



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Autor diplomové práce: Bc. Ivana Marková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana MARKOVÁ**
Osobní číslo: **E14869**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, analýza nákladů na vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému, možnosti zapojení pracovníků do procesu řízení vlastního rozvoje; sledování nákladů na vzdělávání; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému vzdělávání pracovníků,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Seznam literatury,
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

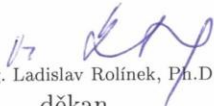
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **18. září 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....
Bc. Ivana Marková

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

Tímto bych chtěla velice poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za profesionální přístup, vedení a odborné a cenné připomínky při zpracování. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Nemocnice Český Krumlov a.s., především vedoucí personálního oddělení paní Markové za ochotu a vstřícnost při spolupráci.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Literární přehled	9
2.1	Vzdělávání, rozvoj, učení.....	9
2.2	Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	11
2.3	Formování pracovních schopností	13
2.4	Podnikový rozvoj a vzdělávání pracovníků	15
2.5	Metody vzdělávání pracovníků	21
2.6	Náklady na vzdělávání a rozvoj	23
3	Cíl práce a metodika zpracování.....	24
4	Analýza systému vzdělávání zaměstnanců.....	25
4.1	Charakteristika a popis nemocnice.....	25
4.2	Organizační struktura společnosti	26
4.3	Zákonem povinné vzdělávání	27
4.3.1	Vzdělávání lékařů	28
4.3.2	Vzdělávání sester	33
4.4	Vzdělávání nařízené zaměstnavatelem	38
4.5	Další vzdělávání	40
4.5.1	Další vzdělávání lékařů	41
4.5.2	Další vzdělávání sester	44
4.6	Diskuse a návrh rámcových změn.....	45
5	Závěr.....	49
	Summary.....	50
	Klíčová slova.....	51
	Keywords	51
	Seznam literatury.....	52
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam tabulek.....	56
	Seznam příloh	57
	Přílohy.....	58

1 Úvod

Vzdělávání existuje téměř od počátku historie lidstva. Již v dobách před naším letopočtem se lidé vzdělávali, ať v matematice, literatuře či ekonomii. Díky lidské zvědavosti a chťiči umět a znát více se svět vyvinul do dnešní podoby.

Hlavní myšlenkou vzdělávání je přenos myšlenek, dovedností, metod, principů apod. z jedné osoby na druhou. Vzdělávání neprobíhá jen skrz školy, instituce, kurzy, konference apod. Vzdělávání probíhá již od prvního okamžiku narození. Sledováním, posloucháním, napodobováním a zkoušením se učíme novým schopnostem a dovednostem.

Vzdělávání je důležitý proces, který umožňuje zlepšení kvality života. Právě díky vzdělávání lidé zvyšují své bohatství, skrze které dosahují některých svých cílů. Vzdělávání se může považovat za jednu z podmínek pro seberealizaci.

Vzdělávání zaměstnanců je velice důležitý proces, který probíhá ve všech firmách. Organizace jsou si vědomy, že v dnešní době závisí jejich konkurenceschopnost a prosperita právě na zaměstnancích. Doba jde neustále rychlým tempem dopředu a s ní se vyvíjejí i pracovní metody a postupy. Proto je tak důležité, aby organizace vzdělávali a rozvíjeli schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců. Jen díky dobře vzdělaným zaměstnancům může být firma úspěšná v dnes tak obrovské konkurenci.

V oblasti zdravotnictví je vzdělávání pracovníků obzvlášť důležité a to nejen základní, ale i další vzdělávání. Nelze pochybovat, že ve zdravotnictví je celoživotní vzdělávání nezbytností. Tuto nezbytnost si vymáhá nejen rychle se vyvíjející medicína, ale také měnící se podmínky a požadavky na výkon zdravotníka.

Vznik systému dalšího vzdělávání zdravotníků je logickým vyústěním požadavků na jejich schopnosti a dovednosti. Na zdravotní pracovníky je vyvíjen neustálý tlak na zvyšování jejich odborné kvalifikace a tak se vzdělávání stalo nezbytnou součástí této profese.

Každý dnes bere za samozřejmost, že je mu poskytnuta kvalitní lékařská péče, že je ošetřen pomocí nejnovějších metod a principů. Ovšem aby se o péči dalo hovořit jako o kvalitní, je nutné, aby byli zdravotničtí pracovníci vzděláni a proškoleni v nejnovějších trendech, metodách a postupech léčby, aby znali nejnovější trendy

v komunikaci a také by měli znát alespoň základní principy psychologie. Vzdělávání tedy zajišťuje, že jsou zdravotničtí pracovníci neustále a kvalitně připraveni zajistit adekvátní zdravotní péči.

Cílem diplomové práce s názvem Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci je analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, analýza nákladů na vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

2 Literární přehled

2.1 *Vzdělávání, rozvoj, učení*

Vzdělávání je proces, při kterém určitá osoba nabývá a rozvíjí nově získané znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělání je orientované na cíle, založené na zkušenostech, ovlivňuje chování a poznávání a přináší změny, které jsou relativně stabilní. Ke vzdělávání dochází tehdy, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co předtím neznali a pokud mohou udělat něco, co předtím nemohli. Vzdělávání je nejen proces, ale i výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání (Armstrong, 2007).

„Vzdělávání je záměrné, organizované učení, které je výsledkem vědomého úsilí vzdělavatele. Na straně účastníka vzdělávání může probíhat na úrovni vědomí i nevědomí. Nejlepší vzdělávací programy skrývají pod vrstvou vědomého učení – například pod hledáním řešení určitého problému nebo sporu – i nevědomou vrstvou vytváření a rozvíjení určitých tendencí, jež mohou později vést ke vzniku návyků. Tak mohou například nastartovat návyk přemýšlet v souvislostech (u zmíněného řešení problémů) nebo vidět kauzu také očima protistrany (to například u také již zmíněného řešení sporů)“ (Plamínek, 2014).

Podle andragogického slovníku je vzdělání „souhrn *vědění* (znalostí, dovedností, postojů a hodnotových orientací), které subjekt získává jako produkt vzdělávání, a to jednak formálního vzdělávání (školního), jednak neformálního vzdělávání. I když se úroveň vzdělání dosažená jednotlivcem dokládá přesevším na základě absolvovaného druhu a stupně škol prostřednictvím vysvědčení, certifikátů a diplomů, ve skutečnosti nelze přesně rozlišit, ze kterých různých zdrojů se vytváří vzdělání jako celek. Zcela jistě má přitom velkou roli prostředí (rodinné, společenské), v němž jedinec vyrůstá. V průběhu života je obsah vzdělání utvářen často také na základě sebevzdělávání, respektive celoživotního učení / vzdělávání“ (Průcha & Veteška, 2012).

Harrisonová (2005) rozděluje vzdělávání do třech skupin:

1. **Instrumentální vzdělávání** - Znamená naučit se, jak lépe provádět svou práci nebo roli po dosažení základní úrovně výkonu. Klíčovou strategií je zde vzdělávání při zaměstnání. To může být vysoce efektivní, za předpokladu, že existuje někdo, kdo podporuje studenty během jejich každodenních úkolů identifikovat problémy, formulovat příslušná opatření a zkusit je, pozorovat účinky a poučit se z nich.
2. **Dialogické vzdělávání** - Jedná se o interakci s ostatními takovým způsobem, kterým se bude vytvářet rostoucí porozumění organizační kultuře a tomu jak obvykle dosahovat svých cílů. Dialogické vzdělávání je obzvláště cenné v indukčním stádiu, nebo když jsou lidé povýšeni do neznámých oblastí organizace. To může pomoci jednotlivcům rychle porozumět organizačnímu světu, ve kterém se nacházejí a rozvíjet důvěru v jeho kompetentní provozování. Mentoring je silný dialogický vzdělávací proces.
3. **Sebereflexní vzdělávání** - Je to druh učení, které vede jedince k rozvoji nových způsobů chápání, myšlení a chování a tím si vytvářet nové znalosti. Je potřebné, když lidé musí pracovat způsobem, který je pro ně neznámý. Sebereflexní vzdělávání zahrnuje odnaučování a nové vzdělávání, a proto je možné pouze v prostředí, které umožňuje a zmocňuje jednotlivce být zodpovědný, produktivní a kreativní a vidět chyby jako pozitivní prostředek vzdělávání (Harrisonová, 2005).

Jak se naše společnost vyvíjí a mění, musíme se v určitém okamžiku rozhodnout, že vzdělávání se musí změnit také (Sharma, 2009).

Rozvoj je dosažení žádoucí změny prostřednictvím učení se. Také obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů (Hroník, 2007).

„Rozvoj je jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci konečným výsledkem; znamená, že pracovník se posouvá z jedné úrovně možné součinnosti na vyšší úroveň“ (Walker, 2003).

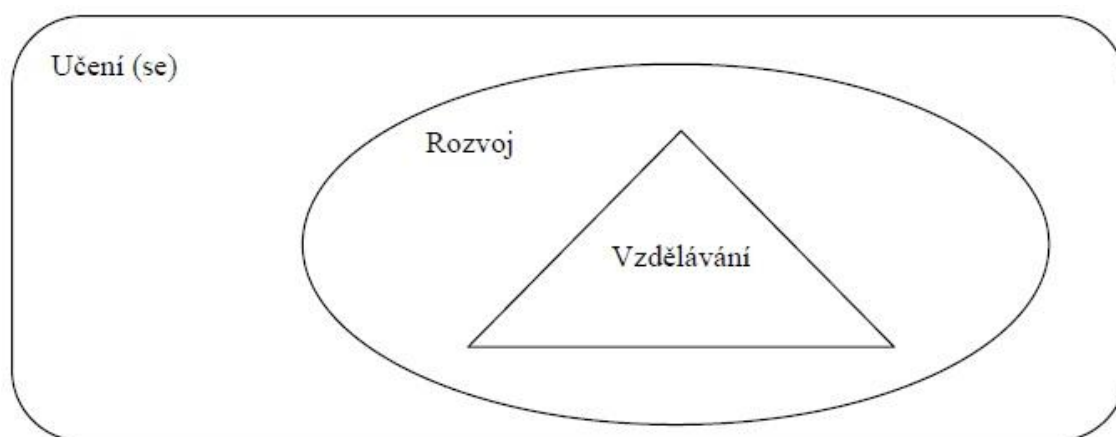
Hroník (2007) uvádí, že učení je proces změny, jenž zahrnuje jak nové vědění, tak i nové konání. Může být organizované, ale i spontánní.

„Učení se je osobním výsledkem vstřebání myšlenek, dovedností a schopností jednotlivce“ (Walker, 2003).

Hroník (2007) rozlišuje dva druhy učení – spontánní a záměrné neboli organizované. Oba druhy učení se vzájemně ovlivňují a jedno vytváří příležitost pro druhé.

Mezi vzděláváním, rozvojem a učením existuje určitý vztah. Tento vztah je zobrazen na obrázku číslo jedna.

Obrázek 1: Vztah vzdělávání, rozvoje a učení



Zdroj: Hroník, F. (2007).

„Je zřejmé, že se učíme, i když se nevzděláváme. Taktéž je zřejmé, že se učíme i nežádoucím věcem (např. kouřit, všechno vidět černě apod.), což ovšem stěží můžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání“ (Hroník, 2007).

2.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a soudržný přístup k řízení firemních nejcennějších aktiv - lidí, kteří tam pracují, kteří individuálně i kolektivně přispívají k výsledkům firemních cílů (Armstrong, 2006).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co je spojené s řízením pracovního poměru ve firmě (Redman & Wilkinson, 2008).

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí

potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování s rozvíjením schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji“ (Armstrong, 2007).

