

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Katedra: Katedra řízení

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Soňa Meinelová

České Budějovice

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa MEINELOVÁ**
Osobní číslo: **E08291**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

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

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4

HORNÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

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

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 26. 4. 2012

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., vedoucí práce, za všestrannou pomoc, odborné vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Současně děkuji vedení Krajského úřadu Jihočeského kraje za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

1	ÚVOD	1
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	2
2.1	System vzdelávání v organizaci	2
2.2	Systematické vzdelávání	5
2.2.1	Identifikace potřeby vzdelávání	7
2.2.2	Plánování vzdelávání	9
2.2.3	Realizace vzdelávání	15
2.2.4	Vyhodnocování vzdelávání	16
2.2.5	Posouzení efektivity vzdelávání	21
3	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	24
4	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
4.1	Postavení a působnost Krajského úřadu Jihočeského kraje	25
4.2	Organizační struktura	27
4.3	System vzdelávání	29
4.3.1	Vstupní vzdelávání	31
4.3.2	Průběžné vzdelávání	33
4.3.3	Zvláštní odborná způsobilost	39
4.3.4	Vzdelávání vedoucích úředníků	41
5	DISKUSE A NÁVRHY	44
6	ZÁVĚR	47
7	SUMMARY	48
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
9	SEZNAM SCHÉMAT A GRAFŮ	51

1 ÚVOD

Neustále se měnící nároky na znalosti a dovednosti člověka v současné moderní společnosti mají za následek skutečnost, že je člověk povinen tyto své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby byl zaměstnatelný, neboli aby byl schopný fungovat jako kvalitní pracovní síla. Tím se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem, přičemž organizace v tomto procesu zastává stále větší a důležitější roli ¹.

Dobrý zaměstnanec by měl umět podat kvalitní výkon i pod časovým tlakem, průběžně se učit, sledovat vývoj (trendy, novinky) a být flexibilní. Měl by zkrátka být vždy o krok napřed nebo se o to alespoň pokoušet. Dnes už nestačí při nástupu do zaměstnání doložit pouze doklad o dosaženém ukončeném vzdělání. Na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky. Řada firem si uvědomuje, že jen dobře vzdělaní či proškolení zaměstnanci odvádějí daleko kvalitnější práci. Zejména z tohoto důvodu představuje vzdělávání v dnešní době jednu z nejdůležitějších personálních činností.

Vzdělávání neprobíhá pouze vstupním školením po nástupu do zaměstnání, nýbrž i v průběhu výkonu práce v podobě prohlubování znalostí a dovedností prostřednictvím různých druhů vzdělávacích metod. Je ovšem nezbytné, aby takové vzdělávání probíhalo systematicky, na základě určitých pravidel, aby bylo co nejefektivnější a přinášelo žádoucí výsledky.

Vzdělávací programy bývají zpravidla hrazeny zaměstnavatelem. Ten kurzy naplánuje, následně zrealizuje a na závěr vyhodnotí. Vzdělávání představuje pro firmu sice nákladnou záležitost, nicméně je to investice, která se při kvalitně nastaveném systému vzdělávání do budoucna jednoznačně vyplácí, ať už v podobě zlepšení konkurenceschopnosti firmy, zvýšení flexibility a výkonnosti pracovníků, snížení nákladů v ostatních oblastech v důsledku kvalitnější pracovní síly aj.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Systém vzdělávání v organizaci

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Proto se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce“¹.

Definice vzdělávání, které je jedním z hlavních nositelů této flexibility, je možné nalézt v odborné literatuře celou řadu, avšak jejich podstata se ve většině případů shoduje.

Armstrong (2002) charakterizuje **vzdělávání** jako proces, v rámci něhož člověk získává a následně rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, a který směřuje k dosažení efektivnějšího výkonu v určité činnosti. Podle Williamse (1998) popisuje vzdělání jako cíleně orientovanou činnost, která se zakládá na zkušenostech a ovlivňuje jednání a poznávání člověka, přičemž jím přinesené změny jsou relativně stabilní. Podobně podle Honeye a Mumforda (1996) uvádí vzdělávání jako činnost, ke které dochází na základě možnosti lidí ukázat znalosti, které předtím neznali, a dovednosti, které předtím neovládali².

I z těchto několika málo definic vyplývá, že předmětem vzdělávání a rozvoje je především formování znalostí a dovedností, popř. schopností a postojů jedince.

Znalosti lze charakterizovat jako: „osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi“³.

Dovednosti člověka představují: „jeho způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Když uvažujeme o pracovních dovednostech, máme na mysli efektivní a kreativní vykonávání požadovaných pracovních úkonů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky“³.

Schopnosti mohou být jak pracovní, tak i ty, které se týkají chování jedince a jsou nezbytné k dosažení potřebné úrovně výkonu ⁴.

Postoje lze chápat jako předpoklady chovat se nebo vykonávat pracovní činnosti způsobem adekvátním požadavkům práce ⁴.

Koubek (2004) uvádí konkrétněji důvody důležitosti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Patří mezi ně potřeba prohlubování znalostí a dovedností z důvodu stále nových poznatků, používání nových technik a technologií, proměnlivosti lidských potřeb a s tím souvisejícího měnícího se zboží a služeb na trhu. Rovněž globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit je jedním ze zásadních důvodů. Značný vliv mohou mít dále i různé organizační změny, proměnlivost podnikového prostředí, rozvoj a používání informačních technologií, měnící se organizace, povaha i řízení práce apod. V neposlední řadě vzdělávání a rozvoj pracovníků napomáhá spoluvytvářet dobré vztahy mezi pracovníky a organizací ¹.

V souvislosti s formováním pracovních schopností Koubek (2004) rozlišuje dva odlišné pojmy, a to formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. První případ se děje v průběhu celého života člověka, kdežto druhý pouze v rámci konkrétní organizace, ve které pracovník pracuje, a v souvislosti s prací, kterou vykonává. Tyto dva pojmy spolu pochopitelně souvisí, formování pracovních schopností pracovníka je součástí formování pracovních schopností člověka, jedná se o užší pojem ¹.

Systém formování pracovních schopností člověka zahrnuje tři hlavní oblasti - oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Oblast odborného vzdělávání se dále člení na čtyři obsahově odlišně zaměřené oblasti, těmi jsou základní příprava na povolání, orientace, doškolování a přeškolování ¹. Pro snazší pochopení jsou všechny uvedené oblasti vzdělávání znázorněny ve schématu č. 1.

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří z výše uvedených ty vzdělávací aktivity, kterými jsou orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj. V ostatních jmenovaných vzdělávacích oblastech se organizace neangažuje, dějí se mimo tuto organizaci ¹.

Oblast všeobecného vzdělávání řídí a kontroluje především stát, může být však v určité míře zabezpečována i soukromými vzdělávacími institucemi ⁵. V rámci této oblasti dochází k formování základních a všeobecných znalostí a dovedností jedince. Ty mu umožňují žít ve společnosti a představují základ pro jeho všestranný a případně následný specializovaný rozvoj ⁶.

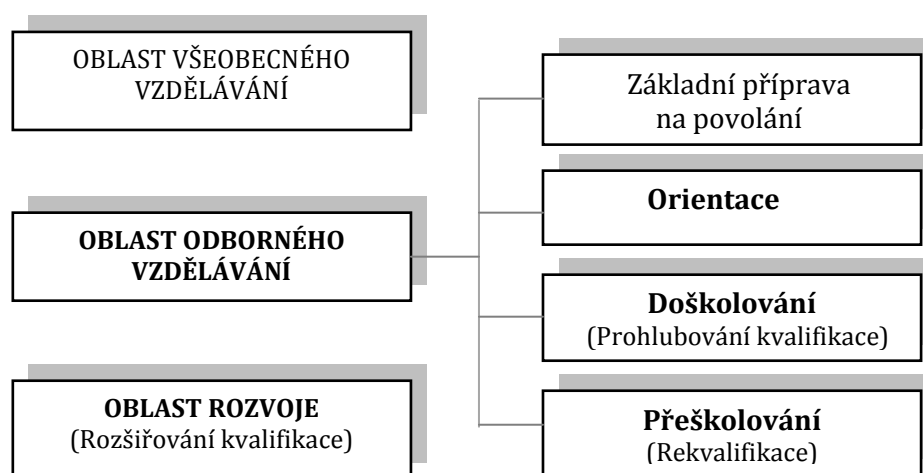


Schéma č. 1: *Systém formování pracovních schopností člověka* ¹

Orientace probíhá při vzniku pracovního poměru pracovníka a jeho nástupu do organizace. Slouží především k efektivní adaptaci tohoto pracovníka na organizaci a všechny související okolnosti jako jsou např. pracovní náplň, používaná technika, technologie, styl práce, organizační záležitosti, popř. pracovní kolektiv aj ¹.

Doškolení představuje prohlubování kvalifikace, při kterém dochází k přizpůsobování pracovních schopností pracovníka měnícím se nárokům jeho pracovního místa. Jedná se o tradiční a nejčastější úkol vzdělávání v organizaci a bývá označováno jako horizontální flexibilita ¹.

Při **přeškolení** dochází k osvojení si znalostí a dovedností pracovníka, které organizace potřebuje, ale pracovník jimi nedisponuje, protože má kvalifikaci pro jiné nebo v něčem odlišné povolání. Rekvalifikace může být plná nebo jen částečná ¹.

Rozvoj (rozšiřování pracovních schopností) můžeme charakterizovat jako zvyšování použitelnosti pracovníků takovým způsobem, aby byli schopni vykonávat i jiné pracovní aktivity (zastávat jiná pracovní místa), než jejich stávající. Bývá označován jako vertikální flexibilita. Důležité přitom je také to, že kromě tohoto formování pracovních schopností (znalostí a dovedností) se rozvoj orientuje rovněž na formování osobnosti jedince ¹.

„Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci“ ¹.

2.2 Systematické vzdělávání

Dobře organizované systematické vzdělávání je jedním ze základních předpokladů efektivního vzdělávání pracovníků ¹. Bývá definováno jako „neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle a strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ ¹.

Vlastní cyklus systematického vzdělávání představuje dlouhodobý proces efektivně realizovaného vzdělávání, stávající ze čtyř následujících základních fází:

1. **identifikace potřeby vzdělávání;**
2. **plánování vzdělávání;**
3. **realizace vzdělávání;**
4. **vyhodnocení výsledků vzdělávání a posouzení efektivity vzdělávacího programu a použitých metod** ³.

Jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání znázorňuje schéma č. 2, ze kterého je patrná i návaznost těchto jednotlivých stádií. Každou z fází je možné ještě rozpracovat do dílčích kroků, jak tomu bude uvedeno v dalším textu.

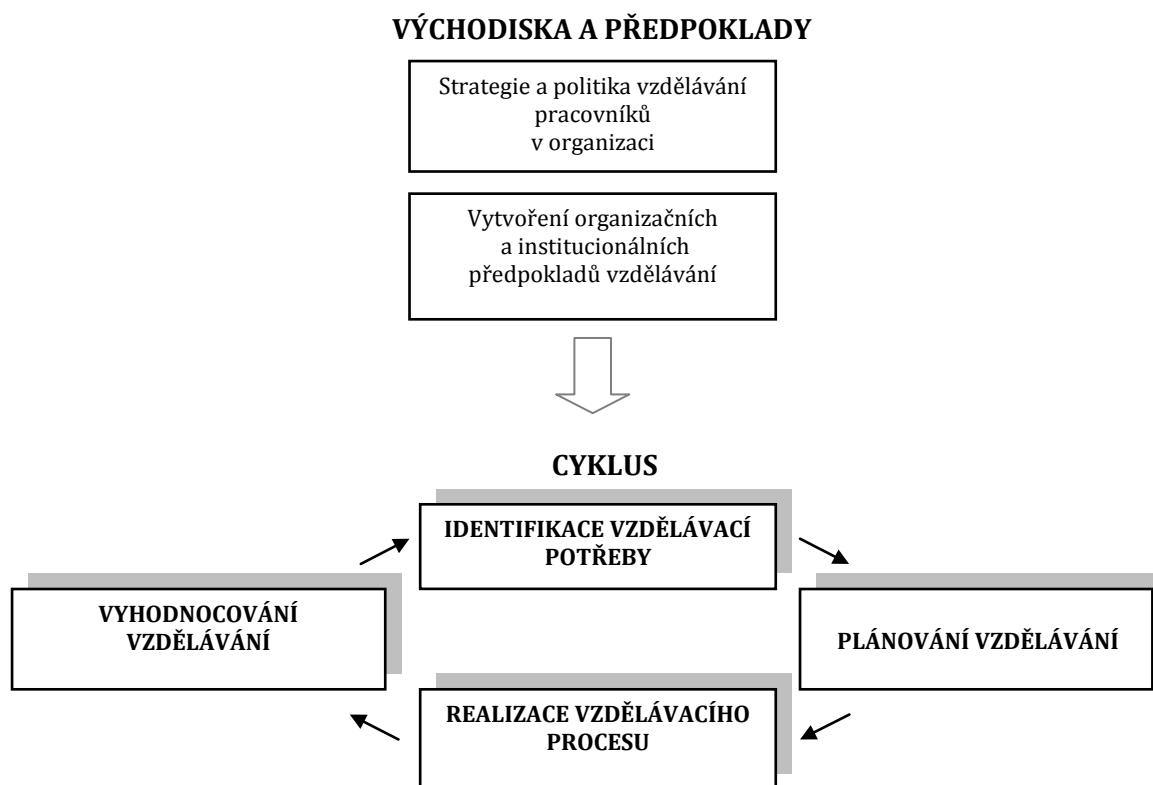


Schéma č. 2: Základní cyklus systematického podnikového vzdělávání ¹

Vyšší efektivita systematického vzdělávání v porovnání s jinou formou podnikového vzdělávání se projevuje v mnoha oblastech. Podle Koubka (2004) se jedná zejména o soustavné dodávání odborně připravených pracovníků bez obtížného vyhledávání na trhu; možnost průběžného formování pracovních schopností pracovníků dle specifických potřeb organizace; soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a osobností pracovníka; přispívání ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb; nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků efektivním způsobem; nižší průměrné náklady na jednoho vzdělaného pracovníka; lepší možnost předvídat důsledky ztrát pracovní doby

související se vzděláváním a možnost i lepší eliminace důsledků těchto ztrát pomocí organizačních opatření; možnost neustálého zdokonalování následujících vzdělávacích cyklů na základě zkušeností z předchozích cyklů; možnost realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu; usnadnění hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků; zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a zvýšení jejich motivace; zvýšení atraktivity organizace na trhu práce a usnadnění získávání a stabilizace pracovníků; zvýšení sociální jistoty pracovníků organizace; zvýšení kvality, a tím i tržní ceny individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni; přispívání k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvýšení jejich šance na funkční a platový postup a v neposlední řadě v přispívání k zlepšení pracovních i mezilidských vztahů ¹.

