proškolí zaměstnance z budovy B, stejně tak tamo bude i v budově C a v terénní pečovatelské službě. Školení se bude týkat pracovníků v přímé péči, zdravotnického personálu a vedoucích jednotlivých úseků.

Metodické postupy práce proškolí příslušný vedoucí pracovník daného úseku. Metodické postupy práce POP proškolí sociální pracovníce. Časová dotace školení je pouze odhadnuta. Skutečný počet hodin se bude odvíjet od zpětné vazby vedoucích pracovníků a aktuálních potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání.

Školení na vize, poslání a hodnoty organizace, tj. firemní kulturu je povinné pro všechny zaměstnance a probíhá v období leden-březen. Časová dotace tohoto školení činí 4 hodiny ročně a probíhá ve skupinách po 10 zaměstnancích, což představuje celkem 18 dní školení po 4 hodinách.

Vnitřní směrnice organizace proškolí vždy jejich zhotovitel, a to vždy po vydání nové směrnice nebo podle vzniklé potřeby. Plán vzdělávání je znázorněn ve strukturované podobě v tabulce č. 6.

Tabulka 5 Časová dotace okruhů školení za rok

	THP	POP	SOC	ZDR	ÚTP	THP – vedoucí
Optimální počet zaměstnanců	7	77	6	18	38	8
Standardy kvality	0 h	15 h	0 h	15 h	0 h	15 h
Metodické postupy práce (MPP)	0 h	15 h	15 h	24 h	16 h	9 h
Vize, poslání a hodnoty organizace (firemní kultura)	4 h	4 h	4 h	4 h	4 h	4 h
Vnitřní směrnice organizace	8 h	8 h	8 h	8 h	8 h	8 h
BOZP, PO, EPS, EZS	2 h	2 h	2 h	2 h	2 h	2 h
Celkově odhadované hodiny školení	161 h	4 081 h	228 h	1 116 h	1 482 h	376 h

(zdroj: interní data organizace; vlastní zpracování)

Externí školitel, který vyhrál veřejnou zakázku na zajištění školení, realizuje vzdělávání mentorů a vedoucích pracovníků pravidelně dvakrát ročně – vždy v květnu a v listopadu. Každé školení má časovou dotaci 16 hodin pro mentory a 16 hodin pro vedoucí pracovníky. Školení probíhá odděleně pro každou cílovou skupinu.

Vzdělávání mentorů a vedoucích pracovníků se uskutečňuje mimo budovu organizace, obvykle v konferenčních prostorách v okolí sídla organizace, a to dle aktuálně dostupné nabídky. Důvodem je snaha vytvořit klidné a nerušené prostředí, které účastníkům umožní plně se soustředit na předávané informace a nebýt vyrušováni běžnými pracovními povinnostmi.

Tabulka 6 Plán interního vzdělávání

Oblast školení	Termín	Časová dotace	Prostory	Školitel	Velikost skupiny	Forma
Standardy kvality	Květen- červen; září- listopad	15 h	Společenská místnost, budova C	Sociální pracovník	neomezeně	Workshop, metodické školení
Metodické postupy práce (MPP)	květen- červen; září- listopad	Dle potřeb, jeden MPP=1 hod.	Dle aktuálních možností	Vedoucí pracovníci	neomezeně	Workshop, metodické školení
Vize, cíle a hodnoty organizace (firemní kultura)	leden- březen	4 h	Kavárna, budova C	Manažerka pro PR, lidské zdroje a proj. man.	Max 10 osob	Workshop, přednes
Vnitřní předpisy	leden- červen; září- listopad	Dle potřeb, vždy po vydání nové směrnice, směrnice = 30 min	Společenská místnost, budova C; jídelna, budova B	Zpracovatel směrnice	neomezeně	Metodické školení
BOZP, PO, EPS, EZS	Leden- březen	2 h	Společenská místnost, budova C; jídelna, budova B	Provozní technik	Max 10 osob	Workshop, metodické školení

Oblast školení	Termín	Časová dotace	Prostory	Školitel	Velikost skupiny	Forma
Školení mentorů	květen, listopad	16 h	mimo prostory organizace	Externí lektor	10	Workshop, metodické školení
Školení vedoucích	květen, listopad	16 h	mimo prostory organizace	Externí lektor	10	Workshop, metodické školení

(zdroj: vlastní zpracování)

Nově nastupujícím zaměstnancům je v rámci adaptačního procesu přidělen mentor. Tato informace je uvedena v popisu pracovní činnosti, který zaměstnanec obdrží při podpisu pracovní smlouvy. Mentor seznámí nového kolegu s pracovním prostředím v den jeho nástupu a po celou dobu procesu mentorování, který trvá 11 měsíců, mu poskytuje potřebné informace, předává své zkušenosti a zaškoluje ho na standardy kvality, metodické postupy práce a vnitřní předpisy organizace. Školení na vizi, poslání a hodnoty organizace je součástí tohoto adaptačního procesu a zároveň se jednou ročně opakuje v rámci pravidelného vzdělávání. Vedoucí pracovník plánuje směny tak, aby se mentor a nový zaměstnanec co nejčastěji setkávali na společné směně.

11.1.5 Volba metod a způsobu motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Zaměstnanci jsou motivováni k dalšímu vzdělávání jak finančně, tak morálním oceněním. Vedoucí pracovníci průběžně se svými zaměstnanci pracují, vysvětlují jim přínosy dalšího vzdělávání a zdůrazňují výhody, které jim nové znalosti přinesou v jejich profesním rozvoji. Důraz je kladen na praktické uplatnění získaných dovedností v každodenní práci, což vede k větší efektivitě, lepším pracovním výsledkům a v neposlední řadě i vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Veškeré školení probíhá v rámci naplánovaných směn, aby zaměstnanci nemuseli absolvovat vzdělávání ve svém volném čase. Tento přístup pomáhá eliminovat pocit, že školení představuje nadměrnou zátěž, a naopak podporuje jeho vnímání jako přirozené a hodnotné součásti pracovního dne.

Školící akce probíhají v co největší míře prezenčně. Tato forma zajišťuje zapojení účastníků a interakci se školitelem. Je zde snaha, aby školící akce probíhaly i formou workshopů, kdy díky názorným ukázkám a možnosti diskutovat nad konkrétní situací si zaměstnanci lépe osvojí nové poznatky. Tento interaktivní přístup zvyšuje jejich zapojení, činí vzdělávání zábavnější a posiluje pocit skutečného přínosu.

Za účast a aktivitu na školeních jsou zaměstnanci oceněni i v rámci systému odměňování. Pravidelné vzdělávání je považováno za součást pracovních povinností, což se odráží v přiznání osobního příplatku. Vedoucí pracovníci budou zároveň finančně motivováni na základě toho, jak efektivně podporují vzdělávání svých podřízených a do jaké míry je plán školení v jejich týmu naplňován. Vedoucímu pracovníku může být na základě těchto kritérií přiznána kvartální odměna v rozmezí 1 000–3 000 Kč.

Zvláštní důraz je kladen na mentorování nových zaměstnanců, které hraje klíčovou roli v procesu adaptace. Mentoři, kteří se aktivně podílejí na zaškolování nováčků a předávají jim své zkušenosti, budou za tuto činnost finančně odměněni. Cílem je zajistit, aby noví pracovníci získali potřebné znalosti a dovednosti co nejrychleji a nejefektivněji, a zároveň motivovat stávající zaměstnance k aktivnímu zapojení do vzdělávacího procesu.

Mentoři budou finančně odměňováni za svou činnost po dobu celého procesu mentorování. Finanční odměna činí 1 500 Kč měsíčně během prvních tří měsíců, poté bude snížena na 500 Kč za každý další měsíc. Mentor ji obdrží za každý měsíc mentorování, pokud s nováčkem odpracuje alespoň 2/3 uskutečněných směn a provede hodnocení v IS Cygnus.

11.1.6 Stanovení měřitelných hodnot pro vyhodnocování, zpětná vazba

Vyhodnocování vzdělávacích aktivit probíhá prostřednictvím online dotazníkového formuláře v nástroji Office 365. Dotazníky budou distribuovány zaměstnancům prostřednictvím IS Cygnus, což zajistí snadnou dostupnost a vysokou účast na hodnocení. Tento přístup umožní efektivní sběr a analýzu dat, které jsou následně využity pro zlepšení budoucích vzdělávacích aktivit.

Způsoby zpětné vazby

- Bezprostřední hodnocení po skončení akce – zaměření na obsah, organizaci a kvalitu lektorů. Cíle je zajistit bezprostřední spokojenost účastníků, úroveň pochopení tématu a relevantnost předaných informací.

