



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

Bakalářská práce

Analýza systému vzdělávání  
zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Marta Vysoká

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marta VYSOKÁ**  
Osobní číslo: **E15471**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Zadávací 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:

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci s návrhy případných změn na zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:..

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza systému vzdělávání zaměstnanců s užitím kvalitativních i kvantitativních metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016).** *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha: Management Press.
- Hroník, F. (2007).** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011).** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.
- Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011).** *Human resource management: nejnovější trendy a postupy.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (22)  
370 05 Česká Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou - 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 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.

V Českých Budějovicích 12. 4. 2018

.....

Marta Vysoká

**Poděkování:**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení a cenné rady. Rovněž děkuji panu Ing. Janu Zárubovi za jeho vstřícné jednání a poskytnutí mnoha cenných informací. V neposlední řadě patří poděkování respondentům výzkumné části práce za ochotu a spolupráci. Také bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě při studiu na této škole podporovali.

# Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled .....	4
2.1 Proces vzdělávání.....	4
2.2 Systém podnikového vzdělávání.....	5
2.3 Systematický přístup ke vzdělávání .....	7
2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání .....	8
2.3.2 Metody a sběr relevantních informací .....	10
2.3.3 Plánování vzdělávání pracovníků a plán vzdělávání.....	11
2.3.4 Realizace vzdělávání zaměstnanců.....	13
2.3.5 Metody vzdělávání .....	13
2.3.5.1 Rozdělení metod podle používání: .....	16
2.3.6 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu .....	19
2.3.6.1 Hodnocení efektivity vzdělávání .....	21
2.4 Rámec české legislativy .....	23
2.4.1 Úprava vzdělávání ve veřejné správě .....	23
3 Výzkum.....	26
3.1 Cíl a metodika .....	26
3.2 Kvalitativní výzkum .....	26
3.2.1 Sběr dat a respondent.....	27
3.3 Kvantitativní výzkum .....	27
3.3.1 Sběr dat a respondenti .....	28
4 Úseky kontaktních pracovišť a organizační struktura pracoviště v Jindřichově Hradci.....	29
4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	30
4.2 Plánování vzdělávacích akcí.....	31
4.2.1 Financování vzdělávání .....	31
4.3 Realizace vzdělávání .....	33
4.3.1 Vzdělávací středisko Úřadu práce České republiky v Písku.....	34
4.3.2 Druhy vzdělávání zaměstnanců na pracovišti v Jindřichově Hradci .....	35
4.4 Hodnocení vzdělávací aktivity .....	36
4.5 Kvalitativní a kvantitativní výzkumy .....	36
4.5.1 Rozhovor s ředitelem kontaktního pracoviště.....	36
4.5.2 Shrnutí rozhovoru .....	41
4.5.3 Dotazník .....	42

4.5.4 Shrnutí dotazníku.....	58
5 Doporučení.....	59
6 Závěr .....	63
7 Summary .....	65
8 Přehled použité literatury .....	66
9 Seznam obrázků .....	68
10 Seznam schémat.....	68
11 Seznam tabulek .....	68
12 Seznam grafů .....	68
13 Seznam příloh .....	68
13 Přílohy.....	70

# 1 Úvod

Cyklus smysluplného vzdělávání je základ pro správně fungující podnik i prevence proti nezaměstnanosti. Pro pracovníky znamená možnost zlepšení pozice na trhu práce, zdravý duševní vývoj a sdílení informací a dovedností se spolupracovníky. Samotný proces vzdělávání souvisí s přijímáním a následným pohlcováním toho co zaměstnanec považuje za významné nebo nezbytné. Základní stavební kameny jsou vlastní motivace jedince, jeho zájem a dovednost instruktora či lektora, který vede vzdělávací aktivitu.

Hlavním cílem bakalářské práce s názvem Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci, je analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci s návrhy případných změn na zlepšení tohoto systému. V teoretické části je představen vzdělávací systém Kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky v Jindřichově Hradci. Zaměstnanci tohoto pracoviště sice jsou systematicky vzdělávání, aby docházelo k profesnímu růstu a prohlubování dovedností, přesto lze nalézt kroky pro nová zlepšení. Většina pracovníků na úřadu je často stavěna do prostředí, kdy přichází do kontaktu s lidmi v nepříznivé životní situaci. Proto i z důvodů popsaných výše je velice potřebné klást důraz na vzdělávání pracovníků právě ve vybrané organizaci. Úředník, jenž se rozvíjí a vzdělává v kariéřním i osobním životě, je schopen lépe vykonávat požadavky, které jsou kladeny na jeho pracovní pozici. Na základě kvantitativní výzkumné metody, konkrétně dotazníkového šetření, je zjištěn postoj zaměstnanců kontaktního pracoviště k vzdělávacím aktivitám, motivaci a k možnému finančnímu spolupodílení na jejich vzdělávání. Zkušenosti respondentů se staly základem pro posouzení a navržení možných kroků ke zlepšení. Při zpracování práce je čerpáno hlavně z odborné literatury, internetových stránek, rozhovorů s pracovníky a hlavně ředitelem organizace. Pro závěrečné vyhodnocení zjištěných dat se použily grafy s popisy a zhodnocení současného stavu vzdělávání a následné navržení eventuálního zlepšení.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Proces vzdělávání

Hroník (2007) definuje proces vzdělávání a rozvoj pracovníků především jejich organizovaným učením. Přičemž jsou vzdělávací aktivity a rozvojové plány v organizaci ohraničeny začátkem a koncem a postupuje se systematicky.

Výcvik a odborné vzdělávání zaměstnanců představuje trvalý proces rozvoje pracovníků a příležitost k uskutečňování identifikace potřeb vzdělání, jako je plánování, realizace a následné vyhodnocení účinnosti vzdělávacích programů. Základním cílem vzdělávání v podniku je dosažení užitečné výhody v naplňování jejích cílů. Provádí se nejprve zhodnocením lidí, které organizace zaměstnává a následně investováním do jejich vzdělání za podpory nejlepšího využití schopností pracovníků dle Armstronga (2002).

Za účinný průběh zvyšování růstu organizace se považuje vzdělávání, protože správné uplatnění klíčových znalostí a dovedností vede k prosperitě firmy. Je tedy nezbytné věnovat se navýšení kvalifikace pomocí vzdělávání. Následně modelovat další vzdělávací metody a postupy společně s pravidelným hodnocením. Rozvoj zaměstnanců představuje pro podnik investice do budoucnosti a nikoli náklady, jak uvádí Vodák & Kuchaříková (2011).

Procesu vzdělávání věnoval mnoho úsilí i Tomáš Baťa. V jeho organizacích vytvořil filozofii, že práce je příležitost k učení a pomoci ostatním lidem. Tím se jeho závody proměnily v místo, kde se každý mohl vzdělávat, jak uznal za vhodné. Následně se toto vědění proměnilo v peníze, jelikož za něho byli zákazníci ochotni platit. Tím se podpořil smysl, že vzdělávání přináší zisk a je prospěšné pro organizaci i klienty, jak popisuje Baťa (1990).

Podle Koubka (2004) je formování pracovních schopností a vzdělávání celoživotní proces, v němž se stále důležitější stávají organizované vzdělávací aktivity a pohotová příprava na změny. A uvádí: „*Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti.*“

Vzdělávání je proces a skupina aktivit, které cílí na pomoc zaměstnancům absorbovat dovednosti a znalosti podle Buckery & Caple (2004).

## 2.2 Systém podnikového vzdělávání

Koubek (2004) tvrdí, že vzdělávání zaměstnanců je personální a sociální činností, která má významné vazby na ostatní personální činnosti a obsahující převážně tyto základní aktivity:

- a) orientuje se, podle pracovních schopností zaměstnance a měnícím se požadavkům jeho místa,
- b) rozvojem pracovníků se zvyšuje jejich použitelnost i v jiných pracích,
- c) ulehčuje rekvalifikační procesy a doškolování,
- d) utváří osobnost lidí a jejich odbornou kvalifikaci.

Mužík (1999) popisuje kvalifikaci jako rozvoj zaměstnanců podle doby trvání odborné přípravy. Dále uvádí: „*Profesní vzdělávání dospělých je v celosvětovém měřítku významným prostředkem k dosahování hospodářských výsledků.*“ A dále popisuje, že podnikové vzdělávání má pozitivní dopad na rozkvět vztahů na pracovišti, jejich ztotožnění se s podnikem, zvyšování kvalifikace i pracovní výkonnosti.

S tímto tvrzením souhlasí i Bařa (1990), který vytvořil systém podnikového vzdělávání založený na učení od nejjednoduššího, většinou pomocí názorných příkladů, ideálně z praxe. Dále následovaly studie v knihách nebo průzkum konkurence a převedení získaných poznatků do praxe. Celý systém byl založen na potřebách firmy a motivaci pracovníků. Vzdělávací aktivity měly výchovnou funkci a zaměřeny byly na mladé zaměstnance i profesně starší pracovníky.

Koubek (2004) uvádí systém utváření pracovních schopností jedinců, který rozlišuje tři oblasti:

- Oblast všeobecného vzdělání – patří sem základní znalosti pomáhající člověku existovat ve společnosti, tedy sociální rozvoj, na který navazují profesní pracovní schopnosti, tato část je řízena státem.
- Oblast odborného vzdělávání – tato část zahrnuje účast firem na procesu přípravy na povolání vyjma prvního bodu, pomocí následujících forem:
  - 1) základní příprava na povolání – tuto část organizace neovlivní, je postavena na odbornosti studia jedinců dosaženého před nastoupením na pracovní místo,

2) orientace – jde o snížení nežádoucích prostojů v adaptačních cyklech nových zaměstnanců a zprostředkování potřebných informací,

3) doškolení – jedná se o zvýšení kvalifikace pomocí zdokonalení odborného vzdělávání ve sféře působení zaměstnance a přispívá ke konkurenceschopnosti pracovníků,

4) přeškolení – je naopak od doškolení cíleno k získání nových pracovních schopností od dosavadního povolání, ve formě plného přeškolení na budoucí zaměstnání nebo částečného, kde se využívají znalosti z původní profese; zvláštní forma je profesní rehabilitace, jenž slouží k znovuzaražení do původní funkce, většinou za pomoci státní nebo regionální instituce trhu práce.

- Oblast rozvoje – zde je zahrnuto získání širších dovedností, než jaké jsou vyžadovány ve výkonu současného zaměstnání, patří sem i formování osobnosti pro budoucí kariéru.

Belz & Siegrist (2001) v zásadách souhlasí s Koubkem, ale rozdělují vzdělávání jednodušeji do tří kategorií:

- školní – probíhá pomocí stanovených hodnot a norem a je spojeno s výchovou, důraz je kladen na osobní a sociální rozvoj jedince a upevňování kompaktního vzdělávání,
- podnikové – založeno na vzdělávání v konkrétní organizaci, jedná se o vyjádření problému a jeho řešení, vedení k samostatnosti a vlastnímu iniciativnímu myšlení, nesení odpovědnosti za účelem dosažení lepších pracovních výsledků a spolupráce firmy a jedince,
- další vzdělávání – tedy podnikové nebo mimopodnikové aktivity založené především na komunikaci a také spolupráci.

Mužik (1999) popisuje tři možnosti přístupu k systému vzdělávání v podniku:

- 1) Podnik se zaměřuje na odborně kvalifikované zaměstnance a dále je vzdělává jen v nutném minimu.
- 2) Organizace uskutečňuje vzdělávání, pokud jí hrozí finanční postih, tedy pouze tam kde je vzdělávání nařízeno.

3) Podnik se k vzdělávání staví pozitivně, zaobírá se jím a je součástí jeho podnikových činností.

Stýblo (2003) se od ostatních autorů liší tím, že do firemního vzdělávacího systému, zahrnuje i adaptační proces. Vhodně ukazuje na podnikové vzdělávání, které je zde patrné, jelikož se využívají stáže, specializované kurzy a školení a vzdělávání přímo v praxi. Již v této fázi by se měly probírat první kroky a další perspektiva zaměstnance. A proto do systému řadí i kariérové plánování, kdy se hodnotí kariérový cíl pro pracovníka s jeho aktuálním profilem.

## **2.3 Systematický přístup ke vzdělávání**

Podle Hroníka (2007) systematický přístup pomůže organizaci hlavně zpřehledněním mnoha systémů, ale pro zavedení systematickosti je důležité mít přehlednou správně vypracovanou organizační strukturu.

Armstrong (2002) vidí systematické vzdělávání primárně z pohledu, kde je hlavní cíl uspokojení vymezených potřeb, je dopředu plánované a prováděné lidmi, kteří tomu rozumí. Vzdělávání systematickou formou je podle autora založeno na čtyřfázovém modelu:

- Definování potřeb vzdělávání.
- Rozhodnutí o druhu vzdělávání, jenž uspokojí tyto potřeby.
- Využití vhodných a školených lektorů a následná realizace.
- Sledování, vyhodnocení a zjištění efektivnosti vzdělávání.

Oproti tomu Koubek (2004) více zdůrazňuje, že se při systematickém vzdělávání neustále opakuje cyklus vzdělávání. Ten je v principech shodný s Armstrongovým, ale zaměřuje se spíše na zlepšení reakce zaměstnanců v budoucnu a na učení se z předchozích cyklů. S Koubkem souhlasí i Bartoňová (2010), která tvrdí o systematickém přístupu, že je zaměřen na využívání výsledků z předchozích cyklů, čímž dochází k neustálému zdokonalování.

Vodák & Kuchaříčková (2011) uvádějí jako cíl systematického vzdělávání přípravu účastníků na seberealizaci a zásadním zvýšení jejich efektivity. Tímto nárůstem efektivity zaměstnanců se dosáhne definovaných cílů podniku.

Mužík (1999) souhlasí a doplňuje další důvody zavedení systematického přístupu. Kam patří podpora podnikové kultury, průběžný dohled nad schopnostmi zaměstnanců. Jako nevýhody uvádí zneužití, kdy je o promyšlenou a cílenou manipulaci zaměstnanců, pro ilustraci uvádí autor důvody náboženské. Ale i finanční, kdy je personální pracovník zmanipulován pro výběr dražší varianty vzdělávání na úkor vlastního obohacení. Dále vzdělání zaměřené pouze na odborný profil zaměstnance, kdy se nebere v potaz rozvoj osobnosti.

### **2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání**

Tato fáze identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělání pracovníků je podle Koubka (2004) stanovena rozdílem údajů. Přičemž se analyzují znalosti, dovednosti, samotný přístup člověka a porozumění pracovní funkci zaměstnance, které se porovnají s nezbytnostmi pracovního místa a organizace. Tímto rozdílem se určí aktuální požadavky na vzdělávání v organizaci.

Milkovich & Boudreau (2000) popisují, že na základně strategie a filozofie firmy je objevena potřeba rozvoje zaměstnanců.

Podle Vodáka a Kuchařikové (2011) je postup stejný a popisují vzdělávací standard jako schopnost, kterou si pracovník osvojí v průběhu vzdělávání. Přičemž se identifikace potřeb rozděluje na dvě úrovně výkonnosti, první je standardní (optimální) a druhá je současná (reálná) a rozdíl mezi nimi je výkonnostní mezera. Pro snížení výkonnostní mezery slouží proces identifikace vzdělávacích potřeb, který probíhá ve třech etapách.

1) Obsahuje sledování podnikových cílů, strategie a kultury, tyto atributy odrážejí podnikovou kulturu a systém hodnot, podle kterých se vyjadřuje rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem.

2) Následuje analýza úkolů, která obsahuje popis dovedností a znalostí zaměstnanců na daném pracovním místě. Výsledek je informace o potencionální potřebě změny.

3) Třetí etapa je popis a porovnání analýzy osob a jejich individuálních charakteristik s požadavky podniku.

Hroník (2007) popisuje identifikaci mezery v úrovních potřeb organizace a zájmů zaměstnance. První vstup se soustředí na strategie a cíle a jejich realizace. Pro druhý jsou uvedeny metody zaměřené na hodnocení pracovního výkonu a kompetencí:

1) Retrospektivní autofeedback, jenž by se měl opakovat v určitém intervalu, se provádí s časovým odstupem, tato metoda je založena na vybrání rozhodnutí, podle něhož se učiní akce a následně se zhodnotí dopady a skutečné výsledky. Jde především o budoucí skok k rozvoji v hledání zdrojů, ve znalostech a dovednostech.

2) Rozvojový plán, který je založen na vlastní představě zaměstnance, na pojetí jeho nadřazeného a shodě či neshodě očekávání s reálnými výsledky a také odráží hledání budoucích nezbytností v požadavcích dovedností a schopností.

Mužík (2010) uvádí možné cíle, na které se lze zaměřit při analýze. Patří sem rozeznání rozdílů mezi tím, čeho má být dosaženo a jaký je aktuální stav kompetencí pracovníků, navržení konkrétních účastníků a určení vzdělávacích okruhů a forem. A v knize z roku 1998 uvádí, že významným zdrojem je popis pracovního místa.

Na identifikaci jde použít i jednoduché a přesto účinné vyhodnocení situace v podniku. Použitím metody Roberta Mangerema, která nabízí použití následujících pěti otázek s odpovědí ano nebo ne.

Sada pěti otázek na výzkum, čemu se lidé mají učit:

1. Má zaměstnanec představu, co se od něj očekává a jaké je jeho poslání?
2. Ví dotyčný přesný postup svojí práce a chápe práci samotnou, a čím splní náplň práce?
3. Je jedinec zručný natolik, aby práci mohl vykonat?
4. Je poskytnuta dostatečná technická podpora a vybavení pro práci jedince?
5. Bude tento člověk vykonávat práci i v situaci, kdy by na ní závisel jeho život?

Hodnocení je následující, jestliže jsou odpovědi na otázky 1 nebo 2 nebo 3 „ne“, je problém se vzděláváním a výcvikem. Pokud na čtvrtou otázku je opět „ne“ nyní je špatně technické vybavení. Když se na pátou otázku odpoví „ne“ jedná se o problém s motivací zaměstnance. K prvním třem bodům je tedy řešení navrhnout vhodný vzdělávací program a postup jak uvádí Whiteley (1991).

Belcourt & Wright (1998) uvádí důvody k analýze vzdělávacích potřeb. Kam patří samotná podstata, tedy že tento krok tvoří základ pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Z hlediska právního řádu jsou zákonem nařízeny normy, povinnosti a směrnice ve formě přezkoušení u určitých typů profesí, jako například BOZP, nebo školení řidičů. Následně je důležitá z hlediska neustálého zdokonalování a rozvíjení dovedností a v komunikaci. Autoři mají názor, že vzhledem k času, nákladům a přesnosti, jež jsou nutné pro uskutečnění identifikace, většina firem tento krok neprovede.

### **2.3.2 Metody a sběr relevantních informací**

Podle Vodáka a Kuchaříkové (2011) začíná identifikace vzdělávacích potřeb sběrem informací ze zdrojů o stavu výkonu, ve kterém se zaměstnanec nachází a hlavnímu účelu pracovního místa. Pomocí metod:

- Strukturovaný rozhovor, jenž se skládá z předem promyšlených otázek zaměřených na problém. Záměr je zjištění, proč je výkon zaměstnanců neuspokojivý a zjištění názorů a postřehů.
- Pozorování, které obsahuje sledování stylů a dovedností ve výkonu a srovnání s popisem práce a postupy.
- Dotazník je záměrně postavený typ otázek na informace o úkolech, postojích zaměstnanců.
- Postup práce vytvořený zaměstnancem, stanovuje postup práce s úrovněmi náročnosti a důležitosti podle práce, kterou dělá.
- Skupinová diskuze je pohovoření o těžkostech práce jak jednotlivců, tak i týmů, ve kterých se hromadí údaje o specifikách dané práce.

Buckery & Caple (2004) doplňují o film nebo video jenž představují záznam, z kterého lze opakovaně studovat prozkoumávané aktivity. Belcourt & Wright (1998) přidávají legislativu a nové stroje, výrobky a technologie.

Koubek (2004) rozšiřuje identifikaci o první bod a ve dvou posledních souhlasí s předchozími autory. Údaje se podle něho získávají z informačního systému organizace a jedná se o tři skupiny údajů.

### Tři skupiny údajů:

1. Informace o celé organizaci – např. výrobní programy, uspořádání organizace a zdroje.
2. Data o pracovních místech a činnostech – např. popisy pracovních míst, způsob vedení.
3. Údaje o jednotlivých zaměstnancích – např. dokumenty o vzdělání a kvalifikaci, testy.

Po vyhodnocení těchto kroků dojde také podle Koubka (2004) k použití metod, jako jsou analýzy dotazníků, rozhovorů s vedoucími pracovníky a monitorování jednání. A rozšiřuje tyto postupy o analýzy pracovních deníků, další průběžně zaznamenávané údaje v organizaci a hlavně vývojové tendence na území v daném odvětví spolu s pracovně kvalifikační strukturou lidských zdrojů.

Oproti tomu Walters in Armstrong (2002) ještě podrobněji rozdělil zdroje do devíti kategorií. Přičemž jsou hlavní tři skupiny údajů od Koubka, rozděleny tak, že má každý bod svoji kategorii. Ve výsledku zvyšuje zdroje informací o znalost finančního plánu a konzultace s odcházejícími pracovníky.

Armstrong (2002) se přiklání k více podrobnějším metodám, jako například metoda šetření o vzdělávání. U této metody se začíná rozhovory se zaměstnanci, kdy se na základě jejich názoru porozumí jejich potřebě. Pokračuje se hodnocením pracovníků, které může být postaveno na metodách dotazníků.

Z výsledků šetření o vzdělávacích potřebách jsou na základě zjištěných informací vytvořeny podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011) přehledy o potřebách kvalifikace, rozvoje a vzdělávání. Dále je zde vytvořen stručný návrh vzdělávacího programu, který bude rozebrán v části realizace vzdělávání.

### **2.3.3 Plánování vzdělávání pracovníků a plán vzdělávání**

Pokud jsou identifikovány potřeby vzdělávání, dle přechozích návrhů nastává fáze plánování vzdělávání, neboli konkretizace strategie vzdělávání pro následné realizování, jak uvádí Bartoňová (2010)

Podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011) se jedná se o postup vypracování vzdělávacího plánu a materiálů, jenž splní požadavky rozvoje a vzdělání.