2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Cyklus systematického vzdělávání začíná ve chvíli, kdy je v podniku správně identifikována vzdělávací potřeba. Bez určení potřeby nemá smysl vzdělávací program plánovat, protože tak není možné definovat účel této aktivity. Stejně tak má na celý vzdělávací proces negativní dopad i chybná identifikace dané potřeby a následný nesprávně stanovený cíl vzdělávání, čímž se celý vzdělávací proces stává zbytečným ³. Je tedy proto nezbytné věnovat této fázi značnou pozornost.

Potřebu vzdělávání lze podle Vodáka-Kucharčíkové (2007) chápat jako tzv. výkonnostní mezeru, tj. rozdíl mezi standardní (požadovanou, optimální nebo plánovanou) a současnou (existující, reálnou) úrovní výkonnosti ³. Tuto potřebu, jakožto diferenci mezi tím, „co je“, a tím, „co by mělo být“, přehledně znázorňuje schéma č. 3.

Analýza vzdělávací potřeby tedy: „spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“ ³.

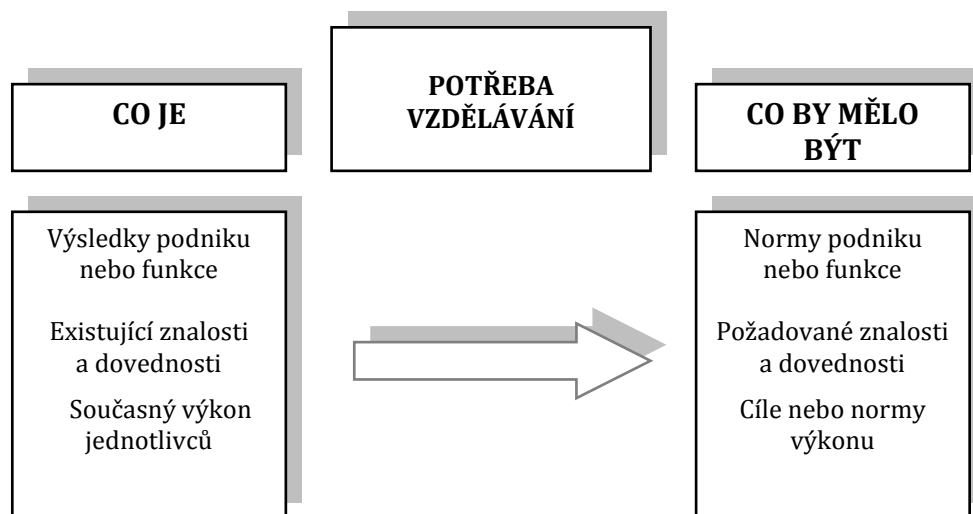


Schéma č. 3: Potřeba vzdělávání²

V podniku mohou existovat i takové problémy, které není možné řešit prostřednictvím vzdělávání, je proto třeba se zaměřit pouze na ty výkonnostní mezery, jež je vzděláváním možné úspěšně eliminovat³.

Potřeba vzdělání může vyvstat jednak jako důsledek již existujícího problému v podniku (zmetkovost, stížnosti zákazníků atd.) nebo jako výsledek nové situace, ve které se podnik právě ocitl (nový trh, noví pracovníci, nový informační systém, nová technologie aj.)³.

Na tomto místě je však nezbytné upozornit, že vzdělávání by mělo v podniku naplňovat mnohem širší cíle, než jaké ukazuje právě zmíněný „model deficitu“, a neměl by se omezovat pouze na nápravu toho, co je „špatně“ nebo jinak, než se požaduje. Armstrong (2002) uvádí, že by se mělo mimo výše uvedené také zabývat, rozpoznávat a uspokojovat potřeby rozvoje², čímž rozumí: „přípravu lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnost a odpovědnost; zvyšování všestranných schopností; víceoborovost či flexibilní kvalifikaci; a přípravu lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce“², i s ohledem na budoucnost.

Podle Koubka (2004) je efektivní pro účely identifikace potřeb analyzovat širší nebo užší oblasti údajů. V první řadě se jedná o údaje týkající se celé organizace (tzv. organizační analýza), např. údaje o organizační struktuře, strategii a cílech podniku, programu výroby, popř. činnosti, o využívaných zdrojích a jejich potřebách atd. Dále se mohou analyzovat údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (tzv. analýza práce), tedy jejich popisy, specifikace a kvalifikační charakteristiky. Třetí oblast se týká údajů o jednotlivých pracovnících (tzv. analýza osob), při které se analýza zaměřuje na individuální charakteristiky, názory a postoje pracovníků. Tyto informace je možné získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvovaných pohovorů, průzkumů aj.¹.

2.2.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby plynule navazuje fáze druhá, plánování vzdělávání pracovníků, jejímž konečným výsledkem je komplexně vypracovaný vzdělávací plán (program).

„Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry“⁷.

Východiskem pro definitivní podobu plánu je proces tvorby plánu vzdělávání, jehož tři dílčí fáze jsou následující:

Přípravná fáze zajišťuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení hlavních, popř. i dílčích cílů vzdělávacího programu.

Realizační fáze zahrnuje zejména vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a vlastní realizaci ve formě úkolů a určení pořadí témat. Dále představuje stanovení vhodného způsobu a technik vzdělávání a rozvoje.

Fáze zdokonalování představuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům a hledání možností zlepšení celého procesu. Rovněž v této fázi dochází k prověřování informovanosti účastníků o vzdělávacím programu, úrovni organizačního zajištění (včetně ubytování, stravování a dopravy), ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů³.

Každý efektivní plán vzdělávání a rozvoje je nutné vytvářet individuálně a soustavně jej rozvíjet v případě nových potřeb a nezbytnosti změn. Aby byl takový plán kompletní, měl by zohlednit a odpovědět zejména na tyto základní otázky:

- Jaké vzdělávání zajistit?
- Koho vzdělávat?
- Jakým způsobem vzdělávat?
- Kým vzdělávání realizovat?
- Kdy vzdělávání uskutečnit?
- Kde vzdělávat?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?
- Jakým způsobem hodnotit vzdělávání³?

Metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších aktivit v procesu plánování vzdělávacího programu je výběr vhodných metod vzdělávání pracovníků.

V dnešní době existuje velké množství metod používaných při vzdělávání pracovníků. Nejčastějším kritériem, podle kterého jednotlivé metody bývají členěny, je jejich aplikovatelnost při běžné pracovní činnosti. Podle tohoto kritéria jsou rozdělovány na metody vzdělávání používané na pracovišti při výkonu práce a metody používané pro vzdělávání mimo pracoviště. Každá ze zmíněných skupin, stejně tak i konkrétních metod, se liší svým specifickým použitím a má své výhody a nevýhody¹.

Ačkoliv se některé metody přisuzují spíše vzdělávání dělníků a další metody vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, v praxi záleží na dané organizaci a konkrétních požadavcích na vzdělávání s ohledem na náplň práce a na užití metody ¹.

Vzhledem k tomu, že různí autoři jednotlivé metody chápou odlišným způsobem a začleňují je do výše uvedených skupin rovněž odlišně, v této své práci tyto metody nebudou v rámci jejich charakterizace takto nerozdělovány. Jedná se o následující metody vzdělávání:

Instruktaž při výkonu práce, při které je vzdělávanému pracovníkovi vysvětlen a názorně předveden pracovní postup zkušeným pracovníkem nebo bezprostředním nadřízeným. Jedná se o krátkodobé školení a týká se především jednodušších a dílčích pracovních úkonů ¹.

Coaching („koučování“) představuje proces zaškolování dlouhodobějšího charakteru. Je založen na (nejlépe neformálnějším) vztahu, ve kterém se kouč snaží podněcovat a směřovat vzdělávaného pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu prostřednictvím vysvětlování, instruování, sdělování připomínek, a následné kontroly a hodnocení. Je kladen důraz na individualitu a vlastní iniciativu vzdělávaného a jejich rozvoj ¹.

Mentoring vychází z koučování, odlišuje se ale tím, že si vzdělávaný pracovník svého mentora (rádce) zpravidla vybírá sám. Ten mu pak poskytuje všestrannou pomoc, vede ho, radí mu ve všech oblastech, a tím svému „chráněnci“ zároveň pomáhá rozvíjet jeho kariéru ¹.

Counsellingem (poradenstvím) dochází k výraznému zastírání jednosměrného vztahu mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělávatelem v podobě vzájemných konzultací a vzájemného oboustranného ovlivňování. Opět je kladen důraz na aktivitu a iniciativu vzdělávaného (např. jeho vlastní návrhy na řešení nejrůznějších problémů týkajících se pracovních činností) ¹.

Asistování představuje takovou metodu formování pracovních schopností vzdělávaného, při které je dotyčný přidělen ke zkušenému pracovníkovi a tomu pomáhá

s plněním jeho pracovních činností, přičemž postupuje od jednoduchých úkonů ke složitějším do chvíle, kdy je schopen tyto činnosti na základě získaných schopností a dovedností vykonávat zcela samostatně ¹.

Pověření úkolem bývá nejčastěji používáno jako závěrečné prověření (otestování) účinnosti poskytnutého vzdělávání. Vzdělávanému je přidělen určitý specifický úkol a ten je pověřen splnit ¹.

Rotace práce („cross training“) poskytuje vzdělávanému možnost pracovat v různých částech organizace tím, že je po určitých časových intervalech systematicky převáděn z jednoho pracovního místa na jiné. Tak získá komplexnější představu o organizaci, jejích pracovních úkolech a postupech. Stává se tak všestranně vzdělanějším, zkušenějším a zároveň i flexibilnějším. Na každém z těchto pracovních míst setrvává obvykle šest měsíců ⁸.

Pracovní porady nabízejí pracovníkům možnost nahlédnout do problematiky související nejen s jejich vlastním pracovištěm a pracovními záležitostmi, ale i jiných částí organizace a organizace jako takové. Dochází při ní k výměně zkušeností, názorů a postojů a přispívá k informovanosti jejích účastníků a ke zvýšení pocitu sounáležitosti s kolektivem a organizací ¹.

Přednáška je metodou, při které skupina vzdělávaných pracovníků přijímá informace jednostranně prezentované ze strany přednášejícího. Míra efektivnosti přednášky je značně závislá na prezenčních schopnostech přednášejícího a použití vhodných vizuálních pomůcek. V závěru přednášky bývá vymezen prostor pro dotazy a jejich zodpovězení ¹.

Přednáška spojená s diskusí ve své podstatě eliminuje nevýhody jednosměrného toku informací a pasivní přístup účastníků spojené s klasickou přednáškou. V rámci diskuse jsou účastníci stimulováni k aktivní účasti a vyjadřování svých názorů. Stejně tak mají možnost naslouchat názorům a zkušenostem druhých. Aktivní zapojení v procesu diskuse má pozitivní důsledek uchování si většího množství prezentovaných informací. Úkolem vzdělavatele je, kromě zmíněného povzbuzování myšlení skupiny (např. kladením otevřených otázek), podporování názorů účastníků,

občasné shrnutí poznatků a zajišťování správného vývoje diskuse ¹. Aby tato metoda vzdělávání byla pozitivně přínosná, je nutné věnovat pozornost skutečnosti, že k dosažení smysluplného výsledku diskuse je zapotřebí jednak dostatečné množství času a jednak rovněž její kvalitní řízení ze strany vzdělavatele ⁹.

Při **demonstrování** používá vzdělavatel nejrůznější audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů a dalších různých zařízení k názornému předvedení pracovních postupů, funkcí či obsluhy těchto zařízení. Dochází tak kromě prezentace informací i k přenesení znalostí a dovedností do praktické roviny. Jedná se tedy o praktické, názorné vyučování ¹.

Případové studie se nejčastěji používají v rámci vzdělávání manažerů a vedoucích týmů. Jedná se o popis určitého reálného nebo smyšleného organizačního problému nebo události ¹. Daný problém je následně řešen několika vzájemně navazujícími kroky. Nejprve je problém identifikován, posléze jsou stanoveny cíle a možné alternativy jeho řešení. Dále je nutné předpovědět případné důsledky související s realizací jednotlivých alternativ a nakonec je zvolena a uplatněna ta alternativa řešení, jejíž očekávaný výsledek je nejvhodnější ¹⁰.

Workshop (seminář) je forma vzdělávací aktivity založená na týmové spolupráci, při které je skupina lidí vedena lektorem (moderátorem). Jde o určitou variantu případových studií, sloužící k řešení praktických problémů a záležitostí organizace (např. při sestavování plánů) z komplexnějšího pohledu. Předpokládá se, že každý ze zúčastněných má určitý znalostní a zkušenostní základ a je schopen na jeho podkladě v rámci daného semináře pracovat. Cílem workshopu je dojít k takovému výstupu, který bude v další praxi užitečný a využitelný ¹.

