

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – pro české firmy



**ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ  
VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

Vedoucí práce

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Lenka Filipová

---

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka FILIPOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci**

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

#### Charakteristika:

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci. Vzdělávání a pracovníků nepodnikatelských subjektů, možnost seberealizace pracovníků a jejich zapojení do procesu řízení, jako podmínka kvality služeb i řízení organizací.

#### Cíl řešení:

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, analýza současného stavu, hodnocení přínosu a nákladů na vzdělávání včetně návrhů změn v systému vzdělávání.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje, analýza nákladů na vzdělávání a rozvoj, 5. Návrh rámcových změn, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle možností**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.** Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2

**KOUBEK, J.** Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3

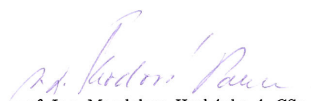
**MILGROM, P., ROBERTS, J.** Modely rozhodování v ekonomii a managementu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8

**WERTHER, W. B., DAVIS, K.** Lidský faktor a personální management. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **30. března 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2008**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studenti: **L.S.** (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu literatury.

V Českých Budějovicích dne 15.4.2008

.....  
Lenka Filipová

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce. Děkuji také Koordinátorovi vzdělávání na Krajské správě sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj za ochotu, vstřícnost a poskytnutí potřebných informací nezbytných pro zpracování této práce.

## OBSAH

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>2</b>
2.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ.....	4
2.2 PLÁNOVÁNÍ.....	7
2.3 VYBRANÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	9
2.4 PROHLUBOVÁNÍ A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE.....	12
2.5 VÝDAJE NA VZDĚLÁVÁNÍ .....	14
<b>3 METODIKA A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>15</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE</b> .....	<b>17</b>
4.1 ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ .....	17
4.2 KRAJSKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ PRO JIHOČESKÝ KRAJ .....	18
<b>5 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>22</b>
5.1 PLÁN INDIVIDUÁLNÍHO OSOBNÍHO ROZVOJE .....	23
5.2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
5.2.1 <i>Elektronické vzdělávání</i> .....	25
5.2.2 <i>Prezenční vzdělávání</i> .....	31
5.2.3 <i>Závěrečné zakončení kurzů</i> .....	36
<b>6 NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>38</b>
<b>7 DISKUSE A NÁVRHY</b> .....	<b>43</b>
<b>8 ZÁVĚR</b> .....	<b>48</b>
<b>9 SUMMARY</b> .....	<b>50</b>
<b>10 PŘEHLED LITERATURY</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMÁT</b>	

# 1 Úvod

Nové technologie, změny v legislativě, politická situace a v neposlední řadě i globalizační proces nutí organizace a zaměstnance neustále se vzdělávat.

Na trhu práce se vzdělání stává nepostradatelným faktorem. Vzdělaný člověk má větší šance na trhu práce, může totiž disponovat s širokým okruhem dovedností a schopností. Organizace by měly poskytnout živnou půdu pro uspokojování individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry každého zaměstnance.

Organizace potřebuje, aby zaměstnanci uměli rychle a flexibilně reagovat na časté změny v legislativě a zavádět inovace v pracovních postupech a technologiích. Tyto požadavky zvyšují nároky na znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců.

V dnešní době je třeba sledovat situaci v okolí organizace. Blíží-li se jakékoli změny, organizace by měla včas zareagovat, tedy začít včas své zaměstnance školit, aby byli v době nastání změny připraveni. Taková organizace bude mít „náskok“ před těmi, které se se změnami začínají seznamovat až v době jejich platnosti. Pokud organizace věnují dostatečné úsilí svému rozvoji a neustálému vzdělávání, stanou se úspěšnými a konkurenceschopnými. V základních strategických plánech organizací by tedy nemělo chybět rozvíjení lidského kapitálu a soustavné zlepšování výkonu organizace.

Nezbytnou součástí našeho vzdělávání se v současné době stalo vzdělávání jazykové. Možnost cestování a obchodování po celém světě, otevřenost trhů i investice zahraničního kapitálu nás vedou ke studiu jazyků. Říká se, že kolik jazyků umíš, tolikrát jsi člověkem. V oblasti vzdělávání platí: tolikrát jsi žádanější a dražší lidský kapitál.

Cílem bakalářské práce s názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci“ je provést analýzu systému vzdělávání a analýzu nákladů vynaložených na vzdělávání zaměstnanců a navrhnout případná zlepšující opatření, která by mohla Krajská správa sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj použít při své další práci v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

## 2 Literární přehled

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (KRNINSKÁ, 2002).

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, a aby byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity (KOUBEK, 2002).

Bonne a Kurtz (1992) definují podnikové vzdělávání jako systematický proces, během kterého zaměstnanci získávají dovednosti, schopnosti, znalosti a způsoby myšlení potřebné k dosažení cílů organizace.

Podle Armstronga (1999) je podnikové vzdělávání proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učním, který směřuje k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Cílem je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly. Přestože někteří autoři používají místo pojmu „vzdělávání“ pojem „příprava pracovníků“, označují shodně tento proces za celoživotní.

V současné době se často používá pojem rozvoj lidských zdrojů, který představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci s orientací na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku. Dále se setkáváme s pojmy výcvik, rozvoj a organizační rozvoj, které reprezentují tři úrovně učení v organizaci. Výcvik se zaměřuje na získávání znalostí, dovedností a postojů vedoucích ke zlepšení výkonu na stávajícím pracovišti. Rozvoj se týká získávání znalostí a postojů, které mohou být vyžadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj představuje proces sledující cíl efektivnějšího fungování



organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, jež směřuje k zvyšování kvality práce a spokojenosti zaměstnanců. Výcvik, rozvoj a organizační rozvoj znamenají vzájemně propojené aktivity, které mají společný rys: soustřeďují se na zvyšování efektivity organizace pomocí zdokonalování lidských zdrojů (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Koubek (2002) vidí jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy externí odborníci), iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení (pro vzdělávání mimo pracoviště) či vhodných podmínek (pro vzdělávání na pracovišti). Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí vzdělavatele, popř. mít alespoň představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení.

Armstrong (1999) definuje systematické vzdělávání jako vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován. Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Koubek (2002) uvádí, že v rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků.

## 2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (KOUBEK, 2002).

Zjištěný současný stav se dále porovnává se standardy dosahovanými jinými organizacemi, se standardy oborovými nebo národními a s plánovanými standardy, kterých chceme dosáhnout. Po srovnání současného stavu se standardy se vyhodnotí rozdíly a na jejich základě se formulují potřeby vzdělávání (PROKOPENKO, KUBR, 1996).

Celý proces identifikace potřeby výcviku pozvolna a neformálně začíná zjištěním určitého nedostatku. Tento nedostatek může být velmi malý, jako je například povšimnutí si toho, že se zaměstnanci chovají k zákazníkům hrubě, nebo toho, že zaměstnanci tráví mnoho času požadováním pomoci se zvládnutím nového systému jeden od druhého. Jiní zaregistrují nedostatek například tak, že si povšimnou změny v opakujících se skutečnostech, jako je zvýšení množství vadných dílů, nehod nebo stížností (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- 1) Údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci apod.

- 2) Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
- 3) Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků (KOUBEK, 2002).

Podle Belcourtové a Wrighta (1998) použití kombinovaných metod pomůže analytikovi rozlišovat mezi domnělými potřebami (jaké kursy si zaměstnanci myslí, že potřebují), požadovanými potřebami (co manažeři požadují) a normativními potřebami (výcvik potřebný k tomu, aby se vyhovělo průmyslovým nebo komparativním normám). Kompletní seznam zdrojů pro analýzu potřeb obsahuje: neformální rozhovor, metodu průzkumu, formální rozhovor, přezkoumání záznamů, poradní výbory, dotazníky, formální výzkum, benchmarking, pravidelné zprávy managementu, nové technologie nebo zařízení, plány lidských zdrojů, sledování, testy výkonnosti, zprávy od nadřízených, kontrolní listy, hodnotící střediska, požadavky managementu, výrobní záznamy, nová pravidla, nové výrobky, novou legislativu, hodnocení a povýšení.

Neexistuje žádná nejlepší vzdělávací metoda, protože účinnost jednotlivých metod závisí na cílech vzdělávání, přípravě vzdělávaného, jeho motivaci k učení a na dovednosti vzdělavatele (PROKOPENKO, KUBR, 1996).

Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat, co by měla školená osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kursu na pracoviště; jinými slovy, je třeba definovat konečné chování (ARMSTRONG, 1999).

Různé předmětné oblasti (např. řízení výroby, finance, personální řízení atd.) mají své vlastní specifické rysy, ze kterých vychází odlišná potřeba učebních metod. Volba může

být ovlivněna abstraktností či konkrétností tématu, stupněm jeho komplexnosti a srozumitelností materiálů a obsahu (PROKOPENKO, KUBR, 1996).

Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas. Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů i na akceptování toho, co se člověk učí. S tímto časem by měly vzdělávací programy počítat. Příliš mnoho školitelů se pokouší nacpat do svých programů mnoho věcí a ponechává nedostatečný prostor pro vyzkoušení si látky a obeznámení se s ní (ARMSTRONG, 1999).

Bočková (2002) hovoří o tom, že pro účast dospělého člověka ve vzdělávání má velký význam motivace. Za významné motivy dospělých k učení jsou považovány potřeby rozvíjet se, odstraňovat vlastní nedostatky, sebeuplatnění a ocenění, ale nelze podceňovat ani vliv nároků na dospělého člověka z vnějšku (ze zaměstnání, z rodiny, z veřejné činnosti atp.).

Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je. Moderní koncepce řízení pracovního výkonu pak ještě prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláváním tím, že dohoda či smlouva o pracovním výkonu v sobě obsahuje nejen dohodu o pracovních úkolech, které bude v následujícím období pracovník plnit, ale i dohodu o vzdělávání a rozvoji, které v zájmu plnění pracovních úkolů pracovník absolvuje. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje se pak stává téměř výhradně záležitostí pravidelného hodnocení pracovníků a podílejí se na ní jak bezprostřední nadřízený, tak sám pracovník (KOUBEK, 2002).

Armstrong (1999) poukazuje na to, že učící se osoby potřebují zpětnou vazbu o tom, jak si vedou. Nejlépe se tato zpětná vazba poskytuje tak, že jim poskytujeme nástroje, jejichž pomocí mohou zhodnotit své pokroky, tj. nástroje sebeprověřování.

## 2.2 Plánování

Podle Koubka (2002) fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Lze vidět, že iniciativu vyvíjí podniková rada (je složena ze zástupců vedení a pracovníků) společně s personálním útvarem vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samých.

Dále autor uvádí, že dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
- Komu? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- Kým? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (termín, časový plán)
- Kde? (místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
- Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Krminská (2002) taktéž tvrdí, že na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, ve které je potřeba porovnat zjištěné potřeby s možnostmi organizace, zabezpečit proces přesunu od stávajícího stavu k stavu žádoucímu.

Armstrong (1999) rozlišuje tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání:

- ***v podniku, při výkonu práce (na pracovišti)*** – může spočívat ve vyučování nebo koučování manažery, vedoucími týmů nebo školiteli, v individuálním nebo skupinovém pověření úkolem či přidělení projektu. Je to jediný způsob, jak rozvíjet a uplatňovat specifické manažerské, vůdcovské, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti, které organizace potřebuje. Poskytuje výhodu reality a bezprostřednosti. Většina učení se uskutečňuje přirozeným způsobem jako součást procesu řízení výkonu a prostřednictvím každodenních kontaktů. Nevýhodou je to, že efektivnost vzdělávání silně závisí na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci. Patří sem: demonstrování, koučování, rotace práce, plánované zážitky a mentoring.
- ***v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)*** – může se odehrávat ve zvláštních kursech nebo ve vzdělávacích zařízeních, která jsou speciálně zařízena pro vzdělávání a vybavena i příslušným personálem. Je to nejlepší způsob, jak získat pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníkům či prodeje a naučit se spoustě věcí o podnikových procedurách a produktech podniku. Pomáhá zvyšovat identifikaci školeného s podnikem jako celkem a používání systematických metod vzdělávání, speciálních zařízení a školených školitelů znamená, že základní dovednosti a znalosti je možné si osvojit rychle a často také hospodárně. Hlavní nevýhoda souvisí s přechodem školených pracovníků ze vzdělávacího kursu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi. Patří sem: instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video.
- ***externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik)*** – je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů a také pro rozvoj technických a sociálních znalostí a dovedností, zejména v případech, týkají-li se kursy standardní teorie a praxe, kdy lze snadno aplikovat obecné přístupy na specifické a konkrétní záležitosti. Externí vzdělávání by mělo být schopno nabídnout takovou kvalitu vyučování, jakou by bylo neekonomické zajišťovat pomocí vnitřních zdrojů. Lze je použít ke vštěpování vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností. Hlavní nevýhodu představuje přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe, zejména pak u externích kursů. Může

být také obtížné vybrat z ohromného množství nabízených kursů ty, které odpovídají potřebám organizace. Patří sem: přednášky, debaty, diskuse, metoda objevování, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou a semináře.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (KOUBEK, 2002).