### Tvorba vzdělávacího plánu se skládá z těchto fází:

1. Přípravná: obsahuje upřesnění potřeb účastníků a určení cíle vzdělávacího projektu.
2. Realizační: zaměřuje se na vývoj úseků, tvorbu projektu a samotnou realizaci, s důrazem na počáteční fáze formy programu a učení se průběhu.
3. Zdokonalování: představuje hodnocení úseků s ohledem na cíle, navrhuje zlepšení procesů, technik a dalších možností.

S těmito třemi fázemi souhlasí Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996) a popisují, že ve fázi plánování by se nemělo zapomínat na dvě věci. Za prvé na účinnost, která vychází z předpokladů, zda se naplňují vymezené cíle, uplatňují se nabyté dovednosti v praxi a stanovení s jakými metodami se dosahuje učení nejlépe. Za druhé na efektivnost samotného vzdělávání, která se zaměřuje na náklady, čas a předání znalostí.

Obsah zmíněné účinnosti i efektivnosti přibližuje formou vhodně zvolených otázek Koubek (2001). Ten uvádí, že samotný plán vzdělávání pracovníků by měl obsahovat data na tyto otázky: „*Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? - Komu? - Jakým způsobem? - Kým? - Kdy? - Kde? - Za jakou cenu? - Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*“

Na předchozí otázky odpovídá struktura dobrého plánu i podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011). Následují body, na které by měl plán vzdělávání reagovat a obsahovat odpovědi.

- Téma - programy by měly zaměstnance posunout, kvituje se vzdělání, které přesně pasuje konkrétní organizaci.
- Cílová skupina - vhodná je homogenní skupina, na stejné úrovni ve schopnostech i vědomostech a funkčním zařazení.
- Metody a techniky - přijatelné realizování vzdělávání.
- Výběr vzdělávací instituce - existuje mnoho možností, realizace může být pomocí institucí interních i externích, například školicími centry.
- Časové období - výběr vyhovujícího data konání akce a případného opakování.
- Místo - zhodnocení, zda přímo v podniku nebo mimo organizaci.
- Způsob hodnocení aktivit a plánu - posouzení přínosu, orientace na strategii podniku a rozvoje lidí v podniku.

- Náklady - jenž se týkají celého procesu vzdělávání, nejčastější příklady jsou doprava, ubytování, stravné a výplata lektorů.

Belcourt & Wrigh (1998) doplňují, že obsah vzdělávacího plánu vidí z pohledu sekvenčních fází. Což znamená, že výstup v první fázi je vstupem do druhé a to se neustále opakuje.

Mužík (1999) uvádí, že plánování lze z finančního pohledu provádět za prvé podle potřeb podniku, kdy se najdou odpovídající prostředky. Za druhé vycházet z finančních prostředků a naplánovat vzdělávání podle priorit. Při první variantě je jedna z možností vytvoření vzdělávacího fondu, který zaplatí náklady na cestování, pobyt, nákup pomůcek a materiálů a program vzdělávací aktivity. Zdroj financování může být i z grantů udělovaných vládou, sponzoři a kampaně.

### **2.3.4 Realizace vzdělávání zaměstnanců**

Armstrong (2015) napsal k fázi realizace vzdělávání: „*Realizace programu vzdělávání v souladu s vytvořeným plánem.*“

Realizace se skládá z prvků cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Přičemž cíle lze rozdělit na programové, které obsahují celek vzdělávání a cíle kurzu - záměry jednotlivých aktivit, které se rozdělují na dílčí podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011). Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996) uvádí, že dílčí cíle zahrnují spíše dlouhodobé vzdělávací programy. Cíle vzdělávání jsou různorodé a náročné, proto je nutné jim věnovat dostatek času, dle Koubka (2004)

Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996) vysvětlují, že cíle slouží především jako milníky a měřítko pro výsledky účastníků a dále napomáhají určit metody a hodnocení vzdělávací aktivity.

#### Cíle podle autorů musí být:

- Konkrétní - což vyjadřuje vázání se k určité činnosti.
- Měřitelné - pomocí určení vyžadované kvality a množství.
- Dosažitelné - fakticky splnitelné a nesmí být nereálné.
- Relevantní - v souladu s náležitým chováním.
- Časově vymezené - provedeny do stanovené doby nebo za určený čas.

Pokud pracovníci absolvují bezcílné školení a posílají se na kurzy bez rozmyšlení, lze říci, že jde o vyhazování finančních prostředků i marnou ztrátu času zaměstnanců a jejich schopností uvádí Jirásek (2004). Podle něho lze doložit, že na některých školeních není úměrný nárůst výkonnosti účastníků vzhledem k strávenému času na něm.

Milkovich & Boudreau (1993) souhlasí s předchozími autory, že se při realizaci podrobně stanoví cíle vzdělávání a následně kritéria jejich hodnocení. Tato kritéria mají být měřitelná a důkladně rozpracována pro použití jako měřítko úspěchu. Vhodně musí být zvolen obsah školení a motivační podmínky.

*„Nedostatečná motivace k účasti na vzdělání nebo jeho úspěšnému absolvování je častým důvodem nízké efektivity vzdělávacích programů, které organizace pro své zaměstnance organizují“* vysvětluje Urban (2017).

Podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011) je žádoucí zaměřit se na platné požadavky, jako jsou:

- osobní příklad vedoucího pracovníka jako podoba velmi vysoké motivace,
- ujištění zaměstnanců o smysluplnosti práce,
- začlenění zaměstnance do podniku a jeho ztotožnění s organizací,
- přidělení spoluúčasti na rozhodování,
- úspěch podniku se odvíjí od výsledků podniku,
- pochvaly, ocenění za práci a poskytování zpětné vazby namísto kritiky.

Urban (2017) popisuje motivaci, která bude podporovat vzdělání, pomocí čtyř fází. Skládá se z motivace před začátkem vzdělávání, dále v jejím procesu a třetí je testování získaných dovedností. Poslední motivace vytváří základní nástroje pracovní motivace, je založená na odměnách nebo sankcích, dle přijetí a používání nových schopností v praxi.

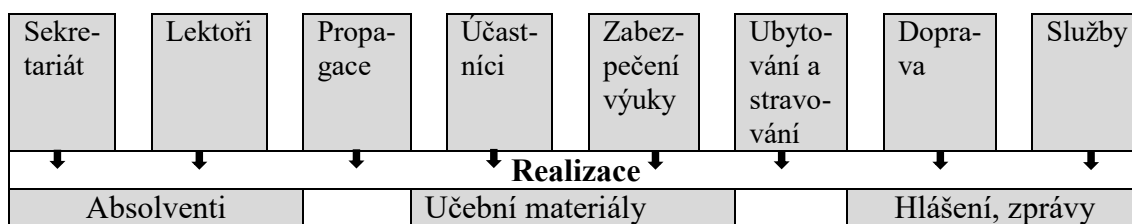
Vzdělávací program má být založen na propracovaném nabytí odpovídajících znalostí, schopností a dovedností, jak popisuje Koubek (2004)

Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996) se shodují s Koubkem a určují priority obsahu podle tří kritérií:

- 1) Pracovník musí znát, kam patří vše důležité pro dosažení programových cílů.
- 2) Účastník by měl vědět, kdy se jedná o doplnění okruhů v případě přebytku času.
- 3) Údaje o tom, čemu by pracovník mohl rozumět, ale není to nutné.

Stýblo (2003) doplňuje o údaje o tom, kdo bude vzdělávání zajišťovat a kolik bude vzdělávací program stát a co se předpokládá za výsledky.

Schéma 1 Etapy realizace programu



Zdroj: Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996)

Ve schématu realizace programu jsou jako dva prvky realizace uvedeni lektoři a účastníci. Přičemž lektoři jsou selektováni podle technologických znalostí a pedagogických předpokladů popisuje Vodáka a Kuchaříčková (2011). Avšak Keibl, Dvořáková & Šubrt (2001) uvádí, že jsou v realizaci zahrnuty hned čtyři skupiny, kam patří: vrcholový management, bezprostřední nadřízený, personální útvar a pracovníci.

Holátová, Doležalová & kol (2014) tvrdí, že pokud chce organizace poskytnout zaměstnancům uspokojivé zkušenosti se vzdělávacími programy, musí využít odborně způsobilé školitele, jenž disponují schopností probudit a zajistit pozornost účastníků.

Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996) popisují prozkoumání účastníků jako přínosné informace o jejich schopnostech učit se, ale i rozsahu a délce vzdělávací aktivity. Rozdíly by se měly analyzovat v oblastech intelektuální, předchozí odbornosti a vědomosti ve vyučující se oblasti spolu s motivací.

### 2.3.5 Metody vzdělávání

K výběru nejpříznivější metody není jednoznačný návod a u většiny autorů se jedná o výčet nejčastěji používaných metod. Belcourt & Wright (1998) uvádí, že je tendence metody vzájemně střídat.

Faktory působící na volbu metod v realizaci vzdělávání jsou Podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011) tyto:

- cíle učení - znalosti, dovednosti a schopnosti tedy rozvoj celého lidského potenciálu,
- předmět a obsah - speciální předmět a požadavky,

- učení - kam patří motivace, druh zapojení účastníků a přístup hodnocení jejich znalostí a dovedností,
- lidské faktory - hlavně znalosti lektorů, dovednosti účastníků, místo a materiální potřeby,
- čas a finance na vzdělávací aktivitu.

S tímto rozdělením souhlasí Werther & Davis (1992) a doplňují jen o posouzení vhodnosti poskytnutého vzdělávání. Bartoňová (2010) řadí mezi již zmíněná kritéria i fázi učebního procesu, kam patří zohlednění, zda se jedná o prvotní setkání či například závěrečné. A dále rytmus pro udržení pozornosti účastníků při vzdělávací akci.

### **2.3.5.1 Rozdělení metod podle používání:**

#### Možnosti vzdělávání na odborných školách a univerzitách

Metoda je používána od organizací pro realizaci jejich vzdělávacích potřeb. Pro zaměstnance, jenž mají málo času dojíždět, se využívají online programy vedené dálkově na základě diskuze, tedy audio-video řízení jak popisuje Milkovich & Boudreau (1993).

#### Metody využívající audiovizuální techniky

Zahrnují filmy, nahrávky, videa, diapozitivy a to samostatně nebo v kombinaci těchto a dalších technik. Milkovich & Boudreau (1993) tvrdí, že pokud jsou používány profesionálně, mohou dosahovat většího účinku zapojení účastníků než jiné výukové metody.

#### Patří sem metody jako:

- Vědomostní balíčky – jedná se o sbírku materiálů, kde jsou uloženy poznámky, nejčastěji rozbor, videozáznamy, zvukové záznamy poznámky, jak uvádí Bucklery & Caple (2004).
- Programová výuka – obsahuje program, který má účastník k dispozici a učí se sám a reguluje si vlastní tempo podle Milkovich & Boudreau (1993).
- Vzdělávání pomocí počítačů – učení pomocí schémat a grafů, kdy počítače simulují pracovní situaci, poskytují testování a cvičení s hodnocením, metodu využívají organizace, které mají k dispozici interní počítačové sítě, jak uvádí Koubek (2004).

Armstrong (2015) zdůrazňuje, že se lidé nejlépe učí na základě zkušeností, proto se zaměstnanci nejlépe vzdělávají na pracovišti. Zaměstnanci využívají samostatně řízené vzdělávání a učí se sami pro sebe. Do tohoto vzdělávání spadá koučování, mentorování, e-learning.

Werther & Davis (1992) souhlasí, že výuka založená na zkušenostech pracovníků, které vycházejí z jejich zaměstnání, je lepší než diskuze založená na abstraktních myšlenkách. Jelikož se při ní dosahuje většího počtu příznivých změn v chování.

Koubek (2004) také popisuje metody podle místa vzdělávání, ale rovnou je dělí do dvou skupin, první je vzdělávání na pracovišti. „*on the job*“ a druhé je mimo pracoviště „*off the job*“. A z jeho popisu vyplývá, že druhá metoda je lepší pro vedoucí pracovníky a první je správnější pro dělnické profese. Werther & Davis (1992) doplňují, že právě pro řemeslně pracující dělníky je velice vhodné zapojení metod mimo pracoviště, kam spadají hlavně asistence a stáže. Jedná se o učení účastníků pomocí vedení na příkladech. Při kterém je zřejmý vysoký přenos zkušeností, zpětné vazby, účasti a odpozorováním.

Rozdělení metod podle Koubka (2004):

#### Vzdělávání na pracovišti:

- Asistování – pracovník se učí pomocí přiřazení ke zkušenému zaměstnanci, který mu pomáhá s jeho úkoly s cílem osamostatnění asistenta.
- Coaching – dlouhodobé instruování a interpretování připomínek k žádoucímu výkonu práce s kontrolou zaměstnance od nadřízeného.
- Counselling – jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, vzdělanec předkládá návrhy řešení problémů a vzdělavatel mu podává zpětnou vazbu.
- Instruktaž při výkonu práce – zkušený pracovník předá a vysvětlí pracovní postup, vzdělávaný pracovník si ho osvojí při realizování svých úkolů.
- Mentoring – obdoba coachingu, s rozdílem, že vzdělávaný pracovník vyvíjí iniciativu a vybírá si svého mentora, jenž mu radí v jeho kariéře.
- Pracovní porady – jde o seznámení účastníků s problémy celé organizace a další oblasti zájmu s tvořením pracovních schopností.
- Pověření úkolem – pracovník je pověřen k vyplnění určitého úkolu, přičemž je sledován a má potřebné podmínky pro jeho splnění.
- Rotace práce – pracovník je na určitou dobu přesunut do více částí organizace (úsecích, pracovišť), kde plní pracovní úkoly.

### Mimo pracoviště „off the job“

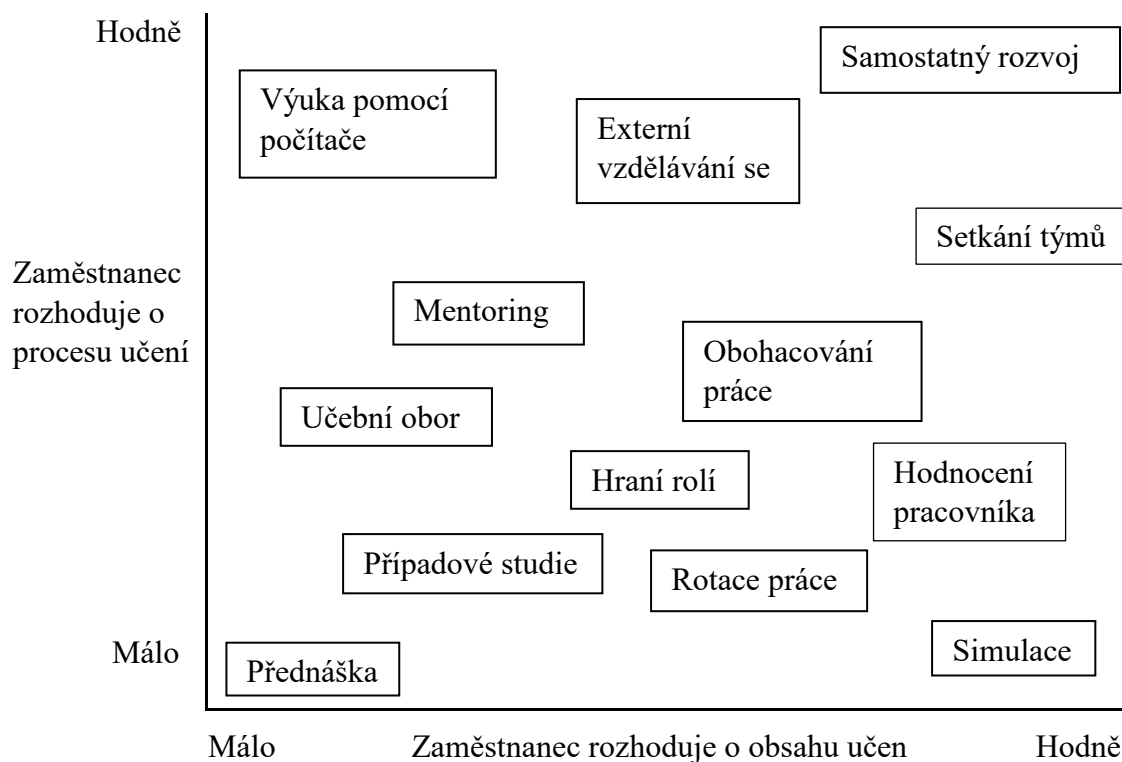
- Brainstorming – každý předkládá způsob řešení problému, pak následuje diskuze a hledá se optimální řešení, je variantou případových studií.
- Demonstrování – předává znalosti a dovednosti pomocí názorného příkladu, například převedením pracovního postupu ve výukové dílně.
- Diagnostický výcvikový program – účastník plní generované úkoly počítačem, řešení hodnotí s výsledky počítače, čím se účastník učí.
- Hraní rolí – účastníci se řídí podle role, kterou na sebe berou a scénáře, dotváření situací a tím řeší konkrétní situaci, čímž rozvíjí svoji osobnost.
- Outdoor training – metoda učení, pomocí hledání optimálního řešení úkolu s pomocí týmového a pohybového výkonu kolektivu.
- Přednáška – předává praktické i teoretické informace posluchačům, lze sem zařadit i přednášku spojenou s diskuzí, kdy po semináři pokračuje diskuze.
- Případové studie – zahrnuje skutečný nebo vymyšlený popis organizačního problému, účastníci ho diagnostikují a navrhnou možná řešení.
- Workshop – praktické problémy se řeší komplexněji týmově, kdy se prodiskutovávají konkrétní situace, je variantou i případových studií.

U brainstormingu a workshopu je uvedeno, že je variantou případových studií. Což vysvětluje pojetí od autorů Werther & Davis (1992), kteří uvádí, že studium případů je nejvhodnější metodou pro oblast řešení problémů, ale zároveň uvádí, že zde často chybí zpětná vazba a opakování.

V dalším úhlu pohledu se mohou metody vzdělávání a rozvoje dělit na dva úseky. Za prvé podle svobody účastníků v procesu učení a za druhé podle nezávislosti metod co se týče obsahu učení podle Keibl, Dvořáková & Šubrt (2001).

Ze schéma na další straně je patrné, že Keibl, Dvořáková & Šubrt (2001) zařazují mezi již zmíněné metody i obohacování a rozšiřování práce, hodnocení pracovníka a jeho samotný rozvoj. Vysvětlují toto rozšíření na základě příležitostí, které si pracovník objevuje sám a všude.

Schéma 2 Metody vzdělávání a rozvoje z pohledu autonomie učícího se.



Zdroj: Keibl, Dvořáková & Šubrt (2001)

### 2.3.6 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Čtyři důvody proč hodnotit vzdělávání:

- Ověřování – kdy hodnotící studie potvrzuje nebo vyvrací přínos pro účastníky z hlediska finančního a časového.
- Kontrolování – pozorování, zda se vzdělávání realizuje podle pokynů a postupů stanovených standardem, pro provádění je výhodná kvantitativní stupnice.
- Zdokonalování – celého procesu pomocí náplně vzdělávání a prvků struktury, na místě je hodnocení a podání návrhů od samotných účastníků.
- Učení – k tomu pomáhá vymezení termínů a stanovení úkolů, jde o vyrozumění a upřesnění pro absolventy vzdělávání co se přesně naučili, lze sem zařadit přezkoumání pomocí diskuzí a testů, jak popisuje Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996).



Milkovich & Boudreau (1993) vidí prospěch hodnocení v tom, že hodnocením zaměstnanců se naleznou výsledky mezi skutečnými a žádanými schopnostmi i dovednostmi. Tímto rozdílem se vytvoří základ pro nové hodnocení potřeb školení a tvorbu dalšího programu, čímž celý proces vzdělávání pokračuje.

S tímto souhlasí Whiteley(1991), podle něho jde o dvě základní pravidla, která musí být jasně definována. První krok je prozkoumání chování pracovníků před výcvikem a druhé je jasně specifikované chování po uplynutí výcviku.

Pokud organizace označuje vzdělávání jako investici, je důležité vyhodnotit její návratnost v podniku ve finanční podobně. Jestliže existují podklady pro podnik je na místě vyhodnotit přínosy i pro zaměstnance, což může být náročnější, protože jsou spíše kvalitativního charakteru (jako vyšší přizpůsobivost nebo větší empatie) podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011), kteří dále definují: „*Vyhodnocení rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit přínosy a náklady programu.*“

Dle Milkovich & Boudreau (1993) i nedokonalé hodnocení je dostačující pro dokázání návratnosti investic vložených do vzdělávání a dodávají, že je vhodnější než přesné měření na koruny. Jelikož jde o prokázání, jakých minimálních finančních prostředků je nutno vynaložit pro dosažení nákladů.

Keibl, Dvořáková & Šubrt (2001) uvádí, „*Žádný zaměstnavatel nemůže zabezpečit rozvoj veškerých kompetencí u každého zaměstnance.*“ A dodávají, že i kdyby to možné bylo, jednalo by se o plýtvání zdroji. Mnohem efektivnější je, pokud si pracovník i zaměstnavatel uvědomují a přijímají odpovědnost za rozvíjení svých kompetencí.

Mužík (2010) popisuje hodnocení vzdělávacího programu ze dvou částí, první je zvýšení schopností, vědomostí a postojů a druhá je zaměřena na efektivnější vykonávání zaměstnaneckých činností účastníků. Doporučuje postup hodnocení vzdělávacích akcí pomocí Kirkpatrickova modelu. Jenž rozeznává vliv učení na účastníka ve čtyřech oblastech:

- reakce - zaměřena na spokojenost a odezvu účastníka,
- učení - měří se zde zvýšení vědomostí, dovedností a změna názorů,
- chování - měření změn, které nastaly po absolvování vzdělávání,
- výsledky - sem spadají výsledky patrné z výuky v praxi.

S použitím tohoto modelu v praxi souhlasí autoři Belcourt & Wright (1998), kteří popisují vyhodnocení položením otázek založeném na Kirkpatrickově modelu. Armstrong (2002) tento model popisuje také a přidává Hamblinův přístup. Ten je podle autora zaměřen na vyhodnocení účinků vzdělávacího programu z hlediska poměrů financí na vzdělávání a jeho přínosů a možných změn a zdokonalení. Mužík (2010) dodává, že Hamblinův přístup je rozšířenější, ale stále je založen na porovnání konečného stavu výuky s původním.