Brainstorming je rovněž forma případové studie, při které je přednesen problém a úkolem skupiny účastníků vzdělávání je generování co největšího množství nápadů na způsoby jeho řešení. Následuje diskuse o předložených návrzích a na jejich základě nalezení neoptimálnějšího konečného řešení ¹.

Simulace je rovněž zaměřena na aktivní účast vzdělávaných a na určitý problém z praxe. Na základě obdrženého scénáře musí vzdělávaní danou situaci napodobit,

přednést a učinit tak řadu rozhodnutí vedoucích ke správnému řešení problému. Výhodou je, že tak mají příležitost vyzkoušet si chování a jednání v situacích, se kterými se budou v reálném pracovním životě setkávat ¹¹.

Hraní rolí (manažerských her) je obdobou simulace. Každý z účastníků v rámci určité na základě scénáře předváděné situace na sebe přebírá roli jedné z postav, které v dané situaci vystupují. Posléze v této roli konkrétní situaci řeší. Účastníci jakožto nosiči různých rolí se učí si tyto role a jejich žádoucí sociální vlastnosti osvojit, samostatně myslet, reagovat, zvládat takové situace a ovládat vlastní emoce. Zmíněnými situacemi mohou být např. výběrové pohovory, hodnotící rozhovory, vedení skupiny (či schůze), prodej aj. Často dochází k výměně rolí a opětovné „hře“, což pomáhá zúčastněným nahlížet na jejich vzájemné vztahy v rámci situace uceleněji ¹.

Outdoor training („učení hrou“) probíhá pomocí her či akcí spojených se sportovními výkony. Metoda je realizována v tělocvičnách, speciálně upravených učebnách nebo ve volné přírodě. Vzdělávání spočívá v zadání úkolu, který se řeší kolektivně a jeden z týmu se ujímá vůdčí role. Ten se pak snaží posilovat své manažerské dovednosti v podobě vedení svého týmu, koordinace aktivit, asertivní komunikace s členy týmu, pověřování je úkoly a v neposlední řadě hledání nejoptimálnějšího řešení zadaného úkolu. Jedná se o volnou formu vzdělávání v podobě zábavy, jejíž výsledky lze efektivně aplikovat na běžnou manažerskou praxi ¹. Výhody plynoucí z této formy vzdělávání jsou zjevné. Svatoš, Lebeda (2005) doplňují tyto výhody o reálnost situací, názornost a přenositelnost, vysokou míru zapamatování, atraktivnost a bezpečnost prostředí pro experimentování. Na druhou stranu uvádějí, že se jedná o metodu vzdělávání, která se příčí konzervativnímu pojetí vzdělávání, je obvykle organizačně náročná, a tedy i finančně nákladná a někdy může být dokonce v rozporu s podnikovou kulturou v dané organizaci ¹².

E-learning (vzdělávání pomocí počítačů) poskytuje rovněž nespočet výhod. Může být použit jak k individuálnímu, tak ke kolektivnímu vzdělávání a nastaven na takovou úroveň, jež odpovídá potřebám a schopnostem každého účastníka. Probíhá studiem informací, schémat, grafů, obrázků, řešením simulovaných situací a dalším.

Osvojené znalosti a dovednosti lze průběžně hodnotit pomocí cvičení a kontrolních testů (umožňuje tedy bezprostřední zpětnou vazbu) ¹.

Vedle výše jmenovaných metod lze do vzdělávání začlenit i **doplňující formy** jako např. studium doporučené literatury, vypracovávání projektů, vzdělávání vizuálně prezentovanými informacemi prostřednictvím řady multimédií (videí, fotografií, animací, grafiky) a mnohé další ⁴.

Ačkoliv neexistuje žádné univerzální pravidlo jakých metod a jakého umístění při vzdělávání použít, aby bylo co neefektivnější, primárním kritériem by mělo být zaměření programu na uplatnění získaného vzdělání v praxi. Z toho důvodu by měl být při zvažování konkrétního programu kladen důraz na možnosti vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody vzdělávání mimo pracoviště by měly být považovány za doplňkové aktivity ².

2.2.3 Realizace vzdělávání

V situaci, kdy byly vysvětleny první i druhá fáze systematického vzdělávání, a to identifikace problému a plánování vzdělávání, je možné přistoupit k popisu třetí fáze, a sice k samotné realizaci, která představuje vrchol vzdělávacího cyklu. Rovněž průběh realizace lze podle Hroníka (2007) rozdělit do tří dílčích fází, kterými jsou:

Příprava. Aby byl naplánovaný program realizovatelný, je potřeba předně provést několik nezbytných činností. Jedná se především o přípravu, a to konkrétně přípravu lektora, účastníků, učebních materiálů a pomůcek, a v neposlední řadě je nutné celou akci organizačně zajistit.

Vlastní realizace. Vlastní realizace obvykle začíná příjezdem lektora na místo konání, po němž následuje zahájení programu. Při něm jsou účastníci seznámeni s plánovaným průběhem a cíli vzdělávání. Realizace dále zahrnuje monitorování dění a průběhu, případně řešení nenadálých situací v rámci programu.

Transfer. K přenesení a upevnění získaných znalostí a nabytých dovedností do běžné pracovní praxe jsou účastníci kurzu v nejvyšší míře motivováni bezprostředně po skončení kurzu. Proto je vhodné tento transfer podpořit jak ze strany účastníků, tak především ze strany přímých nadřízených těchto pracovníků. Podpora může probíhat různými způsoby, např. vypracováním projektu, splněním úkolu, nebo v podobě reference svým kolegům. Do této fáze můžeme zahrnout i zpracování fotodokumentace z kurzu, videozáznam, popř. další záznamy, a v neposlední řadě to, co bývá označováno jako „databanka know-how“. Tou se rozumí soubor formulovaných a zaznamenaných nejdůležitějších poznatků, které vznikly v rámci kurzu, případně jejich zpracování do závěrečné zprávy apod.¹³.

Za realizaci vzdělávacího programu obvykle odpovídají příslušní zaměstnanci personálního útvaru, popř. konkrétního útvaru vzdělávání, pokud takový v organizaci je zřízen⁶.

2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Závěrečnou a zároveň nejsložitější a nejnáročnější fází cyklu systematického vzdělávání, proces vyhodnocování, lze definovat jako: „jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“⁴.

Vyhodnocování můžeme podle Bartoňkové (2010) uskutečňovat ve dvou odlišných rovinách. V první řadě se jedná o vyhodnocování v rovině andragogické, tj. zda a do jaké míry se podařilo uspokojit identifikované potřeby vzdělávání (porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky), v druhé řadě se pak hodnotí ekonomická stránka vzdělávání, přičemž se zjišťuje návratnost investice do vzdělávání na základě měření celkových přínosů a nákladů dané vzdělávací akce⁷.

Výhody vyhodnocování vzdělávací akce a důvody vedoucí k jeho realizaci shrnul ve své publikaci Němec (2002). Jako hlavní důvody uvádí zlepšení stávajícího vzdělávacího systému a rozhodnutí o jeho pokračování, popř. ukončení. Dále podle něj

vyhodnocování slouží ke zjištění, jestli vzdělávací akce naplnila cíle či vyřešila problém, napomáhá identifikovat silné a slabé stránky vzdělávacího programu, určit náklady, přínosy, a tím zároveň efektivitu celého programu, dále zjišťuje, kteří zaměstnanci mají z programu největší užitek, posiluje dosažení účastníky očekávaných výsledků a v neposlední řadě upevňuje důvěru pracovníků v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě ⁵.

Naopak, mezi **nevýhody a bariéry** vyhodnocování vzdělávání bychom mohli zařadit například obtížnost získávání potřebných informací, neobjektivní posuzování výsledků, časovou a finanční náročnost, nutnost úzké spolupráce lektorů, účastníků vzdělávání i managementu apod. ⁵. Belcourt (1998) navíc hovoří o obavách lektorů z výsledků hodnocení, následně o ohrožení vlastní kariéry či dokonce o nezájmu o výsledky vzdělávání ze stran managementu ¹⁴.

Jak již bylo zmíněno, otázkou vyhodnocování vzdělávání by se měl podnik zabývat již ve fázi plánování a na základě porovnání pozitiv a negativ by měl rozhodnout, zda bude vyhodnocování vůbec realizovat. Vyhodnocování vzdělávací akce není jednoduchou záležitostí a mezi podniky a školiteli mívá pro svou všestrannou náročnost často řadu odpůrců a argumentů proti jejímu uskutečnění. Přesto je tato závěrečná fáze důležitá pro zachování komplexnosti celého cyklu systematického vzdělávání a může podniku poskytnout velmi užitečné výsledky, nehledě na samotnou informaci o tom, zda to celé nebylo zbytečné ⁷.

V případě zahrnutí vyhodnocování do vzdělávacího programu by se měl podnik ve fázi plánování zaměřit zejména na stanovení vhodných kritérií hodnocení (neboli toho, co je cílem zjištění v rámci vyhodnocování), určení adekvátního modelu vyhodnocování (vzhledem k typu vzdělávací akce, jejím cílům, délce trvání, rozsahu aj. ovlivňujícím faktorům) a výběru konkrétních metod, které budou při vyhodnocování na jednotlivých úrovních modelu použity. Dále je účelné rozhodnout, kdy a kým bude vyhodnocení uskutečněno ³.

Úrovně vyhodnocování vzdělávání

Nejčastěji využívaným modelem vyhodnocování v kontextu podnikového vzdělávání je tzv. **čtyř-úrovňový model dle Kirkpatricka**. Model představuje soustavu čtyř následných úrovní, přičemž pro každou úroveň jsou požity konkrétní specifické metody hodnocení (někdy i kombinace několika metod).

Jedná se o následující úrovně:

1. **Reakce**
2. **Učení**
3. **Chování**
4. **Výsledky** ¹⁴

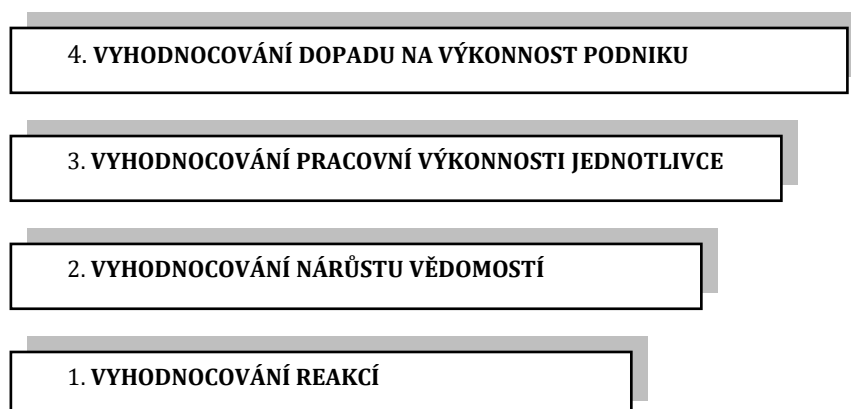


Schéma č. 4: Úrovně vyhodnocování dle Kirkpatricka ³

Podle charakteru vzdělávací akce podnik určuje, na které úrovni bude vyhodnocování provádět. V ideálním případě se uskutečňuje na všech čtyřech úrovních, přičemž nezáleží, na které úrovni se začne.

Vodák – Kucharčíková (2007) uvádějí, že se doporučuje postupovat při vyhodnocování od první úrovně směrem vzhůru, jak zobrazuje schéma č. 4, a zdůrazňují, že: „pokud je zjištěno, že vzdělávání očekávané efekty nepřineslo, je třeba v procesu vyhodnocování stanovit, na které úrovni se stala chyba“ ³. Rovněž

upozorňují, že se vyhodnocování: „musí zaměřit na podstatné věci nebo části vzdělávacího programu, aby v případě nutnosti mohla být uskutečněna opatření týkající se revize cílů nebo programu, která by směřovala ke zlepšení procesu vzdělávání a napomohla efektivní aplikaci naučeného v podniku“³.

Jak ukazuje schéma č. 5, nejhodnotnější informace poskytují úrovně 3 a 4, tedy vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce a vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku. Zjišťování a měření efektu těchto úrovní patří ovšem mezi nejobtížnější, a právě z tohoto důvodu podniky zjišťování kvality vzdělávacího programu realizují často pouze na úrovních nižších.

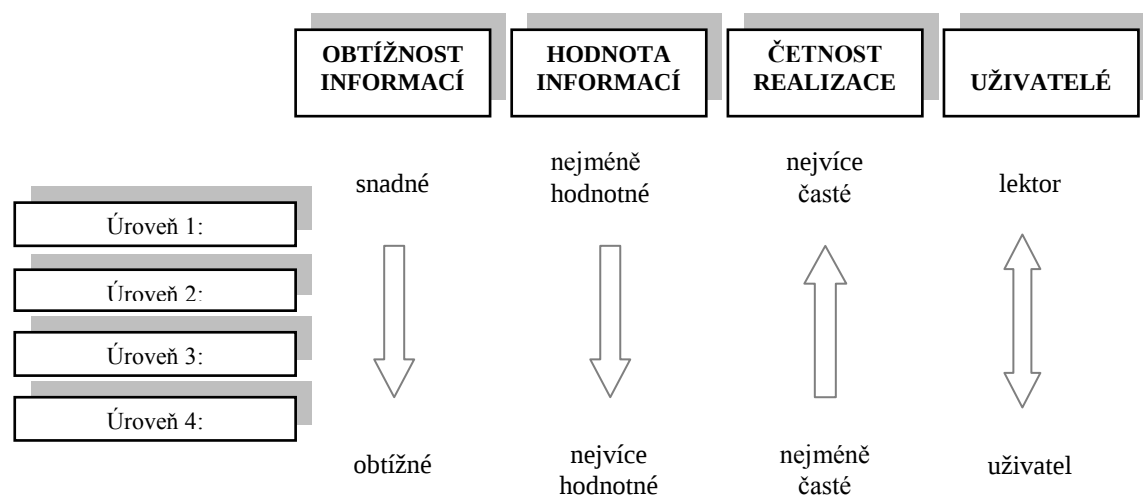


Schéma č. 5: Možnosti využití Kirkpatrickova modelu vyhodnocování⁷

Úroveň 1: Vyhodnocování reakcí

Vyhodnocování reakcí účastníků vzdělávání představuje nejčastěji používanou metodu (použití školiteli se odhaduje na 50 – 80 %). Vysoká oblíbenost vyplývá z jednoduchosti provedení – snadného sběru dat a jejich následné analýzy. Podstatou metody je v drtivé většině vyplnění sestaveného dotazníku účastníky vzdělávací akce, na jehož podkladě je vyjádřena míra jejich spokojenosti s jednotlivými aspekty vzdělávací akce (obsahem vzdělávání, prostředím, kde se kurz konal, lektorem,

použitými metodami atd.). Značnou nevýhodou vyhodnocování na této úrovni je neexistence významné souvislosti mezi mírou spokojenosti a tím, co se školení skutečně naučili a zda a jak efektivně to využívají při výkonu své práce. Přínosem je okamžitá zpětná vazba ze strany účastníků kurzu, na jejichž základě lze úpravami zlepšovat další naplánované kurzy ¹⁴.