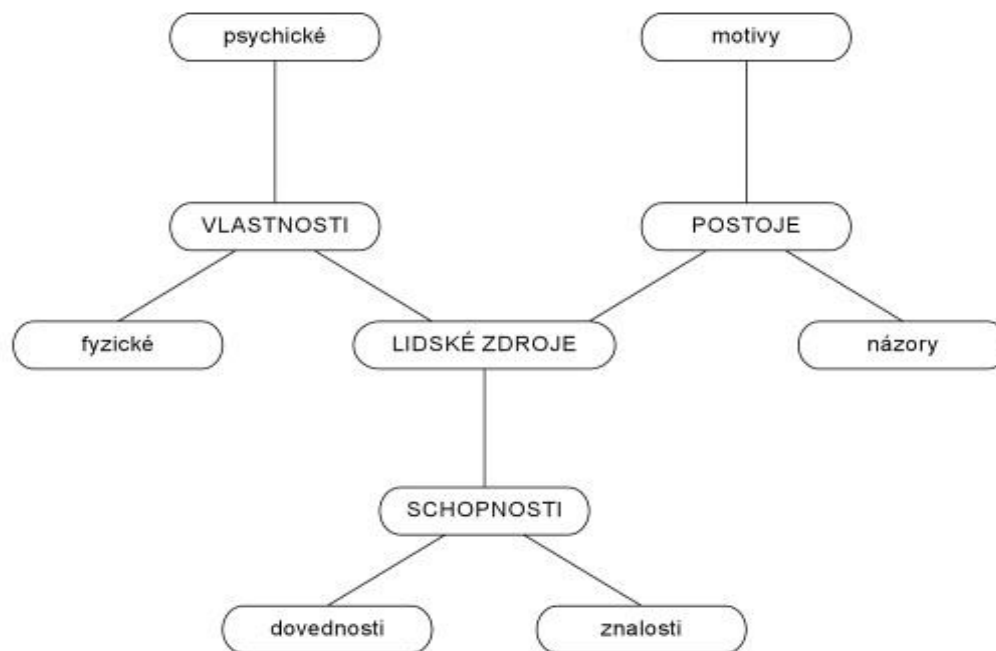
Rozvoj lidských zdrojů je strategický přístup k investování do lidského kapitálu. Vychází z dalších procesů v oblasti lidských zdrojů, včetně zajišťování zdrojů a provádění hodnocení výkonnosti k identifikaci skutečného a potenciálního talentu. Rozvoj lidských zdrojů poskytuje rámec pro osobní rozvoj, vzdělávací programy a kariérní postup pro splnění budoucích kvalifikačních požadavků organizace (Price, 2011).

Podle Charváta (2006) je úkolem strategického rozvoje lidských zdrojů vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Tento rozvoj lidí je velký příspěvek k úspěšnému dosahování cílů firmy. Všichni musejí být podněcováni k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností. Rozvíjet můžeme lidské zdroje pomocí učení, vzdělávání, rozvojem a odborným vzděláváním neboli výcvikem.

Učením i vzděláváním se rozšiřují možnosti člověka – vyvíjí se nebo se rozvíjejí lidské zdroje. Za lidské zdroje nelze považovat lidi, ale potenciál, který lidé mají a jenž mohou využívat k výkonu, k vykonávání práce. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů. Z pohledu učení, hlavně z pohledu vzdělávání, je důležité, že některé lidské zdroje nelze ovlivnit zvnějšku, kdežto na záměrnou kultivaci jiných prostřednictvím vzdělávání naopak pomýšlet lze. Škála lidských zdrojů je bohatá, mezi hlavní patří vlastnosti, postoje, schopnosti (Plamínek, 2014).

Na obrázku číslo dvě lze vidět schematický přehled hlavních typů lidských zdrojů.

Obrázek 2: Schematický přehled hlavních typů lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek, J. (2014).

Pojmy "řízení lidských zdrojů" a "lidské zdroje", do značné míry nahradil termín "personální řízení" jako popis procesů zapojených do řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2006)

2.3 Formování pracovních schopností

Formování pracovních schopností pracovníka v rámci moderní personální práce již nedosahuje pouze hranice odborné způsobilosti (kvalifikace, tzv. tvrdých schopností), ale stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (tzv. měkkých schopností), tedy vlastnosti, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (a tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy i motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, významně ovlivňují procesy formování týmů a i individuální a kolektivní pracovní výkon (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Formování pracovních schopností lze definovat jako činnost související s prací, kterou vykonává pracovník nebo s organizací, ve které pracovník pracuje. Jedná se

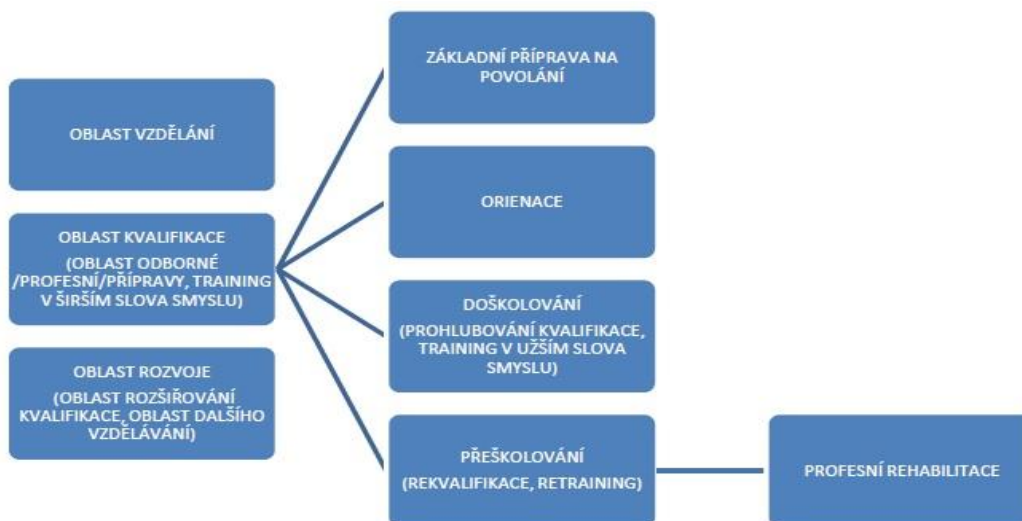
o organizovanou aktivitu, která je podporovaná nebo umožňovaná zaměstnavatelem v rámci jeho personální a sociální práce (Koubek, 1998).

Bartoňková (2010) v systému formování pracovních schopností člověka rozlišuje tři oblasti:

1. **Oblast vzdělávání** – patří sem základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém.
2. **Oblast kvalifikace** – jedná se o odbornou profesní přípravu, jež zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.
3. **Oblast rozvoje** – neboli další profesní vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.“

Tyto tři oblasti zachytil Koubek (1998) v jednom obrázku. Je zde zobrazen systém formování pracovních schopností pracovníka.

Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností



Zdroj: Koubek, J. (1998).

Jak je uvedeno výše, do první oblasti spadají základní všeobecné znalosti a dovednosti. Ty člověk získává převážně ze školského systému.

Druhá oblast je oblast kvalifikace. Podle Synka (2010) je kvalifikace připravenost pracovníka vykonávat určité práce či pracovní funkce. Je dána velikostí teoretických

znalostí, dovedností, návyků, všeobecným rozhledem, intelektem, osobními schopnostmi apod. pracovníka.

Třetí oblast, oblast rozvoje, se také nazývá jako další vzdělávání či oblast zvyšování kvalifikace.

„Pojem další profesní vzdělávání je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací“ (Bartoňková, 2010).

Andragogický slovník od Průchy a Vetešky (2012) udává, že zvyšování kvalifikace je změna hodnoty kvalifikace. „Zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace se rozumí studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zaměstnavatel je podle zákoníku práce oprávněn sledovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance a může zaměstnance motivovat pracovními úlevami“ (Průcha & Veteška, 2012).

2.4 Podnikový rozvoj a vzdělávání pracovníků

„Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, v němž hrají stále větší roli zaměstnavatelé a jimi organizované vzdělávací aktivity. Základním předpokladem úspěšnosti v podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se péče o formování pracovních schopností pracovníků firmy stává zřejmě nejdůležitějším úkolem současného řízení lidí“ (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Současná doba vyžaduje, aby se podnik staral o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, zužitkování nových znalostí a větší motivace pracovníků spolupracovat na inovacích, jež jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Vzdělávání však není vždy zaměřeno pouze na rozvoj kompetencí, které firma

bezprostředně potřebuje. Společnost uspokojuje částečně i požadavky pracovníka a poskytuje mu některý druh vzdělávání jako bendit, jelikož očekává, že zvýší jeho spokojenost, a tím i jeho loajalitu vůči zaměstnavateli (Janišová & Křivánek, 2013).

Ve vyspělých zemích se vzdělávání pracovníků stalo jednou z nejdůležitějších personálních činností. Firmy mají v dnešní době velice podobné požadavky, flexibilita a připravenost na změny, rychlý rozvoj techniky a technologie, rozvoj metod řízení a mnohé další. To vše klade důraz na přizpůsobivost a neustálé prohlubování a rozšiřování pracovních schopností. Velké podniky mají speciální útvary vzdělávání pracovníků, zakládají podniková vzdělávací centra a stále častěji zavádějí tzv. systematické vzdělávání pracovníků (Tureckiová, 2004).

Za rozvoj pracovníků se považuje rozšiřování pracovních schopností a formování osobnosti pracovníků (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je systém podnikového vzdělávání cyklus, který se stále opakuje. Vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, školení (doškolování, přeškolení) a rozvoj, iniciované financované podnikem.

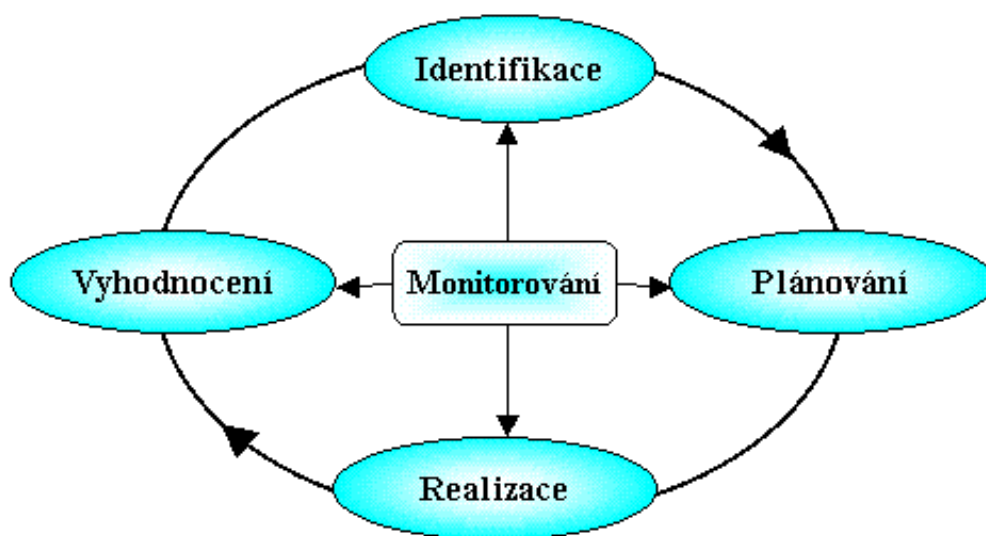
„Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Není žádoucí zapomínat, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců“ (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus. Považuje se za nejefektivnější vzdělávání pracovníků ve firmě. Tento systém má čtyři fáze:

1. **Identifikování** potřeb vzdělávání (kdo potřebuje vzdělávat v čem);
2. **plánování** vzdělávání (rozpočet, časový harmonogram, koho se bude vzdělávání týkat, oblasti, obsah a metody vzdělávání aj.);
3. **realizace** vzdělávání;
4. **hodnocení** výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Cyklus systematického vzdělávání je znázorněn na obrázku číslo čtyři.

Obrázek 4: Cyklus systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: Dudek, M. (2000).

Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je jednou z nejdůležitějších aktivit, které předcházejí vytvoření správného vzdělávacího či tréninkového plánu. Na potřebu vzdělávání pohlížíme jako na rozdíl mezi požadovanou kompetencí na daném místě a aktuální kompetencí zaměstnance (Janišová & Křivánek, 2013)

„Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavk pracovních míst. Identifikace potřeby vzdělávání se provádí s využitím dostupných údajů o pracovních místech (úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce) a o zaměstnancích (odborná způsobilost, rozvojový potenciál, specifické znalosti a dovednosti apod.)“ (Šikýř 2012).

Podle autorky Folwarczné (2010) je „identifikace potřeby založena na analýze potřeb vzdělávání a rozvoje. Dříve se více užíval termín analýza potřeb vzdělávání. Dnes se nejčastěji setkáme s označením analýza potřeb rozvoje“.

V praxi se využívají především tři druhy informací:

1. **Informace o organizaci a trhu** – tyto informace se dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní patří cíle a strategie organizace, firemní kultura, styly vedení lidí, etické principy, záznamy z porad a výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Do vnějších patří vývoj na trhu, trendy v dané oblasti podnikání, situace na trhu práce, průzkum konkurence, informace o nových trendech v oblasti vzdělávání a rozvoje a moderních stylech vedení lidí, vývoj legislativy a technologického pokroku.
2. **Informace o pracovních místech a funkcích** – analýzy, které vycházejí z popisů pracovních míst a funkcí, z požadavků na pracovníka a z jejich schopností.
3. **Informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech** – záznamy z hodnocení zaměstnanců a manažerů (především z hodnotících rozhovorů) (Folwarczná, 2010).