Vodák & Kuchaříčková (2011) se také zaměřují na reakce prostřednictvím vnitřních kritérií hodnocení vzdělávání, podle metod přehodnocení aktivit vzdělávání, kdy lektori směřují otázky a zjišťují názory a pocity účastníků například pomocí dotazníků, videoreflexe nebo akčních plánů. Zde si účastníci sepisují a utváří představy o tom, co budou v praxi dělat jinak. Vyhodnocení učení pomocí rekapitulace, které lze provést písemně, (ústně formou diskuze, workshopu) nebo graficky. Vyhodnocení nárůstu vědomí, kde se dají použít hlavně testy a strukturované rozhovory i dotazníky.

Milkovich & Boudreau (1993) souhlasí s vnitřními kritérii hodnocení, jenž se zaměřují na obsah programu vzdělávání, kdy jsou kritéria určena podle obsahu programu, reakce účastníků a hodnocení. Vnější se podle autorů vztahují ke klíčovým cílům školení, kam spadají náklady a hodnoty výkonu změny.

### **2.3.6.1 Hodnocení efektivity vzdělávání**

Mužík (2010) popisuje hodnocení efektivity vzdělávání jako probádání, zda se aplikovaly adekvátní nástroje, dále zkoumá reakce účastníků a míru vědomostí a dovedností s jejich použitím v praxi. Ve většině situací je možné efektivitu vzdělávacích programů jen odhadnout.

Belcourt & Wright (1998) uvádí, že hodnocení stanovuje efektivitu procesu řízení lidských zdrojů. Jedná se o závěrečný proces, který slouží k určení, jestli byl problém definovaný v identifikaci potřeb vyřešen či nikoliv. Pro procesy identifikace potřeb a hodnocení jsou často použity stejné metody měření.

Armstrong (2015) uvádí, že efektivního vzdělávání lze docílit správným zvolením metody vzdělávání, ale také za pomoci kombinace různých metod vzdělávání.

Belcourt & Wright (1998) podle autorů patří mezi velice časté metody měření založené na hodnocení až po účasti na vzdělávacím programu. Tato metoda nepodává žádné informace o efektivitě kurzu.

Podle Vodáka & Kuchaříčkové (2011) je možné měřit zda se jedná o efektivní aktivitu, pomocí metod jako jsou například předem připravený rozhovor, analýza trendů a vyhodnocení přínosů dopadů vzdělávací aktivity. Přičemž by měla být v rámci efektivitě prosazena jakákoli metoda podporující audiovizuální pomůcky, jako například flipchart, dataprojektor, nebo PowerPoint.

Efektivnost a účinnost lze zvýšit i za použití informačních technologií, e-learningu a dalších elektronických podob, jak uvádí Stýblo (2003).

Při zjištění, co patří do vstupů Prokopenko & Kubr a kolektiv (1996) uvádějí, že se dají odposlouchat podle názorů zainteresovaných stran. Tam patří hlavně zaměstnanci, vedoucí, ředitelé, lektori a školitelé a účastníci. Pokud se s nimi diskutuje o tom, co si myslí o vzdělávání a jeho hodnocení, tímto popisem upřesní vstupy. Belcourt & Wright (1998) hlavně doporučují nevynechat zásadní položku, která je nezbytná pro investiční rozhodování.

Mužík (1999) popisuje, že změření jak moc bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní, je problém. Jelikož vstupy lze kvantifikovat, naopak výstupy jdou spíše odhadnout nebo prozkoumat nepřímo. Faktory působící na efektivitu jsou:

- projekt,
- vytyčení hlavních cílů,
- zvolení vhodných účastníků a jejich analýza,
- metody a pomůcky a způsob jejich použití,
- vyhodnocení akce a ověření jejích výsledků.

Stýblo (2003) uvádí, že k efektivitě uplatnění může přispět i kariérové plánování, jenž je založeno na nárůstu odpovědnosti i náročnosti práce. Proto jsou kladeny vyšší nároky na koncepční myšlení, určení priorit, vyjednávání, odpovědnosti a mnoho dalších oblastí. Úspěšné plánování kariéry podhalí aktivity k řešení problémů, ve kterých se zaměstnanec musí orientovat, tím se zrychlí a zkvalitní celý proces vzdělávání a k hodnocení profesního a osobního rozvoje lze použít zpětnou vazbu, jenž může být zjištěna pomocí metod, jak uvádí Vodák & Kuchaříková (2011).

## 2.4 Rámec české legislativy

Dne 26. října 2015 byla vládou České republiky stanovena a schválena pravidla vzdělávání lidí ve správních úřadech, která jsou uvedena v usnesení č. 865 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tento dokument slouží k určení profesního vzdělávání zaměstnanců podle mvcr.cz.

Na území České republiky dosud platí, že Ministerstvo práce a sociálních věcí je nadřízeným správním úřadem pro Úřad práce České republiky. Úřad práce ČR je organizační složkou státu, která je zároveň správním úřadem s celostátní působností a 1. 4. 2011 byl zřízen zákonem č. 73/2011 Sb. Úřad práce ČR se skládá z generálního ředitelství, krajských poboček a pobočky pro Prahu. Složky krajských poboček jsou tvořeny konkrétními pracovišti, jak uvádí první zdroj portal.mpsv.

Kontaktní pracoviště je úřad práce, který se nachází v Jindřichově Hradci. Dále je organizační složkou Krajské pobočky v Českých Budějovicích, která je organizačním útvarem Úřadu práce České republiky dle druhého zdroje portal.mpsv.

### 2.4.1 Úprava vzdělávání ve veřejné správě

Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (2015), uvádí pravidla vzdělávání ve správních úřadech. Zde jsou zakotveny cíle, které jsou založeny na osvojení a rozvíjení příslušných vědomostí a dovedností pro výkon práce zaměstnance. Správnímu úřadu byla přidělena povinnost obstarat vzdělávání pracovníků s přihlédnutím na požadavky a možnosti správního úřadu. Přičemž proces vzdělávání je popsán ve čtyřech po sobě jdoucích fázích.

Čtyři fáze procesu vzdělávání:

- a) identifikace vzdělávacích potřeb,
- b) plánování vzdělávání,
- c) realizace vzdělávacího procesu,
- d) vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Identifikaci potřeby vzdělání spolu s vzdělávacími plány tvoří vedoucí zaměstnanec. Na základě vzdělávacích plánů jsou vypracovány nejméně jednou za dvanácti měsíců komplexní plány vzdělávacích akcí příslušného správního úřadu

s rozřazením podle druhů, které jsou popsány níže. Správní úřad zaručuje realizaci vzdělávání a vede k tomu příslušnou dokumentaci každé vzdělávací akce, která je uskutečňována pro správní úřad. Dokumentace je vedena podle stanovených náležitostí. Vyhodnocení je uskutečňováno personálním útvarům příslušného správního úřadu. Podle hodnocení účastníků vzdělávání buď ihned po ukončení akce nebo po delší době, je prováděno obvykle vedoucím zaměstnancem s personálním útvarům správního úřadu. Vzdělání může zabezpečovat a provádět samotný správní úřad i třetí osoba. Pokud dojde k negativnímu vyhodnocení, správní úřad učiní patřičná opatření ke zlepšení, jak je uvádí Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, stanovená v roce 2015.

A druhy vzdělávání vymezuje do následujících skupin:

- a) vstupní vzdělávání úvodní,
- b) vstupní vzdělávání následné,
- c) průběžné vzdělávání,
- d) vzdělávání vedoucích zaměstnanců,
- e) jazykové vzdělávání.

Vstupní vzdělávání úvodní je určeno všem zaměstnancům. Začátek je určen bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu, prokazatelně se musí pracovník seznámit s právy a povinnostmi o bezpečnosti a ochraně zdraví při výkonu práce a požární ochraně v den nástupu. Záměr je podat informace a znalosti o chodu úřadu. Ukončuje se do tří měsíců po vzniku zaměstnaneckého poměru a zajišťuje ho správní úřad. Následné vstupní vzdělání je opět povinné, ale je zde výjimka pro pracovníky provozující dělnické profese, jak je uvedeno ve zdroji, ukončuje se do 12 měsíců od uzavření zaměstnaneckého vztahu. Účel je zdokonalit zaměstnance ve svých právech, právních předpisech souvisejících s působením státní správy, ale i právech Evropské unie. Dále zaměstnance poučit o povinnostech a etiketě, o samotné organizaci a činnosti veřejné správy. Toto vzdělávání je zakončeno písemným testem, ti kteří projdou, dostanou osvědčení. Průběžné vzdělávání je na rozdíl od předchozích vzdělání nepřetržité, jelikož se provádí bez přerušování po celou dobu platnosti pracovního poměru podle požadavků na pracovní místo. Hlavní záměr je zabezpečit zdokonalování znalostí buď v pokračování na předchozí dvě formy vzdělávání nebo s cílem odborného a osobního rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání vedoucích zaměstnanců probíhá většinou po skončení prvního

vstupního vzdělávání úvodního. Záměr je získání primárních kompetencí pro vykonávání vedoucích pozic, podle nadefinovaných kompetencí a tematických okruhů vzdělávání. Poslední uvedené je jazykové vzdělávání, pokud je na pracovním místě definován požadavek na úroveň znalosti z cizího jazyka. Cíl je získání a prokázání znalostí z cizího jazyka podle Seznamu standardizovaných jazykových zkoušek, dle Rámcových pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, která jsou z roku 2015.

## **3 Výzkum**

### **3.1 Cíl a metodika**

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci s návrhy případných změn na zlepšení tohoto systému. Zvolená organizace je Kontaktní pracoviště Úřadu práce České republiky v Jindřichově Hradci.

Pro seznámení se s problematikou vzdělávání zaměstnanců byla prostudována zahraniční a česká odborná literatura. V závěru teoretické části jsou zahrnuty poznatky ohledně rámce české legislativy a úpravy vzdělávání ve veřejné správě.

V úvodu praktické části je poskytnuta organizační struktura kontaktního pracoviště v Jindřichově Hradci a rozdělení pěti pracovně zaměřených úseků, které odpovídají členění v dotazníkovém šetření. Následuje analýza systému vzdělávání organizace, rozdělen na identifikaci potřeb, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávací akce. Praktická část je zaměřena na interpretaci spolu s vyhodnocením rozhovoru ředitele a dotazníkového šetření. Na základě získaných poznatků, jsou v závěru práce navržena doporučení na zlepšení.

V této práci se spolupracovalo se zaměstnanci z oddělení Poradenství a dalšího vzdělávání, získané informace se použily při zpracování této práce. Dále byli kontaktováni pracovníci v oddělení rozpočtů, vzdělávání a pracovníci ve vzdělávacím středisku v Písku, kteří poslali mnoho dat v podobě odpovědí. Nespornou výhodou při zpracování práce byl pozitivní přístup a otevřenost ředitele Kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky v Jindřichově Hradci, který rovněž poskytl mnoho cenných informací. Zkoumaným souborem kvantitativního výzkumu se stali zaměstnanci kontaktních pracovišť v Jindřichově Hradci, Dačicích a Třeboni.

### **3.2 Kvalitativní výzkum**

V první fázi výzkumného šetření byla pro navázání kontaktu zvolena on-line forma prostřednictvím e-mailu. Zde byly vypsány tazatelské otázky panu řediteli Kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky v Jindřichově Hradce. Pan ředitel je dlouholetý pracovník úřadu práce, je seznámen s prací svých podřízených a sám se účastnil řady vzdělávacích aktivit. Z těchto důvodů byl zvolen jako kompetentní osoba

pro správné zhodnocení situace vzdělávání na úřadu práce. Následovalo domluvení schůzky pro polostrukturovaný rozhovor. Z důvodů rozvíjení nečekaných témat a rozšíření povědomí o vzdělávání na příslušném úřadu práce, byl zvolen polostrukturovaný rozhovor jako vhodnější než strukturovaný rozhovor. Použitá výzkumná metoda byla dotazování s otevřenými otázkami. Formulace vhodných otázek v rozhovoru v příloze číslo 1 vycházela ze struktury otázek podle teoretické části bakalářské práce, ale některé dotazy byly vytvořeny dodatečně na místě, principiálně však vycházely opět z teoretické části.

### **3.2.1 Sběr dat a respondent**

První fáze výzkumné části práce se uskutečnila začátkem ledna 2018 on-line formou dotazování a následovalo domluvení schůzky pro polostrukturovaný rozhovor. Jak bylo popsáno, respondent byl ředitel organizace, sběr dat probíhal formou polostrukturovaného rozhovoru a zpracovaná data byla sepsána a vyhodnocena v kapitole 4.5.1.

### **3.3 Kvantitativní výzkum**

Na základně získaných informací z rozhovoru a po zvážení okolností byla ve druhé fázi zvolena metoda dotazníkového šetření na základě kladných zkušeností zaměstnanců kontaktního pracoviště v Jindřichově Hradci s touto výzkumnou metodou. Hlavní důvod použití je lepší vyjádření různorodosti postojů na vzdělávání dle příslušného oddělení úřadu práce. Na požadavky ředitele byl poslán email s dotazníkem nejdříve jemu a po schválení dotazníku, byl email s dotazníkem rozeslán se seznamem oblastí vzdělávání v příloze č. 2. Respondentům byla zaručena anonymita, jelikož neuváděli žádné osobní údaje, dále jim byl v příloze zaslán již zmiňovaný seznam kurzů nabízených v roce 2018, aby byl získán aktuální soubor získaných dat a postojů zaměstnanců k oblastem vzdělávání.

Smyslem dotazníkového šetření je zjištění skutečností, týkajících se samotného vzdělávání respondentů, s důrazem na vstupní prověření a následné zakončení vzdělávací aktivity. Na základě zkušeností pracovníků se vzděláváním je založen jejich postoj k hodnocení dle pracovního zařazení a to zejména hodnocení důležitosti vzdělávání z pohledu profesního rozvoje a postupu. Dvě otázky se zaměřují na odhalení názoru



a míry ochoty na podílení financování na profesním vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Další části se skládají z kvalifikace přínosů a nedostatků založeném na momentálním názoru pracovníků spolu s posouzením motivace a zaměřením na nejčastější místo realizace vzdělávacích aktivit. Dotazník začíná základními okruhy týkajícími se nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků, spolu s délkou zaměstnání úředníka a profesním zařazením. Pro zobecnění a větší použitelnost pro všechna oddělení úřadu práce měli respondenti možnost zvolit a následně napsat jinou odpověď. Konkrétně měli možnost výběru jiné odpovědi u šesti otázek z celkových patnácti. Jako nevýhodu lze zmínit, že dotazník je dobrovolný a nebyly obdrženy odpovědi od všech zaměstnanců.

### 3.3.1 Sběr dat a respondenti

V období od 10. 1. do 1. března 2018 byl rozeslán dotazník pomocí emailu od ředitele kontaktního pracoviště vedoucím pracovníkům, kteří jej následně rozeslali svým podřízeným. Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance úřadu práce, kdy se jednalo o pracovníky v rámci okresu Jindřichův Hradec konkrétně v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích. Celkový počet zaměstnanců byl 70, zpět se získalo 64 odpovědí. Přičemž rozdělení dotazovaných je dle pracovního zaměření. Pracovní zaměření byla vybrána na základě informací, že se vyskytují na všech zkoumaných kontaktních pracovištích.

Tabulka 1 návratnost dotazníků podle oddělení

Úseky	Počet zaměstnanců	Počet respondentů
Zprostředkování zaměstnání	26	26
Státní sociální podpora	14	12
Hmotná nouze	10	9
Sociální služby, příspěvek na péči	10	9
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	10	8

Zdroj: Vlastní šetření

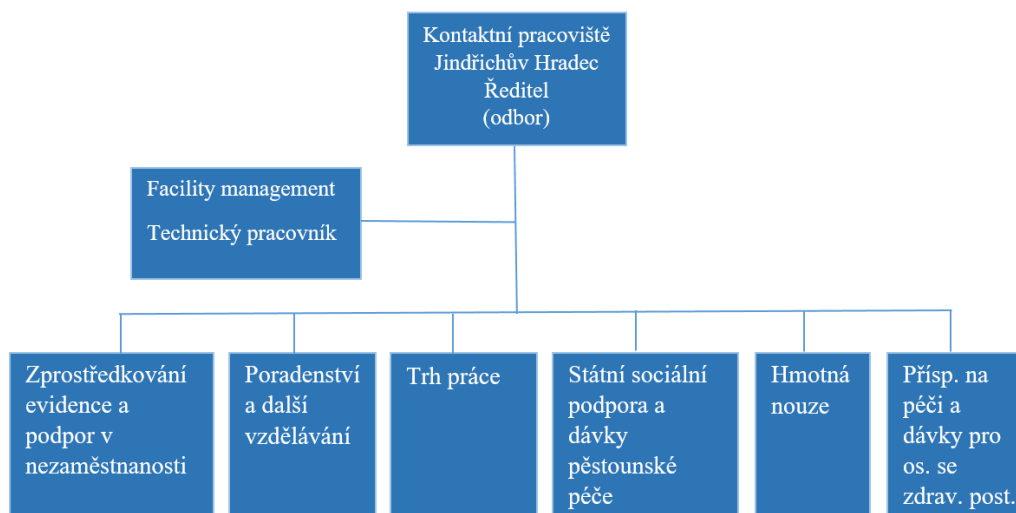
Na pracovištích v J. Hradci, Dačicích a Třeboni se v úseku zprostředkování zaměstnání vrátilo 100 % dotazníků. V sekci státní sociální podpora se vrátilo 85,7 %, v úsecích hmotná nouze a soc. služby, přísp. na péči se vybralo shodně 90 % dotazníků. V oddělení dávky pro os. se zdrav. post. bylo získáno nejméně tedy 80 % dotazníků.

## 4 Úseky kontaktních pracovišť a organizační struktura pracoviště v Jindřichově Hradci

Zařazení pracoviště v rámci státních institucí je popsáno v kapitole 2.4, na území okresu Jindřichův Hradec se nachází tři kontaktní pracoviště v Jindřichově Hradci, Dačicích a Třeboni. Dotazníkové šetření se konalo i na přidružených pracovištích v Dačicích a Třeboni, z důvodů nízkého počtu zaměstnanců kontaktního pracoviště v Jindřichově Hradci. Také z hlediska financování vzdělávacích aktivit, jelikož pracoviště v Dačicích a Třeboni ekonomicky spadají pod kontaktní pracoviště v Jindřichově Hradci a organizačně mají zmíněné instituce jednoho ředitele. Ve všech třech vyjmenovaných pracovištích se vyskytuje pět pracovně zaměřených úseků. Tyto úseky zajišťují služby:

- Zprostředkování zaměstnání, které se následně dělí na oddělení zprostředkování, evidence a podpor v nezaměstnanosti, oddělení poradenství a dalšího vzdělávání a oddělení trhu práce, celkem je ve zprostředkování zaměstnání 26 zaměstnanců.
- Státní sociální podpora, celkem je zde 14 zaměstnanců.
- Hmotná nouze, kde je 10 zaměstnanců.
- Sociální služby, příspěvek na péči, celkem je zde 10 zaměstnanců.
- Dávky pro osoby se zdravotním postižením, s počtem 10 zaměstnanců.

Obrázek 1 Organizační struktura pracoviště v J. Hradci



Zdroj: Vlastní zpracování graficky upraveno dle interních dokumentů

Na obrázku č. 1 na předchozí straně je jednoduše znázorněna organizační struktura kontaktního pracoviště v Jindřichově Hradci, která je rozčleněna na šest oddělení s úsekem zabývajícím se podpůrnými činnostmi úřadu.

## **4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

V této první fázi vzdělávání se v organizaci rozpoznává potřeba vzdělávání na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Podle této identifikace je každoročně na kontaktním pracovišti v Jindřichově Hradci stanoven plán vzdělávacích akcí. Kontaktní pracoviště mají totiž povinnost minimálně jednou za rok tento plán vzdělávacích potřeb vypracovávat, jak je popsáno v kapitole 2.4.1.

Samotná identifikace vzdělávacích potřeb je zhotovena na základě nároků požadovaných na pracovníka dle jeho služebního zařazení. Což znamená, že se identifikace potřeb pracovníka provádí formou porovnání dovedností, zkušeností, odborného vzdělání a znalostí s nároky, které jsou kladeny dle popisu náročnosti a odbornosti jeho pracovního místa. Jako další nástroj identifikace slouží služební hodnocení zaměstnanců, kdy se příslušnými útvary personalistiky připraví hodnocení úředníků. Spolu s hodnocením se vytvoří i doporučení nových vzdělávacích akcí pro základní pracovní místa. Další identifikace je dle zhodnocení dopadů legislativních změn na práci zaměstnance. Například sociální pracovníci úřadu musí v případě akreditovaných kurzů splnit povinnost účasti v rozsahu 16 hodin těchto kurzů plus 8 hodin na jiných vzdělávacích akcích.

Vedoucí pracovníci odpovídají za vhodný výběr svých podřízených pracovníků do jednotlivých vzdělávacích akcí. Vedoucí oddělení také sledují vzdělávací aktivity svých podřízených a následně kontrolují plnění těchto aktivit na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Rozpoznávání potřeby vzdělávání je z části založeno na osobní odpovědnosti zaměstnance. Pracovníkovi je dána možnost určení potřeby svého rozvoje na základě jeho zájmu o vzdělávání. Podle této identifikace prodiskutuje možnosti s vedoucím svého oddělení, který rozhodne o dalším postupu ve vzdělávání.

Plán vzdělávacích akcí vychází z uvedených identifikací potřeb. V obsahu plánu je popsán cíl, téma, popřípadě název kurzu a datum. Přičemž termíny konání jednotlivých vzdělávacích aktivit jsou zveřejněny na portálu VSUPO, kde probíhá i zápis účastníků.

## **4.2 Plánování vzdělávacích akcí**

Samotné plánování vzdělávání na kontaktním pracovišti vychází z plánu vzdělávacích akcí, podle termínů ve kterých jsou tyto akce realizovány dle portálu VSUPO vzdělávacím střediskem úřadu práce. Plán vzdělávacích akcí je zasílán pololetně na kontaktní pracoviště v J. Hradci. Tento plán vychází z analýzy vzdělávacích potřeb a celkového rozpočtu na vzdělávání zaměstnanců Úřadu práce České republiky spolu s krajskými pobočkami Úřadu práce České republiky a pracovníky v personálním oddělení i vedoucími zaměstnanci úřadu práce. V návaznosti na potřeby v kontaktním pracovišti v J. Hradci se určí cílová skupina, pro kterou bude vzdělávání určeno.

Plánování probíhá i v průběhu půlročního období, kdy je možné zařazovat vzdělávací akce, které jsou naléhavé a přijatelné pro pracovníky. V případě mimořádné potřeby lze vyslat zaměstnance na vzdělávací akce realizované externími dodavateli, ve většině případů se snaží pracoviště tomuto kroku z finančních důvodů vyhnout. Proto se plánují převážně vzdělávání od vzdělávacích středisek nebo právě interní.