Úroveň 2: Vyhodnocování nárůstu vědomostí

Vyhodnocování nárůstu získaných znalostí (popř. dovedností) představuje další, druhý nejsnazší způsob hodnocení vzdělávání (uvádí se použití 20 – 30 % školitelů). Požadované výsledky lze zjistit provedením srovnávacích testů na začátku a po skončení kurzu. Každé zlepšení ve výsledcích těchto testů je podle Belcourta (1998) možné pokládat za důsledek kurzu nebo programu. Samozřejmě s určitým zjednodušením. Testy mohou být písemné (vědomostní), výkonnostní (hraní her, praktický test) nebo v podobě simulací, které školení provádějí v reálných situacích ¹⁴.

Úroveň 3: Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

Na této úrovni se hodnocení zaměřuje na transfer, tedy na to, jak znalosti a dovednosti získané během vzdělávání byly úspěšně přeneseny na pracoviště a jak se projeví ve výkonu a chování pracovníka. Hodnocení lze uskutečňovat několika metodami – pozorováním pracovního výkonu před a po školení, hodnocením na základě názorů lidí (zákazníků, podřízených aj.), kteří bývají v pracovním kontaktu s hodnoceným (telefonické nebo písemné dotazování, pohovor aj.), tedy využití tzv. 360% zpětné vazby, nebo kontrolou výstupů a výsledků ¹⁴.

Úroveň 4: Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

Měření vlivu na firemní ukazatele představuje nejobtížnější činnost evaluace vzdělávání podniku. Při tomto hodnocení je používáno dvojího typu dat – tzv. tvrdých (kvantitativních) a tzv. měkkých (kvalitativních) údajů. V prvním případě se výsledky vztahují ke změnám obratu, produktivity, kvality, času, průměrné mzdy, rentability, stížností zákazníků aj. faktorům. Cílem bývá kalkulace nákladů vzdělávací akce a určení čistých přínosů. Měkké údaje (neboli hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti apod.) jsou nevýhodné z důvodu jejich obtížné měřitelnosti. Je

tedy těžké prokázat zlepšení výsledků firmy na základě změn těchto faktorů.⁷ „Skutečný účinek jedné konkrétní vzdělávací akce na změny ve firemních ukazatelích se prokazuje nejobtížněji.“⁷ Bartoňková (2010) v této souvislosti také upozorňuje, že účinky vzdělávací akce se v přímých výsledcích podniku, resp. v jejích tzv. tvrdých datech nemusí po dlouhou dobu nijak výrazně projevit⁷.

2.2.5 Posouzení efektivity vzdělávání

„Hodnocení efektivnosti vzdělávacího programu vychází z poznání problémů s vyhodnocováním“³.

Belcourt (1998) uvádí, že na vzdělávání pracovníků je možné nahlížet jako na kapitálovou investici, která podniku přinese očekávané budoucí přínosy. Podstatou hodnocení efektivnosti investic je potom porovnávání celkových nákladů vynaložených na vzdělávací program a přínosů, které z této investice plynou. K takovému srovnání je proto nutné provedení podrobné analýzy nákladů a přínosů, což ve většině případů z mnoha důvodů představuje velmi složitý a časově náročný úkol, a mnoho podniků a školitelů se mu proto vyhýbá¹⁴.

Provedení kalkulace (ekonomického projektu), která by měla být nezbytnou součástí již fáze plánování, slouží zároveň jako podklad pro rozhodnutí, zda vzdělávání vůbec realizovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky, popř. je také možné zvážení několika různých alternativ a výběr té, která bude pro podnik nejefektivnější¹⁴.

Náklady na vzdělávání

Přesný univerzální návod na kalkulaci vzdělávací akce v podstatě neexistuje. Je tomu tak především z důvodů, že rozpočet a soupis kalkulačních položek je řízen interními a ekonomickými předpisy a směrnicemi konkrétního podniku, a odvíjí se od charakteru dané vzdělávací akce. V procesu kalkulace je nicméně velmi důležité započítat všechny položky, které jsou z hlediska daného investičního rozhodování významné⁷.

Podle Vodáka – Kucharčíkové (2007) můžeme sledovat náklady rozčleněné např. podle druhů nákladových položek (spotřeba materiálu, služby, mzdové náklady, odpisy dlouhodobého majetku, provozní náklady atd.), podle jednotlivých vzdělávacích aktivit v rámci programu nebo podle konkrétních fází vzdělávacího procesu³.

Bartoňková (2010) druhy nákladů, které mohou vstupovat do kalkulace dané vzdělávací akce, rozděluje na tzv. náklady fixní a variabilní⁷.

Fixní náklady zahrnují ty položky, které nezávisí na počtu účastníků a jsou pevně stanovené pro konkrétní akci, tedy náklady na vzdělávací akci obecně. Těmito mohou být například náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování), na realizační tým, na vývoj učebních aktivit, poplatky za výuku hrazené jiným institucím, nájemné za prostory pro výuku a za zařízení, náklady na poštovné, telefonní poplatky apod.⁷.

Oproti tomu variabilní náklady se odvíjí od počtu účastníků a tvoří je například náklady na přepravu do místa konání a místní přeprava, náklady na přepravu při exkurzích či studijních cestách, diety a cestovné, stravování a ubytování, finanční náhrady za knihy a jiné studijní materiály a v neposlední řadě náklady na neodvedený výkon (hodnota ušlé pracovní doby pracovníků)⁷.

Někdy je možné připočíst i tzv. náklady obětovaných příležitostí (neboli alternativní náklady): „které by bylo možné vynaložit na jiné vhodné aktivity, pokud by se vzdělávání nerealizovalo“³. K jejich vyčíslení ovšem dochází velmi zřídka.

Přínosy vzdělávání

Odhad čistého přínosu nebo návratnosti investic představuje jeden z nejnáročnějších úkolů. Způsob výpočtu (odhadu) závisí hlavně na charakteru dané vzdělávací akce, na potřebách managementu a na disponibilních údajích. Nicméně hodnocení efektivnosti vzdělávání omezené pouze na sledování a řízení (např. snižování) nákladů nemusí být vždy správné¹⁴.

Přínosy (užitky) vzdělávání mohou být sledovány například v lepším využití potenciálu zaměstnanců, lepším využití zařízení a systémů, zvýšené výkonnosti, snížené fluktuaci nebo také ve zvýšené spokojenosti zákazníků ³.

Přístupy k posuzování efektivnosti investic

Pro potřeby hodnocení efektivnosti investic do vzdělání (čili do lidského kapitálu) mohou být využity některé metody, běžně používané při výpočtech hodnocení efektivnosti investic do fyzického kapitálu. Postup hodnocení je pak tvořen těmito čtyřmi hlavními kroky:

1. Určení nákladů na investici;
2. Odhad budoucích výnosů, které investice přinese;
3. Určení nákladů na kapitál (stanovení úrokové míry);
4. Výběr a použití konkrétní metody hodnocení investic.

K hodnocení dané investice mohou být použity metoda rentability (výnosnosti), metoda stanovující dobu návratnosti investice (neboli dobu jejího splacení) a metoda čisté současné hodnoty investice ³.

Různé firmy přikládají vzdělávání pracovníků různou důležitost. Přístup firem ke vzdělávání na základě tohoto stupně důležitosti představuje tzv. filozofii vzdělávání. Existují firmy, které zastávají pasivní přístup a předpokládají, že jejich pracovníci vše zvládnou a budou stejně výkonní i bez vzdělávání. Další skupinou jsou firmy, které do vzdělávání sice investují, ale jen do doby, kdy podnik prosperuje. V dobách finančních nesnází je vzdělávání zpravidla jedna z prvních oblastí, na které se snaží ušetřit. Třetí skupinou jsou firmy, které přistupují k problematice vzdělávání pozitivně a uvědomují si její důležitost. Tyto firmy chápou, že pouze kvalitně nastavený systém vzdělávání jim zaručí stále stejně kvalitní a schopnou pracovní sílu a následkem toho bude dosahovat na trhu konkurenčních výhod ⁴.

3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce s názvem „Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci“ je tento systém analyzovat, posoudit, zhodnotit a navrhnout změny a opatření na zlepšení a zefektivnění řízení organizace v této oblasti.

Bakalářská práce byla zpracována na Krajském úřadě Jihočeského kraje v Českých Budějovicích a zaměřuje se na vzdělávání úředníků. Práce je rozčleněna do dvou částí – teoretické a praktické.

Literární přehled, tvořící úvodní teoretickou část práce, byl vytvořen na základě prostudování odborné literatury zabývající se danou problematikou. Veškerá použitá literatura je uvedena v seznamu použité literatury. V literárním přehledu je nastíněna problematika vzdělávání a rozvoje pracovníků jako jedné z nejdůležitějších personálních činností.

V praktické části je v první řadě charakterizována vybraná organizace – její postavení, působnost a organizační struktura. Následně je analyzován samotný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v této organizaci. Závěr praktické části je věnován uvedení nedostatků vyskytujících se v analyzovaném systému a jsou navrženy změny a opatření vhodná k eliminaci těchto zjištěných problémů a zefektivnění tím celého systému vzdělávání a rozvoje.

Při zpracovávání praktické části práce byly používány dílčí zákony související s cílem práce, dále vnitropodnikové materiály a informace získané z internetových stránek. I tyto jednotlivé zdroje jsou uvedeny a konkretizovány v seznamu použitých zdrojů. Dalším významným zdrojem potřebných informací byly konzultace s odpovědným vedoucím pracovníkem, absolvované na Oddělení personálních věcí a vzdělávání na Krajském úřadě Jihočeského kraje.

Technické zpracování práce bylo vytvořeno prostřednictvím programu Microsoft Office Word 2003. Text bakalářské práce je rovněž doplněn schématy a grafy.

4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

4.1 Postavení a působnost Krajského úřadu Jihočeského kraje

Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení) ¹⁵, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákon o krajích“) upravuje postavení a působnost Krajského úřadu Jihočeského kraje, přičemž ta je upravena rovněž zvláštními zákony. Krajský úřad Jihočeského kraje představuje vedle zastupitelstva, rady a hejtmána orgán Jihočeského kraje plnící úkoly v samostatné a přenesené působnosti, které vycházejí z působnosti tohoto kraje.

Samostatná působnost je oprávnění, na jehož základě Jihočeský kraj spravuje vlastními rozhodnutími věci týkající se dispozic s jeho majetkem a jeho správy, rozpočtu kraje, rozvoje kraje, spolupráce kraje s obcemi, ostatními kraji, jinými právními a fyzickými osobami a územními samosprávnými celky jiných států a úpravy práv povinností právnických a fyzických osob na území kraje obecně závaznými vyhláškami. Při výkonu samostatné působnosti je kraj vázán zákony a jinými právními předpisy vydanými na základě zákona. Samostatnou působnost kraje vykonává zastupitelstvo kraje, příp. rada. Krajský úřad Jihočeského kraje plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů zřízených zastupitelstvem a komisí zřízených radou ¹⁵.

Přenesená působnost je oprávnění, prostřednictvím kterého orgány Jihočeského kraje vykonávají státní správu ve správním obvodu kraje v rozsahu stanoveném zákonem. Při výkonu státní správy v přenesené působnosti kraj rozhoduje o právech a povinnostech právnických a fyzických osob a v dalších věcech upravených zákony a jinými právními předpisy, příp. usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů vydanými nebo přijatými na základě zákona. Přenesenou působnost vykonává Krajský úřad Jihočeského kraje, pokud její výkon není zákonem svěřen zastupitelstvu, radě nebo zvláštnímu orgánu ¹⁵.

Kromě výkonu činností v samostatné a přenesené působnosti lze podle Organizačního řádu Krajského úřadu Jihočeského kraje – Ř/2/REDI ¹⁷ (dále jen „organizační řád“), vydaným ředitelem tohoto úřadu v souladu se zákonem o krajích, rozčlenit úkoly zajišťované Krajským úřadem na působnost obecnou a působnost spadající pod jednotlivá konkrétní pracoviště (odbornosti a oddělení). Výčet a popis celé působnosti všech pracovišť úřadu, které jsou uvedeny v přílohách tohoto organizačního řádu, by bylo vyčerpávající a v rámci rozsahu této práce nemožné a neúčelné. Výjimkou je Odbor kancelář ředitele, jehož oddělení zabezpečuje pro úřad veškeré personální a vzdělávací aktivity a který bude zmíněn v dalším textu. Na tomto místě je tedy vhodné uvést pouze úkoly související s první kategorií.