Plánování vzdělávání

Podle autorů Vodáka a Kucharčíkové (2011) je výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání vypracovaný návrh vzdělávacího plánu. Ten představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby vzdělávacího plánu se skládá ze tří fází:

1. **Přípravná fáze** – patří sem specifikace potřeb, analýza účastníků a určení cílů vzdělávacího projektu. Cíle zde slouží jako měřítko dosažených výsledků.
2. **Realizační fáze** – jedná se o vývoj a zpracování jednotlivých částí vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jedná se tedy o určení, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat.
3. **Fáze zdokonalování** – představuje část procesu tvorby vzdělávacího plánu. V této části jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu a to vzhledem ke stanoveným cílům (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Šikýře (2012) plán vzdělávání vymezuje:

- „cíl vzdělávání (vyplývá z potřeby vzdělávání),
- cílovou skupinu zaměstnanců (vyplývá z potřeby vzdělávání),
- metody vzdělávání (na pracovišti nebo mimo něj),
- instituci zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel a/nebo externí dodavatel),
- lektora vzdělávání (interní a/nebo externí),
- místo vzdělávání (v organizaci a/nebo mimo organizaci),
- čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin nebo i několika dnů),
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláním,
- metody hodnocení vzdělávání (porovnání výsledků vstupních a výstupních testů apod.),
- náklady na vzdělávání (závisí na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání i hodnocení vzdělávání apod.)“ (Šikýř, 2012).

Podnikový plán vzdělávání není postaven jen na souhrnu individuálních vzdělávacích potřeb. Občas je potřebné zvažovat vzdělávací potřeby ze širšího hlediska a posoudit, jaké vzdělávání by bylo potřeba pro:

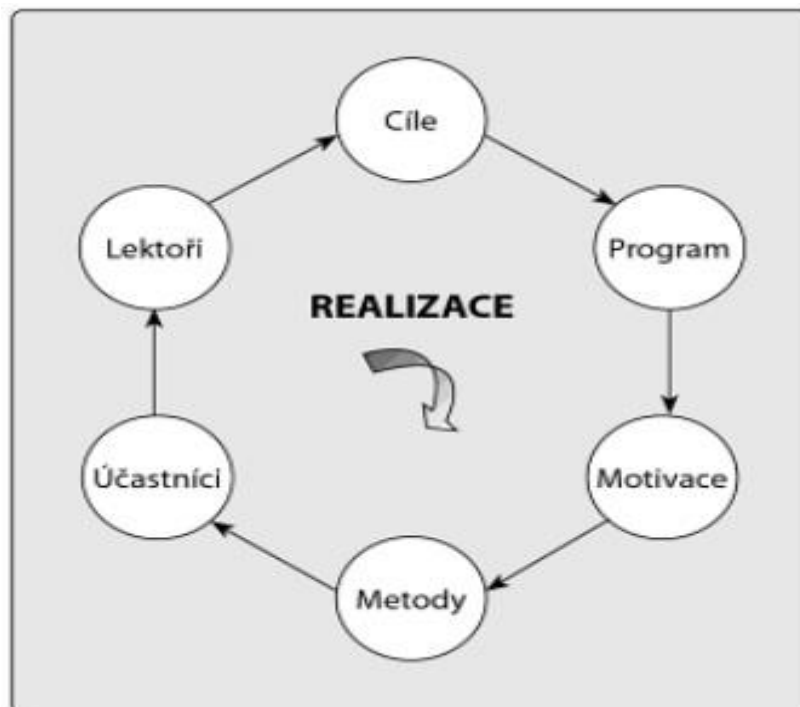
- zlepšení kompetencí a výkonu pracovního týmu;
- zvýšení produktivity práce;
- budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě“ (Janišová & Křivánek, 2013).

Realizace vzdělávání

Po skončení fáze plánování přichází na řadu realizace vzdělávání. V souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců se nejdříve vybere vhodná metoda, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Poté se zabezpečí odpovídající vybavení, dohodnou se podmínky realizace s vybranou organizací, informuje se cílová skupina účastníků, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a vymezí se náklady na vzdělávání. Případně se ještě zajistí doprava, ubytování a stravování účastníků (Šikýř, 2012)

Fáze realizace se skládá z několika prvků. Jedná se o cíle, program, motivace, metody, účastníky a lektory (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, J. & Kucharčíková A. (2011).

Vyhodnocení vzdělávání

Poslední fází cyklu systematického podnikového vzdělávání je fáze hodnocení. Jedná se o hodnocení přípravy, průběhu a výsledků vzdělávání. Problematické je především hodnocení výsledků vzdělávání, které nejsou snadno měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců. Během hodnocení se posuzuje, jestli byly použity adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je opravdová míra osvojení si nově získaných znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci (Šikýř, 2012).

Podle Folwarczné (2010) „vyhodnocení představuje, obecně řečeno, analytický proces stanovení hodnoty něčeho. V případě vzdělávání a rozvoje se zaměřuje na zjištění, zda byly čas a peníze strávené vzděláváním a rozvojem vynaloženy na dosažení požadovaných cílů. Úspěšné vyhodnocení je dlouhodobý proces, jenž jde za hranici okamžité zpětné vazby, která je zjišťována bezprostředně po ukončení programu vzdělávání a rozvoje.“

2.5 Metody vzdělávání pracovníků

Aby mohl být proces vzdělávání zaměstnanců úspěšný, je nutné správně zvolit metody vzdělávání, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012).

V praxi se rozlišují dvě metody vzdělávání a to vzdělávání na pracovišti, kam patří např. instruktáž při výkonu práce, asistování, coaching apod. a vzdělávání mimo pracoviště, kam patří přednášky, semináře, případové studie atd. Správnost vybrané metody vzdělávání na pracovišti či mimo ně se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků vzdělávání, organizační předpoklady vzdělávání apod. účinnost jednotlivých metod vzdělávání na pracovišti či mimo ně vyžaduje kontrolu dodržování plánu vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání (Šikýř, 2014).

V publikaci od Váchala, Vochozky a kol. (2013) se píše, že jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání je volba správné metody. Mezi nejčastěji používané metody školení na pracovišti patří:

- **Instruktáž při výkonu práce** – jedná se o nejjednodušší způsob zapracování nového zaměstnance. Zkušený pracovník či nadřízený ukáže novému pracovníkovi pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním osvojuje tuto činnost.
- **Coaching** – jde o instruování, vysvětlování a sdělování připomínek pracovníkovi. Coaching je soustavné podněcování a směřování vedeného zaměstnance k požadovanému výkonu a k vlastní iniciativě.
- **Mentoring** – jedná se o obdobu coachingu, ale iniciativa a odpovědnost spadá na samotného školeného pracovníka, jenž si sám vybírá svůj vzor, svého mentora.
- **Counselling** – je to v podstatě konzultování, kdy školený pracovník vnáší do vztahu svou iniciativu tím, že komentuje problémy své práce.

- **Asistování** – zkušenému pracovníkovi je přidělen školený pracovník, který mu pomáhá při plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se stále více samostatně zapojuje do práce a nakonec dokáže vykonávat práci samostatně.
- **Pracovník je pověřen úkolem** – pracovníkovi jsou přiděleny určité kompetence a musí splnit jistý úkol. Při této činnosti je sledován, což pracovníka motivuje a zároveň si rozšiřuje pole působnosti.
- **Rotace práce** – školený pracovník postupně projde různými pracovními úkoly v různých částech podniku. Tím si rozšiřuje zkušenosti a schopnosti a získává komplexní představu o činnosti podniku.
- **Pracovní porady** – během nich se pracovníci setkávají s problémy, které se týkají nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Podle Šikýře (2012) se vzdělávání mimo pracoviště používá většinou hromadně mimo klasické pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo ni. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška** – zaměstnanci se učí skrze výklad školitele. Pomocí přednášky lze snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům.
- **Seminář** – zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím výkladu školitele a skrze diskuse se školitelem a ostatními účastníky semináře.
- **Demonstrování** – školitel demonstruje zaměstnancům daný pracovní postup v modelových či reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si poté názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Případová studie** – zaměstnanci hledají řešení modelového či reálného problému a tím se učí. Řešení případových studií rozvíjí analytické systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou spolupráci.
- **Outdoorové aktivity** – zaměstnanci se vzdělávají pomocí sportovních aktivit, kterých se účastní. Bezprostředně zde využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat atd.) a ty poté lépe uplatňují na pracovišti při vykonávání určité práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012).

„Specifickou skupinou jsou metody vzdělávání použitelné na pracovišti i mimo pracoviště (individuálně i skupinově). Příkladem takové metody je e-learning (elektronické vzdělávání), což je alternativní metoda vzdělávání s podporou informačních technologií, především multimediálních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí“ (Šikýř, 2012).

2.6 Náklady na vzdělávání a rozvoj

Malach (2004) uvádí, že náklady na vzdělávání obsahují výdaje, které jsou přímo i nepřímo vynaložené na pracovníka. Je možno vyjádřit je fyzickými jednotkami jako např. cena absolvovaného kurzu či odpočet výdajů na poskytnuté pracovní volno ke studiu. Cena absolvovaného kurzu je nezanedbatelná položka. Dále je k ní potřebné přičíst mzdy a režii organizačních pracovníků personálního útvaru, kteří školení zajišťují, také odvody na sociální a zdravotní pojištění, případné ubytování, stravné a cestovné apod. co se odpočtu výdajů na poskytnuté pracovní volno ke studiu týče, jedná se o vyčíslení počtu zameškaných hodin absolvováním vzdělávacího programu, který se násobí průměrnou hodinovou mzdou včetně sociálního a zdravotního pojištění. Jestliže byl po dobu studia přijat zastupující pracovník, je nutno vyčíslet i výdaje s tím spojené (Malach, 2004).

Náklady na vzdělávání závisí na mnoha proměnných, např. na počtu zaměstnanců, na zvolené metodě vzdělávání, na místě a čase apod. (Šikýř, 2012).

Do nákladů je potřebné započítat nejen přímé náklady, které zahrnují pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování a mzdy lektorů, ale i alternativní náklady, což je pracovní čas účastníků vynaložený na vzdělávání. Účinnost vzdělávání mluví o dosahování stanovených cílů a jejich uplatnění v pracovním procesu. Efektivita vzdělávání se týká nákladů a času na předávání poznatků až do úrovně s požadovanou účinností (Vodák & Kucharčíková, 2011).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce s názvem Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci je analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, analýza nákladů na vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

V první části diplomové práce je zpracovaná literární rešerše, která se zaměřuje na celková teoretická východiska a vyplývá z odborné literatury. Tato část diplomové práce klade důraz na celkovou analýzu systému podnikového vzdělávání zaměstnanců.

Pro aplikační část práce byla vybrána společnost Nemocnice Český Krumlov a.s. Na této společnosti bude provedena podrobná analýza vzdělávání zaměstnanců. Aplikační část bude rozdělena do tří hlavních kapitol týkající se vzdělávání – zákonem povinné vzdělávání, vzdělávání nařízené zaměstnavatelem a další vzdělávání. Zvlášť bude analyzováno vzdělávání lékařů a zvlášť vzdělávání sester.

V kapitole zákonem povinné vzdělávání proběhne konkrétní analýza vzdělávání lékařů a sester v Nemocnici Český Krumlov a.s. Také zde budou analyzovány konkrétní příklady včetně přesných kalkulací nákladů na vzdělávání.

V kapitole vzdělávání nařízené zaměstnavatelem proběhne analýza tvorby plánu vzdělávání.

V poslední kapitole, kapitole další vzdělávání, proběhne analýza celoživotního vzdělávání lékařů a sester v Nemocnici v Českém Krumlově.

Na základě podrobné analýzy vzdělávání lékařů a sester v Nemocnici Český Krumlov a.s. proběhne diskuse zjištěných výsledků a budou podány návrhy na opatření zjištěných problémů.

Pro podrobnou analýzu systému vzdělávání zaměstnanců v Nemocnici Český Krumlov a. s. budou použity interní materiály, které poskytne personální oddělení a hlavní sestra a dále budou použity informace získané od lékařů a sester, kteří v nemocnici pracují.

