

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Renata Řehková

**Psychologická specifika a přístup dospělých ke
vzdělávání na KÚSK**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER'S COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2014 – 2016

THE DIPLOMA THESIS

Renata Řehková

**The psychological specifics and access to adult
education at the Regional Office of the Central Region**

Prague 2016

The diploma thesis supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Renata Řehková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi byli při studiu velkou oporou. Děkuji vedoucí práce PhDr. Ivě Borské, CSc. za odborné vedení a poskytování podnětných rad při tvorbě diplomové práce. Dále děkuji kolegyním PhDr. Miladě Olšovské a Mgr. Drahomíře Komedové za konzultace a věcné připomínky.

Anotace

Diplomová práce se zabývá psychologickými specifiky a přístupem dospělých ke vzdělávání. Teoretická část popisuje současné pojetí vzdělávání dospělých ve veřejné správě, rozvoj profesní kariéry, motivaci, ochotu a zájem dospělých se vzdělávat.

V praktické části je stanoveno pět hypotéz, které byly prostřednictvím dotazníku ověřovány. Respondenty výzkumu jsou zaměstnanci Středočeského kraje s výkonem práce u Krajského úřadu Středočeského kraje.

Výsledky výzkumu prokázaly, které formy vzdělávání zaměstnanci nejvíce preferují, jejich postoj a motivaci ke vzdělávání, zda se vzdělávají v rámci odborného růstu a zda považují vzdělávání za důležitou součást života.

Klíčové pojmy

Veřejná správa, zaměstnanci veřejné správy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy, rozvoj profesní kariéry, motivace ve vzdělávání, psychologická specifika vzdělávání dospělých, činnost oddělení vzdělávání a personálního rozvoje.

Annotation

This diploma thesis deals with the psychological specifics and access to adult education. The theoretical part describes the current concept of adult education in public administration, career development, motivation, willingness and interest in adult education.

The practical part is determined by five hypotheses that were verified through a questionnaire. The research respondents are employees of the Central Region with work at the Regional Office of the Central Region.

The research results showed which forms of education employees prefer, their attitude and motivation for learning, whether educate for vocational growth and whether they consider education as an important part of life.

Key words

Public administration, employees of public administration, education and development of employees of public administration, career development, motivation in education, psychological specifics of adult education, activities of the department of education and human resources development.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 SOUČASNÉ POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ..... | 11 |
| 1.1 Veřejná správa..... | 11 |
| 1.2 Zaměstnanci ve veřejné správě..... | 13 |
| 1.3 Vzdělávání dospělých..... | 16 |
| 1.4 Vzdělávání dospělých ve veřejné správě..... | 18 |
| 2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ PROFESNÍ KARIÉRY | 24 |
| 3 MOTIVACE DOSPĚLÝCH KE VZDĚLÁVÁNÍ, OCHOTA A ZÁJEM DOSPĚLÝCH SE UČIT..... | 27 |
| 4 PSYCHOLOGICKÁ SPECIFIKA DOSPĚLÉHO ÚČASTNÍKA VZDĚLÁVÁNÍ | 34 |
| 4.1 Dospělý člověk – účastník vzdělávání..... | 34 |
| 4.2 Specifika dospělého účastníka vzdělávání..... | 38 |
| 5 ČINNOST ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A PERSONÁLNÍHO ROZVOJE NA KÚSK..... | 41 |
| 5.1 Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje..... | 42 |
| 5.1.1 Právní východiska..... | 44 |
| 5.1.2 Individuální plány vzdělávání..... | 45 |
| 5.1.3 Vstupní vzdělávání na KÚSK..... | 46 |
| 5.1.4 Zvláštní odborná způsobilost..... | 47 |
| 5.1.5 Vzdělávání vedoucích úředníků..... | 48 |
| 5.1.6 Průběžné vzdělávání na KÚSK..... | 49 |
| 5.1.7 Prohlubování kvalifikace podle § 230 zákoníku práce..... | 50 |
| 5.1.8 Zvyšování kvalifikace..... | 55 |
| 5.1.9 Hodnocení vzdělávacích akcí..... | 56 |
| 5.1.10 Lektorský sbor..... | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.11 Dny vzdělávání za rok 2015..... | 57 |
| PRAKTICKÁ ČÁST..... | 58 |
| 6 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI..... | 58 |
| 6.1 Příprava a realizace výzkumného šetření..... | 58 |
| 6.2 Charakteristika cílové skupiny | 60 |
| 6.3 Otázky a odpovědi dotazníkového šetření | 66 |
| 6.4 Výsledky stanovených hypotéz | 80 |
| 7 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ | 82 |
| ZÁVĚR | 84 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 86 |
| SEZNAM ZKRATEK..... | 89 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK | 90 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 92 |

ÚVOD

V době, kdy nároky na zaměstnance neustále rostou a vývoj jednotlivých oborů jde rychle kupředu, se člověk musí vzdělávat celý život. Vzdělávání je nekonečným procesem v životě člověka. V dětství a mládí považujeme vzdělávání spíše za povinnost, ale v dospělosti za nutnost. Vzdělávání dospělých je zaměřeno na různé spektrum vědomostí, dovedností a postojů důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském, ale i osobním životě. Z tohoto pohledu se stává vzdělávání dospělých základním nástrojem rozvoje člověka ve smyslu zdokonalování, rozšiřování a prohlubování jeho profesní způsobilosti.

Cílem diplomové práce je na základě mých teoretických a praktických zkušeností v oblasti vzdělávání a personálního rozvoje zaměstnanců Středočeského kraje s výkonem práce na Krajském úřadu Středočeského kraje (dále jen KÚSK) blíže popsat oblast vzdělávání na KÚSK a zaměřit se na specifika vzdělávání dospělých a formulovat doporučení pro zvýšení efektivity vzdělávání. Na efektivitu vzdělávání má velký vliv motivace zaměstnanců, a jejich zájem a ochota vzdělávat se v souvislosti s rozvojem profesní kariéry.

V teoretické části této diplomové práce budou vysvětleny pojmy veřejná správa, vzdělávání dospělých, motivace, profesní kariéra a některá psychologická specifika vzdělávání dospělých.

Vzdělávání a personální rozvoj je důležitou činností Odboru řízení lidských zdrojů KÚSK. Vzdělávání provází zaměstnance již od nástupu na KÚSK ve formě povinných školení pro zaměstnance veřejné správy po celou dobu pracovního poměru. První forma vzdělávání, se kterou přijde nový zaměstnanec KÚSK do styku, je mentoring. Mentoringem v době tříměsíční adaptace prochází každý zaměstnanec. V tomto období si zaměstnanec spolu s nadřízeným zaměstnancem mj. stanoví individuální plán vzdělávání.

Obsahem poslední kapitoly teoretické části bude popsána činnost oddělení vzdělávání a personálního rozvoje (dále jen OLZVR). Činnost tohoto oddělení zabezpečuje pro zaměstnance efektivní vzdělávání a jejich rozvoj. Kvalita práce oddělení bude v této diplomové práci ukázána na výsledcích činnosti za uplynulé období roku 2015. OLZVR

věnuje své činnosti, která napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje, velkou pozornost a úsilí.

V praktické části diplomové práce budou stanoveny hypotézy. Respondenty budou zaměstnanci KÚSK. Na základě dotazníkového šetření budou tyto hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny.