## **2.3 Vybrané metody vzdělávání**

### ***Sebevzdělávání***

Belcourtová a Wright (1998) charakterizují sebevzdělávání jako proces, ke kterému dochází, když jednotlivci (někdy i skupiny) vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Tato myšlenka nabývá na popularitě, protože tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních změn.

Dále autoři uvádějí, že organizace, které podporují sebevzdělávání, budou investovat jak do lidských zdrojů, tak do techniky, budou podporovat tyto myšlenky činem a slovem a budou pokládat vše, co se děje ve firmě, za příležitosti k učení. Jen tehdy budou vytvořeny podmínky pro sebevzdělávání, které povedou k maximálnímu zvyšování tvořivosti a angažovanosti na pracovišti.

### ***Instruktaž při výkonu práce***

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů (KOUBEK, 2002).

### ***Koučování (coaching)***

Ačkoliv se koučování vyvinulo v techniku motivace, která je chápána jako velmi slibná metoda řešení výkonnostních problémů, bude zde o ní pojednáno ve velmi pozitivním

smyslu jako o prostředku seberozvoje. Koučování může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance. Slabosti jsou brány v úvahu jen v případě, že brání zaměstnanci ve výkonu práce, nebo pokud jsou pod úrovní tolerance manažera (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Koubek (2002) hovoří o coachingu jako o dlouhodobějším instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Autor dále popisuje výhody a nevýhody coachingu. Za výhodu považuje to, že vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhody vidí v tom, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

### ***Mentorování (mentoring)***

Mentorování podobně jako koučování, ale v ještě intenzivnější podobě, představuje proces, během něž zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem na pomoci méně zkušenému zaměstnanci, aby dosáhl postupu v kariéře a zvýšení platu (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Koubek (2002) uvádí, že mentoring je obdobou coachingu, určitá odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.

Autor definuje stejné výhody mentoringu jako u coachingu, avšak tato metoda do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji



než coaching. Nevýhody popisuje stejně jako u coachingu, kromě nich existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

### ***Počítačové vzdělávací programy***

Koubek (2002) řadí vzdělávání pomocí počítačů mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Výhodu mají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. S rozšiřováním internetu význam metody vzrůstá.

Autor vidí výhody počítačových vzdělávacích programů v tom, že lze tuto metodu použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Je velmi atraktivní, umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce. Kromě toho umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor. Metodu lze použít ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

Za nevýhody považuje to, že metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména jsou-li „šity na míru“ organizaci.

### ***E-learning***

Počítačem řízené vzdělávání jako součást formálního vzdělávání pozměnilo oblast podnikového vzdělávání v několika směrech. Podmanilo si vzdálenost a umožnilo tak zaměstnancům těžit ze znalostí pocházejících ze všech regionů světa, které byly dříve dostupné jen na vybraných pracovištích, vytváří prostor pro řízení specifických elektronických diskusních fór (chat rooms), která mohou nahradit klasické studentské diskuse, otevřelo přístup zdarma k množství sekundárních informačních zdrojů, které

umocňují obsah vzdělávacích programů a tím umožnilo inovaci distančního vzdělávání (WALKER, 2003).

Jako speciální metodu vzdělávání lze použít i ***Pomůcky ke zvyšování výkonu.***

Belcourtová a Wright (1998) definují pomůcku k výkonu jako jakýkoliv prostředek, který pomáhá zaměstnanci vykonávat určitou práci. Pomůcky mohou být nápisy nebo upomínky („Vypnul jsi počítač?“), pomůcky odstraňující závady, instrukce k postupu („Chcete-li vyprázdnit přístroj, postupujte podle následujících pěti kroků.“), speciální nástroj nebo měrka, karty s poznámkami k poskytování informací klientovi nebo obrázky (dokonale prostřeného stolu).

## **2.4 Prohlubování a zvyšování kvalifikace**

V zákoníku práce je charakterizováno prohlubování a zvyšování kvalifikace. ***Prohlubováním kvalifikace*** se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet (Zákoník práce, § 230, 2006).

***Zvýšením kvalifikace*** se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření.

Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele (Zákoník práce, §231, 2006).

Zákoník práce (§230, 2006) umožňuje uzavřít mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem kvalifikační dohodu v souvislosti se zvyšováním kvalifikace. Její součástí je zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.

Tuto dohodu organizace uzavírají z důvodu toho, aby jim po zvýšení kvalifikace zaměstnanec „neutekl“ k jiné organizaci. Organizace totiž očekávají, že se jim vynaložené investice do lidského kapitálu vrátí, a to v podobě nových znalostí zaměstnance.

Kvalifikační dohoda může být uzavřena také při prohlubování kvalifikace (§ 230), jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75 000 Kč; v takovém případě nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit.

Zákoník práce (§234, 2006) uvádí, že kvalifikační dohoda musí obsahovat:

- a) druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení,
- b) dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- c) druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.

Kvalifikační dohoda musí být uzavřena písemně, jinak je neplatná.

Veškeré vzdělávání zaměstnance je nákladovou položkou a tudíž se musí pečlivě plánovat, kde má organizace své priority a do jakých vloží náklady na vzdělávání. Nákladem na vzdělávání se myslí investice do budoucnosti organizace.

## 2.5 Výdaje na vzdělávání

Kliebl, Dvořáková a Šubrt (2001) pohlíží na výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků jako na dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Čas od času jsme svědky, že obtížná měřitelnost efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání svádí k rychlému rozhodnutí škrtnout je, kdykoliv firma potřebuje v krátké době snížit přímé náklady. Manažeři, kteří jsou podepsáni pod jejich redukcí, mohou vykázat okamžitý výsledek. Neuspokojivé kompetence zaměstnanců je netíží, protože tento problém bude trápit někoho jiného.

Podle Krninské (2002) rozpočtování a financování vzdělávacích aktivit vychází z priorit celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet vzdělání by měl mít tři složky:

- **fixní složku** – financující dlouhodobé vzdělávací programy, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle,
- **variabilní složku** – zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu zaměřeného na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity,
- **rezervní složku** – která by zabezpečila úplné, nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

Staré pořekadlo, že školitelé jsou těmi, kteří jsou „poslední přijímání a první propouštění“, se rychle stává zastaralým. Mimořádně důležitou se však stává otázka jejich důvěryhodnosti. Všechny výcvikové aktivity musí být vyjádřeny v nákladech, protože výcvikovní specialisté musí soutěžit o zdroje. Výcvik je investice. Protože zdroje jsou vždy vzácné, školitelé musí přesvědčit management, že prostředky, které vynaloží na výcvik, povedou k přijatelné návratnosti (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

### **3 Metodika a cíle práce**

Cílem bakalářské práce s názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci“ je provést analýzu systému vzdělávání na Krajské správě sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj, najít jeho nedostatky a navrhnout případné změny, které by tento systém vylepšily.

Analýza systému vzdělávání byla prováděna na Krajské správě sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj se sídlem v Českých Budějovicích.

Práce zpracovává literární přehled týkající se problematiky systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, opírá se o poznatky českých i zahraničních autorů.

V bakalářské práci byla provedena charakteristika sledované organizace včetně jejího organizačního začlenění. Tyto informace byly podpořeny internetovými stránkami České správy sociálního zabezpečení.

Náplní praktické části práce byla analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků na Krajské správě sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj. Tato část byla zaměřena na oblast elektronického a prezenčního vzdělávání, na jazykové vzdělávání a na zvyšování kvalifikace studiem na vysoké škole. Hodnocení systému vzdělávání bylo provedeno i z pohledu nákladovosti na vzdělávání.

Při zpracování bakalářské práce byly použity analytické metody, prozkoumány jednotlivé části systému vzdělávání, aby byl zjištěn celkový stav systému. Také byla použita metoda srovnávání a to v případech vývoje absolvovaných kurzů či vydaných osvědčení, dále při srovnání struktury kurzů či struktury vzdělanosti v posledních třech letech.

V závěrečné části vyhodnocené analýzy byly provedeny návrhy na zlepšení systému vzdělávání.

Základním zdrojem informací o systému vzdělávání na KSSZ pro Jihočeský kraj byly informace poskytnuté Koordinátorem pro vzdělávání a Vedoucím ekonomického odboru. Výstupy byly zpřístupněny z účetního programu SAP, vnitřních směrnic a výročních zpráv KSSZ a ČSSZ. Dále jsem čerpala ze zpráv o činnosti ČSSZ.

## **4 Charakteristika organizace**

### **4.1 Česká správa sociálního zabezpečení**

Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) je největší a zcela výjimečnou finančně správní institucí státní správy ČR. Spravuje věci téměř 8 milionů pojištěnců, z toho je více než 2,5 milionu důchodců. Vyplácí přes 3 miliony důchodů a také nemocenské dávky.

Do státního rozpočtu přispívá ČSSZ víc než 35 %. Jde o peníze, které pravidelně vybírá na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti.

Kromě důchodového a nemocenského pojištění má ČSSZ na starosti i lékařskou posudkovou službu. Plní také úkoly vyplývající z mezistátních úmluv o sociálním zabezpečení a podle koordinačních nařízení Evropské unie je styčným orgánem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky v nemoci a mateřství, důchody a peněžité dávky v případě pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Aby ČSSZ mohla plnit všechny úkoly, které jí stanovuje zákon, přijala řadu koncepčních dokumentů. Těmi se při své činnosti řídí. Základním koncepčním a strategickým dokumentem je přitom materiál jménem „Poslání ČSSZ a její strategické cíle“ přijatý v roce 2000 a na něj navazující "Poslání a strategické cíle ČSSZ pro období 2007-2011".

ČSSZ má celkem 92 pracovišť v celé České republice. Všechna poskytují služby ze všech oblastí sociálního zabezpečení. Sociální systém České republiky přitom funguje na principu solidarity, kdy mladí svými platbami pomáhají starým, zdraví zase nemocným. Obdobné systémy jsou zavedeny ve všech vyspělých státech Evropy.

## **4.2 Krajská správa sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj**

Krajská správa sociálního zabezpečení (KSSZ) pro Jihočeský kraj ve své působnosti zahrnuje sedm okresních správ sociálního zabezpečení: České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Písek, Prachatice, Strakonice a Tábor. Míra nezaměstnanosti v kraji dosahuje 5,6 % a je třetí nejnižší v České republice. V jednotlivých okresech se míra nezaměstnanosti pohybuje od 4,21 % (České Budějovice) do 7,93 % (Český Krumlov) a je ve všech okresech vyjma Českého Krumlova nižší než průměr České republiky.

KSSZ zajišťují informační servis pro klienty v rozsahu stanoveném příslušnou vnitřní organizační směrnicí. KSSZ mohou se souhlasem ústřední ředitelky ČSSZ a v rámci přidělených rozpočtových prostředků zřizovat a spravovat školící střediska.