Čas vzdělávání je vymezen dle termínů na portálu VSUPO, kdy se většinou jedná o vzdělávání v pracovní době a v závislosti na náročnosti kurzu buď v rámci několika hodin, nebo dní. Pokud se jedná o vícedenní kurzy, většinou se odehrávají v rámci tří pracovních dnů.

### **4.2.1 Financování vzdělávání**

Pro každý kalendářní rok je přidělen rozpočet na vzdělávání pracovníků kontaktních pracovišť úřadu práce z rozpočtové položky Generálního ředitelství Úřadu práce České republiky. Část z tohoto rozpočtu je na vzdělávací akce zabezpečované Vzdělávacím střediskem úřadu práce v Písku. Hlavním poskytovatelem vzdělávání pracovníků v J. Hradci je právě toto středisko. Nedá se vyjádřit paušální cena za kurz vzdělávací akce, ani všeobecně stanovit náklady na vzdělávací akce spojené s lektory nebo školiteli. Každá vzdělávací akce je jinak finančně náročná a odvíjí se od složek nákladů na vzdělávací aktivitu popsanych níže. Pořízení samotného kurzu je stanoveno na základě ceny dodavatele a vzdělávací středisko neplatí za pronájem prostor, pokud

akci realizuje v místnostech vzdělávacího střediska v Písku. Další poskytovatelé jsou externí dodavatelé a vzdělávací agentury, nebo soukromé organizace.

Externí vzdělávací akce jsou hrazeny z rozpočtu Krajské pobočky v Českých Budějovicích. Tyto externí kurzy jsou schvalovány ředitelem zmíněné pobočky v Českých Budějovicích. Zaměstnanci jsou na externí vzdělávací akce posíláni mimořádně na základě analýzy vzdělávacích potřeb a zabezpečují hlavně povinné vzdělávání. Externí vzdělávání jsou využívány především k zabezpečení mimořádných akcí a zabezpečení převážně povinného vzdělávání, kam patří BOZP, požární ochrana a právní předpisy. Tyto povinné vzdělávací akce typu BOZP, školení řidičů a požární ochrany jsou zajišťovány Generálním ředitelstvím Úřadu Práce České republiky v Praze, přičemž touto institucí dochází k výběru dodavatele a následné úhrady. V letech 2016 a 2017 nebyl placen žádný individuální kurz pro kontaktní pracoviště v okrese J. Hradec, který byl realizován na kontaktním pracovišti v Českých Budějovicích.

Vzhledem k nulovým informacím o finanční stránce vzdělávání, respektive finančních částkách rozpočtu a kalkulace ceny vzdělávání pro pracoviště, byly pouze sepsány složky nákladů spojené se vzdělávací akcí.

#### Složky nákladů na vzdělávací aktivitu:

- 1) mzdy, cestovné, stravné a ubytování pro lektory,
- 2) nájemné za prostory pro vzdělávací akci u externích dodavatelů,
- 3) režijní náklady za prostory vzdělávacího střediska nebo pracoviště, poštovné, telefony, internet, propagace, energie a úklidové práce,
- 4) popřípadě příslušné zařízení a potřebné materiály k výuce,
- 5) poplatky zaplacené externím institucím za vzdělávání,
- 6) náklady na účastníky: stravné, cestovné a ubytování,
- 7) ušlá mzda zaměstnanců za dobu realizace vzdělávací akce.

Složky nákladů na vzdělávací akci byly stanoveny na základě poskytnutých informací od zaměstnanců ve vzdělávacím středisku v Písku.

## 4.3 Realizace vzdělávání

Ve fázi realizace jsou účastníci vzdělávacích akcí povinni absolvovat vzdělávací akce dle stanoveného rozsahu a rozvrhu výuky, složit závěrečné ověření znalostí, pokud je součástí vzdělávacího kurzu.

V kontaktním pracovišti se využívá forma vzdělávání e-learning, který je součástí interní sítě a jedná se zejména o samostudium přidělených materiálů. Z informací obdržených k IT systému vyplývá, že jde o systém, jenž plní funkci vzdělávacího portálu a eviduje realizaci vzdělávacích kurzů spolu s učebními materiály. Náhled do evidence s podrobnějšími daty, například o účastnících a realizaci, je zpřístupněn pouze personálnímu oddělení.

Dále se na pracovišti používají metody vzdělávání formou pracovních porad vedení, které jsou prováděny minimálně jednou za čtrnáct dní. Následně na poradách vedoucích oddělení a jejich pracovníků jsou porady uskutečňovány minimálně jednou za měsíc. Coaching je využíván pro vedení pracovníků od nadřízených v této organizaci velice zřídka. Instruktáž při výkonu práce vychází převážně z pravidla, že zkušený pracovník vysvětlí pracovní postup nebo poradí méně zkušenému zaměstnanci. Pověření úkolem se realizuje hlavně vedoucími oddělení, kteří předávají nové úkoly svým podřízeným a někdy i ředitelem organizace právě pro vedoucí. Realizace rotace práce je využívána pouze při nástupu nových pracovníků, kdy jsou přesunuti do více oddělení úřadu pro lepší orientaci a pochopení fungování organizace. V každém oddělení zaměstnanec vykonává po určitou dobu pracovní úkoly, které mu jsou od vedoucího přiděleny.

Externí vzdělávací kurzy jsou realizovány převážně k zabezpečení povinného vzdělávání, v oblastech BOZP, požární ochrany, právních předpisů a školení řidičů. Školení řidičů absolvují pouze zaměstnanci využívající služební automobil. Školení probíhá formou samostudia a pracovníci musí splnit referenční zkoušky, po dokončení školení řidičů, které se skládá online formou pomocí e-learningu. Dále k zabezpečení mimořádných akcí, které řeší akutní potřebu úřadu.

Další vzdělávání zaměstnanců je prezenční a toto vzdělávání pracovníků se provádí prostřednictvím vzdělávacích středisek, která mají sídla v Olomouci,

Pardubicích, Písku a Praze. Krajská pobočka v Českých Budějovicích kam spadá i kontaktní pracoviště v Jindřichově Hradci má spádové vzdělávací středisko v Písku.

### 4.3.1 Vzdělávací středisko Úřadu práce České republiky v Písku

Vzdělávací středisko Úřadu práce České republiky v Písku zajišťuje akreditované, neakreditované, interní a externí kurzy. Na prezenčních kurzech se využívají metody přednáška, výklad, skupinová práce, brainstorming a PowerPointové prezentace. Dále obstarává středisko záznamy týkající se absolvování vzdělávací akce a poskytuje k ní materiály v evidenční části portálu VSUPO a následně vydává úspěšným účastníkům vzdělávací aktivity osvědčení o jejím absolvování. Vzdělávací středisko je akreditovaným vzdělávacím institutem Ministerstva práce a sociálních věcí a na základě toho má právo tato osvědčení o absolvování vzdělávacích kurzů vydat. Dále vzdělávací středisko zajišťuje dokumentaci týkající se vzdělávacích aktivit spolu s jejím vyhodnocením, kde se využívá závěrečné hodnocení účastníků akce. Následně připravuje přehled o realizovaných vzdělávacích akcích. Pro účely této práce byli kontaktováni pracovníci vzdělávacího střediska v Písku. Na základě poskytnutých materiálů byla pro ilustraci uvedena tabulka s počtem kurzů realizovaných uvedeným střediskem od roku 2015 až 2017.

Tabulka 2 Počet kurzů vzdělávacího střediska v Písku za roky 2015, 2016 a 2017

Rok	Počet kurzů	Celkový počet účastníků	Počet účastníků z okresu J. Hradec
2015	112	2 593	93
2016	75	1 232	58
2017	68	1 146	71

Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních materiálů

Z tabulky je patrné, že počet realizovaných kurzů v roce 2015 byl největší a to konkrétně 112, v následujícím roce klesl počet kurzů o 34 %. V roce 2017 byl počet akcí nejmenší a oproti roku 2015 klesl o 40 %. Počet účastníků vzdělávacích akcí z okresu J. Hradec k celkovému počtu účastníků naopak roste v roce 2015 z 3,6 %, v následujícím roce na 4,7 % a v roce 2017 na 6,1 %.

### **4.3.2 Druhy vzdělávání zaměstnanců na pracovišti v Jindřichově Hradci**

Druhy vzdělávání jsou rozděleny podle Rámcového pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, jenž byly vydány v roce 2015, viz kapitola 4.2.1 na pracoviště, podle interních materiálů byl rozšířen jejich popis.

Vstupní vzdělávání úvodní je povinné pro všechny státní pracovníky, začíná ihned po nástupu do státní služby a ukončuje se do tří měsíců od jmenování nebo nástupu na pracovní místo. První den nástupu musí být pracovník seznámen s požární ochranou a povinnostmi vyplývajících z právních předpisů k BOZP. Hlavní záměr úvodního vzdělávání je poskytnout informace k chodu instituce, pro řádný výkon služby. Obsah kurzu je zaměřen na základní znalosti o výkonu služby, data o ÚP ČR a informačních technologiích používaných v organizaci, informace k etickému kodexu a v oblasti environmentální výchovy, seznámení se s právy a předpisy spolu s ochranou lidských práv. Realizace probíhá distanční formou prostřednictvím studijních textů na VSUPO a pomocí e-learningových kurzů. Pracovník může využít pomoci od konzultanta, což je většinou nadřízený nebo jiný zaměstnanec.

Vstupní následné vzdělávání slouží k přípravě pro obecné části úřednické zkoušky. Realizuje se většinou samostudiem učebních materiálů a dalších poskytnutých dokumentů od Ministerstva vnitra

Průběžné vzdělávání se provádí v návaznosti na realizované vzdělání nebo jako odborné vzdělání a osobní rozvoj pracovníků. Probíhá se záměrem prohloubení znalostí po vstupním vzdělávání úvodním a to celou dobu, kdy je pracovník ve služebním poměru.

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců má za úkol osvojení kompetencí pro výkon práce. Patří sem sociální schopnosti, komunikace, prezentace, motivace, nástroje řízení a vedení pracovníků, dovednost řešit problémy, osvojit si rozhodování a rozvoj osobních předpokladů. Vzdělávání začíná většinou po ukončení vstupního úvodního vzdělávání. Vedoucí pracovníci mají nárok i na vzdělávání průběžné.

Jazykové vzdělávání je stanoveno pro pracovníky na systematických místech, kde tato místa mají daný jazykový kvalifikační požadavek. Cílem tohoto vzdělávání je zakotvení a rozšiřování jazykových znalostí a dovedností a získání certifikátu požadované úrovně.



## 4.4 Hodnocení vzdělávací aktivity

Vyhodnocení vzdělávací akce je převážně realizováno vzdělávacím střediskem v Písku, většinou ihned na místě po uskutečnění akce, kdy pracovníci vyplní dotazník se zpětnou vazbou a hodnocením dopadu. Čímž se zjišťuje, zda vzdělávací program přinesl užitek pro organizaci a samotné účastníky. V některých kurzech je využíván k zakončení vzdělávání test, obsahující otázky k probíraným okruhům kurzu. Vzdělávací středisko používá pro hodnocení i diskuzi na konci aktivity, pro shrnutí problematiky týkající se akce, upevnění poskytnutých informací, ale i ústní rekapitulaci kladů a záporů vzdělávací aktivity.

V odděleních kontaktního pracoviště je zohledněno zejména vedením, zda došlo po absolvování ke zlepšení dovedností a vědomostí zaměstnance. Primární metodou hodnocení mimo vzdělávací středisko je nejčastěji pohovor účastníků školení a vedoucích oddělení, přičemž vedoucí kontroluje, zda se podřízený v dané problematice zlepšil a osvojil si potřebné dovednosti. Jedná se o časově náročnou metodu a nejspíše proto se neprovádí běžně, ale spíše nárazově a podle uvážení vedoucího. Pokud dojde k negativnímu vyhodnocení, kontaktní pracoviště učiní patřičná opatření k zlepšení, která nebyla podrobněji popsána.

## 4.5 Kvalitativní a kvantitativní výzkumy

První fáze výzkumné části bakalářské práce byla zahájena začátkem ledna 2018 on-line formou dotazování. Následně technikou kvalitativního výzkumu, konkrétně rozhovorem s ředitelem organizace. Druhá část se konala v období od 10. 1. do 1. března 2018, kvantitativní technikou výzkumu, za pomoci dotazníku.

### 4.5.1 Rozhovor s ředitelem kontaktního pracoviště

Výsledky z rozhovoru s ředitelem a jeho odpovědi na připravený seznam otázek. Úvodní tři otázky se týkali odpovědí, pro porozumění k dříve poslaným informacím.

1) Pozvánku dostanou před přihlášením nebo po přihlášení na vzdělávací akci? Dotazovaný uvedl: „*Obě varianty se využívají, první je předběžné přihlášení během 14 dní dopředu a druhé přihlášení je zpětné nabízení, například pokud někdo onemocní, čímž se uvolní jeho místo.*“ Z odpovědi vyplývá, že jsou zaměstnanci dobře seznámeni

s obsahem kurzu, zaměřením i lektorem ve většině případů před zahájením kurzu, v ojedinělých případech se zpožděním. Dotazující doplnil, že se v pozvánce uvádí informace, na které zaměstnanec je cíleno.

2) Jak často jsou realizovány pracovní porady? Vyjádření je: „*Jednou za čtrnáct dní je porada vedení, následně si vedoucí oddělení řeší svoje záležitosti na poradách interně, většinou nejméně jednou do měsíce.*“ Následně se respondent podíval do statistiky na Oddělení poradenství a dalšího vzdělávání, kde se v průběhu roku 2017 uskutečnilo 14 porad a vždy minimálně jedna v kalendářním měsíci. Lze konstatovat, že pracovní porady jsou realizovány v dostatečné míře a jako forma vzdělávání a poskytování informací jsou pro všechny zaměstnance přínosem.

3) Jaké údaje pro plánování vzdělávacích akcí lze z IT systému zjistit a jak dlouho systém funguje? Respondent popsal: „*V systému jsou vidět veškeré údaje, jako je kariérní karta zaměstnance a jeho kvalifikace, kterou mohou zatím vidět pouze personální pracovníci.*“ Jak dlouho systém funguje, si dotazovaný netroufal odhadnout a IT systém je zatím ve zkušební verzi, ale určitě by bylo vhodné pár kroků pro lepší propojení. Například aby si zaměstnanec mohl najít informace ve své kariérní kartě a prohlédl si svá absolvovaná školení i s následujícími plánovanými školeními nebo možnosti dalších vzdělávacích aktivit. Popřípadě hodnocení, poznámky, materiály a rady od ostatních účastníků, nejlépe poskytnuté anonymně, pro zaručení pravdivých informací a bez strachu o případný postih.

Struktura následujících otázek se obsahově řídila podle teoretické části a opět se zaměřila na zjištění fundovaného názoru ředitele na systém vzdělávání v organizaci.

4) Máte dojem, že prostřednictvím stávajícího systému vzdělávání dochází k Vašemu odbornému profesnímu růstu? Odpověď zněla: „*Ano, myslím, že absolvovaná školení pomáhají mému profesnímu růstu.*“ Vzhledem k informaci, že ředitel působí v organizaci již řadu let a byl vybrán na základě výběrového řízení z nižší pozice, lze tvrdit, že prošel mnoha školeními a jeho opověď by se měla považovat za dostatečně přesvědčivé k tvrzení, že systém vzdělávání na úřadu práce pomáhá k profesnímu růstu.

5) Jeví se Vám dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců jako systematický? Přičemž respondent odsouhlasil, kroky uvedené v kapitole 2.3. Kdy je definována potřeba

vzdělávání a oblast vzdělávání a následně se realizuje s vhodnými lektory a hodnotí. Což se může považovat za pozitivní zjištění.

6) Jaké jsou podle Vás cíle kontaktních pracovišť Úřadu práce České republiky v Jindřichově Hradci, Dačicích a Třeboni? Pan ředitel uvedl: „*Snížit dlouhodobou nezaměstnanost, zvýšit zaměstnanost, vyplácet dávky a vést administraci*“ Přičemž specifikoval tyto cíle jako hlavní a následně vyjmenoval dílčí, které nebyly zaznamenány. Jelikož lze říci, že pro ilustraci hlavních znalostí ředitele o cílech stačí. Kam organizace směřuje je z podstaty fungování úřadu práce patrné, ale došlo ke kladnému zjištění, že si je ředitel těchto cílů vědom.

7) Domníváte se, že je technická podpora pro vzdělávání pracovníků na zmíněných úřadech dostačující? Dotazovaný uvedl: „*Ano, každý zaměstnanec má svůj počítač. Dostane přidělená hesla, kterými se přihlašuje do intranetu, někteří pracovníci mají v kancelářích přidělen společný telefon.*“ Mimo seznam byla položena otázka, jak respondent hodnotí úroveň gramotnosti zaměstnanců s počítači. Ředitel klasifikoval, že si v této oblasti vedou dobře. Technická podpora zaměstnanců je v dobrém stavu a v dnešní době nejspíše každý zaměstnanec úřadu práce (kromě zaměstnanců vykonávající dělnické profese) by měl mít počítač přidělen pro řádný výkon své práce. Možná by pracovníci mohli dostat mobilní telefon, nebo tablet pro rychlejší a lepší vykonávání práce, ale jistě to není zcela nutné.

8) Jak charakterizujete motivaci pracovníků k vzdělávání? V odpovědi bylo uvedeno: „*Vnímám, že zaměstnanci jsou motivováni i od vedoucích oddělení, kteří poskytují oporu pro rozšíření obzorů.*“ Motivace je ideálním hnacím motorem pro správné vzdělávání, proto je možné kladně hodnotit tvrzení, že jsou pracovníci motivováni od svých vedoucích. Dle vyjádření pracovníků z oddělení Poradenství a dalšího vzdělávání, mají zaměstnanci dobrý vztah k nadřízenému, což může motivační účinek. Ale při vzdělávání se často dostávají do stavu, kdy získají přesvědčení, že nejsou schopní naučit se nové věci. Lze říci, že problém není ve schopnostech zaměstnanců zapamatovat si poskytnuté informace, ale v zablokování jejich jednání a přístupu k učení. Tento psychologický problém by se mohl změnit za pomoci nalezení sebedůvěry a změny chování právě formou motivace podporující vzdělávání popsané v kapitole 2.3.4.

9) Provádí se rozhovory nebo se jinak monitoruje názor, očekávání popřípadě přání zaměstnanců na vzdělávání? Dotazující popsal: „ *Ano, na konci školení je monitorovací dotazník co by zaměstnanci chtěli a zřídka kdy, ale přes to se vedoucí občas poptávají.* “ Je brán v potaz názor podřízených pracovníků, což je jistě pozitivní nález. Z hlediska motivace lze předpokládat příznivý postoj podřízených ke vzdělávací akci. Rozhovory o přáních pracovníků by se mohly uskutečňovat pravidelně ve stanovený čas, pro možnou lepší přípravu úředníků.

10) Pokud vznikne poptávka, jak rychle je úřad práce schopen reagovat a vytvořit vzdělávací kurz? Dotazovaný se vyjádřil: „ *Pokud je problém interní na krajské úrovni, domluví se místnost a reagovat jde ihned v rámci pár dní. Jestliže by mělo reagovat školicí středisko, kurz se realizuje do půl roku, ale moc takových případů není.* “ Na tomto příkladu je vidět, že reakční doba školicího střediska na aktuální potřebu není zanedbatelná. Půl roční doba se odvíjí hlavně od proškolení lektorů, kteří dostanou osvědčení a až poté mohou školit přihlášené účastníky, tento postup je podle zákona. Jako jedno z možných doporučení by mohl být průběžný monitoring hlavních oblastí, kde takto vzniká poptávka a popřípadě rychlejší komunikací mezi zaměstnanci a školicími středisky. Jelikož jsou tyto nárazové potřeby ojedinělé, lze i zvážit zapojení externích dodavatelů podle finančních možností úřadu práce. Byla vznesena otázka, jak vzdělávání reaguje na změny a novely zákona. Pan ředitel se vyjádřil, že novely zákona jsou realizovány před platností norem lehce v předstihu.

11) Jsou zde používány metody vzdělávání, jako je e-learning, vzdělávání mimo pracoviště i na pracovišti? Odpověď byla: „ *Ano, všechny metody jsou používány.* “ Na základně odpovědi, vzešla další otázka a to zda mají úředníci k e-larningu přístup i z domova. Ředitel uvedl, že to z technických důvodů nelze u všech souborů, ale částečný přístup k informacím zaměstnanci z domova mají. Jako výhodu lze shledat zapojení všech metod vzdělávání i částečný přístup zaměstnanců z domova. Pro úplný přístup k e-learningu, by musel pracovník disponovat speciální čtečkou karet, kterou využívají v práci a to se dá považovat za zbytečný finanční náklad. Možné řešení by spočívalo v neplacených internetových úložištích nebo převedení dat do portálu VSUPO, odkud by měl pracovník možnost přihlášení z domova.

12) Používají se jako metody vzdělávání video nebo film? Respondent uvedl: „ *Video se provádělo například ve školení na klienta nebo při syndromu vyhoření, ale*

*zaměstnanci tuto metodu moc rádi nemají, možná se metoda opět zavede.*“ Lze konstatovat, že video je velice vhodný prostředek pro vzdělávání například v kurzech zaměřených na jednání s klientem v problémových situacích, pro práci s klientem, prezentační a komunikační dovednosti, zvládnání stresu, nebo efektivní vedení porad. Jelikož je možné natáčet na mobilní telefon, pořizovací náklady jsou takřka minimální a v porovnání s tím, co může záznam poskytnout, jde o nízkonákladový zdroj informací. Jak je popsáno v kapitole 2.3.5.1 metody využívající audiovizuální techniky. Jedná se o užitečný nástroj pro zlepšovací návrhy, jelikož zaměstnanec vidí sebe sama a svoje reakce. Na základě toho lze při vzdělávací akci ukázat názorný příklad, jak se má (popřípadě nemá) v daných situacích pracovník zachovat. Se souhlasem aktéra by následná archivace záznamů mohla sloužit jako zpětná vazba pro hodnocení konkrétního účastníka nebo pro následující účastníky jako ukázkový příklad.