Téma mé diplomové práce je mi velice blízké, protože pracuji jako odborná referentka v OLZVR Odboru řízení lidských zdrojů. Jsem rovněž lektorkou a mentorkou. Hlubší znalost tématu bude přínosem nejen pro mne, ale i pro další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců KÚSK.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOUČASNÉ POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

1.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Pojem veřejná správa je rozlišen významově v materiálním a formálním pojetí. V materiálním pojetí je veřejná správa chápána jako činnost státních nebo dalších orgánů veřejné moci, nebo veřejnoprávních korporací, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění konkrétních úkolů. Ve formálním pojetí je veřejná správa označována jako soustava jednotlivých správních úřadů nebo orgánů samosprávy, coby vykonavatelé veřejné správy v materiálním pojetí. Veřejná správa je taktéž chápána jako služba veřejnosti a oporu k tomuto tvrzení můžeme nalézt v úvodních paragrafech správního řádu.

Materiální pojetí = činnost veřejné správy, formální pojetí = organizace veřejné správy.

„Většina definic a přístupů různých vědních disciplín se však shodne na tom, že veřejná správa obecně je specifickým druhem účelové činnosti. Vědní disciplíny, které se oblasti veřejné správy dotýkají, rovněž nejsou v rozporu v tom, že pracovníci veřejné správy – úředníci – jsou jako skuteční vykonavatelé veřejnoprávních činností patrně nejdůležitější složkou, na které v rámci veřejnoprávních aktivit ‚všechno stojí‘. Představují tak významný determinant kvality veřejné správy, jakkoli je tato kvalita definována (např. jako zákonnost, souladnost s potřebami klientů atd.).“ (Leštinská, 2006, s. 7)

Pojem veřejná správa je termínem společným (nadřazeným) pro pojem státní správy (je vykonávána především státními orgány), samosprávy (je vykonávána orgány územních samosprávních celků či orgány zájmové/profesní samosprávy) a ostatní veřejné správy (je vykonávána zejména institucemi s právní subjektivitou – např. Česká

národní banka, Česká televize, Česká tisková kancelář, Všeobecná zdravotní pojišťovna).

Veřejná správa je soubor osob a institucí (orgánů a subjektů veřejné správy), které vykonávají veřejně prospěšnou činnost.

Státní správu vykonávají:

- a) státní orgány (zejména vláda, ministerstva, ostatní ústřední správní úřady, odborné územní správní úřady),
- b) orgány územních samosprávných celků (dále jen ÚSC) obcí a krajů v přenesené působnosti.

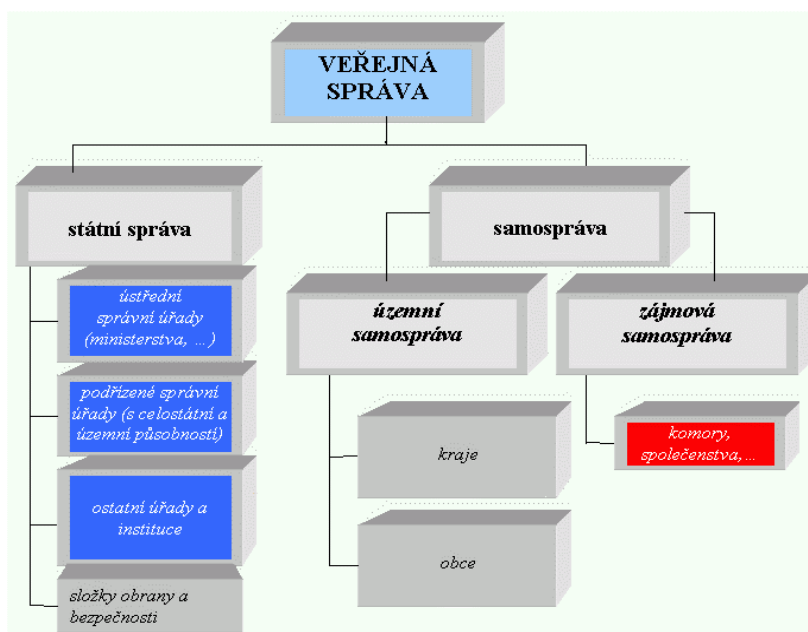
Státní správa má charakter:

- a) výkonný (provádí, vykonává zákony),
- b) podzákonný (je vázaná zákony),
- c) nařizovací (uplatňuje mocenské nástroje).

Územní samospráva je uskutečňována jinými subjekty než je stát – základními a vyššími ÚSC. Územní samosprávu vykonávají:

- a) obce,
- b) kraje,
- c) hlavní město Praha, které je obcí a krajem.

Obrázek 1: Model institucionálního pojetí veřejné správy v ČR



Zdroj: Rentel, online, cit. 2016-01-14

Veřejná správa je ve formálním pojetí činnost orgánů (institucí), které nejčastěji označujeme jako správní úřady, jež mají svoji působnost a pravomoc. Působností se rozumí – okruh vymezených úkolů a pravomocí – svěřené právní prostředky. Toto pojetí je pro zaměstnance ve správních úřadech zásadní a úzce souvisí s činnostmi, které denně vykonávají.

K tomu, aby veřejná správa byla schopna plnit své poslání v souladu se zákonným vymezením působností jednotlivých úřadů, musí existovat systém institucionálních, legislativních, personálních, organizačních, materiálních a finančních nástrojů.

1.2 ZAMĚSTNANCI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Schválení „**Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě**“ (dále jen „Koncepce“) vládou ČR usnesením č. 601 ze dne 16. června 1999 znamenalo významný krok ke zvýšení kvality pracovníků veřejné správy.

Dle Koncepce by měl být budován systém přípravy zaměstnanců ve veřejné správě na následujících principech:

- rovný přístup do systému pro všechny zaměstnance,
- zakončení přípravy ověřením znalostí a vydáváním osvědčení/certifikátu, který má stejnou váhu v celém systému,
- zajištění vysoké kvality ve všech oblastech přípravy zaměstnanců,
- decentralizace přípravy a dalšího vzdělávání zaměstnanců s využitím regionálních škol a institutů, distančního vzdělávání a informačních technologií.

Zaměstnanec ve veřejné správě je konečný vykonavatel veřejné moci, kterou mu dodávají právní předpisy a které stanoví, vůči jaké cílové skupině je veřejná správa adresována a rovněž určují, jaké osoby a s jakými předpoklady mohou veřejnou správu vykonávat. Kvalita veřejné správy závisí na zaměstnancích, kteří službu poskytují. Díky dobré personální politice a plánování lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců, vzdělávání a následnému odměňování, poskytuje veřejná služba kvalitní služby občanům.

Práce zaměstnance veřejné správy má určitá specifika, pro která musí mít předpoklady, protože se ve zjednodušené podobě jedná o „představitel“ státu.

