

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2010

Bc. Petra Kališová Václavíková, DiS.

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno**

**Vzdělávání a profesionální rozvoj
zaměstnanců společnosti
TyfloCentrum Brno, o. p. s.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vedoucí diplomové práce:
RNDr. Hana Bubeníčková**

**Vypracovala:
Bc. Petra Kališová Václavíková, DiS.**

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání a profesionální rozvoj zaměstnanců společnosti TyfloCentrum Brno, o.p.s.“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 26.03.2010

.....
Bc. Petra Kališová Václavíková, DiS.

Poděkování

Děkuji paní RNDr. Haně Bubeníčkové za velmi užitečnou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce a za cenné profesní i lidské rady.

Rovněž děkuji své mamince za obětavé hlídání mých dětí a vytvoření podmínek potřebných pro zpracování práce.

.....
Bc. Petra Kališová Václavíková, DiS.

OBSAH

Úvod	2
1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	4
2. Obecně prospěšná společnost TyfloCentrum Brno, o. p. s.	9
2.1. Vznik společnosti a nástin prvních sedmi let její činnosti	16
2.2. Historie a současnost procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	18
3. Problematika vzdělávání zaměstnanců společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s.	20
3.1 Analýza údajů	21
3.1.1 Analýza údajů o organizaci jako celku.....	21
3.1.2 Analýza dokumentace týkající se vzdělávání	21
3.1.3 Analýza pracovních míst a činností	24
3.1.4 Analýza údajů o vzdělávání jednotlivých zaměstnanců	26
3.2 Průzkum vztahu zaměstnanců ke vzdělávání	27
3.2.1 Metody.....	27
3.2.2 Popis vzorku respondentů.....	28
3.2.3 Popis výsledků	29
4. Návrh možných řešení	35
4.1 Plánování vzdělávání	39
4.2 Vytvoření cílových skupin pro vzdělávání.....	41
4.3 Vzdělávací aktivity	42
4.4 Organizace vzdělávání	47
4.5 Hodnocení vzdělávání.....	49
4.6 Administrativní stránka vzdělávání	51
4.7 Možnosti zdrojů financování vzdělávání	52
Závěr	56
Resumé.....	57
Anotace	58
Seznam použité literatury	59
Seznam příloh.....	61

Úvod

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí personální práce každé organizace. Jeho význam nabývá na důležitosti v souvislosti se změnami ve společnosti i pracovních procesech. Chce-li být podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí si být vědom hodnoty zaměstnanců a péče jim věnovaná tomu musí odpovídat.

Vzdělání jako investice se netýká pouze podnikatelských subjektů založených za účelem zisku, také zaměstnanci neziskových a jiných nevýdělečných organizací musí neustále zdokonalovat své znalosti a dovednosti. Některým z nich to dokonce ukládá zákon.

Dne 1.1.2007 nabyl účinnosti Zákon o sociálních službách (108/2006 Sb.), který značnou měrou ovlivnil a změnil fungování organizací v oblasti sociální péče. Zákon změnil mimo jiné i způsob financování poskytovaných služeb. Neziskové i jiné organizace, které ani před změnou zákona penězi neoplývaly, pocítily značný nedostatek financí a bylo tedy otázkou času, jak se nutná úsporná opatření projeví v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Společnost TyfloCentrum Brno, o. p. s. pomáhá zrakově postiženým lidem překonávat jejich handicap, což činí komplexem nabízených služeb. Tato nezisková organizace má v současné době asi třicet zaměstnanců, z nichž značnou část tvoří rovněž nevidomí a slabozrací lidé. V souvislosti s tématem práce si kladu následující otázky: zda a jakým způsobem probíhá vzdělávání zaměstnanců společnosti TyfloCentrum Brno, zda existuje koncepce vzdělávání, popř. jestli se na ní nějakým způsobem podílejí sami zaměstnanci, kdo a na základě čeho vybírá, rozhoduje a realizuje vzdělávání, z čeho je případné vzdělávání financováno a zda je nějakým způsobem vyhodnocováno. Cílem diplomové práce je najít odpovědi na uvedené otázky a na základě zjištěných skutečností navrhnout další postup.

V jednotlivých kapitolách práce popisují vzdělávání z teoretického hlediska, charakterizují společnost TyfloCentrum Brno, o. p. s. a dále analyzují potřebné podklady ke vzdělávání zaměstnanců této společnosti. Následuje popis provedeného

průzkumu vztahu zaměstnanců organizace ke vzdělávání, který proběhl formou rozhovorů s téměř všemi zaměstnanci. Kvalitativní data získaná odpověďmi na otevřené otázky jsem vyhodnotila obsahovou analýzou. Výsledkem všech provedených analýz je nástin možných řešení týkajících se problematiky vzdělávání v organizaci. Před zahájením práce bylo mým cílem vytvořit koncepci vzdělávání pro společnost TyfloCentrum Brno. V průběhu seznamování se s chodem organizace a analýzy podkladů jsem došla k názoru, že vhodnější než koncepce bude shrnutí problematiky vzdělávacího procesu a nástin možných řešení a to zejména z důvodu potřeby obšírnějšího vysvětlení jednotlivých kroků, což by v koncepci působilo zbytečným a rušivým dojmem. Pro vytvoření koncepce také nemám potřebné rozhodovací pravomoci.

Při práci vycházím ze svých téměř desetiletých zkušeností na pozici personalistky a znalosti společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s. z pohledu dobrovolníka. Dobrovolnické aktivity (průvodce nevidomých, přednášková činnost, organizační pomoc) jsem v organizaci vykonávala po dobu asi dvou let před nástupem na mateřské dovolené.

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Aby mohli lidé uspět v osobním i pracovním životě, musí neustále prohlubovat své znalosti a dovednosti. Vzdělání je jedním z faktorů, které do značné míry ovlivňují ekonomickou i sociální úroveň lidí, zároveň s tím hodnota i prestiž vzdělání stále roste. Vědomosti nabyté ve škole již dávno nestačí a soustavné doplňování znalostí je nutným předpokladem rozvoje člověka. Nároky na vědomosti se mění také v souvislosti s demografickým vývojem, globalizací či růstem nezaměstnanosti.

Vzdělávání je proces celoživotní a probíhá ve třech základních etapách:¹

- předškolní výchova – realizovaná předškolními zařízeními (jesle, mateřská škola), ale zejména rodinou
- školní vzdělávání – základní škola, střední školy různého typu a zaměření, vysoká škola
- vzdělávání dospělých – vzdělávací aktivity, které doplňují a prohlubují vzdělání, rozvíjejí dovednosti a vědomosti

Dospělého vzdělávaného odlišují od dítěte (žáka) především tyto faktory:

- *"odlišná motivace dospělého vzdělávaného pro účast ve vzdělávání*
- *předchozí vzdělávací zkušenost dospělého vzdělávaného s výukovým tématem*
- *studijní zkušenosti dospělého vzdělávaného a s nimi související jeho učební styl"*²

Pojem vzdělávání dospělých bývá často ztotožňován s pojmem další vzdělávání, v literatuře je možné setkat se např. s termínem "zdokonalování zaměstnanců", neboť v praxi se kromě klasických forem vzdělávání jako jsou např. přednášky, kurzy, semináře stále častěji prosazují i jiné způsoby – hry, "outdoor training", "brainstorming", koučování apod.

Kdo pochopil, že vzdělávání je jedním ze základních pilířů úspěchu, ten se mu věnuje průběžně celý život, ať už z pohledu jednotlivce, tak z pohledu firmy. Jednotlivce ke vzdělávání motivují různé faktory, např. zkvalitnění či usnadnění práce, kariérní růst,

¹ Bočková, V. Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost? 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, str. 9

² Jedličková, I. Úvod do andragogiky. Brno: Institut mezioborových studií, 2006, s.29

větší cena na trhu práce, finanční ohodnocení, uznání okolí a mnohé další. Vzdělávání však může být pro člověka podstatnou součástí života jako

*"hodnota sama o sobě: požítkem, ukájením vnitřní potřeby člověka zvidat a dovídat se."*³

Mj. to dokazují univerzity třetího věku, jejichž většina účastníků nemá potřebu kariérního růstu ani zvýšení ceny na trhu práce. Zaměstnavatel poskytuje vzdělávání zaměstnancům zejména z důvodů zvýšení úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

*"Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji."*⁴

Problematika vzdělávání zaměstnanců je jednou z důležitých částí personální práce v podniku, neboť lidé a jejich znalosti jsou hlavním bohatstvím firmy. Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečení kvalifikovaných pracovníků, kteří naplňují potřeby firmy. V ideálním případě spojuje realizace vzdělávání individuální zájmy zaměstnanců a zájmy zaměstnavatelů.

Moderní a úspěšné organizace kladou na vzdělávání velký důraz hlavně z těchto důvodů:⁵

- nároky na kvalitu výrobků a služeb neustále stoupají
- znalosti a dovednosti zaměstnanců rychleji zastarávají vůči novým technologiím a poznatkům
- technologické a organizační změny jsou běžnou součástí pracovního života
- informační technologie se v pracovním procesu používají čím dál více
- stoupá vliv globalizace na podnikatelské subjekty
- lidé se častěji orientují na kvalitu pracovního života
- péče o vzdělávání zaměstnanců je součástí firemní kultury a image firmy

Nabídka vzdělávání pro zaměstnance je brána jako jeden z benefitů, který firmu ztraktivňuje, proto se uvádí např. do inzerátů s nabídkou pracovních pozic.

³ Komenda, S. Životní zkušenost jako prevence vzrůstu entropie. In Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých II. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1995, str.17

⁴ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha:Management Press, 2002, str.237

⁵ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha:Management Press, 2002, str.237-238

Celoživotní vzdělávání je realizováno:⁶

- formálně
- neformálně
- informálně

Formální vzdělávání zajišťují instituce, jejichž činnost vymezuje legislativa – např. školy. Neformální vzdělávání je probíhá stejně jako formální organizovaně, ale realizují jej nikoliv školy, nýbrž různé instituce, např. vzdělávací agentury, podniky, střediska atd. Informální vzdělávání probíhá neorganizovaně, jedná se o přirozené získávání poznatků z rodiny, médií, pracovního prostředí apod.

Účastníci vzdělávání

Účastníkem vzdělávání je každý, kdo se podílí na realizaci cílů vzdělávání. Pospíšil rozlišuje osoby řízené a osoby řídící.⁷ Osoba řízená je ten, kdo je vzděláván, tedy jiným slovem studující, posluchač, účastník vzdělávací akce. Osoby řídící proces vzdělávání vedou, jedná se o učitele, lektory, specialisty. Třetí skupinou jsou lidé, kteří vzdělávání pouze připravují, tedy organizátoři, administrátoři.

Formy vzdělávání

"Nejobvyklejší formy vzdělávání dospělých jsou:

- nástupní školení
- nástupní řízená praxe absolventů
- zaškolování
- zaučení, doškolování
- prohlubování kvalifikace
- zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace"⁸

System vzdělávání v organizaci

Aby bylo vzdělávání zaměstnanců hodnotné, mělo by mít svůj systém podléhající dobré organizaci. Spouštěčem celého mechanismu je vznik potřeby vzdělávání, následuje jej plán vzdělávání a jeho realizace a cyklus uzavírá vyhodnocení – jednak vzdělávání samotného, ale také jeho výsledků.

⁶ Bočková, V. Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost? 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, str. 12

⁷ Pospíšil, O. Pedagogika dospělých – andragogika. Praha: Univerzita Karlova, 2001, s.29

⁸ Palán, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. DAHA, 1997, s.41

Potřebu vzdělávání může rozpoznat sám pracovník nebo jeho nadřízený. Velmi dobrým podpůrným prostředkem bývá v takových případech hodnocení zaměstnanců, při kterém dochází k posuzování výkonu práce a případných překážek jak zaměstnancem, tak jeho nadřízeným. Potřeba vzdělávání může vzniknout i "sama od sebe", např. v souvislosti s novou legislativou, která určí povinné vzdělání některých pracovních pozic.

Jsou-li jasně formulovány požadavky na vzdělávání, je nutno je naplánovat. V podobě plánu má organizace jasně daný přehled o požadovaném a nutném vzdělávání, dobrý plán také šetří čas a náklady firmy. Obsahem vzdělávacího plánu jsou odpovědi na otázky: kdo má být vzděláván, v čem, jakým způsobem, kým, kde, kdy, za co a jaké má vzdělávání cíl neboli podle čeho se bude hodnotit.

Po schválení plánu nastává fáze jeho realizace, tedy zorganizování naplánovaných vzdělávacích aktivit. Při realizaci je v mnoha případech využíváno externích školicích společností.

Důležitou součástí vzdělávání je jeho vyhodnocení, neboť to má značný vliv na další aktivity v oboru vzdělávání. Je nutno zhodnotit jednak vzdělávací akci jako takovou, zda byla vhodná, cíleně zaměřená, zda byl školitel na patřičné úrovni, jaké bylo místo konání a další. Důležitější je ovšem výsledek vzdělávání, tedy získání nových nebo prohloubení stávajících znalostí a dovedností. Zhodnocení tohoto bývá ovšem problematické, neboť spousta činností je těžce měřitelná. Tak např. zlepšení úrovně znalosti cizího jazyka lze ověřit testem (i když i to nemusí být objektivní), zatímco prohloubení obchodních dovedností nelze na místě ověřit. V lepším případě se projeví časem ve výsledcích pracovníka.

Metody vzdělávání

Je možné metody rozdělit do dvou skupin:⁹

1. metody používané přímo při výkonu práce na pracovišti - do této skupiny patří např. instruktáž, asistování, koučink apod.
2. metody používané mimo pracoviště – sem zařazujeme zejména přednášku, seminář, hry, outdoor training a mnoho dalších.

Volba správné metody je důležitá a její správný výběr může značně přispět k pochopení a osvojení nových informací. Často je také vhodná kombinace různých metod.

"Čím složitější jsou dovednosti, které je třeba zvládnout, tím aktivnější musejí být metody vzdělávání."¹⁰

⁹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha:Management Press, 2002, str.250

Financování vzdělávání

Vzdělávání prvotně zvyšuje náklady, z dlouhodobějšího hlediska se ale tato investice vyplatí. Vzdělaní zaměstnanci totiž pracují kvalitněji, což se firmě vrací zpět v podobě větší konkurenceschopnosti, výkonnosti a úspěšnosti.

„Pracovní síla je dnes brána na úrovni ostatních výrobních zdrojů – jako lidské zdroje. Stejně jako je nutné investovat do ostatních zdrojů (materiálních, strojů, budov, zařízení), je nezbytné investovat i do zdrojů lidských. Toto investování má určitou specifikou. Hovoří se jak o návratnosti (která je bohužel velmi složitě prokazatelná), tak i o rizikové investici (vyplývající z fluktuace a všeobecnosti změn).“¹¹

Obzvláště v dnešní době, kdy slovo krize patří k nejpoužívanějším termínům a firmy přemýšlejí, jak snížit náklady, se zdá, že oblast vzdělávání je řazena mezi okrajové zájmy organizací. Ale v této době by zaměstnavatelé měli naopak podpořit své pracovníky vhodnými vzdělávacími aktivitami, které podpoří jejich schopnosti a tím následně celou firmu. Právě v době krizí a změn totiž vzniká největší nutnost učení.

Andragogika

Teoretický základ vzdělávání nejen zaměstnanců poskytuje samostatný obor – andragogika. Je to *"vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých"*.¹²

O důležitosti oboru svědčí fakt, že má své samostatné místo na univerzitách. Absolventi oboru mohou vykonávat různá povolání v oblasti vzdělávání dospělých, namátkou instruktor, supervizor, moderátor, manažer vzdělávání, poradce atd.

Vzdělávání dospělých prochází v České republice od roku 1989 rozsáhlými změnami. Za účelem prosazování potřeb zájmů institucí vzdělávajících dospělé osoby bylo např. v roce 1991 založeno profesní sdružení Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.¹³ K doplnění informací z oboru mohou v České republice posloužit stovky knižních titulů na téma vzdělávání zaměstnanců. Možností pracovního uplatnění a rekvalifikací osob se zrakovým postižením se věnuje publikace určená primárně studentům oboru speciální pedagogika "Tyflopédie – andragogika"¹⁴

¹⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 464

¹¹ Palán, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. DAHA, 1997, s.131

¹² Beneš, M. Andragogika. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 11

¹³ www.aivd.cz

¹⁴ Ludíková, L. Tyflopédie – andragogika. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006

2. Obecně prospěšná společnost TyfloCentrum Brno, o. p. s.

TyfloCentrum Brno, o. p. s.¹⁵ (dále v textu bude společnost uváděna jako TC Brno, nebude-li vyžadováno jinak¹⁶) je společnost, která pomáhá nevidomým a slabozrakým lidem v Jihomoravském kraji. Jejími klienty jsou osoby starší 15i let s těžkým postižením zraku nebo s kombinovaným postižením, z nichž jedno je zrakové. Technické poradenství je poskytováno stejně postiženým osobám od věku sedmi let, poradenské služby jsou poskytovány i osobám s kombinovaným postižením zraku a sluchu, ale pouze v případě, pokud si dotyčný sám zajistí vhodný způsob tlumočení. TC Brno poskytuje širokou škálu služeb, jejichž smyslem je pomáhat překonávat zrakově postiženým důsledky jejich handicapu a zkvalitňovat tak jejich život.