13) Jsou materiály a pomůcky dostačující pro vzdělávací akce? Dotazovaný uvedl: *„Studijní materiály pro školení jsou uvedeny v portálu VSUPO vzdělávacích akcí nebo v e-learningu.“* Je žádoucí, pokud jsou poskytnuté materiály v podobě souborů pro všechny pracovníky zpřístupněny a zaměstnanci za ně nemusí platit. Portál VSUPO obsahuje informace o termínech a kurzech, proto by mohlo být účelné propojení všech těchto oblastí na jednom portálu lepší pro přehled pracovníků.

14) Jak se provádí hodnocení a efektivnost vzdělávací akce? Respondent se k tomu tématu vyjádřil: *„Účastníci školení vyplňují dotazník se zpětnou vazbou k proběhнувšímu školení, je zohledněno a sledováno vedoucím příslušného oddělení a realizováno vzdělávacím střediskem.“* Bezprostředně po vzdělávací akci se klasifikuje dopad a měl by se provádět ještě jeden monitorovací dotazník, například po 3 nebo 5 měsících na základě složitosti vzdělávací akce. Jak je psáno v kapitole 2.3.6.1, lze při hodnocení využít připravených rozhovorů s vedoucími pracovníky nebo e-learningu.

15) Jsou finanční bonusy za absolvované vzdělání, které je ze zákona nepovinné? Respondent uvedl: *„Finanční bonus není, ale není mu ve vzdělávání bráněno, záleží spíše na motivaci zaměstnance se učit.“* Vzhledem k rozdělení úředníků podle platových tříd, kde je na vybrané pracovní pozice vyžadováno vysokoškolské vzdělání je přijatelné pracovníkům ve vzdělání nebránit, což v této organizaci platí. Případné finanční bonusy za absolvování vzdělávání jakéhokoliv kurzu, by mohly vést k nadměrnému vzdělávání za účelem finančního obohacení.

## 4.5.2 Shrnutí rozhovoru

Klady vzdělávání se dají spatřit v dobrém seznámení s obsahem kurzu před jeho samotným zahájením a stanovení cílové skupiny, pro které je kurz primárně určen. Pracovní porady jsou realizovány dle dlouholeté zkušenosti organizace a na základě potřeb pracovníků uspokojivě. Systém na základě odpovědi ředitele pomáhá k profesnímu růstu jeho kariéry a je systematický, dále má respondent seřazeny cíle pracoviště velice pečlivě, což podporuje jeho orientaci ve vedení i zaměření vzdělávacích aktivit. Technická podpora pro výkon práce zaměstnanců je na dobré úrovni. Zaměstnanci jsou motivováni od vedoucích, ale sestavení motivačního programu by mohlo být nápomocno při přístupu k jejich učení. Finanční bonusy za vzdělávání nad rámec nepovinného vzdělávání by mohly vést k zneužití čerpání finančních prostředků a absolvování nepotřebných vzdělávacích kurzů s cílem se obohatit. Pozitivní zjištění je, že není bráněno zaměstnancům učit se a vzdělávat.

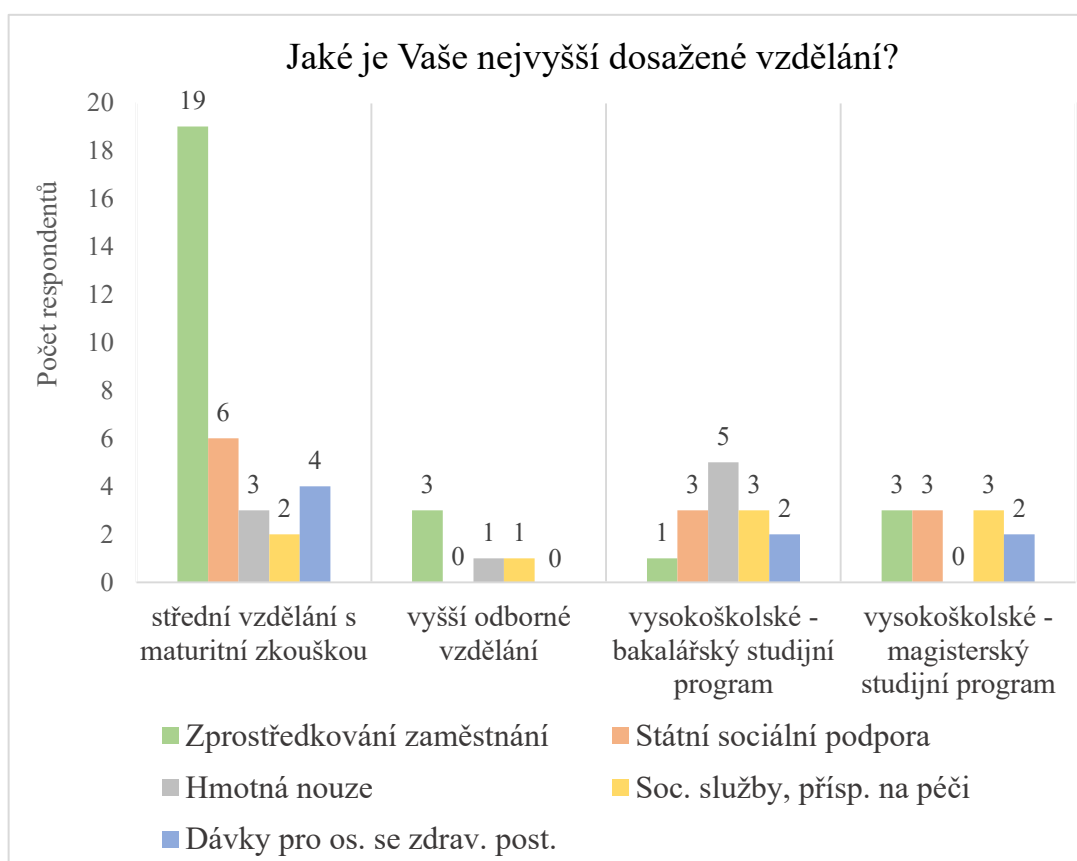
Do záporů vzdělávání lze zařadit nekompletní IT systém, bylo by vhodné v systému vytvořit přehled pro zaměstnance, kde by pracovník viděl své vzdělávací aktivity absolvované i plánové, mohl by se vyjádřit ke konkrétní akci a vidět hodnocení od ostatních účastníků. Zjištění přání pracovníků by se mohla provádět častěji v předem stanoveném termínu, pro lepší přípravu zaměstnanců a větší přehled vedoucích o potřebách svých podřízených. Reakční doba vzdělávacího střediska na náhlou potřebu je velice dlouhá, po půlroční prodlevě nemusí být už ani zcela patřičná. Zapojení externích dodavatelů pro tyto účely by mohlo být přínosné řešení i za cenu většího finančního vytížení organizace. Propojení e-learningu s neplaceným úložištěm dat na internetu či převedení dat do portálu VSUPO, kam mají zaměstnanci přístup i z domova, by mohlo být žádoucí pro podporu domácího učení. Lze uvést, že znovuzavedení videa jako metody výuky je vyhovující prostředek učení pracovníka formou názorných příkladů. V hodnocení vzdělávacích akcí lze vidět zlepšení ve formě zavedení ještě jednoho monitorovacího dotazníku v delším časovém odstupu od uplynulé akce nebo připraveným rozhovorem od vedoucího, či pomocí e-learningu.

### 4.5.3 Dotazník

Zpracování výsledků dotazníků a vyjádření kladů či záporů vzdělávacího systému úřadu práce je popsáno na základě získání informací z dotazníkového šetření. V němž došlo k relevantnímu posouzení vzdělávání zaměstnanců úřadu práce a jejich postoje k profesnímu vzdělávání, které absolvovali s rozřazením podle jednotlivých oddělení. Získaná data byla kvantifikována a upravena do vizuální podoby za pomoci grafů, s jejich následným klasifikováním výsledků pomocí procentuálního vyjádření i slovního hodnocení.

Pro usnadnění pochopení a přehlednost, jsou použity stále stejné barvy pro úseky kontaktních pracovišť v Jindřichově Hradci, Dačicích a Třeboni. Barvy úseků byly zvoleny na základě tabulky č. 1 u všech následujících grafů. Při popisu došlo k používání zkratk některých pracovišť na zprostředkování, sociální podpora, hmotná nouze, soc. služby a dávky.

**Graf 1 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



Zdroj: Vlastní šetření

Respondenti byli rozděleni do čtyř skupin, na základě nejvyššího dosaženého vzdělání. Středoškolské vzdělání má nejvíce zaměstnanců konkrétně 53 %, naopak nejméně je zastoupeno vyšší odborné vzdělávání pouze 8 %. Vysokoškolský bakalářský studijní program absolvovalo 22 % respondentů a vysokoškolský magisterský studijní program má 17 % pracovníků.

Ve zprostředkování se nachází 73 % zaměstnanců v sekci střední vzdělání s maturitní zkouškou, což je způsobeno převážně tím, že pracovníci ve zprostředkování zastupují oddělení s nejvyšším počtem pracovně nejstarších zaměstnanců. Vyšší odborné vzdělání je zastoupeno nejméně hlavně z důvodu, že nyní je vyžadováno spíše vysokoškolské vzdělání. Vedoucí oddělení jsou úředníci, kteří většinou patří do kategorie s vysokoškolským magisterským studijní program.



**Graf 2 Jak dlouho jste zaměstnaní na úřadu práce?**

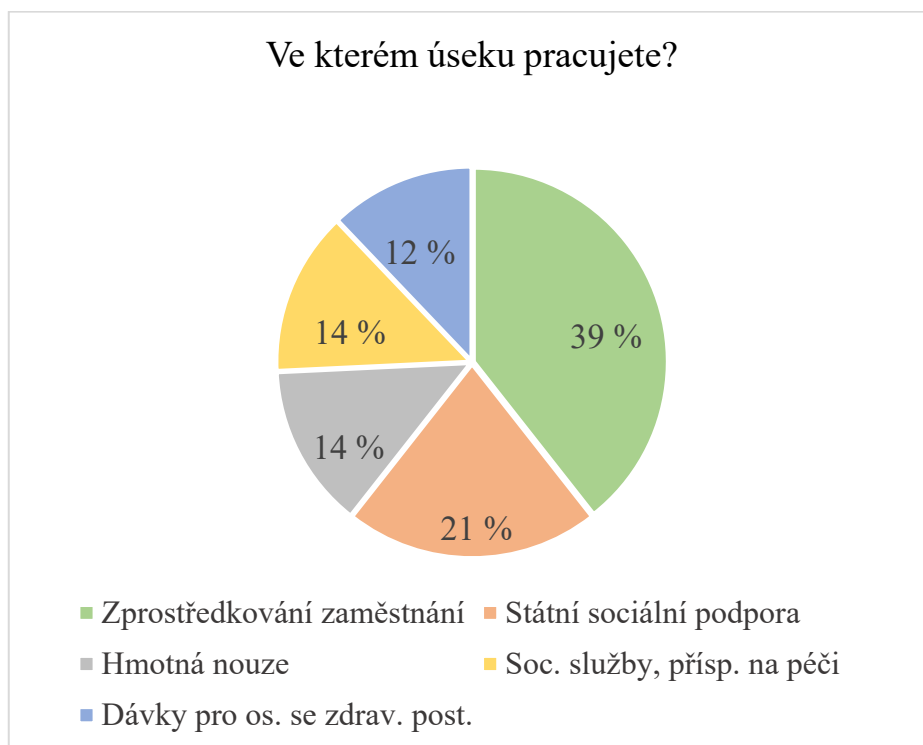


Zdroj: Vlastní šetření

Na základě dotazníkového šetření bylo odhaleno, že 30 % úředníků je zaměstnáno na pracovištích do 4 let. Délku zaměstnání od 4 do 10 let uváděli respondenti v počtu 20 %. Z odpovědí vyplývá, že 20 % pracovníků je i v sekci od 10 do 15 let. Nad 15 let je zaměstnáno 30 % pracovníků.

Lze konstatovat, že zaměstnanci mají tendenci setrvávat na pracovištích a častá změna zaměstnání na kontaktních pracovištích není rozsáhlá. Úředníků setrvávajících delší dobu než je 10 let je polovina a to svědčí o loajalitě úředníků k jejich práci. Mohl by k setrvání na pracovním místě přispívat i fakt, že se nyní počítá s růstem platů úředníků ve veřejné správě, což by mohlo být pro některé motivující. Dle informací zaměstnanců došlo k platovému zvýšení 1. listopadu 2017. Dále se může vycházet z hlediska stability státních institucí, čili nepředpokládá se bankrot či zrušení těchto organizací. Z tohoto pohledu se jedná o takřka stabilní zaměstnání a toto kritérium může být pro některé pracovníky důležité.

**Graf 3 Ve kterém úseku pracujete?**

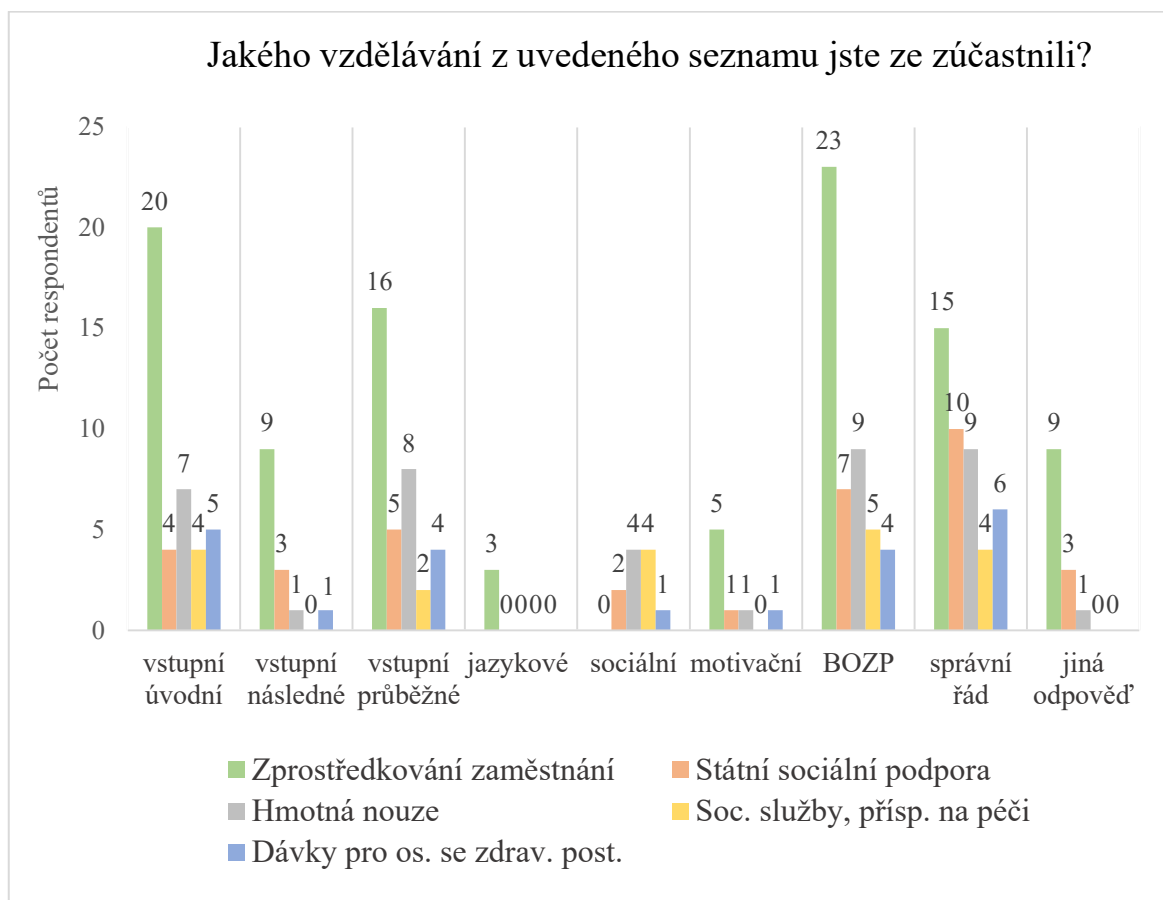


Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku ve kterém úseku zaměstnanci pracují, největšího zastoupení dosáhlo zprostředkování s 26 pracovníky, následuje sociální podpora se zastoupením 12 pracovníků. Přičemž hmotná nouze a soc. služby mají shodně 9 respondentů, nejmenší zastoupení je v dávkách, kde odpovědělo 8 zaměstnanců.

Důvod největšího zastoupení pracovníků ve zprostředkování vychází z faktu, že v tomto úseku jsou zahrnuty oddělení zprostředkování, oddělení poradenství a dalšího vzdělávání, oddělení trhu, a evidence podpor v nezaměstnanosti. Což má za následek navýšení a převahu počtu zaměstnanců oproti jiným úsekům.

**Graf 4 Jakého vzdělávání z uvedeného seznamu jste se zúčastnili?**



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku o účasti na vzdělávání z uvedeného seznamu bylo získáno celkem 216 odpovědí od 64 respondentů. Vstupní úvodní vzdělávání mělo 19 % odpovědí, kdy se jednalo o počet 40 účastníků, z nichž je ve zprostředkování 50 % absolventů. Vstupní následné vzdělávání má 6 % odpovědí. Vstupní průběžné vzdělávání má 16 % reakcí. Na jazykové vzdělání reagovalo pouze oddělení zprostředkování se třemi pracovníky, což činí 1 % odpovědí. Sociální vzdělávání reflektuje 5 % reakcí. Motivačního vzdělávání získalo 4 % odpovědí. BOZP školení absolvovalo nejvíce zaměstnanců konkrétně 48, přičemž se jedná o 22 % z celkového počtu 216 odpovědí. Správní řád byl realizován pro 44 úředníků, což je druhé nejčastěji absolvované vzdělávání na pracovištích s počtem 20 % reakcí. Jiná odpověď byla zvolila u 6 % odpovědí, z toho úředníci ze zprostředkování uváděli pětkrát školení řidičů, zákoník práce, syndrom vyhoření, manažerské dovednosti a veřejnosprávní kontrola. Zaměstnanci ze sociální podpory uvedli jako jinou odpověď dvakrát nařízení EU a pěstounská péče, pracovník z hmotné nouze zde vypsál akreditované školení pro sociální práci.

Z grafu číslo 4 vyplývá, že jazykové vzdělávání je nejméně zastoupeno, což pravděpodobně vyplývá z předpokladu, že je určeno převážně pro pracovníky na systematických místech. Mohlo by být povinné i pro další pracovní místa, hlavně z důvodů jeho využití například během kontaktu s cizinci nebo při studování zahraničních materiálů v cizím jazyce.

První den nástupu musí být zaměstnanci proškoleni k právním předpisům o BOZP a 16 respondentů ještě neabsolvovalo toto další vzdělávání. Což může být způsobeno tím, že vykonávají své pracovní pozice kratší dobu, než je nezbytné pro BOZP vzdělávání. Lze konstatovat, že BOZP vzdělávání je důležité, jelikož by pracovníci měli vědět o svých právech v již zmiňované oblasti, kam patří například prevence rizik, bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí, vhodné podmínky a povinnosti zaměstnavatele. Vzdělávání ve správním řádu jsou jistě přínosná, protože jsou zaměstnanci poučeni o postupech v oblasti veřejné správy, tudíž lze shledat vysoký počet účastníků za žádoucí.

**Graf 5 Absolvovali jste vstupní test či prověření znalostí, schopností a dovedností před Vámi uvedeným vzděláváním?**



Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu číslo 5 na předchozí straně o absolvování vstupního testu před vzděláváním odpovědělo ano 13 % respondentů, u odpovědi pouze u některých bylo zaznamenáno 34 % a nejvíce zaměstnanců odpovědělo 53 % v sekci ne nikde.

Více než polovina respondentů uvedla, že se nezúčastnila žádného vstupního testu či jiného prověření a to by mohlo vést k zavedení vstupních testů. Zavedení těchto testů by mělo výrazně přispět k lepší orientaci lektora i účastníků o znalostech v probírané oblasti i následného hodnocení zapamatovaných informací. Uvedení vstupních testů v praxi bude blíže popsáno v doporučení.

**Graf 6 Jakou formou bylo zakončeno Vaše vzdělávání?**



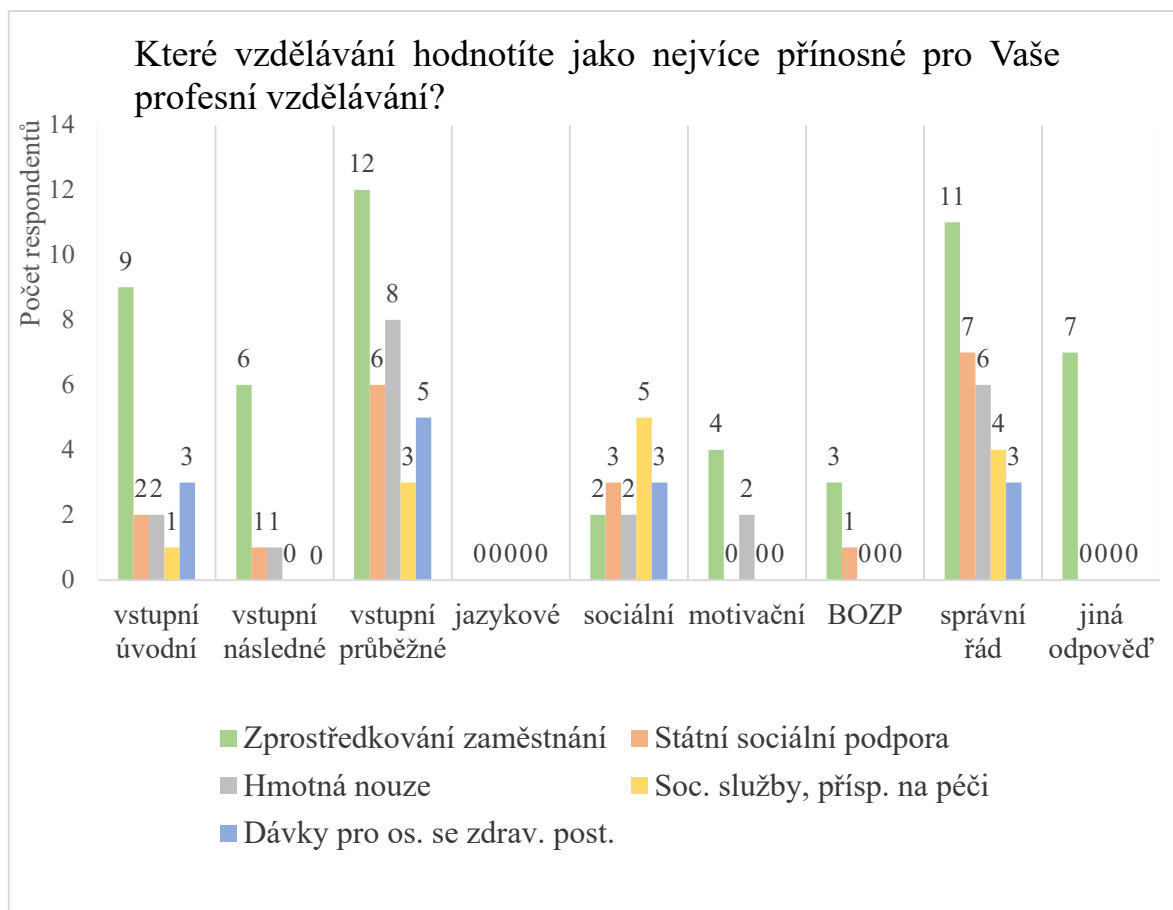
Zdroj: Vlastní šetření

Zakončení vzdělávání formou písemného testu reflektovalo 40 % odpovědí, ústní zkoušku absolvoval jeden člověk, tudíž se jedná o 1 %, kombinace testu a ústní zkoušky získala 19 % odpovědí. Zakončení formou diskuze bylo u 26 % odpovědí a žádné zakončení bylo zastoupeno 14 % reakcí z celkového počtu 94 odpovědí od 64 respondentů.