### ***Působnost KSSZ***

Podílí se na tvorbě celostátní koncepce v oblasti důchodového pojištění, nemocenského pojištění a pojistného a rovněž na tvorbě koncepce provádění, resp. výkonu správy důchodového pojištění, nemocenského pojištění a pojistného. Rozhodují o promíjení penále podle zákona o pojistném a zajišťují informační servis pro klienty. V rámci své působnosti zastupují ČSSZ v jednání před příslušnými soudy a podávají návrhy v probíhajícím soudním řízení ve věcech :

- nemocenského pojištění a pojistného,
- důchodového pojištění,
- náhrady škody způsobené státem organizací nebo malou organizací nesprávným postupem při provádění nemocenského pojištění,
- prohlášení konkurzu u příslušných krajských soudů na základě předchozího souhlasu ústředního ředitele ČSSZ,
- přihlášení oprávněných pohledávek ČSSZ do konkursního a vyrovnacího řízení, jestliže byl konkurz prohlášen na základě návrhu jiného věřitele,
- pohledávek přihlášených do konkursního řízení a vyrovnacího řízení,
- vymáhaných pohledávek,
- připojení k trestnímu řízení,
- podávání návrhů na zrušení a likvidaci obchodních společností,

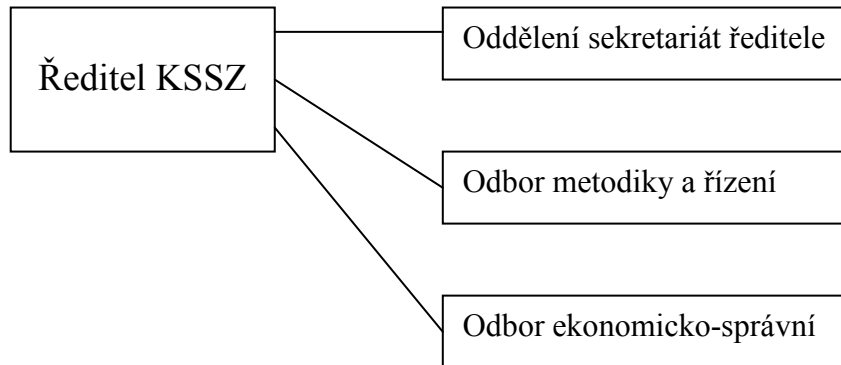


- v jednání ve věcech obchodně právních, občansko právních a pracovněprávních.

### **Organizační útvary KSSZ**

Ředitel KSSZ má pod svým vedením Oddělení sekretariátu ředitele, Odbor metodiky a řízení a Odbor ekonomicko-správní. Tento vztah je vidět v organizačním schématu.

Schéma 1: Organizační schéma



*Oddělení sekretariát ředitele* zabezpečuje pro KSSZ a OSSZ výkon oblasti komplexní bezpečnosti, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, přípravy plánu krizového řízení, fyzické, objektové a technické bezpečnosti a zajištění bezpečnosti prostředků informační a komunikační techniky, plní úkoly v oblasti zadávání veřejných zakázek, zajišťuje výkon právní služby pro KSSZ podle pokynů a požadavků ředitele KSSZ, poskytuje informace podle příslušného právního předpisu (zákona o svobodném přístupu k informacím) atd.

*Odbor metodiky a řízení* v součinnosti a za řízení věcně příslušných organizačních útvarů ústředí ČSSZ odborně koordinuje činnost OSSZ a poskytuje jim příslušnou metodickou pomoc, zejména v oblastech provádění nemocenského pojištění a pojistného, v oblasti vymáhání pohledávek na pojistném, v oblasti důchodového pojištění, na úseku kontrol pojistného a provádění nemocenského pojištění a důchodového pojištění, kontroly výplaty dávek nemocenského pojištění a přeplatků pojistného, v oblasti účetnictví pojistného, v oblasti aplikace práva sociálního zabezpečení a mezinárodních smluv o sociálním zabezpečení a dalších činnostech.

*Odbor ekonomicko správní* komplexně zabezpečuje ekonomické, personální, technické, provozní a majetkové činnosti KSSZ a OSSZ. Odbor zejména plní úkoly spojené s nakládáním s přidělenými rozpočtovými prostředky a odpovídá za hospodaření s nimi, zabezpečuje účetnictví KSSZ a OSSZ v oblasti provozní, připravuje podklady pro plán a rozpočet a zpracovává rozbor hospodaření, zabezpečuje oblast personální správy a mzdovou agendu v působnosti KSSZ, včetně hospodaření s prostředky FKSP, spravuje majetek svěřený organizační jednotce k zajištění jejích úkolů a vede příslušné statistické přehledy.

Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ) jsou územní organizační jednotky ČSSZ, které se podílejí ve vymezených oblastech na realizaci sociálního pojištění v okruhu své působnosti. OSSZ jsou podřízeny KSSZ. OSSZ zajišťují informační servis pro klienty.

#### ***Organizační struktura okresních správ sociálního zabezpečení***

OSSZ má následující odbory a oddělení:

- Odbor sociálního pojištění,
- Odbor výběru pojistného,
- Odbor kontroly,
- Oddělení vnitřní správy.

*Odbor sociálního pojištění* v rámci vymezené oblasti příslušné OSSZ koordinuje a usměrňuje provádění sociálního pojištění. Odbor zejména rozhoduje v dávkových a jiných než dávkových věcech nemocenského pojištění, připravuje podklady pro výplatu dávek nemocenského pojištění, zpracovává činnosti spojené se vznikem, trváním a ukončením pojistného poměru jednotlivých subjektů nemocenského pojištění, rozhoduje o nároku na dávky nemocenského pojištění s mezinárodním prvkem, vykonává činnosti v oblasti evidence práce neschopných, na základě posudků lékařů Lékařské posudkové služby (LPS) vydává příslušná rozhodnutí. Odbor dále vykonává činnosti v oblasti pojistného a nemocenského pojištění OSVČ.

*Odbor výběru pojistného* v rámci vymezené oblasti příslušné OSSZ koordinuje a usměrňuje provádění sociálního pojištění. Odbor zejména sleduje dodržování platební povinnosti povinných subjektů v sociálním zabezpečení a vystavuje výkazy nedoplatků

organizacím a malým organizacím, připravuje podklady pro rozhodnutí o povolení splátek pojistného a penále, provádí jejich účtování a sledování správnosti úhrad, účtuje předpisy a platby všech vykonatelných titulů, provádí měsíční a roční účetní závěrku příjmového účtu pojistného a dávkového výdajového účtu, zabezpečuje vrácení přeplatků na pojistném jednotlivých plátců, zajišťuje výplatu dávek nemocenského pojištění a zabezpečuje vrácení přeplatku na dávce nemocenského pojištění.

*Odbor kontroly* v rámci vymezené oblasti příslušné OSSZ koordinuje a usměrňuje provádění sociálního pojištění. Odbor zejména kontroluje vznik a zánik pojistného poměru, plnění úkolů malé organizace a organizace v provádění nemocenského pojištění, vedení příslušných evidencí a dokumentace z oblasti sociálního pojištění a plnění povinností subjekty sociálního pojištění uložených příslušnými právními předpisy.

*Oddělení vnitřní správy* připravuje a předkládá KSSZ požadavky na nákup kancelářského materiálu, na nákup drobného majetku a provedení služeb, předkládá KSSZ potvrzení o skutečnosti, že objednané služby byly provedeny v požadovaném rozsahu a kvalitě, připravuje podklady pro KSSZ pro zúčtování se zaměstnanci (stravenky, telefonické hovory, škody) a vyúčtování pracovních cest, připravuje a předává KSSZ údaje potřebné pro změny v evidenci veškerého hmotného majetku a jeho inventarizaci, převody a vyřazení z evidence, připravuje a předává KSSZ údaje potřebné pro oblast plánování rozpočtu a přípravu ekonomických rozborů, připravuje a předává KSSZ údaje potřebné pro zajištění výkonu personální a mzdové agendy zaměstnanců OSSZ, atd. ([www.cssz.cz](http://www.cssz.cz)).

## 5 Analýza vzdělávání pracovníků

Krajská správa sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj chápe svoji práci jako službu veřejnosti. V souladu s tímto posláním KSSZ klade důraz na spokojenost klienta. Zaručit kvalitní služby mohou jen takoví zaměstnanci, kteří mají odborné znalosti, jsou komunikativní a zároveň jsou obdařeni velkou mírou empatie.

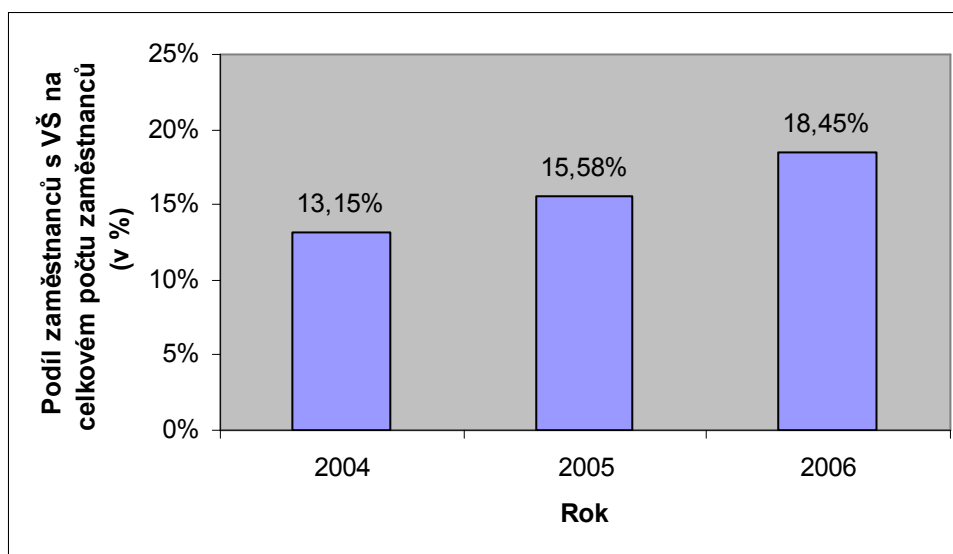
Na každou pracovní pozici jsou vymezeny kvalifikační předpoklady vzdělání. KSSZ má platové třídy stanovené dle Nařízení vlády ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Tyto platové třídy zohledňují dosažené vzdělání zaměstnance. V následující tabulce je dosažené vzdělání zaměstnanců rozděleno dle stupně vzdělání v uplynulých letech.

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v letech 2004 - 2006

Vzdělání	Počet zaměstnanců		
	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2006
Základní	6	4	4
Střední odborné	25	19	18
Úplné střední odborné	385	302	305
Vysoká škola	63	60	74
Celkem zaměstnanců	479	385	401

Použitá data jsou k 31.12. roku. Ředitel KSSZ je zaměstnancem ČSSZ Praha nikoli KSSZ, proto není zahrnut ve výše uvedené tabulce.

Graf 1: Vývoj podílu zaměstnanců s VŠ na celkovém počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2006



Z provedené analýzy vyplývá, že podíl zaměstnanců s VŠ stále roste a to i vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců. Lze předpokládat, že KSSZ chce docílit vysoké vzdělanosti svých zaměstnanců a tím i zkvalitnit své služby vůči veřejnosti.

## 5.1 Plán individuálního osobního rozvoje

Základem systému vzdělávání zaměstnanců je Plán individuálního osobního rozvoje, který sestavuje Koordinátor pro vzdělávání. Poskytuje časový harmonogram vzdělávacích aktivit a následně se stává přehledem plnění kvalifikačních požadavků. KSSZ sestavila pro každého zaměstnance plán vzdělávání zaměstnance. Zaměstnanec musí splnit po svém nástupu jemu předepsané kurzy a školení. Jedná se o:

- vstupní informační blok,
- vstupní blok kurzů,
- vstupní následné vzdělávání a
- prohlubující vzdělávání.

### *Vstupní informační blok*

Vstupní informační blok mají všichni zaměstnanci stejný. Obsahuje vstupní kurz, kurz bezpečnosti práce, kurz první pomoci a interně zpracovaný kurz Systém společenské péče. Vstupní vzdělávací kurz je například kurz Správní řízení a kurz Jednání

s klientem. Cílem kurzů je zefektivnit adaptační proces nového zaměstnance a předat mu základní informace o KSSZ. Kurzy bezpečnosti práce a první pomoci jsou navíc doplňkové kurzy k zákonem stanovenému povinnému proškolení zaměstnanců.

### ***Vstupní blok kurzů***

Vstupní blok kurzů se u jednotlivých zaměstnanců liší a to podle toho, na kterém oddělení pracují. Tyto kurzy jsou cíleně orientované a je tedy důležité, aby je zaměstnanci plnili dle své odbornosti. Pro lepší představu uvedu několik příkladů. Je-li pracovník na oddělení nemocenského pojištění, musí absolvovat odborný kurz Nemocenské pojištění a kurz Pojistné na sociální zabezpečení. Je-li pracovník zařazen na pozici Poradenská činnost pro evropské společenství, skládá kurz Provádění evropského práva sociální zabezpečení.