- Následné hodnocení po 6 měsících – zaměření na dlouhodobý dopad vzdělávání. Posuzuje se, zda a jak byly získané znalosti a dovednosti aplikovány v pracovním prostředí a jaký měly dopad na výkon a efektivitu zaměstnanců.
- Hodnocení vedoucími pracovníky – sledování změn v pracovním výkonu zaměstnanců. Vedoucí pracovníci budou hodnotit, zda došlo ke zlepšení odborných dovedností, zda se zvýšila samostatnost a kvalita práce v rámci ročního hodnocení.
- Kvalitativní analýza – diskuzní skupiny a individuální rozhovory s účastníky. Tato metoda poskytne hlubší vhled do toho, jak školení přispělo k profesnímu růstu a jaké jsou jeho reálně přínosy i potencionální nedostatky. Bude prováděno v rámci ročního hodnocení.

Aby bylo možné efektivně analyzovat a vizualizovat výsledky zpětné vazby, budou data z dotazníků vyhodnocována v rámci nástrojů Office 365, což umožní identifikaci trendů a oblastí, které je nutné zlepšit. Tento přístup umožní kontinuální vylepšování vzdělávacího procesu a jeho přizpůsobení aktuálním potřebám organizace i zaměstnanců.

Pravidelné vyhodnocování zajistí zlepšování vzdělávacího procesu a maximální efektivitu. Výsledky jsou následně prezentovány vedení organizace a vedoucím pracovníkům, aby mohly být zohledněny v plánování dalších školení.

Proces mentorování zahrnuje také pravidelné hodnocení, a to ze strany mentora po 1., 2., 3., a 11. měsíci. Vedoucí pracovník provádí hodnocení po 2. a 11. měsíci – tedy před koncem zkušební doby a před rozhodnutím o prodloužení pracovního poměru. Všechna hodnocení jsou zaznamenávána v IS Cygnus.

11.1.7 Vymezení kompetencí zaměstnanců (matice RACI)

Matice RACI je nástroj pro jasné definování rolí a odpovědnosti jednotlivých účastníků v interním vzdělávání v organizaci. Tento model přiřazuje každému účastníkovi procesu jednu nebo více z následujících rolí:

R – odpovědná osoba, která provádí danou činnost

A – osoba, která nese konečnou odpovědnost za provedení úkolu a jeho výsledku

C – osoba, kterou je nutno konzultovat při provádění úkolu

I – osoba, která je o činnosti informována, ale přímo se na ní nepodílí (Křivánek, 2019)

Tabulka 7 Vymezení kompetencí zaměstnanců (matice RACI)

Proces / Role	Manažerka	Vedoucí jednotlivých oddělení	Vedení společnosti	Zaměstnanci	Školitelé
Tvorba a revize směrnice	A, R	I	C	I	I
Monitoring a analýza potřeb vzdělávání	A	R	I	C	C
Plánování vzdělávání	R, A	R	C	I	C
Schvalování vzdělávacích potřeb	A	A	R	I	C
Organizace vzdělávacích potřeb	R, A	C	I	I	C
Hodnocení efektivity vzdělávání	R, A	I	I	R	R
Výběrové řízení na školitele	R, A	I	C	I	C
Výběr mentorů	I	R, A	I	R	I

(zdroj: vlastní zpracování)

Tato matice poskytuje přehled o odpovědnostech a zajištění efektivního rozdělení úkolů mezi zaměstnanci. Díky tomu lze minimalizovat nejasnosti a zajistit hladký průběh procesů v organizaci.

11.2 Časová analýza projektu

Na obrázku č. 11 je znázorněna částečná časová osa realizace projektu zaměřeného na systematické zavedení interního vzdělávání v organizaci. Zahájení projektu je v dubnu 2025 přípravou směrnice, která představuje výchozí strategický dokument celého záměru.

	04/25	05/25	06/25	07/25	08/25	09/25	10/25	11/25	12/25	01/26	02/26	03/26	04/26	05/26	06/26	07/26	08/26	09/26	10/26	11/26	12/26
tvorba směrnice																					
vydání směrnice																					
veřejná zakázka na externího školitele																					
školení mentorů a vedoucích pracovníků																					
začátek mentoringu																					
zjišťování vzdělávacích potřeb																					
tvorba plánu vzdělávání																					
školení na firemní kulturu																					
školení na standardy kvality																					
školení na metodický postup práce																					
sběr zpětné vazby																					

Obrázek 11 Ganttův diagram

(zdroj: vlastní zpracování)

Vydání směrnice je plánováno na srpen 2025, kdy budou všichni zaměstnanci seznámeni s jejím obsahem. Tímto krokem bude formálně zahájena implementace projektu v každodenní praxi. Následující fáze projektu, plánovaná na září 2025, zahrnuje zveřejnění výzvy k podání nabídek na veřejnou zakázku pro výběr externího školitele, který zajistí odborné školení mentorů a vedoucích pracovníků. Vyhodnocení nabídek a uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem se očekává do konce října 2025.

V listopadu 2025 již proběhne první kolo školení, konkrétně školení mentorů a vedoucích pracovníků. Jeho cílem je připravit klíčové zaměstnance na jejich novou roli v systému vzdělávání, zejména v oblasti podpory nových kolegů, vedení adaptačního procesu, řízení týmů a rozvoje personálních kompetencí.

Současně se školením mentorů a vedoucích pracovníků bude v období listopadu 2025 až března 2026 probíhat mapování vzdělávacích potřeb v rámci ročního hodnocení. Získaná data budou sloužit jako podklad pro sestavení tematicky i časově vyváženého plánu vzdělávání. Již během tohoto období kompetentní osoba připravuje roční plán interního vzdělávání, který bude schválen v dubnu 2026 vedením organizace. Od května 2026 bude zahájena samotná realizace školení dle schváleného plánu.

Vzhledem k počtu zaměstnanců a možné provozní zátěži je nutné vnímat stanovené termíny jako orientační. Projekt je koncipován flexibilně s možností průběžného přizpůsobování jednotlivých kroků aktuální situace. Plán a časový harmonogram budou operativně upravovány na základě aktuálních provozních možností organizace a případných nečekaných událostí. Potenciální rizika spojená s realizací projektu, jako jsou například personální kapacity, jsou popsány v kapitole 11.4 Riziková analýza. Interní vzdělávání bude probíhat v ročním cyklu, jehož cílem je systematicky pokrýt všechny klíčové oblasti, které mají návaznost na kvalitu poskytovaných služeb.

Dílčí vyhodnocení celého projektu je plánováno na prosinec 2026. V tomto období proběhne analýza nasbíraných dat, zpětné vazby a zkušeností ze zavedení systému interního vzdělávání, aby lépe reflektovala skutečné potřeby organizace a jejích zaměstnanců.

Závěrečné celkové zhodnocení projektu proběhne v prosinci 2027, tedy po dvou letech realizace. Výstupem bude komplexní zpráva o přínosech, slabých místech a dopadech zavedení systému interního vzdělávání. Na základě tohoto zhodnocení vedení organizace rozhodne o budoucím směřování, zda bude projekt dále rozvíjen, upraven dle nových a zjištěných potřeb, nebo případně ukončen.

11.3 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza vyjadřuje celkové výdaje, které bude muset organizace vynaložit při realizaci projektu zaměřeného na zavedení interního vzdělávání. Tyto náklady zahrnují především výdaje spojené s proškolením mentorů a vedoucích pracovníků, kteří se aktivně podílejí na plánování, realizaci a podpoře vzdělávacích aktivit v organizaci.

Dále jsou do celkových nákladů zahrnuty odměny pro mentory, kteří budou odpovědní za samotné vedení vzdělávacích aktivit pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Tito odborně připravení zaměstnanci budou zajišťovat přenos znalostí a podporu profesního rozvoje.

Významná část nákladů se týká také vedoucích zaměstnanců, kteří budou v rámci své vedoucí role povzbuzovat a stimulovat své podřízené ke vzdělávání, aktivně je podporovat v účasti na vzdělávacích aktivitách a přispívat k celkovému rozvoji učící se kultury v organizaci. Jejich úloha bude klíčová zejména v podpoře stimulace a pozitivního přístupu k rozvoji profesních kompetencí.

Přehledná struktura předpokládaných nákladů je znázorněna v tabulce č. 8, která uvádí jednotlivé nákladové položky a jejich finanční vyčíslení. Tato tabulka slouží jako podklad

pro plánování rozpočtu a umožňuje organizaci předem odhadnout finanční náročnost tohoto projektu.