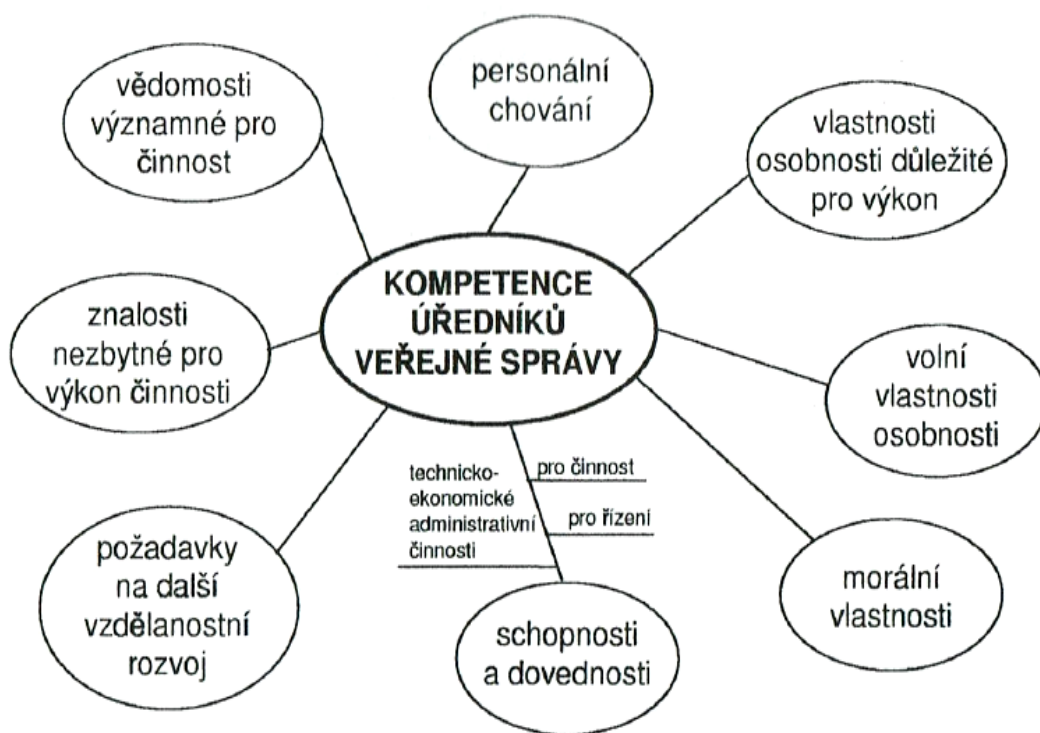
Základní povinnosti úředníka jsou:

- dodržovat ústavní pořádek a právní předpisy vztahující se k jejich práci,
- hájit veřejný zájem,
- prohlubovat si kvalifikaci,
- jednat a rozhodovat nestranně,
- zdržet se jednání, které by vedlo ke střetu zájmů,
- v souvislosti s výkonem práce nepřijímat dary nebo jiné výhody,
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání,
- pracovat svědomitě a řádně dle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny vedoucích úředníků,
- plně využívat pracovní doby a pracovních prostředků, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání.

„Zaměstnanci veřejné správy jsou vysoce kvalifikovanými úředníky se specifickými a diferencovanými požadavky na výkon této profese podle organizační úrovně (hierarchie), druhu práce (koncepční, rutinní), základní odbornosti (profese, specializace), občanské spolehlivosti a bezúhonnosti a osobních předpokladů (týmová práce, zvládnutí stresových situací, práce s problémovými klienty apod.).“ (Rýznar, 2006, s. 156)

Z této charakteristiky podle Rýznara (2006) jasně vyplývá základní koncept kompetence úředníka veřejné správy.

Obrázek 2: Kompetence úředníků veřejné správy



Zdroj: Sborník z celostátní odborné konference Zdokonalování veřejné správy a samosprávy ČR

Obecné znaky neboli charakteristiky zaměstnance ve veřejné správě jsou společné pro různé správní činnosti.

Kompetence zaměstnance veřejné správy jsou formulovány v těchto úrovních:

- **kvalifikační kompetence** (znalost legislativních a právních norem vztahujících se přímo k výkonu činnosti v příslušném orgánu veřejné správy, znalost základů práva, pravidel a postupu správních činností),

- **osobnostní kompetence, schopnosti a dovednosti** (schopnost jednat s lidmi jako absolutně dominantní dispozice, svědomitost, kritičnost k výsledkům činnosti, sebekritičnost a odolnost vůči zátěži a stresu); důležitou charakteristikou je sociální přizpůsobivost, tvořivost a zdravá ctižádostivost,
- **speciální kompetence** (osobní projev zaměstnance, nároky na jeho personální chování, specifické dovednosti); nároky na personální chování obsahují několik nezbytně nutných požadavků – především dominantní jsou: pochopení pro druhé, sociální otevřenost, ovládnutí způsobů motivace, diferencovaný přístup k podřízeným, schopnost sebehodnocení, tolerance, schopnost iniciovat další vzdělávání pracovníků.

Za nezbytně nutné volní vlastnosti zaměstnanců veřejné správy jsou požadovány: rozhodnost jako prioritní vlastnost, cílevědomost, samostatnost, sebeovládání, sebekázeň.

Za nezbytně nutnou specifickou dovedností pracovníka veřejné správy je především spolehlivost charakterizovaná zejména jako dodržování termínů, samostatnost ve smyslu organizační a dispoziční schopnosti, dodržování pravidel etiky a etikety.

1.3 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání je činnost, která je zaměřená k nabývání vědomostí, informací, dovedností, návyků nebo odborných oprávnění. Na vzdělání však nelze pohlížet jen jako na prostředek, který nám pomůže získat odbornou způsobilost pro výběr budoucího povolání. V širším pojmu lze vzdělání chápat jako prostředek pro dosažení osobního růstu a rozvoj a začlenění do společnosti.

Slovo vzdělávání si v běžném životě často spojujeme se školou. To je výstižné jen z části. Dopustili bychom se velkého zjednodušení, pokud bychom tvrdili, že vzdělávání je to, co se odehrává ve škole. Vzdělávání se totiž odehrává i na mnoha dalších místech a také v průběhu všech etap života.

Vzdělávání není tedy jen přípravou na dospělost, je to nepřetržitý proces. Škola nám dá nástroje duševního růstu, ostatní závisí na přijetí a výkladu zkušeností.

Vzdělávání pomáhá člověku zvládnout všechny životní jevy a dospělí pocítují tuto potřebu mnohem více.

Schopnost učit se přetrvává i v dospělém věku a může být efektivně využita. Dospělý se chce učit, chce se zdokonalovat, protože cítí rozdíl mezi tím, čím si přeje být, a tím, čím v současnosti je. V mnoha směrech nepostačuje nárokům, které na něho klade jeho profese, zaměstnavatel, prostředí, rodina, veřejná činnost. Proměnlivost životních podmínek v dospělém věku, neustálá změna, která je charakteristická pro informační dobu, činí ze vzdělání nástroj umožňující člověku získat postup v zaměstnání, větší prestiž, výkonnost, vyjádřit svoji osobnost a řešit úspěšně problémy a konflikty.

Dospelostí nejsou výchova a vzdělávání ukončeny, protože člověk není připraven na vše, co jej v životě potká. Učíme se celý život.

„Vzdělávání dospělých je proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statusem dospělého a která zároveň ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. Institucionalizované učení není v tomto pojetí hlavní náplní životní činnosti účastníka vzdělávání dospělých. Vzdělávající se dospělý není redukován na žáka nebo studenta, jeho hlavní sociální role jsou ty, jež vyplňuje v práci, rodině a sociálním životě.“ (Beneš, 1999, s. 5)

Vzdělávání dospělých se týká tedy lidí, kteří již zpravidla dokončili počáteční vzdělání ve škole a přejali odpovědnost za svůj život.