Lze doporučit, že zakončení minimálně formou diskuze by bylo účelné u všech vzdělávacích oblastí. Pracovníci by měli možnost se lépe zorientovat v nejvíce problematických částech probírané látky a upevnit získané znalosti. Lze konstatovat,

že zakončení formou písemného testu je voleno hlavně u vzdělávacích aktivit končících certifikací úředníka či jiném osvědčení.

**Graf 7 Které vzdělávání hodnotíte jako nejvíce přínosné pro Vaše profesní vzdělávání?**

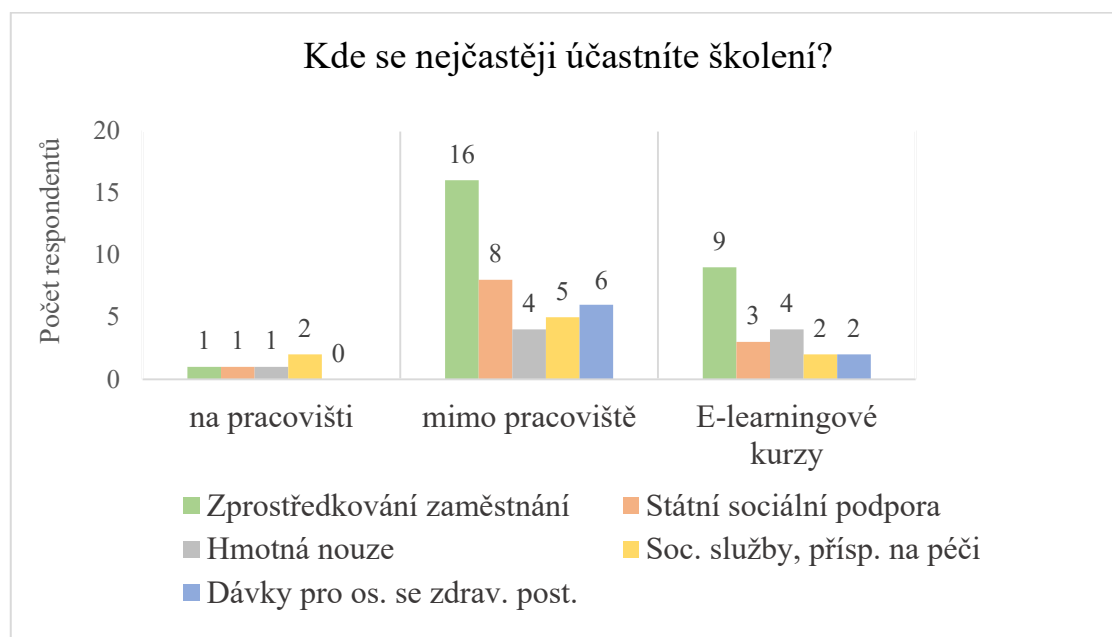


Zdroj: Vlastní šetření

Přínos pro profesní vzdělávání získalo u vstupního úvodního vzdělání 14 % odpovědí, vstupní následné vzdělávání má 7 % a vstupní průběžné vzdělávání získalo nejvíce konkrétně 28 % odpovědí. Jazykové vzdělávání nikdo neohodnotil v žádném z úseků a má tedy 0 % z celkového počtu 122 odpovědí. Sociální vzdělávání dostalo 12 % reakcí. Motivační vzdělávání získalo 5 % odpovědí. BOZP reflektovalo 3 % odpovědí. Správní řád ohodnotilo 31 zaměstnanců spočtem 25 % odpovědí. Jiná odpověď zastupuje 6 % reakcí, pracovníci zde uvedli třikrát školení řidičů, veřejnosprávní kontrola, manažerské dovednosti, syndrom vyhoření a zákoník práce.

V grafu číslo 7 na předchozí straně je vidět osobní názor zaměstnanců, jako nejvíce přínosné bylo klasifikovat průběžné vzdělávání a správný řád, kde zaměstnanci získávají nejvíce poznatků týkající se jejich praxe a nejspíše proto je kladně hodnoceno. Jako jiná odpověď byly uvedeny vzdělávací aktivity, které mají též značný dopad na pracovní život zaměstnanců.

**Graf 8 Kde se nejčastěji účastníte školení?**



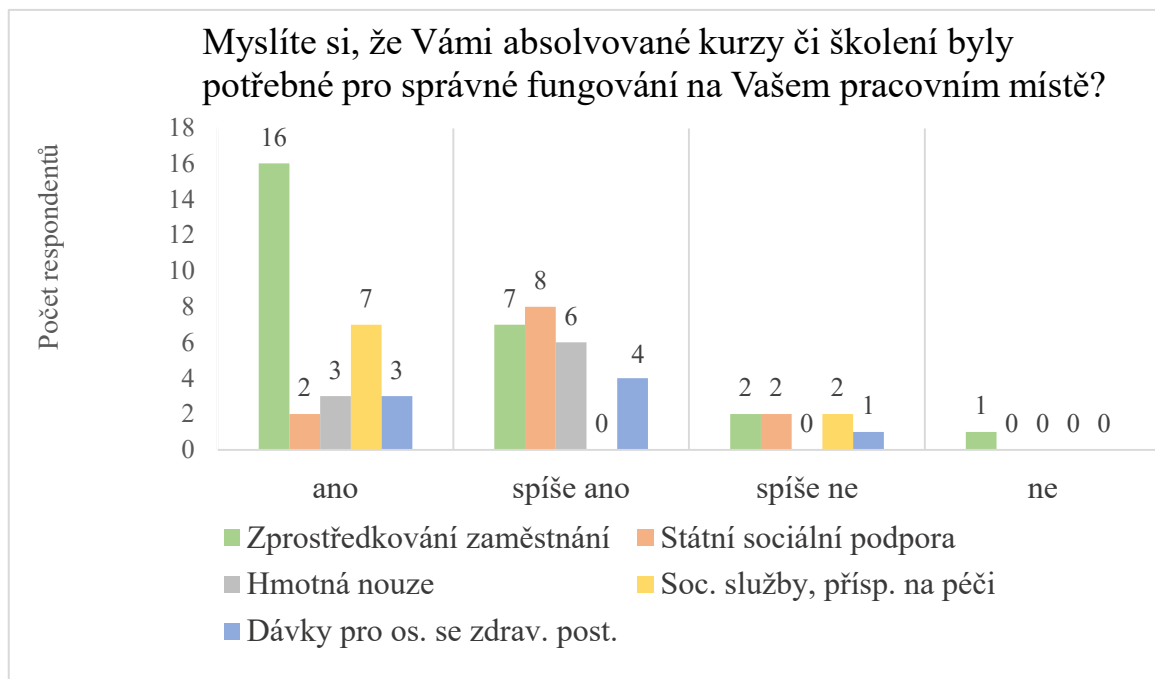
Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku kde se nejčastěji účastníte školení, respondenti nejméně odpovědi uvedli v místě pracoviště, zde se vyjádřilo 8 % pracovníků. Naopak největší odezvu měla odpověď mimo pracoviště s 61 %. Formou e-learningových kurzů se nejčastěji účastní 31 % pracovníků.

U vzdělávání mimo pracoviště si úředníci nejvíce stěžovali na dopravní spojení do vzdělávacího střediska v Písku, přestože v poslední době spoje přibyly, stále nemají pocit komfortního dojíždění. Lepší dopravní spojení je například do Českých Budějovic, což by mohlo napomoci při výběru lokality vzdělávací akce. Jelikož jsou v Českých Budějovicích přijatelně vybavené prostory k pronájmu s dataprojektory, nebo počítači. Vzdělávání na pracovišti by se mělo využívat více, jelikož akce menšího rozsahu by se mohly konat i na pracovišti v Jindřichově Hradci. Je zde k použití přenosný dataprojektor a největší místnost vhodná pro školení pro zhruba 40 pracovníků. Využívání e-learningu lze hodnotit za přínosné z finančního hlediska, kdy se neplatí

pracovníkům lektori ani cestovné. Klady je možno vidět i v tom, že si mohou zaměstnanci spustit e-learning v době, kterou uznají za vhodnou.

**Graf 9 Myslíte si, že Vámi absolvované kurzy či školení byly potřebné pro správné fungování na Vašem pracovním místě?**



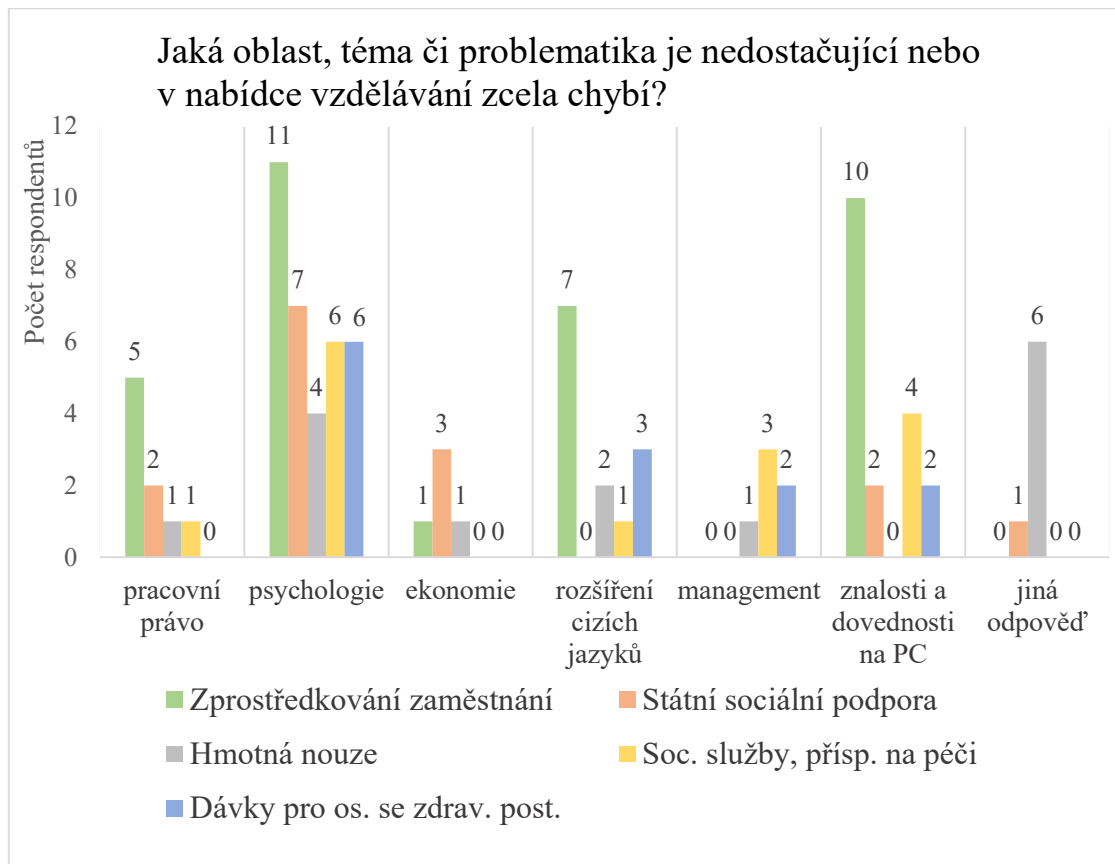
Zdroj: Vlastní šetření

O potřebě kurzů pro správné fungování na pracovním místě uvedlo ano 48 % respondentů. Spíše ano uvedlo 39 % pracovníků. V odpovědi spíše ne bylo zaznamenáno 11 % odpovědí a ne uvedl pouze 1 pracovník ze zprostředkování, což činí 2 %.

Z většiny reakcí úředníků znázorněných v grafu číslo 9 lze vyvodit, že jsou zaměstnanci přesvědčeni o potřebě vzdělávání a školení pro jejich profesní život. Negativní názor na školení a vzdělávání by mohl pramenit z osobní zkušenosti zaměstnanců na vzdělávacích akcích, které nevycházejí z jejich požadavků a očekávání. Tudiž na nich nejsou účastníci motivováni a nevěnují jim příliš velkou pozornost. Na konci každé vzdělávací akce by mělo být zdůrazněno, proč se uskutečnila a jaký má dopad.



**Graf 10 Jaká oblast, téma či problematika je nedostačující nebo v nabídce vzdělávání zcela chybí?**



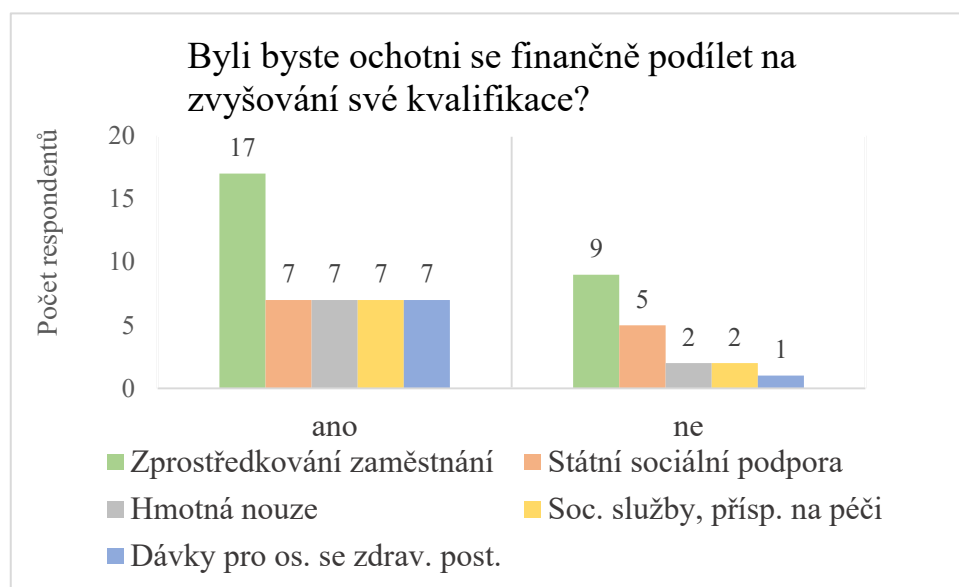
Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku k nedostačující či chybějící problematice se získalo 10 % odpovědí v oblasti pracovního práva z celkového počtu 92 reakcí. Psychologie byla zhodnocena jako nejvíce problematická podle 37 % reakcí. Oblast ekonomie zaznamenala největší propad v odpovědích s 5 %. Oblast rozšíření cizích jazyků má 14 % odpovědí. Management reflektoval 7 % odpovědí. Znalosti a dovednosti na PC ohodnotilo 18 pracovníků s počtem 20 % odpovědí jako nedostačující či problematickou oblast. Jiná odpověď byla uvedena reakcemi 8 %. Jeden zástupce sociální podpory napsal kurz k příslušnému zařazení a 6 respondentů ze hmotné nouze uvedlo kurz asertivity, kurz týkající se výkonu práce, zákon o pomoci ve hmotné nouzi a třikrát bylo uvedeno, nic nechybí.

Z grafu č. 10 je patrné, že oblast psychologie je hodnocena jako nejvíce problematická či nedostačující. Vzhledem k tomu, že pojem psychologie je rozsáhlý, měla by se blíže prozkoumat jaká konkrétní oblast se zdá pracovníkům zanedbávána, aby

se mohlo vhodně reagovat. Buď formou vzdělávání ze seznamu oblastí nebo vytvořením speciální školicí akce. Znalosti a dovednosti na PC jsou dle reakcí druhá oblast s nejvyšší záporně hodnocenou odezvou, proto i zde by měl být vytvořen speciální kurz, pokud není vyhovující obsažen v oblasti ICT v příloze č. 2. Sami respondenti by uvítali rozšíření cizích jazyků, což bylo popsáno u grafu číslo 4. Ovšem z grafu číslo 7 vyšlo, že jazykové vzdělávání nikdo nehodnotí jako přínosné z profesního hlediska. Na základě toho lze konstatovat, že pracovníci mají zájem se jazykově vzdělávat hlavně z osobního hlediska. Zaměstnanci v oddělení hmotné nouze šestkrát uvedli kurz asertivity, což nejspíše reaguje na situaci v praxi, kdy právě na toto oddělení dochází nejvíce problémů a nespokojení občané. Zajímavá odpověď ve formě kurzu k příslušnému zařazení by mohla být brána v potaz hlavně u vedoucích oddělení, kteří by po dohodě s novým pracovníkem mohli vytvořit individuální kurzy pro konkrétní potřeby zaměstnance.

**Graf 11 Byli byste ochotni se finančně podílet na zvyšování své kvalifikace?**



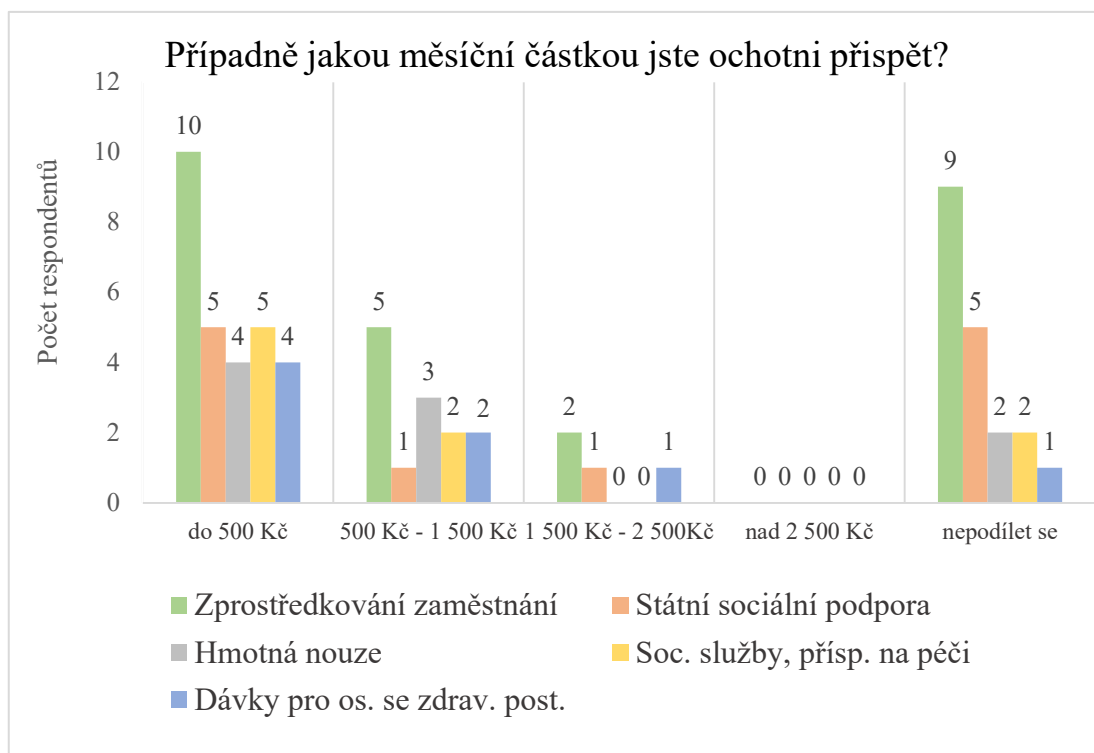
Zdroj: Vlastní šetření

Na odpověď, za by se pracovníci chtěli finančně podílet na svém vzdělávání, bylo pro 70 %. Naopak by se finančně neúčastnilo 30 % respondentů.

Z grafu je patrné, že největší zastoupení na finančním podílení schvalují zaměstnanci ve zprostředkování zaměstnání a státní sociální podpoře. Finanční podíl na vzdělávání nepodporuje 19 zaměstnanců, pokud by se vytvořil smysluplný plán s příspěvkem na vzdělávání, možná by se někteří zaměstnanci připojili k financování

svých vzdělávacích aktivit. Jistě však není žádoucí, aby byli zaměstnanci do podobných aktivit nuceni proti své vůli.