Tabulka 8 Náklady na projekt za jeden rok

Nákladová činnost		Celkové náklady na jeden rok
Odměna mentorům	20 – nových zaměstnanců 60 osoboměsíců – 1 500 Kč 160 osoboměsíců – 500 Kč	170 000 Kč
Školení mentorů a vedoucích externím školitelem	32 hodin po 55 minutách cca 900 Kč/h	28 880 Kč
Odměna vedoucím za stimulaci ke vzdělávání	7 vedoucích 3 000 – kvartálně	84 000 Kč
Pronájem prostor pro externí školení	4x cca 15 000 Kč	60 000 Kč
Celkem:		342 880 Kč

(zdroj: interní data organizace; vlastní zpracování)

Školení mentorů a vedoucích pracovníků je zajištěno externím školitelem. Cena za hodinu školení je stanovena na základě zkušeností organizace z předchozích zakázek v oblasti vzdělávání. Školení zaměřená na vize, hodnoty a poslání organizace je realizováno interně, a to manažerkou. Tato školení jsou součástí její pracovní náplně. Školení v oblasti standardů kvality, metodických postupů a vnitřních směrnic organizace jsou zajišťována vedoucími pracovníky a sociálními pracovníci v rámci jejich běžných pracovních povinností.

Při zavádění projektu interního vzdělávání je nezbytné zohlednit také oportunitní náklady, které organizaci vzniknou v důsledku zapojení zaměstnanců do školení. Oportunitní náklady za jeden rok jsou ve výši 2 994 758 Kč. Pro výpočet těchto nákladů byly využity průměrné měsíční platy za jednotlivé kategorie zaměstnanců za rok 2024, jak jsou uvedeny na obrázku č. 9, a průměrný počet odpracovaných hodin za měsíc ve stejném období. Podílem těchto dvou hodnot byl stanoven průměrný výdělek za jednu hodinu práce

pro každou sledovanou kategorii. Tento hodinový výdělek byl následně vynásoben počtem hodin plánovaných školení uvedených v tabulce č. 5.

K vypočteným částkám je dále připočteno 35,22 %, které představují související osobní náklady, a to konkrétně odvody na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (33,8 %), odvod do fondu kulturních a sociálních potřeb (1 %) a zákonné úrazové pojištění u Kooperativy (0,42 %).

Tabulka 9 Oportunitní náklady za jeden rok

Kategorie zaměstnanců	Průměrný měsíční plat v roce 2024	Průměrné odpracované hodiny za měsíc v roce 2024	Průměrný hodinový výdělek	Průměrný náklad organizace na hodinu práce	Oportunitní náklady
Sociální pracovníci	51 617 Kč	149 h	346 Kč	468 Kč	106 803 Kč
Přímá obslužná péče	42 675 Kč	149 h	286 Kč	387 Kč	1 580 501 Kč
Zdravotnický personál	57 204 Kč	152 h	376 Kč	509 Kč	567 921 Kč
THP	60 892 Kč	157 h	388 Kč	524 Kč	281 628 Kč
Ostatní	34 275 Kč	150 h	229 Kč	309 Kč	457 905 Kč
Celkem	2 994 758 Kč				

(zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování)

11.4 Riziková analýza projektu

Riziková analýza projektu je klíčovým nástrojem pro identifikaci, hodnocení a řízení rizik, které mohou ovlivnit úspěšnou realizaci interního vzdělávání v organizaci. Cílem této analýzy je minimalizace negativních dopadů na průběh projektu a zajištění jeho efektivního dokončení.

Mezi hlavní rizika projektu patří:

- Nedostatek finančních prostředků – omezený rozpočet může negativně ovlivnit kvalitu a rozsah vzdělávacích aktivit.
- Nízká účast zaměstnanců – z důvodu nemoci, dovolených a jiných absencí zaměstnanců v práci; při nutnosti zajištění provozu při nedostatku zaměstnanců.
- Nedostatek kvalifikovaných školitelů – pokud nebude zajištěna dostatečná odbornost lektorů, může být vzdělávací program neefektivní.
- Nedostatečná podpora vedení – chybějící angažovanost managementu může snížit motivaci zaměstnanců k účasti.
- Organizační překážky – kolize školení s pracovní dobou či jinými povinnostmi může snížit dostupnost zaměstnanců.
- Technologické omezení – nedostatečná infrastruktura či neznalost digitálních nástrojů může komplikovat realizaci vzdělávání.

Hodnocení rizik

Rizika lze hodnotit na základě dvou hlavních kritérií: pravděpodobnost výskytu a dopadu na projekt.

Tabulka 10 Riziková analýza projektu

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Priorita
Nedostatek finančních prostředků	Střední	Vysoký	Vysoký
Nízká účast zaměstnanců	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Nedostatek kvalifikovaných školitelů / mentorů	Střední	Střední	Střední
Nedostatečná podpora vedení	Nízká	Střední	Střední
Organizační překážky	Vysoká	Střední	Vysoká
Technologická omezení	Střední	Nízká	Nízká

(zdroj: vlastní zpracování)

Opatření k minimalizaci rizik

- Finanční řízení – pravidelné monitorování rozpočtu a zajištění zdroje financování.
- Motivace zaměstnanců – komunikace přínosů, zohlednění v rámci variabilních složek platu.
- Zajištění kvalitních školitelů – spolupráce s odborníky, interní školení mentorů.
- Zapojení vedení – pravidelné informování managementu o průběhu vzdělávání a jeho přínosech.
- Flexibilita organizace školení – plánování kurzů s ohledem na pracovní dobu zaměstnanců.
- Podpora technologií – investice do digitálních nástrojů a školení jejich užívání.

Tabulka 11 SWOT analýza

Silné stránky Zlepšení odborných dovedností Zvýšení motivace zaměstnanců Lepší komunikace a spolupráce Personalizovaný přístup	Slabé stránky Počáteční investice Zatížení mentorů Odpory vůči změnám Nedostatek interních mentorů
Příležitosti Zlepšení kvality poskytovaných služeb Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce Rozvoj kariérního růstu Využití technologických nástrojů	Hrozby Finanční a časová náročnost Odmítnutí změn Přílišná zátěž na vedoucí Neefektivita procesu

(zdroj: vlastní zpracování)

12 SHRUTÍ PROJEKTU

Projektová část diplomové práce se zaměřovala na návrh systému interního vzdělávání v organizaci poskytující sociální služby. Cílem projektu bylo reagovat na nedostatky identifikované v analytické části práce a vytvořit funkční, přehledný a dlouhodobě udržitelný systém, který by podporoval profesní rozvoj zaměstnanců a zároveň přispěl ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Projekt zahrnoval několik klíčových aktivit. Nejprve proběhl výběr tematických oblastí vzdělávání na základě zjištěných potřeb zaměstnanců i organizace a byl sestaven vzdělávací plán. Projekt počítá s využitím jak interních kapacit, tak externích školitelů pro specifická témata. Byla stanovena i kritéria pro výběr školitelů a nastaven systém hodnocení. Součástí projektu byla také definice motivačních nástrojů, které měly zaměstnance podpořit v aktivní účasti zaměstnanců na vzdělávání. V závěrečné fázi byly prvky mentoringu a interního vzdělávání zapracovány do interního standardu Profesní rozvoj zaměstnanců, který nově stanovuje rámec, pravidla a odpovědnost všech zapojených zaměstnanců.

Projekt počítal s fázovou implementací. Časová analýza ukazuje, že přípravné práce měly probíhat od dubna do srpna 2025, kdy měla být schválena a zveřejněna směrnice. Následně měly být v září 2025 vyhlášeny výzvy pro výběr externích lektorů a první školení má proběhnout v listopadu. Do března 2026 se plánoval sběr vzdělávacích potřeb zaměstnanců a tvorba ročního vzdělávacího plánu, přičemž samotná realizace školení byla naplánována od května 2026.

Nákladová analýza počítala s celkovými přímými ročními náklady ve výši cca 343 000 Kč. Ty zahrnovaly odměny pro mentory, školení externími lektory, motivační příspěvky vedoucím pracovníkům a technické zabezpečení. Významnou položkou byly také oportunitní náklady ve formě času stráveného na školení, které byly odhadnuty na téměř 3 miliony Kč.

V rámci rizikové analýzy byla identifikována potenciální ohrožení úspěšnosti implementace. Byla navržena opatření ke zmírnění těchto rizik, včetně informovanosti, zapojení zaměstnanců do plánování a aktivní komunikace s vedením.

Projekt vycházel z reálných možností organizace. Jeho přínosem mělo být zvýšení odborné úrovně pracovníků, zlepšení adaptace nových zaměstnanců, posílení týmové stability a celkové zvýšení kvality poskytované péče. Závěrečné vyhodnocení projektu bylo naplánováno na prosinec 2027.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala návrhem systému interního vzdělávání ve vybrané organizaci poskytující sociální služby. Cílem bylo vytvořit konkrétní, realistický a dlouhodobě udržitelný model, který by odpovídal reálným potřebám zaměstnanců a organizace, přispěl k jejich profesnímu rozvoji a současně vedl ke zlepšení služeb, který reagoval na nedostatky zjištěné v analytické části práce.