V rámci obecné působnosti Krajský úřad Jihočeského kraje podle organizačního řádu zejména:

- připravuje a zabezpečuje podklady pro jednání zastupitelstva a rady kraje a realizuje přijatá usnesení, jimiž jsou ukládány úkoly úřadu;
- zpracovává návrhy interních normativních aktů a právních předpisů kraje, případně spolupracuje při jejich přípravě v rámci odborné působnosti útvaru;
- poskytuje informace, data a podklady potřebné pro činnost vlastních orgánů kraje, útvarů úřadu, státních orgánů a orgánů obcí;
- poskytuje informace veřejnosti podle platných právních předpisů;
- odborně vede právnické osoby a organizační složky, které byly převzaty, založeny nebo zřízeny krajem a řídí je a kontroluje ve vymezeném rozsahu, daném zpravidla zakládací nebo zřizovací listinou;
- vykonává státní správu ve vymezených úsecích;
- kontroluje činnosti a poskytuje odbornou pomoc obecním úřadům;
- vyřizuje stížnosti, oznámení, podněty a petice v rozsahu své působnosti;
- připravuje podklady pro projednání žádosti občanů zastupitelstvem nebo radou kraje;

- poskytuje informace členům rady a zastupitelstva a pomoc výborům zastupitelstva a komisím rady kraje;
- ochraňuje svěřený majetek a materiálně-technické prostředky, pomůcky a údaje podléhající povinnosti mlčenlivosti, jakož i vědecko-technické a ekonomické informace ¹⁷.

4.2 Organizační struktura

Vnitřní organizace Krajského úřadu Jihočeského kraje je řízena organizačním řádem. Krajský úřad Jihočeského kraje je tvořen ředitelem, který stojí v čele, a zaměstnanci kraje zařazenými do tohoto úřadu. Ředitel je všem těmto zaměstnancům nadřízeným. Úřad se člení na oddělení přímo řízená ředitelem úřadu, tím je Oddělení interního auditu a kontroly (7), a na odbory, kterých je celkem čtrnáct. Jmenovitě se jedná o Kancelář hejtmána (34), Kancelář ředitele (12), Odbor legislativy a vnitřních věcí (17), Odbor hospodářské a majetkové správy (42), Odbor ekonomický (57), Odbor evropských záležitostí (19), Odbor regionálního rozvoje, územního plánování, stavebního řádu a investic (54), Odbor životního prostředí, zemědělství a lesnictví (64), Odbor školství, mládeže a tělovýchovy (56), Odbor sociálních věcí a zdravotnictví (44), Odbor dopravy a silničního hospodářství (31), Odbor kultury a památkové péče (15), Odbor informatiky (13) a Odbor krajský živnostenský úřad (7).

Organizační struktura Krajského úřadu Jihočeského kraje je přehledně znázorněna ve schématu č. 6. Z té je patrné, jak se odbory dále vnitřně člení na nižší organizační stupně, kterými jsou jednotlivá oddělení. Oddělení se již dále vnitřně nečlení. V čele odboru a oddělení stojí vždy jejich vedoucí. Závorky za názvy jednotlivých odborů informují o počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovištích. K celkovému počtu 473 pracovníků, platnému k 1. 2. 2012, náleží rezerva ještě jednoho pracovníka.

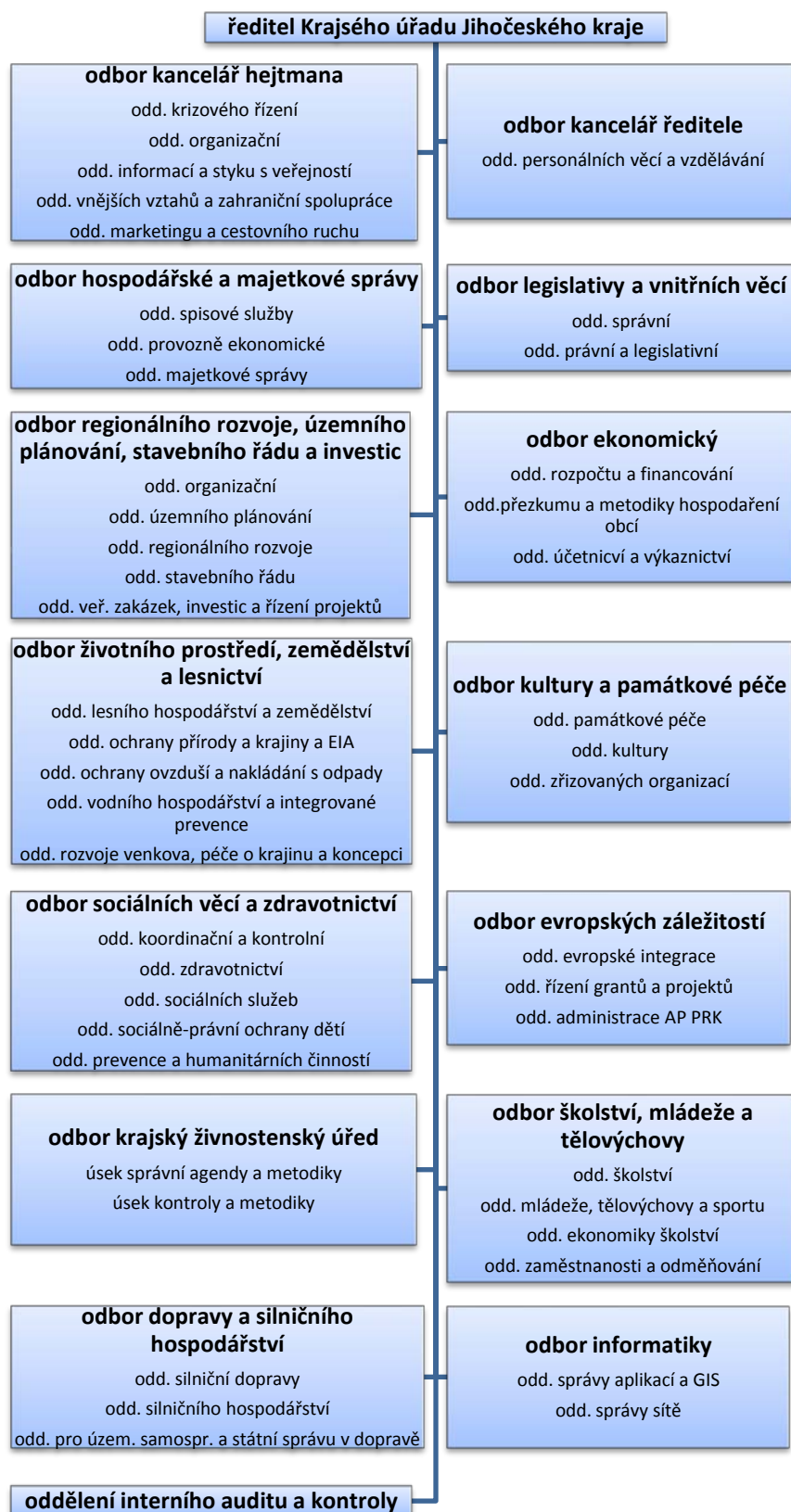


Schéma č. 6: Organizační struktura Krajského úřadu Jihočeského kraje²⁰

Oddělení personálních věcí a vzdělávání

Hlavní oddělení, v jehož kompetenci jsou veškeré záležitosti týkající se oblasti vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Jihočeského kraje, představuje, jak bylo výše uvedeno, Oddělení personálních věcí a vzdělávání náležící do odboru Kancelář ředitele Krajského úřadu Jihočeského kraje.

Nejdůležitější činnosti tohoto oddělení týkající se vzdělávání vyplývají ze samostatné působnosti tohoto oddělení. Oddělení personálních věcí a vzdělávání vypracovává koncepce vzdělávání všech zaměstnanců a zároveň s tím sestavuje související roční plány finančních prostředků a sleduje jejich následná skutečná čerpání. Dále zabezpečuje organizaci účastí zaměstnanců na dalším prohlubování jejich kvalifikace (včetně účastí na jazykových kurzech a kurzech počítačové gramotnosti) a zajišťuje pořádání školení pro zaměstnance kraje a popř. další účastníky²².

Vedle těchto jmenovaných činností je v kompetenci Oddělení personálních věcí a vzdělávání vedení agendy studia při zaměstnání a stáží zaměstnanců Krajského úřadu. V neposlední řadě toto oddělení spolupracuje s Úřadem práce a různými školami a prostřednictvím té poskytuje studentům a absolventům praxe a rekvalifikační stáže na Krajském úřadě²².

V rámci Oddělení personálních věcí a vzdělávání je zaměstnán jeden pracovník, jehož náplní práce je zabezpečování výše uvedených činností, především tedy zajišťování vzdělávání pro přibližně 470 pracovníků tohoto úřadu.

V případě dlouhodobější absence tohoto odpovědného pracovníka jsou jeho pracovní činnosti přeneseny na ostatní pracovníky personálního oddělení, přičemž ti se jimi zabývají současně s výkonem svých vlastních pracovních povinností.

4.3 Systém vzdělávání

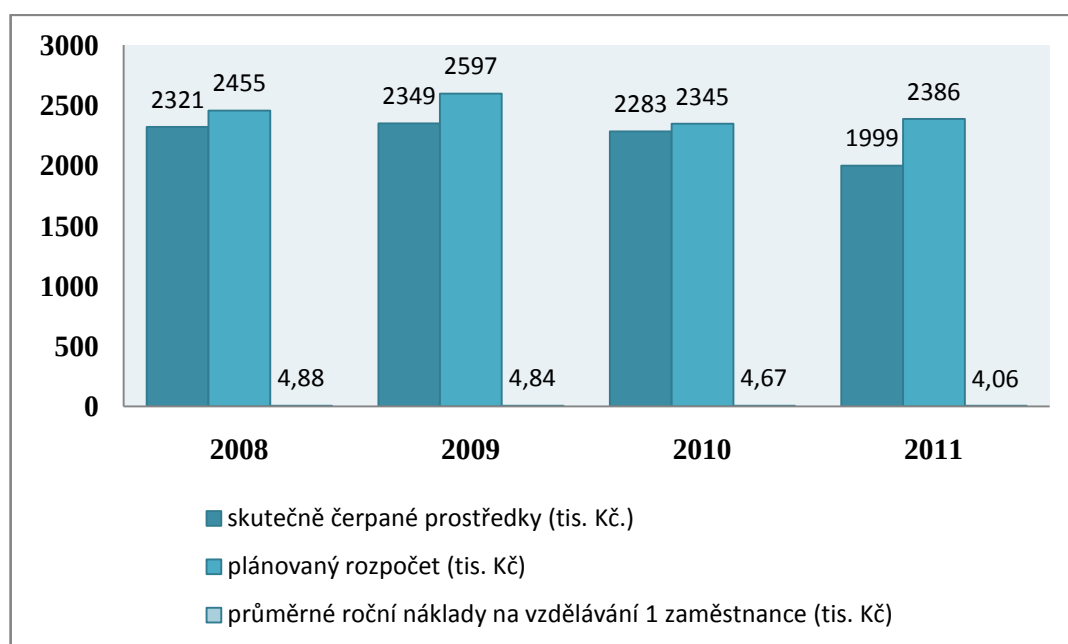
Oblast vzdělávání zaměstnanců se na Krajském úřadě Jihočeského kraje řídí v první řadě zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků

a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů ¹⁶ (dále jen „zákon o úřednících“). Vedle toho se vzdělávání úředníků opírá o interní dokument - rozhodnutí ředitele RŘ/84/REDI - Pravidla prohlubování kvalifikace zaměstnanců Krajského úřadu Jihočeského kraje při průběžném vzdělávání ¹⁸ (dále jen „pravidla prohlubování kvalifikace“). V tomto rozhodnutí ředitele jsou stanovena pravidla prohlubování kvalifikace za dvě oblasti spadající pod tzv. průběžné vzdělávání, jedná se o jazykové vzdělávání a o vzdělávání v rámci počítačové gramotnosti.

Jak již bylo uvedeno, vzdělávání úředníků a jeho ucelená koncepce je ukotvena v příslušných legislativních a interních dokumentech. Ze zákona o úřednících vyplývá pro úředníky Krajského úřadu jihočeského kraje (řadové i vedoucí) povinnost prohlubovat si kvalifikaci potřebnou pro výkon jejich zaměstnání. Toto prohlubování je na Krajském úřadě Jihočeského kraje zajišťováno v první řadě vstupním vzděláváním a poté v pravidelných intervalech průběžným vzděláváním. Mimo to se na určité úředníky vztahuje i povinnost účastnit se přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedle toho dochází rovněž ke vzdělávání právě jmenovaných vedoucích pracovníků, tzv. „vstupnímu“ vzdělávání vedoucích úředníků po jejich jmenování.

Výše celkových nákladů na vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Jihočeského kraje jsou patrné z grafu č. 1. V první řadě je možné si všimnout, že k financování vzdělávacích aktivit byly ve všech letech použity prostředky pouze v rámci naplánovaných rozpočtů, respektive částky nižší. Jejich vývoj za období let 2008 až 2011 naznačuje, že výdaje na vzdělávání dosáhly nejvyšší hodnoty, čili 2349 tis. Kč, v roce 2009. Oproti tomu k největšímu poklesu došlo v posledním hodnoceném roce, tedy v roce 2011, kdy celkové skutečně čerpané výdaje činily již pouze 1999 tis. Kč. Rozdíly ve vynaložených finančních prostředcích v jednotlivých letech jsou dány zejména proměnlivostí nákladů potřebných na financování konkrétních oblastí vzdělávání. Tato proměnlivost vychází mimo jiné i z počtu zaměstnanců v tom kterém roce.

V této souvislosti jsou v grafu uvedeny i průměrné skutečně čerpané roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance (bez ohledu na rozlišení podle jednotlivých oblastí vzdělávání), které v roce 2008 při celkovém počtu 476 zaměstnanců činily 4,88 tis. Kč, v roce 2009 při celkovém počtu 485 zaměstnanců činily 4,84 tis. Kč, v roce 2010 při celkovém počtu 489 zaměstnanců činily 4,67 tis. Kč a v roce 2011 tyto náklady ve výši 4,06 tis. Kč odpovídaly úhrnnému počtu 492 zaměstnanců.