### ***Vstupní následné vzdělávání***

Na vstupní blok kurzů navazuje vstupní následné vzdělávání, které obsahuje tyto okruhy:

- Právní systém ČR,
- Veřejná správa,
- Veřejné finance,
- Evropská unie,
- Komunikace.

### ***Prohlubující vzdělávání***

Další vzdělávání zaměstnance je specifické a to podle pozice, na které pracuje a podle aktuálních požadavků ČSSZ. Toto vzdělávání lze nazvat jako Prohlubující vzdělávání zaměstnance, které zahrnuje:

- Blok interních odborných kurzů;
- Bloky týkající se výpočetní techniky (ECDL 1 –7, ECDL 2,3,4,7). V současné době jsou tyto kurzy však pozastaveny. Zkoumá se, pro jakou pozici je tento kurz efektivní. Pro tu tyto kurzy budou povinné. Jsou totiž velice drahé a není možné, aby je plnili všichni zaměstnanci;
- Kurz MS Outlook 2000. Zaměstnanci MS Outlook 2000 používají, ale momentálně tento kurz není;

- Jazykové kurzy. Ty jsou však určeny pouze pro některé pozice. Jazykové vzdělávání je nyní vesměs organizované z ústředí ČSSZ;
- Manažerské vzdělávání. Což je speciální okruh vzdělávání středního a vrcholového managementu. Pro vybrané zaměstnance jsou připraveny programy týkající se komunikace (pro střední management RELAX I a RELAX II, pro vrcholový management program Mediální trénink).

Výše uvedené vzdělávací plány a kurzy jsou Plánem individuálního osobního rozvoje zaměstnanců, který vychází z požadavků České správy sociálního zabezpečení, ale sestavuje ho Koordinátor vzdělávání Krajské správy sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj.

V Plánu individuálního osobního rozvoje není trvale zakotvena možnost zaměstnanců se závazně například písemně jednou ročně vyjádřit k osobnímu rozvoji ve smyslu dalšího vzdělávání a růstu. Zaměstnanci mohou projevit zájem o další vzdělávání, avšak to se děje formou vyslovených připomínek a požadavků.

## **5.2 Formy vzdělávání**

Na KSSZ jsou uplatňovány následující formy vzdělávání zaměstnanců:

- elektronické vzdělávání formou e-learningových programů (e-DV) a speciálních programů, které komunikují se školícími středisky,
- prezenční forma na základě ústřední organizace nebo organizované v místních podmínkách na územních pracovištích.

### **5.2.1 Elektronické vzdělávání**

Elektronické vzdělávání je přípravou pro prezenční vzdělávání formou samostudia. Zaměřuje se především na metodiku a odborné vzdělávání z oblasti sociálního pojištění a rozvoj počítačových dovedností. O tom, že e-learning má v KSSZ své místo a význam, svědčí mimo jiné fakt, že jeden z jeho kurzů Klient – zásady jednání získal v mezinárodní soutěži E-learning v praxi – ICETA 2004 (International Conference on Emerging Telecommunication Technologies and Applications) 2. místo.

Tabulka 2: Elektronické kurzy

Číslo kurzu	Název kurzu
BZP02	Bezpečnost práce
BZP02P	Bezpečnost práce (povinné)
DUP01	Důchodové pojištění
DUP01P	Důchodové pojištění (povinné)
EDV01	Jak studovat v prostředí e-DV
EUN02	Provádění evropského práva SZ
EUN02P	Provádění evropského práva SZ (povinné)
KLN01	Klient – zásady jednání
KLN01P	Klient – zásady jednání (povinné)
NEP01	Nemocenské pojištění
NEP01P	Nemocenské pojištění (povinné)
POJ01	Pojistné na sociální zabezpečení
POJ01P	Pojistné na sociální zabezpečení (povinné)
POM01	První pomoc
POM01P	První pomoc (povinné)
SPR01	Správní řízení
SPR01P	Správní řízení (povinné)
SYS01	Hodnocení systému e-DV
SZV01	System společenské péče
SZV01P	System společenské péče (povinné)
VST01	Vstupní kurz
VST01P	Vstupní kurz (povinné)

Mezi velmi důležité kurzy v elektronickém vzdělávání patří *Kurz jednání s klientem*. Kurz je připraven jako pre-kurz k prezenčnímu školení a je povinný pro všechny zaměstnance KSSZ v souvislosti s tím, že KSSZ se prezentuje jako proklientsky orientovaná organizace. Cílem kurzu je seznámit zaměstnance se zásadami jednání s externím i interním klientem, problematika kurzu je cíleně upravená na podmínky KSSZ.

Dalším elektronickým kurzem je *Kurz MS Outlook 2000*. Cílem kurzu je seznámit zaměstnance s aplikací Outlook a naučit je využít všechny její funkce. Kurz je lektorsky podporovaný a nyní pozastavený.



Mezi vysoce profesní kurzy z uvedených patří *Blok interních odborných kurzů*. Obsahuje kurzy důchodového a nemocenského pojištění a kurz problematiky výběru pojistného. Kurzy byly připraveny členy lektorského sboru ČSSZ a jsou také využity jako základ přípravy odborných jazykových příruček v projektu jazykového vzdělávání v ČSSZ. Cílem kurzů je navázat na základní informace zpracované v kurzu Systém společenské péče, který je součástí vstupního informačního bloku, a dále rozvíjet a prohlubovat znalosti zaměstnanců v zásadních oblastech činnosti KSSZ.

V neposlední řadě jsou mezi elektronické kurzy také zahrnuty *Bloky ECDL 1 –7, ECDL 2,3,4,7*. Tyto kurzy zajistí zvýšení počítačové gramotnosti zaměstnanců. Cílem kurzů je připravit vybrané zaměstnance KSSZ k internímu testování počítačových znalostí a dovedností v rozsahu požadavků kladených na složení certifikátů ECDL (European computer driving licence) ve znalostní kategorii ECDL Start a ECDL Komplet. Příprava na případné získání uvedených certifikátů bude realizována v kombinaci s prezenčním školením.

### ***Kurzy o Evropské unii***

Specifické místo a velkou důležitost v e-learningových kurzech mají kurzy o Evropské unii. V říjnu 2005 došlo k doplnění kurzu Minimum o EU, kterým KSSZ zajišťuje povinné vzdělávání zaměstnanců státní správy v oblasti EU. Kurzy o EU prohlubují znalosti zaměstnanců o aktuální problematice rozšiřování a reforem Evropské unie.

Při vyhodnocování kurzů jsou samostatně vyhodnocovány kurzy o Evropské unii. Analýzou byly zjištěny následující skutečnosti.

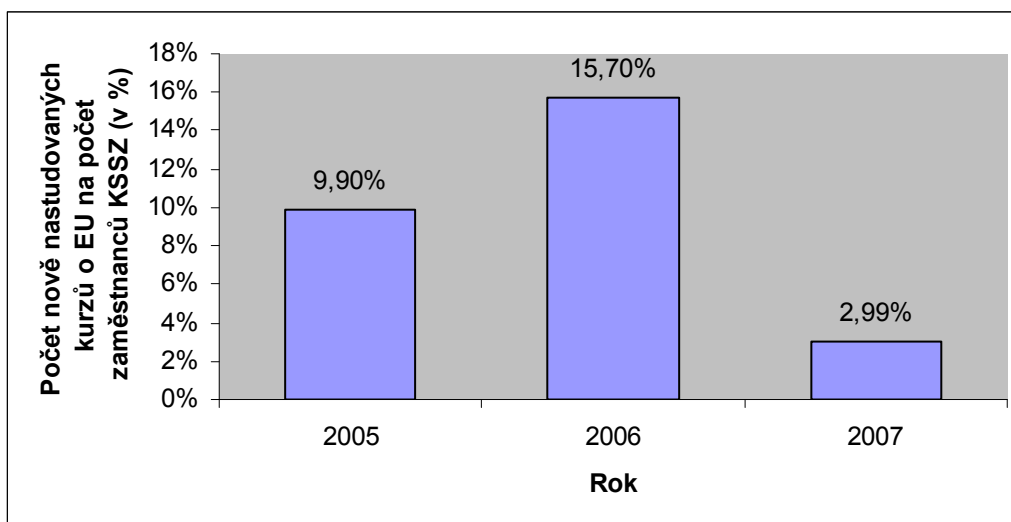
Tabulka 3: Počet nově nastudovaných kurzů o Evropské unii

Kurz	Počet kurzů		
	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Minimum o EU	23	42	6
EU – sociální zabezpečení	15	21	6
Celkem	38	63	12

Počet nově nastudovaných kurzů o Evropské unii byl vysoký v letech 2005 a 2006 a to vzhledem k tomu, že po vstupu České republiky do Evropské unie bylo třeba zaměstnance proškolit v této problematice.

Důležitost proškolení zaměstnanců v problematice EU po vstupu České republiky do Evropské unie potvrzuje následující graf.

Graf 2: Vývoj počtu nově nastudovaných kurzů o EU na počet zaměstnanců KSSZ v letech 2005 – 2007



### ***Kurzy a vydaná osvědčení***

Při vyhodnocování kurzů jsou samostatně vyhodnocovány kurzy o EU a e-learningové kurzy.

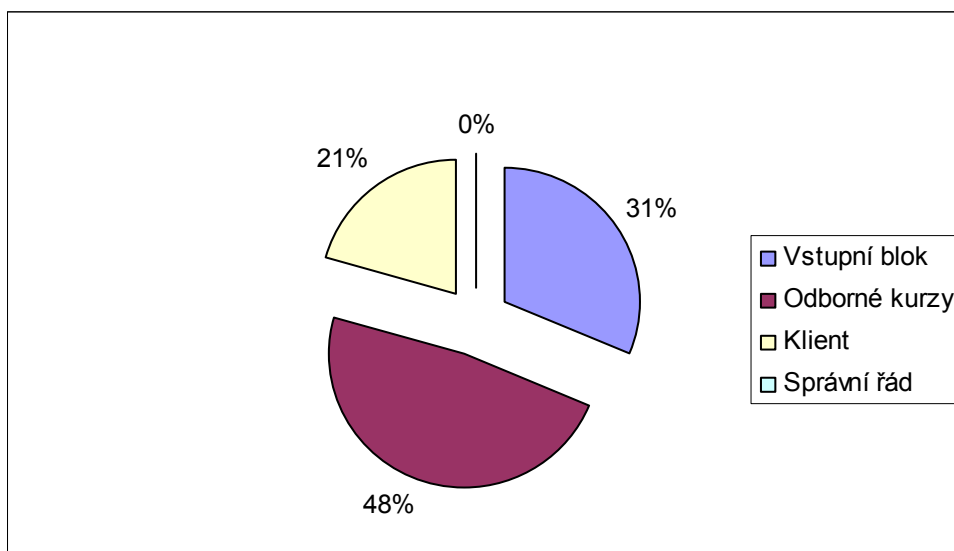
Přehled kurzů podle typu kurzu a počtu vydaných osvědčení uvádí tabulka 4.

Tabulka 4: Počet vydaných osvědčení na KSSZ podle typu školení a jednotlivých let (bez školení o EU)

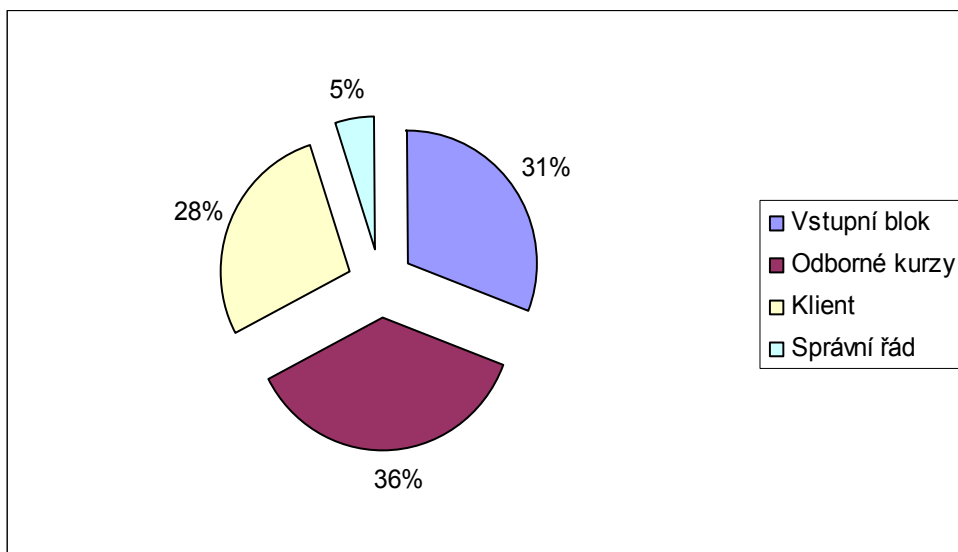
Kurz	Počet vydaných osvědčení		
	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Vstupní blok	35	50	25
Odborné kurzy	54	59	78
Klient	23	45	33
Správní řád	0	8	82
Celkem	112	162	218

Následné grafy 3 - 5 ukazují vývoj struktury počtu vydaných osvědčení v letech 2005 – 2007. Na těchto grafech je zřetelně vidět změnu potřeb vzdělávání. Zatímco v roce 2005 převažovala potřeba Odborného vzdělávání, tak se v roce 2007 přesunula potřeba na Správní řád.