Výzkumná část byla zaměřena na zhodnocení současného stavu vzdělávání v organizaci, zejména způsob plánování, realizace, motivace zaměstnanců ke vzdělávání a hodnocení přínosu. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci i vedoucími pracovníky se ukázalo, že vzdělávání probíhalo spíše formálně. Zaměstnanci nebyli do plánování zapojeni, často chyběla vazba na praxi a na jejich osobní rozvoj. Motivace k účasti na školeních byla nízká, zejména kvůli absenci smysluplnosti obsahu.

Na základě těchto zjištění byl vytvořen návrh systému interního vzdělávání, který zahrnoval zapracování do interního dokumentu. Ten vymezuje pravidla a odpovědnosti, jednotlivých aktérů, obsahuje vzdělávací plán vycházející ze zjištěných potřeb zaměstnanců, stanovuje zapojení vedoucích pracovníků a mentorů do procesu vzdělávání, zavádí motivační prvky a nástrojů pro systematické vyhodnocování přínosu školení. Projekt byl doplněn o časovou, nákladovou a rizikovou analýzu. Důraz byl kladen na jednoduchost, přehlednost a praktické využití systému bez výrazného zatížení běžného provozu.

Na základě zjištěných poznatků lze doporučit, aby organizace více podporovala aktivní zapojení zaměstnanců do plánování školení a pravidelně sbírala zpětnou vazbu k realizovaným vzdělávacím aktivitám. Zásadní roli by měli sehrávat vedoucí pracovníci, kteří by měli být motivováni k tomu, aby aktivně podporovali rozvoj svých podřízených.

Za smysluplné se rovněž jeví zaměřit další výzkum měření dopadu interního vzdělávání na pracovní výkon a kvalitu služeb. Přínosné by bylo sledovat, jak zavedený systém ovlivňuje dlouhodobou stabilitu personálu, spokojenost zaměstnanců a klientů a jaké nástroje motivace jsou skutečně účinné v prostředí sociálních služeb.

Diplomová práce ukázala, že i v podmínkách s omezenými zdroji je možné vytvořit funkční interní vzdělávací systém, pokud vychází z reálných potřeb organizace a zaměstnanců, má podporu vedení a je propojen s praxí. Interní vzdělávání tak může být cestou především ke zkvalitnění péče, posílení stability týmu a rozvoji lidského potenciálu uvnitř organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-9882-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>.

ARMSTRONG, Michael, 2022. *Armstrong's handbook of learning and development: a guide to the theory and practice of L&D*. London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0188-8.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 9788024729145.

BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M, 2020. *Human resource management: people, data, and analytics*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-6312-7.

BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda (ed.), 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson. ISBN 9781292119564.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat: 3., rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-9405-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/25-typu-lidi-jak-s-nimi-jednat-jak-je-vest-a-motivovat-2889/>.

BUSINESSINFO.CZ, 2024. *Vysoká fluktuace trápí více než polovinu firem, důvodem je nejčastěji nízká mzda*. Online. BusinessInfo.cz. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/vysoka-fluktuace-trapi-vice-nez-polovinu-firem-duvodem-je-nejcasteji-nizka-mzda/>. [cit. 2025-02-24].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Zaměstnanci a mzdy*. Online. Statistika. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zamestnanci-a-mzdy>. [cit. 2025-03-16].

DOHNALOVÁ, Marie; DEVEROVÁ, Lenka; LEGNEROVÁ, Kateřina a POSPÍŠILOVÁ, Tereza, 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075520609.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a ŠERÁK, Michal, 2016. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Varia. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7308-694-7.

ERVÍN DOMBROVSKÝ, Tomáš, 2021. *Před deseti lety bylo pozdě! Firmy se musí zaměřit na vzdělávání a rekvalifikaci generace 40+, mladých bude málo...* Online. HR News. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/tomas-ervin-dombrovsky-pred-deseti-lety-bylo-pozde-firmy-se-id-4118907>. [cit. 2025-03-01].

FÁČEK, Pavel, 2022. Konvekční AI ve službách firemního vzdělávání. Online. *Firemní vzdělávání*. Roč. 2022, č. říjen, s. 20. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_b4f35cc651d2412a9e2d0da948507c73.pdf. [cit. 2025-01-03].

FARKAČOVÁ, Lenka, 2022. *Virtuální realita a další trendy ve vzdělávání zaměstnanců*. Online. Práce a mzda. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/15850/virtualni-realita-a-dalsi-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu>. [cit. 2025-01-03].

JANUS, Steffen, 2016. *Becoming a knowledge-sharing organization: a handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington: World Bank Group. ISBN 9781464809439.

KAZÍK, Petr, 2017. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Grada. ISBN 978-80-271-9607-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/rukovet-dobreho-interniho-lektora-3033/>.

KMOŠEK, Petr, 2024. *Průměrná fluktuace zaměstnanců*. Online. Petr Kmošek. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/personalistika/fluktuace/prumerna-fluktuace-zamestnancu/>. [cit. 2025-02-22].

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON, Elwood F. III; SWANSON, Richard A. a ROBINSON, Petra A., 2020. *The Adult Learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. Ninth Edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-41765-9.

KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-12-2.

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

LANGER, Tomáš, 2024. *HR meetup: Trendy ve firemním vzdělávání*. Online. Top Vision. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/hr-meetup-trendy-ve-firemnim-vzdelavani/?nezajem=1>. [cit. 2025-01-03].

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

PETRŽILKOVÁ, Kateřina, 2024. *7 HR trendů pro rok 2024: Nové výzvy a příležitosti*. Online. Novitim. 2024-01-08. Dostupné z: <https://novitim.cz/7-hr-trendu-pro-rok-2024-nove-vyzvy-a-prilezitosti/>. [cit. 2025-01-17].

PHILLIPS, Patricia Pulliam; PHILLIPS, Jack J. a TOES, Klaas, 2024. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. 3rd edition. London: Routledge. ISBN 9781032754048.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3., rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-9744-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/tajemstvi-motivace-2491/>.

RABUŠICOVÁ, Milada (ed.), 2024. *Učení a vzdělávání dospělých: kontexty, teorie a výzkumy*. Pedagogika. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3914-9.

SVATOŠ, Vladimír, 2015. *Jak působit na druhé, aby vám šli na ruku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5476-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-pusobit-na-druhe-aby-vam-sli-na-ruku-2479/>.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vyhláška č. 505/2006 Sb.: , kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, 2006. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>. [cit. 2025-01-03].

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, 2006. In: *Zákony pro lidi*. Částka 37. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast8>. [cit. 2024-11-02].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2024.....	44
Obrázek 2 Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2024.....	45
Obrázek 3 Struktura zaměstnanců dle kategorie k 31. 12. 2024.....	46
Obrázek 4 Fluktuace v letech 2020-2024	47
Obrázek 5 Způsoby skončení pracovního poměru v letech 2020–2024.....	49
Obrázek 6 Nemocnost 2024 dle kategorií.....	50
Obrázek 7 Nemocnost v letech 2020-2024.....	50
Obrázek 8 Měsíční průměrný plat v roce 2024 dle kategorií	51
Obrázek 9 Průměrný měsíční plat v organizaci v letech 2020-2024	52
Obrázek 10 Náklady na vzdělávání v letech 2021-2024	59
Obrázek 11 Ganttův diagram.....	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Časový plán.....	26
Tabulka 2 Fluktuace v letech 2020-2024.....	46
Tabulka 3 Způsoby skončení pracovního poměru v letech 2020–2024.....	48
Tabulka 4 Odpracované hodiny v letech 2020-2024	52
Tabulka 5 Plán interního vzdělávání.....	70
Tabulka 6 Vymezení kompetencí zaměstnanců (matice RACI).....	74
Tabulka 7 Náklady na projekt.....	77
Tabulka 8 Riziková analýza projektu.....	79
Tabulka 9 SWOT analýza	80

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Umělá inteligence
BOZP	Bezpečnost práce
EKO	odbor ekonomicko-správní
EPS	Elektronická požární signalizace
EZS	Elektronická zabezpečovací signalizace
HPP	Hlavní pracovní poměr
IS	Informační systém
MPP	Metodické postupy práce
PO	Požární ochrana elektronická zabezpečovací
POP	Přímá obslužná péče
PS	Odbor pečovatelské služby, terénní a ambulantní
ROI	Návratnost investice
SOC	Odbor sociální péče, poradenství a metodiky
THP	Technickohospodářský pracovník
ÚTP	Úsek technicko-provozní
VR	Virtuální realita
ZDR	Zdravotnický úsek