TC Brno poskytuje tyto služby:

1. registrované sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb.:

Služby sociální péče:

- asistenční služby nevidomým

Sociální poradenství zrakově postiženým

Služby sociální prevence:

- sociální rehabilitace zrakově postiženým
- sociálně aktivizační služby zrakově postiženým
- sociálně terapeutickou dílnu pro zrakově postižené

2. další poskytované služby:

- odborně technické služby
- vydavatelská činnost
- telefonní dispečink pro zrakově postižené
- podpora pracovního uplatnění

¹⁵ www.tyflocentrumbrno.cz

¹⁶ www.tyflocentrum.cz/jak-pouzivat-nazev-tyflocentrum.pdf

Asistenčními službami nevidomým se rozumí průvodcovské a předčitatelské služby ve smyslu § 42 zákona č 108/2006 Sb., kromě doprovázení a předčitatelské služby se jedná o další asistenční služby jako např. pomoc při nákupech (výběr či roztřídění zboží), pomoc s tříděním věcí v domácnosti, vyplňování formulářů, psaní dopisů apod., technická asistence (úpravy textů, tisky apod.). Asistenční služby jsou poskytovány terénně nebo ambulantně, jednorázově i pravidelně, vždy převážně v pracovní dny mezi 7.a 18. hod., ve výjimečných případech i ve dnech pracovního klidu. Jedná se o službu sociální péče, tedy klienti jsou povinni za službu uhradit část nákladů dle ceníku.

Základními prvky **sociálního poradenství** jsou rozhovor s klientem (zjištění problému), následné poskytnutí informací a rad, pomoc s vyřízením problému. V poradenství jsou zahrnuty čtyři hlavní okruhy pomoci:

- sociální a pracovně právní poradenství spojené s půjčovnou jednodušších pomůcek,
- odborně technické poradenství v oblasti počítačové techniky (plus půjčovna PC pomůcek),
- odborné poradenství týkající se odstraňování bariér; toto zahrnuje jak poradenství pro zrakově postižené osoby týkající se samostatné chůze, prostorové orientace a využívání kompenzačních pomůcek, tak poradenství institucím v oblasti zpřístupnění objektů pro pohyb a orientaci zrakově postižených,
- posledním okruhem je psychologické poradenství.

Sociální poradenství je poskytováno převážně ambulantně, v terénu většinou v souvislosti s vyřízením sociálních dávek a příspěvků, spojené s asistenční službou.

Sociální rehabilitace je podle § 70 zákona č 108/2006 Sb. „soubor specifických činností směřujících k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob“, v TC Brno je poskytována všemi třemi možnými formami, tj. ambulantně, terénně i pobytová a je prováděna jednak individuálně jako nácvik dovedností pro obsluhu počítačových pomůcek, jednak formou skupinových kurzů (komunikační dovednosti, kurzy čtení Braillova písma, vaření, první pomoci, taneční kurzy atd.) či pobytů (letní tábory pro děti, pobyty pro mládež či dospělé).

V *sociálně terapeutické dílně* (HapAteliér) se uskutečňuje terapie prostřednictvím výtvarných a řemeslných činností a klientům tak umožňuje rozvoj jemné motoriky, hmatového vnímání, představivosti, komunikace a další. Výrobky vytvořené v HapAteliéru jsou vystavovány na výstavách TC Brno i jiných institucí, např. v Knihovně Jiřího Mahena. Zmíněné služby jsou poskytovány ambulantně, skupinovou formou.

Náplň *sociálně aktivizačních služeb* stanovuje § 66 zákona č 108/2006 Sb., podle kterého se jedná o „zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“. TC Brno nabízí zrakově postiženým širokou škálu takovýchto služeb, mimo jiné např. neformální posezení, besedy, přednášky, výlety, pohybové a kulturní aktivity, stolní hry, aromaterapie, arteterapie atd. Jedná se o skupinovou práci s klientem ambulantní i terénní formou.

Odborně technické služby se zaměřují jednak na pomoc zrakově postiženým v oblasti výuky obsluhy počítačů a souvisejících pomůcek a to formou přípravných, základních a nadstavbových kurzů a konzultací, zahrnují také velké spektrum služeb technické podpory, např. diagnostika stavu pomůcek, instalace či upgrade software, úprava, výměna hardware, zapojení a konfigurace PC pomůcek u klienta, odstranění závad, odvírování atd. Na druhé straně poskytuje TC Brno služby institucím, firmám či soukromým osobám v oblasti testování webových stránek z hlediska jejich přístupnosti pro zrakově postižené, což je služba nikoliv pro, nýbrž ve prospěch zrakově handicapovaných. Toto testování obnáší posouzení webových stránek z hlediska struktury obsahu (barevnost, nadpisy, popisky, navigace, přístupnost tabulek a formulářů). Výsledkem je zpráva o přístupnosti webu obsahující kromě popisu postupu testu také možnosti odstranění případných vad. Zmíněná služba se opírá o vyhlášku č. 64/2008 Sb. o formě uveřejňování informací souvisejících s výkonem veřejné správy prostřednictvím webových stránek pro osoby se zdravotním postižením (vyhláška o přístupnosti).

Vydavatelská činnost TC Brno zahrnuje vydávání časopisu Chaloupka určeného pro zrakově postižené občany Jihomoravského kraje. Chaloupka vychází třikrát ročně od roku 2001 a přináší informace o službách, reportáže o dění v Jihomoravském kraji

i pozvánky na připravované akce. Časopis má více než 400 čtenářů, kteří jej odebírají v tištěné formě, jako zvukovou nahrávku nebo digitálně prostřednictvím elektronické pošty. Všechna vydání ve třech zmíněných formách jsou k dispozici na webových stránkách TC Brno.

TC Brno v rámci podpory vydávání děl nevidomých autorů také vydalo knihu "Hledání a snění" autora Jiřího Maršálka. Jedná se o básnickou sbírku doplněnou CD nahrávkou, na které jsou básně namluveny hercem Ladislavem Lakomým, takže se verše dostanou i k nevidomým osobám.

Telefonní dispečink TC Brno slouží zrakově postiženým lidem v Brně jako fax nebo záznamník pro potřebu objednávky asistenčních služeb, upozornění na bariéry, popř. pro jiné vzkazy.

Nevidomí a zrakově vážně postižení občané České republiky jsou zabezpečeni invalidním důchodem. I přesto mohou a chtějí vykonávat práci. K jejímu získání napomáhá TC Brno službami pro *podporu pracovního uplatnění*, které zahrnují pracovní právní poradenství, diagnostiku dovedností a schopností, pomoc při hledání zaměstnání, posouzení vhodnosti práce i pracovního prostředí a další služby, např. také zážitkové kurzy pro zaměstnance na téma "jak spolupracovat se zrakově postiženým kolegou". K problematice zaměstnávání osob se zdravotním postižením je na internetových stránkách TC Brno k dispozici video na téma "Práce dává životu smysl, dejme ji nevidomým".

TC Brno sídlí v Krajském středisku pro nevidomé a slabozraké v Brně v Nadačním domě Josefa Chaloupky. Josef Chaloupka (1898-1930)¹⁷, předčasně zesnulý básník, redaktor, učitel, autor několika básnických sbírek, próz a románu, byl člověk se silným sociálním cítěním, kterého ovlivnilo velké množství válečných invalidů po první světové válce, zejména slepí váleční veteráni. Odkázal proto svůj dům nevidomým. Tehdejší Třebízského ulice, dnešní Chaloupkova, se nachází v Brně v městské části Královo Pole. Budova je od 1. 5. 2005 majetkem společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s.

¹⁷ Lexikon české literatury, svazek 2/I, písmena H-J, kolektiv autorů, vedoucí redaktor PhDr. Vladimír Forst, CSc., Academia, Praha 1993

Ve stejném objektu sídlí kromě TC Brno ještě tyto organizace:

- Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých (dále SONS) – oblastní odbočka Brno střed, oblastní odbočka Brno sever, krajská koordináční rada SONS, metodické centrum informatiky
- Sportovní sdružení Tandem Brno

V současné době je sídlo v havarijním stavu, kromě toho není pro svůj účel, tedy pomoc nevidomým a slabozrakým vhodné, proto je nezbytné jej přestavět. Již byla vypracována projektová dokumentace – Dům služeb pro nevidomé Josefa Chaloupky, která počítá s demolicí stávajícího domu a výstavbou nového. Za účelem získání dostatečné částky na stavbu bylo založeno sbírkové konto, pomoci je možné i zasláním dárcovské sms.

Své služby nabízí TC Brno nejen v Brně, v místě svého sídla, ale také v rámci Jihomoravského kraje na regionálních pracovištích v Břeclavi, Moravském Krumlově, Vyškově a Znojmě. Kde konkrétně jsou které služby nabízeny, se zájemci dozvědí na webu společnosti, popř. mu informace poskytnou zaměstnanci telefonicky.

Služby TC Brno poskytují dvě střediska a to Centrum denních aktivit (dále CDA) a Centrum pomůcek a informatiky (CPI), ta jsou společně zaštiťována administrativně správním centrem, které zahrnuje vedení společnosti.

Ihned po založení TC Brno fungovalo dle slov ředitelky společnosti dobře a samostatně oddělení CPI s několika zaměstnanci, zatímco služby CDA zajišťoval z počátku pouze jeden zaměstnanec. Postupně se přidávaly další a další služby, ale stále se jednalo o dvě zcela oddělená, nijak zvlášť nespolupracující centra. Úzká spolupráce byla ovšem pouhou otázkou času a dnes je patrná naprostá provázanost obou oddělení, kterou jasně pocítují i klienti. Nevidomý se sice chce naučit pracovat s počítačem, ale zároveň má potřebu uvařit si jídlo. A naopak, pokud absolvuje např. kurz první pomoci, je dotázán, jak je na tom s obsluhou PC a zda mu TC Brno v této oblasti může pomoci.

CPI patří mezi největší centra tohoto typu jak počtem pracovníků, tak počtem klientů a poskytovaných služeb. Kromě toho je brněnské TyfloCentrum jediným TyfloCentrem

v republice, které má akreditaci pro provádění ECDL testování, což je mezinárodně uznávaná a standardizovaná metoda zjišťování počítačové gramotnosti.

Návaznost jednotlivých pracovišť na registrované služby je patrná z přílohy č. 1 (Struktura společnosti).

TC Brno poskytuje služby převážně zrakově postiženým, na druhou stranu nabízí také lidem vidícím náhled do života jak společnosti TC Brno, tak nevidomých lidí.

Ke vzájemnému porozumění vidoucích a nevidoucích přispívají *zážitkové semináře*, ve kterých zájemci zkoušejí denní realitu života poslepu. Se zakrytými očima a s průvodcem je možné vyzkoušet chůzi s bílou holí, práci s „mluvícími notebooky“, běžnou sebeobsluhu – např. uvaření kávy a spoustu dalších „obyčejných“ věcí. Jak název napovídá, smyslem seminářů je zážitek, tedy vlastní zkušenost s něčím novým a snaha o větší pochopení života zrakově postižených, nejedná se o odborné školení.

Kdo chce zjistit bližší informace o fungování TC Brno a jeho činnostech, může tak uskutečnit formou *exkurze*, která mu kromě prohlídky sídla a poskytnutí informací ze světa zrakově postižených nabídne také ukázky pomůcek nebo praktické ukázky každodenních činností za simulace slepoty.

Studentům vyšších odborných a vysokých škol se sociálním, speciálně pedagogickým, výtvarným či ve výjimečných případech jiným zaměřením jsou umožňovány *odborné praxe* v délce 25 až 160 hodin, popř. krátkodobější hospitace.

V případě, že má člověk čas a chuť pomáhat, může se realizovat v *dobrovolnické službě*, která v TC Brno probíhá konkrétně formou asistence, doprovodu nevidomých, pomoci při organizaci akcí, popř. organizací vlastních aktivit. Dobrovolnickou službu provozuje TC Brno na základě akreditace Ministerstva vnitra ČR z 9. 11. 2009.

Vzhledem k tomu, že více než polovina zaměstnanců TC Brno je zdravotně postižená, může společnost poskytovat odběratelům náhradní plnění ve smyslu § 81 zákona č. 435/2004 Sb. A to formou technické práce v oblasti IT pro zrakově postižené, testování a školením přístupnosti webových stránek, ECDL testování (ověření počítačové gramotnosti), specializovaných seminářů nebo výrobou vánočních dárků.

TC Brno se při své práci samozřejmě neobejde bez úzké spolupráce s mnoha dalšími subjekty, ať už s úřady (městské části, odbory sociálních věcí), odbornými firmami (dodavatelé výpočetní techniky a software), školami či dalšími poskytovateli služeb pro zrakově postižené – těmi jsou např. Tyfloservis, o. p. s. (rehabilitační kurzy – chůze s holí, Braillovo písmo apod.), SONS (poradenství, výcvik psů a další), Tandem Brno (sportovní aktivity zrakově postižených) a mnoho dalších.

TyfloCentrum Brno je obecně prospěšná společnost, jejím prvotním cílem tedy není vytvářet zisk. Vzhledem k šíři poskytovaných služeb nejen pro zrakově postižené je ale jasné, že provoz je finančně nákladný a k zachování či dalšímu prohloubení kvality práce i zaměstnanců je potřeba pravidelný přísun peněz, což je v případě neziskové organizace samozřejmě tvrdý oříšek.

Hlavním příjmem TC Brno jsou dotace – společnost je pravidelně dotována Ministerstvem práce a sociálních věcí, Jihomoravským krajským úřadem, Magistrátem města Brna, úřady městských částí Brno – Královo Pole a Chrlice a městy Břeclav, Vyškov, Znojmo a Moravský Krumlov. Na dotace ovšem není právní nárok za zákona a jejich získávání je čím dál obtížnější. Hospodaření společnosti významně vylepšuje realizace projektů z prostředků Evropské Unie. Úskalím projektů EU je ovšem jejich časová omezenost a na tento zdroj financování tedy není možné spoléhat se dlouhodobě.

Dalšími zdroji příjmů jsou příspěvky Úřadu práce na zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných (částečně či zcela je Úřadem práce hrazena mzda téměř poloviny zaměstnanců), granty a v neposlední řadě příjmy od klientů za placené služby.

Velkým zdrojem jsou také příjmy z vlastní činnosti, čímž se TC Brno liší od ostatních TyfloCenter. Vlastní činností se rozumí poskytování technických služeb v oblasti IT, testy a školení přístupnosti webových stránek.

Významnou finanční pomocí je sponzoring právnických i fyzických osob ve formě finančních i věcných darů, slev a bezplatných plnění. Jen v roce 2008 takto TyfloCentrum získalo více než půl milionu korun pro svou činnost.

Přehled všech příjmů i konkrétních výdajů je uveden ve výročních zprávách společnosti.

2.1. Vznik společnosti a nástin prvních sedmi let její činnosti

Společnost TyfloCentrum Brno, o. p. s. byla založena 28. 6. 2000 v Brně, do rejstříku obecně prospěšných společností u Krajského soudu v Brně byla zapsána 28. 8. 2000. Orgány společnosti jsou správní rada, dozorčí rada a ředitel. Správní i dozorčí rada jsou tříčlenné, funkční období je shodně tříleté a členem může být pouze osoba bezúhonná, se způsobilostí k právním úkonům, která nemá pracovně právní či obdobný vztah ke společnosti. Členství ve Správní či Dozorčí radě není nijak honorováno. Působnost správní rady (statutárního orgánu) spočívá zejména v zachovávání účelu, za kterým byla společnost založena, schvalování rozpočtu, roční účetní uzávěrky a výroční zprávy společnosti, jmenování, odvolávání a dohlížení nad činností ředitele a několik dalších obdobných činností. Dozorčí rada je kontrolním orgánem a jejími hlavními úkoly jsou kontrola činnosti společnosti ve smyslu zákonů a zakládací listiny, kontrola roční účetní uzávěrky a výročních zpráv. Ředitel společnosti, kterým může být pouze bezúhonná fyzická osoba, řídí veškerou činnost TC Brno, přijímá a propouští zaměstnance, stanovuje jejich mzdu a odměny, provádí hospodářsko-právní úkony příslušné jeho pozici, připravuje výroční zprávu a veškeré podklady pro správní radu. Kompletní informace o orgánech společnosti je možno vyčíst ze Zakládací listiny, která je k dispozici na webových stránkách TC Brno.

Zakladatelem je Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR (dále SONS), občanské sdružení, které vzniklo v roce 1996 sloučením dvou do té doby fungujících občanských sdružení a které působily v celé ČR. Posláním tohoto sdružení je sdružovat a hájit zájmy nevidomých a slabozrakých občanů a poskytovat služby vedoucí k jejich integraci do společnosti. Členem SONS je více než 10 000 osob. Aby mohla organizace fungovat efektivně, vytvořila celou řadu odborných středisek, z některých z nich byly ustaveny obecně prospěšné společnosti.

V souvislosti se změnami v územně správním uspořádání státu od roku 2000 (vznik krajů) zahájila SONS postupné osamostatňování odborných služeb a založila krajská střediska pro nevidomé a slabozraké nazvaná TyfloCentrum, která se v jednotlivých krajích odlišila názvem krajského města (např. TyfloCentrum Brno, TyfloCentrum Plzeň). Postupně tak vzniklo 12 krajských středisek, která jsou samostatnými právními subjekty a nemají společné vedení.