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti a postoje.“ (Kociánová, 2010, s. 169)

Harrisonová (2005) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce, vzdělávání při výkonu práce,
- poznávací (kognitivní) vzdělávání – sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí,
- citové (emoční) vzdělávání – směřuje k formování postojů a pocitů,
- sebereflektující vzdělávání – umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

„Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností.“ (Kociánová, 2010, s. 169)

1.4 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V minulosti práce úředníka ve veřejné správě nevyžadovala mít speciální vzdělání nebo schopnosti, jelikož výkon této funkce byl značně ovlivněn ideologicky. Zaměstnání ve veřejné správě představovalo pomyslnou životní jistotu. Osobní ohodnocení či případný kariérní růst nesouvisel s dosahovaným pracovním výkonem, ale s ideologií. Bez potřebného tlaku na efektivnost výkonu práce tak došlo k odcizení úředníků od občanů.

V souvislosti s nutností a potřebou změn byla provedena reforma veřejné správy a byla zahájena její modernizace a profesionalizace.

Modernizace přinesla změnu v zaběhlých postupech úředníků, vyvolala tlak na zlepšení přístupu úředníků k občanovi a na kvalitu poskytovaných služeb.

Professionalizace zvýšila nároky na potřebnou odbornost úředníků a v této souvislosti začalo nabývat na významu právě vzdělávání úředníků.

Oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících). Tento zákon nabyl účinnosti 1. ledna 2003 a navazuje na ukončení činnosti okresních úřadů k 31. prosinci 2002.

Přijetí zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, urychlilo a podpořilo snahy o profesionalizaci veřejné správy. Hlavním cílem zákona bylo zajištění kvalitního, efektivního a nestranného výkonu veřejné správy.

Zákon vychází z následujících principů:

- kontinuita výkonu veřejné správy,
- nestrannost úředníků,
- vzdělávání úředníků jako předpoklad vysoké úrovně výkonu veřejné správy,
- otevřenost systému,

- meritní systém, v němž se postavení a nároky úředníků řídí výhradně jejich odbornou kvalifikací a pracovním výkonem,
- zvýšení úrovně řízení ve veřejné správě,
- rovnost úředníků,
- stabilita úředníků, včetně vedoucích úředníků.

Povinností úředníka veřejné správy je prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem.

„Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je nutným předpokladem pro jejich plnou profesionalizaci a její dosažení je opět nezbytnou podmínkou ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy územními samosprávnými celky, což je jedním ze tří hlavních účelů zákona.“ (Leštinská, 2006, s. 37)

Zákon rozeznává čtyři druhy vzdělávání úředníků ÚSC: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zvláštní odbornou způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je prvním stupněm v rámci profesního vzdělávání úředníka územních samospráv. Podle zákona vstupní vzdělávání zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií, základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení úředníka.

Vstupního vzdělávání se musí účastnit všichni nově přijatí úředníci a ukončit jej nejpozději do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, kromě těch, kteří získali vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených ve vyhlášce č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků (dále jen zákon o úřednících), anebo kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části podle § 34 zákona o úřednících. Povinnost účasti na vzdělávání se rovněž nevztahuje na úředníka, který

absolvoval zkoušku zvláštní odborné způsobilosti (§ 19 odst. 4 zákona o úřednících). Absolvování vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením, jež vydá vzdělávací instituce, která vstupní vzdělávání pořádala.

Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků. Je zaměřeno na výkon správních činností v příslušném územním samosprávném celku a vztahuje se na všechny úředníky. Provádí se formou kurzů a o účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu podle potřeb územních samosprávných celků a s přihlédnutím k plánu vzdělávání příslušného úředníka. Průběžné vzdělávání zahrnuje i jazykové kurzy. O účasti na kurzech průběžného vzdělávání vydává vzdělávací instituce, která kurz pořádala, osvědčení.

Dle zákona o úřednících je územní samosprávný celek povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace podle individuálního plánu vzdělávání.

Individuální plán vzdělávání (§ 17) obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.

„Plánování osobního rozvoje má za cíl zvýšit intenzitu učení a poskytnout lidem znalosti a určitý soubor přenositelných dovedností, které jim pomohou s vývojem jejich kariéry. Lze rozlišovat mezi vzdělávacími a rozvojovými aspekty plánů osobního rozvoje.“
(Armstrong, 2002, s. 517)

Podle Armstronga (2002) se plán osobního rozvoje zaměřuje na kroky, které si lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů. Zaměstnanci mají hlavní roli při realizaci plánu, ale potřebují povzbuzení a vedení.

Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost je legislativně upravena jak v zákoně o úřednících, tak prováděcí vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků (dále jen prováděcí vyhláška). Správní činnosti stanovené prováděcí vyhláškou jsou v rámci územního samosprávného celku zabezpečovány úředníky, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Tuto zvláštní způsobilost jsou povinni prokázat do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal úředník vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Prováděcí vyhláška taxativně stanovuje, při výkonu kterých správních činností je třeba prokázat odbornou způsobilost. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou z obecné a zvláštní části a prokazuje se osvědčením.

Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcí vyhláškou, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy začal úředník vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných 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 aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu.

Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Výjimečně řízení těchto úředníků může vykonávat i vedoucí úředník, který neukončil vzdělávání vedoucích úředníků, nejdéle však po dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, nebo nestanoví-li zákon o úřednících jinak (§ 43 odst. 10). Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úředník je tak povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka.

Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků jakožto předpoklad pro správný výkon manažerské funkce. Zvláštní část je orientovaná na přehled o správních činnostech stanovených ve vyhlášce, které vykonávají vedoucímu úředníkovi podřízení úředníci.

Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků podle tohoto zákona a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k tomuto územnímu samosprávnému celku po dobu 3 let. Pokud takový úředník rozváže s územním samosprávným celkem pracovní poměr dříve než po uplynutí 3 let od ukončení vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen uhradit územnímu samosprávnému celku náklady s tímto vzděláváním spojené. Splní-li úředník svou povinnost setrvat v pracovním poměru u územního samosprávného celku pouze zčásti, povinnost uhradit náklady se poměrně sníží. Ustanovení § 235 odst. 3 zákoníku práce platí přiměřeně i pro povinnost úředníka k úhradě nákladů podle tohoto odstavce. Ustanovení odstavců 1 až 3 se vztahují obdobně na vzdělávání vedoucích úřadů.

Lidské zdroje ve veřejné správě jsou nejdůležitějším prvkem řízení, protože uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje (materiální a finanční). Propojení a využívání těchto zdrojů v pracovním procesu plní úkoly státu. Aby tyto úkoly byly plněny co nejlépe, je prioritou v této oblasti zajistit vždy dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců na určených místech, kteří budou schopni poskytovat kvalitní služby v rámci určených kompetencí.

Při vzdělávání v organizaci jde o: „*plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a spokojit současné a budoucí potřeby organizace.*“ (Armstrong, 1999, s. 531).