Graf č. 1: *Výdaje na vzdělávání zaměstnanců KÚ JČK celkem a průměrné roční výdaje na vzdělávání 1 zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)*

4.3.1 Vstupní vzdělávání

První vzdělávání, které úředník po vzniku pracovního poměru na Krajském úřadě Jihočeského kraje absolvuje, je tzv. vstupní vzdělávání.

Identifikace vzdělávací potřeby zde vychází ze skutečnosti, že úředník byl přijat do nového zaměstnání a je potřeba ho seznámit se všemi aspekty souvisejícími s výkonem činností na jeho novém pracovním místě, mimo jiné i se znalostmi a dovednostmi, které bude muset při výkonu pracovních náplní znát a využívat.

Identifikace potřeb, tedy rozdílu mezi tím, jaká skutečnost je, a tím, jaká je v tomto případě žádoucí, se zdá být jednoznačná. Samozřejmě s přihlédnutím k faktu, že vstupní vzdělávání ukládá zákon, tudíž musí být zabezpečováno i z tohoto důvodu.

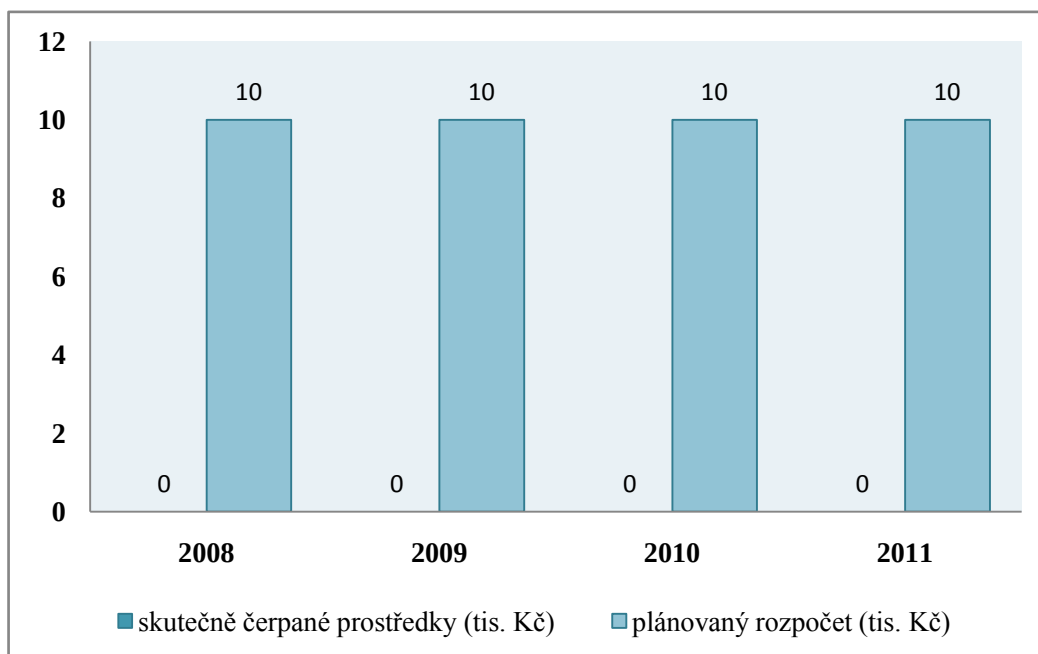
S přihlédnutím právě k těmto potřebám jsou v rámci vstupního vzdělávání úředníkovi poskytnuty znalosti základů veřejné správy (zejména obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávních celků), základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv, povinností a pravidel etiky úředníka. Dále tento druh vzdělávání zahrnuje základy užívání informačních technologií a v neposlední řadě poskytne úředníkovi poučení o komunikačních, organizačních a dalších dovednostech a návycích, které se vztahují a jsou nezbytné pro výkon jeho pracovních činností.

Na identifikované potřeby navazuje fáze sestavení plánu, ve kterém jsou vyřešeny veškeré podstatné otázky týkající se realizace (zde vstupního) vzdělání, jak byly již uvedeny v teoretické části práce. Rovněž fáze plánování je v určitých ohledech usměrňována souvisejícími právními předpisy. Vstupní vzdělávání musí být úředníkem absolvované, ukončené a prokazatelné vydaným osvědčením do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.

Účast nově nastoupivšího úředníka na vstupním vzdělávání schvaluje vedoucí toho odboru, ve kterém je vzdělávaný úředník zaměstnán. Následně tuto účast potvrzuje rovněž Oddělení personálních věcí a vzdělávání.

Je účelné na tomto místě zmínit, že povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na ty úředníky, kteří mají osvědčení zvláštní odborné způsobilosti.

Skutečnost, že náklady na vstupní vzdělávání úředníků (čerpání rozpočtu na tuto oblast) jsou v posledních letech nulové, jak je patrné z grafu č. 2, souvisí s tím, že kraj zabezpečuje jako akreditovaná instituce toto vzdělávání interně, vlastními silami prostřednictvím zaměstnanců Krajského úřadu. Z této aktivity má naopak ještě výnosy tím, že na školení zve i nové nastoupivší úředníky z řad obcí na území kraje (náklady jsou tedy fakturovány konkrétní obci).



Graf č. 2: *Výdaje na vstupní vzdělávání* (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání má charakter celoživotního vzdělávání. Na Krajském úřadě Jihočeského kraje je jím zabezpečováno prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřující se na výkon správních činností.

. Identifikace vzdělávací potřeby vychází z analýzy konkrétního pracovního místa a jeho specifikace. Průběžné vzdělávání je, jak už bylo uvedeno v předchozím textu, rovněž upraveno rozhodnutím ředitele o pravidlech prohlubování kvalifikace úředníků, a to konkrétně oblast jazykového vzdělávání a vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti.

Časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v této oblasti je sestavován v rozsahu minimálně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Tento časový plán Krajský úřad vypracovává do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka.

Rozhodnutí o účasti úředníka na jednotlivých vzdělávacích akcích na základě potřeb Krajského úřadu Jihočeského kraje s přihlédnutím ke konkrétnímu plánu

vzdělávání úředníka je v kompetenci vedoucího odboru. Nicméně i samotný úředník má možnost vyjádřit se k tomu, jaký druh školení by chtěl absolvovat, a tím se spolupodílet na rozhodování o svém rozvoji. Zaměření jím vybraného vzdělávacího kurzu však musí korespondovat s náplní jeho práce a zároveň musí být přijatelné z hlediska finančních rozpočtů. Svůj návrh předá v podobě vyplněné přihlášky, obsahující veškeré informace o dané vzdělávací akci, vedoucímu odboru a ten jej schválí nebo zamítne. Rozhodnutí o konkrétním vzdělávání je obdobně jako u vstupního vzdělávání potvrzeno Oddělením personálních věcí a vzdělávání.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje externě, nejčastěji formou odborných kurzů, seminářů, konferencí aj. prezenčních vzdělávacích metod.

Na základě úspěšného ukončení některých vzdělávacích programů dotýčný úředník obdrží prokazující osvědčení vydané vzdělávací institucí, která danou vzdělávací akci pořádala. Není tomu tak ale u všech vzdělávacích akcí.

Po ukončení dané vzdělávací akce nedochází na Krajském úřadě Jihočeského kraje žádnou formou k evaluaci výsledků vzdělávání ani k posuzování efektivnosti tohoto vzdělávacího programu.

Kromě obvyklých prezenčních vzdělávacích metod je na Krajském úřadě Jihočeského kraje využíván rovněž e-learning, prostřednictvím kterého si úředníci mají možnost prohlubovat znalosti samostudiem, absolvováním na různou problematiku zaměřených testů a řešením modelových situací. Tuto formu vzdělávání využívají úředníci podle svého času v rámci pracovní doby a není započítávána v rámci časového plánu povinného průběžného vzdělávání úředníka.

Následující podkapitoly popisují způsoby fungování dvou uvedených specifických forem průběžného vzdělávání – jazykové vzdělávání a vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti - co je jejich náplní (neboli cílem), koho se týkají, prostřednictvím jakých metod jsou zabezpečovány a kým, a zda se úředník spolupodílí na jeho financování.

Jazykové vzdělávání

Cílem jazykového vzdělávání úředníků Krajského úřadu Jihočeského kraje je schopnost úředníků úspěšně komunikovat v cizím jazyce. Pro potřeby jazykového vzdělávání sou rozlišovány dva základní pojmy – jazyková znalost a jazyková způsobilost. **Jazyková znalost** je chápána jako taková schopnost ovládat cizí jazyk, která je zaměstnavatelem považována za vhodnou pro výkon pracovních činností. **Jazyková způsobilost** oproti tomu představuje kvalifikační požadavek ovládat cizí jazyk při výkonu pracovních činností. Zda je schopnost úředníka ovládat cizí jazyk považována za vhodnou či je kvalifikačním požadavkem, a následně na jaké úrovni je potřeba ji ovládat, to vše je podmíněno konkrétním pracovním místem, na kterém se daný úředník nachází.

Pro potřeby Krajského úřadu Jihočeského kraje se používají úrovně (stupně) jazykových znalostí, které vycházejí z vymezení společným evropským referenčním rámcem. Z šesti takto vymezených úrovní (A1, A2, B1, B2, C1, C2) jsou používány pouze tři z nich, jmenovitě:

1. **B1** – znalost cizího jazyka středně pokročilá
2. **B2** – znalost cizího jazyka pokročilá
3. **C1** – znalost cizího jazyka velmi pokročilá.

Pokud z konkrétního pracovního místa vyplývá potřeba nebo povinnost jazykového vzdělávání, úředník nejprve absolvuje vstupní ověření stupně jazykových znalostí. Na základě výsledků vstupního ověření je úředník posléze zařazen do odpovídajícího programu jazykového vzdělávání. Z výsledků rovněž vyplývá i formulace cílů, k nimž by se měla daná naplánovaná výuka ubírat. Naplnění vytčených cílů je v závěru vzdělávání ověřováno.

V případě jazykových znalostí se ověřování uskutečňuje písemným (popř. elektronickým) testem nebo standardizovanou (mezinárodně uznávanou) jazykovou zkouškou. Ověřování testy se cyklicky opakuje. Na základě úspěšně složené standardizované jazykové zkoušky se již úředník nemusí ověřování jazykové zkoušky

účastnit. K ověřování jazykové způsobilosti dochází pouze formou již zmíněné standardizované zkoušky. Rovněž zde po jejím úspěšném vykonání již není povinnost ověřování opakovat. Úspěšné ověření je podloženo obdržením odpovídajícího dokladu (osvědčení / certifikátu).

Úředník má právo udržovat si jazykovou kvalifikaci prostřednictvím kurzů, a to v rozsahu finančních limitů určených Krajským úřadem Jihočeského kraje, které jsou odlišně stanoveny pro jednotlivé stupně jazykových znalostí. Výdaje spojené s finančně náročnější formou jazykového vzdělávání, při které dojde k překročení těchto daných limitů, hradí ze svých prostředků úředník.

Jazyková vzdělávání jsou zajišťována prostřednictvím odpovídajících vzdělávacích institucí. Ty také provádí ověřování a vydávají příslušné osvědčující doklady.

Vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti

Cílem vzdělávání úředníků v oblasti počítačové gramotnosti je jejich schopnost ovládat výpočetní techniku v rozsahu potřebném při výkonu jejich práce. K zabezpečování takto nezbytné úrovně počítačové gramotnosti využívá Krajský úřad Jihočeského kraje mezinárodně uznávanou metodu zvanou **European Computer Driving Licence** (dále jen „ECDL“).

ECDL představuje „celosvětově rozšířený certifikační koncept počítačové gramotnosti a počítačových znalostí a dovedností“²¹. Tento koncept mezinárodně definuje pojetí různých úrovní počítačové gramotnosti a současně s tím určuje konkrétní metody, jimiž má být takto definovaná počítačová gramotnost ověřována²¹. Úředník se nejprve účastní přípravných kurzů v předem vymezeném rozsahu hodin, na základě úspěšného absolvování závěrečných testů ECDL je pak úředníkovi vydán odpovídající ECDL osvědčení nebo certifikát.

„Metoda ověřování počítačové gramotnosti dle programu ECDL je založena na praktických testech prováděných s využitím běžné výpočetní techniky a v reálném

programovém prostředí“²¹. Tyto testy zjišťují, zda je úředník schopen používat běžné informační a komunikační technologie minimálně na úrovni odpovídající mezinárodním požadavkům uvedeným v tzv. ECDL Sylabech.

V rámci potřeb vzdělávání úředníků v této oblasti se využívají dva soubory, z nichž každý obsahuje několik příslušných dílčích modulů (neboli celků určitých typů daných znalostí). Prvním takovým souborem je tzv. ECDL Start, pro jehož získání jsou stanoveny čtyři moduly. Úspěšným složením testů z těchto čtyř modulů získá úředník osvědčení ECDL Start. Druhý soubor pak obsahuje stejné moduly jako první soubor, k těm navíc tři doplňující moduly a na základě z nich splněných testů obdrží úředník tzv. ECDL Certifikát. Pro doplnění jsou zde uvedeny názvy dílčích modulů, z nichž je patrná i jejich náplň.

V případě **ECDL Start** se jedná o tyto moduly:

- Modul 2 – Práce s počítačem a správa souborů (Windows)
 - Modul 3 – Zpracování textu (Word)
 - Modul 4 – Tabulkový kalkulátor (Excel)
 - Modul 7 – Služby informačních technologií (Internet, Outlook)
- (Místo Modulu 4 lze alternativně použít Modul 6 – Prezentace (PowerPoint).)