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:	Plán školení na rok 2024
Příloha P II:	Rozsah školení na rok 2024
Příloha P III:	Zpráva ze semináře
Příloha P IV:	Otázky pro primární sběr dat – rozhovor
Příloha P V:	Výzvy k podání nabídky na veřejnou zakázku malého rozsahu
Příloha P VI:	Nabídkový list
Příloha P VII:	Vzdělávací potřeby zaměstnance
Příloha P VIII:	Standard č. 10 Profesního rozvoj zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: PLÁN ŠKOLENÍ NA ROK 2024

úsek POP, zdravotnický, oddělení sociální péče a poradenství

Validace podle Naomi Feil I

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 16 vyuč. hod. (dvoudenní kurz po 8 vyuč. hod.)

maximálně 22 účastníků

CURATIO EDUCATION s.r.o.

cena: 52 900 Kč

Bazální stimulace – základní kurz

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 24 vyuč. hod. (třídenní kurz po 8 vyuč. hod.)

maximálně 20 účastníků

CURATIO EDUCATION s.r.o.

termín: 26. – 27. 6. 2024

cena: 72 000 Kč

Výživa osob v paliativní péči

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 8 vyuč. hod.

maximálně 30 účastníků

CURATIO EDUCATION s.r.o.

cena: 16 500 Kč

Škola zad pro pracovníky v sociálních službách

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 8 vyuč. hod.

maximálně 20 účastníků

SEDUCA-CZE s.r.o.

termín: 2. 2. 2024

cena: 12 600 Kč

Změny ve stáří a jejich simulace gerontooblekem

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 8 vyuč. hod.

maximálně 20 účastníků

SEDUCA-CZE s.r.o.

cena: 12 600 Kč

Základy prevence syndromu vyhoření včetně využití relaxačních technik

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 8 vyuč. hod.

maximálně 25 účastníků

Dlaň-vzdělávání, s.r.o.

cena: 12 450 Kč

Zvládání slovní agrese

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 8 vyuč. hod.

maximálně 24 účastníků

CURATIO EDUCATION s.r.o.

cena: 16 500 Kč

Práce s manipulativní rodinou klienta

AKREDITOVANÝ KURZ – délka 8 vyuč. hod.

maximálně 30 účastníků

CURATIO EDUCATION s.r.o.

cena: 16 500 Kč

PŘÍLOHA P II: ROZSAH ŠKOLENÍ NA ROK 2024

Počet hodin:	počet hodin * počet účastníků
Validace podle Naomi Feil	$16 * 22 = 352$
Bazální stimulace – základní kurz	$24 * 20 = 480$
Výživa osob v paliativní péči	$8 * 30 = 240$
Škola zad pro pracovníky v soc. službách	$8 * 20 = 160$
Změny ve stáří a jejich simulace gerontooblekem	$8 * 20 = 160$
Základy prevence syndromu vyhoření	$8 * 25 = 200$
Zvládání slovní agrese	$8 * 24 = 192$
Práce s manipulativní rodinou klienta	$8 * 30 = 240$
	2 024

Povinnost vzdělávání:

24 hodin, z toho min 16 akreditovaných

aktuální počet zaměstnanců (k 15. září 2024) – PSS, SOC, ZDR: 92 (bez DPP, DPČ)

108 (včetně DPP, DPČ)

počet hodin * počet zaměstnanců

$24 * 92 = 2\,208$ (bez DPP, DPČ)

$24 * 108 = 2\,592$ (včetně DPP, DPČ)

$16\,A * 92 = 1\,472$ (bez DPP, DPČ)

$16\,A * 108 = 1\,728$ (včetně DPP, DPČ)

PŘÍLOHA P III: ZPRÁVA ZE SEMINÁŘE

ZPRÁVA ZE SEMINÁŘE

Název:

Místo konání:

Datum:

Jméno účastníka:

Lektor semináře:

Stručné zhodnocení semináře (po stránce obsahové):

.....

.....

.....

.....

Zhodnocení lektora/ky:

.....

.....

.....

.....

Poznatky, které využiji ve své praxi:

.....

.....

.....

.....

Privítala bych semináře na tato témata:

.....

.....

PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY PRO PRIMÁRNÍ SBĚR DAT – ROZHOVOR

1. Má organizace zavedený interní systém vzdělávání? Popř. jaké metody jsou výuky se při interním vzdělávání využívají.
2. Dostávají noví zaměstnanci školení o vnitřních předpisech, standardech kvality a metodických postupech práce?
3. Jak probíhá proces zaškolení nového zaměstnance?
4. Jak dlouho trvá standardně trvá adaptační proces?
5. Kdo je za zaškolení odpovědný?
6. Jaké jsou podle vás hlavní nedostatky současného systému?
7. Kde vidíte prostor pro zlepšení v oblasti interního vzdělávání?
8. Jak by pro vás mělo vypadat ideální interní vzdělávání v organizaci?
9. Jak jsou nastaveny vzdělávací cíle? Existují individuální vzdělávací plány?
10. Má organizace finanční prostředky pro zavedení interního vzdělávání?

PŘÍLOHA P V: VÝZVA K PODÁNÍ NABÍDKY NA VEŘEJNOU ZAKÁZKU MALÉHO ROZSAHU

**Organizace, p. o. Vás vyzývá k podání nabídky na veřejnou zakázku malého rozsahu
(dále jen VZMR)**

Nejedná se o postup dle ZZVZ jako takového, ale jedná se o VZMR zadávanou postupem
mimo zákon.

Dodávka s názvem

XXX

Zadávací/výběrové řízení bylo zahájeno dne xx. xx. xxxx.

1. Zadavatel:

XXX

Zastoupená ředitelem organizace:

Vyřizuje:

Vypracovala:

2. Předmět veřejné zakázky malého rozsahu:

3. Místo a doba plnění:

Místo:

Termín:

4. Doručení nabídek:

Nabídky se podávají na elektronickou emailovou adresu: xxx nejpozději dne xx. xx. xxxx
do xx hodin.

Nabídky podané po výše uvedené lhůtě nebudou do soutěže přijaty.

5. Specifikace předmětu objednávky:

6. Způsoby hodnocení nabídek:

Základním hodnotícím kritériem je ekonomická výhodnost nabídky s těmito dílčími kritérii:

- | | |
|--------------------|-----------|
| ○ cena bez DPH | váha 60 % |
| ○ termín realizace | váha 40 % |

Pro hodnocení se použije bodová stupnice 1 až x bodů, kde x je celkový počet účastníků. Nejvýhodnější nabídce v kritériu je vždy přiřazena hodnota 1 bodu, ostatním jsou přiřazeny body odpovídající výsledku jejich pořadí a tyto vynásobeny vahou kritéria. Následně se sečtou body za jednotlivá kritéria a nabídka s nejnižším počtem bodů vyhrává.

7. Podmínky a požadavky k následnému doložení po ukončení výběrového řízení malého rozsahu, platí pro vybraného dodavatele:

- a. Doklad o oprávnění k podnikání podle zvláštních právních předpisů v rozsahu odpovídajícím předmětu zakázky, zejména doklad prokazující příslušné živnostenské oprávnění, dále výpis z obchodního rejstříku. Je postačující, aby doklad byl předložen v podobě kopie.
- b. Čestné prohlášení o tom, že subjekt nemá daňové nedoplatky, nedoplatky na pojistném či na penále týkajícím se veřejného zdravotního pojištění nebo sociálního zabezpečení nebo na příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Splnění tohoto kvalifikačního předpokladu prokáže dodavatel podpisem čestného prohlášení. Čestné prohlášení musí být podepsáno osobou, která je oprávněna dodavatele zastupovat.

8. Podmínky realizace při vítězství v zadávacím řízení:

- a. Zadavatel jako návrh smlouvy vyhotoví Objednávku, ve které uvede dílčí vysoutěžená kritéria cena, specifikace a termín realizace v rámci hodnocení ekonomicky nejvýhodnější nabídky.
- b. Podmínkou platnosti potvrzené objednávky (forma smlouvy dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) je podle zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, její uveřejnění v Registru smluv, dostupném na webové adrese

<https://smlouvy.gov.cz/>, které zajistí zadavatel v případě ceny plnění nad 50 tis. Kč bez DPH.

- c. Nebude-li dodržen termín dodání předmětu objednávky, je objednatel oprávněn účtovat dodavateli smluvní pokutu ve výši 0,5 % z celkové výše ceny dodávky bez DPH za každý i započatý kalendářní den. Tímto není dotčeno právo na náhradu škody.

9. Platební podmínky:

Není-li dohodnuto jinak, pak splatnost daňového dokladu je 14 dnů ode dne jeho doručení objednateli. Kromě zákonných požadavků na daňovém dokladu musí být přiložen i předávací protokol.