Pro budoucnost územních samosprávných celků je však nutné, aby úředníci měli nejen nezbytné znalosti, dovednosti a postoje, ale především byli schopni zvládat nové nároky na výkon pracovních míst.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ PROFESNÍ KARIÉRY

Získání prvního zaměstnání je začátek profesní dráhy a stejně tak ukončené školní vzdělání není koncem vzdělávání, ale naopak počátkem další etapy celoživotního vzdělávání – tzv. dalšího profesního vzdělávání. Jedním z požadavků současnosti je tzv. profesní mobilita, tzn. schopnost měnit pracovní pozici, zaměstnání i celkovou kvalifikaci. A to vyžaduje se neustále vzdělávat. Nemusí se přitom vždy jednat jen o organizované kurzy, důležité je i sebevzdělávání každého jednotlivce, samostatná práce s odbornou literaturou a informacemi vůbec. Stále významnější úlohu má tzv. distanční vzdělávání, tj. vzdělávání “na dálku”, kdy má student k dispozici učební podklady, se svými školiteli komunikuje např. prostřednictvím elektronické pošty a studuje samostatně – stále větší úlohu tu plní internet. Vzdělávání v kursech organizovaných vzdělávacími institucemi však je, a určitě i nadále bude, hlavní formou dalšího profesního vzdělávání. Jen velmi zřídka si člověk po celou kariéru vystačí s tím, co se doposud naučil. Mění se dynamika i povaha práce na pracovišti a z toho vyplývá, že profesní požadavky a nároky se obecně zvyšují a vyžadují tak od zaměstnance různé druhy dovedností a flexibilitu.

Řízení profesní kariéry zaměstnanců je téma spadající do oblasti řízení lidských zdrojů. To klade velký důraz na vzdělávání, rozvoj schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců je v současné době považován za jednu z důležitých činností personální práce, nikoliv jen proto, že zaměstnance je potřeba neustále motivovat a dávat jim šanci k profesnímu růstu, ale především z toho důvodu, že právě lidské zdroje jsou klíčovým faktorem úspěšné organizace a tvorbě jejich hodnot.

Aby k rozvoji a budování kariéry zaměstnanců vůbec došlo, měla by organizace dbát na její provázanost se skutečnými potřebami společnosti a také na sladování pracovních úkolů a pracovních míst s kompetencemi jednotlivých zaměstnanců. Tyto postupy se pak následně stávají nástrojem pro řízení pracovního výkonu, kde význačné místo zaujímá proces řízení kariéry jednotlivých zaměstnanců.

Rozvoj pracovní kariéry zaměstnanců v organizaci závisí na různých formách péče o pracovníky, jejichž cílem je zhodnocení vyjádřené jejich profesní kariérou. Toto úsilí podle Růžičky (1993) zahrnuje několik oblastí personální práce, jimiž jsou:

- pracovní a sociální adaptace – usnadňuje pracovníkům přijetí své pozice na pracovišti,
- odborná příprava – vyjadřuje zhodnocení profesionálních kvalit pracovníka, souvisí s jeho dalšími perspektivami a upevňuje vztah k organizaci,
- hodnocení práce a odměňování – vyjadřuje průběžnou zpětnou vazbu a vyjadřuje možnost dalšího rozvoje,
- modelové dráhy profesní kariéry – vyjadřuje možnosti profesionálního rozvoje pracovníků v závislosti na jejich vzdělání a na pracovní zařazení,
- sociální mobilita v organizaci – umožňuje sledovat dlouhodobou představu pracovního uplatnění v organizaci.

„Kariéra je složka životní dráhy, která je vázaná na pracovní zařazení.“ (Kociánová, 2010, s. 174)

Kariérou se podle Kociánové (2010) nejčastěji rozumí pracovní (funkční) postup či celkový profesní průběh života člověka (profesní dráha člověka).

V pojetí autora D. E. Supera je kariéra sled zaměstnání, prací a pozic, které člověk zastává v průběhu pracovního života. Super doporučuje vnímat pracovní kariéru jako součást životní dráhy člověka s přesahem do etapy před profesionální i post profesionální. Kariéra se vyvíjí, promítá a oceňuje na pozadí struktury dané organizace, v rámci a v možnostech dané profese, nebo jako odraz společensko-ekonomického postavení.

Rozvoj profesní kariéry představuje z pohledu jednotlivce plánování kariéry na základě jeho individuálních zájmů, hodnot, potřeb, schopností a znalostí.

Pohled na úrovni organizace pak představuje plánování kariéry profese nebo profesí ve spojení s konkrétní organizací. V této souvislosti se hovoří o tzv. **kariérových kotvách**.

Kariérová kotva má tři komponenty:

- vlastní obraz talentu a schopností,
- vlastní obraz motivů a potřeb,
- vlastní obraz postojů a hodnot.

Kariéra úzce souvisí s potenciálem člověka, s jeho vlohami, znalostmi a dovednostmi, vlastnostmi, postoji, motivy a přístupem k vykonávaným činnostem – také záleží na tom, zda se pracovník vyznačuje rychlým rozhodováním, odvahou, schopností spolupráce.

Nedílnou součástí úspěšné profesní kariéry je **plánování profesní kariéry**.

„Plán kariéry (plán osobního rozvoje) představuje sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, jež zahrnuje neformální i formální vzdělávání, osvojování si takových znalostí a zkušeností, které posléze umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější, prestižní i lépe placenou práci.“ (Koubek, 2005, s. 111)

Profesní kariéra samozřejmě nezávisí pouze na vzdělávání, i když to je klíčové. Mají na ni vliv i další faktory, především pracovní výkonnost, pracovní spolehlivost a pracovní úspěchy, dále pak postojové faktory jako loajálnost k firmě, pozitivní vztah k prováděné práci i k hledání cest z problémů, neomezování se jen na svou práci, ochota k týmové práci apod. Nesmírně důležité jsou i některé tzv. klíčové dovednosti – především schopnost jednat s lidmi, schopnost citlivě reagovat na vzniklé mezilidské situace, schopnost řešit problémové situace, samostatnost, schopnost vyhledávat, posuzovat a využívat informace, jazykové dovednosti.

3 MOTIVACE DOSPĚLÝCH KE VZDĚLÁVÁNÍ, OCHOTA A ZÁJEM DOSPĚLÝCH SE UČIT

Motivace

*„Souhrnným termínem motivace rozumíme v psychologii hybné momenty v činnostech, prožívání, chování a osobnosti. Tedy vše to, co člověka pobízí, někam směřuje, ale také to, co mu brání něco vykonat, nějak se chovat. Samotný termín motivace vychází z latinského termínu *novel – hýbám se*.“ (Farková, 2008, s. 83)*

„Motivace člověka představuje soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle. Je tedy dynamickou složkou osobnosti, v níž se projevuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit člověka.“ (Štikar, 2003, s. 299)

Z hlediska efektivity vzdělávání dospělých se mnohdy považuje za rozhodující faktor úspěšného vzdělávání síla a zaměření motivů účastníka, tedy pohnutek jeho jednání a prožívání.

Motivace nebo účelovost je dle seznamu, který sestavil Reay (1994), klíčovým faktorem v psychologii učení dospělých. Lidé se nejlépe učí, jestliže vidí výsledek učení, kterým jim stojí za to. Zároveň motivaci k učení budou mít větší, jestliže učení bude probíhat z jejich osobního zájmu a jejich volby.