O vznik společnosti se nejvíce zasadil PhDr. Milan Pešák, který v letech 1994 – 1996 zastával funkci prezidenta nejprve v České unii nevidomých a slabozrakých a v letech 1997 – 2006 pak ve Sjednocené organizaci nevidomých a slabozrakých. Svými manažerskými schopnostmi vytvořil z obou organizací profesionální občanská sdružení, hájící zájmy a poskytující odborné služby cílové skupině. V roce 2000 nastartoval nelehkou éru osamostatnění některých služeb a založení nových organizací, které se profilyovaly jako poskytovatelé sociálních služeb.

2.2. Historie a současnost procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vliv na nejen personální práci společnosti TC Brno mají vnější a vnitřní vlivy. Těmi vnějšími rozumíme jednak legislativní náležitosti, jednak požadavky klientů a spolupracujících firem, vnitřními vlivy jsou sami zaměstnanci a firemní kultura.

1. ledna 2007 vstoupil v účinnost zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který značně změnil fungování všech organizací působících v sociální oblasti. Největší změnou byla povinná registrace poskytovatelů sociálních služeb, přičemž registrace je pouze podmínkou zákona, nikoliv zárukou přísunu financí. TC Brno má k lednu 2010 12 registrací. Dalším velkým obratem byla změna financování poskytovaných sociálních služeb. Zákon vložil peníze přímo do rukou klientům, kteří se sami rozhodují, jakou službu sociální péče si „koupí“¹⁸ a jakou nikoliv. Služby sociálního poradenství a služby sociální prevence jsou bezplatné, jen v případě pobytové formy klienti hradí ubytování a stravu.

Dalšími body zákona, které mají přímý vliv na práci TC Brno, je nutnost vypracování spousty metodik, směrnic a jiných administrativních nezbytností. Součástí zákona je stanovení tzv. standardů, které stanovují podmínky pro uznání dostačující kvality poskytované služby. Některé ze standardů se dotýkají i oblasti vzdělávání.

V prvních šesti letech činnosti měla společnost TC Brno mezi 9 a 13 zaměstnanci a vzdělávání svých zaměstnanců zajišťovala především díky pravidelným školícím aktivitám, které pořádala Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých, Po roce 2006 však se změnou vedení SONS došlo i k omezení či přerušení vzdělávacích aktivit pro společnost, které SONS založila. V roce 2006 se jejich počet přehoupl přes dvacet a nadále průběžně rostl až do současných třiceti. Tento velký nárůst s sebou samozřejmě přinesl pozitivní i negativní jevy. Hlavním pozitivním přínosem je zvýšení počtu erudovaných zaměstnanců a tudíž i větší nabídka kvalitnějších služeb. Negativním jevem je kromě nároků na již tak stísněné prostory sídla také nárůst administrativy a obtížnější sledování potřeb všech zaměstnanců.

¹⁸ Nejedná se však o nákup v pravém slova smyslu, ale v případě využití služby o povinnost úhrady příspěvku, jehož výši reguluje Vyhláška č. 505/2006 Sb. a který je pouze částí nákladů, i služby sociální péče jsou z části závislé na dotacích, které musí dofinancovat náklady na realizaci služeb sociální péče.

Společnost provádí četná interní školení zaměstnanců, především v oblasti informačních technologií, přičemž používá

- powerpointovou prezentaci (pro nevidomé plně komentovanou)
- základní osnovy a termíny ve slepeckém písmu
- hmatové obrázky grafů a nákresů (viz příloha č. 2 Hmatový graf)

3. Problematika vzdělávání zaměstnanců společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s.

Základem praktické části diplomové práce bylo zjištění současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, k čemuž jsou nutné vstupní údaje. Těmi se rozumí zejména: organizační struktura, styl řízení, podnikatelské záměry, popisy pracovních míst (název pracovního místa, jeho začlenění v organizační struktuře, hlavní činnosti, požadavky na způsobilost), dokumentace vzdělávání (účast na školeních – kdo, kdy, kde, kým, v čem, za kolik), výsledky případných personálních auditů. Na základě zhodnocení zjištěných skutečností byla vypracována struktura rozhovoru, pomocí kterého jsem chtěla zjistit vztah zaměstnanců společnosti ke vzdělávání: zda se chtějí vzdělávat, zda je jim to umožněno, jestli se aktivně podílejí na výběru témat vzdělávání, zda poskytují svému zaměstnavateli zpětnou vazbu o absolvovaných vzdělávacích aktivitách a pod.

V neposlední řadě jsem chtěla zjistit, jaké zdroje se dají použít k financování vzdělávání a profesionálního rozvoje zaměstnanců brněnského TyfloCentra – jestli je možné čerpat na tyto účely peníze z fondů v rámci ministerstev či ze zdrojů Evropské unie, popř. jaké jiné možnosti financování existují. Získání dostatečného množství prostředků pro hrazení nejen vzdělávání se totiž jeví jako zásadní problém personální práce v organizaci. Dotace nejsou TC Brno poskytovány v požadované výši a navíc ve velmi pozdních termínech, takže k hrazení nutných výdajů musí být tvořeny rezervy. Oblast vzdělávání je tedy bohužel posunuta na "spodní příčky" z hlediska nutnosti. O tom svědčí také náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců v posledních dvou letech. V roce 2008 to bylo cca 27 tisíc, v roce 2009 dokonce jen 3,5 tisíce korun, což souviselo s dramatickou průběžnou finanční situací (provoz detašovaných pracovišť nebyl od července finančně kryt vůbec, polovina nejvýznamnější dotace z MPSV na účet společnosti přišla až v prosinci). Zjištění, že v uvedených letech zaměstnanci absolvovali několik bezplatných školení, je jen velmi slabou útěchou.

3.1 Analýza údajů

Základními prameny pro práci v TC Brno jsou zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, oba předpisy účinné od 1.1.2007.

Ve smyslu zákona č. 108/2006 Sb. zatím neexistuje komplexní systém vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, organizace pracující v sociální oblasti si koncepce a podobné dokumenty musí vytvářet samy.

3.1.1 Analýza údajů o organizaci jako celku

Pro zjištění informací bylo nezbytné nastudovat dokumenty týkající se chodu společnosti. K dispozici mi byly předloženy tyto dokumenty:

- organizační řád
- struktura organizace
- definice pracovních míst a obecná náplň činností
- pracovní náplně
- dva vzdělávací projekty ("Vzděláváme se, abychom pomáhali" a "Vzdělávání v organizaci pro zrakově postižené")

Značné množství dokumentů je k dispozici také široké veřejnosti a to na webových stránkách společnosti, pro zpracování diplomové práce byly podstatné zejména tyto:

- zakládací listina
- výroční zprávy z let 2006-2008

3.1.2 Analýza dokumentace týkající se vzdělávání

V roce 2008 provedla ředitelka TC Brno stručnou analýzu vzdělávacích potřeb zaměřenou na aktuální stav teoretických a praktických znalostí a dovedností zaměstnanců. Z výsledků analýzy vyplynulo mj. zjištění, kolik zaměstnanců nesplňuje požadované kvalifikace na pozice "sociální pracovník" a "pracovník v sociálních

službách". Dalším zjištěním byla přítomnost vysokých nároků na zaměstnance, kteří jsou v každodenním kontaktu s klienty v oblastech komunikačních a poradenských dovedností, značná psychická zátěž těchto zaměstnanců a jejich potřeba zvládat krizové situace a předcházet syndromu vyhoření. U vedoucích pracovníků byla analýzou zjištěna potřeba zlepšení dovedností vedení týmu a jeho motivace a současně doplnění znalostí v oblasti vedení neziskové organizace.

Všechny uvedené vzdělávací potřeby měl řešit vzdělávací projekt. TC Brno podalo v říjnu roku 2008 žádost o finanční podporu projektu komplexního vzdělávání pracovníků pracujících s osobami se zrakovým postižením. Projekt byl nazván "Vzděláváme se, abychom lépe pomáhali" a byl podán Ministerstvu práce a sociálních věcí v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále OP LZZ). Tento program je jedním ze tří českých operačních programů pro čerpání finanční pomoci z Evropského sociálního fondu a je zaměřený na

"snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, podporu vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech"¹⁹

OP LZZ byl vyhlášen pro období let 2007 až 2013 a z fondů Evropské unie je pro něj vyčleněno 1,84 miliard Euro. O dalších 320 milionů Euro má být financování programu navýšeno z českých veřejných zdrojů, přičemž prostředky je možno čerpat do konce roku 2015.

Smyslem projektu "Vzděláváme se, abychom lépe pomáhali" bylo zvýšení kvality služeb žadatele (TyfloCentrum Brno, o. p. s.), čehož chtěl dosáhnout zajištěním systému kvalifikovaného vzdělávání zaměstnanců. Projekt zahrnoval pět aktivit vzdělávání zaměstnanců:

1. Základní vzdělávání: kvalifikační kurzy pro ty zaměstnance, kteří dosud nesplnili požadavky vzdělání na dané pozice
2. Další vzdělávání: kurzy krizové intervence, poradenské a komunikační dovednosti pro všechny zaměstnance, kteří jsou ve styku s klienty
3. Výjezdní školení (intenzivní výcvik): výcvik práce s klientem, motivační rozhovory a poradenský proces pro zaměstnance, kteří jsou ve styku s klienty

¹⁹ www.esfcr.cz

4. Specializované kurzy pro vybrané zaměstnance: kurzy muzikoterapie, arteterapie, taneční a pohybové terapie
5. Vzdělávání vedoucích pracovníků: týmová spolupráce a supervize pro vedoucí pracovníky, manažerské dovednosti

Uvedené aktivity měly být zajištěny dodavatelsky, výběrovým řízením, hlavní podmínkou pro dodavatele by byla akreditace všech kurzů ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí. Součástí projektu byl časový harmonogram a popis řízení a koordinace projektu.

Projekt byl ministerstvem doporučen k podpoře s celkovým počtem bodů 75,985, ale ke konečné podpoře nedošlo z finančních důvodů. Jinými slovy, byl zařazen do tzv. zásobníku projektů, což znamená, že na něj peníze nevyšly, ale nebyl vyřazen. Zpracování projektu slouží vedení TC Brno jako přehled pro vzdělávací podpory a je uvažováno o jeho opětovném podání.

V současnosti je TC Brno partnerem projektu "Vzdělávání v organizaci pro zrakově postižené" v žádosti o finanční podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Opět se jedná o podporu vzdělávání a procesů v sociálních službách u účetních jednotek, u nichž není podnikání hlavním předmětem činnosti. Smyslem programu je podpora sociálních služeb a integrace. Žadatelem projektu je SONS ČR, který má již značné zkušenosti z předchozích realizací Evropských projektů.

Oproti předchozímu projektu v rámci OP LZZ (viz výše) byl tento projekt inovován o aktuální potřeby a byly v něm také zpracovány připomínky hodnotitelů minulého projektu. Cílem současného projektu je zajištění ucelené nabídky vzdělávání zaměstnanců dvanácti poskytovatelů sociálních služeb pro zrakově postižené osoby v celé České republice (SONS ČR v partnerství s 11 krajskými středisky), žadatel a partner chtějí prostřednictvím projektu zrealizovat čtyři vzdělávací moduly:

1. Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách
2. Další vzdělávání sociálních pracovníků
3. Kvalifikační kurz pro sociální pracovníky
4. Kurz odborného sociálně právního poradenství

Podmínkou všech vzdělávacích kurzů je akreditace u MPSV.

TC Brno jako partner žadatele hodlá do uvedených čtyř modulů zapojit skupinu sociálních pracovníků a skupinu pracovníků v sociálních službách. Potřebnost projektu byla zdůvodněna dvěma důvody. Jedním je dosavadní neexistence komplexní nabídky vzdělávání pro zaměstnance poskytovatelů služeb pro osoby se zrakovým postižením. Dle žadatele je na trhu sice dostatečná nabídka kurzů pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách, ale tyto kurzy nejsou zaměřeny na cílovou skupinu zrakově postižených osob. Druhým důvodem je nepodpoření dříve zmíněného projektu Vzděláváme se, abychom lépe pomáhali, čímž se prodloužilo čekání pracovníků na potřebné kurzy.

V TC Brno dosud dle vyjádření paní ředitelky nebyly provedeny žádné strategické analýzy v oblasti personalistiky (např. SWOT), neproběhly žádné personální audity ani zaměstnanecké průzkumy s výjimkou výše uvedené stručné analýzy aktuálních vzdělávacích potřeb v roce 2008. Na téma vzdělávání nebyla v rámci TC Brno dosud psána žádná diplomová ani jiná studentská práce.

3.1.3 Analýza pracovních míst a činností

Jak již bylo popsáno dříve, TC Brno je členěno na tři střediska - centrum denních aktivit (dále CDA), centrum pomůcek a informatiky (CPI) a administrativně správní centrum (dále ASC).

V ASC pracují v současné době tři zaměstnanci: ředitelka, asistentka ředitelky a pracovník pro správu a údržbu domu, pomocné a pochůzkářské práce. Do uvedeného střediska spadá i oblast účetnictví a úklidu, tyto dvě oblasti jsou však momentálně řešeny externě. Hlavními úkoly ASC je zajištění služeb spojených s chodem společnosti jako celku, tj. agenda zaměstnanců, práce a mezd, zajištění a koordinace finančního, projektového, organizačního a metodického řízení společnosti, styk s orgány státní správy, evidence a správa majetku, příprava podkladů pro účetnictví, korespondence TC Brno apod.

Centrum denních aktivit poskytuje sociální služby podle registrace dle zákona č.108/2006 Sb. a další služby tak, jak byly popsány dříve. Pracovníky střediska jsou:

vedoucí pracovník, sociální pracovníci, psycholog, sociálně-právní poradce, pracovníci v sociálních službách.

Činností centra pomůcek a informatiky je také poskytování sociálních služeb podle registrace dle zákona č.108/2006 Sb. a dalších služeb v oblasti výpočetní techniky. Ve středisku jsou obsazeny tyto pracovní pozice: vedoucí střediska, administrativní pracovník, instruktor výpočetní techniky (nyní sedm osob), metodik výpočetní techniky, pracovník pro digitalizaci a úpravu textů, odborně technický pracovník.

Většina zaměstnanců má kumulované funkce uvedených pracovních míst, proto není rovnítko mezi počtem pracovníků jednotlivých středisek a počtem zaměstnanců.

Pro další práci je nutno jasně rozlišit pojmy sociální pracovník a pracovník v sociálních službách.

Pojmy vymezuje zákon č.108/2006 Sb., podle kterého

*"sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace."*²⁰

K výkonu uvedené pozice je kromě způsobilosti k právním úkonům, bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti nutná také odborná způsobilost, kterou stanovuje § 110 uvedeného zákona takto:

- a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,
- b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu,
- c) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b),

²⁰ Zákon č. 108/2006 Sb.

d) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998.21

V TC Brno pracuje deset sociálních pracovníků, všichni splňují zákonem stanovenou podmínku o odborné způsobilosti.

Zákon o sociálních službách stanovuje v § 111 povinnost zaměstnavatele zajistit zaměstnancům na pozici sociální pracovník další vzdělávání a to v minimální délce 24 hodin v kalendářním roce za účelem obnovení, upevnění a doplnění kvalifikace. Toto vzdělávání může být zajištěno vysokou či vyšší odbornou školou příslušného oboru, akreditovaného kurzu, odborné stáže nebo školicí akcí, absolvované vzdělávání je nutno doložit osvědčením, které vydá pořadatel vzdělávání.

Další vzdělávání sociálních pracovníků v TC Brno ve smyslu uvedeného paragrafu probíhá pouze v minimálním rozsahu a to z již zmíněných finančních důvodů.

3.1.4 Analýza údajů o vzdělávání jednotlivých zaměstnanců

Každý nově přijatý zaměstnanec TC Brno prochází úvodním zácvikem. O tom dosud nejsou vedeny žádné záznamy, ale v rámci zavádění standardů je v současnosti připravována metodika této oblasti. V osobní složce jsou založeny doklady o absolvovaném vzdělání (maturitní vysvědčení, VŠ diplom, kurzy potřebné pro výkon povolání apod.).

Účastní-li se zaměstnanec v pracovní době externího školení, je po něm požadováno osvědčení nebo potvrzení, které je založeno v osobní dokumentaci. Interní školení zaznamenávána nejsou, ucelený přehled školení absolvovaných zaměstnanci veden také není.

²¹ Zákon č. 108/2006 Sb.

3.2 Průzkum vztahu zaměstnanců ke vzdělávání

Průzkumy prováděné u zaměstnanců jsou velmi cenným zdrojem informací a mohou odpovědět na spoustu nevyčtených otázek. Nespokojení, nemotivovaní či "jen" vyčerpaní zaměstnanci mohou být pro firmu nebezpeční. Nejenže se jejich nespokojenost odrazí ve výkonu práce, svým postojem a náladou mohou ovlivnit i své kolegy. Mnozí zaměstnavatele se soustředí na klienty, ale je nutné myslet na to, že klienti jsou v úzkém kontaktu se zaměstnanci.