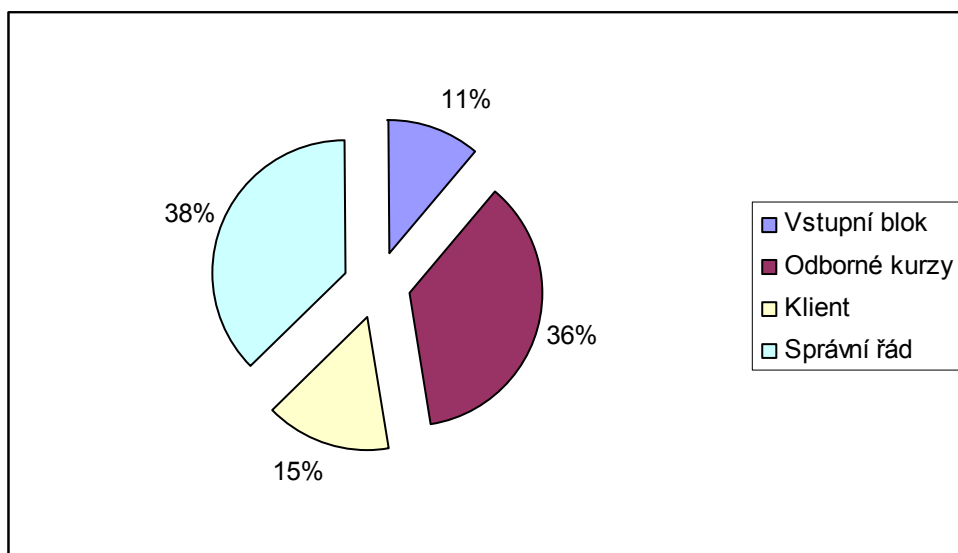
Graf 3: Struktura počtu vydaných osvědčení jednotlivých kurzů v roce 2005



Graf 4: Struktura počtu vydaných osvědčení jednotlivých kurzů  
v roce 2006



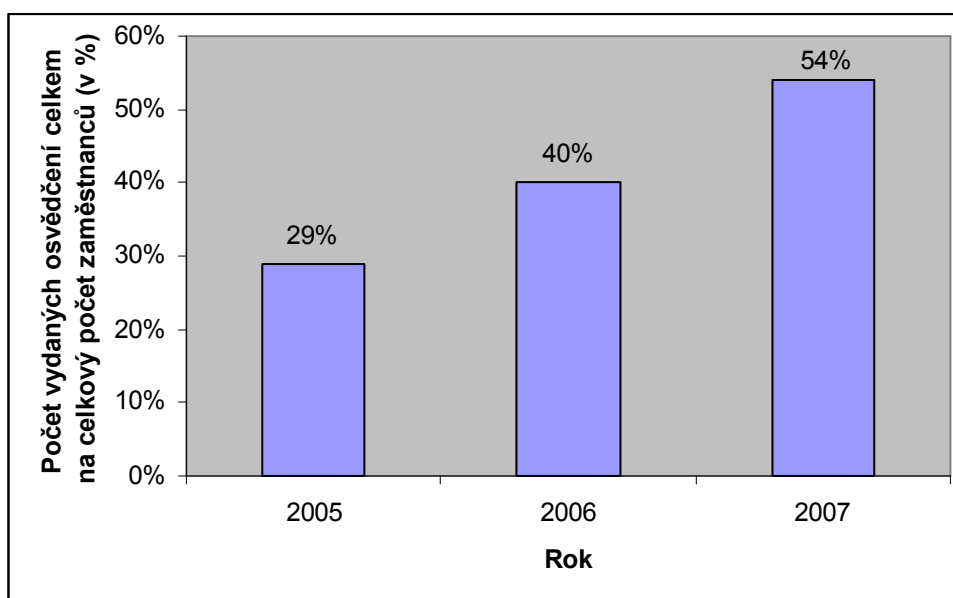
Graf 5: Struktura počtu vydaných osvědčení jednotlivých kurzů  
v roce 2007



V letech 2005 – 2007 se struktura těchto kurzů liší a to z důvodu toho, že zaměstnanci byli v různých fázích svého vzdělávání. Přesun potřeb proškolení zaměstnance byl vyvolán v oblasti Správního řádu změnami ve Správním řádu. Znalost tohoto řádu je pro zaměstnance velmi důležitá.

Počet kurzů a vydaných osvědčení zaměstnancům KSSZ se rok od roku zvyšuje. Což svědčí o tom, že zájem KSSZ je vzdělávat své zaměstnance. V roce 2005 bylo 112 vydaných osvědčení, 162 v roce 2006 a 218 v roce 2007.

Graf 6: Vývoj počtu vydaných osvědčení celkem na celkový počet zaměstnanců KSSZ v letech 2005 – 2007



Avšak z grafu vyplývá, že nejen zájem zaměstnanců vzdělávat se ale i k počtu kurzů a k celkovému počtu zaměstnanců se zvyšuje vzdělanost zaměstnanců KSSZ.

### 5.2.2 Prezenční vzdělávání

Prezenční kurzy podle požadavků ČSSZ následují po elektronickém vzdělávání. Elektronické kurzy jsou přípravou pro prezenční kurzy. Školení probíhá ve výukovém středisku Karlovy Vary a je náročné jak finančně tak časově a to vzhledem k celkové vytíženosti zaměstnanců.

Výukové středisko v Karlových Varech je pro celou ČSSZ. Funguje zde speciální systém pro přihlašování zaměstnanců z jednotlivých krajských správ z celé ČR. Každý kraj může přihlásit 2 zaměstnance. Nepřihlásí-li nějaká krajská správa zaměstnance včas, jsou tato dvě místa k dispozici ostatním krajským správám. Nabídka kurzů

od ČSSZ se každý rok liší. Záleží na tom, zda má ČSSZ k dispozici lektory na odborné agendy a zda je třeba v daný rok určitou problematiku školit (změny v legislativě).

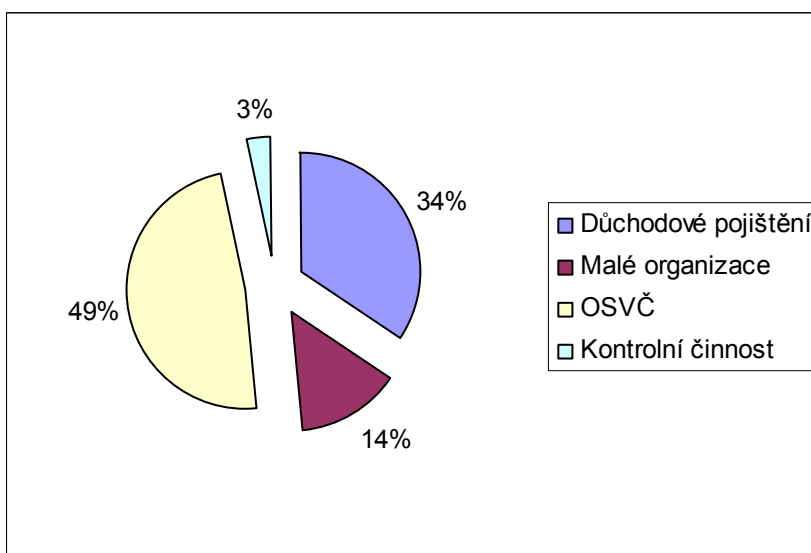
Kurzy obvykle trvají 3 až 4 dny a většinou sestávají ze dvou seminářů (jeden týden pátek a sobota, druhý týden pátek a sobota). Jsou zaměřené na profesní problematiku a klienta

Tabulka 5: Počet vyškolených zaměstnanců

Kurz	Počet zaměstnanců		
	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Důchodové pojištění	10	10	6
Malé organizace	4	5	4
OSVČ	14	1	2
Kontrolní činnost	1	0	0
Celkem	29	16	12

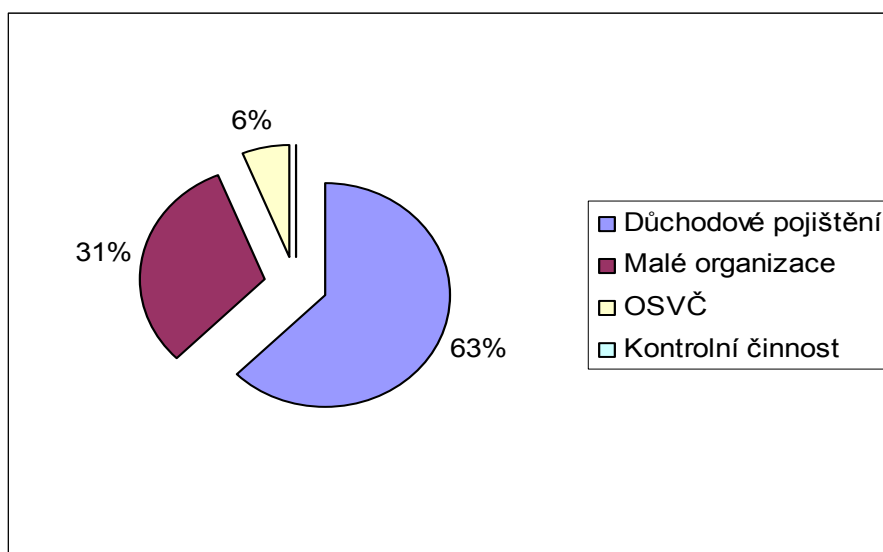
Struktury profesních kurzů uvádí grafy 7 – 9.

Graf 7: Struktura kurzů v roce 2005



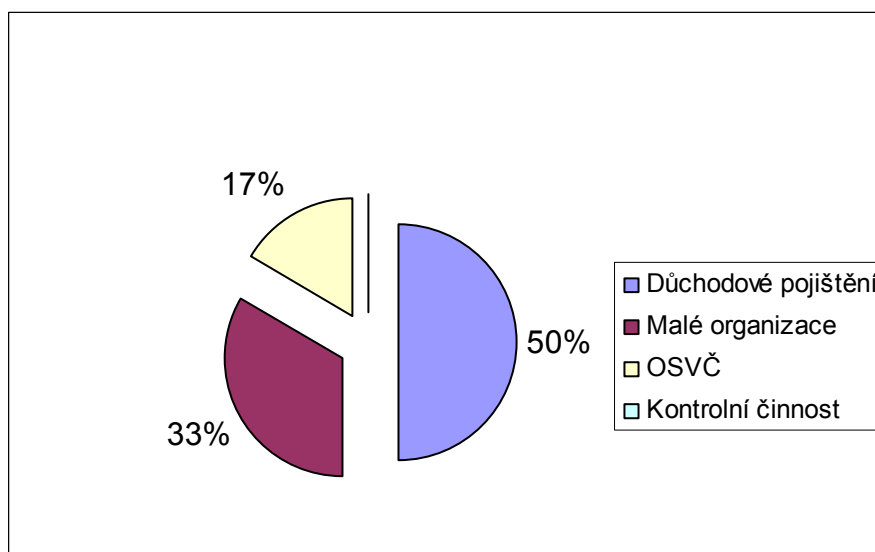
V roce 2005 měl největší podíl kurz OSVČ. Tvořil 49% absolvovaných kurzů ve VS Karlovy Vary. Naopak nejnižší a to 3% měl kurz Kontrolní činnost.

Graf 8: Struktura kurzů v roce 2006



V roce 2006 měl největší podíl kurz Důchodové pojištění, tvořil 63%. Kurz Kontrolní činnost v tento rok nebyl absolvován vůbec.