**Graf 12 Případně jakou měsíční částkou jste ochotni přispět?**



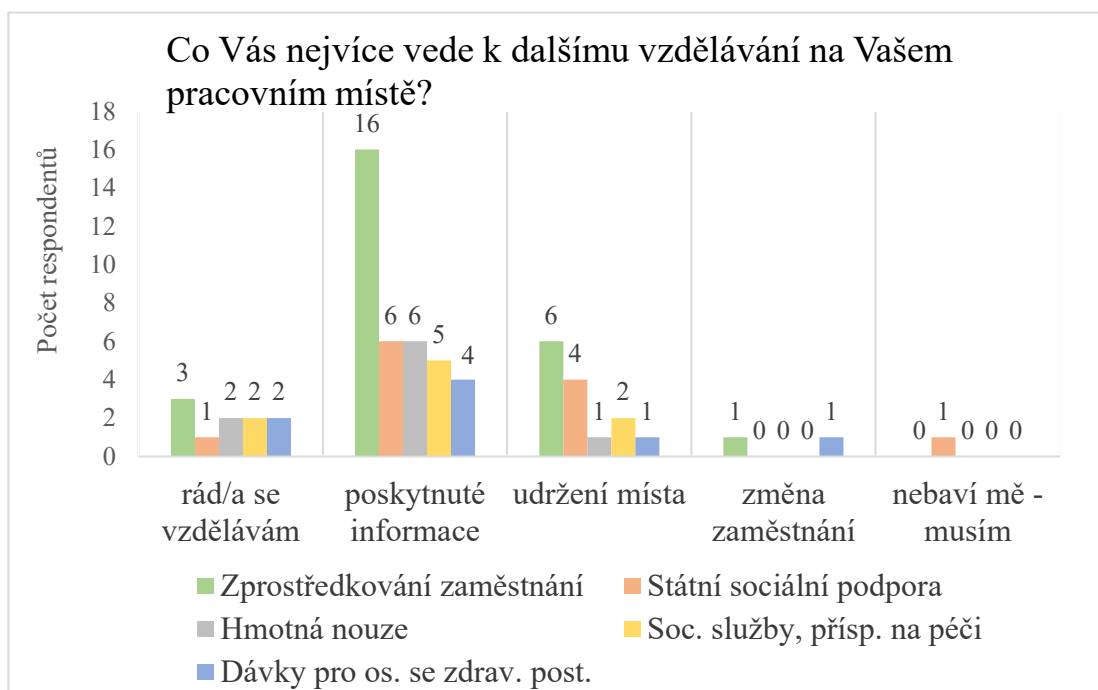
Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce odpovědí na měsíční příspěvek na vzdělávání je vidět u první položky do 500 Kč, kde je pro toto opatření 44 % pracovníků. V druhé sekci 500 Kč – 1 500 Kč za měsíc by se podílelo 20 % respondentů. Od 1 500 Kč – 2 500 Kč by se podílelo 6 % zaměstnanců. Žádná odpověď nebyla zaznamenána v měsíčních částkách nad 2 500 Kč. Počet lidí, kteří by se nepodíleli, se shoduje s předchozím grafem. Tedy nepodílet se na vzdělávání vyjadřuje 30 % pracovníků.

Z odpovědí zaměstnanců lze zjistit, že 28 respondentů by se podílelo na vzdělávání částkou do 6 000 Kč za rok, což by konkrétně mohlo znamenat celkovou částku do 108 000 Kč za rok. A 13 pracovníků by se podílelo maximální částkou do 1 500 Kč, kdy se jedná o maximální celkovou částku do 234 000 Kč. Dále se jedná o částku do 30 000 Kč za rok na jednoho pracovníka, kde by se takto podíleli 4 zaměstnanci. Pokud bychom uvedené částky brali jako úsporu, znamenají možný dosud nevyužitý finanční zdroj od samotných úředníků, formou spolupodílení se na vzdělávání. Například navrhovaný kurz aseritivity uveden v odpovědi grafu č. 7 znamenal lepší profesní

fungovanání pracovníků, dá se využít ochoty zaměstnanců podílet se na tomto financování a poměrnou část by kontaktní pracoviště doplatilo. U tohoto kurzu, z kterého lze vyvodit velkou prospěšnost pro pracovní místo, by mohlo být využito 60 % z finančních zdrojů úřadu práce. U jiných kurzů by se mohlo jednat o 40 % podíl na financování, dle rozhodnutí vedoucího oddělení o prospěšnosti a důležitosti a ekonomických možnostech samotného pracoviště.

**Graf 13 Co Vás nejvíce vede k dalšímu vzdělávání na Vašem pracovním místě?**

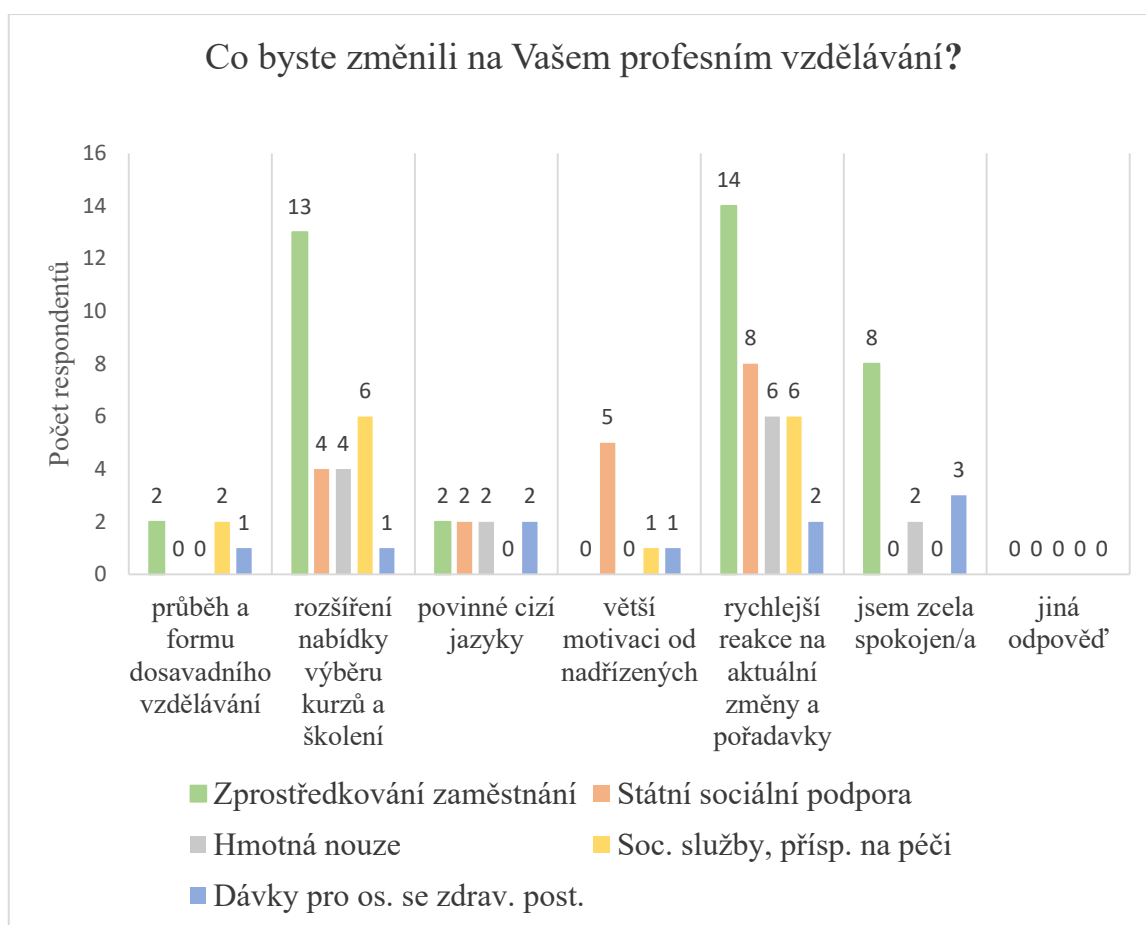


Zdroj: Vlastní šetření

Odpověď rád/a se vzdělávám, u otázky co nejvíce vede pracovníky k vzdělávání, uvedlo 16% pracovníků. Nejvíce respondentů konkrétně 58 % se shodovalo v odpovědi poskytnuté informace. Udržení pracovního místa uvedlo 22 % úředníků. Změna zaměstnání byla uvedena jako důvod u 3 % pracovníků. Pouze jeden člověk tvořící 2 %, uvedl jako odpověď nebaví mě – musím

Dle zaměření otázky bylo objeveno, že se zaměstnanci vzdělávají převážně rádi a poskytnuté informace zhodnotili za důvod, proč se dále vzdělávat. Což svědčí o jejich motivaci k dalšímu vzdělávání a toto lze hodnotit jako pozitivní. Z odpovědí tři pracovníků ve formě nebaví mě – musím a změna zaměstnání, se dá předpokládat zvýšený zájem o možný odchod z organizace. Bylo by žádoucí tyto pracovníky identifikovat a nalézt důvod jejich nespokojenosti.

**Graf 14 Co byste změnili na Vašem profesním vzdělávání?**



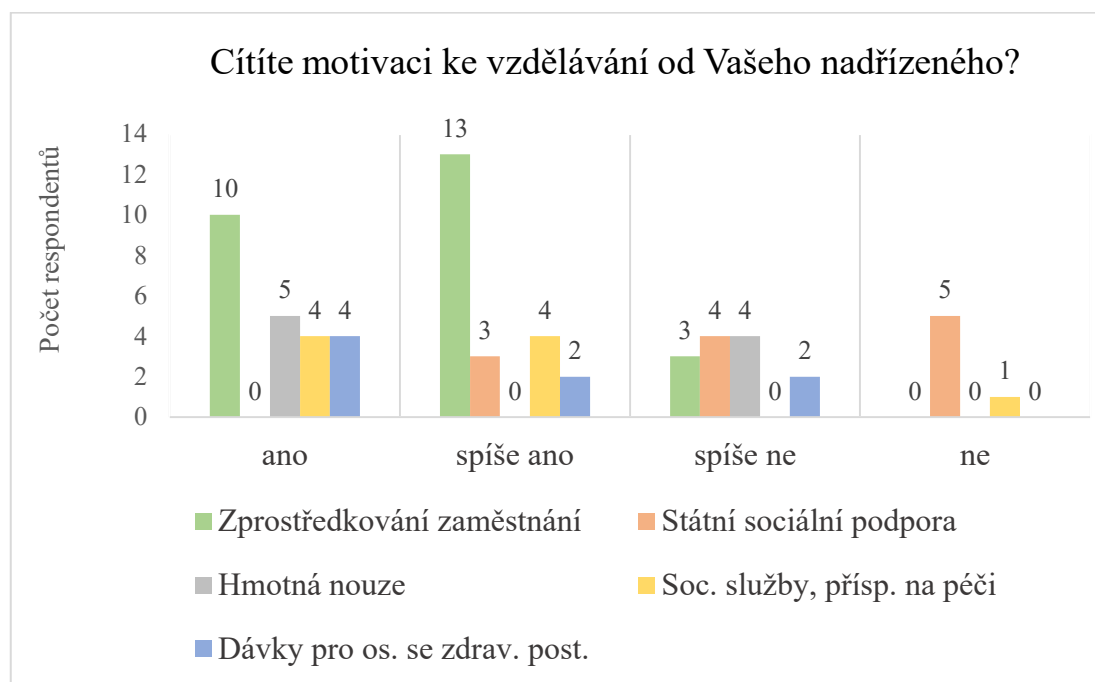
Zdroj: Vlastní šetření

Změna vzdělávání pomocí průběhu a formy dosavadního vzdělávání získala 5 % odpovědí z celkového počtu 97 reakcí od 64 respondentů. Rozšíření nabídky výběru kurzů a školení bylo kvitováno 29 % odpovědí. Povinné cizí jazyky získaly 8 % odpovědí. U větší motivace od nadřízených byl zaznamenán značný nárůst u sociální podpory tedy 5 respondentů a celkový počet odpovědí je 7 %. Největší počet reakcí konkrétně 37 % zaznamenala odpověď rychlejší reakce na aktuální změny a požadavky. Jsem zcela spokojen/a získalo 13 % reakcí. Jiná odpověď nebyla zaznamenána.

Rychlejší reakce na aktuální změny, nejspíše vychází z neustálého vydávání novel zákonů, ve kterých se musí úředníci za co nejkratší dobu poměrně rychle orientovat. Přičemž problematika může být mnohdy složitá, mohlo by pomoci co nejrychlejší reagování formou diskuze na vydávání právních předpisů. Účast na diskuzi by byla dobrovolná, jelikož by ji nevedli akreditovaní lektori, ale samotní pracovníci. Účastníci by si rozdělili problematiku a formou samostudia by se naučili část, kterou

by následně interpretovali mezi ostatní zaměstnance. Mezi zápory této metody by patřilo, možné nepochopení nastudované látky. Na diskuzi by navazovala samotná vzdělávací akce vzdělávacího střediska. Na rozšíření nabídky kurzů by mělo reagovat vzdělávací středisko v Písku nebo vedoucí pracovníci, kteří by dostali konkrétnější informace k požadavkům od zaměstnanců.

**Graf 15 Cítíte motivaci ke vzdělávání od Vašeho nadřízeného?**



Zdroj: Vlastní šetření

Na otázku zda pocítují pracovníci organizace motivaci od nadřízených, odpovědělo ano 36 % pracovníků. Spíše ano uvedlo 34 % úředníků. Spíše ne uvedlo 20 % zaměstnanců. Rezolutní ne odpovědělo 9 % pracovníků.

Z grafu je patrné, že 5 pracovníků v sociální podpoře necítí motivaci od nadřízeného. Což může být způsobeno tím, že vedoucí v tomto oddělení je ve své funkci poměrně krátkou dobu, a tudíž nevěnoval velkou pozornost právě motivaci podřízených ke vzdělávání. Převážná většina respondentů uvedla ano či spíše ano, což lze hodnotit kladně. Motivaci podřízených by v tomto směru neměla být podceňována, jedná se o významný faktor při vzdělávání.

#### 4.5.4 Shrnutí dotazníku

Mezi klady dotazníkového šetření patří, že pracovníci mají tendenci setrvávat na úřadu, jelikož polovina je zde nad 10 let, což svědčí o loajalitě zaměstnanců k jejich práci. Vysoký počet účastníků ve vzdělání správního řádu, lze považovat za žádoucí, jelikož jsou pracovníci poučeni o postupech v oblasti veřejné správy. Jako nejvíce přínosné vzdělávání pro profesní stránku zaměstnance, bylo pracovníky zhodnoceno průběžné vzdělávání a správní řád. Z většiny reakcí úředníků se dá vyvodit, že jsou přesvědčeni o potřebě vzdělávání a školení pro jejich profesní život. Převážná většina respondentů cítí motivaci ke vzdělávání od svých nadřízených. Bylo zjištěno, že 70 % respondentů by se finančně podílelo na svých vzdělávacích aktivitách.

Zápory vyplývající z dotazníku jsou například, že více než polovina respondentů odpověděla, že se nezúčastnila žádného vstupního testu či jiného prověření znalostí nebo dovedností. Zavedení těchto testů by mohlo výrazně pomoci k zlepšení orientace lektora i účastníků a pro následné hodnocení. Bylo by žádoucí zakončení vzdělávacích aktivit minimálně formou diskuze u všech vzdělávacích oblastí, pro lepší orientaci pracovníků v problematice a upevnění znalostí. Na konci každé vzdělávací akce by mohlo být zdůrazněno, proč se uskutečnila a jaký má dopad. Oblast psychologie byla zhodnocena jako nejvíce problematická či nedostačující, proto by se mělo blíže specifikovat, jaká konkrétní oblast se zdá být pracovníkům zanedbávána a stanovit nápravná opatření. Znalosti a dovednosti na PC jsou dle reakcí druhou oblastí s největší záporně hodnocenou odezvou. Šest zaměstnanců v oddělení hmotné nouze by si přálo kurz asertivity, na což by mohli vedoucí patřičně zareagovat a zmíněný kurz navrhnout jako vzdělávací aktivitu. Další fakt je, že by si zaměstnanci přáli více rozšířit výběr kurzů a vzdělávacích akcí.

Interpretace jiných zjištěných výsledků dotazníku jsou následující, v oddělení zprostředkování se nachází převážná část úředníků se středním vzděláním, což je nejspíše zapříčiněno největším počtem zastoupení služebně nejstarších pracovníků. Sami respondenti by uvítali rozšíření cizích jazyků, ale z grafu č. 7 vyšlo, že jazykové vzdělávání nikdo nehodnotí jako přínosné z profesního hlediska. Na základě toho lze konstatovat, že mají pracovníci zájem se jazykově vzdělávat hlavně z osobních důvodů. Převážná část pracovníků v sociální podpoře necítí motivaci od nadřízeného, což může být způsobeno tím, že jejich vedoucí vykonává svoji funkci poměrně krátkou dobu, a tudíž nevěnoval velkou pozornost právě motivaci k vzdělávání u svých podřízených.

## 5 Doporučení

Pouze u malého množství vzdělávacích aktivit se používá forma prověření znalostí a dovedností před vzdělávací akcí. Lze konstatovat, že pokud je již vzdělávací kurz naplněn, je to známka zajištění potřeby dané problematiky, ať už se jedná o kteroukoliv oblast. Paušální zavedení vstupních testů u všech vzdělávacích akcí by mohlo pomoci účastníkům. Hlavně pro zjištění v jakých sekcích vzdělávání se již orientují a kde mají nedostatky. Vstupní testy by sloužily i pro lektora vzdělávací akce jako přehled vědomostí skupiny a pro určení problematiky, která se zdá úředníkům nejtěžší, aby se lektor následně zaměřil na problémovou oblast skupiny nebo reagoval změnou programu, či zvolením jiných metod vzdělávací aktivity pro lepší orientaci účastníků. Z těchto testů lze určit přehled zlepšení účastníka a jeho postupu ve vzdělávání. Pokud by se účastníci skupiny cítili nepříjemně při použití testů jako formy hodnocení, je možné vstupní testy podat anonymně, pouze pro potřeby lektora.

Zjištění přání pracovníků by se mohla provádět pravidelně v předem stanovený čas pro lepší přípravu zaměstnanců a větší přehled o jejich potřebách. Pracovník tudíž dostane možnost dopředu promyslet, v čem se chce sám vzdělávat, kde vidí mezery a možné problematické oblasti ve výkonu své práce. Lze konstatovat, že pravidelně určený den, pomůže k ucelení informací ze strany podřízeného. Pokud by se požadavky probíraly na pravidelných poradách, zaměstnanci získají možnost vyjádřit se k hodnocení jednotlivých akcí před svými kolegy, čímž se zaručí aktuální náhled na uplynulé vzdělávací aktivity.

Rotace práce je v organizaci využívána primárně na začátku pracovního poměru pro získání prvotních zkušeností. Lze doporučit, používat metodu opakovaně i pro zaběhlejší pracovníky například proti prevenci syndromu vyhoření a pokud se zaměstnanci zdá jeho práce jednotvárná. Úředník by si vyzkoušel jinou pracovní pozici, aby rozšířil nebo osvěžil nové postupy a možnosti nového pracovního místa v rámci pár týdnů. Rotace práce by sloužila jako oživující prvek pro pracovníka, jako podpora firemní kultury a pro navazování pozitivních vztahů v organizaci. Jelikož by se rotace práce používala u zkušených pracovníků, nezahrnovala by značné náklady na zaškolení o fungování organizace, jak je tomu nyní u nově přijatých pracovníků. Při použití této metody si úředník vyzkouší jinou formu výkonu činnosti. Klady používání metody pro služebně staršího zaměstnance je možné vidět i v dalších zkušenostech pracovníka, jeho



prohloubení přehledu fungování organizace a eventuální změně pracovní pozice v jiném oddělení a jeho osobnímu rozvoji.

Zavést znovu metodu výuky se zapojením videozáznamu by mohlo být žádoucí. Jelikož se jedná o vhodný prostředek učení pracovníka formou názorných příkladů. Pokud se úředník uvidí na videozáznamu s bezprostředními reakcemi, jistě ho to upoutá a odhalí jednání, kterých si nemusel být vědom. Dále se situace analyzuje a odvodí se příslušná opatření, video poskytuje zpětnou vazbu a hodnocení posunu schopností a dovedností pracovníka směrem dopředu. Záznam z videa by se s dovolením účastníka mohl následně používat jako učební příklad.

Pro podporu možnosti domácího učení pro případné zájemce je žádoucí zavést propojení e-learningu s neplaceným úložištěm na internetu či převedení dat a materiálů do portálu VSUPO, odkud je možné přihlášení úředníků z pohodlí domova.

Jako nejvíce nedostačující oblast pracovníci zvolili psychologii a znalosti a dovednosti s PC. Na základě tohoto zjištění lze navrhnout absolvování některých z kurzů zaměřených na měkké dovednosti a oblasti ICT. Pojem psychologie je rozsáhlý, proto by se mělo blíže specifikovat, jaká konkrétní část této oblasti je dle zaměstnanců nejvíce zanedbávána. Jako vhodnou reakci lze vybrat kurz ze seznamu oblastí vzdělávání. Pokud tyto kurzy nepokrývají požadavky zaměstnanců, mohlo by se navrhnout zvolení externího dodavatele, který vytvoří vzdělávací akci přímo na míru v těchto oblastech.

Zápory IT systému, který zatím není zcela kompletní, vyplývají z jeho používání. Zaměstnanec nevidí své vzdělávací aktivity, a proto by bylo účelné jeho vylepšení ve formě zpřístupnění některých dat pracovníkům. Patřil by sem ucelený přehled o uplynulém vzdělávání, které zaměstnanec absolvoval a vzdělávací akce, které se teprve uskuteční. V systému by účastníci hodnotili vzdělávací akci, její přínosy, metody a lektory. Jistě by bylo vhodné, aby se zde vyskytovali učební materiály k výuce a pro případné zájemce nadstavby kurzů.

Při rozhovoru se zaměstnanci v oddělení Poradenství a dalšího vzdělávání a na základě rozhovoru s ředitelem bylo zjištěno, že zaměstnancům nevyhovuje dopravní spojení do vzdělávacího střediska v Písku. Přestože se situace údajně zlepšila a s přihlédnutím k faktu, že si zaměstnanci mohou půjčit služební auto, mohou se najít

i další možnosti míst vzdělávání. Pokud vzdělávací středisko v Písku využije vhodných prostor v kontaktním pracovišti v Českých Budějovicích, kde se dají vzdělávací akce uskutečnit, měli by pracovníci z okresu J. Hradec lepší dopravní spojení. Navíc dlouho dopředu plánovaných aktivit by se mohli účastnit i úředníci z Českých Budějovic, čím se sníží náklady na jednotlivce při větším počtu účastníků. Lze navrhnout využití i jiných vhodných prostor pro vzdělávání v Českých Budějovicích s dataprojektory a počítači. Dalším řešením je konání akcí přímo v kontaktním pracovišti v J. Hradci, kam by se lektor z Písku dopravil a proškolil zaměstnance přímo na pracovišti. Což by značně snížilo úhradu nákladů na dopravu zaměstnanců. Pro vzdělávací akce pro zhruba 40 úředníků, se na pracovišti nachází vhodná místnost s použitím přenosného dataprojektoru.