Starost o zušlechťování firemní kultury a atmosféry na pracovišti je nutné nepodceňovat. V TC Brno byl dosud proveden pouze jeden zaměstnanecký průzkum, který ovšem zjišťoval pouze vzdělávací potřeby za účelem žádosti o projekt. Průzkum, který by zjistil vztah zaměstnanců ke vzdělávání obecně a ke vzdělávání v TC Brno dosud neproběhl.

3.2.1 Metody

Pro získání potřebných údajů od zaměstnanců jsem původně počítala s dotazníkem. V průběhu seznamování se s danou problematikou a chodem společnosti jsem ale dospěla ke zjištění, že dotazník není vhodná forma a zvolila jsem strukturovaný rozhovor, pro který jsem si připravila otázky ze tří oblastí.

V první části rozhovoru jsem se dotazovala na základní údaje, t.j. pracovní pozici, zařazení do oddělení, místo pracoviště, délku pracovního poměru v TC Brno a školské vzdělání. Všech pět otázek bylo uzavřených, na výběr bylo několik vyčerpávajících možností.

Druhá část rozhovoru byla zaměřena na oblast vzdělávání a obsahovala 24 otázek, z toho 15 uzavřených.

Na žádost paní ředitelky byla do rozhovoru zařazena i část týkající se firemní kultury. Ta sice přímo nesouvisí se zpracovávaným tématem, ale odpovědi na dané otázky poodhalily atmosféru, vztahy a pocity zaměstnanců a to se může odrážet i v otázkách vzdělávání.

Otázky připravené k rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 3 (Otázky strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci).

Rozhovor se ukázal jako vhodně zvolená varianta, neboť mnohé otázky navedly dotazované ke sdělení dalších informací, které by v dotazníku zůstaly skryty. Mám rovněž za to, že rozhovor u všech zaměstnanců navodil příjemnou atmosféru, mnozí pracovníci byli potěšeni tím, že jim je věnován čas a že mohou vyjádřit své názory na dané okruhy.

Kromě otázek "jakých kurzů/seminářů/školení jste se po dobu zaměstnání v TC Brno zúčastnil" a "kdo je organizoval, kdy, kdo byl školitelem", které sloužily jako podklady pro sestavení formulářů vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, byly otázky z okruhu vzdělávání i firemní kultury anonymní. Přesto jsem u všech otázek nabízela možnost neodpovídat.

Otázky jsem kladla ústně a dotazovaní ústně odpovídali. Jejich odpovědi a také doplnění, připomínky jsem zaznamenávala do místa na poznámky.

Rozhovor trval nejčastěji kolem 45 minut, nejkratší byl půlhodinový, nejdelší trval dvě a půl hodiny. Dá se říci, že délka rozhovoru byla přímo úměrná délce pracovního poměru v TC Brno.

Kvalitativní data získaná odpověďmi na otevřené otázky jsem vyhodnotila obsahovou analýzou.

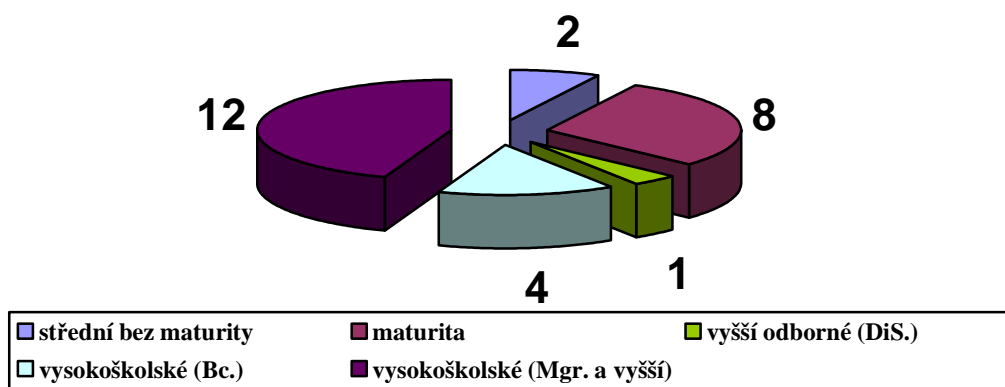
3.2.2 Popis vzorku respondentů

V době realizace pohovorů, tedy v lednu 2010 bylo v TC Brno zaměstnáno 31 zaměstnanců. Pohovorů se zúčastnilo 27 z nich. Tři zaměstnankyně se nezúčastnily, jelikož jejich pracovní poměr započal právě v lednu 2010, jeden zaměstnanec je externí konzultant a do TC Brno dochází zřídka.

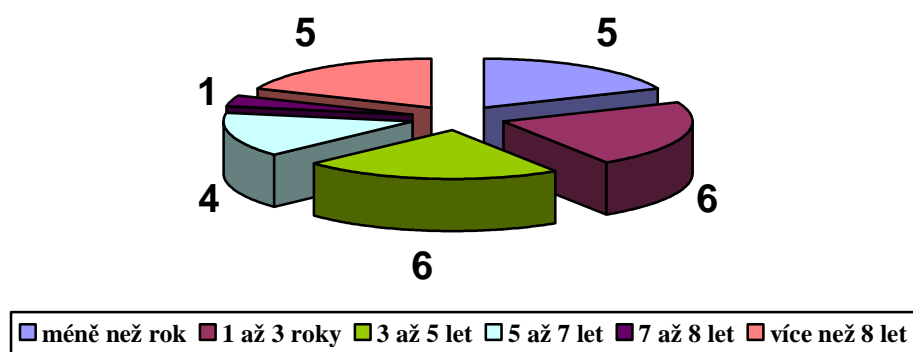
Jednalo se o 23 zaměstnanců na plný úvazek, 4 na částečný. 21 pracovníků pracuje v Brně, 5 v regionálních pracovištích, 1 je externí (dojíždí dle potřeby z Prahy).

Zaměstnanci mají různou úroveň školského vzdělání a samozřejmě se liší také délka jejich pracovního poměru ve společnosti.

Obrázek č.1 Vzdělání zaměstnanců TC Brno



Obrázek č.2 Délka zaměstnání v TC Brno



3.2.3 Popis výsledků

První dvě otázky pohovoru, tedy "jakých kurzů/seminářů/školení jste se po dobu zaměstnání v TC Brno zúčastnil" a "kdo je organizoval, kdy a kdo byl školitelem" zodpovídali zaměstnanci Brno na základě svých vzpomínek, popř. osobních poznámek, mnoho z nich odkázalo na certifikáty a osvědčení, které po každém externím školení dodávají na sekretariát.

Z odpovědí na tyto dvě otázky jsem sepsala seznamy školení jednotlivých zaměstnanců a dala je k dispozici vedení společnosti. Po doplnění seznamů podle interních záznamů a založených osvědčení budou seznamy zařazeny do osobních složek zaměstnanců, dále budou sloužit pro případné kontroly příslušných orgánů.

Všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že mají potřebu se dále vzdělávat, což dokazuje mimo jiné i fakt, že několik zaměstnanců studuje při práci vysokou školu. Největší motivací pro vzdělávání je zkvalitnění vlastní práce (24 odpovědí) a osobnostní rozvoj (13 odpovědí). Dalším důvodem, již vedlejším, je možný růst v oboru (5 odpovědí) a po jedné odpovědi uznání klientů, uznání nadřízeného a finanční ohodnocení. Dotazovaní mohli uvést více odpovědí.

Někteří z tázaných také výslovně uvedli, co pro ně motivací rozhodně není a to uznání kolegů (4 odpovědi), finanční ohodnocení (2 odpovědi), kariérní růst (2 odpovědi) a uznání nadřízeného (1 odpověď).

Účast na vnitrofiremním školení, tedy takovém, které pro své zaměstnance pořádalo TC Brno a nejednalo se přitom o vstupní zaškolení při zahájení pracovního poměru, udává 25 ze 27 dotázaných. Všichni oslovení jsou si vědomi rozdílu, jsou-li školeni interním školitelem, tedy kolegou nebo externistou a jako hlavní výhody interního školitele vidí znalost prostředí a s tím související odborné zaměření (8 odpovědí), znalost účastníků (7 odpovědí) a lehkou dostupnost pro případné další dotazy a nejasnosti (3 odpovědi). Jeden odpovídající spatřuje výhodu také v tom, že nemusí na školení odcházet z pracoviště a jedním osamoceným zajímavým postřehem je zohlednění ekonomické stránky věci, doslova "proč platit drahého externího lektora, když máme odborníka na danou problematiku ve firmě".

Dotazovaní ale vidí i nevýhody interního školitele: příliš mnoho účastníků školení (2 odpovědi), znalost lidí v negativním smyslu – zná jejich slabosti (1 odpověď), zbytečně dlouho společně strávený čas kolegů, tzv. ponorková nemoc (1 odpověď). Dva zaměstnanci uvedli, že při interních školeních se příliš dlouho sedí, chtělo by to nějaké oživení, jak to např. znají z externích seminářů.

Za výhody externího školitele označují respondenti především nadhled a odstup (5 odpovědí), dokonalou znalost PC programu, je-li školitel přímo jeho tvůrce (2 odpovědi) a také větší koncentraci účastníků školení (1 odpověď).

Účast na minimálně jednom externím školení potvrzuje 20 dotázaných zaměstnanců, ostatních 7 dotázaných si žádné externí školení nevybavuje, z toho 3 lidé jsou

v TC Brno zaměstnání méně než 2 roky, 3 lidé tři až šest let, 2 lidé více než sedm let. Každý ze 27 tázaných zaměstnanců se již účastnil interního školení.

Na dotaz, kdo školení, která zaměstnanci dosud absolvovali vybral, bylo v případě interních školení uvedeno vedení společnosti ve spolupráci s jednotlivými odděleními. U externích školení byla tato buď výběrem vedení, ať už přímo paní ředitelkou nebo přímým nadřízeným (udává 18 osob) nebo si je vybral sám dotazovaný (udává 7 osob). Ostatní dotaz nezodpověděli.

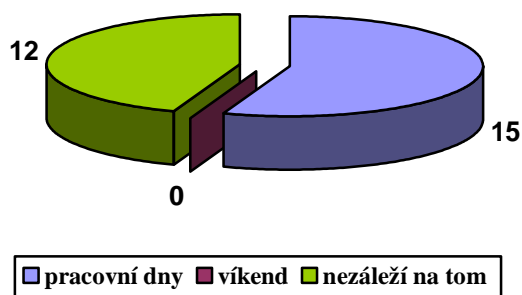
Devět z dotázaných zaměstnanců uvedlo, že si již někdy sami našli konkrétní školení (jedno či více), které by jim pomohlo v práci. Šest z nich požádalo svého nadřízeného o umožnění absolvování takového školení, jeden zaměstnanec nezkusil požádat z časových důvodů a dva zaměstnanci nepožádali z obavy o odmítnutí, které viděli u kolegů. Z šesti osob, které někdy požádaly o umožnění vzdělávání (tedy uvolnění z práce a zaplacení školení), byl čtyřem udělen souhlas a dvěma odmítnutí. Oběma odmítnutým zaměstnancům, z nichž jeden žádal opakovaně, byly uvedeny finanční důvody, přičemž minimálně jeden zaměstnanec TC Brno zastává názor, že finance na vzdělávání by se měly najít vždy.

Jeden zaměstnanec, kterému vzdělávání umožněno bylo, také udává, že požadavek musel několikrát opakovat a obhajovat.

Několik zaměstnanců zmínilo, že byli vedením požádáni o sepsání požadavků na své vzdělávání, aby tyto mohly být zařazeny do vzdělávacího projektu. Jelikož projekt nebyl schválen, na požadavky nebyl vzat zřetel.

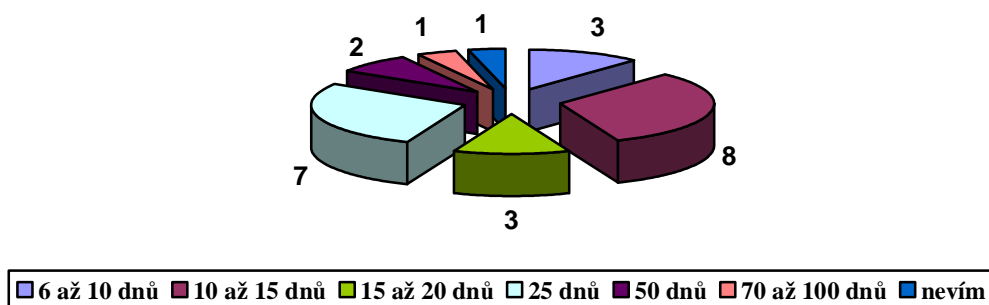
Na otázku kdy se školit, měli tázaní možnost volby mezi pracovními dny, víkendem nebo odpovědí "nezáleží na tom". Z 15i osob, které upřednostňují pracovní dny, je 7 ochotno vzdělávání věnovat i víkend, a to v případě, že školení bude velmi zajímavé (4 lidé), hodně drahé (1 člověk) nebo nepůjde-li to z nějakého důvodu zařídit v pracovních dnech (2 lidé).

Obrázek č.3 Vhodná doba vzdělávání



V odpovědi na otázku "kolik dnů v roce byste chtěl věnovat svému profesnímu vzdělávání – bez ohledu na organizační a finanční možnosti TC Brno" se jeden zaměstnanec nedokázal rozhodnout, ostatních 26 zaměstnanců se rozdělilo do sedmi skupin. Z grafu lze vyčíst, že pro většinu zaměstnanců (21 osob) je ideální doba strávená vzděláváním 6 – 25 dnů, tedy maximálně 1 den za dva týdny.

Obrázek č.4 Ideální počet vzdělávacích dnů



Většina zaměstnanců se shodla, že nejvhodnější formou vzdělávání se jim jeví seminář (čili výklad spojený s praktickými příklady či ukázkami), který si zvolilo 22 dotázaných. Z dalších forem se zdá být vhodnou konzultace (7 odpovědí), přednáška (6 odpovědí), e-learning (2 odpovědi) a koučink (1 odpověď). Dotazovaní mohli opět uvést více odpovědí. Jeden zaměstnanec také zmínil, že si s kolegou udělali vzájemnou hospitaci při práci s klientem a dali si zpětnou vazbu, což pro ně mělo velký přínos. Někteří dotazovaní vysloveně uvedli, že je pro ně nevhodný e-learning a to z důvodů

zrakového postižení (3 osoby), nedůslednosti – školený není nucen a často nevydrží (3 osoby) a neosobního kontaktu (2 osoby). 4 dotázaní by chtěli vyzkoušet koučink.

U externích školení bylo po účastnících z řad zaměstnanců TC Brno požadováno hodnocení. Většinou se tak dělo formou dotazníku, který na závěr školení rozdává školitel (toto udává 6 dotázaných). Vedení TC Brno nevyžaduje hodnocení externího školení (udávají 4 dotázaní), pouze v jednom případě byl na toto téma veden rozhovor.

Interní školení prováděná na pracovišti hodnocena nejsou, vícedenní školení zaměstnanců, které proběhlo mimo pracoviště bylo vyhodnoceno pomocí dotazníku u účastníků, jehož výsledky byly posléze komentovány vedením (uvádí 5 dotazovaných).

Velký prostor dostali zaměstnanci v případě dotazu na jejich potřeby dalšího vzdělávání. 16 respondentů udává, že by jim nějaké školení či kurz ulehčil práci, 3 otázku nedokážou posoudit a 8 má pocit, že momentálně nemá potřebu. Z těchto osmi jsou tři zaměstnanci v pracovním poměru v TC Brno méně než rok a dle svých slov se teprve adaptují. Všech osm osob ale podotklo, že jejich aktuální nepotřeba vzdělávání je myšlena tak, že teď právě nemají v práci žádné potíže, které by potřebovali vyřešit vzděláváním, ale obecně by se rádi vzdělávali, neboť vědomosti je třeba stále doplňovat a osvěžovat.

Šestnáct dotazovaných, kteří uvedli aktuální potřebu vzdělávání, uvedlo konkrétní požadavky ve třech oblastech: odborné a jazykové znalosti a tzv. soft skills.

V případě odborných znalostí pociťují zaměstnanci velký nedostatek potřebných informací zejména v oblasti sociálně právního poradenství (uvedlo 7 osob). Potřeba vzdělávání v této oblasti bude patrně opravdu velká, neboť dvě ze sedmi osob dodaly, že se v uvedené oblasti budou vzdělávat klidně ve svém volném čase. Další požadavky byly na tato školení: hlubší školení na téma práce s klientem (6 osob, z toho 3 osoby konkrétně práce se seniory), krizová intervence (4 osoby), psychologická témata (3 osoby), manažerské dovednosti (2 osoby), PR (2 osoby), první pomoc (2 osoby), předcházení syndromu vyhoření (2 osoby), tvorba standardů (1 osoba), ucelené školení o pomůckách pro zrakově postižené (1 osoba), ophthalmopedie (1 osoba).

Krizovou intervencí se podle webové stránky Konzultačního a terapeutického institutu Praha (AKTIP) rozumí psychologická pomoc, která člověku pomáhá najít a formulovat okolnosti vedoucí ke krizi, cílem je zklidnění a stabilizace.

Požadavek na jazykové vzdělávání v souvislosti s prací v TC Brno uvedli čtyři zaměstnanci, dva v anglickém jazyce (nezbytnost pro programování a software), dva v německém jazyce (příhraniční spolupráce).