Graf 9: Struktura kurzů v roce 2007



Kurz Důchodové pojištění v roce 2007 opět převládal, tvořil 50%. Kurz Kontrolní činnost opět neabsolvoval žádný zaměstnanec. Struktura kurzů v prezenčním vzdělávání se také v letech 2005 – 2007 měnila vzhledem k potřebám KSSZ.

Kurz Malé organizace se v letech 2006 a 2007 pohybuje okolo 30%. Nejrovnoměrnější struktura kurzů byla v roce 2005.

### ***Vzdělávání manažerů***

Další prezenční vzdělávání je určeno pro vrcholový a střední management, neprobíhá ovšem ve VS Karlovy Vary. Na rozvoj manažerských dovedností jsou zaměřeny tréninkové programy RELAX I a RELAX II, které poskytují účastníkům nástroje k profesionální komunikaci v rámci organizace. Programy nastolily standardy profesionální efektivní komunikace a používání asertivních technik využitelných jednak k podřízeným, směrem ke klientům, k představitelům partnerských subjektů v ČR i v zahraničí a k médiím.

Speciálním programem pro vrcholový management je tréninkový program Mediální trénink posilující profesionální komunikaci s médii. Program je veden formou interaktivních metod, je vysoce prakticky zaměřen a vychází z praxe ČSSZ (Zpráva o činnosti ČSSZ 2004).

### ***Profesní jazykové kurzy***

Jazykové vzdělávání má zvláštní postavení ve vzdělávání zaměstnance. Jazykové kurzy jsou povinné pouze pro definované pozice. Tzn. pro zaměstnance, kteří potřebují cizí jazyk ke své pracovní činnosti. O tyto kurzy nemůže vedoucí zaměstnanec požádat pro své podřízené. Nemá-li je zaměstnanec předepsané povinně, nemůže je navštěvovat.

Jazykové kurzy jsou vyučovány prezenční formou na základě smlouvy s jazykovou školou. Jazyková škola dodá lektory, kteří vyučují přímo v KSSZ, a to formou skupinové a u vybraných pracovníků také individuální výuky. Jazyková výuka zaměstnanců je směřována ke složení standardizovaných jazykových zkoušek úrovně KET, PET, FCE a ZD.

Individuálně sjednaná forma aktivní výuky probíhá v souladu s metodickým usměrňováním ve smyslu odborných manuálů. Do výuky jsou zahrnuti zaměstnanci splňující podmínku znalosti jazyka v úrovni mírně pokročilý. Výuka je formována ve dvou rovinách, a to ve vertikální - znalost obecného jazyka a horizontální - znalost odborné konverzace, terminologie a frazeologie v oblasti sociálního pojištění. Část

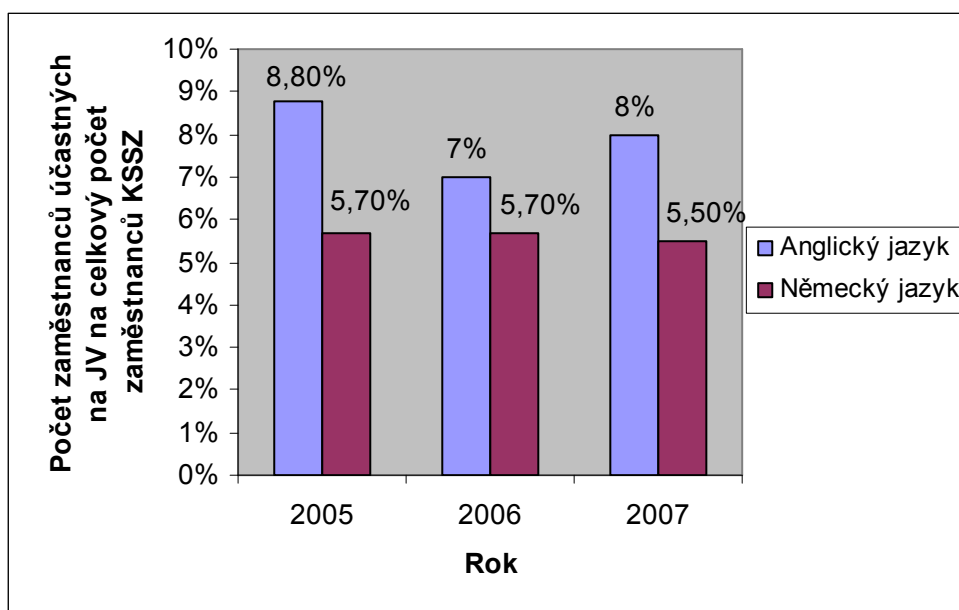


výuky se realizuje i s využitím CD ROM, v následujícím období se připravuje i využití elektronického kurzu distribuovaného vzdělávání.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců KSSZ pravidelně účastných jazykového vzdělávání

Jazykové vzdělávání	Počet zaměstnanců		
	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007
Anglický jazyk	34	28	32
Německý jazyk	22	23	22
Celkem	56	51	54

Graf 10: Vývoj počtu zaměstnanců účastných na jazykovém vzdělání na celkový počet zaměstnanců KSSZ v letech 2005 – 2007



V počtu zaměstnanců, kteří studovali v letech 2005 – 2007 jazykové kurzy, nedošlo k výrazným výkyvům. Ve sledovaných letech anglický jazyk vždy studovalo více zaměstnanců než jazyk německý. Počet zaměstnanců, kteří se pravidelně zúčastňují jazykového vzdělávání, tvoří v průměru 15% všech zaměstnanců KSSZ.

### 5.2.3 Závěrečné zakončení kurzů

Pro ukončení odborných prezenčních školení pořádaných ve výukovém středisku Karlovy Vary byly také vytvořeny elektronické závěrečné testy, které jsou umístěny v novém testovacím nástroji. Tato forma testů umožňuje uživatelům okamžité zobrazení správných a chybných odpovědí.

Všechny povinné kurzy, tedy povinně přiřazené, jsou zakončeny závěrečným testem. Závěrečný test se vztahuje k prezenčnímu nebo elektronickému vzdělávání. Je však vždy uzavřen v elektronické podobě. Přehled závěrečných testů ukazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Přehled závěrečných testů

Číslo kurzu	Název kurzu
ZTEST02	EU – Provádění evropského práva SZ – závěrečný
ZTEST03	Klient – zásady jednání – závěrečný test
ZTEST04	Vstupní blok – závěrečný test
ZTEST05	Odborný blok – závěrečný test
ZTEST06	Důchodové pojištění – závěrečný test
ZTEST06_ODSK	Důchodové pojištění – závěrečný test
ZTEST07	Nemocenské pojištění – závěrečný test
ZTEST08	Pojistné na sociální zabezpečení – závěrečný test
ZTEST09	DMS – závěrečný test
ZTEST10	Správní řízení – závěrečný test
ZTESTP1	Prezenční kurz DP – závěrečný test
ZTESTP2	Prezenční kurz VYP – závěrečný test
ZTESTP3	Prezenční kurz MO – závěrečný test
ZTESTP4	Prezenční kurz OSVČ – závěrečný test

Požádá-li vedoucí zaměstnanec o kurzy pro svého řadového zaměstnance jen pro jeho informaci, nemusí být kurz zakončen závěrečným testem.

Úroveň vzdělání po absolvování kurzů je rozlišena počtem procent, na něž zaměstnanec test splní. Je stanoveno minimum procent, za jehož dosažení je výsledek PASS. Zaměstnanec tedy závěrečný test splnil úspěšně. Složil-li zaměstnanec test pod tuto

hranici, je výsledek FAIL. Test nebyl splněn. V případě, že zaměstnanec závěrečný test nesplní, kurz studuje znovu, avšak se zkrácenou lhůtou studia a po jeho nastudování se opět hlásí k závěrečnému testu. Každý zaměstnanec má dva pokusy na splnění závěrečného testu. Má také možnost opravy, ale na KSSZ je tato možnost využita jen ve výjimečných případech.

## 6 Náklady na vzdělávání pracovníků

Vzhledem k tomu, že na Krajské správě sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj je vysoký počet kurzů, jako v každém jiném podniku musí být i na KSSZ sledovány jejich náklady a následně vyhodnocovány. Od 1.1.2005, kdy byl zaveden v ČSSZ nový účetní program SAP, jsou náklady řešeny centrálně z ústředí ČSSZ.

Právě proto byly k dispozici pouze náklady na jazykové kurzy, náklady na knihy a učební pomůcky a náklady na tuzemské vzdělávání.

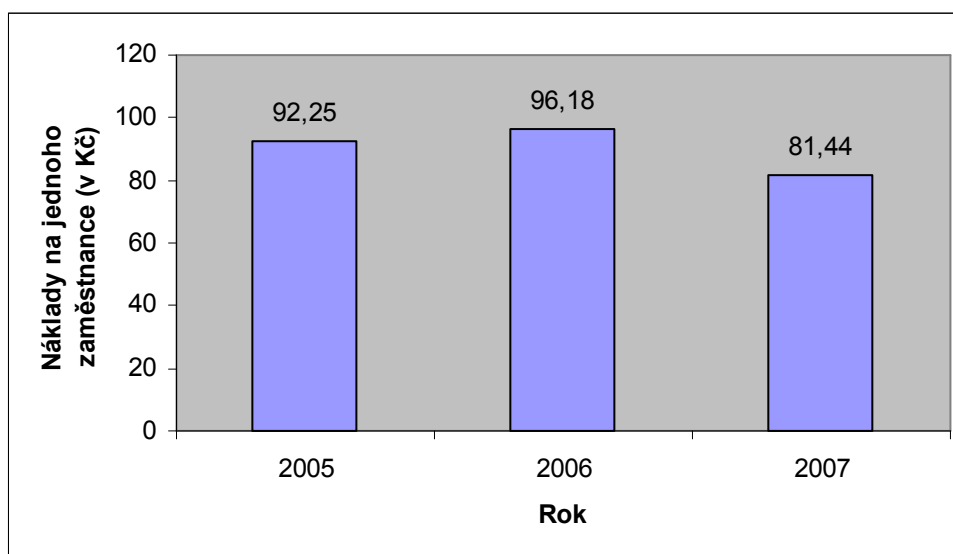
### *Náklady na jazykové kurzy KSSZ*

Tabulka 8: Náklady na jazykové kurzy  
v letech 2005 – 2007

Rok	Náklady	
	Roční	Měsíční
2005	426.201,--	35.516,75
2006	462.836,--	38.569,67
2007	Neuvedeno	32.656,-- <sup>x</sup>

<sup>x</sup> KSSZ poskytla pouze náklady za měsíc leden 2007, protože tyto náklady byly kvůli reorganizaci následně řešeny centrálně z ústředí ČSSZ. Fakturačním místem se tedy stalo ústředí ČSSZ.

Graf 11: Vývoj nákladů na jazykové kurzy na jednoho zaměstnance  
v letech 2005 - 2007



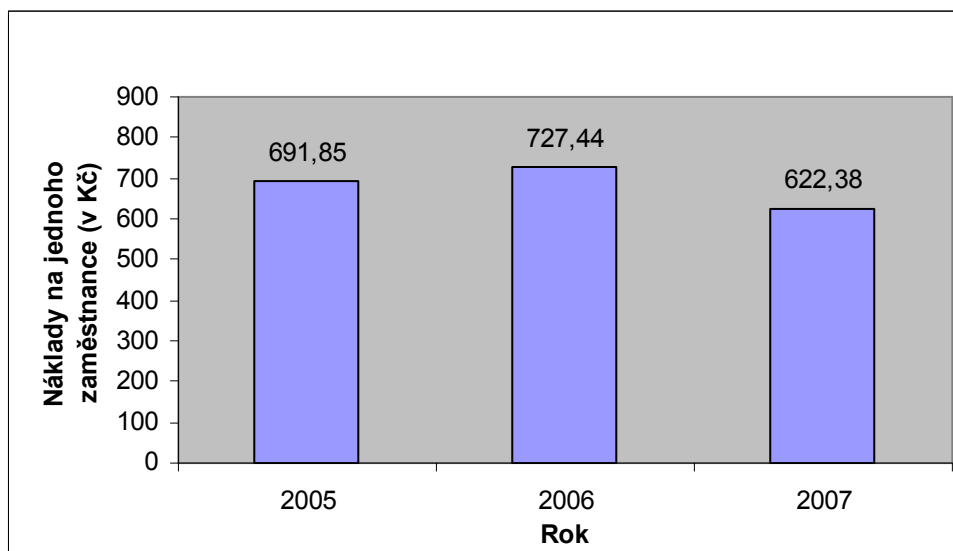
Měsíční náklady přes nárůst v roce 2006 se v roce 2007 snížily, ale jak je vidět na grafu, náklady se snížily i v přepočtu na jednoho zaměstnance. Lze se domnívat, vzhledem ke stabilnímu kádru a počtu zaměstnanců, že potřeba jazykových kurzů klesá z důvodu jejich předchozího vzdělávání.