Ve vzdělávání dospělých můžeme rozlišit dva základní motivační faktory, které ovlivňují výkon jedince, a to vnitřní, které jsou ovlivněny zejména potřebami, a vnější, které jsou ovlivněny tzv. incentivy.

Vnitřní motivace neboli hodnotná je závislá na tom, zda vzdělávací činnost a její výsledky jsou pro studujícího smysluplné a potřebné. Velmi motivující je, když se studující může podílet na výběru cílů, metod i hodnocení výsledků. Především u dospělých je důležitá souvislost vzdělávání s praxí a vlivem životní zkušenosti. Nejsilnější vnitřní motivaci ke vzdělávání v dospělosti mají lidé ambiciózní (často mladší), kteří chtějí uspět ve svém profesním životě, a lidé s přirozeným zájmem o okolí a společnost.

Vnější motivace – méně hodnotná je spojena se získáním určité prestiže a odměny za výsledek činnosti.

Toto rozlišení motivace se podle Beneše (2008) právě ve vzdělávání dospělých neosvědčilo. Je to rozlišení, které dodnes nacházíme v literatuře pedagogiky a andragogiky a je převzato ze Skinnerova behaviorizmu.

Tabulka 1: Příklad motivačních faktorů vzdělávání

| Motivační faktory vzdělávání |
|--|
| Zlepšení postavení v týmu, ve skupině |
| Udržení pracovního místa (funkce) |
| Pracovní postup, získání pracovního místa |
| Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace |
| Získání kvalifikace (titulu) |
| Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce |
| Zvýšení flexibility a připravenosti na změny |
| Vyšší platové ohodnocení |
| Získání sociálních výhod |
| Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech |

Zdroj: Psychologie ve světě práce

„Motivy k učení se začínají vyvíjet již v rané socializaci a jsou výsledkem učení a zkušeností s učením. Motivy mají také vždy sociální zázemí, motivace lidí z různých sociálních vrstev není stejná. Rozhodující je, že učení se dospělých probíhá ne hlavně za účelem uspokojení poznávacích zájmů, ale v důsledku potřeby řešit konkrétní problémy.“ (Beneš, 2008, s. 83)

Dle rozsáhlých výzkumů, které byly provedeny v různých zemích světa a v rozdílných kulturních prostředích, se dá relativně přesně určit **struktura (typologie) motivů** účasti na dalším vzdělávání:

- sociální kontakt,
- sociální podněty,
- profesní důvody,
- participace na politickém, hlavně komunálním životě,
- vnější očekávání,

- kognitivní zájmy.

Motivace dospělých ke vzdělávání je rozdílná podle věku, podle socioekonomického statusu, dosaženého vzdělání, podle pohlaví a životních okolností (počet dětí, rodinný stav, město či vesnice).

Základními motivačními zdroji jsou tedy potřeby, vůle, zájmy, postoje a hodnoty.

Potřeby

„Podmínky udržování fyzického a duševního zdraví (Maslow).“ (Farková, 2008, s. 86)

S vyšším věkem a sociálním statusem dochází k orientaci na uspokojování vyšších potřeb (podle Maslowova) na základě hodnotové orientace. Jde zejména dle Bartáka (2011, s. 65), o následující vyšší potřeby:

- potřebu sounáležitosti (společenského uplatnění),
- potřebu uznání (úcta, prestiž, uspokojení z úspěchu),
- potřebu osobního rozvoje (uspokojení z vykonané práce, seberealizace).

„Vzdělávací potřeba je pak hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro další existenci, zachování psychických i fyzických nebo společenských funkcí.“ (Palán, 1997, s. 128).

Vzdělávací potřebu je podle Palána (1997) možné také charakterizovat jako interval mezi aktuální a žádoucí, předem definovanou, úrovní výkonu (znalostí/dovedností).

Jiní autoři zase ve vzdělávacích potřebách vidí potenciál k rozvoji znalostí, dovedností, návyků či způsobů chování (Rogers in Šedřová, Novotný, 2006). Vzdělávací potřebu je tedy možno chápat jako negativně působící disbalanci zapříčiněnou pocíťovaným deficitem či potenciálem vztahujícím se ke společenským, občanským i profesním rolím.

Potřeba vzdělávání je nesoulad mezi schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Je to rozdíl mezi tím „co je“ a tím „co by mělo být“. Je to mezera v pracovním výkonu zaměstnance, kterou dokážeme odstranit školením. Prášilová podotýká, že vzdělávání není všelék. Někdy narazíme na nedostatek, který ani sebelepší školení

neodstraní, protože příčina je jinde (např. kvalita pracovního prostředí, organizace práce, hygienické podmínky apod.).

Identifikací potřeb se stanoví potřebné dovednosti a aktivně se řídí vzdělávání pracovníků z hlediska jejich budoucích dlouhodobých potřeb obsažených v explicitní strategii organizace. Efektivnost vzdělávání spočívá nejen v rozpoznání potřeb vzdělávání u jednotlivců a skupin, ale také, v jakém souladu jsou jejich potřeby s celkovými cíli organizace. Pro identifikaci potřeb vzdělávání je důležité hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, z něhož následně vyplývá potřeba vzdělávání. Na základě identifikace potřeb jednotlivé organizace zpracovávají konkrétní plány, vzdělávací projekty a skupinové, popřípadě individuální programy. Při identifikaci potřeby vzdělávání organizace analyzují údaje týkající se úřadu jako celku, údaje o jednotlivých pracovních činnostech a pracovních místech a údaje o jednotlivých pracovnících. RENTEL. *E Studium*. [online]. [cit. 2016-01-13]. Dostupné z:

http://www.rentel.cz/lms/kurzStudijniMaterialy/tMUKLH7X/PERS?uniqueid=1455869077535_1&zobrazit-posledni-obsah=1

Které potřeby vzdělávání je třeba uspokojit a jakým způsobem, stanovuje podle Armstronga (2002) plán vzdělávání. Měl by mít tuto strukturu:

- potřeby rozvoje,
- očekávané výsledky (cíle učení či vzdělávání),
- aktivity rozvoje mající tyto potřeby uspokojit,
- odpovědnost za rozvoj – co bude dělat jedinec a jakou podporu bude mít od svého manažera, personálního útvaru a ostatních lidí,
- časový rozvrh – kdy se očekává, že aktivity rozvoje začnou, a kdy skončí,
- výsledek – k jakým aktivitám rozvoje došlo a jak efektivní byly.

Motiv je něco, co nás uvádí do pohybu, co ovlivňuje naše chování. Ale o tom, jestli budeme motiv skutečně následovat, rozhoduje **naše vůle**. Odhodlání něco s nenaplněnou potřebou udělat. (Adair 2004)

Vůle

„*Vůle je soubor psychických procesů a vlastností, které řídí chování a dosahování cílů.*“ (Farková, 2008, s. 90)

Bedrnová (2004) ve své knize uvádí, že vůle je nejčastěji chápána jako dispozice k autoregulaci, jejímž základem jsou všechny strukturní elementy osobnosti. Podílí se na ní jak schopnosti, zvláště intelektové, tak motivační, temperamentové i charakterové vlastnosti, včetně jejich integrační instance charakterizované jako Já. Z dílčích volných vlastností se uplatňuje zvláště rozhodnost, rozvážnost, zásadovost, vytrvalost a spolehlivost.