Diplomová práce bude doplněna o seznam použité literatury, seznam obrázků, seznam tabulek a o přílohy.

4 Analýza systému vzdělávání zaměstnanců

4.1 Charakteristika a popis nemocnice

Nemocnice Český Krumlov, a.s. (dále jen nemocnice) je zdravotnickým zařízením, které má vlastní právní subjektivitu. Jediným akcionářem je Jihočeský kraj. Hlavní činností nemocnice je poskytování zdravotních služeb a to jak ambulantních, tak i lůžkových. Nemocnice dále zajišťuje diagnostické a léčebné služby a to vždy v souladu se stanovenými předpisy a smlouvami s pojišťovny. Všechna ošetření probíhají v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky a jsou prováděna kvalifikovanými specialisty. Nemocnice zaměstnává přibližně čtyři sta lidí, z toho je padesát osm lékařů. Nemocnice je samozřejmě náležitě akreditována (nemck.cz, 2015).

V areálu nemocnice se také nachází nemocniční lékárna. Ta je přístupná nejen pro zaměstnance a pacienty, ale i pro celou veřejnost. Lékárna má svůj bonusový program, díky kterému mohou zákazníci nakupovat levněji.

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: Logo společnosti. *Nemocnice Český Krumlov* [on-line]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://nemck.cz/index.php/cs/>

Historie

Již v roce 1874 byla v Českém Krumlově otevřena instituce, která se nazývala Gizelin špitál. V tomto špitálu bylo 28 lůžek a operační místnost. Ošetřujícím personálem byly jeptišky. Tento špitál ale nebyl dostačujícím zařízením, a tak po jednáních bylo v roce 1908 rozhodnuto, že bude postavena nová městská nemocnice – Jubilejní nemocnice císaře Františka Josefa I. Stavba nemocnice začala v roce 1909 a trvalo celkem 2 roky, než mohla být nemocnice uvedena do provozu. 17. srpna 1911 byla nemocnice slavnostně otevřena. Nemocnice obsahovala oddělení pro ženy a oddělení pro muže, dále zde byla místnost pro duševně choré pacienty a pokoj pro nemocné se svrabem,

operační místnosti a prostor pro narkózu, laboratoř, prostor s rentgenem, místnosti pro personál a kaple. Postupem času se ale nemocnice stávala kapacitně velmi malou, a tak se v roce 1933 začalo s přístavbou druhého poschodí. V roce 1939 se začal stavět nový infekční pavilon, který byl dokončen v roce 1942 a v téže roce byla nemocnice ustanovena jako Všeobecná veřejná nemocnice, která měla interní a chirurgické oddělení. O osm let později vzniklo dětsko-kojenecké oddělení a v roce 1953 bylo zřízeno gynekologicko-porodnické oddělení. Dalším významným mezníkem byl rok 1977, kdy byla uvedena do provozu jednotka intenzivní péče. V letech 1980 – 1984 došlo k rekonstrukci a stavbě nového křídla gynekologického pavilonu, čímž nemocnice získala současnou podobu. V roce 2011 došlo k zateplení celé nemocnice a k výměně starých oken za plastová a nemocnice získala novou fasádu (Veselý, 2002).

4.2 Organizační struktura společnosti

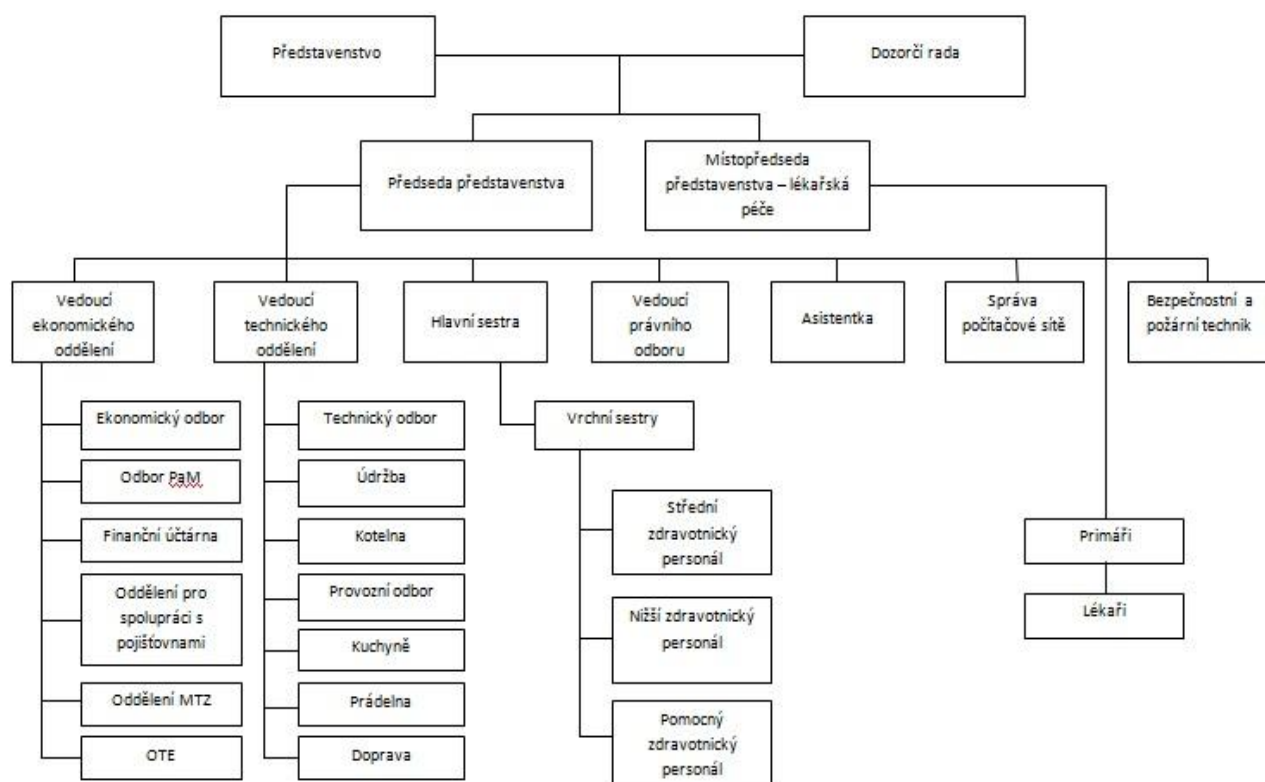
V čele nemocnice stojí předseda představenstva a místopředseda představenstva, který je zároveň zástupcem lékařské péče. Jejich hlavní činností je zajištění správného chodu nemocnice. Vrcholový management se skládá z dalších sedmi členů.

Patří sem vedoucí ekonomického oddělení, který řídí nejen ekonomický odbor, ale také personální oddělení, mzdovou a finanční účtárnu, pokladnu, sklad a oddělení pro styk s pojišťovnami.

Dalším členem managementu je vedoucí technického oddělení. Ten řídí technický odbor, údržbu, kotelnu, stravovací provoz, dopravu, prádelnu a provozní odbor.

Dále do managementu patří hlavní sestra. Již podle názvu lze poznat, že má na starosti všechny zdravotní sestry a všechen ostatní zdravotnický personál. Dalšími členy jsou vedoucí právního odboru, správa počítačové sítě, bezpečnostní a požární technik a asistentka předsedy představenstva.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní. (2015).

4.3 Zákonem povinné vzdělávání

„Vzdělání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí (Plevová a kol., 2012), a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec. Svět se neustále mění, a odborný pracovník se proto musí po celou dobu své pracovní kariéry vzdělávat – mluvíme o celoživotním vzdělání ve zdravotnictví. Ve zdravotnických institucích je způsob vzdělávání rozdělen podle toho, zda se jedná o osoby, které získaly způsobilost k výkonu zdravotnického povolání či nikoliv. Vzdělávání, které zakládá tuto způsobilost, musí být akreditováno Ministerstvem zdravotnictví ČR.

Proces vzdělávání zdravotníků je členěn na tři fáze. První fázi nazýváme vzdělávání pregraduální a jeho absolventi získají způsobilost k výkonu zdravotnického povolání. Druhou fází je vzdělávání postgraduální nebo také kvalifikační či specializační. Cílem je získání zdravotnické specializace. Poslední fází vzdělávání je vzdělávání kontinuální, permanentní, které je nejdelší (30 – 40 let praxe) a zároveň je vzhledem k jeho vlivu na úroveň poskytované péče považováno za nejdůležitější“ (Plevová a kol., 2012).

4.3.1 Vzdělávání lékařů

„Profese lékaře je tradiční profesí s historií sahající do nejstarších dob lidské civilizace, která měla prakticky vždy určité výsadní postavení. Mezi nejprestižnější profese byla zařazována i přesto, že nebyla vždy dostatečně ohodnocena náročná a zodpovědná práce lékaře. Lékař patří také k profesi s nejnáročnější vysokoškolskou přípravou a zejména s povinným, celoživotním vzděláváním jako podmínkou pro úspěšné vykonávání své profese. Medicína je jednou z mála oblastí činností člověka, v nichž je nezbytné se vzdělávat po celou dobu výkonu profese, a proto není náhodné, že právě v medicíně se vytvořil nejlépe propracovaný systém celoživotního vzdělávání“ (csvg.cz, 2015).

Pregraduální vzdělávání

V České republice je toto vzdělání časově vymezené. V nemocnici v Českém Krumlově se řídí zákonem 95/2004 sb. v platném znění, který udává, že „odborná způsobilost k výkonu povolání lékaře se získává absolvováním nejméně šestiletého prezenčního studia, které obsahuje teoretickou a praktickou výuku v akreditovaném zdravotnickém magisterském studijním programu všeobecné lékařství.“ To znamená, že všichni přítomní lékaři mohou vykonávat svou profesi až po absolvování šestiletého studia a zvládnutí státních závěrečných zkoušek. Úspěšným zakončením studia získávají absolventi obvykle titul doktora medicíny – MUDr.

Absolvováním tohoto studia však lékař získá pouze odbornou způsobilost, což pro lékaře znamená práci pod odborným dohledem kvalifikovaného lékaře a to do té doby, než získá specializaci. V nemocnici tento zákon striktně dodržují, a proto zde žádný lékař bez odborné specializace nevykonává samostatnou lékařskou činnost.

V zákoně 95/2004 sb. v platném znění je uvedeno, že „za výkon povolání lékaře s odbornou způsobilostí se považuje činnost preventivní, diagnostická, léčebná, rehabilitační a dispenzární péče pod odborným dohledem lékaře se specializovanou způsobilostí.“

Postgraduální vzdělávání

Jakmile lékař ukončí šestileté studium na vysoké škole, má pouze odbornou lékařskou způsobilost, proto se poté každý lékař musí specializovat určitým směrem. Obory specializačního vzdělávání lékařů jsou uvedeny v Příloze k zákonu č. 95/2004 sb. v platném znění (příloha č. 2). Jedná se o velké množství oborů, mezi nimiž je např. anesteziologie a resuscitace, cévní chirurgie, dětská chirurgie, gastroenterologie, gynekologie a porodnictví atd. V zákoně č. 95/2004 sb. v platném znění je uvedeno, že „vzdělávací program specializačního vzdělávání obsahuje celkovou délku specializačního vzdělávání v oboru, která je pro lékaře a farmaceuty minimálně čtyřletá a pro zubní lékaře minimálně tříletá.“

Všichni českokrumlovští lékaři, kteří absolvovali specializační vzdělávání, museli projít procesem, který je popsán v zákonu 95/2004 sb. v platném znění: „Akreditované zařízení přidělí každému účastníkovi specializačního vzdělávání školitele. Školitelem může být pouze zdravotnický pracovník se specializovanou způsobilostí v oboru, ve kterém se účastník vzdělává. Školitel zejména dohlíží na odbornou stránku výkonu zdravotnického povolání, průběžně prověřuje teoretické znalosti a praktické dovednosti účastníka. Účastník je v rámci tohoto vzdělávání povinen absolvovat odbornou praxi na pracovišti akreditovaného zařízení v rozsahu určeném příslušným vzdělávacím programem“ (Zákon 95/2004 sb. v platném znění).