Zaměstnanci dostali v rozhovoru na výběr z tzv. soft skills, tedy v jakých neoborných oblastech by se chtěli či potřebovali procvičit. Z jedenácti nabídnutých témat si dotazovaní vybrali devět v tomto počtu (každý mohl zvolit více): komunikace (3 osoby), asertivita a sebeovládání (3 osoby), time management (3 osoby), stres a jeho zvládání (2 osoby), organizace práce (2 osoby), kreativita a řešení problémů (2 osoby), vedení lidí (1 osoba), týmová práce (1 osoba), vyhledávání informací a orientace v nich (1 osoba).

Otázku "víte, co je brainstorming" zodpovědělo 25 osob kladně, dvě nevěděly, obě ale neznaly pouze název, po vysvětlení odsouhlasily znalost tohoto druhu komunikace. 18 zaměstnanců udává, že brainstorming používají v práci, zejména na poradách, 2 si myslí, že nepoužívají, 7 osob (všech sedm osob má pracovní poměr kratší než 2 roky) se s ním v TC Brno dle svého mínění ještě nesetkalo.

4. Návrh možných řešení

Intenzita vzdělávání zaměstnanců je z největší míry odrazem personální politiky zaměstnavatele. Vyspělá organizace se problematice vzdělávání věnuje trvale a systematicky, k čemuž musí vyčlenit patřičné finanční obnosy a odpovědného pracovníka. Oba zmíněné předpoklady jsou v TC Brno palčivým tématem, finanční oblast z důvodu již samotného zaměření společnosti (nezisková organizace), pozice odpovědného pracovníka pak s finančním zázemím velmi úzce souvisí. TC Brno má v současné době přibližně 30 zaměstnanců, což je počet, při kterém mají firmy založené za účelem zisku obvykle vytvořenou pozici personalisty. Je jasné, že TC Brno nemá peněz nazbyt, přesto bych velmi doporučovala pouvažovat o vytvoření takové pracovní pozice. Personalista sice prvoplánově peníze do firmy nepřináší, spíše je "utrácí", hned při bližším náhledu na jeho pracovní činnost je ale jasné, že kvalitní práci dokáže spoustu peněžních výdajů ušetřit nebo využít mnohem kvalitněji než v případě, že se personálním oblastem věnují nesystematicky jiné osoby méně kvalifikované a informované. Jen namátkou zmíním možnosti šetření v případě dobrého výkonu práce personalistou: úspora nákladů vynaložených na zaměstnance, který není na zvolenou práci vhodný a vzápětí by pracovní poměr ukončil; zrychlení adaptace nových zaměstnanců, jejich rychlejší začátek skutečné práce a tím dřívější zisky společnosti; uzpůsobení pracovních činností stávajících zaměstnanců, zjištění nedostatků, např. kumulace stejné činnosti u více zaměstnanců, následující změna a uspořádání času zaměstnanců a tím nákladů společnosti; zjišťování nadbytečnosti zaměstnanců; v neposlední řadě péče o zaměstnance ve smyslu "spokojený zaměstnanec = dobře pracující zaměstnanec, předcházení konfliktům, zmírnění fluktuace atd. Na druhé straně umí dobrý personalista peníze do firmy také přinést a to vyhledáváním možných zdrojů financování činností týkajících se personální práce.

Personalista by také na jedné straně řešil oblasti, kterým se dosud v TC Brno věnují jiné osoby (převážně vedení společnosti) a tím jim ušetřil práci a čas pro jiné důležité úkoly v jejich kompetenci, na druhé straně by jeho náplň obsahovala činnosti, kterým se dosud nevěnuje nikdo nebo ve velmi malé míře, jako např. právě péče o zaměstnance, spolupráce se vzdělávacími společnostmi, systematické odměňování zaměstnanců, pravidelná hodnocení apod. Po absolvovaných rozhovorech se všemi zaměstnanci jsem toho názoru, že by firmě prospěla přítomnost člověka, který by se trvale a individuálně

zajímal o zaměstnance, na což v současné době vedení společnosti nemá z pochopitelných důvodů dostatečné časové možnosti. I přes značný nedostatek finančních prostředků a problémů s prostorem (není kam personalistu posadit) proto doporučuji pouvažovat o zavedení pracovního místa personalisty alespoň na poloviční úvazek.

Vzdělávací potřeby zaměstnanců TC Brno byly v minulých dvou letech shrnuty ve dvou vzdělávacích projektech vypracovaných pro žádosti o finanční podporu v operačních programech Lidské zdroje a zaměstnanost, koncepce vzdělávání jako samostatný dokument dosud v TC Brno vypracován nebyl. Tento dokument tedy přináší návrh na dlouhodobější úpravu vzdělávání zaměstnanců, přičemž jeho celá či částečná akceptace je zcela na vedení společnosti. Návrh vychází z analýzy písemných podkladů TC Brno a rozhovorů s ředitelkou společnosti RNDr. Hanou Bubeníčkovou a dalšími 26 zaměstnanci na téma vzdělávání. Návrh rozděluje zaměstnance do potřebných skupin podle pracovních pozic a pracovních činností a navrhuje konkrétní vzdělávací aktivity, přičemž vychází ze zákonné povinnosti zaměstnavatele provádět některá školení a navrhuje další programy, které by měly usnadnit kvalitní výkon práce. Důraz veškerého vzdělávání by měl být kladen v prvé řadě na kvalitu, návrh však bere v potaz nelehkou finanční situaci TC Brno, tudíž se snaží najít takové možnosti, které by mohly být finančně akceptovatelné.

TC Brno má na svých webových stránkách jasně formulovány zásady, kterými se zaměstnanci při své práci řídí. Těmito zásadami jsou finanční dostupnost, individuální přístup, respektování vlastní vůle klientů, profesionalita a odbornost, nezávislost a nestrannost, podpora osobní iniciativy a aktivního zájmu klientů, mlčenlivost. Zmíněné principy se dají velmi dobře aplikovat dovnitř firmy mimo jiné i na oblast vzdělávání, přičemž místo slova klient bude použit termín zaměstnanec. Cíle vzdělávání by totiž měly být shodné s cíly společnosti, vzdělávání by vedením mělo být chápáno ne jako náklad, nýbrž investice a příspěvek vedoucí k úspěchu firmy, přičemž úspěchem není myšlen zisk. Na druhé straně musí také zaměstnanci vyvíjet samostatnou aktivitu a pochopit, že jsou sami odpovědní za svůj rozvoj.

Návrh či jeho části by měly být realizovány co nejefektivněji, což m.j. znamená, že by měly být využity již získané pozitivní zkušenosti, kontakty i lidský potenciál. Značnou

roli, mnohem důležitější než doposud, by mělo hrát hodnocení. Samotný proces hodnocení není složitý, pokud jsou jasně definována jeho kritéria. Ta by logicky měla být vytvořena již při samotném plánování vzdělávání. Zhodnoceny by měly být jak všechny dílčí vzdělávací aktivity, tak větší vzdělávací systémy. Koneckonců i tento návrh by měl být po určité době zhodnocen a případně poupraven podle aktuálních potřeb.

Obrázek č.5 Proces návaznosti vzdělávání

Použité zkratky: ZAM – zaměstnanec, NAD – nadřízený, ŘED – ředitelka společnosti, AS – asistentka ředitelky společnosti, PERS – personalista, je-li pozice zavedena

Aktivita	Účastní se	Za realizaci odpovídá (návrhy)	Dokumentace
zhodnocení práce zaměstnance a míra plnění požadavků na danou pracovní pozici	ZAM, NAD (případně PERS)	NAD (spolu s PERS)	
zjištění potřeby vzdělávání	ZAM, NAD	NAD	
sestavení individuálního vzdělávacího plánu	NAD (ideálně PERS)	NAD (spolu s PERS)	individuální vzdělávací plán
analýza individuálních vzděl. plánů všech zaměstnanců	ŘED (ideálně PERS)	ŘED (ideálně PERS)	
návrh konkrétních školicích aktivit	ZAM, NAD (případně PERS)	NAD (spolu s PERS)	vzdělávací plán organizace
sestavení vzdělávacího plánu organizace	ŘED (ideálně PERS)	ŘED (ideálně PERS)	vzdělávací plán organizace
návrh rozpočtu	jednotliví NAD, ŘED (ideálně PERS)	NAD, ŘED (ideálně PERS)	rozpočet vzdělávání
akceptování nebo vrácení k přepracování	ŘED	ŘED	
rozhodnutí o vzdělávání	ŘED	ŘED	
výběr účastníků jednotlivých vzdělávacích aktivit	NAD	NAD	
organizace vzdělávacích aktivit	AS (ideálně PERS)	AS (ideálně PERS)	itinerář vzdělávacích aktivit
vzdělávací aktivita	ZAM	NAD	
hodnocení vzdělávací aktivity	ZAM	NAD (případně PERS)	hodnocení školení
záznam o vzdělání	AS (případně PERS)	AS (případně PERS)	formulář vzdělávání zaměstnance

4.1 Plánování vzdělávání

Ideálním východiskem pro přípravu vzdělávacích aktivit jsou individuální vzdělávací plány²² a vzdělávací plány organizace podle standardu č. 10 přílohy č.2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Kritéria písemných zpracování vzdělávacích plánů sice nejsou zásadní pro plnění standardů, značně však přispívají rozvoji informovanosti a přehlednosti práce. Individuální plány by měl vytvářet vedoucí ve spolupráci s jednotlivými zaměstnanci (a s případným personalistou) a to na každý kalendářní rok, jejich propojením pak vznikne vzdělávací plán celé organizace.

Individuální vzdělávací plán má dvě části. V první části jsou obsaženy základní údaje o zaměstnanci a jeho pracovním zařazení. Následují požadavky na výkon pracovní pozice: minimální školní vzdělání, odborné znalosti (např. znalosti zákonů, znalosti specifik práce se zrakově postiženými), obecné znalosti (např. uživatelská znalost práce na PC, základní úroveň angličtiny), osobnostní předpoklady (např. organizační schopnosti, didaktické schopnosti). Dále je uveden současný stav zaměstnance, jeho školní a další vzdělání, popř. současné studium a předpoklad jeho ukončení, další informace jako např. publikační činnost nebo účast na projektech. Je také možné zhodnotit úroveň odborných a osobnostních znalostí a dovedností (např. známkou jako ve škole), v takovém případě se ohodnocené znalosti s odstupem času lépe hodnotí.

Druhá část plánu obsahuje samotný vzdělávací plán, ve kterém jsou stanoveny konkrétní požadavky na vzdělávání v daném roce: druh vzdělávání (např. sociálně právní školení, Zákoník práce), úroveň vzdělávání (např. vzdělávání prohlubující, rozšíření kvalifikace), forma vzdělávání (např. prezenční, stáž, e-learning), přibližný časový plán vzdělávání (rozsah a termín), kritéria hodnocení vzdělávání (např. jakým způsobem zaměstnanec zpracuje výstupy ze vzdělávání), školitele (je-li dopředu znám konkrétní vzdělavatel) a další upřesňující informace (např. náklady, jsou-li známy nebo vlastní pracovní zájmy a cíle zaměstnance). Požadavky musí brát zřetel na povinné vzdělávání u některých pracovních pozic a ostatní potřeby odborného růstu.

Cílem dobře sestaveného individuálního vzdělávacího plánu je stanovení buď dosažení potřebných znalostí a dovedností pro výkon práce, pokud jich zaměstnanec zatím

²² www.pardubickykraj.cz/externi/osv/IvSS_2.pdf

nedosahuje nebo doplnění a prohloubení znalostí stávajících. Po sestavení obsahuje plán seznam konkrétních vzdělávacích aktivit seřazených podle priority. Tento seznam následně zpracuje vedení společnosti a porovná jej s finančními a organizačními možnostmi.

Individuální vzdělávací plány v TC Brno nebude těžké sestavit, neboť požadavky na výkon všech pracovních pozic jsou víceméně jasné, osobní údaje zaměstnanců a jejich současný profil vzhledem k počtu třiceti zaměstnanců jejich vedoucí znají a základy vzdělávacího plánu mohou sestavit sami zaměstnanci, kteří jsou si svých vzdělávacích potřeb dobře vědomi a nedávno je prezentovali v mnou uskutečněných rozhovorech na téma vzdělávání. Pro usnadnění práce jsem sestavila tabulku "Individuální vzdělávací plán zaměstnance" (viz. příloha č.4 Individuální vzdělávací plán), který jsem dala TC Brno k dispozici.

Plnění individuálního vzdělávacího plánu by mělo být předmětem debaty vedoucího a zaměstnanců alespoň dvakrát ročně, přičemž by měly být zhodnoceny dosavadní uskutečněné vzdělávací aktivity a z nich plynoucí přínos pro TC Brno.

Vzdělávací plán organizace musí korespondovat se strategickými cíly organizace, zásadami práce a musí respektovat organizační strukturu. Vychází v první řadě z individuálních vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců, které sjednocuje. Kromě seznamu externích vzdělávacích aktivit by měl obsahovat také charakteristiku vnitřního vzdělávání ve firmě, což se týká např. pravidelných porad, interních školení a supervizí. V případě porad společnosti plán stanovuje, kdo se jich účastní, jak často se konají a na jaká témata. Součástí porad mohou být aktuality z oboru, jejichž zpracováním a přednesením mohou být pověřeni zaměstnanci, což porady oživí a zaměstnance povzbudí k jiné než dosavadní činnosti. Zároveň si tím upevní vyhledávací, stylistické a prezentační dovednosti.

Osnovu vzdělávacího plánu tvoří základní údaje o organizaci (název, odpovědné osoby, stručný popis služeb, zhotovitele plánu), současnou strukturu zaměstnanců (pracovní pozice, požadované kvalifikace, výše úvazků apod.), plánovanou strukturu zaměstnanců (plánované další pozice, návrhy zvyšování či prohlubování vědomostí), seznam vzdělávacích aktivit, časový harmonogram, souvislosti plánu (jeho provázanost s jinými plány a potřebami).

Plán obsahuje harmonogram vzdělávacích aktivit na kalendářní rok, dále by měl obsahovat také vizi vzdělávání na další tři roky. Hotový plán může sloužit jako podklad pro podávání žádostí o dotace a granty, může se také stát součástí výroční zprávy.

4.2 Vytvoření cílových skupin pro vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je opravdu důležitá investice, nejen finanční, ale také časová a organizační, proto na něj klade moderní řízení lidí právem velký důraz. Na jednu stranu je rozvoj pracovníků nutný z důvodu úspěšnosti organizace, na druhou stranu vzdělávání formuje osobnost a získané poznatky mohou pracovníci uplatnit nejen v práci, ale i v běžném životě. Je tedy třeba onu "nutnost" lidského rozvoje využít a zaměstnancům jasně vysvětlit, že jim nabízené (a zaplacené) vzdělávání je také jedním z benefitů, které se jim nabízejí.

Jelikož si zdravá a moderní firma váží svých zaměstnanců, je správné nabídnout možnost vzdělávání všem. Konkrétní druhy školení a kurzů je ale třeba přizpůsobit pracovním pozicím. Pro efektivnější výběr vzdělávacích aktivit jsme proto s ředitelkou TC Brno rozdělily zaměstnance do skupin podle profese a podle pracovních činností takto:

A) podle profese dle Zákona o sociálních službách:

- a) sociální pracovníci
- b) pracovníci v sociálních službách
- c) vedení
- d) ostatní

B) podle pracovních činností:

- a) lektor IT, poradce IT
- b) sociálně právní poradce
- c) asistent, průvodce
- d) lektor sociální rehabilitace
- e) pracovník aktivizace,
- f) pracovník sociálně terapeutické dílny

přičemž většina ze zaměstnanců spadá do dvou nebo více skupin zároveň.

Rozdělení podle bodu A) je nutné z hlediska zákona, neboť Zákon o sociálních službách stanovuje povinnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců v sociální sféře, rozdělení zaměstnanců dle bodu B) je žádoucí z hlediska potřeb jejich dovedností (např. komunikační, organizační, pedagogické). Souvislost profesí a pracovních činností v TC Brno spolu s přehledem o výši pracovních úvazků je zřejmá z přílohy č. 5 (Přehled pracovních pozic).

4.3 Vzdělávací aktivity

Potřeba vzdělávání se řídí na jedné straně zákony a normami, na straně druhé potřebami zaměstnavatele a zaměstnanců. Návrh obsahuje školení rozdělená na tři druhy: povinné pro všechny, povinné pro některé, základní. V případě povinného je také stanovena nutná periodicita. Na trhu je dostupná celá řada vzdělávacích programů, ať už školení, krátkodobých i dlouhodobých kurzů a dalších forem. Orientovat se v nich není úplně nejjednodušší a je to náročné zejména na čas. Zveřejnit zde nabídku všech vhodných vzdělávacích aktivit pro rok 2010 by zabralo mnoho stran a rovněž to není cílem práce. Proto jsou dále uvedeny konkrétní nabídky vybrané na základě zejména aktuálních potřeb sociálních pracovníků, které vplynuly z rozhovorů, dále pak z dobrých zkušeností s již absolvovanými vzděláváními jak ze strany zaměstnanců TC Brno a také z mých vlastních zkušeností. Uvedeno je i několik školení od nevyzkoušených společností, zejména pro možnost srovnání obsahu školení a ceny. Bylo-li to možné, vybírala jsem vzdělávací aktivity v Brně.