Získání **ECDL Certifikátu** je podmíněno složením testů z těchto čtyř uvedených modulů, doplněných o následující moduly:

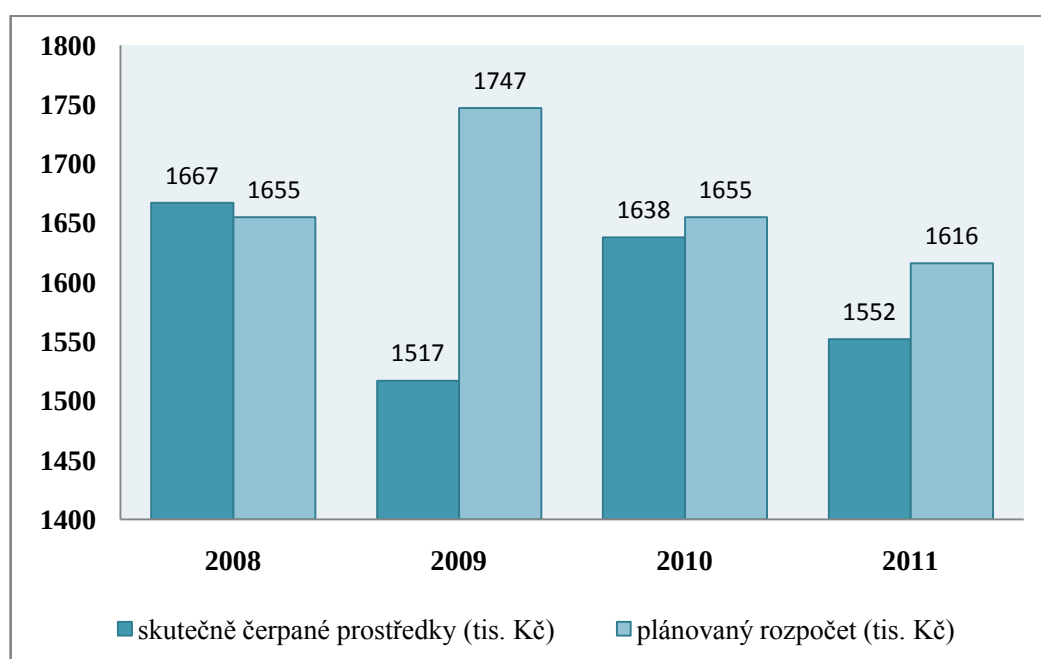
- Modul 1 – Základní pojmy informačních technologií
- Modul 5 – Databáze (Access)
- Modul 6 – Prezentace (PowerPoint)

Úředník je povinen splnit kvalifikační požadavek příslušné úrovně ECDL do 2 let od chvíle, kdy byl tento požadavek stanoven. Touto chvílí lze chápat den nástupu na pracovní místo nebo jeho stanovení v průběhu zaměstnání.

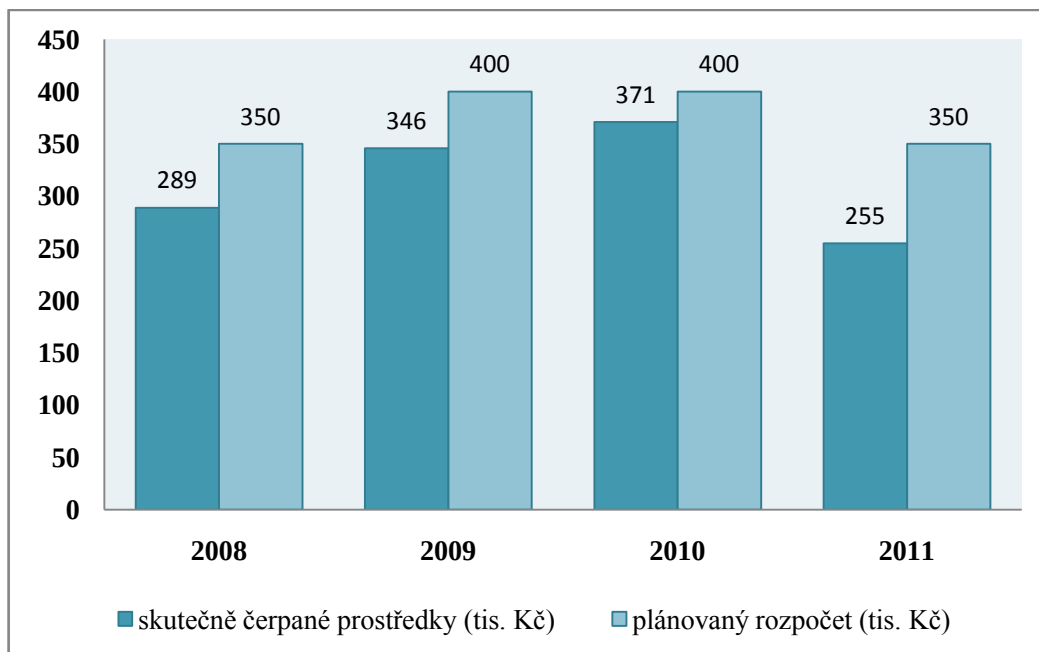
Jak kurzy, tak i závěrečné testy zabezpečuje pro Krajský úřad Jihočeského kraje vzdělávací instituce, která je pro takovou činnost akreditována, čili je držitelem

certifikátu, který vydala Česká společnost pro kybernetiku a informatiku, a je tudíž výhradním nositelem licence ECDL pro Českou republiku.

Finanční náklady související se vzděláváním v oblasti počítačové gramotnosti hradí zaměstnavatel, s výjimkou těch, které jsou vynaloženy na opakování zkoušky v případě jejího neúspěšného složení úředníkem, a výdaje s tímto opakováním související. Ty hradí z vlastních prostředků sám úředník. Stejně tak se hradí i veškeré pomůcky (např. odbornou literaturu) potřebné k přípravě na zkoušku.



Graf č. 3: *Výdaje na průběžné (odborné) vzdělávání* (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 4: *Výdaje na jazykové vzdělávání* (Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci uvedených grafů – grafu č. 3 a grafu č. 4 – jsou zvlášť evidovány náklady na jazyková vzdělávání. Náklady na vzdělávání počítačové gramotnosti (kurzy ECDL a skládání certifikátů ECDL) jsou pak součástí celkové položky nákladů na průběžné vzdělávání. V obou těchto grafech můžeme zaznamenat značný pokles čerpaných rozpočtů v roce 2011 oproti předchozímu roku.

4.3.3 Zvláštní odborná způsobilost

Podobně jako u ostatních oblastí vzdělávání, i v případě zvláštní odborné způsobilosti je identifikace potřeby do značné míry vymezena a vychází z právní úpravy vzdělávání úředníků.

Zvláštní způsobilost jsou povinni absolvovat všichni ti úředníci, kteří provádějí správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem.

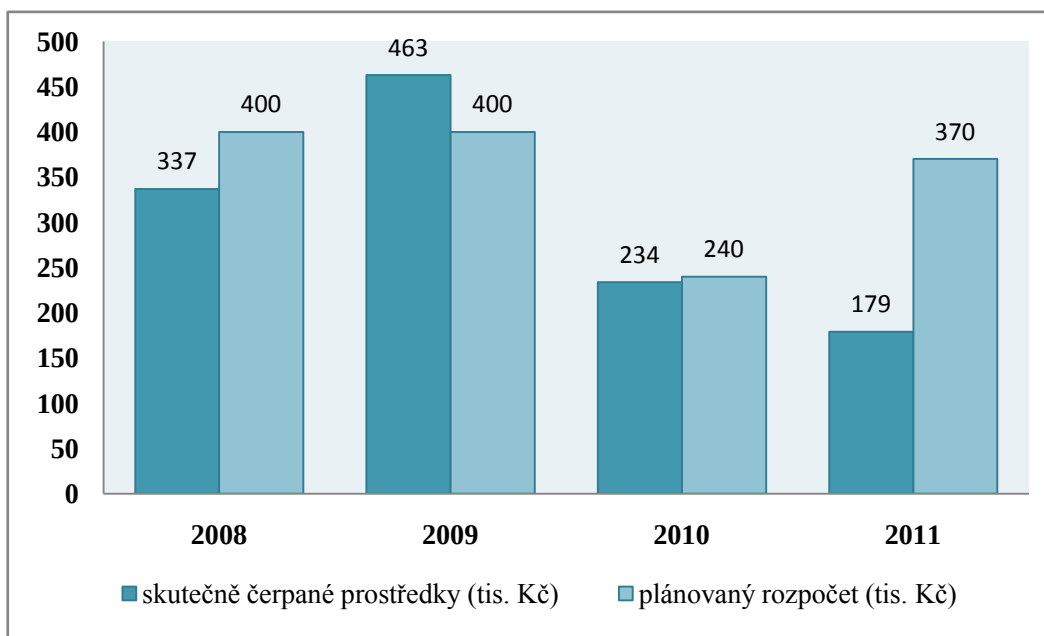
Jejím předmětem je souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon těchto správních činností. Zvláštní odborná způsobilost sestává ze dvou základních částí - obecné a zvláštní. Obě části úředník absolvuje v písemné a následně ústní formě. Náplní obecné části je znalost základů veřejné správy (zejména obecních principů organizace a činnosti veřejné správy), znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost následné aplikace těchto teoretických znalostí. Předmětem zvláštní části jsou pak znalosti potřebné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zejména znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem. Stejně jako u obecné části je i v případě této důležitá schopnost přenesení nabytých znalostí do praktické roviny.

O souboru zkušebních otázek a seznamu doporučené odborné literatury je úředník informován do 30 dnů ode dne doručení přihlášky ke zkoušce.

Úředník je povinen absolvovat zkoušku a získat odpovídající osvědčení, a to do 18 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru nebo od začátku výkonu činnosti, pro kterou je osvědčení odborné způsobilosti nezbytné. Přihlášen k vykonání této zkoušky přitom musí být v prvním případě do 6 měsíců, v druhém pak do 3 měsíců.

Zkoušky zvláštní odborné způsobilosti se dotýkají i vedoucích úředníků, a to těch, jejichž podřízení úředníci jsou povinni tyto zkoušky absolvovat. Tito vedoucí úředníci pak prokazují zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jimi řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu.

Zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a kurzy spojené s přípravou na tyto zkoušky probíhají v **Institutu pro veřejnou správu Praha**, státní příspěvkové organizaci zřízené Ministerstvem vnitra.



Graf č. 5: *Výdaje na zkoušky odborné způsobilosti* (Zdroj: vlastní zpracování)

Zda konkrétní zaměstnanec podstupuje zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, zda se zúčastňuje jazykového vzdělávání (následně i přezkoušení) či zda skládá certifikát ECDL (počítačová gramotnost), to vše je dáno mimo jiné i schválenou organizační strukturou Krajského úřadu Jihočeského kraje. V platné systematizaci je příslušná kvalifikace přiřazena ke konkrétnímu pracovnímu místu a zaměstnanec, který je na tomto místě zařazen pak také musí odpovídající kvalifikační předpoklady v daných termínech naplnit.

4.3.4 Vzdělávání vedoucích úředníků

Poslední analyzovanou oblastí systému vzdělávání na Krajském úřadě Jihočeského kraje je „vstupní“ vzdělávání jmenovaných vedoucích úředníků.

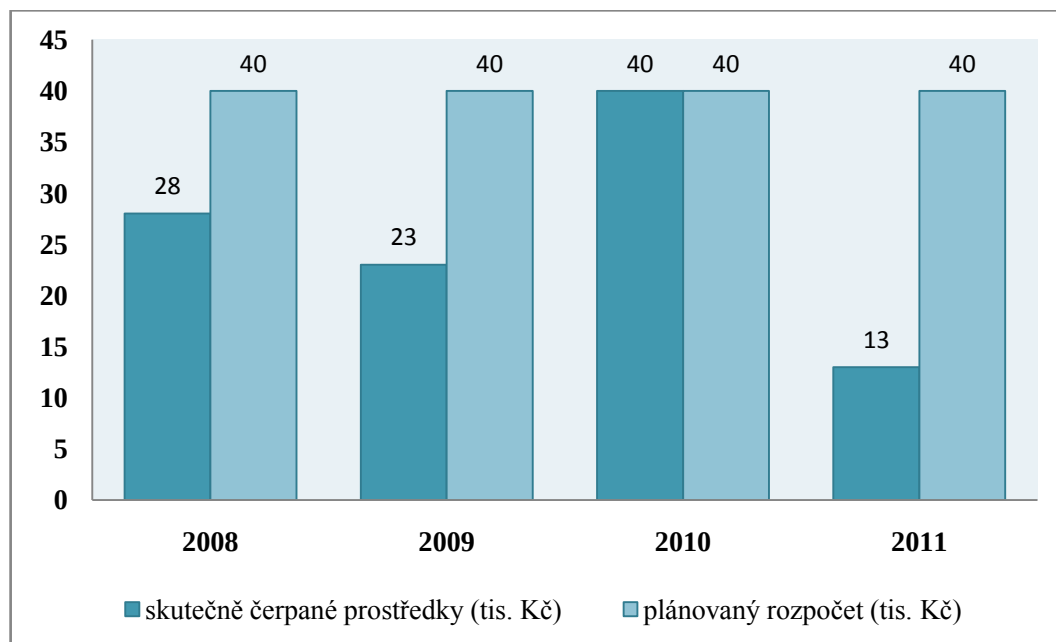
Vedoucí úředník je ten, který je na základě úspěšně absolvovaného vzdělávání vedoucích úředníků oprávněn k řízení úředníků. Obdržet osvědčení o takto vykonaném a ukončeném vzdělávání je však podle zákona o úřednících povinen do 2 let ode dne,

kdy funkci vedoucího úředníka začal vykonávat. Do té doby může tuto funkci zastávat výjimečně i bez osvědčení. Tak je tomu i na Krajském úřadě Jihočeského kraje.

Předmět tohoto vzdělávání se skládá z obecné části, zahrnující relevantní znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, a ze zvláštní části, jejíž náplní je přehled o činnostech vykonávaných podle prováděcího právního předpisu podřízenými úředníky.