Lékař získává specializovanou způsobilost úspěšným ukončením specializačního vzdělávání a to atestační zkouškou. Na základě podrobné analýzy v nemocnici bylo zjištěno, že všichni zdejší specializovaní lékaři úspěšně absolvovali atestační zkoušku. Zkoušku skládali lékaři před oborovou atestační komisí. Tuto komisi zřizuje ministerstvo. Její členy jmenuje a odvolává ministr zdravotnictví a to na návrh České lékařské komory. Na základě této zkoušky je lékařům vydán diplom o specializaci v příslušném specializačním oboru. Jakmile lékaři získají tento diplom, mohou samostatně vykonávat povolání lékaře a nepodléhají již odbornému dohledu. Toto specializační vzdělávání lékaři absolvují při výkonu lékařského povolání.

Prvním analyzovaným příkladem postgraduálního vzdělávání v nemocnici v Českém Krumlově je vzdělávání lékaře, který nastoupil do nemocnice s již hotovou atestací vnitřního lékařství (interní obor). Lékař pracuje jako odborný lékař na lůžkové části interního oddělení. Jelikož se ale lékař chtěl věnovat i práci v endokrinologické

ambulanci, bylo nutné, aby si prohloubil kvalifikaci nástavbovou atestací v oboru endokrinologie.

Nejdříve se tedy lékař musel domluvit s vedením nemocnice, zda mu nástavbové studium umožní. Podmínkou povolení ke studiu ze strany nemocnice je podpis Smlouvy o prohlubování kvalifikace podle paragrafu 231 zákona č. 262/2006 sb. v platném znění (zákoník práce).

V této smlouvě se nemocnice zavazuje uhradit veškeré náklady spojené s tímto studiem a poskytnout zaměstnanci pracovní volno. Zaměstnanec se zase zavazuje řádně ukončit dané studium a setrvat v nemocnici po dobu pěti let od ukončení studia. Pokud zaměstnanec svůj závazek nesplní, je povinen vynaložené náklady nemocnici uhradit. Pokud je prohloubení lékaři kvalifikace v daném oboru v zájmu nemocnice, je mu studium umožněno.

První tabulka uvádí konkrétní místa, na kterých lékař studoval a náklady, které nemocnice za tyto stáže vynaložila.

Tabulka 1: Konkrétní místa a ceny odborných stáží

<i>Odborné stáže</i>	
<i>Místo stáže</i>	<i>Cena stáží a kurzů</i>
FN Motol	8.750,-
LF UP Olomouc	5.000,-
Nemocnice České Budějovice	34.568,-
Endokrinologický ústav Praha	700,-
VFN Praha	7.800,-
Kurz	1.400,-
Σ	58.218,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

Následná tabulka uvádí, kolik dní v konkrétním roce strávil lékař na stážích a kurzech, kolik peněz mu bylo vyplaceno jako náhrada za mzdu, kolik peněz za něj musela nemocnice odvést a jaká částka byla lékaři vyplacena za cestovné a ubytování.

Tabulka 2: Konkrétní náklady za roky 2012 a 2013

	2012	2013
Počet dní celkem	2	66
Náhrada mzdy celkem	4.476,-	146.742,-
Odvody celkem	1.522,-	49.892,-
Cestovné + ubytování celkem	1.072,-	25.451,-
Σ	7.070,-	222.085,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

V tabulce č. tři je celkové shrnutí nákladů a dní absolvovaných stáží. Lékař strávil na stážích a kurzech celkem 68 dní. Za těchto 68 dní mu byla vyplacena náhrada mzdy ve výši 151.218,- Kč, více než 50.000,- Kč za něj nemocnice zaplatila na odvodech a 26.523,- Kč proplatila nemocnice lékaři za dopravu a ubytování během stáží. Jednotlivé stáže potom nemocnici vyšly na 58.218,- korun. Jak lze tedy vidět, za nástavbovou atestaci jednoho lékaře v oboru endokrinologie vynaložila nemocnice celkem 287.373,- Kč.

Tabulka 3: Celkové náklady na atestaci

<i>Celkové náklady na atestaci</i>	
Počet dní celkem	68
Náhrada mzdy celkem	151.218,-
Odvody celkem	51.414,-
Cestovné + ubytování celkem	26.523,-
Náklady za stáže	58.218,-
Náklady celkem Σ	287.373,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

Dalším analyzovaným příkladem je atestace lékaře v oboru chirurgie. Začátek procesu byl stejný, jako v prvním analyzovaném příkladu. Lékař se dohodl se zaměstnavatelem a následně byla podepsána Smlouva o prohlubování kvalifikace.

V tabulce níže je uveden rozpis kurzů a stáží, které lékař navštěvoval a kolik peněz každému zařízení musela nemocnice zaplatit.

Tabulka 4: Konkrétní místa a ceny odborných stáží

<i>Odborné stáže</i>	
<i>Místo stáže</i>	<i>Cena stáží a kurzů</i>
FN Motol	54.250,-
Kurz IPVZ	25.400,-
Nemocnice České Budějovice	24.750,-
LF Univerzity Karlovi	4.500,-
Σ	108.900,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

Další tabulka uvádí, kolik peněz musela nemocnice zaplatit za mzdu, odvody a cestovné od roku 2009 do roku 2013, tedy po dobu lékařova studia.

Tabulka 5: Konkrétní hodnoty za roky 2009 - 2013

	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Počet dní celkem	114	111	49	53	45
Náhrada mzdy celkem	180.255,-	223.562,-	83.825,-	81.696,-	67.179,-
Odvody celkem	61.287,-	76.011,-	28.500,-	27.776,-	22.841,-
Cestovné + ubytování celkem	0,-	10.792,-	13.714,-	28.123,-	3.037,-
Σ	241.542,-	310.365,-	126.039,-	137.595,-	93.057,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

V poslední tabulce lze vidět celkové shrnutí nákladů. Studium trvalo 372 dní v rámci pěti let. Za těchto pět let musela nemocnice zaplatit 636.517,- jako náhradu mzdy, 216.415,- zaplatila nemocnice na odvodech, 55.666,- bylo proplaceno lékaři za cestovné a ubytování a celkové náklady na stáže jsou ve výši 108.900,- korun. Celkové náklady za specializační vzdělávání lékaře v oboru chirurgie vyšly nemocnici na 1.017.498,- Kč.

Tabulka 6: Celkové náklady na atestaci

<i>Celkové náklady na atestaci</i>	
Počet dní celkem	372
Náhrada mzdy celkem	636.517,-
Odvody celkem	216.415,-
Cestovné + ubytování celkem	55.666,-
Náklady za stáže	108.900,-
Náklady celkem Σ	1.017.498,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

Kontinuální vzdělávání

Jedná se o poslední stupeň vzdělávání. Běžně se označuje za celoživotní či další vzdělávání, jehož cílem je udržování kompetence lékaře se stále se vyvíjejícím lékařstvím. Této kapitole se podrobně věnuji později.

4.3.2 Vzdělávání sester

„Povolání zdravotní sestry je krásné a náročné (Kutnohorská, 2010); na vědomosti, na psychickou výbavu sestry, komunikační dovednosti, schopnost empatie. Právem je nazýváno etickým uměním. Každá sestra, reprezentantka profese ošetřovatelství, může být na své povolání a na svou volbu hrdá. Pocit hrdosti může navyšovat i znalostmi historie oboru, vědomostmi o tom, co sestry všechno v minulosti dokázaly, ale také o tom, jak těžko si své profesní postavení prosazovaly. Společnost automaticky nepřijala, že péče, tedy ty desítky úkonů během dne, v průběhu nemoci a v kontaktu s pacientem jsou pro léčbu stejně důležité jako diagnóza.

Ošetřovatelská péče prošla dlouhodobým vývojem od primitivních metod léčby, od víry v nadpřirozené síly až k moderním způsobům léčby a ošetřování. Kvalita ošetřovatelské péče se zvyšovala s narůstajícími odbornými poznatky těch, kteří ošetřovatelskou péči poskytovali. Moderní ošetřovatelství je úzce spjato s vývojem vzdělávání, rozvojem techniky a vstupem biomedicínských technologií do zdravotnictví“ (Kutnohorská, 2010).

System vzdělávání sester je principiálně velmi podobný systému vzdělávání lékařů. I zde vzdělávání dělíme na pregraduální neboli základní, postgraduální neboli specializační a na kontinuální čili celoživotní vzdělávání.

Pregraduální vzdělávání

Analýzou v nemocnici Český Krumlov jsem zjistila, že stejně jako u lékařů, i zde je zapotřebí nejdříve vystudovat „základní“ obor – všeobecná sestra. Dále se zde řídí zákonem 96/2004 sb. v platném znění, ve kterém se píše, že „odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry se získává absolvováním studijního oboru všeobecná sestra na střední zdravotnické škole, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004.“ Od této doby jsou z absolventů středních zdravotnických škol pouze zdravotní asistenti, kteří nemohou vykonávat práci zdravotní sestry.

„Za výkon povolání všeobecné sestry se považuje poskytování ošetrovatelské péče. Dále se všeobecná sestra ve spolupráci s lékařem podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, neodkladné nebo dispenzární péči“ (Zákon 96/2004 sb. v platném znění).

Postgraduální vzdělávání

Po ukončení základního vzdělání, nastoupí zdravotní sestra do práce. Po vystudování je ze sestry pouze jen všeobecná sestra. Je tedy pro její působení v nemocnici nutné si zvýšit vzdělání a to právě specializačním kurzem. Vzdělávacích programů pro nelékařské zdravotnické pracovníky dle Nařízení vlády č. 31/2010 sb. v platném znění je několik (příloha č. 3). Patří sem např. intenzivní péče, perioperační péče, perfuziologie atd.

Všechny sestry z českokrumlovské nemocnice, které se specializačně vzdělávaly, musely projít vzdělávacím procesem, který je popsán v zákoně č. 96/2004 sb. v platném znění: „Akreditované zařízení přidělí každému účastníkovi specializačního vzdělávání školitele, který je zaměstnancem akreditovaného zařízení. Školitelem může být pouze zdravotnický pracovník se specializovanou způsobilostí v příslušném oboru, který je zapsán v Registru zdravotnických pracovníků způsobilých k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu. Školitel průběžně prověřuje teoretické znalosti a praktické dovednosti účastníka vzdělávání a vypracovává plán školících akcí, které

má účastník vzdělávání v průběhu přípravy absolvovat. Účastník specializačního vzdělávání je v rámci tohoto vzdělávání povinen absolvovat odbornou praxi na pracovišti akreditovaného zařízení v rozsahu určeném příslušným vzdělávacím programem“ (zákon 96/2004 sb. v platném znění).

Všechna specializační vzdělávání jsou zakončena atestační zkouškou. Analýzou bylo zjištěno, že zkoušku vykonávají sestry před oborovou atestační komisí, kterou zřizuje ministerstvo. „Úspěšným ukončením specializačního vzdělávání atestační zkouškou získává zdravotnický pracovník specializovanou způsobilost k výkonu specializovaných činností příslušného zdravotnického povolání“ (zákon 96/2004 sb. v platném znění).

Prvním analyzovaným příkladem postgraduálního vzdělávání sester v nemocnici Český Krumlov a.s. je vzdělávání sestry, jež nastoupila do nemocnice s absolvovanou Vyšší odbornou školou. Jelikož ale pracuje na jednotce intenzivní péče na interním oddělení, bylo nutné, aby absolvovala specializační studium v oboru Anesteziologie a intenzivní péče (ARIP).

Nejdříve se tedy sestra musela domluvit s vedením nemocnice, zda jí bude nástavbové studium umožněno. Stejně jako u lékařů, i zde je podmínkou povolení ke studiu ze strany nemocnice podpis Smlouvy o prohlubování kvalifikace podle paragrafu 231 zákona č. 262/2006 sb. v platném znění (zákoník práce).

Analyzovaná sestra věnovala specializačnímu vzdělávání celkem 54 dní a to rozloženě ve třech letech. Během těchto tří let za ní nemocnice zaplatila 38.315,- Kč na poplatcích za všechny školicí akce. V tabulce níže je podrobně rozepsáno, jaké peněžní prostředky musela nemocnice vynaložit během oněch 54 dní.

Tabulka 7: Konkrétní hodnoty za roky 2012 - 2014

	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Počet dní celkem	1	34	19
Náhrada mzdy celkem	950,-	32.370,-	18.715,-
Odvody celkem	323,-	3.064,-	6.363,-
Cestovné + ubytování celkem	124,-	11.005,-	3.154,-
Σ	1.397,-	46.439,-	28.232,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

Tabulka číslo 8 zobrazuje celkové shrnutí nákladů. 54 dní specializačního vzdělávání v oboru ARIP vyšlo nemocnici na celkové náklady 114.383,- Kč.