Velmi kladné hodnocení absolvovaných školení od zaměstnanců TC Brno se dostalo zejména těmto subjektům či školitelům: Sdružení Podané ruce, o.s.; Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR; A.Javůrek; Středisko volného času Lužánky; Profima, vzdělávací a poradenský institut.

Dále uvedená nabídka vzdělávacích aktivit by měla sloužit jako možný startovní bod pro realizátora vzdělávání v TC Brno (ať už to budou vedoucí zaměstnanci, ředitelka společnosti či v ideálním případě uvedení pracovníci ve spolupráci s personalistou) a jako jakýsi stručný přehled aktuálních možností.

Nabídka vzdělávání uvádí ceny včetně DPH, konkrétní obsahy školení a kurzů jsou rozepsány na webových stránkách uvedených společností, jejichž adresy jsou uvedeny v seznamu literatury.

Povinná školení týkající se všech zaměstnanců

Do této kategorie spadají pouze zákonem nařízená školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Ta musejí zaměstnanci absolvovat při nástupu do zaměstnání a dále minimálně jednou za dva roky. Zaměstnanci TC Brno jsou sice pravidelně proškoleni, ale v minimální míře, proto je jak z řad zaměstnanců, tak vedení pocíťována potřeba důkladnějších znalostí této problematiky. V TC Brno zároveň chybí zákonem požadovaná dokumentace v oblasti BOZP a PO, která zahrnuje např. kategorizaci prací, identifikaci a vyhodnocení rizik, osnovy školení, začlenění do kategorie podle požárního nebezpečí a mnoho dalších. Školení musí být prováděno oprávněnou osobou. Bezpečnost práce se řídí především zákonem 262/2006 Sb. (Zákoník práce) a 309/2006 Sb. (Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Zákoník práce ukládá všem zaměstnavatelům povinnost seznámit zaměstnance s předpisy k zajištění bezpečnosti práce a to formou vstupního školení zaměstnanců a periodického školení. Ta musí v případě TC Brno probíhat jednou za dva roky.

Školení chrání jednak zaměstnance, jednak vedení společnosti v případě pracovního úrazu nebo jiné mimořádné události. O proběhlých školeních musí vést zaměstnavatel jasnou a přehlednou dokumentaci jednak pro případ zmíněného pracovního úrazu nebo jiné události, jednak za účelem kontrol příslušných orgánů, např. Inspektorátu práce.

Záznam o školení musí mimo jiné obsahovat *"osnovu se základními předpisy, informacemi o rizicích, bezpečnostním značení, pracovních podmínkách, zařazení podle kategorizace prací, první pomoc, bezpečnostní pokyny k zařízením, místním provozním bezpečnostní předpisy, informacemi o OOPP a mnoho dalších informací."*²³

Školení BOZP a PO nabízejí desítky firem, stačí se podívat do telefonního seznamu či nabídku na internetu. Je těžké vybrat si někoho konkrétního bez předchozích vlastních či jiných zkušeností. V této oblasti jsou pro TC Brno následující možnosti:

- a. vypracovat si chybějící dokumentaci svépomocí a odbornou osobu využít pouze ke školení zaměstnanců. V takovém případě je možno postupovat např. podle webových stránek www.e-bozp.cz, které obsahují konkrétní příklady dokumentů k dotvoření pro vlastní potřebu. Tento způsob ušetří finanční prostředky, ale je náročný na čas zpracovatele a nevylučuje případné chyby;

²³ www.e-bozp.cz

- b. využít nabídky externích firem na úplné zpracování této oblasti. Ceny za školení BOZP se pohybují v řádech od 600,-Kč za hodinu školení. V případě TC Brno je nutno počítat s délkou školení dvě až tři hodiny (pokud nebude možné využít jednu školicí místnost pro všech více než 30 zaměstnanců, je nutno počítat s dvojnásobnou délkou školení). Zaměstnanci se také mohou vyškolit formou e-learningu, výhodou je časová nezávislost jednotlivých zaměstnanců, ceny za takový druh školení se pohybují od 200,- Kč za osobu. Ceny za zpracování kompletní dokumentace BOZP a PO se v případě TC Brno mohou pohybovat mezi 10 a 20 tisíci Kč. Podmínkou by v tomto případě ovšem byla forma e-learningu přístupná nevidomým;
- c. využít zkušeností jiných subjektů a osobních vazeb. V tomto případě doporučuji služby bezpečnostního technika Romana Růžičky, se kterým mám výborné osobní zkušenosti s jeho prací v oblasti BOZP a PO pro obchodní firmu a který má i osobní znalost TC Brno. Dle jeho slov by své služby cenově přizpůsobil možnostem neziskové organizace, problematiku je možno probrat na osobní schůzce. Kontaktní informace jsou k dispozici na www.roman-ruzicka.cz.

Povinné další vzdělávání zaměstnanců na některých pozicích

Toto se týká zaměstnanců na pozici sociální pracovník (10 osob), kteří musí upevnit a doplnit svou kvalifikaci min. 24 hodinami školení v kalendářním roce. Sociální práce je činnost vyžadující vysokou odbornost, zkušenost a osobnostní předpoklady a k jejímu výkonu je nutné celoživotní vzdělávání. To zajišťují subjekty akreditované ministerstvem vnitra, které pro sociální pracovníky nabízejí širokou škálu kurzů a školení.

A) Sociálně právní poradenství

Tuto oblast jmenovali zaměstnanci nejčastěji jako nejpálčivější problematiku, o které potřebují získat hlubší či doplňující informace. Ty mohou nabídnout následující programy:

- Vybrané otázky legislativy v oblasti poskytování sociálních služeb (7 hodin), pořádá Profima, místo a termín zatím neupřesněny, cena 1.560,- Kč

- Sociálně právní minimum pro pracovníky v sociální oblasti, dvoudenní kurz (16 hodin), pořádá Diecézní charita Brno, místo Brno, termín duben 2010, cena 1.680,- Kč

Jelikož je o oblast sociálně právního poradenství v TC Brno největší zájem (minimálně sedm osob), vyplatilo by se zorganizovat školení připravené přímo na zakázku pro TC Brno.

Dalším z možných řešení, jak doplnit vzdělávání zaměstnanců TC Brno v oblasti sociálně právního poradenství, je úvaha ředitelky společnosti o zřízení pracovního místa právníka (momentálně pravděpodobně s polovičním úvazkem), který by zaměstnanec mohl v právní oblasti školit sám a zároveň by řešil další úkoly právního charakteru. Zřejmou výhodou tohoto řešení by byla dobrá znalost prostředí a konkrétních vzdělávacích potřeb zaměstnanců TC Brno, dále také jeho značná dostupnost. Vzhledem k cenám sociálně právních školení a potřebnosti jejich pravidelných opakování pro několik zaměstnanců (pokud nejsou využity fondy EU, granty či dotace) bych doporučila spočítat, zda by zaměstnání takového pracovníka (popř. jiná forma pracovního či smluvního vztahu) nebylo pro TC Brno finančně výhodné. Na výběr takového zaměstnance by ovšem bylo nutno přistupovat s velkými nároky.

B) Práce s klientem, resp. práce se seniory

- Sociální práce se seniory (16 hodin), pořádá Consolidated Group Care (CZ), s.r.o., Brno, termín II. pololetí 2010, cena neuvedena
- Základy sociální práce se seniory (5 hodin), pořádá Profima, Olomouc, termín duben 2010, cena 1.560,- Kč + náklady na cestovné a stravné, pokud je kurz mimo Brno.

C) Krizová intervence

- Krizová intervence, dvoudenní základní kurz (20 hodin), pořádá Sdružení Podané ruce, o.s., Brno, termín duben 2010, cena 3.450,- Kč
- Specifická témata krizové intervence, dvoudenní kurz (16 hodin), pořádá Sdružení Podané ruce, o.s., Brno, termín květen 2010, cena 2.550,- Kč

Základní vzdělávání

Je určeno pro zaměstnance, kteří cítí aktuální potřebu vzdělávání. Jsou zde zařazena taková školení, která byla (kromě již výše zpracovaných) nejčastěji uvedena při rozhovorech jako aktuální problém v současném pracovním procesu.

A) Manažerské dovednosti

- Manažerská komunikace pro vedoucí pracovníky II (8 hodin), pořádá Sdružení Podané ruce, o.s., Brno, termín květen 2010, cena 2.250,- Kč
- Základní manažerské dovednosti pro sociální pracovníky, dvoudenní kurz (14 hodin), pořádá Profima, místo a termín zatím neupřesněny, cena 3.120,- Kč

B) První pomoc

- První pomoc od A do Z (5 hodin), pořádá Český červený kříž, Brno, termín pravidelně přibližně každé dva měsíce, cena 450,- Kč – kurz není akreditován
- První pomoc na pracovišti (4 hodiny), pořádá Český červený kříž, Brno, termín červen 2010, cena 450,- Kč – kurz není akreditován

C) Předcházení syndromu vyhoření

- Sociální pracovník a stresové situace, prevence syndromu vyhoření (6 hodin), pořádá Profima, Ostrava, termín duben 2010, cena 1.560,- Kč
- Prevence syndromu vyhoření, dvoudenní kurz (15 hodin), pořádá Profima, místo a termín zatím neupřesněny, cena 3.000,- Kč
- Syndrom vyhoření a jeho prevence pro pracovníky v sociální oblasti, dvoudenní kurz (16 hodin), pořádá Diecézní charita Brno, místo Brno, termín duben 2010, cena 1.680,- Kč

D) Komunikace

- Komunikační dovednosti a zvládání psychické zátěže v krizových okamžicích klienta (20 hodin), pořádá Sdružení Podané ruce, o.s., termín květen 2010, cena 1.320,- Kč
- Profesní a krizová komunikace sociálního pracovníka, dvoudenní kurz (13 hodin), pořádá Profima, místo a termín zatím neupřesněny, cena 3.000,- Kč

- Efektivní komunikace pro pracovníky v sociální oblasti, dvoudenní kurz, pořádá Diecézní charita Brno, místo Brno, termín duben 2010, cena 1.680,- Kč

E) Time management

- Time management, stress management pro sociální pracovníky, dvoudenní kurz (14 hodin), pořádá Profima, místo a termín zatím neupřesněny, cena 3.120,- Kč
- Time management, dvoudenní kurz (14 hodin), pořádá Tutor, s.r.o., Brno, termín květen 2010, cena 5.499,- Kč

F) Stres a jeho zvládnání

- Stress management (8 hodin), pořádá MotivP, Brno, termín červenec 2010, cena 3.360,- Kč

G) Asertivita

- Asertivita v pracovní praxi, dvoudenní kurz (14 hodin), pořádá Tutor, s.r.o., Brno, termín duben nebo červen 2010, cena 5.499,- Kč

Zaměstnanci dále projevili zájem o tato školení:

- ucelené školení o pomůckách pro zrakově postižené - nabídka takového školení v současné době dostupná není, TC Brno je schopno si jej zajistit samo. V tomto případě se nabízí příležitost zjistit zájem i dalších zaměstnanců o toto školení, kteří by si prohloubili či osvěžili dané znalosti. Školení vlastními silami může mít velmi nízké náklady a to "pouze" čas zaměstnanců.
- ophthalmopedie – v současné době není k dispozici samostatný kurz či školení na toto téma, pouze v rámci klasického studia na některých vysokých školách

4.4 Organizace vzdělávání

Při samotné realizaci vzdělávání je nutno vzít v potaz tři otázky: kdo bude vzdělávat, kde a kdy. Otázka *výběru vzdělavatele* je důležitá z několika hledisek. Pokud není vzdělávání realizováno kvalitně, může dojít k mylné informovanosti pracovníků, popř. k jejich demotivaci. Na druhé straně i zaměstnavatel musí s realizátorem vzdělávání navázat úzký kontakt tak, aby vzdělavatel plně pochopil potřeby TC Brno. U většiny

vzdělávacích aktivit bude základním požadavkem *akreditace* kurzu, v úvahu by měla být ale vzata *další kritéria*: předchozí zkušenosti, cenové podmínky, schopnost přizpůsobení kurzu účastníkům z hlediska obsahu i času, reference. Vzdělavatel musí účastníkům vždy vydat certifikát o absolvování školení.

Jak už bylo v diplomové práci zmíněno, jeden zaměstnanec vyjádřil svůj názor na interní školení takto: "proč platit drahého externího lektora, když máme odborníka na danou problematiku ve firmě". Je určitě na místě využít znalostí a dovedností vlastních zaměstnanců. Nejenže je to organizačně jednodušší a v neposlední řadě levnější, je to i velká výzva pro samotného zaměstnance a jeho rozvoj. TC Brno využívá v tomto smyslu své pracovníky zejména v oblasti IT. Doporučuji popřemýšlet, zda by se nenašli i jiní zaměstnanci, kteří by své zkušenosti a znalosti mohli předat kolegům. Samozřejmě se tak nemůže dít v oblasti povinného školení, které musí zaštitit lektor či vzdělávací firma s akreditací, ale jistě by mohl některý ze zaměstnanců školit své kolegy např. na téma práce s klientem, netradiční druhy terapií apod.

Co se týká *místa konání* vzdělávacích aktivit, v případě interních školení je jasné, že probíhají v sídle společnosti. Je ale třeba mít na zřetelu, co je právě školení a tomu se přizpůsobit. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že některá školení (převážně PC programů) probíhají v PC učebně a některá v klubovně, což je největší místnost v sídle. V rozhovorech několikrát zaznělo, že by bylo vhodnější všechna (tedy ne jen vybraná) školení, která se týkají práce s počítačem, provádět v PC učebně, aby bylo možno si práci hned vyzkoušet a reagovat dotazy. Bylo by tedy nezbytné neškolit všechny zaměstnance současně, nýbrž je rozdělit na skupiny. Prosím, aby toto přání zaměstnanců bylo zvaženo i přes komplikaci, kdy se školení kvůli malým prostorům musí organizovat v několika skupinách.

Externí školení je možno pro tento případ rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou školení otevřená, tedy pro ty, kteří se na něj přihlásí. Školení jsou pořádána školitelskými firmami v předem daných termínech na daných místech, která jsou buď v sídlech školicích firem nebo v pronajatých veřejných prostorách (konferenční místnosti v hotelech, restauracích a pod.). Jednou z výhod těchto otevřených školení je, že se jich účastní zaměstnanci různých firem a různých oborů, kteří si během diskuzí i volných chvil mohou vyměňovat své profesní zkušenosti. Druhým typem externího školení je takové, kdy je sice zajištěno vzdělávací firmou a lektor je "vnější", školení je

ale objednáno pouze pro zaměstnance jedné organizace. V takovém případě může školení probíhat v prostorách sídla firmy, nicméně školicí společnosti i přesto upřednostňují jiných než firemních prostor a to převážně z důvodů soustředění se a vyrušování.

V TC Brno je třeba vždy u konkrétních vzdělávacích aktivit zvážit a spočítat, zda by v případě potřeby stejného školení u několika zaměstnanců nebylo levnější zaplatit externího lektora a školení uspořádat v sídle společnosti než vyslat několik lidí např. mimo Brno.

Při organizaci vzdělávacích aktivit nesmí být opomenuto hledisko času ve smyslu termínů školení. Vedoucí pracovníci musí mít přehled o časových možnostech svých podřízených, to znamená, že by měli sledovat a sladovat harmonogram dovolených jednotlivých zaměstnanců doplněný o jiné plánované nepřítomnosti, např. výjezdy, výkon pracovních činností v terénu apod. Informace od jednotlivých vedoucích by se měly sloučit v jednom místě, v případě TC Brno nejlépe u ředitelky společnosti. Z těchto informací je třeba vycházet při plánování časových harmonogramů a konkrétních termínů vzdělávání. K tomuto účelu je možno využít také virtuální diáře a podobné softwarové nástroje.

4.5 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je velmi cenný zdroj informací, v TC Brno bohužel dosud značně opomíjený. Je nutno jej rozdělit na dvě části a to hodnocení procesu a hodnocení výstupu vzdělávacích aktivit, přičemž obě části by měly být hodnoceny zvlášť zaměstnancem a zvlášť zaměstnavatelem.

Jako první by mělo probíhat *hodnocení procesu jeho účastníkem*, tedy zaměstnancem. Naprostá většina externích vzdělávacích firem požaduje po účastnících školení a kurzů ihned po jejich skončení vyhotovení nějaké zpětné vazby – většinou se tak děje formou dotazníku, v menší míře pak diskusí. Zde účastníci hodnotí právě proběhlé školení či kurz, jeho silné a slabé stránky, své dojmy atd. Hodnocení si školitelé ponechávají pro svou další potřebu. TC Brno dosud po zaměstnancích požadovalo zhodnocení absolvovaných aktivit pouze v malé míře a ústně, což by se mělo změnit. Proto jsem pro

TC Brno vytvořila formulář "Hodnocení vzdělávací aktivity" (viz příloha č.6), který by (buď vedením společnosti akceptovaný v této podobě nebo upravený) měli vyplňovat všichni zaměstnanci co nejdříve po skončení aktivity. Stejně tak by měli zaměstnanci zhodnotit každé interní školení, což se v TC Brno také neděje. Hodnocení vzdělávací aktivity je podstatné zejména pro přímého nadřízeného či ředitele (resp. personalistu), neboť z něj do značné míry vyplývá samotný smysl vzdělávání, tedy získávání znalostí a dovedností. Uvede-li např. zaměstnanec v hodnocení, že mu školení nepřineslo žádné nové poznatky nebo nemělo přínos pro jeho práci v TC Brno, je okamžitě nutné situaci řešit a zjistit, proč se to zaměstnanec domnívá. Tento pocit může být pouze subjektivní a během vzdělávání došlo ke komunikačním šumům, tedy vzájemnému nepochopení nebo zcela oprávněný. V obou případech je nutno zjednat nápravu, tedy změnit lektora, vzdělávací společnost či druh nebo formu vzdělávání. Provedené hodnocení je důležité také pro organizátora vzdělávání (asistentku či personalistu), který může v případě nespokojenosti s lektorem, ale i s prostředím či ubytováním zajistit zlepšení či změnu pro další vzdělávací aktivity.