Případné nejasnosti si musí účastník vyjasnit před podáním nabídky. Nedostatečná informovanost, mylné chápání této výzvy, chybně navržená nabídková cena apod. neopravňuje účastník požadovat dodatečnou úhradu nákladů nebo zvýšení ceny. Zadavatel si vyhrazuje právo vyloučit účastníka z další účasti ve výběrovém řízení, pokud jeho nabídka neobsahuje všechny náležitosti podle výzvy, odmítnout všechny nabídky nebo výzvu zrušit bez udání důvodu a právo na změnu, doplnění nebo upřesnění podmínek výzvy. Variantní řešení zakázky zadavatel nepřipouští. Zadavatel má právo měnit rozsah předmětu veřejné zakázky. Nabídku podává účastník bezplatně. Nabídky budou předkládány v českém jazyce.

V Otrokovicích dne xx. xx. xxxx

.....

podpis

PŘÍLOHA P VI: NABÍDKOVÝ LIST

Identifikace zadavatele:

Identifikace dodavatele:

Předmět objednávky	Dodávka s názvem
Cena bez DPH <i>(dílčí hodnotící kritérium Cena)</i>	
Výše DPH	
Termín realizace <i>(dílčí hodnotící kritérium Termín realizace)</i>	
Specifikace předmětu objednávky (množství, popis apod.)	Dle Výzvy k podání nabídky, příp. dodavatel uvede další informace o předmětu objednávky (podrobnější specifikace)

PŘÍLOHA P VII: VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCE

765 02 Otrokovice

budova B

765 02 Otrokovice

Vzdělávací potřeby zaměstnance

od 01.01.2025 do 31.12.2025

	Osobní číslo:	300
Provoz: Středisko B - PSS	Pracovní pozice:	Přímá obslužná péče
Pracovní skupina: PSS B	Typ pracovního poměru:	Pracovní smlouva

Období	Vzdělávací potřeba	Priorita	Úroveň
Od 3.04.2025	MPP Hygiena rukou při poskytování péče	Vysoká	Základní
Poznámka:			
Od 3.04.2025	Standard kvality č. 2	Střední	Základní
Poznámka:			

**PŘÍLOHA P VIII: STANDARD Č. 10 PROFESNÍ ROZVOJ
ZAMĚSTNANCŮ**

Standard č. 10

Profesní rozvoj zaměstnanců

zařízení sociálních služeb

NÁZEV ORGANIZACE

s účinností od 1. 8. 2025

Základní údaje

Název pracoviště:

Název zařízení:

Identifikátor služby:

Adresa zařízení:

Tento dokument nahrazuje verzi ze dne 1. 7. 2015.

Zpracovala:

Kontrolovala:

Schválil:

Datum a podpis:

Obsah

ČLÁNEK 1 – HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

ČLÁNEK 2 – PROGRAM DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

ČLÁNEK 3 – TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU

ČLÁNEK 4 – KONCEPCE DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SENIORU

ČLÁNEK 5 – VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PROBÍHÁ NÁSLEDUJÍCÍMI ZPŮSOBY

ČLÁNEK 6 – HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

ČLÁNEK 7 – SYSTÉM VÝMĚNY INFORMACÍ

ČLÁNEK 8 – OCEŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

ČLÁNEK 9 – PODPORA NEZÁVISLÝM KVALIFIKOVANÝM ODBORNÍKEM

ČLÁNEK 1 – HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocením zaměstnanců se podrobně zabývá metodický postup práce – Pravidla hodnocení zaměstnanců. Celý proces hodnocení je vnímán jako součást osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Obsahem písemného výstupu z hodnocení je definovaný osobní cíl zaměstnance a zhodnocení dosažených cílů z předchozího období.

ČLÁNEK 2 – PROGRAM DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zpracovaný program dalšího vzdělávání zaměstnanců a jejich profesního rozvoje je důležitým nástrojem zvyšování kvality poskytovaných služeb v organizaci. Průběžně je věnována systematická pozornost vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních.

Při sestavování vzdělávacího plánu jsou zohledňovány následující faktory a vychází se:

- z potřeb zaměstnanců, tj. výsledků sebehodnocení zaměstnanců, které probíhá v rámci jejich pravidelného hodnocení,
- z analýzy specifických potřeb cílové skupiny, které jsou služby poskytovány a z cílů služby stanovených ve veřejném závazku,
- z dovedností, znalostí (kompetencí), které jsou potřebné a požadované pro kvalitní výkon určité pracovní pozice,
- z informací o nových metodách práce, o nových poznatcích v oblasti sociálních služeb a s informací o zavedené dobré praxi,
- z finančních možností organizace a možností – nabídek (přijatelných pro organizaci), které se v oblasti vzdělávání nabízejí.

ČLÁNEK 3 – TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU

Plán je sestavován na časové období 1 rok a při jeho tvorbě jsou zohledňovány výše uvedené faktory. Na tvorbě plánu se podílí manažerka pro PR, lidské zdroje a projektová manažerka, vedoucí zaměstnanci a ředitel. Zaměstnanci jsou svými vedoucími podporováni k aktivní spolupráci na vytváření plánu (hodnotící rozhovor – výstup, dotazníky zaměřené na požadavky na další vzdělávání...). Vzhledem k velikosti organizace a k počtu zaměstnanců je vzdělávání rozděleno do několika rovin zohledňujících pracovní pozice:

- a) povinné vzdělávání – sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách jsou povinni dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, absolvovat 24 hodin vzdělávání za kalendářní rok, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci.

- b) všichni zaměstnanci jsou povinni absolvovat zákonná školení (školení BOZP, PO, zaměstnanci – řidiči referenti školení řidičů apod.)
- c) další vzdělávání nad rámec povinného – účelem tohoto vzdělávání je rozvíjet a prohlubovat profesní znalosti a dovednosti zaměstnanců (naplnit cíle profesního rozvoje zaměstnanců) vycházející z potřeb klientů a z aktuálních potřeb služby. Vzdělávací plán zahrnuje především vedle vzdělávání povinného, vzdělávací aktivity organizované manažerkou pro lidské zdroje, metodikem ZDR a POP, vedoucími a sociálními pracovníky.
- d) další vzdělávání podle přání a potřeb zaměstnanců – pokud zaměstnanec požaduje další vzdělávání, které rozvíjí jeho dovednosti a zvyšuje profesionalitu, je možné jeho požadavku vyhovět.

Po projednání podrobností návrhů obsahu plánu připraví manažerka pro PR, lidské zdroje a projektová manažerka ve spolupráci s vedoucími návrh vzdělávacího plánu. Všichni zaměstnanci jsou se vzdělávacím plánem seznámeni a mohou k jeho obsahu uplatnit své návrhy a připomínky. Definitivní podobu vzdělávacího plánu schvaluje ředitel organizace. Schválený vzdělávací plán pro daný rok je zveřejněn všem zaměstnancům, k dalšímu vzdělávání jsou zaměstnanci motivováni vedoucími pracovníky. Zaměstnanci mají povinnost nabyté vzdělání aplikovat v praxi a sdílet získané informace s ostatními členy pracovního týmu.

ČLÁNEK 4 – KONCEPCE DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Průběžně je v organizaci vytvářena koncepce vzdělávání zaměstnanců v takové podobě, která je v souladu se Standardy kvality sociálních služeb a se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a souvisejícími předpisy a se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Okruhem dalšího vzdělávání jsou: vize, hodnoty, poslání a firemní kultura organizace, etický kodex; standardy kvality; metodické postupy práce; vnitřní směrnice organizace.

Manažerka pro PR, lidské zdroje a projektová manažerka – průběžně zpracovává a aktualizuje efektivní koncepci vzdělávání, analyzuje vzdělávací potřeby zaměstnanců, vytváří plány vzdělávání, případně je reviduje na základě aktuálních potřeb zaměstnanců. Organizuje interní i externí vzdělávací akce, informuje vedoucí zaměstnance o podrobnostech vzdělávacích akcí, vede evidenci spolupracujících (osvědčených) vzdělávacích institucí a lektorů, spolupracuje s ostatními institucemi nabízejícími vzdělávání pro zaměstnance (např. se zřizovatelem, Krajským úřadem), vyhodnocuje vzdělávání za

pomoci vedoucích zaměstnanců a ředitele organizace. Eviduje účast zaměstnanců na vzdělávacích akcích v IS Cygnus.

Vedoucí zaměstnanci – předávají svým podřízeným informace o konkrétních vzdělávacích aktivitách, spolupracují s manažerkou při tvorbě vzdělávacího plánu, přihlašují u ní zaměstnance na interní a externí (pořádané v zařízení i mimo zařízení) vzdělávací akce, vypomáhají s organizováním vzdělávání na jejich úseku (budově).