Zájmy

„Tímto termínem jsou označovány trvalejší kladné vztahy člověka k určité oblasti předmětů nebo činností.“ (Farková, 2008, s. 112)

Podle Plamínka (2010) mají zájmy své příčiny – často se jedná o mnohvrstevnou stavbu hierarchicky uspořádaných příčin, kde nejnižší je nějaký diktát daný osobností člověka, nebo nějaký projev jeho hluboce vžitého hodnotového systému.

Hodnoty

„Hodnotou rozumíme zobecnění snahových tendencí člověka a přitažlivost zamýšleného cíle (proč cosi konkrétního chceme, co nás nejvíce zajímá).“ (Farková, 2008, s. 113)

Postoje

„Postoje jsou stabilní systémy pozitivního nebo negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání týkajících se sociálních cílů.“ (Farková, 2008, s. 114)

Motivace se v činnosti jedince projevuje jako vnitřní síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k dosažení určitého cíle, s čím úzce souvisí i vzdělávací triáda **umět, chtít a moci**.

Jedinci, kteří mohou, chtějí a umějí, bývají většinou lidé s vysokou mírou úrovně vzdělání a zpravidla si sami aktivně doplňují či prohlubují kvalifikaci.

Jedinci, kteří nemohou, neumějí a chtějí, jsou lidé s poměrně vysokou motivací, která plyne především z pocíťování určitého nedostatku znalostí či dovedností. Jedinci, kteří nemohou a nechtějí, jsou lidé, kteří mají sice určité znalosti a dovednosti, nicméně jim chybí motivace a dovednost učit se.

Problematika motivace se odráží i v Průvodci dalšího vzdělávání (2010, s. 5), ve kterém se uvádí, že *„výrazně vyšší měrou se tedy dále vzdělávají ti, kteří již kvalitní*

formální vzdělání získali a většinou i zastávají dobré sociální postavení, naopak ti, jejichž formální vzdělání není na příliš dobré úrovni a kteří by tedy pravděpodobně mohli dalším vzděláváním získat nejvíce, se dalšímu vzdělávání a učení věnují jen ve velmi omezené míře.“

Na společenské úrovni se jedná především o postoje společnosti a uznávané hodnoty, jaký význam společnost přikládá vzdělávání a hodnotě vzdělání, jak jsou vzdělání lidé oceňováni společností, jak oceňuje vzdělavatele, jaká je legislativa v oblasti vzdělávání, kolik prostředků vynakládá na vzdělávání, atd.

Na organizační úrovni se jedná zejména o celkové záměry a strategii organizace, jaké místo v nich zaujímá vzdělávání, zda je součástí organizační kultury, jak je vzdělávání oceňováno a hodnoceno, jaké podmínky jsou vytvářeny pro vzdělávání.

Na úrovni jednotlivce se jedná především o pozitivní zkušenosti se vzděláváním, protože právě příjemné zkušenosti se vzděláváním jsou klíčovou motivací dále se vzdělávat a jsou taky základem pro úspěšnost celoživotního vzdělávání.

J. Kalous a A. Veselý (2006, s. 30) dodávají – kdo si chce udržet či zvýšit svou životní úroveň, ten se musí celoživotně vzdělávat, aby stihl reflektovat rychlé změny, kterými svět prochází. Možnost individuálního úspěchu či naopak propadu se tak postupně stále více stává závislá na míře osobního úsilí každého jedince. Problém je v tom, že naše populace není k celoživotnímu učení příliš motivována.

Právě na dobré motivaci jedince závisí ochota se samostatně zapojit do dalšího vzdělávání a vzdělávání tak nepovažovat za povinnost. Demotivovanost dospělých je nejčastějším důvodem, proč je vzdělávání jen plněním určitých nařízení. Hlavním důvodem vzdělávání dospělých se tak stává výkon profese a tím vzdělávání ztrácí svoji dobrovolnost.

Přes důležitost, kterou vzdělávání v dospělosti většina lidí přisuzuje, se jich systematicky vzdělává pouze minimum. Většina svou aktivitu odkazuje do oblasti neformálního a zájmového vzdělání (četba více či méně odborných knih, tisku, sledování zpráv, hledání informací na internetu, samostudium atd.). Za hlavní bariéry systematického vzdělávání v dospělosti považují finanční náročnost (zejména

nezaměstnaní a matky na mateřské dovolené), časovou náročnost (tvrzení většiny lidí, prioritou v dospělosti je především práce, rodina a odpočinek), ale i nedostatek motivace (obecný problém u mnoha lidí, někteří jej nazývají otevřeně jako „lenost“). AIVD. *E Studium*. [online]. [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/>

Dalšími bariérami jsou např. *úsporná opatření a nařízení společnosti*, malá *podpora vedení*, jemuž stačí úroveň znalostí a dovedností, pro samotného zaměstnance nedostačující, dále pak *chybějící systém rozvoje a vzdělávání*, nebo i špatná kvalita a úroveň vzdělávacích akcí.

Obecně jsou vzdělávání a rozvoj komplexními nástroji motivace, mohou totiž ve svém důsledku představovat finanční i nefinanční benefit. Ze vzdělávání a rozvoje může zaměstnanec vytěžit mnohem více než z kteréhokoliv jiného benefitu. Objevujeme zde tedy zacyklení, na jedné straně se zabýváme motivací ke vzdělávání dospělých (jak podněcovat vzdělávací a rozvojové potřeby dospělých, jak zvyšovat jejich účast na vzdělávání), a na druhé straně samo vzdělávání a rozvoj představuje nástroj k motivaci dospělého člověka.

4 PSYCHOLOGICKÁ SPECIFIKA DOSPĚLÉHO ÚČASTNÍKA VZDĚLÁVÁNÍ (SE ZAMĚŘENÍM PODLE VĚKU)

4.1 DOSPĚLÝ ČLOVĚK – ÚČASTNÍK VZDĚLÁVÁNÍ

Filosofie, sociologie, psychologie, lékařství, právní obory, pedagogika a andragogika dělí lidstvo na děti a dospělé. Vymezení hranic dospělosti je obtížné. Dolní hranice je vymezena biologicky, ale psychosociálně tuto hranici nelze přesně zaznamenat. Období sociální nezralosti se prodlužuje, vidíme ji jako sociální závislost na rodičích a dospělých. Rozsah dospělosti bývá většinou uváděn v rozmezí od 18 – 23 do 65 – 70 let. Můžeme vyjmenovat některá **kritéria** tohoto období: sociální udělení práva dospělých např. právo volit, přijetí odpovědnosti např. rodičovství, dosažení vzájemnosti v uspokojujícím sexuálním vztahu apod. Jako nejpodstatnější **znaky** dospělosti lze jmenovat dosaženou identitu, samostatnost, schopnost rozhodovat sám o sobě, odpovědnost ve vztahu k druhým i k sobě, schopnost plánovat vlastní život.

Dospělost nejde úplně přesně vymežit, různé vědní disciplíny to vnímají odlišně a z různých hledisek, např.:

- biologicky je dospělý někdo, kdo dosáhl fyzické zralosti,
- z právního hlediska znamená dospělost získání práv a povinností (plnoletost, aktivní a pasivní volební právo, právní zodpovědnost),
- sociologie definuje dospělého jako člověka, který převzal nové sociální role,
- psychologie vyzdvihuje stabilizaci forem chování, myšlení a prožívání,
- pedagogika vidí dospělého jako vychovatele.