#### ***Náklady na knihy a učební pomůcky KSSZ***

Tabulka 9: Náklady na knihy a uč. pomůcky  
v letech 2005 – 2007

Rok	Náklady
2005	266.363,--
2006	291.705,--
2007	249.576,--

Graf 12: Vývoj nákladů na knihy a uč. pomůcky na jednoho zaměstnance  
v letech 2005 - 2007



Náklady na knihy a učební pomůcky se v roce 2006 oproti roku 2005 zvýšily. Ale protože se obnovuje pouze literatura k problematice, která byla pozměněna, klesly tyto náklady v roce 2007 a to i v přepočtu na jednoho zaměstnance.

#### ***Náklady na tuzemské vzdělávání KSSZ***

KSSZ pro Jihočeský kraj poskytla pouze náklady na vzdělávání zaměstnanců ekonomicko-správního úseku. Nejen, že probíhá školení profesních zaměstnanců, ale i školení pro zaměstnance správního úseku. 80% tuzemského vzdělávání tvoří školení ekonomických oblastí. KSSZ každý rok provádí pravidelně například tato školení:

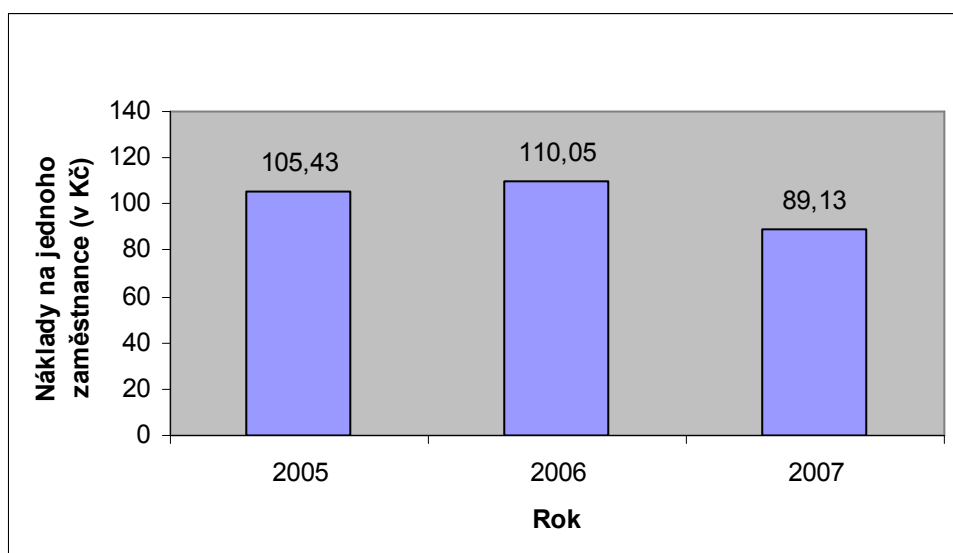
- mzdové účetní;
- školení daní;
- školení řidičů;
- školení topičů;
- školení cestovních příkazů;
- školení k evidenci majetku;
- školení pokladních;
- odborné školení.

Toto vzdělávání je nárazové, dle očekávaných legislativních změn.

Tabulka 10: Náklady na tuzemské vzdělávání  
v letech 2005 – 2007

Rok	Náklady
2005	40.590,--
2006	44.130,50
2007	35.741,20

Graf 13: Vývoj nákladů na tuzemské vzdělávání na jednoho zaměstnance  
v letech 2005 - 2007



Náklady na knihy a učební pomůcky a náklady na tuzemské vzdělávání v roce 2007 klesly, důvodem bylo pozastavení novelizace zákona. Jednotlivé druhy školení se řídí jak požadavky ČSSZ, změnami v legislativě, tak politickou situací České republiky.

Celý rok 2006 se připravovala nová právní úprava na nemocenské pojištění, respektive na celou oblast sociálního pojištění. Avšak účinnost Zákona č.187/2006 Sb. o nemocenském pojištění byla opět odložena Zákonem č.261/2007 Sb., tentokrát k 1.1.2009. Vzhledem k tomu je zprovoznění nových služeb opět odloženo a není nutné nové školení.

Z výše uvedeného vyplývá, že se KSSZ stará nejen o zaměstnance profesní, ale i o zaměstnance ekonomicko-správního úseku.

Celkové vyhodnocení nákladů nemohlo být provedeno, protože nebyly dostupné další náklady na vzdělávání.



## 7 Diskuse a návrhy

V bakalářské práci byla provedena analýza systému vzdělávání pracovníků na Krajské správě sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj se sídlem v Českých Budějovicích, která se zaměřila na oblast elektronického a prezenčního vzdělávání, jazykové vzdělávání a na zvyšování kvalifikace studiemi na vysoké škole. Také byly zkoumány náklady na vzdělávání.

Z provedených analýz bylo zjištěno, že se Krajská správa sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj stará o vzdělávání zaměstnanců, které jim zároveň ukládá jako povinnost.

Školení zaměstnanců má široký okruh, protože je to organizace řízená státem a tyto organizace mají vzdělávání zaměstnanců propracované. Státní složky spolupracují na zkvalitnění práce vzhledem k tomu, že Česká republika vstoupila do Evropské unie. Většina vzdělávacích programů je dána Krajské správě sociálního zabezpečení z České správy sociálního zabezpečení. Jeví se, že ředitel KSSZ nemá velkou volnost rozhodování o dalším vzdělávání svých zaměstnanců. Při analýze systému vzdělávání bylo zjištěno, že znalosti zaměstnanců, kteří procházejí jednotlivými kurzy, jsou hodnoceny a je zjišťována jejich úroveň prostřednictvím testů, kterými končí většina školících aktivit.

Vzhledem k silné vázanosti kurzů na linii vzdělávání z ČSSZ na KSSZ se jeví, že zaměstnancům není dán velký prostor, aby se vyjádřili ke svým budoucím možnostem (směrům rozvoje). Sice v organizaci může zaměstnanec požádat o další možnost vzdělávání mimo kurzy v plánu, avšak toto vyjádření je většinou ústní.

Přestože KSSZ používá pro hodnocení svých zaměstnanců Formulář pro řadového zaměstnance a Formulář pro vedoucího zaměstnance, ve kterých se mohou zaměstnanci mimo jiné vyjádřit k chodu organizace a dalšímu zlepšování, v těchto formulářích není zaměstnanec přímo směřován k vyjádření své potřeby dalšího vzdělávání a představě svého budoucího rozvoje.

- Proto navrhuji nabídnout ve formuláři možnost vyjádření se k představám o svém dalším vzdělávání.

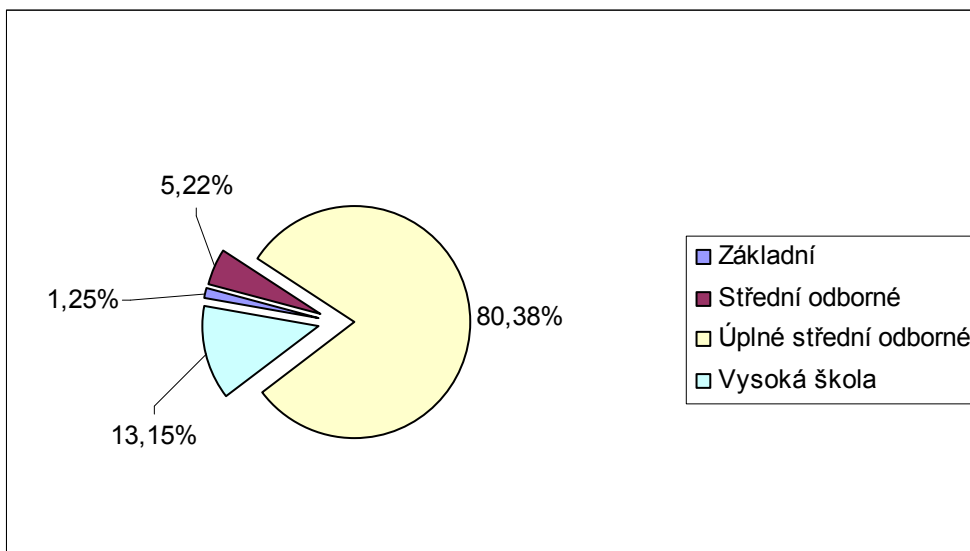
Analýzou bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci by si rádi zvýšili své vzdělání. Zaměstnanci si uvědomují, že odborné vzdělání, speciálně vysokoškolské, je předpokladem pro efektivní výkon státní správy. Zaměstnancům KSSZ je sice umožněno studovat na vysoké škole formou distančního nebo kombinovaného studia. Avšak tato možnost studia není dána každému zaměstnanci. Studovat na vysoké škole mohou ti, kteří na KSSZ působí již několik let. Upřednostněni jsou zaměstnanci, u nichž se předpokládá pracovní postup.

V současné době vybraní zaměstnanci studují na následujících školách:

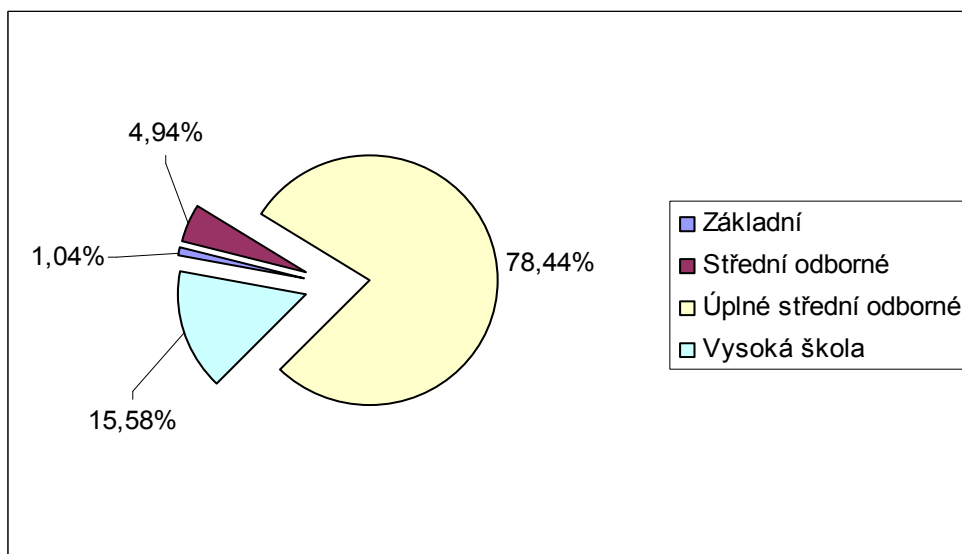
- Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně-sociální fakulta, program Sociální politika a sociální správa, obor Sociální práce ve veřejné správě;
- Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta, program Sociální práce, obor Etika v sociální práci;
- Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, program Ekonomika a management, obor Účetnictví a finanční řízení podniku pro české firmy;
- Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., program Bezpečnostně právní činnost, obor Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě;
- Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě, program Ekonomika a management, obor Podnikání;
- Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, program Sociální politika a sociální práce, obor Sociální práce ve veřejné správě.

Zájem zaměstnanců o vysokoškolské studium i podpora KSSZ je vidět například na srovnání struktury vzdělávání v letech 2004 až 2006, kde se ukazuje, že se snižuje počet zaměstnanců, kteří mají úplné střední vzdělání a dochází k nárůstu počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním z 13,5 % v roce 2004 na 15,58 % v roce 2005 a na 18,45 % v roce 2006.