Vzdělávání jmenovaných vedoucích pracovníků provádějí vzdělavatelé z **Vysoké školy evropských a regionálních studií** v Českých Budějovicích na základě již několikaleté smlouvy o zabezpečování vzdělávání v této oblasti mezi Krajským úřadem Jihočeského kraje a touto vysokou školou. Vzdělávání probíhá formou kurzů, seminářů, popř. konferencí.

Účast vedoucího úředníka na vzdělávací akci schvaluje ředitel Krajského úřadu. Tuto účast opět potvrzuje Oddělení personálních věcí a vzdělávání.



Graf č. 6: *Výdaje na vzdělávání vedoucích pracovníků* (Zdroj: vlastní zpracování)

Objem vynaložených finančních prostředků na vzdělávání vedoucích úředníků, jejichž výše jsou znázorněny v grafu č. 6, je dán rozsahem obměny na vedoucích pozicích v tom kterém roce. V souvislosti s těmito obměnami na vedoucích pozicích došlo k největšímu nárůstu výdajů na vzdělávání vedoucích úředníků v roce 2010, kdy byl čerpán celý plánovaný rozpočet. Téměř opakem byl rok následující. V roce 2011 se vzdělávání v této oblasti uskutečnilo jen v malé míře. Nutno podotknout, že náklady na vzdělávání vedoucího pracovníka v této oblasti, tedy zákonné po jeho jmenování, činí v průměru 10 - 20 tis. Kč, tzn., že ve sledovaných letech se toto vzdělávání týkalo vždy jen několika málo vedoucích úředníků.

Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků nebo povinnost účastnit se vstupního vzdělávání se nevztahuje na ty úředníky, kteří získali odpovídající vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených v prováděcích právních předpisech nebo kterým byla uznána rovnocennost vzdělání (popř. jeho části) na základě vydaného osvědčení o jejím uznání.

5 DISKUSE A NÁVRHY

Podle skutečností zjištěných z analýzy systému vzdělávání úředníků Krajského úřadu Jihočeského kraje lze konstatovat, že je tento systém nastaven velmi kvalitně a funkčně. Žádné zásadní nedostatky se v něm neobjevují, nicméně i přesto v něm existují určité oblasti, které lze přenastavit či doplnit, a těmito opatřeními celý systém ještě více zefektivnit.

První z těchto oblastí, kterým by bylo vhodné věnovat pozornost, je zastupitelnost pracovníků Oddělení personálních věcí a vzdělávání, kteří se zabývají konkrétně oblastí vzdělávání. V rámci tohoto oddělení je zaměstnán pouze jeden pracovník, v jehož kompetenci je zabezpečování vzdělávání pro přibližně 470 pracovníků. Tento rozsah pracovních povinností a všech se vzděláváním souvisejících aspektů je neadekvátní tomuto počtu pracovníků, kteří jej zabezpečují. To se projevuje zejména v případě dlouhodobější absence tohoto jednoho pracovníka, kdy jsou jeho pracovní povinnosti přeneseny na ostatní pracovníky personálního oddělení, a ti se tak nemohou plnohodnotně věnovat vlastním pracovním povinnostem.

Navrhuji proto, aby bylo přehodnoceno stávající nastavení pracovních náplní pracovníků Oddělení personálních věcí a vzdělávání, zejména vytiženost pracovníka zabezpečující právě oblast vzdělávání, a aby byla posouzena možnost jeho zastupitelnosti v případě potřeby. V nejlepším případě bych navrhovala, aby, i přes určitou finanční náročnost, byl počet takto zaměřených pracovníků navýšen z jednoho alespoň na dva, jak je tomu na některých dalších krajských úřadech v České republice.

Další možností, která by vedla ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání, je oblast vyhodnocování vzdělávací akce pracovníkem, který ji absolvoval, a rovněž jeho vedoucím pracovníkem. V rámci vzdělávání absolvuje pracovník školení, jejichž výstupem jsou konkrétní osvědčení či certifikáty. Tyto doklady jsou zároveň důkazem toho, že vzdělávaný pracovník vzdělávací akci nejen absolvoval, ale i potvrdil nabytí znalostí (popř. osvojení dovedností) úspěšným vykonáním zkoušky, ať už písemné nebo ústní. Vedle toho se pracovník v rámci průběžného vzdělávání účastní rovněž

nejrůznějších vzdělávacích kurzů, jejichž výstupem žádné hmotné osvědčení není a ani po jeho ukončení nedochází k žádnému hodnocení. Celkově fázi „vyhodnocování výsledků a posuzování efektivnosti vzdělávací akce“ není na Krajském úřadě Jihočeského kraje věnována téměř žádná pozornost, což je z hlediska zásad efektivního vzdělávání podstatným nedostatkem.

Z tohoto důvodu navrhuji, aby pravidelně po ukončení vzdělávacích kurzů docházelo k jejich vyhodnocování. To by mělo probíhat formou písemného evaluačního formuláře, ve kterém by vzdělávaný pracovník měl možnost vyjádřit se k tomu, zda a jak mu je vzdělávací akce vzhledem k náplni jeho práci přínosem. Dále by měl v tomto formuláři zhodnotit kvalitu organizačního zajištění celé vzdělávací akce, včetně samotného vzdělavatele.

Zároveň, vedle hodnocení pracovníkem, by se ke vzdělávací akci měl písemně vyjádřit i jeho přímý nadřízený. Předmětem jeho vyjádření by mělo být zejména posouzení toho, jak se absolvované vzdělávání promítá do pracovního výkonu daného pracovníka a zda nabyté znalosti při plnění pracovních činností aktivně využívá.

Vzhledem k tomu, že většina vzdělávacích programů se koná externě prostřednictvím vzdělávacích institucí, bylo by účelné kontrolovat účast vzdělávaných úředníků na těchto vzdělávacích akcích. Kontroly účasti mají své opodstatnění zejména u těch vzdělávacích akcí průběžného vzdělávání, ze kterých vzdělávaný pracovník neobdrží doklad o jeho absolvování v podobě certifikátu či osvědčení.

V tomto případě navrhuji, aby pracovník povinně dokládal písemné potvrzení o účasti na vzdělávací akci, vystavené vzdělávací institucí, popř. aby vedoucí pracovník prováděl namátkové kontroly.

Poslední oblastí, které by měla být věnována pozornost, je vzdělávání tzv. měkkých dovedností neboli schopností komunikace, asertivního chování, reprezentativního vystupování, umění jednat v různých situacích apod. dovedností. Určité základy těchto dovedností jsou zařazeny do oblasti vstupního vzdělávání, ovšem pouze v omezené míře. I přesto, že jsou měkké dovednosti ve výše uvedených podobách součástí každodenní náplně práce každého pracovníka Krajského úřadu Jihočeského

kraje, kurzy zaměřující se na tyto dovednosti nejsou povinnou součástí jejich dalšího pravidelného průběžného vzdělávání. Naopak je absolvují pouze někteří z nich, například na základě doporučení nadřízeného pracovníka.

Proto doporučuji, aby kurzy měkkých dovedností byly povinně zařazeny do systému vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Jihočeského kraje nejen v rámci vstupního, ale především i dalšího průběžného vzdělávání.

Krajský úřad Jihočeského kraje si stejně, jako většina ostatních organizací, plně uvědomuje, že jedním ze základních kritérií jeho úspěšnosti je v současnosti investice do vzdělávání. Proto soustavně rozvíjí znalosti, dovednosti aj. potřebné aspekty vzdělávání všem svým zaměstnancům.

Ovšem pouze kvalitně nastavený vzdělávací systém vede k požadovaným dlouhodobým výsledkům. Takový systém by měl zahrnovat všechny fáze cyklu systematického vzdělávání, kterými jsou správná identifikace potřeby, pečlivě naplánovaný vzdělávací program, na jehož základě je vzdělávací akce realizovaná, a po ukončení této vzdělávací akce by neměla být nikdy opomenuta fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a posouzení efektivnosti celé vzdělávací akce. Jedině prováděním fáze vyhodnocování vzdělávání může docházet k jeho aktivnímu, cílenému zlepšování a rovněž k identifikaci dalších vzdělávacích potřeb, což přeneseně působí i na zvýšení efektivnosti celé organizace.

Krajský úřad Jihočeského kraje by neměl spoléhat na to, že jeho stávající systém určitým způsobem funguje, přestože se v něm žádné podstatné nedostatky nevyskytují. Naopak by se měl neustále zajímat o možnosti jeho zdokonalování, čemuž mohou napomoci rovněž mnou výše uvedené návrhy.

6 ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj v současné době představuje jednu z nejdůležitějších personálních činností. Stále více podniků a organizací si uvědomuje důležitost investic právě do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, protože právě kvalifikovaní pracovníci jsou, vedle dobrých technologií, kvalitně nastavených interních procesů a péče o zákazníka, klíčem k dosahování jejich strategických cílů. Prohlubování znalostí a dovedností těchto pracovníků se pozitivně promítá do jejich pracovních výkonů a prostřednictvím jich dále do celkové úspěšnosti a konkurenceschopnosti daného podniku či organizace.

Přestože se investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků mohou zdát nákladně, pokud je ke vzdělávání přistupováno zodpovědně a je nastaven kvalitní systém vzdělávání, jedná se o investici, která se ve většině případů navrátí.

Kromě zvýšení a zlepšení výkonu pracovníka je výsledkem vzdělávání a rozvoje i skutečnost, že případná budoucí potřeba lidských zdrojů může být zabezpečena z vlastních zdrojů těchto kvalifikovaných pracovníků⁴.

Další nespornou výhodou toho, že podnik či organizace věnuje pozornost rozvoji svých zaměstnanců, tkví v tom, že slouží nejen k dosahování strategických cílů, ale i k uspokojování potřeb zaměstnanců. Ti vnímají možnost vzdělávání jako jednu ze zaměstnaneckých výhod, která jim napomáhá stát se kvalifikovanějším, a tím i konkurenceschopným pracovníkem, a to jak na vnitropodnikovém, tak i vnějším trhu práce⁴. Kromě toho vzdělávání rovněž upevňuje pocit sounáležitosti pracovníka k podniku či organizaci, neboť vnímá, že si jej jako pracovníka tento podnik či organizace váží.

7 SUMMARY

The goal of this thesis entitled "An Employee Education and Development System in a Selected Organization" is an analysis of the existing education system in the selected organization, an evaluation its setting and a proposal appropriate measures to eliminate or help eliminate its potential shortcomings.

In order to achieve the goal is made part of the initial theoretical work, based on the staging of literature dealing with the issue of staff training. The first chapter presents a general introduction to the education system. It defines the concept of education, describes what areas it covers and explains why it is important for the company to pay due attention to personnel training. Another chapter, entitled "Systematic education" has been closely engaged in the systematic education, which is one of the basic prerequisites of effective staff training. The systematic education defines four key phases of the cycle, namely the identification of training needs, planning education, training and actual implementation of the final phase of evaluating the results of the educational program and assessing its effectiveness.

The practical part is devoted to a specific goal of the study, analysis of the education system of the selected organization, which is the Regional Council of South Bohemia. At first the position and scope of the organization within the region are characterized and its organizational structure is described. Then the system of education for officials in this office is mapped. It was found out that this system works in four basic areas such as initial training, ongoing training, proficiency tests and training managers. Individual areas are described in detail, which helps the last phase of work, finding deficiencies and subsequent propose measures for their elimination. These recommendations should lead to greater efficiency and improve the existing system.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 237, 242, 244. ISBN 80-726-1033-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 503. ISBN 80-247-0469-2.
3. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 58, 59, 69, 123, 148. ISBN 978-80-247-1904-7.
4. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 115. ISBN 80-716-9614-5.
5. NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0341-7.
6. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-704-0581-3.
7. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 112, 188. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
8. DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
9. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
10. PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9250-6.
11. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2004. ISBN 80-213-0646-7.
12. SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

13. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
14. BELCOURT, Monica a P. C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9459-2.

Zákony

15. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů
16. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Interní materiály

17. Organizační řád Krajského úřadu Jihočeského kraje: vnitřní předpis KÚ JČK. 2012.
18. Rozhodnutí ředitele Krajského úřadu (RŘ/84/REDI): Pravidla prohlubování kvalifikace zaměstnanců Krajského úřadu Jihočeského kraje při průběžném vzdělávání. 2011.
19. Rozpočty na vzdělávání pracovníků za období let 2008 – 2011

Internetové zdroje

20. Organizační struktura KÚ JČK. *Jihočeský kraj* [online]. 1. 1. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z:
http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par%5bid_v%5d=172&par%5blang%5d=CS
21. Mezinárodní koncept ECDL. *ECDL Czech Republic* [online]. 1999 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.ecdl.cz/>
22. Odbor kancelář ředitele: Oddělení personálních věcí a vzdělávání. *Jihočeský kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z:
http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par%5bid_v%5d=213&par%5blang%5d=CS

9 SEZNAM SCHÉMAT A GRAFŮ

Schéma č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka ¹	4
Schéma č. 2: Základní cyklus systematického podnikového vzdělávání ¹	6
Schéma č. 3: Potřeba vzdělávání ²	8
Schéma č. 4: Úrovně vyhodnocování dle Kirkpatricka ³	18
Schéma č. 5: Možnosti využití Kirkpatrickova modelu vyhodnocování ⁷	19
Schéma č. 6: Organizační struktura Krajského úřadu Jihočeského kraje ²⁰	28
Graf č. 1: Výdaje na vzdělávání zaměstnanců KÚ JČK celkem a průměrné roční výdaje na vzdělávání 1 zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)	31
Graf č. 2: Výdaje na vstupní vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Graf č. 3: Výdaje na průběžné (odborné) vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)	38
Graf č. 4: Výdaje na jazykové vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Graf č. 5: Výdaje na zkoušky odborné způsobilosti (Zdroj: vlastní zpracování)	41
Graf č. 6: Výdaje na vzdělávání vedoucích pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)	42