Tabulka 8: Celkové náklady na školicí akce

<i>Celkové náklady na školicí akce</i>	
Počet dní celkem	54
Náhrada mzdy celkem	52.035,-
Odvody celkem	9.750,-
Cestovné + ubytování celkem	14.283,-
Náklady za stáže	38.315,-
Náklady celkem Σ	114.383,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

Druhým analyzovaným příkladem vzdělávání je specializační vzdělávání sestry v oboru perioperační péče. Stejně jako v prvním příkladě podepsala sestra Smlouvu o prohlubování kvalifikace se zaměstnavatelem.

Setra věnovala školicím akcím celkem 49 dní. Za tyto akce vynaložila nemocnice náklady ve výši 28.570,- Kč. Následná tabulka uvádí, kolik peněz vynaložila nemocnice za oněch 49 studijních dní na mzdy, odvody a cestovné.

Tabulka 9: Konkrétní hodnoty za roky 2011 – 2013

	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Počet dní celkem	20	28	1
Náhrada mzdy celkem	15.946,-	23.464,-	860,-
Odvody celkem	5.422,-	7.978,-	292,-
Cestovné + ubytování celkem	4.966,-	11.696,-	1.430,-
Σ	26.334,-	43.138,-	2.582,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

V tabulce číslo 10 je celkové shrnutí dní a nákladů. Postgraduální vzdělávání sestry v oboru perioperační péče vyšlo nemocnici na celkové náklady ve výši 100.624,- korun.

Tabulka 10: Celkové náklady na školicí akce

<i>Celkové náklady na školicí akce</i>	
Počet dní celkem	49
Náhrada mzdy celkem	40.270,-
Odvody celkem	13.692,-
Cestovné + ubytování celkem	18.092,-
Náklady za stáže	28.570,-
Náklady celkem Σ	100.624,-

Zdroj: Vlastní. (2015).

Kontinuální vzdělávání

Celoživotnímu vzdělávání sester se věnují později.

4.4 Vzdělávání nařízené zaměstnavatelem

Každý zaměstnavatel má právo nařídit svým zaměstnancům, aby se zúčastnili určitých školení či kurzů. Nemocnice Český Krumlov se rozhodla využívat tohoto práva, a tak na základě vnitřních směrnic každoročně vzniká plán výcviku pro zdravotnické pracovníky, který je plánován podle platných vyhlášek a s ohledem na provoz nemocnice. Jakmile je tento plán vytvořen a schválen, vejde v platnost a všichni zdravotničtí pracovníci mají povinnost se daných výcviků zúčastnit.

V nemocnici Český Krumlov vzniká plán výcviku zdravotnických pracovníků každý rok. Tento plán vytváří hlavní sestra a to vždy na konci předcházejícího roku. Každý plán je tvořen specificky, podle potřeb nemocnice a možností jednotlivých oddělení.

Samozřejmě, že ne všichni zdravotničtí pracovníci se vždy účastní všech kurzů. Provoz neumožňuje absenci více pracovníků na jednom pracovišti a naplánovat se musí vždy více termínů. Zaměstnanci se těchto školení zúčastňují většinou mimo rozepsané služby, ale jelikož se jedná o školení nařízené zaměstnavatelem, je jim tato doba započítávána do pracovní doby. Občas jsou naplánovány specifické kurzy, kterých se zúčastňují jen vybraní zdravotníci.

Směrnicemi zaměstnavatele jsou stanoveny i školení pro ostatní nezdravotnické pracovníky nemocnice. Jedná se o pravidelné školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále o požární školení, školení o nakládání s odpady a infekčním materiálem a školení o zacházení s chemickými látkami.

Plán výcviků pro rok 2015 byl vytvořen 15. 12. 2014 (viz příloha č. 4). Plán obsahuje:

- název kurzu,
- měsíc, ve kterém kurzy probíhají,
- způsob, jakým kurz probíhá,
- datum, kdy kurz probíhá (jelikož některé kurzy jsou povinné pro všechny pracovníky, je kurz rozšířen na více dní)
- a odpovědnou osobu, která kurz vede.

Pod plánem je poté datum vypracování a podpisy předsedy představenstva a místopředsedy představenstva.

Pro tento rok jsou naplánována tyto školení: Transfusní školení, Moderní způsoby hojení ran, Kurz radiační ochrany, Hygienické zabezpečení rukou, Nakládání s odpady a infekčním materiálem, Zacházení s chemickými látkami, Zásady prevence nemocničních nákaz a Desatero zacházení s osobami se zdravotním postižením.

Transfusní školení – školení je určené pouze pro lékaře. Provádí ho jmenovaný transfusní lékař českokrumlovské nemocnice. Školení je pořádáno 3x v daném měsíci, z důvodu vystřídání všech lékařů na školení. Trvá přibližně jednu hodinu, během které jsou účastníci obeznámeni o základním vyšetření v transfuzním lékařství, imunohematologii, krevních skupinách, HLA systému a separačních a eliminačních metodách.

Moderní způsoby hojení ran – toto školení je určené pro všechny lékařské i nelékařské zdravotnické pracovníky. Z důvodu vystřídání všech zdravotnických pracovníků na školení, probíhá 5x v daném měsíci. Školení provádí externí specialista a trvá přibližně jednu hodinu. Účastníci jsou zde proškoleni ve zhodnocení rány a její následné léčbě. Dále jsou účastníkům předvedeny nové materiály, přípravky a způsoby při hojení ran.

Kurz radiační ochrany – jedná se o kurz, kterého se zúčastní jen vybraní lékaři, kteří při své práci přijdou do kontaktu s ionizujícím zářením. Kurz probíhá v Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ) v Praze a probíhá ve dvou dnech, během kterých se účastníci dozvědí vše o systému, požadavcích a odpovědnosti aplikujících odborníků při zajišťování podmínek radiační ochrany při využívání ionizujícího záření k lékařskému ozáření.

Hygienické zabezpečení rukou – školení se týká celého zdravotnického personálu. Zajišťuje ho hlavní sestra nemocnice. Účastníkům je nejdříve teoreticky vysvětleno, jak má správná hygiena rukou probíhat a následně je jim to i předvedeno.

Nakládání s odpady a infekčním materiálem – jedná se o školení, které probíhá každý rok. Školení je povinné pro všechny lékařské i nelékařské zdravotnické pracovníky. Aby mohli školením projít všichni zaměstnanci, je pořádáno 5x v daném měsíci a každý pracovník si vybere datum, který mu vyhovuje. Školení trvá přibližně 45 minut. Během této doby se zaměstnanci od externího školitele dozví, jak správně zacházet a likvidovat odpad a infekční materiál.

Zacházení s chemickými látkami – toto školení se koná každý rok. Povinnost účastnit se mají opět všichni lékařští a nelékařští zdravotničtí pracovníci. Školení navazuje na školení o Nakládání s odpady a chemickými látkami, a proto probíhá ve stejných datech. Trvá přibližně 45 minut, během kterých externí školitel poučí pracovníky, jak správně zacházet s chemickými látkami, jak je ukládat a jak likvidovat.

Zásady prevence nemocničních nákaz – toto školení je pořádáno pro všechny zdravotnické pracovníky. Je uspořádáno 3x v daném měsíci, z důvodu vystřídaní všech zdravotnických pracovníků. Přibližná délka školení je jedna hodina a provádí ho ústavní hygienik českokrumlovské nemocnice. Účastníci jsou proškoleni o tom, co to nemocniční nákazy jsou, jak se přenášejí a jak má vypadat správná prevence.

Desatero zacházení s osobami se zdravotním postižením – školení probíhá zvlášť pro lékaře a zvlášť pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Školení lékařů zajišťuje Česká lékařská komora (ČLK), školení pro nelékařské zdravotnické pracovníky Česká asociace sester (ČAS). Školení je povinné pro všechny lékaře a nelékařské zdravotnické pracovníky. Účastníci jsou proškoleni v oblastech komunikace se zdravotně postiženými a v základech psychologie.

4.5 Další vzdělávání

Všichni zdravotničtí pracovníci mají ze zákona povinnost celoživotně se vzdělávat. Zákon jim ale nestanovuje, které kurzy musí absolvovat. Takže zdravotnický pracovník musí povinně absolvovat různé kurzy, ale je již zcela na něm, které si vybere.

„Celoživotní vzdělávání v medicíně má své tradice (lf1.cuni.cz, 2015), různé úrovně, podoby i charakter. Je potřebou i podmínkou kvalitního výkonu lékařského či zdravotnického povolání. Existuje velmi široká nabídka krátkodobých i dlouhodobých vzdělávacích akcí, které nabízí řada vzdělávacích a profesních organizací, zdravotnických zařízení, farmaceutických firem aj. Toto vzdělávání by mělo vést k seberození, zlepšování výkonu práce, neustálému doplňování nových poznatků, ale i možnosti jejich uplatnění, a tím ke zkvalitnění poskytované zdravotní péče“ (lf1.cuni.cz, 2015).

4.5.1 Další vzdělávání lékařů

„Lékaři mají povinnost se účastnit tohoto vzdělávání v pětiletých cyklech (csvs.cz, 2015) a shromažďovat kredity udělované za účast do kreditního systému, který stanovila Česká lékařská komora. V oblasti celoživotního lékařského vzdělávání je nyní velmi široká nabídka, zejména krátkodobých vzdělávacích akcí (včetně víkendových a večerních akcí mimo pracovní dobu lékaře), které nabízejí vedle Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví také Česká lékařská společnost Jana Evangelisty Purkyně, Česká lékařská komora, lékařské fakulty, fakultní nemocnice a další zdravotnická zařízení, ale i farmaceutické firmy a soukromé agentury.

Do celoživotního vzdělávání jsou zahrnuty různé vzdělávací aktivity, od organizovaných akcí (kurzy, workshopy, semináře, stáže, klinické dny, mezinárodní kongresy, konference) až po ohodnocení publikační a přednáškové činnosti a samostatného studia odborných časopisů a literatury. Jde však o to, aby nešlo jen o formální účast lékařů na vzdělávání, ale aby lékaři sami byli motivováni k sebevzdělávání a na základě své účasti si zvyšovali klinickou kompetenci a zlepšovali vlastní praxi“ (csvs.cz, 2015).

Kreditový systém

Všichni lékaři v nemocnici Český Krumlov mají povinnost během své lékařské praxe získávat kredity. Tyto kredity mohou získat dle zákona 95/2004 sb. v platném znění samostatným studiem odborné literatury, účastí na kurzu, školicí akci, seminářích, odborných a vědeckých konferencích a kongresech v České republice a v zahraničí. Dále mohou lékaři získat kredity absolvováním klinické stáže v akreditovaném zařízení v České republice nebo v obdobných zařízeních v zahraničí, účastí na odborně vědeckých aktivitách, publikační a pedagogickou činností a vědecko-výzkumnou činností.

Existuje tzv. Stavovský předpis č. 16 České lékařské komory, který detailně popisuje systém celoživotního vzdělávání lékařů. Kromě jiného je zde uvedeno, že každá vzdělávací akce musí trvat minimálně dvě vyučovací hodiny, přičemž za jednu vyučovací hodinu se považuje 45 minut.

Počet získání kreditů je omezen denním limitem šesti kreditů, což je možno získat absolvováním jednorázového semináře, který může trvat od dvou do šesti vyučovacích

hodin. Právě za absolvování jedné této vyučovací hodiny získá lékař jeden kredit (Stavovský předpis č. 16).

Obrázek číslo 8 uvádí, kolik kreditů je možné získat za jednotlivé akce a jaký je možný zisk kreditů za jeden rok a za pět let.

Obrázek 8: Tabulka možností získání kreditů

Název akce	Počet kreditů za akci	Možný počet kreditů za rok	Možný počet kreditů za 5 let
regionální semináře	4	40	200
Jarní interaktivní konference SVL	16	16	80
Výroční konference SVL	16	16	80
autodidaktické testy v časopisu	2	20	100
E - learning	2-4	až 120-240	120-240

Zdroj: Tabulka možností získání kreditů. *Practicus* [on-line]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://web.practicus.eu/sites/cz/Documents/Practicus-2011-07/6-SVL-informuje.pdf>

Průkaz odbornosti (index)

„Průkaz odbornosti je dokument (zákon č. 95/2004 sb. v platném znění), který obsahuje průběžné záznamy o:

- druhu a délce absolvované odborné praxe,
- zápisu do specializačního vzdělávání a průběhu tohoto vzdělávání
- vykonání atestačních zkoušek,
- doškolení podle §6, 9 a 12,
- absolvování akcí v rámci celoživotního vzdělávání.