Hodnocení procesu zaměstnavatelem by měl provádět organizátor školení a to libovolnou formou. Jde o to, aby si srozumitelně sesumarizoval, zda organizace probíhala hladce nebo se vyskytly zádrhele, které bylo nutno řešit a jakým způsobem. Tedy např. zda byla bezproblémová či složitá domluva se školitelem, zda bylo obtížné najít vhodné místo konání atd. Toto zhodnocení slouží jako pomůcka a zdroj informací při organizaci dalších aktivit.

Hodnocení výstupu, tedy přínosu vzdělávání do praxe, je problematika dosti složitá, neboť míra vzdělání se v mnoha případech nedá kvantifikovat. Některé znalosti a dovednosti (např. znalost předpisů, jazykové znalosti) je možno objektivně zhodnotit a to formou zkoušky či testu z dané problematiky, z čehož ihned vyplyne, zda zaměstnanec probírané téma pochopil. V ideálním případě může nadřízený či personalista provést přezkoušení zaměstnance ještě před školením a zjistit míru jeho zdokonalení. U netestovatelných znalostí a dovedností (např. komunikační dovednosti) se vliv školení na zaměstnance projeví formou změny pracovního chování, což je pro firmu nejdůležitější. Z tohoto důvodu musí nadřízený před vzděláváním se zaměstnancem probrat, na jaké školení je zaměstnanec posílán, proč a jaký to má cíl, aby to po jeho absolvování mohl zhodnotit!

Odborníci na problematiku vzdělávání doporučují hodnocení přínosu vzdělávání do praxe po uplynutí určité doby zopakovat, čímž se zjistí hloubka nabytých znalostí a dovedností. Toto další zhodnocení může proběhnout např. po třech měsících po konání akce a může zohlednit míru uplatnění poznatků ze vzdělávání nebo míru zlepšení při plnění úkolů. Hodnocení přínosu do praxe hodnotí zvlášť zaměstnanec a zvlášť zaměstnavatel. Hotová hodnocení by měla být východiskem pro další plánování vzdělávání.

Všechna hodnocení by měla být vypracována písemnou formou a založena do dokumentace.

4.6 Administrativní stránka vzdělávání

Patříčné zákony přikazují zaměstnavatelům, které doklady o vzdělávání je třeba zadokumentovat. Jedná se o doložení vzdělání zaměstnanců, jejichž pracovní pozici zákon nějakým způsobem podmiňuje a dalšího vzdělávání či školení povinně stanoveného zákony. Forma dokumentace již předepsána není.

Jak vyplynulo z analýzy, TC Brno dokladuje kopie nutného (tedy školského či jinak doplňujícího) vzdělání u příchozích zaměstnanců a kopie certifikátů akreditovaných školení absolvovaných během působení v TC Brno. Tyto kopie jsou založeny ve složkách jednotlivých zaměstnanců, celkový přehled ale není veden ani jednotlivě u zaměstnanců, ani za celou společnost. Tento stav je nutno napravit jednak z důvodu případných kontrol patříčných orgánů, jednak pro samotný přehled zaměstnavatele. Proto jsem vypracovala tabulku pro zapisování školení (viz příloha č.7 Formulář vzdělávání zaměstnance), kterou jsem poskytla TC Brno k použití. Zároveň jsem na základě rozhovorů se zaměstnanci vyplnila tuto tabulku pro každého dotázaného zaměstnance, celkem tedy 27 tabulek, do kterých jsem sepsala absolvovaná školení a kurzy. Všechny tabulky jsem předala asistentce ředitelky TC Brno, která do tabulek doplní údaje podle uložených certifikátů jednotlivých zaměstnanců. Při kontrole certifikátů jistě najde i takové údaje, které mi zaměstnanci nesdělili z důvodu opomenutí. Údaje budou nadále průběžně doplňovány. Pro větší přehled navrhuji zavést např. systém, který se v praxi osvědčil mně, tedy do osobní složky zaměstnance zařadit oddíl vzdělání/vzdělávání (jednou z možných forem může být např. použití euroobalů), kde budou zvlášť doklady o vzdělání získaném před nástupem do TC Brno, dále přehled

školení a kurzů absolvovaných v rámci TC Brno (zmíněná tabulka), doklady o nich (certifikáty, osvědčení) a jejich hodnocení. Pro ucelený přehled může sloužit další tabulka (viz. příloha č. 8 Přehled vzdělávání zaměstnanců TC Brno), která obsahuje všechna školení a kurzy, které TC Brno zaměstnancům umožnilo. Tento přehled může sloužit opět pro případné kontroly nebo např. jako podklad k finančním analýzám.

4.7 Možnosti zdrojů financování vzdělávání

Vzhledem k tomu, že TC Brno je nezisková organizace, by mělo vzdělávání probíhat co nejefektivněji a nejekonomičtěji. Financování vzdělávání je samozřejmě aktuálním problémem mnoha organizací nejen v České republice a TC Brno není výjimkou. Vedení společnosti i zaměstnanci jsou si velmi dobře vědomi nedostatku prostředků, někteří pracovníci ale zastávají názor, že by se patřičné prostředky najít mohly a jeden zaměstnanec si dokonce myslí, že by se najít měly. Základem financování jsou dotace od různých institucí veřejné správy. Od nich je však vyžadováno tzv. vícezdrojové financování, tedy TC Brno musí na poskytování služeb hledat i jiné zdroje než jen dotace. Příjmy od klientů obvykle nestačí a tvoří pouhý zlomek zdrojů, Dalšími zdroji financování jsou dary a také výnosy z vlastní činnosti. Pokud celková výše výnosů je v daném roce vyšší než celková výše nákladů, TC Brno musí vytvářet rezervu na období, kdy dotace na činnost ještě nejsou. Dotace ovšem nejsou ze zákona nárokovatelné, není tudíž jistota, že je TC Brno v každém roce opět obdrží a opakovaně se stává, že jsou dotace vypláceny zpětně ke konci roku a nutné výdaje musí být do té doby hrazeny z rezerv. Ředitelka společnosti musí samozřejmě zajistit dostatečné sumy na základní potřeby pro provoz společnosti, t.j. provozní náklady a mzdy. Je tudíž zcela pochopitelné, že vzdělávání pracovníků stojí až na pomyslném konci potřebných aktivit a i když by tomu tak být nemělo, vzdělávání zaměstnanců je oblast, na které se šetří nejvíce, čemuž také odpovídají nízké částky vynaložené na vzdělávání. Jediným relevantním zdrojem financování vzdělávání pak jsou projekty na vzdělávání přímo zaměřené (OP LZZ).

Proto chci v této části návrhu shrnout možnosti financování vzdělávání s přáním, aby byl nalezen alespoň jeden dosud nevyužitý zdroj k získání peněz.

Vnitřní zdroje:

A) Vlastní příjmy

V TC Brno jsou vlastními příjmy platby klientů za využití služby, peněžní dary a výnosy z vlastní činnosti. Platby klientů musí být použity na služby, které klienti využívají a z darů a výnosů jsou tvořeny nutné rezervy pro pokrytí nutných výdajů. Z těchto zdrojů by byl tedy použitelný pouze peněžní dar, který by dárce určil přímo na vzdělávání zaměstnanců. Takový konkrétní případ ovšem v TC Brno ještě nenastal.

B) Spolufinancování vzdělávání zaměstnanci

Jednou z možností získání peněz je podíl zaměstnanců na zaplacení vzdělávání. Musí se samozřejmě jednat o dobrovolnou aktivitu, přičemž zaměstnanci musí být přesvědčeni o tom, že jejich finanční příspěvek je v podstatě investicí, která se jim vrátí kromě samotných znalostí také v odpovídajícím chování zaměstnavatele, který by měl na oplátku vyjít zaměstnancům vstříc v jiných požadavcích. Zaměstnanců, kteří se chtějí podílet na placení vzdělávání, ovšem obecně nebývá mnoho a tento způsob financování nepatří mezi nejčastější, také v TC Brno zatím využit nebyl.

Vnější zdroje:

C) Dotace

Podle § 104 odst. (1) a (3) Zákona o sociálních službách mohou být ze státního rozpočtu poskytovány účelové dotace m.j. na vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Na poskytnutí dotace však není právní nárok. Podle stejného zákona může podle § 105 ze svého rozpočtu poskytnout účelové dotace také obec nebo kraj. Dotace jako zdroj na vzdělávání je oblast problematická, neboť TC Brno nedostává dotace ve 100% výši požadavků a na vzdělávání tak prostě nezbyvá. Značné potíže působí TC Brno také pozdní vyplácení dotací – vyrozumění o tom, v jaké výši dostane společnost dotace, obdrží např. od Ministerstva práce a sociálních věcí (největší přispěvatel TC Brno) zpravidla v březnu na dotčený rok. Příjem peněz by měl proběhnout dle vyrozumění vždy ke konci čtvrtletí, což se neděje. Např. v roce 2009 obdrželo TC Brno většinu dotace MPSV až v prosinci! Pozdní platby organizace opakovaně urguje (také pomocí České rady humanitárních organizací), ale bezúspěšně. TC Brno se tak opakovaně dostává do situace, kdy vlastní rezervy pozvolna docházejí nebo jsou vázány na

předfinancování poskytování sociálních služeb, zatímco přislíbené dotace nepřicházejí. V takových chvílích řeší vedení problém, kde vzít potřebné finance na běžný provoz společnosti a na tolik potřebné vzdělávání zaměstnanců nezbyvá ani minimum.

D) Granty, projekty

Velkou šancí pro podnikatelské subjekty, jak získat potřebné finance na vzdělávání, je existence operačních programů zaměřené na konkrétní aktivity financované z prostředků Evropské unie. Výhodou těchto programů je značné množství disponibilních prostředků, nevýhodou pak poměrně složité zpracování žádosti. Jak již bylo uvedeno, TC Brno již několikrát požádalo o podporu z operačních programů podporovaných Evropskou unií.

Druhou možností je využití grantů jiných subjektů, tak tomu bylo v TC Brno v minulosti již několikrát, kdy využili např.nabídky školitele, jehož vzdělávací programy byly hrazeny nadací společnosti Vodafone. Na internetu nejsou bohužel k dispozici žádné vhodné nabídky vzdělávání zdarma, nicméně do TC Brno chodí konkrétně adresované nabídky na bezplatná školení, čehož se v organizaci snaží využívat. V takovém případě jsou vynaloženými náklady na vzdělávání "pouze" čas zaměstnanců strávený jinak než samotným výkonem práce a v případě mimobrněnského školení také cestovné.

V současné době připravuje Jihomoravský kraj individuální projekt "Podpora celoživotního vzdělávání pracovníků poskytovatelů sociálních služeb v Jihomoravském kraji", který bude součástí výzvy operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Pro potřeby tohoto projektu vyplnilo 23 vybraných zaměstnanců (3 vedoucí zaměstnanci, 10 sociálních pracovníků, 10 pracovníků v sociálních službách) v únoru 2010 dotazníky pro Jihomoravský kraj, ve kterých hodnotili navrhované tematické moduly z hlediska přínosu pro vlastní profesní rozvoj. V případě, že projekt bude vybrán a finančně podpořen, se budou zaměstnanci moci bezplatně vzdělávat ve vybraných sociálně i jinak směřovaných seminářích.

E) Nadace

Těžkou situaci osob s handicapem na trhu práce pomáhá řešit Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením²⁴, založený v roce 2007. Fond přerozděluje finanční prostředky postiženým jednotlivcům nebo společnostem, které handicapované občany zaměstnávají. V případě TC Brno by bylo možné použít dva projekty. Prvním je projekt "vzdělaný zaměstnavatel". V tomto případě může fond podpořit marketingové, obchodní nebo ekonomické znalosti zaměstnavatelů zaměstnávající více než 50% osob se zdravotním postižením. Projekt "zpátky do práce" podporuje mj. vzdělávací aktivity, které umožní získat zaměstnání nejdéle do 6. měsíců od dokončení vzdělání. O příspěvek by tak mohli zažádat nevidomí zaměstnanci TC Brno, kteří potřebují získat rekvalifikaci jako sociální pracovník nebo pracovník v sociálních službách a bez této rekvalifikace by v TC Brno nemohli být zaměstnáni. Konkrétní podmínky poskytnutí příspěvků a jejich výše pro letošní rok jsou k dispozici na webových stránkách fondu, respektive po dotázání.

²⁴ www.nfozp.cz

Závěr

Vzdělávání zaměstnanců hraje čím dál větší roli v životě jednotlivců i organizací. Svě znalosti a dovednosti by měl neustále prohlubovat každý člověk, nejen zaměstnanec. Proto existuje na trhu nejen obrovská nabídka vzdělávacích aktivit od různých organizací, ale také nepřehledné množství literatury z mnoha oborů lidské činnosti. Vzdělávací aktivity podporují nejen finančně státní orgány a instituce, ale také soukromé organizace, společnosti, nadace a další. Nelehkou úlohou každého personalisty či odpovědného manažera je vytvořit optimální systém vzdělávání v organizaci, k čemuž mu slouží celá řada nástrojů.

Společnost TyfloCentrum Brno, o. p. s., která pomáhá nevidomým a slabozrakým občanům, nemá vlastního personalistu, přesto v ní vzdělávání zaměstnanců nestojí na okraji zájmu. Bohužel se jako většina ostatních neziskových organizací potýká s neustálým nedostatkem finančních prostředků. Z těchto důvodů není vzdělávání zaměstnanců realizováno v takové míře, jaké by bylo žádoucí jak z hlediska zákona, tak z hlediska potřeb zaměstnanců.

Cílem diplomové práce bylo zodpovědět otázky týkající se vzdělávacího procesu organizace. Odpovědi na ně jsou vytvořeny na základě analýzy poskytnutých údajů, předložené dokumentace vzdělávání a souvisejících podkladů. Výsledkem práce je vytvoření systematického nástínu možných řešení problematiky vzdělávacího procesu pro tuto společnost. Práce shrnuje potřeby vzdělávání vzhledem ke konkrétním pracovním místům a úkolům, zaměstnanci jsou na základě těchto potřeb rozděleni do skupin podle vzdělávacích témat. Následují návrhy konkrétní aktivit jednotlivých skupin zaměstnanců. Organizačně administrativní stránka koncepce uvádí, jakou dokumentaci je nezbytné vést po čas vzdělávání, kde a jak je možné vzdělávání realizovat. Vzhledem k potřebě neustále kontrolovat a vyhodnocovat vzdělávání je v práci zdůrazněna důležitost průběžného hodnocení všech kroků vzdělávacího procesu. Práce obsahuje souhrn možných zdrojů financování vzdělávacích aktivit společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s. s uvedením, které z nich již organizace využila a které ne.

Resumé

Diplomová práce je věnována problematice vzdělávacího procesu ve společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část je věnována teoretickému náhledu na vzdělávací proces. Druhá část popisuje společnost TyfloCentrum Brno, o. p. s., její vznik, organizační strukturu, poskytované služby a vzdělávání. Ve třetí části analyzuji veškeré dostupné údaje o vzdělávání zaměstnanců společnosti, potřebnou dokumentaci a související podklady. Zároveň popisuji průzkum vztahu zaměstnanců organizace ke vzdělávání, který proběhl formou rozhovorů s téměř všemi zaměstnanci. Poslední část navrhuje možná řešení problematiky vzdělávání počínaje identifikací potřeb vzdělávání přes návrhy konkrétních vzdělávacích aktivit až po hodnocení vzdělávacího procesu. Součástí návrhů řešení je také souhrn možných zdrojů financování vzdělávání v uvedené organizaci.

Anotace

Nosným tématem této práce je problematika vzdělávacího procesu ve společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s. a nástin možných řešení. První část poukazuje na teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců, druhá část popisuje subjekt práce, tedy neziskovou organizaci TyfloCentrum Brno, o. p. s. Třetí část práce je věnována analýze všech dostupných podkladů souvisejících se vzděláváním zaměstnanců organizace včetně popisu provedeného průzkumu vztahu zaměstnanců ke vzdělávání. Závěr práce obsahuje návrh možných kroků, které usnadní vytvoření optimálního systému vzdělávání včetně shrnutí možných zdrojů financování vzdělávacích aktivit v uvedené společnosti.