Ředitel organizace – konzultuje s manažerkou a schvaluje koncepci vzdělávání, schvaluje vzdělávací plán, kontroluje proces vzdělávání.

ČLÁNEK 5 – VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PROBÍHÁ NÁSLEDUJÍCÍMI ZPŮSOBY

Interní vzdělávání – je součástí vzdělávacího plánu a je organizováno manažerkou ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Vedle povinného vzdělávání jde o školicí akce určené všem zaměstnancům organizace. Na každou školicí akci jsou vypsány a s časovým předstihem zveřejněny jeden, případně i více termínů konání. Okruhy školení jsou do jednotlivých měsíců v roce rozloženy tak, aby školení na vize, hodnoty a poslání organizace a periodické školení na BOZP, PO bylo rozvrhnuto do měsíců, kdy probíhá hodnocení zaměstnanců. Školicí akce jsou pořádány v délce přibližně 0,5-4 hod. Ze školicích akcí je pořízena prezenční listina, popř. potvrzení o absolvování.

Jiné interní formy vzdělávání:

- a) Konzultace – zaměstnanci (jednotlivci či pracovní tým) mají možnost, především v oblasti zavádění standardů kvality (individuálního plánování), na základě individuální domluvy a dle svých aktuálních potřeb, využít odborné konzultace svých pracovních záležitostí sociálními pracovníky.
- b) Školicí akce – jedná se o vzdělávání v rámci organizace, kdy jsou zaměstnancům předávány informace z vnitřních dokumentů organizace, jako jsou standardy kvality, metodické postupy práce aj.
- c) Externí vzdělávání – jedná se o vzdělávání, které je vybráno z nabídky vzdělávacích institucí, případně z nabídky vzdělávání v rámci projektů zřizovatele či KÚ a je realizováno buď přímo v některé z budov organizace, nebo v jiném místě určeném vzdělavatelem. Jedná se většinou o akreditované vzdělávání, ze kterého obdrží pracovník osvědčení.

Evidence vzdělávání: o účasti zaměstnance na seminářích, školicích akcích, konferencích, odborných stážích a akreditovaných kurzech vede manažerka evidenci v přehledu vzdělávacích aktivit zaměstnance v IS Cygnus. Kopie osvědčení či potvrzení o účasti na vzdělávací akci jsou uloženy v samostatném šanonu na personálním oddělení, originály jsou předávány zaměstnancům. V průběhu roku je sledována účast zejména pracovníků přímé obslužné péče (PSS) a sociálních pracovníků na vzdělávání a je sledováno kolik hodin vzdělávání v daném roce již absolvovali s cílem dosáhnout zákonem daný časový limit vzdělávání - 24 hodin ročně. V povinných 24 hodinách může být maximálně 8 hodin školicích akcí a 8 hodin odborných stáží, ve zbývající části musí být doložena účast na akreditovaném vzdělávání.

Pravidla zajišťování povinného vzdělávání – povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance:

- Pokud zaměstnanec nastoupí do organizace v průběhu roku – je povinen absolvovat poměrnou část (1/12 za každý měsíc trvání PP) ze zákonných 24 hodin.
- Organizace zajišťuje a hradí povinné vzdělávání pro zaměstnance.
- Zaměstnanec má v průběhu roku dostatek příležitostí splnit zákonem daný limit 24 hodin.
- Pokud zaměstnanec zákonnou povinnosti nesplní (tj. 24 hodin, případně poměrnou část), je povinen sám si vyhledat a absolvovat tematicky vhodně zaměřené vzdělávání do výše 24 hodin na vlastní náklady.

Časová dotace pro další formy interního vzdělávání je individuální a vždy závisí na aktuálních potřebách jak zaměstnance, tak organizace. Všichni zaměstnanci mají povinnost se zúčastnit školení na firemní kulturu (vize, poslání a hodnoty organizace) v rozsahu 4 hodin za rok.

Zvláštní formou interního vzdělávání je mentoring, jehož cílem je podpora profesního i osobnostního rozvoje nového zaměstnance prostřednictvím individuálního vedení zkušeným kolegou, předávání praktických znalostí, dovedností a hodnot organizace a usnadnění adaptace na pracovním prostředí. Vybraní zaměstnanci, kteří mají roli mentora, jsou pravidelně minimálně 1x ročně školeni na toto téma v rámci jejich profesního rozvoje.

ČLÁNEK 6 – HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Kvalita programu dalšího vzdělávání je podmíněna kvalitou a efektivitou vzdělávacích akcí. Důkazem o kvalitě a efektivitě je přenos získaných informací a dovedností do praxe. Do procesu hodnocení jsou zapojeni: vedoucí pracovníci, zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří absolvovali (především interní vzdělávací akci) provedou písemné zhodnocení vzdělávací akce – Hodnocení školící akce. S určitým časovým odstupem (6-12 měsíců) se vedoucí zaměstnanec k hodnocení akce vrací (při hodnocení zaměstnance, na pracovních poradách) a zjišťuje, jak zaměstnanci uplatňují získané dovednosti v praxi. K aplikaci získaných dovedností do praxe je zaměstnanci ze strany vedení poskytována potřebná podpora. Hodnocení školících akcí zjišťují také další vzdělávací potřeby zaměstnanců, tj. na jaká další témata by měly být v následujícím období zaměřeny vzdělávací akce, které jsou zohledňovány při tvorbě vzdělávacího plánu na další období.

ČLÁNEK 7 – SYSTÉM VÝMĚNY INFORMACÍ

Prioritním cílem při výměně informací v pracovním týmu je, aby všichni členové, kteří spolupracují v zájmu klientů, měli potřebné informace pro kvalitní poskytování služeb. Zejména z oblasti podpory a péče o klienta a z oblasti naplňování osobních cílů klienta. Důraz je kladen na plynulý přenos informací mezi jednotlivými úseky – zdravotním, přímou obslužnou péčí, sociálním, stravovacím atd.

Systém výměny informací zahrnuje:

1) Způsob práce s dokumentací klienta

Podrobně se touto problematikou zabývá dokument ke Standardu č. 6 - Dokumentace o poskytované sociální službě. Provázanost a plynulost předávání informací o klientech je zajištěna používáním informačního systému Cygnus 2 – dokumentace, sociální část, stravovací část.

2) Pravidelné porady a práce týmů

Porada vedení organizace – zpravidla 1 x za 14 dnů – měsíc – zasedací místnost na budově B, účastní se vedoucí zaměstnanci, metodik ZDR a POP a personalistka; řešeny jsou podstatné otázky týkající se fungování organizace a provozu jednotlivých služeb a aktuální problémy z jednotlivých služeb, proveden je zápis – rozeslán e-mailovou poštou, zadané úkoly průběžně kontrolovány prostřednictvím sekretariátu ředitelem organizace.

Pracovní porada – probíhá 1 x za 14 dnů – měsíc – zasedací místnost na budově B, účastní se vedoucí sociální pracovnice, staniční sestra B, vedoucí POP, koordinátorka POP B, provozní technik, vedoucí technicko-provozního úseku, ředitel; řeší se průběžné provozní záležitosti, proveden je zápis – rozeslán e-mailovou poštou, zadané úkoly průběžně kontrolovány ředitelem organizace.

Provozní porada pro všechny zaměstnance – minimálně 1 x za čtvrtletí – projednávány jsou důležité provozní záležitosti se zaměstnanci, proveden zápis, se zápisem seznámeni všichni zaměstnanci.

Pracovní porada – tzv. „hlášení“, předávání služeb – na úsecích POP a ZDR probíhají každý den ranní porady sloužících zaměstnanců, při každém předávání služby probíhá předávání aktuálních informací týkajících se klientů služeb. Pracovníci přímé péče, SZP kromě ústního předání služby podepíší protokol o převzetí informací (záznamy péče v PC). Ranní porady se v pracovní dny účastní staniční sestra, vedoucí přímé obslužné péče, zástupce vedoucí POP, koordinátorky, PSS, sociální pracovnice, čímž je zajištěna výměna informací mezi těmito útvary.

Pracovní porada úseku přímé obslužné péče – probíhá denně (ve 13 hodin) pod vedením vedoucí přímé obslužné péče, zástupce vedoucí POP, koordinátorky. Řeší se aktuální pracovní záležitosti, upozorňováno je na případné nedostatky, vyslovovány jsou pochvaly zaměstnancům, o poradách je veden záznam.

3) Ostatní důležité zdroje informací

Informační systém CYGNUS 2

Besedy s klienty – minimálně 1 x za čtvrtletí – slouží především k informovanosti klientů, na programu jsou aktuální informace o dění v organizaci, případné změny a novinky. Získávána je také zpětná vazba od klientů. Projednávány jsou důležité informace z oblasti standardů kvality. O besedách je proveden zápis, který je zveřejněn klientům na informačních tabulích ve společných prostorách.