Záznamy do průkazu odbornosti o:

- odborné praxi a o výkonu povolání na pracovišti provádějí zaměstnavatelé,
- zařazení do specializačního vzdělávání provádí ministerstvo,
- výsledku vykonané atestační zkoušky provádí předseda atestační komise nebo jím pověřený člen atestační komise,
- účasti na vzdělávacích akcích provádějí její pořadatelé,
- doškolení při přerušení výkonu zdravotnického povolání provádí zdravotnické zařízení, v němž doškolení probíhalo.

Průkaz odbornosti vydá lékaři ministerstvo na základě jeho žádosti“ (zákon 95/2004 sb. v platném znění).

Analýzou bylo zjištěno, že každý českokrumlovský lékař vlastní průkaz odbornosti. Ve Stavovském předpisu č. 16 České lékařské komory se píše, že účast lékaře na vzdělávacích akcích mu bude potvrzena právě v indexu anebo mu bude vydán Certifikát či písemný doklad o počtu získaných kreditů. Toto potvrzení musí udělit pořadatel vzdělávací akce.

Potvrzení, Certifikát či písemný doklad o počtu získaných kreditů musí obsahovat titul, jméno a příjmení účastníka, dále název a rozsah akce – zda se jedná o certifikovanou akci či akci hodnocenou kredity a kolik kreditů se za absolvování získá, název pořadatele a jméno a příjmení odborných garantů programu, evidenční číslo z Centrálního registru akcí celoživotního vzdělávání lékařů a znak České lékařské komory a výrazné označení, že vzdělávací akce byla pořádána v rámci celoživotního vzdělávání lékařů dle Stavovského předpisu.

Diplom celoživotního vzdělávání

Diplom celoživotního vzdělávání je dokument, který dokazuje, že se lékař během své praxe neustále vzdělává. Každý lékař si může zažádat o vydání tohoto diplomu. Diplom se vydává na základě předložení žádosti lékaře o vydání Diplomu CV a dokladech o účasti na vzdělávacích akcích. Tyto doklady nesmějí být starší pěti let.

Diplom je vydán lékaři, který splní podmínky Stavovského předpisu č. 16 České lékařské komory. Do 31. 12. 2012 bylo podmínkou pro obdržení Diplomu CV získání 10 kreditů za jeden rok a celkem 50 kreditů za pět let. Od 1. 1. 2013 se podmínky zpřísnily a pro obdržení Diplomu CV je potřeba získat 30 kreditů za jeden rok a celkově 150 kreditů za pět let.

Platnost Diplomu CV je pět let od data vydání. Diplom CV je jakýmsi osvědčením o skutečném aktivním přístupu lékaře k celoživotnímu vzdělávání. Všechny tyto Diplomy vydané v rámci Evropské unie jsou rovnocenné. V nemocnici v Českém Krumlově má tento diplom zhruba polovina lékařů.

4.5.2 Další vzdělávání sester

Sestry v českokrumlovské nemocnici mají povinnost se celoživotně vzdělávat. V zákonu 96/2004 sb. v platném znění se za celoživotní vzdělávání považuje „průběžné obnovování, zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků v příslušném oboru v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky“ (zákon 96/2004 sb. v platném znění).

„Formy celoživotního vzdělávání jsou:

- specializační vzdělávání navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání pro zdravotnického pracovníka,
- certifikované kurzy,
- odborné stáže v akreditovaných zařízeních,
- účast na školicích akcích, odborných konferencích, kongresech nebo sympoziích,
- publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost, kromě činnosti, která je předmětem výkonu povolání na základě pracovního poměru nebo obdobného pracovního vztahu, nebo
- samostatné studium odborné literatury“ (zákon 96/2004 s. v platném znění).

Kreditový systém

Stejně jako lékaři i českokrumlovské sestry musejí získávat během své praxe kredity. Kredity mohou získat absolvováním různých forem celoživotního vzdělávání, které jsou uvedeny výše. Ve vyhlášce MZČR č. 321/2008 sb. v platném znění je přesně rozepsáno, kolik kreditů je možné získat za absolvování různých forem vzdělávání.

Průkaz odbornosti (index)

Jedná se o stejný dokument, jako u lékařů. Analýzou bylo zjištěno, že každá sestra v nemocnici vlastní průkaz odbornosti, do kterého se jí zaznamenává: „druh a délka získaného vzdělání a vykonaných zkoušek, průběh celoživotního vzdělávání a druh a délka vykonávané činnosti při výkonu povolání zdravotnických pracovníků“ (zákon 96/2004 sb. v platném znění).

Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu (registrace)

Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu je dokument, díky kterému mohou sestry vykonávat povolání bez odborného dohledu. Osvědčení se vydává na základě písemné žádosti sestry.

Toto osvědčení získají sestry automaticky absolvováním vysoké či vyšší odborné školy anebo po třech letech praxe a získání čtyřiceti kreditů. Registrace se vydává na dobu deseti let. Během těchto deseti let musejí sestry získat čtyřicet kreditů, aby jim byla registrace prodloužena. Všechny sestry v nemocnici musejí vlastnit toto osvědčení.

4.6 Diskuse a návrh rámcových změn

Cílem této práce je analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, analýza nákladů na vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Jak z práce vyplývá, systém vzdělávání lékařů a zdravotních sester v nemocnici Český Krumlov a.s. je velmi složitý. Jedná se o dlouhý a náročný proces. Vzdělávání je započaté pregraduálním, tedy základním vzděláním. V případě lékaře se jedná o vystudování šestiletého oboru všeobecného lékařství na vysoké škole. Zdravotní sestra musí vystudovat vyšší odbornou školu případně vysokou školu v oboru všeobecná sestra.

Tímto ale pro zdravotnické pracovníky vzdělávací proces nekončí. Aby mohly zdravotní sestry pracovat na jednotlivých odděleních v nemocnici, musejí absolvovat postgraduální čili specializační vzdělávání. Stejně tomu je i u lékařů. Ti také musejí projít zdoluhavým procesem specializačního vzdělávání, aby mohli vykonávat samostatnou lékařskou péči bez odborného dohledu. Toto vzdělávání probíhá při výkonu profese, takže pro lékaře i sestry je to velmi náročný proces, který může trvat i několik let.

Poslední a zároveň nejdelší proces vzdělávání je další neboli celoživotní vzdělávání. Jedná se o vzdělávání, které probíhá během celého jejich profesního života. Vzdělání probíhá, stejně jako postgraduální, také při práci a to díky navštěvování různých kurzů, kongresů, publikováním, přednášením apod. Toto vzdělávání je ještě ztíženo tím, že sestry i lékaři mají nastaveny limity získání kreditů, které musejí plnit.

S takovýmto náročným a zdoluhavým procesem je samozřejmě spojeno mnoho nákladů. S pregraduálním vzděláváním nemá nemocnice žádné náklady, ale zbylá vzdělávání jsou pro nemocnici velice finančně náročná. Jak vyplývá z analyzovaných příkladů, postgraduální vzdělávání je velmi drahé. Specializační vzdělávání sester se šplhá do desítek až stovek tisíc korun. U lékařů jsou náklady ještě mnohem vyšší, pohybují se v řádech statisíců až milionů korun. Nemocnice však specializované pracovníky potřebuje, a tak s nimi uzavírá smlouvy o prohlubování kvalifikace, kdy nemocnice zaplatí vzdělávání a lékař či sestra se zaváží, že budou v nemocnici pracovat minimálně pět let.

Přestože se jedná o vysoké náklady, nemocnici se vyplácí vynaložit je. Pokud by nemocnice neuzavřela s lékaři či sestrami smlouvu o prohlubování kvalifikace a vzdělávání jim nezaplatila, neměla by dostatek kvalifikovaných pracovníků a musela by přijmout již specializované lékaře a sestry. Za prvé by nemocnice měla problém vůbec takové lékaře či sestry sehnat a za druhé specializovaní pracovníci mají vyšší nároky na mzdu, obzvláště to platí u lékařů. Čím vyšší specializace a delší praxe, tím větší plat lékař většinou požaduje.

S vysokými náklady vyvstává otázka, zda je vůbec takovéto vzdělávání potřebné. Dle mého názoru je vzdělávání v nemocnici naprosto nezbytné a to jak specializační, tak i celoživotní. Bez specializačního vzdělávání by byly všechny sestry jen všeobecnými sestrami, a tak by nemohly pracovat na specializovaných pracovištích. U lékařů je to naprosto stejné. Bez atestací by nemohli pracovat samostatně, museli by pracovat pod dohledem jiného (specializovaného) lékaře. Tím by samozřejmě byl ohrožen chod celé nemocnice.

Co se týče celoživotního vzdělávání, myslím si, že se jedná o velmi důležitou složku. V dnešní době pokroků se neustále vyvíjí nové metody léčby, nové přístroje, vznikají nové komunikační metody apod. Je proto velmi důležité, aby lékaři i sestry drželi krok s dobou, znali nové metody a postupy a rozvíjeli své schopnosti a dovednosti. A právě k tomu slouží ono celoživotní vzdělávání. Jedná se o jakousi záruku, že zdravotníci aktivně přistupují ke svému zaměstnání a mají snahu být neustále lepšími.

V každém podniku, i v nemocnici v Českém Krumlově, mají nedostatky, které by měly odstranit. Během analýzy systému vzdělávání byly zjištěny některé problémy.

Nedostatek byl zjištěn při analýze systému vzdělávání nařízeného zaměstnavatelem. Konkrétně při analýze tvorby plánu vzdělávání. Plán vzdělávání vytváří hlavní sestra a plán je tvořen hromadně pro všechny lékařské i nelékařské pracovníky.

U nelékařských pracovníků, zde je vše v naprostém pořádku. Tyto pracovníky hlavní sestra řídí a díky vysokoškolskému vzdělání v oboru všeobecná sestra ví, v čem by se pracovníci měli školit a co je pro ně potřebné a důležité.

U skupiny lékařů plán vzdělávání tvoří hlavní sestra. Lékaře řídí místopředseda představenstva, který je zároveň primářem interního oddělení a zároveň nadřízeným lékařů. Plán vzdělávání pro lékaře by tedy měl zpracovávat on. Jelikož je sám lékařem, ví lépe, než hlavní sestra, jaké kurzy jsou pro lékaře vhodné a jaké jsou naopak zbytečné.

Navrhuji, aby se povinnost a odpovědnost za plán vzdělávání lékařů přesunula na místopředsedu představenstva

Dále navrhuji, aby místopředseda představenstva na konci každého roku vybral, které kurzy povinně všichni lékaři absolvují, případně vybral kurzy pro jednotlivce a tento výběr předal hlavní sestře. Ta poté na základě dodaných informací a vlastních vybraných kurzů může zpracovat plán vzdělávání, kterým se další rok nemocnice bude řídit.

Další závažný problém, se týká celoživotního vzdělávání. Jedná se o absolvování různých kurzů, stáží apod. Zaměstnanci si sami vybírají kurzy dle jejich uvážení. Aby však mohli podstoupit toto vzdělávání, musí mít povolení od nemocnice. Analýzou bylo zjištěno, že v českokrumlovské nemocnici to funguje tak, že lékař či sestra si vyberou určitý typ kurzu, který chtějí absolvovat, vyplní žádost a odnesou ji na oddělení pro vzdělávání. Toto oddělení žádost převezme a předá ji předsedovi představenstva, který ji dle svého uvážení schválí nebo neschválí.

Z organizační struktury ale jasně vyplývá, že zdravotní sestry podléhají vrchní sestře a všechny vrchní sestry řídí hlavní sestra. Lékaře řídí místopředseda představenstva (primář interního oddělení). Z toho vyplývá, že pokud zaměstnanci nosí svoji žádost přímo na oddělení pro vzdělávání, obcházejí své nadřízené.

Proto navrhuji, aby sestry nosily vyplněnou žádost vrchní sestře, která je jim nadřízená, ta, pokud uzná zvolený kurz za vhodně vybraný, předá žádost hlavní sestře a ta ji poté předá předsedovi představenstva, který žádost schválí či nikoliv.

Dále navrhuji, aby lékaři své žádosti předávali primářům jednotlivých oddělení a ti by žádost měli postoupit místopředsedovi představenstva, který společně s předsedou představenstva o žádosti rozhodne.

Nemocnici Český Krumlov a.s. bych doporučila, aby se zaměřila převážně na formální stránku administrativy týkající se vzdělávání, konkrétně na podávání žádostí ke vzdělávání a systém schvalování těchto žádostí.