Klíčová slova

vzdělávání zaměstnanců, TyfloCentrum Brno, neziskové organizace, průzkum vztahu zaměstnanců ke vzdělávání, zákon č. 108/2006 Sb., sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, vzdělávací proces, vzdělávací projekty, zdroje financování vzdělávání

Annotation

The main topic of this work is an educational process which goes on in the organization TyfloCentrum Brno and the possible solutions of the educational problems. The first part is about theoretical possibilities of education of the employees. The second part describes the subject of the work which is the non-profit-making organization TyfloCentrum Brno. In the third chapter there is an analysis of all available data relevant to education of the employees of the organization. This includes a description of the research of the attitude of the employees towards the education. In the conclusion there is a suggestion of possible steps which can be taken to help to create an optimal system of education. This includes summarizing of possible financial resources for educational activities in the presented non-profit-organization.

Key words

Education of the employees, TyfloCentrum Brno, non-profit organization, research of the attitude of the employees towards the education, Law nb 108/2006 Collection of Laws, social worker, worker in social services, educational process, educational projects, financial resources of education

Seznam použité literatury

1. Zákon č. 108/2006 Sb.
2. Zákon č. 262/2006 Sb.
3. Zákon č. 309/2006 Sb.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BENEŠ, M. *Andragogika*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
6. BOČKOVÁ, V. a kol. *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých II*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1995, 49 s. ISBN 80-7067-569-1.
7. BOČKOVÁ, V. *Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost?* 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, 29 s. ISBN 80-244-0155-X.
8. FORST, V. a kol. *Lexikon české literatury, svazek 2/I, písmena H-J*, Academia, Praha 1993, ISBN 80-200-0345-2.
9. JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*. Brno: Institut mezioborových studií, 2006, 43 s. ISBN neuvedeno.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
11. LUDÍKOVÁ, L. *Tyflopedie – andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, ISBN 80-244-1191-1.
12. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. DAHA, 1997, 165 s. ISBN 80-902232-1-4.
13. POSPÍŠIL, O. *Pedagogika dospělých – andragogika*. Praha: Univerzita Karlova, 2001, 218 s. ISBN 80-7290-064-1.
14. www.aivd.cz
15. www.aktip.cz
16. www.cgroupec.eu
17. www.cck-brno.cz
18. www.dchbrno.charita.cz/vzdelavani
19. www.e-bozp.cz
20. www.esfcr.cz
21. www.motivp.cz

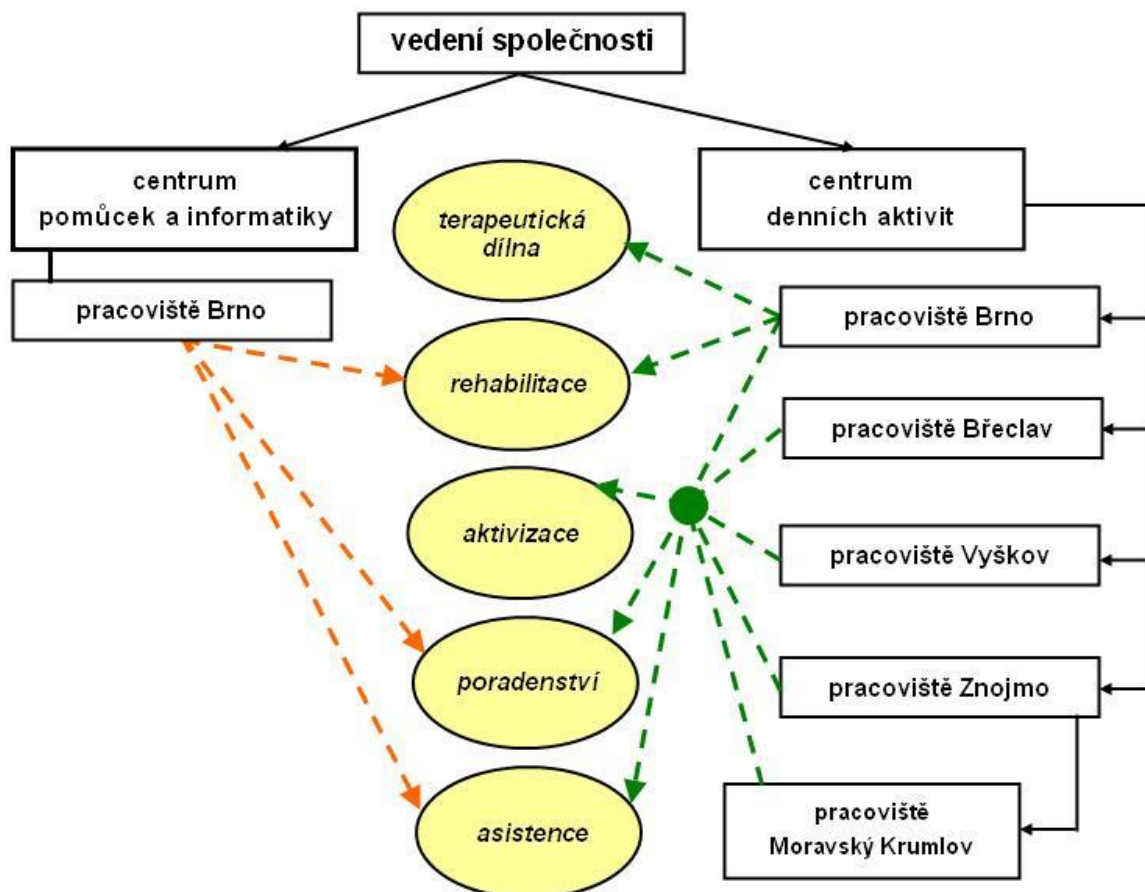
22. www.mpsv.cz
23. www.nfozp.cz
24. www.pardubickykraj.cz/externi/osv/IvSS_2.pdf
25. www.podaneruce.cz
26. www.profima.cz
27. www.roman-ruzicka.cz
28. www.sons.cz
29. www.tutor.cz
30. www.tyflocentrum.cz
31. www.tyflocentrumbrno.cz (www.centrumpronevidome.cz)
32. www.tyflocentrum.cz/jak-pouzivat-nazev-tyflocentrum.pdf

Seznam příloh

1. Struktura společnosti TyfloCentrum Brno, o. p. s.
2. Hmatový graf "Jak zvyšovat kvalitu služeb"
3. Otázky strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci TC Brno
4. Individuální vzdělávací plán zaměstnance
5. Přehled pracovních pozic
6. Hodnocení vzdělávací aktivity
7. Formulář vzdělávání zaměstnance
8. Přehled vzdělávání zaměstnanců TC Brno

Příloha č.1 Struktura společnosti

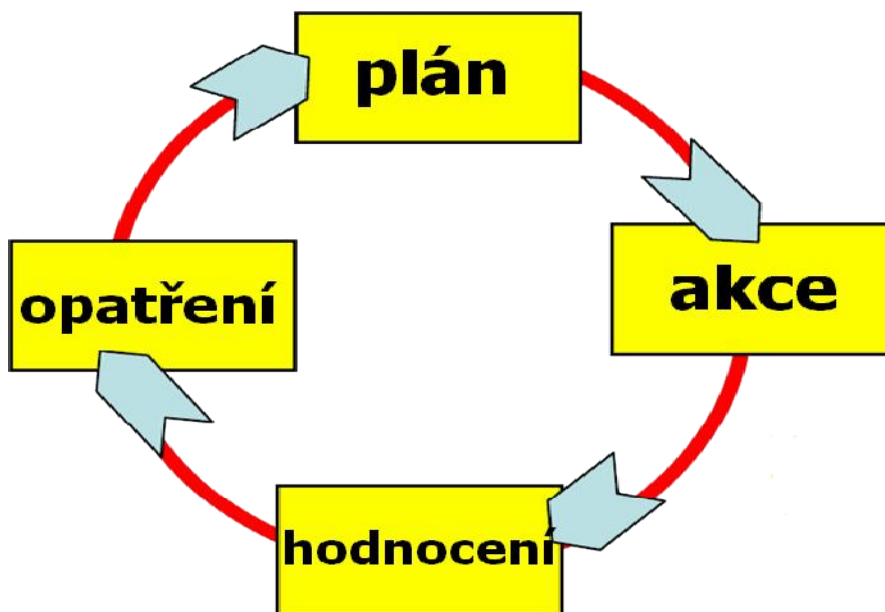
Tyflocentrum Brno o.p.s.



Autorka: RNDr. Hana Bubeníčková

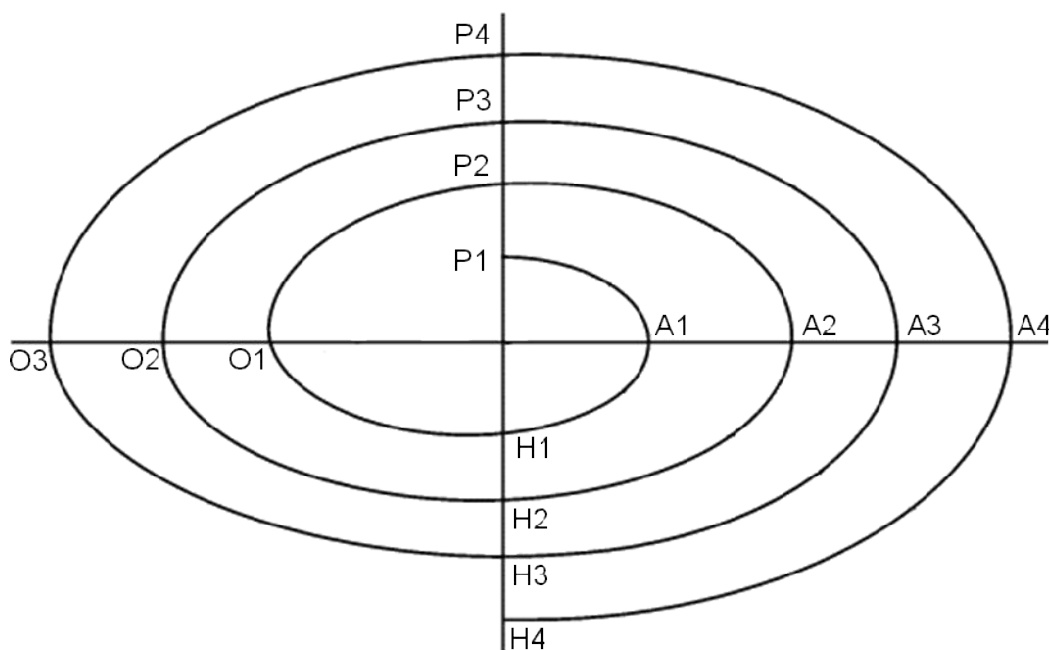
Příloha č.2 Hmatový graf (v elektronické verzi diplomové práce je přiložen obyčejný "nehmatový" graf)

Mocný kruh (demming) – jak zvyšovat kvalitu služeb



Správně by se však mělo jednat o spirálu:

P = plánování, příprava; A = akce, realizace; H = hodnocení; O = opatření



Autorka: RNDr. Hana Bubeníčková

1. Základní údaje:

Vaše pracovní pozice:

- sociální pracovník
- pracovník v sociálních službách
- pedagogický pracovník
- jiný pracovník pracující s klienty
- ostatní pracovník

Ve kterém oddělení pracujete:

- CPI
- CDA
- vedení

Na kterém pracovišti pracujete:

- Brno
- Břeclav
- Vyškov
- Znojensko

Délka pracovního poměru v TC:

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- 5 – 6 let
- 7 – 8 let
- více než 8 let

Vaše školské vzdělání:

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vysokoškolské (Bc.)
- vysokoškolské (Mgr.)

2. Část 1 Vzdělávání:

Jakých kurzů/seminářů/školení jste se během zaměstnání v TC zúčastnil?

Kdo je organizoval, kdy, kdo byl školitelem, pokud víte?

Kdo pro Vás kurzy/školení/semináře vybral?

Byly absolvované kurzy/školení/semináře vhodné vzhledem k Vaší náplni práce?

Provedl jste nějaké hodnocení absolvovaných kurzů/školení/seminářů?

Bylo toto hodnocení požadováno lektorem nebo nadřízenými v TC?

Měly absolvované kurzy/školení/semináře nějakou zpětnou vazbu (pokračování či dodatky, např. sumarizace nebo závěry z kurzu zaslané po kurzu, otázky na aplikaci poznatků z kurzu apod.)? ano / ne

Měly absolvované kurzy/školení/semináře přínos pro Vaši práci? Pokud ne, proč, pokud ano, jaký? ano / ne

Účastnil jste se někdy vnitrofiremního školení (pořádaného TC)?
ano / ne

Jakého tématu se týkalo, kdy proběhlo a kdo byl školitelem, pokud víte?

V čem vidíte výhody a nevýhody vnitrofiremního školení?

Máte potřebu se dále vzdělávat? ano / ne

K dalšímu vzdělávání mě motivuje (možno zvolit i více):

- zkvalitnění vlastní práce
- finanční ohodnocení
- uznání nadřízeného
- uznání kolegů

- kariérní růst
- jiné (uveďte)

Jakou formu vzdělávání preferujete?

- přednáška
- seminář
- koučink
- e-learning
- konzultace
- jiné

Myslíte si, že by Vám absolvování nějakého školení/kurzu/semináře ulehčilo práci?
ano / ne / nevím

V jaké oblasti byste se chtěl vzdělávat?

- komunikace
- kreativita a řešení problémů
- asertivita, sebeovládání
- prezentace, sebeprezentace
- stres a jeho zvládnání
- týmová práce
- time management
- organizace práce
- vyhledávání informací a orientace v nich
- vedení lidí
- administrativní dovednosti
- PC dovednosti (rozlišit zaměstnance v oblasti PC a ostatní zaměstnance)
- odborné (např. účetnictví, PR, právní..)
- jazykové
- jiné (uveďte)

Preferujete vzdělávání v pracovní dny nebo o víkendu?

- v pracovní dny
- o víkendu
- je mi to jedno

Kolik dnů v roce byste chtěl věnovat svému vzdělávání (bez ohledu na organizační a finanční možnosti TC)?

Našel/našla jste si již někdy sám/sama školení/kurz/seminář, který byste chtěl/chtěla absolvovat?

ano / ne

Požádali jste již někdy svého nadřízeného o umožnění absolvování takového školení?

ano / ne

Bylo Vám vyhověno?

ano / ne

Pokud ne, byl Vám sdělen důvod?

ano / ne

Víte, co je brainstorming?

ano / ne

Používáte jej v TC (např. na poradách)?

ano / ne

Děkuji.

Petra Kališová Václavíková, 2009

Přehled současných pracovních pozic a dosažené úrovně kvalifikace podle Zákona o soc. sl.

registrovaná služba	SR	SR	SP	SP	SP	SP	AS	SA	TD	řízení ***) administrativa	ostatní ****)	celkem
středisko	CPI	CDA	CPI	CDA	CDA	CDA	CDA	CDA	CDA			
pracovní pozice pozice dle ZSS \	lektor IT*)	lektor **)	odb. techn. poradce	poradce soc. práv. poradna	psycholog	poradce odstr. bariér	asistent průvodce	pracovník aktivizace	pracovník dílny			
sociální pracovník, pedagogický pracovník	3,05	1,075	0,2	1,8	0,4	0	1,3	4,6	1	3,5	0	16,925
pracovník v sociálních službách	1,7	0	0	0,3	0	0,3	0,95	1,125	0	0	0,5	4,875
ostatní pracovníci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,55	2,05
celkem	4,75	1,075	0,2	2,1	0,4	0,3	2,25	5,725	1	4	2,05	23,85

*) lektor IT (vede kurzy), konzultant (krátkodobé zácvičky, pomoc s odstraněním problému)

***) vaření, kurz první pomoci, sociálních dovedností, seberozvoje

****) projektové, finanční, personální

*****) PR+FR, překlady, testeři přístupnosti, správa, pomocné práce

Stav k 1.3.2010

Autor tabulky: RNDr. Hana Bubeníčková

Hodnocení vzdělávací aktivity (školení, kurzu, semináře apod.)

V případě potřeby více místa použijte druhou stranu papíru.

Jméno zaměstnance:

Název vzdělávání:

Místo a čas:

Stručný obsah vzdělávání:

Přineslo Vám vzdělávání nové poznatky /pokud ano, jaké/?

Mělo toto vzdělávání přínos pro Vaši práci ve spol. TyfloCentrum Brno?

Splnilo vzdělávání Vaše očekávání podle témat v pozvánce?

- v čem ano, v čem ne?

Která témata Vás oslovila nejvíc a která nejméně?

Měl podle Vás přednášející profesionální úroveň?

Měl přednášející dostatek času na Vaše poznámky, dotazy?

Byla délka vzdělávání přiměřená?

- Pokud bylo krátké, na co bylo málo času?

- Pokud bylo dlouhé, co bylo zbytečné?

Kvalita organizace /prostředí, ubytování, místnost/:

Poznámky a postřehy:

Nedostatky:

Celkové zhodnocení, dojmy:

Děkujeme za vyplnění.

Seznam školení zaměstnance


TyfloCentrum
 Brno, o.p.s.

Dokument č.:

Zaměstnanec:

Pracovní pozice:

Zaměstnán od:

Číslo zaměstnance:

Druh školení:

Datum:

Místo:

Délka školení:

Pořadatel:

Školitel:

povinné školení BOZP, PO

povinné školení řidičů