Podle zjištění se bezprostředně po absolvování vzdělávací akce vyplní dotazník od účastníků pro zpětnou vazbu k proběhnutému školení. Jedno z doporučení je, aby vedoucí příslušného oddělení prováděli ještě jedno dotazníkové šetření. V tomto hodnocení by se účastníci vyjádřili k přínosu jednotlivých kurzů, až po 3 nebo 5 měsících v závislosti na délce a intenzitě školení. Vedoucí oddělení by dostávali přesnější informace o přínosu vzdělávací aktivity v praxi, například zda si zaměstnanec osvojil postup nebo zlepšil vědomosti v dané problematice. Na základě poznatků získaných s odstupem času lze lépe vidět účinnost vzdělávacích akcí na jednotlivé zaměstnance. Hodnocení by mohlo probíhat při velké vytíženosti vedoucích pracovníků i formou e-learningových kurzů.

Další možnost hodnocení je od samotného lektora, který vede vzdělávání a používá příslušné vzdělávací metody, což sice značně navýší jeho administrativní vytížení, ale u dlouhodobějších kurzů je potřeba sledovat efektivitu vzdělávání pečlivěji. Jako ještě jeden prostředek klasifikace se jeví i zpětná vazba spokojenosti občanů s poskytovanou kvalitou služeb a podaných informací. Takto poskytnuté údaje by sloužily jako podklad pro mapování možných problémových oblastí a pro přípravu kurzů na občany aktuálně vnímané nedostatky. Čímž by se mohl zrychlit celý proces identifikace potřeby vzdělávání úředníka.

Následující doporučení je spíše pro zamyšlení nad současným stavem financování vzdělávacích akcí úřadu práce, jelikož nebyly obdrženy odpovědi týkající se konkrétních finančních částek na vzdělávací akce. Bylo by vhodné, zamyslet se nad hrazením vzdělávání úředníků a jeho efektivním využitím. Lze konstatovat, že by se před

samotným investováním do vzdělávání úředníků mělo ujasnit, jaké jsou potřeby jejich vzdělávání co nejpřesněji. Na základě toho navrhnout nejlepší možné řešení situace, což zaručí hospodárnější využití přidělených zdrojů. Přičemž správné zvolení metody či kombinace více metod vzdělávání značně pomůže právě efektivnímu vzdělávání. Podceňovat by se nemělo vytyčení hlavních priorit školení, které pomohou při vyhodnocení vzdělávací aktivity. Zda se jednalo o efektivní vzdělávání, by měli klasifikovat vedoucí oddělení, kteří při poslání podřízeného na vzdělávací akci čekají nebo odhadují možné výstupy a zlepšení úředníků.

Vzdělávání pracovníků se odvíjí i od sebevzdělávání samotných pracovníků, závisí na míře angažovanosti každého jednotlivce, zda se sebevzdělává, či nikoliv. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 70 % úředníků by se finančně spolupodílelo na vzdělávání, což je možné brát jako možnou úsporu. Přičemž 62 % pracovníků vyjádřilo souhlas na podílu, který konkrétně na jednoho úředníka činí částku do 6 000 Kč za rok. Na základě tohoto zjištění, lze rozdělit pracovníky do skupin, přičemž ti, kteří se chtějí spolupodílet na vzdělávání, by dostali šanci na příspěvek od zaměstnavatele pro kurz dle svého zájmu. Pracovník by si vybral kurz, který ho zajímá a je vhodný i pro lepší výkon jeho práce. Zaměstnavatel by mohl přijatelnou část kurzu doplatit, podle možností finančních zdrojů organizace. Při kurzu probíhajícím mimo pracovní dobu, by se vzbudil zájem o vzdělávání a motivaci ve volném čase pracovníků. Při schválení požadovaného kurzu a uznáním za vhodný i z profesní stránky zaměstnance, je možné využít podíl třeba 60 % na finanční stránce tohoto kurzu. Na předpokladu prospěšnosti pro profesní výkon zaměstnance by se měl podílet vedoucí zaměstnanec. Doporučení 60 % z finančních zdrojů úřadů je pouze orientační, a mělo by zdůrazňovat zájem pracoviště na spolufinancování vzdělávání svých pracovníků.

Z analýzy systému vzdělávání zaměstnanců vplynulo, že na Kontaktním pracovišti Úřadu práce České republiky v Jindřichově Hradci probíhá systematické vzdělávání, ale stále existují možnosti k zdokonalování tohoto systému. Navržená doporučení by měla být zdrojem inspirace k zlepšení vzdělávání ve zmíněné organizaci.

## 6 Závěr

Zaměstnanec kontaktního pracoviště musí zvládat podávat kvalitní služby, ve formě empatie a komunikace s veřejností na základě odborných zkušeností a znalostí. Právě cyklus systematického přístup ke vzdělávání zajišťuje profesionalitu všech pracovníků a přispívá k prohlubování jejich vědomostí a dovedností. Žádoucí efekt se dostaví i ve formě připravenosti na problémy a lepší odolností vůči manipulaci ze strany klientů.

V teoretické části bakalářské práce byl popsán systém podnikového vzdělávání. Následoval systematický přístup ke vzdělávání a jeho hlavní části, kam patří identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a realizace a následné hodnocení. Došlo k vysvětlení těchto základních pojmů a rozšíření zejména o vysvětlení metod vzdělávání a rozlišení efektivního hodnocení. Důležitou součástí práce byl také stručný popis české legislativy a přehled úpravy vzdělávání ve veřejné správě.

Hlavním cílem práce byla analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci s návrhy případných změn na zlepšení tohoto systému. Na základě odpovědí ředitele na připravený seznam otázek, byly zjištěny klady i zápory vzdělávání na kontaktním pracovišti. Následně byl analyzován systém na kontaktních pracovištích v okrese Jindřichův Hradec, z pohledu zjišťování nedostatků, přínosů a spokojenosti se vzděláváním, motivací, metodami, realizací a míry ochoty na jeho financování. Kdy byly úředníkům předloženy otázky prostřednictvím dotazníkového šetření. Zvolenou metodou byly odhaleny subjektivní pocity a zkušenosti zaměstnanců s dosavadním vzděláváním. Zvolením kombinace dvou metod rozhovoru a dotazníkového šetření, lze považovat stanovené cíle bakalářské práce za naplněny. Práce obsahuje řadu praktických poznatků pro zamyšlení se nad současným systémem vzdělávání.

Nabízená doporučení se dají považovat za zdroj inspirace pro zvolenou organizaci při odstraňování nedostatků ve vzdělávání. Zavedení vstupních testů by mělo pomoci při analyzování problémových oblastí před samotným vzděláváním a pro následnou patřičnou reakci od lektorů vzdělávací akce. Zavedení vstupních testů lze považovat za účelné pro hodnocení zlepšení pracovníka a zjištění problémových oblastí skupiny. Odhalení přání zaměstnanců by se měla provádět pravidelně v určený termín, pro průběžnou přípravu vzdělávacích požadavků zaměstnanců a větší přehled vedoucích.

Rotace práce se dá využívat nejen pro nově příchozí zaměstnance, ale i pro zaběhlejší pracovníky. Tím by si úředník osvěžil nebo rozšířil obzory v jiné pracovní pozici a upevňoval lepší vztahy v organizaci. Znovuzavedení metody videozáznamu je přijatelné z hlediska výuky formou příkladů a reakcí i pro poskytnutí zpětné vazby. Propojení e-learningu s neplaceným úložištěm dat na internetu nebo převedení dat a materiálů do portálu VSUPO pro domácí učení pracovníků je jedno z dalších doporučení. Nejvíce nedostačující oblast podle zaměstnanců byla psychologie, zjištění jakých konkrétních okruhů se týká, by mohlo vést k sestavení patřičného kurzu. Zpřístupnění uceleného přehledu dat v IT systému by mohlo být žádoucí pro účastníky vzdělávacích akcí. Lze konstatovat, že by pracoviště mohlo více využívat prostor pro vzdělávací aktivity přímo v J. Hradci, jelikož si úředníci stěžovali na dopravní spojení do Písku a organizace by ušetřila na cestovém pro zaměstnance. Pro efektivní vzdělávání úředníků by se měly co nejpřesněji specifikovat jejich potřeby a vytyčit priority vzdělávání. Následně zvolit vhodnou kombinaci metod vzdělávání a správně vyhodnotit výstupy aktivity. Klasifikace od lektora vzdělávací aktivity, alespoň u dlouhodobějších kurzů by mohla pomoci při sledování efektivity vzdělávání. Další doporučení ohledně hodnocení je, aby se pracovníci vyjádřili k přínosu vzdělávání po delším časovém odstupu ne ihned po absolvované akci. Například po 3 nebo 5 měsících od uplynulého kurzu, podle délky a intenzity školení. Toto hodnocení by sloužilo pro lepší orientaci účinnosti akce na jednotlivé zaměstnance. Jako další prostředek klasifikace lze využít zpětnou vazbu spokojenosti občanů s poskytovanou kvalitou služeb úředníků. Získané údaje by sloužily jako podklad pro mapování možných vnímaných nedostatků pracovníků přímo občany. Dosud nevyužitý zdroj financování vzdělávacích aktivit je od samotných zaměstnanců formou spolupodílení se na vzdělávacích aktivitách. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření 70 % zaměstnanců by se takto angažovalo na svém profesním vzdělávání.

Lze konstatovat, že na kontaktním pracovišti v Jindřichově Hradci se uskutečňuje vzdělávání systematicky. Vzdělávání zaměstnanců probíhá převážně vzdělávacím střediskem v Písku, navzdory tomu nejsou zanedbány metody vzdělávání na pracovišti formou porad, instruktáží a podobně. Což napomáhá většímu rozhledu, rozvoji a motivaci pracovníků, kteří na základě smysluplného vzdělávání podávají lepší pracovní výkony. Účelné vzdělávání úředníků má význam i pro občany, jelikož se zlepšují poskytované služby.

## 7 Summary

Education is a continuous process of employee development. The main purpose of educating employees is to gain a competitive advantage and to achieve the goals of the organization more easily. It's an investment in the future, not just a load for organizations. This topic is a very important one because the education of employees is a lifelong process and it concerns us all.

The thesis contains two parts. The information needed for the theoretical part was retrieved from professional literature with help Czech and foreign literature. The main purpose of this part was to describe the concept of the employee educational system. The first step is to identify the needs in the area in which employees are to be educated. The second step includes the planning of the education itself and collection of data. The next step is the initiation of the education program, which is the actual process of education. And the last step is to evaluate the education schedule in all stages and to evaluate success of the education program. The thesis also contains parts concerning education methods, the framework of Czech legislation and the regulation of education in the public report.

The main objective of this thesis is to analyse the current system of education of employees in a selected organization and give several suggestions on changes that can be made. The chosen organization is Labour Office located in Jindřichův Hradec and parts of the educational program are described.

The analysis is based on a personal interview with director of this organisation and on employee questionnaire results. The last part presents the results of an employee survey. Based on the results, I created a charts. The thesis suggests possible changes and improvements to the system of education and offers new solutions for a better system of education.

Key words: employees, system of education, educational program, development, Labour Office

## 8 Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Baťa, T. (1990) *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
- Belz, H., & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál.
- Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
- Holátová, D., Doležalová, V. & kol. (2014) . *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: komunikace a podniková kultura*. Žilina: Georg.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Jirásek, J. (2004). *Souboj mozků v řízení*. Praha: Alfa Publishing.
- Keibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W.(1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Mužík, J. (1999). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia.
- Mužík, J. (2010). *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Prokopenko, J., Kubr, M. & kol.(1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.
- Whiteley, R. C. (1991). *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing.

**Internetové zdroje:**

Internetové stránky Ministerstvo vnitra České republiky [Online]. (2018). Retrieved March 19, 2018, from <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zverejneno-usneseni-vlady-ceske-republiky-ze-dne-26-rijna-2015-c-865.aspx>

Integrovaný portál MPSV: O Úřadu práce České republiky [Online]. (2018). Retrieved March 19, 2018, from <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

Integrovaný portál MPSV: Kontaktní pracoviště Jindřichův Hradec [Online]. (2018). Retrieved March 19, 2018, from [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/kop/jindrichuv\\_hradec](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/kop/jindrichuv_hradec)

Právní předpisy: Usnesení Vlády ČR ze dne 26. října 2015 číslo 865 - Pravidla vzdělávání (včetně přílohy) [Online]. (2015). Retrieved March 19, 2018, from <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/pravni-predpisy.aspx>



## **9 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Organizační struktura pracoviště v J. Hradci .....	29
--	----

## **10 Seznam schémat**

Schéma 1 Etapy realizace programu.....	15
Schéma 2 Metody vzdělávání a rozvoje z pohledu autonomie učícího se.....	19

## **11 Seznam tabulek**

Tabulka 1 Návratnost dotazníků podle oddělení .....	28
Tabulka 2 Počet kurzů vzdělávacího střediska v Písku za roky 2015, 2016 a 2017 .....	34

## **12 Seznam grafů**

Graf 1 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	43
Graf 2 Jak dlouho jste zaměstnání na úřadu práce? .....	44
Graf 3 Ve kterém úseku pracujete?.....	45
Graf 4 Jakého vzdělávání z uvedeného seznamu jste ze zúčastnili? .....	46
Graf 5 Absolvovali jste vstupní test či prověření znalostí, schopností a dovedností před Vámi uvedeným vzděláváním?.....	47
Graf 6 Jakou formou bylo zakončeno Vaše vzdělávání?.....	48
Graf 7 Které vzdělávání hodnotíte jako nejvíce přínosné pro Vaše profesní vzdělávání? .....	49
Graf 8 Kde se nejčastěji účastníte školení? .....	50
Graf 9 Myslíte si, že Vámi absolvované kurzy či školení byly potřebné pro správné fungování na Vašem pracovním místě?.....	51
Graf 10 Jaká oblast, téma či problematika je nedostačujících nebo v nabídce vzdělávání zcela chybí?.....	52
Graf 11 Byli byste ochotni se finančně podílet na zvyšování své kvalifikace?.....	53
Graf 12 Případně jakou měsíční částkou jste ochotni přispět? .....	54
Graf 13 Co Vás nejvíce vede k dalšímu vzdělávání na Vašem pracovním místě?.....	55
Graf 14 Co byste změnili na Vašem profesním vzdělávání? .....	56
Graf 15 Cítíte motivaci ke vzdělávání od Vašeho nadřízeného? .....	57

## **13 Seznam příloh**

Příloha 1 Seznam připravených otázek pro rozhovor s ředitelem .....	70
---	----

Příloha 2 Seznam oblastí vzdělávání pro rok 2018.....	72
Příloha 3 Dotazník .....	75

## 13 Přílohy

Příloha 1 Seznam připravených otázek pro rozhovor s ředitelem

- 1) Pozvánku dostanou před přihlášením nebo po přihlášení na vzdělávací akci?
- 2) Jak často jsou realizovány pracovní porady?
- 3) Jaké údaje pro plánování vzdělávacích akcí lze z IT systému zjistit a jak dlouho systém funguje?

Seznam připravených otázek na rozhovor:

Oblast – Systém podnikového vzdělávání

- 4) Máte dojem, že prostřednictvím stávajícího systému vzdělávání dochází k Vašemu odbornému profesnímu růstu?

Oblast – Systematický přístup ke vzdělávání

- 5) Jeví se Vám dosavadní systém vzdělávání zaměstnanců jako systematický?

Oblast – Identifikace vzdělávacích potřeb

- 6) Jaké jsou podle Vás cíle kontaktních pracovišť Úřadu práce České republiky v Jindřichově Hradci, Dačicích a Třeboni?

- 7) Domníváte se, že je technická podpora pro vzdělávání pracovníků na zmíněných úřadech dostačující?

- 8) Jak charakterizujete motivaci pracovníků k vzdělávání?

Oblast – Sběr informací pro vzdělávání

- 9) Provádí se rozhovory nebo se jinak monitoruje názor, očekávání popřípadě přání zaměstnanců na vzdělávání?

#### Oblast – Plánování

10) Pokud vznikne poptávka jak rychle je úřad práce schopen reagovat a vytvořit vzdělávací kurz?

#### Oblast – Metody učení

11) Jsou zde používány metody vzdělávání, jako je e-learning, vzdělávání mimo pracoviště i na pracovišti?

12) Používají se jako metody vzdělávání video nebo film?

#### Oblast – Realizace

13) Jsou materiály a pomůcky dostačující pro vzdělávací akce?

#### Oblast – Hodnocení

14) Jak se provádí hodnocení a efektivnost vzdělávací akce?

15) Jsou finanční bonusy za absolvované vzdělání, které je ze zákona nepovinné?

Příloha 2 Seznam oblastí vzdělávání pro rok 2018



**DOPORUČENÉ OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRO STANOVENÍ  
INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ PRO DALŠÍ OSOBNÍ ROZVOJ STÁTNÍHO  
ZAMĚSTNANCE V RÁMCI SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ (2018)**

oblast vzdělávání/název kurzu	forma studia
<b>oblast legislativy</b>	
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	prezenční
GDPR (ochrana osobních údajů)	prezenční
(Nový) občanský zákoník a zaměstnanost	prezenční
(Nový) občanský zákoník v praxi ve vztahu k NSD –bytové problematiky	prezenční
(Nový) občanský zákoník v praxi ve vztahu k NSD – úvod do rodinného práva	prezenční
Příspěvek na péči	prezenční
Správní řád	e-learning
Zadávání veřejných zakázek	prezenční
Základy zákona o státní sociální podpoře	e-learning
Zákon o pomoci v hmotné nouzi	prezenční
Zákon o zaměstnanosti	prezenční
Zákoník práce pro zaměstnanost	prezenční

<b>oblast ICT</b>	
Agendové aplikace (ZAM)	e-learning/prezenční
Agendové aplikace (NSD)	e-learning/prezenční
Agendové aplikace (EKIS)	e-learning/prezenční
MS Excel	e-learning/prezenční
MS Word	e-learning/prezenční
Spisová služba ARSYS. X	prezenční

<b>měkké dovednosti</b>	
Jednání s klientem (i v problémových situacích)	prezenční
Komunikační dovednosti pro práci s klientem ÚP	prezenční
Nácvik vybraných relaxačních technik	prezenční
Prezentační dovednosti	prezenční
Specifika a zásady komunikace s osobami se zdravotním postižením (i specifické s postižením: sluchovým, zrakovým, tělesným)	prezenční
Specifika komunikace (práce) s Romy	prezenční
Syndrom vyhoření	prezenční
Základní sociálně psychologický výcvik pro NSD	prezenční
Základní sociálně psychologický výcvik pro zaměstnanost	prezenční
Zvládání stresu	prezenční



Úřad práce ČR

<b>manažerské vzdělávání</b>	
Efektivní vedení porad	prezenční
Hodnocení zaměstnanců (hodnotící rozhovory)	prezenční
Korupce a boj proti ní	e-learning
Prezentační dovednosti	prezenční
Základní manažerské dovednosti	prezenční

<b>ostatní</b>	
Finanční gramotnost	prezenční
Kazuistické semináře pro oblast zaměstnanosti	prezenční
Kazuistické semináře pro oblast NSD	prezenční
Školení interních lektorů ve veřejné správě	e-learning
Úprava písemností (dle ČSN 016910)	e-learning

Zdroj: interní dokumenty

## Příloha 3 Dotazník

# Analýza systému vzdělávání zaměstnanců - Kontaktní pracoviště ÚP ČR v J. Hradci, Dačicích a Třeboni

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

### 1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední vzdělání s maturitní zkouškou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské – bakalářský studijní program
- vysokoškolské – magisterský studijní program

### 2. Jak dlouho jste zaměstnání na úřadu práce?

- do 4 let
- od 4 do 10 let
- od 10 do 15 let
- 15 let a více

### 3. Ve kterém úseku pracujete?

- Zprostředkování zaměstnání
- Hmotná nouze
- Státní sociální podpora
- Dávky pro os. se zdrav. post.
- Soc. služby, přísp. na péči



#### 4. Jakého vzdělávání z uvedeného seznamu jste ze zúčastnili?

Nápověda k otázce: *Lze vybrat více odpovědí.*

- vstupní úvodní
- vstupní následné
- vzdělávání průběžné
- jazykové vzdělávání
- sociální
- motivační
- BOZP
- správní řád
- Jiná...

#### 5. Absolvovali jste vstupní test či prověření znalostí, schopností a dovedností před Vámi uvedeným vzděláváním?

- ano všude
- pouze u některých
- ne nikde

#### 6. Jakou formou bylo zakončeno Vaše vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Lze vybrat více odpovědí.*

- písemný test
- ústní zkouška
- písemný test i ústní zkouška
- diskuze
- žádné zakončení

## 7. Které vzdělávání hodnotíte jako nejvíce přínosné pro Vaše profesní vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Lze vybrat více odpovědí.*

- vstupní úvodní
- vstupní následné
- vzdělávání průběžné
- jazykové vzdělávání
- sociální
- motivační
- BOZP
- správní řád
- Jiná...

## 8. Kde se nejčastěji účastníte školení?

Nápověda k otázce: *E-learningový kurz je systém zahrnující práci s daty v elektronické podobě (např. přes internet nebo intranet).*

- na pracovišti
- mimo pracoviště
- E-learningové kurzy

## 9. Myslíte si, že Vámi absolvované kurzy či školení byly potřebné pro správné fungování na Vašem pracovním místě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec

10. Jaká oblast, téma či problematika je nedostačující nebo v nabídce vzdělávání zcela chybí?

Nápověda k otázce: *Lze vybrat více odpovědí.*

- pracovní právo
- psychologie
- ekonomie
- rozšíření cizích jazyků
- management
- znalosti a dovednosti s PC
- Jiná...

11. Byli byste ochotni se finančně podílet na zvyšování své kvalifikace?

Nápověda k otázce: *Pokud odpovíte ne, přejděte na otázku číslo 13.*

- ano
- ne

12. Případně jakou měsíční částkou jste ochotni přispět?

- do 500 Kč
- od 500 do 1500 Kč
- od 1500 do 2500 Kč
- od 2500 Kč a výše
- nepodílet se = přejít na otázku číslo 13

13. Co Vás nejvíce vede k dalšímu vzdělávání na Vašem pracovním místě?

- rád/a se vzdělávám
- poskytnuté informace
- udržení místa
- změna zaměstnání
- nebaví mě - musím
- Jiná...

## 14. Co byste změnili na Vašem profesním vzdělávání?

Nápověda k otázce: *Lze vybrat více odpovědí.*

- průběh a formu dosavadního vzdělávání
- rozšíření nabídky výběru kurzů a školení
- povinné cizí jazyky
- větší motivaci od nadřízených
- rychlejší reakce na aktuální změny a požadavky
- jsem zcela spokojen/a
- Jiná...

## 15. Cítíte motivaci ke vzdělávání od Vašeho nadřízeného?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji příjemné vzdělávání.