Stravovací komise s klienty – minimálně 1 x za čtvrtletí – slouží především k výměně informací mezi klienty a zaměstnanci o průběhu stravování a dalších plánech v této oblasti, případné změny a novinky. Získávána je zpětná vazba od klientů. Projednávány jsou otázky diet a druhů jídel. O jednáních je proveden záznam, který je zveřejněn klientům na informačních tabulích ve společných prostorách.

ČLÁNEK 8 – OCEŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ocenění práce vede k vyšší kvalitě odváděné práce, ať už je finanční nebo morální.

Finanční ocenění – provádí se formou přidělování osobního příplatku a mimořádných odměn.

1) Osobní příplatek:

- novému zaměstnanci je přidělována výše osobního příplatku zpravidla po uplynutí zkušební doby,
- výši tohoto příplatku navrhuje vedoucí zaměstnance na základě hodnocení, které vedoucí se zaměstnancem provádí po uplynutí zkušební doby,
- konečnou výši osobního příplatku schvaluje vždy ředitel organizace,
- k přehodnocení osobního příplatku může dojít na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců, které probíhá 1x ročně (listopad/duben), k přehodnocení osobního příplatku může dojít i mimořádně v průběhu roku s ohledem na pracovní výsledky zaměstnance.

Zvýšení osobního příplatku – vedoucí vypracuje Návrh na zvýšení osobního příplatku – uvede důvody.

Snížení osobního příplatku – této skutečnosti mohou předcházet opakovaná ústní napomenutí o neplnění pracovních povinností. Při odůvodněném snížení osobního příplatku je proveden písemný záznam – tiskopis Zápis o neuspokojivém plnění pracovních úkolů.

V případě pozastavení osobního příplatku (většinou na 1 měsíc) je po uplynutí doby nutná kontrola vedoucího, ten poté informuje personální oddělení.

Neplnění povinností klíčového pracovníka – opakovaná ústní napomenutí, při opakovaném neplnění povinností KP proveden zápis o neuspokojivém plnění pracovních úkolů – pozastavení osobního příplatku v plné výši – náprava do jednoho měsíce. V případě, že nezačne plnit své povinnosti, bude přeřazen do nižší platové třídy (z 5 na 4).

2) Mimořádná odměna:

- vedoucí může navrhnout v průběhu roku mimořádnou odměnu podřízenému, kterou schvaluje ředitel organizace,

- na základě přidělení objemu finančních prostředků rozděluje vedoucí zaměstnanec svým podřízeným mimořádné odměny – částku stanovuje dle činností, které zaměstnanec provedl nad rámec svých pracovních povinností – předá písemné podklady s uvedenými konkrétními důvody k odměně ke schválení řediteli organizace.
- 4) Morální ocenění – mezi nejčastější patří vyslovení pochvaly nebo uznání před ostatními spolupracovníky na poradách a jednáních.
- 5) Další způsob ocenění je finanční příspěvek z FKSP na stravu zaměstnanců, který je uveden v platné organizační směrnici FKSP.

ČLÁNEK 9 – PODPORA NEZÁVISLÝM KVALIFIKOVANÝM ODBORNÍKEM

- Skupinová supervize – její obsah je dojednáán se supervizorem dle potřeb zaměstnanců – uzavřen je supervizní kontrakt.
- Individuální supervize – zaměstnancům je nabídnuta možnost využít služeb supervizora k individuální supervizi, frekvence: dle potřeby (většinou jednorázová podpora).
- Akreditované vzdělávací programy – dle vzdělávacího plánu probíhají přímo v zařízení odborné semináře externích lektorů.
- Konzultace – odborní lektoři, inspektoři kvality poskytují v případě potřeby zaměstnancům konzultace nad aktuálními problémy. Aktuální složité situace spojené s péčí o klienty mohou zaměstnanci konzultovat se staniční sestrou, případně v její nepřítomnosti se sloužící všeobecnou sestrou.

Příloha: Zápis o neuspokojivém plnění pracovních úkolů

Zaměstnanec:

Pracovní zařazení:

byl/a dne upozorněn/a svým nadřízeným na neuspokojivé plnění pracovních úkolů
a to konkrétně:

popis konkrétních nedostatků + odkaz na zápis o ústních napomenutích

dále nutný popis sankce:

měsíční pozastavení osobního příplatku

snížení osobního příplatku

odebrání osobního příplatku

ukončení pracovního poměru (po 3. napomenutí)

Po projednání se zaměstnancem mu byla dána měsíční lhůta k odstranění těchto nedostatků.

Pokud v dané lhůtě nebudou nedostatky odstraněny, může to být důvod k:

Nutno vybrat dle výše uvedené sankce hrozící důsledek.

podpis zaměstnance

podpis vedoucího

V Otrokovicích dne:

Příloha: Otázky hodnocení školicí akce po uskutečnění (hodnocení online)

1) Jak byste celkově ohodnotila/a tuto vzdělávací akci?

Typ otázky: Likertova škála (1-5)

1 = vůbec nepřínosná, 5 = velmi přínosná

2) Splnilo školení vaše očekávání?

Ano; spíše ano; spíše ne; ne

3) Byly informace podané během školení srozumitelné?

Ano; částečně; ne

4) Co z obsahu školení pro vás bylo nepřínosnější?

Typ otázky: otevřená

5) Byl obsah školení prakticky využitelný pro vaši práci?

Ano; částečně; ne

6) Jak hodnotíte lektora/lektorku?

Typ otázky: Likertova škála (1-5)

1 = vůbec nepřínosná, 5 = velmi přínosná

7) Jak hodnotíte organizaci školení (čas, místo, technické zajištění)?

Typ otázky: Likertova škála (1-5)

1 = vůbec nepřínosná, 5 = velmi přínosná

8) Co byste na školení změnil/a nebo vylepšil/a?

Typ otázky: otevřená

9) Jaké další téma vzdělávání by vás zajímalo?

Typ otázky: otevřená

10) Máte nějaké další poznámky nebo zpětnou vazbu?

Typ otázky: otevřená

Příloha: Otázky hodnocení školící akce po 6 měsíci (hodnocení online)

1) Máte nějaké další poznámky nebo zpětnou vazbu?

Ano, pravidelně; občas; zřídka; vůbec ne

2) Uveďte konkrétní příklady, kdy jste využil/a poznatky ze školení v praxi.

Typ otázky: otevřená

3) Změnil se díky školení váš přístup k určité situaci, klientům nebo kolegům?

Ano, výrazně; spíše ano; spíše ne; ne; nevím

4) Vnímáte, že školení mělo pozitivní vliv na kvalitu vaší práce?

Ano; částečně; ne; nejsem si jistý/á

5) Co vám školení přineslo z dlouhodobého hlediska?

Typ otázky: otevřená

6) V čem by vám pomohla další podpora nebo rozvoj v této oblasti?

Typ otázky: otevřená

Příloha: Otázky pro hodnocení mentorství (hodnocení online)

Dotazník po 1. měsíci – hodnotí mentor

1. Jak probíhal první měsíc po nástupu, jaké dotazy měl nováček a jaké společné úkoly jste spolu řešili?
2. Na kolik procent byste řekl/a, že nováček aktuálně ovládá svou pozici?
3. Jak probíhalo seznamování se standardami a vnitřními předpisy organizace. Jak je nováček přijal? Je s nimi ztotožněn?
4. Jak probíhala spolupráce mezi nováčkem a ostatními kolegy? Zaznamenal/a jste ochotu ostatních pomoci?

Dotazník po 2. měsíci – hodnotí mentor

1. Na kolik procent byste řekl/a, že nyní ovládá svou pozici? Jak byste ohodnotil/a jeho posun?
2. Máte pocit, že zaměstnanec pracoval samostatně a bez větší pomoci?
3. Objevily se ve zkušební době nějaké náročné úkoly, které nováček zvládnul ukázkově? A objevily se i nějaké úkoly, se kterým si neporadil? Jak jste je spolu řešili?
4. Jaká nyní v týmu vládne atmosféra? Jak byl nováček přijat do kolektivu?

Dotazník po 11. měsíci – hodnotí mentor

1. Máte pocit, že zaměstnanec nyní pracuje samostatně a bez větší pomoci?
2. Zúčastnil se některých společných akcí týmu (pokud nějaké byly)?
3. Jaké jsou silné i slabší stránky zaměstnance? Co by měl rozvíjet a na čem má zapracovat?

Příloha: Návrh na udělení osobního příplatku

Zaměstnanec:

Pracovní zařazení:

Z důvodu:

Navrhuje vedoucí _____ udělení osobního příplatku na částku _____ Kč s platností
od _____ .

Podpis vedoucího

Podpis ředitele

V Otrokovicih dne