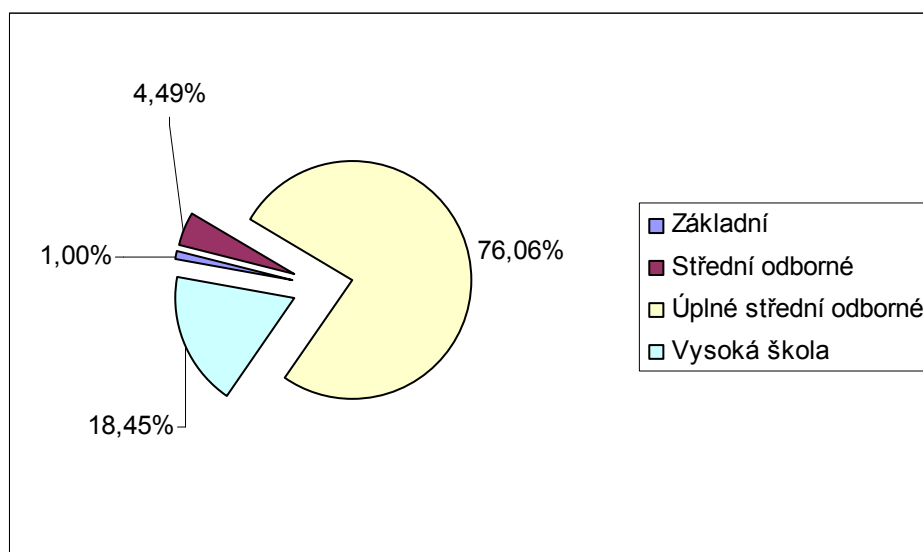
Graf 14: Struktura vzdělání KSSZ v roce 2004



Graf 15: Struktura vzdělání KSSZ v roce 2005



Graf 16: Struktura vzdělání KSSZ v roce 2006



Odbornost zaměstnanců KSSZ se zvyšuje. Tento fakt shledávám velice pozitivním.

KSSZ podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, avšak zároveň si chce zaměstnance udržet, neboť jim umožnila studovat. Zájem KSSZ vyplývá z toho, že při umožnění studia zaváže svého zaměstnance k tomu, že bude studovat. KSSZ má právo nahlédnout zaměstnanci do Výkazu o studiu na vysoké škole a zkontrolovat si, zda opravdu pořád studuje. Zaměstnanec pak musí předložit doklad o ukončení studia. Studium by se mělo týkat oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje.

Ředitel KSSZ je zmocněn ředitelkou ČSSZ k uzavření Kvalifikační dohody dle § 234 Zákoníku práce. KSSZ se tedy zavazuje, že bude zaměstnance uvolňovat ze zaměstnání, bude-li potřebovat volno na den zkoušky nebo na den přípravy na zkoušku či na samotnou výuku, konzultace aj.. Zaměstnanec se zavazuje, že setrvá v zaměstnání po sjednanou dobu. Tato doba je nejvýše 5 let. Bude-li tedy studovat 3 roky (bakalářské studium), musí u zaměstnavatele zůstat 3 roky. Roky, na které se zaměstnanec zavazuje, se začínají počítat až od doby zvýšení kvalifikace. Odejde-li zaměstnanec dříve, musí zaplatit poměrnou část nákladů, které byly poskytnuty na jeho vzdělání na vysoké škole.

KSSZ umožňuje nejen vysokoškolské vzdělání, ale zaměstnanci mohou absolvovat i jednoletý specializační kurz na vysoké škole pro zaměstnance orgánů správ sociálního

zabezpečení na Právnické fakultě Karlovy univerzity, který je zaměřený na správní, občanské, obchodní, pracovní, trestní a finanční právo.

Tento Specializační kurz na PF UK zaměstnanci i úspěšně zakončují. Zájem o tento kurz rok od roku roste.

Velmi důležitou součástí možného vzdělávání na KSSZ je jazykové vzdělávání pro vybrané pozice. Ostatní zaměstnanci, kteří nepotřebují jazyky nutně ke své práci, mají možnost studovat pouze mimo pracovní dobu a na své náklady. Protože však tito zaměstnanci mohou mít později možnost pracovního postupu či jazyk budou k práci potřebovat, je lepší začít s jazykovým vzděláváním s předstihem, je to totiž dlouhodobá záležitost.

- A proto navrhuji zvýšit počet zaměstnanců, kteří by se mohli jazykově vzdělávat ve stávajících kurzech.

Vzhledem k tomu, že náklady na jazykové kurzy tvoří největší položku v nákladech na vzdělávání, kde jedna hodina stojí 314,-- Kč. Tím by byla dána možnost vzdělávat se i zaměstnancům, pro které v současné době není jazyk podmínkou na jejich pracovní pozici.

KSSZ nerozlišuje úroveň dosažených znalostí po absolvování kurzů.

- Tudíž navrhuji, aby úroveň dosahovaných znalostí byla vyhodnocována.
- Dále navrhuji, aby se pozornost vedení zaměřila na další rozvoj těch zaměstnanců, kteří kurzy splnili nejlépe.

Je vidět, že Krajská správa sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj pečuje o své zaměstnance. Avšak v každé organizaci je stále co zlepšovat. I v oblasti vzdělávání je třeba hledat stále prostor, ve kterém je třeba zaměstnance vzdělávat, aby jejich práce byla kvalitnější a klienti byli spokojeni s jejich prací.

## 8 Závěr

Korporace a státy si mezi sebou konkurují ve všeobecné úrovni znalostí a schopností jejich využití v reálném životě. Roste tak mimořádná úloha vzdělání a pronikání globalizačních vlivů na národní vzdělávací systémy ve všech jejich aspektech. Tyto změny a trendy lze doložit jak prodlužující se délkou i rozšiřujícím se obsahem studia, tak růstem výdajů organizací na vzdělávání zaměstnanců.

Organizace, které chtějí čelit globální konkurenci, by měly vytvářet pracovní podmínky, které podporují celoživotní vzdělávání, možnosti dalšího odborného vzdělávání a školení. Vzdělání je podmínkou efektivního chodu organizace, možnosti seberealizace zaměstnanců a jejich zapojení do procesu řízení.

Tato skutečnost se týká nejen podnikatelských subjektů, ale i subjektů nepodnikatelských a speciálně organizací státní správy, které poskytují služby v oblasti sociálního zabezpečení.

Klíčovým faktorem pro úspěch organizace jsou lidské zdroje a jejich potenciál. Organizace tedy zakládají své bohatství na lidském kapitálu.

Vzdělávání by mělo mít trvalý proces, ve kterém dochází ke změnám dle potřeb organizace i společnosti. O procesu vzdělávání tedy lze říci, že je určen nejen pro mladé lidi, ale že bude probíhat po celý život.

Pro zaměstnance je vzdělávání uspokojováním jeho individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry. Kultura organizace má vysoký vliv na rozvoj zaměstnanců.

Organizace, které umožňují svým zaměstnancům zvyšování a prohlubování kvalifikace, vidí tuto formu vzdělávání jako investici, která se jim několikanásobně vrátí.

Pro řadu zejména hospodářských subjektů se termín „učící se organizace“ již stal skutečností.

Krajská správa sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj si uvědomuje, že vzdělávání hraje významnou roli v zajištění služeb klientům a v rozvoji podniku. Proto je třeba zajistit síť odborníků, kteří pracují v různých kapacitách v oblasti správy sociálního zabezpečení a jsou patřičně vybaveny jazykovým vzděláním.

Vstupem České republiky do Evropské unie 1. května 2004 se začalo na Českou republiku vztahovat evropské právo sociálního zabezpečení. KSSZ pro Jihočeský kraj se tedy musí zaměřit na pohyb obyvatel po Evropské unii.

## 9 Summary

The aim of this bachelor project is to make analysis of system of education, analysis of costs which were expended on education of employees and to put forward improving measures, which could Regional administration social security for South Bohemian region use at its other work in section of education and employee development.

New technologies, changes in legislation, politic situation and last but not least also globalizational process put pressure on organization and employees to educate all the time.

Organizations, which want to be facing global competition, could have create working conditions, which encourage lifelong education, possibilities of other special education and training. Education is condition for efficient run of organization, possibilities of self-fulfillment of employees and their involvement to the process of management.

Regional administration social security for South Bohemian region appreciates, that education plays an important role in ensuring of services of clients and for development of organization. Thats why it is necessary to ensure nets of specialists, which work in other capacities in section of administration social security and which are rightly equipped with language education.

***Key words:***

education

employee development

training

organization

employees



## 10 Přehled literatury

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- 3) BOČKOVÁ, V. *Vzdělávání – průvodní jev života (texty k otevřenému a distančnímu vzdělávání, řada: Andragogika)*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0441-9.
- 4) BOONE, L. E., KURTZ, D. L. *Management*. 4. vyd. New York, USA: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0-07-540964-X.
- 5) KLIEBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- 6) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- 7) KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
- 8) Nařízení vlády ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- 9) PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- 10) Výroční zpráva 2004 České správy sociálního zabezpečení
- 11) Výroční zpráva 2006 České správy sociálního zabezpečení

- 12) WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- 13) [www.cssz.cz](http://www.cssz.cz) – webové stránky České správy sociálního zabezpečení
- 14) [www.cssz.cz/cz/o-cssz/pracoviste/jihocesky-kraj/](http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/pracoviste/jihocesky-kraj/) - webové stránky Krajské správy sociálního zabezpečení pro Jihočeský kraj
- 15) [www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/okresni-spravy-socialniho-zabezpeceni.htm](http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/organizacni-struktura/okresni-spravy-socialniho-zabezpeceni.htm) - webové stránky Okresní správy sociálního zabezpečení
- 16) Zákon č. 262/2006 Sb. Parlamentu ČR, zákoník práce v aktuálním znění, § 230, §231, §234
- 17) Zpráva o činnosti 2005 České správy sociálního zabezpečení
- 18) Zpráva o činnosti 2006 České správy sociálního zabezpečení

## **Seznam tabulek, grafů a schémat**

### ***Seznam tabulek***

Strana 22	Tabulka 1: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v letech 2004 - 2006
Strana 26	Tabulka 2: Elektronické kurzy
Strana 27	Tabulka 3: Počet nově nastudovaných kurzů o Evropské unii
Strana 29	Tabulka 4: Počet vydaných osvědčení na KSSZ podle typu školení a jednotlivých let (bez školení o EU)
Strana 32	Tabulka 5: Počet vyškolených zaměstnanců
Strana 35	Tabulka 6: Počet zaměstnanců KSSZ pravidelně účastných jazykového vzdělávání
Strana 36	Tabulka 7: Přehled závěrečných testů
Strana 38	Tabulka 8: Náklady na jazykové kurzy v letech 2005 – 2007
Strana 39	Tabulka 9: Náklady na knihy a uč. pomůcky v letech 2005 – 2007
Strana 41	Tabulka 10: Náklady na tuzemské vzdělávání v letech 2005 – 2007

### ***Seznam grafů***

Strana 23	Graf 1: Vývoj podílu zaměstnanců s VŠ na celkovém počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2006
Strana 28	Graf 2: Vývoj počtu nově nastudovaných kurzů o EU na počet zaměstnanců KSSZ v letech 2005 – 2007
Strana 29	Graf 3: Struktura počtu vydaných osvědčení jednotlivých kurzů v roce 2005
Strana 30	Graf 4: Struktura počtu vydaných osvědčení jednotlivých kurzů v roce 2006
Strana 30	Graf 5: Struktura počtu vydaných osvědčení jednotlivých kurzů v roce 2007
Strana 31	Graf 6: Vývoj počtu vydaných osvědčení celkem na celkový počet zaměstnanců KSSZ v letech 2005 – 2007
Strana 32	Graf 7: Struktura kurzů v roce 2005
Strana 33	Graf 8: Struktura kurzů v roce 2006
Strana 33	Graf 9: Struktura kurzů v roce 2007

Strana 35	Graf 10: Vývoj počtu zaměstnanců účastných se na jazykovém vzdělání ku celkovému počtu zaměstnanců KSSZ v letech 2005 - 2007
Strana 39	Graf 11: Vývoj nákladů na jazykové kurzy na jednoho zaměstnance v letech 2005 - 2007
Strana 40	Graf 12: Vývoj nákladů na knihy a uč. pomůcky na jednoho zaměstnance v letech 2005 - 2007
Strana 41	Graf 13: Vývoj nákladů na tuzemské vzdělávání na jednoho zaměstnance v letech 2005 - 2007
Strana 45	Graf 14: Struktura vzdělání KSSZ v roce 2004
Strana 45	Graf 15: Struktura vzdělání KSSZ v roce 2005
Strana 46	Graf 16: Struktura vzdělání KSSZ v roce 2006

### ***Seznam schémat***

Strana 19	Schéma 1: Organizační schéma
-----------	------------------------------