Řešením by mohlo být vydání směrnice týkající se této činnosti a následné proškolení zaměstnanců o tom, jak by měl postup podávání žádostí vypadat a kontrolovat dodržování těchto postupů.

Diplomová práce je zaměřena na systém vzdělávání pracovníků v nemocnici v Českém Krumlově. Při zpracování byly zjištěny nedostatky, avšak z analýz vyplynulo, že vzdělávání v nemocnici je na dobré úrovni. Zaměstnanci mají zájem o zvyšování svých vědomostí, schopností a dovedností a zaměstnavatel je v této činnosti podporuje.

5 Závěr

V dnešní době by si každá firma měla uvědomit, že základním stavebním článkem existence celé organizace je lidský kapitál. Pokud si to společnost neuvědomuje, může jí hrozit zánik. Zaměstnanci jsou ti, kteří firmu reprezentují a utvářejí celkový obraz společnosti.

Řídit a rozvíjet lidský kapitál v organizaci je tedy velice důležité. Pomocí systémového vzdělávání mohou organizace plně rozvíjet schopnosti a dovednosti zaměstnanců a tím napomáhat uskutečňování cílů organizace.

Vzdělávání ve zdravotnictví je neustále se opakující proces. S vývojem techniky se také vyvíjejí nové metody a postupy, a proto je nezbytné, aby se lékaři i ostatní zdravotničtí pracovníci neustále vzdělávali. V důsledku toho se ve zdravotnictví uplatňuje další neboli celoživotní vzdělávání.

Celoživotní vzdělávání je proces, který trvá po celou dobu aktivního pracovního života zaměstnance. Pracovníci ve zdravotnictví mají povinnost aktivně se účastnit různých kurzů, stáží apod. a neustále tak rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Jen díky aktivnímu vzdělávání mohou jít lékaři i ostatní zaměstnanci s dobou a v praxi aplikovat nejnovější trendy a být tak konkurenceschopnou organizací.

Kvalitní vzdělávání samozřejmě vyžaduje vysoké investice. Ve zdravotnictví jsou ale tyto investice nezbytné. Bez dobře vzdělaných zdravotníků by nemocnice nemohla fungovat. Jedná se tedy o investice do budoucna, jelikož vzdělání a dobří zdravotníci si rychle získají důvěru lidí a ti jsou přínosem peněžních zdrojů.

Systém vzdělávání zaměstnanců v Nemocnici Český Krumlov a.s. je nezbytnou součástí fungování organizace. Systém je velmi podporován zaměstnavatelem, který i přes vysoké náklady vidí dobrý potenciál této činnosti. Nemocnice má zájem být lepší a díky dobrému systému vzdělávání může i nadále být vysoce konkurenční organizací.

Summary

Nowadays every company should be aware that the basic building article existence of the organization is human capital. If it company does not realize that threatens extinction. Employees are those who represent company and create the overall image of the company.

Manage and develop human capital in the organization is very important. By means of the system of education can organizations fully develop abilities and skills of employees and thus help in realization of the objectives of the organization.

Education in Medicine is a constantly recurring process. With the development of technology is also developing new methods and procedures and therefore it is necessary that doctors and other health professionals are continually educate. Consequently, in healthcare is applying lifelong education.

Lifelong learning is a process that lasts throughout the active working life of employees. Healthcare professionals have an obligation to actively participate in various courses, internships, etc. and so constantly develop their skills and abilities. Through active learning can doctors and other staff go with the times and applied the latest trends at practice and be competitive organizations.

Quality education obviously requires high investments. In health care are these investments necessary. Without a well-educated medical professionals couldn't hospital function. This is an investment to the future because an educated and good medics quickly gain people's trust and they are benefits of cash resources.

Employee education system at the Hospital of Czech Krumlov is a necessary part of the functioning of the organization. The system is heavily supported by the employer, which despite the high cost sees good potential this activity. The hospital has an interest to be better and thanks to a good education system can continue to be highly competitive organizations.

Klíčová slova

Vzdělávání, učení, rozvoj, lidské zdroje, pracovní schopnosti, metody vzdělávání, náklady

Keywords

Education, learning, development, human resources, working abilities, education methods, cost

Seznam literatury

- [1] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London, England: Kogan Page.
- [2] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10th ed.). Praha, Czechia: Grada.
- [3] Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Startegický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha, Czechia: Grada.
- [4] Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha, Czechia: Grada.
- [5] Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: Vedení lidí v praxi*. Praha, Czechia: Grada.
- [6] Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Czechia: Grada.
- [7] Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha, Czechia: Grada.
- [8] Koubek, J. (1998). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (2nd ed.). Praha, Czechia: Management Press.
- [9] Kutnohorská, J. (2010). *Historie ošetřovatelství*. Praha, Czechia: Grada.
- [10] Malach, A. (2004). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha, Czechia: Grada.
- [11] Miloslav, S. (2010). *Podniková ekonomika* (5th ed.). Praha, Czechia: C H Beck.
- [12] Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele* (2nd ed.). Praha, Czechia: Grada.
- [13] Plevlová, I., & kol. (2012). *Management v ošetřovatelství*. Praha, Czechia: Grada.
- [14] Price, A. (2011). *Human Resource Management* (4th ed.). Hampshire, England: Cengage Learning EMEA.
- [15] Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha, Czechia: Grada.
- [16] Redman, T. & Wilkinson, A. (2008). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases* (3rd ed.). Harlow, England: Pearson Education.

- [17] Rosemary, H. (2005). *Learning and Development* (4th ed.). London, England: CIPD.
- [18] Sharma, S., L. (2009). *Educational Management: A Unified Approach of Education*. New Delhi, India: Global India.
- [19] Srpová, J., Řehoř, V., & kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha, Czechia: Grada.
- [20] Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Czechia: Grada.
- [21] Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Czechia: Grada.
- [22] Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Czechia: Grada.
- [23] Váchal, J., Vochozka, M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Czechia: Grada.
- [24] Veselý, K. (2002). *Přehled dějin zdravotnictví v Českém Krumlově*. Český Krumlov, Czechia: Hotař, Z. & Vlčková, M.
- [25] Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2th ed.). Praha, Czechia: Grada.
- [26] Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha, Czechia: Grada.
- [27] Česká republika. Předpis č. 31/2010 Sb. nařízení vlády o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí.
- [28] Česká republika. Stavovský předpis č. 16 České lékařské komory - systém celoživotního vzdělávání lékařů.
- [29] Česká republika. Zákon č. 95/2004 sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta v platném znění.
- [30] Česká republika. Zákon č. 262/2006 sb. zákoník práce v platném znění.
- [31] Česká republika. Zákon č. 96/2004 sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých

souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) v platném znění.

- [32] Česká Republika. Předpis 321/2008 sb. Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 423/2004 Sb., kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků.
- [33] 1. lékařská fakulta UK. Celoživotní vzdělávání. Dostupné z <http://www.lf1.cuni.cz/celozivotni-vzdelavani-na-1-lf-uk>.
- [34] Býma, S., (2011). Změny v celoživotním vzdělávání lékařů od 1. 1. 2013. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://web.practicus.eu/sites/cz/Documents/Practicus-2011-07/6-SVL-informuje.pdf>.
- [35] Dudek, M. (2000). Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. Dostupné z <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>.
- [36] Krejčíková, J. (2005). Systém celoživotního vzdělávání lékařů v České republice. In *AULA revue pro vysokoškolskou a vědní politiku* 13/03, 2005. Dostupné z <http://www.csvs.cz/aula/clanky/05-2005-3-system-celozivotniho.pdf>.
- [37] Nemocnice Český Krumlov. Logo společnost. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z <http://nemck.cz/index.php/cs/>.
- [38] Nemocnice Český Krumlov. Archivní snímek. [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z <http://nemck.cz/index.php/cs/component/k2/item/136>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah vzdělávání, rozvoje a učení	11
Obrázek 2: Schematický přehled hlavních typů lidských zdrojů	13
Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností	14
Obrázek 4: Cyklus systematického podnikového vzdělávání	17
Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání.....	20
Obrázek 6: Logo společnosti.....	25
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	27
Obrázek 8: Tabulka možností získání kreditů.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Konkrétní místa a ceny odborných stáží.....	30
Tabulka 2: Konkrétní náklady za roky 2012 a 2013.....	31
Tabulka 3: Celkové náklady na atestaci	31
Tabulka 4: Konkrétní místa a ceny odborných stáží.....	32
Tabulka 5: Konkrétní hodnoty za roky 2009 - 2013.....	32
Tabulka 6: Celkové náklady na atestaci	33
Tabulka 7: Konkrétní hodnoty za roky 2012 - 2014.....	36
Tabulka 8: Celkové náklady na školicí akce	36
Tabulka 9: Konkrétní hodnoty za roky 2011 – 2013	37
Tabulka 10: Celkové náklady na školicí akce	37

Seznam příloh

Příloha 1: Všeobecná veřejná nemocnice	58
Příloha 2: Obory specializačního vzdělávání lékařů.....	59
Příloha 3: Obory specializačního vzdělávání sester	61
Příloha 4: Plán výcviku pro rok 2015	62

Přílohy

Příloha 1: Všeobecná veřejná nemocnice



Zdroj: Archivní snímek. *Nemocnice Český Krumlov* [on-line]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://nemck.cz/index.php/cs/component/k2/item/136>

Příloha 2: Obory specializačního vzdělávání lékařů

Obory specializačního vzdělávání	
Alergologie a klinická imunologie	Dětská kardiologie
Anesteziologie a intenzivní medicína	Dětská neurologie
Angiologie	Dětská ORL
Audiologie a foniatrie	Dětská radiologie
Cévní chirurgie	Dětská urologie
Dermatovenerologie	Dětské lékařství
Dětská a dorostová psychiatrie	Diabetologie a endokrinologie
Dětská dermatovenerologie	Gastroenterologie
Dětská gastroenterologie a hepatologie	Geriatric
Dětská chirurgie	Ortopedie
Gynekologie a porodnictví	Otorinolaryngologie
Hematologie a transfúzní lékařství	Paliativní medicína a léčba bolesti
Hrudní chirurgie	Patologie
Hyperbarická medicína a oxygenoterapie	Plastická chirurgie
Chirurgie	Pneumologie a ftizeologie
Infekční lékařství	Pracovní lékařství
Intenzivní medicína	Praktické lékařství pro děti a dorost
Intervenční radiologie	Psychiatrie
Kardiochirurgie	Radiační onkologie
Kardiologie	Radiologie a zobrazovací metody
Klinická biochemie	Rehabilitační a fyzikální medicína
Klinická onkologie	Reprodukční medicína
Korektivní dermatologie	Revmatologie

Lékařská genetika	Soudní lékařství
Lékařská mikrobiologie	Traumatologie
Maxilofaciální chirurgie	Urologie
Návykové nemoci	Vnitřní lékařství
Nefrologie	Všeobecné praktické lékařství
Neonatologie	
Neurochirurgie	
Neurologie	
Neuroradiologie	
Nukleární medicína	
Oftalmologie	

Zdroj: Vlastní. (2015).

Příloha 3: Obory specializačního vzdělávání sester

Obory specializačního vzdělávání	
Intenzivní péče	Ošetrovatelská péče v pediatrii
Intenzivní péče v pediatrii	Ošetrovatelská péče v psychiatrii
Ošetrovatelská péče v chirurgických oborech	Perioperační péče
Ošetrovatelská péče v interních oborech	Perfuziologie

Zdroj: Vlastní. (2015).

Příloha 4: Plán výcviku pro rok 2015

PLÁN VÝCVIKU PRO ZDRAVOTNICKÉ PRACOVNÍKY NA ROK 2015																
Název výcviku	Měsíc												Datum splnění	Výcvik provádí	Výcvik zajišťuje	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Transfusní školení					X									25. 5. 2015		Hlavní sestra
Moderní způsoby hojení ran		X												12. 2. 2015		Hlavní sestra
Kurz radiční ochrany												X		2. - 4. 12. 2015		Hlavní sestra
Hygienické zabezpečení rukou									X					18. 9. 2015		Hlavní sestra
Nakládání s odpady a infekčním materiálem												X		20. 10. 2015		Hlavní sestra
Zacházení s chemickými látkami												X		20. 10. 2015		Hlavní sestra
Zásady prevence nemocných nákaz				X										7. 4. 2015		Hlavní sestra
Desatero zacházení s osobami se zdravotním postižením												X		9. 4. 2015		Hlavní sestra

Vpracovala:

Schválil:

Dne:

Předseda představenstva

Místopředseda představenstva

Zdroj: Vlastní. (2015).