Za dospělého člověka budeme v souvislosti se vzděláváním dospělých považovat jedince, který dosáhl biologické, psychické ale zejména sociálně-ekonomické zralosti. To znamená, že půjde o člověka, který je schopen rodičovství, je odpoután od citové závislosti na rodičích, je schopen přijímat odpovědnost za výkon rolí jako například

otec, manžel, pracovník, kolega apod., člověk, který je schopen identifikovat a uspokojovat své individuální sociální potřeby.

Dosažení dospělosti neznámá, že je duševní vývoj ukončen. Na vlastním duševním vývoji se jedinec v dospělosti může aktivně podílet. Dospělý je dostatečně přizpůsobivý, aby mohl existovat v okolním světě. Psychický vývoj dospělého je ovlivňován vzděláním, dalším učením, druhem práce, kterou vykonává, životním stylem apod. Proto mohou být mezi jednotlivci tak velké rozdíly v duševním vývoji. Během života se neustále mění psychické funkce, vnímáme jejich pravidelný vzestup i pokles, stejně tak i jejich tempo.

Co se týká členění vývojových etap dospělosti, můžeme říci, že čím blíže se dostaneme k vyšší věkové hranici, tím je těžší toto členění. Jednotlivci stejného stáří jsou velmi odlišní svým vzhledem i výkonem. Velmi záleží na tom, jak každý člověk své stárnutí prožívá a jak v tomto období žije. Kromě věku rozlišujeme věk biologický, psychický a sociální.

Smékal (2009) dělí životní cyklus dospělosti takto:

- raná/mladá dospělost od 22 do 34 let,
- střední dospělost od 35 do 50 let,
- pozdní/starší dospělost od 50 do 65 let.

Rozdělení vývojového období není doposud jednotné a všeobecně přijímané. V publikaci *Základy užití psychologie* od Rudolfa Kohoutka (2002, s. 101) jsou rozdělení dospělosti od různých autorů následující:

Karel Slavoj Amerling rozdělil lidský život na věk mládí (jaro – do 21 let) věk mužský (ženský), tj. léto od 21 do 42 let, věk rodičovský (podzim – od 42 do 63 let) a věk kmetský (zima – od 63 do 84 let).

Cicero rozlišuje v lidském životě čtyři základní období: dětství – slabostí, mládí divokostí, dospělost – vážností, stáří – zralostí.

Charlotta Bühlerová aplikuje na vývojová studia sociální hledisko a rozlišuje etapy profesní a životní kariéry:

- období bez zaměření (do 15 let),
- období nespecifické expanze (přípravný věk) – člověk se snaží začlenit mezi dospělé, nemá však ještě vymezenou roli (15 – 25 let),
- období specifické a dělné zralosti (od 25 – 45 let),
- období rozmachu a úspěchu (od 45 – 60 let),
- období teoretického poměru k životu (po 60. roce).

Dělení dospělosti podle Kohoutka začíná již od 15 do 20 let vývoje člověka.

Období mládí – dochází k výběru povolání a k získání prvních zkušeností v pracovním procesu. Rozvoj abstraktního myšlení je podporován především soustavným vzděláváním a sebevzděláváním. Z charakterových vlastností má vysloveně pozitivní ráz vývoj vůle. Člověk si v tomto období vytváří určitou soustavu hodnot.

Období první dospělosti – začíná 20. rokem a trvá přibližně do 30 let. Dospělí lidé v tomto vývojovém období jako účastníci vzdělávání vykazují ještě dobře zažitou výukovou situaci a mají dobré předpoklady pro studium. Hlavním důvodem je odstup od posledního vzdělávání, který je relativně malý a proto tito dospělí nemají většinou problém se zapojovat do nejrůznějších zaměstnání, aktivně pracovat a reagovat, dělat si poznámky.

Dobře snášejí i zkuškové situace a akceptují dominantní postavení lektora. Nevýhodou proti starším účastníkům bývá menší životní i odborná zkušenost a někdy i menší samostatnost v uvažování a jednání. Lidé tohoto věku vítají větší rozmanitost výukových metod a organizačních forem.

Období zralé dospělosti začíná po 30. roce a trvá do 45 let. Je charakterizováno stabilitou duševního rozvoje. Dospělí mají již zpravidla jasně vytyčené cíle, ale současně i určitý vyhraněný sklon k prakticismu. Zájem o učení a další vzdělávání bývá u nich často úzce spjata s jejich funkčním a pracovním postavením. Kolem 40. roku života dochází k tzv. kariérovému plató (dovršení vývoje v dané profesi). Lidé, kteří dosáhli kariérového plató, často hledají nové zaměstnání, mění profesi, aby se pracovní či osobnostně obohatili.

Pro tuto věkovou kategorii bývá charakteristický celkový přehled a životní zkušenost. Dochází k postupnému ztracení výukových návyků a musí se naučit učit se. Lidé mohou být ostýchaví a méně aktivní při zapojování do herních a inscenačních činností. Dominantnější z nich obvykle hůře akceptují roli lektora. Většina však dokáže úspěšně pracovat samostatně i na složitějších úkolech a lze jim také zadávat samostudium. Nevýhodou jsou problémy při osvojování si teorie, a to zejména z již zmiňovaného důvodu – sklonu k prakticismu.

Období středního věku trvá od 45 do 60 let. Představuje stabilitu v názorech a postojích, nicméně někdy až strnulost. Tito dospělí jsou charakterističtí bohatými životními i pracovními zkušenostmi a často mají i vědomí potřeby hlubšího vzdělávání. Ke konci tohoto období je třeba uvážit další pracovní, odbornou či vědeckou kariéru. Při řešení nečekaných problémů a úkolů je třeba v tomto věkovém období počítat s většími časovými i energetickými nároky a výdaji, než tomu bylo doposud.

Dospělí v tomto období zpravidla studují individuálně a vyznačují se hlubšími zájmy o kulturu, filozofii, vědecké poznatky apod.

Co se týká učení a přijímání nových poznatků, jde již o proces zdlouhavější a pracnější. Padesátiletý člověk potřebuje v průměru o 10 až 15 % více času než dvacetiletý.

„V duševních funkcích je nejnápadnější změna v oblasti paměti. Trpí fáze vybavování z paměti a zhoršuje se bezděčné zapamatování. Jestliže se chce někdo naučit z paměti třeba báseň, trvá to déle, protože se zhorší všípivost. Ale schopnost zachovat jednou vytvořenou paměťovou stopu zůstává ještě poměrně dobrá.“ (Farková, 2008, s. 298)

Úspěšnost učení po padesátce klesá, nicméně vliv věku se objevuje spíše u osvojování manuálních dovedností než vědomostí a intelektuálních dovedností. Významnou hodnotou účastníků tohoto věku je emoční vyrovnanost a zkušenosti umožňující srovnávání. Lze je s úspěchem požádat o spolupráci při výměně zkušeností, odvolat se na jejich názory a využít jejich podporu při vzdělávání nejmladších účastníků. Často se ale může vzdělavatel setkat s nejistotou, se kterou tito lidé vstupují do vzdělávání. Lze to však kompenzovat povzbuzováním, oceněním jejich příspěvků a aktivit, nicméně bez nucení do různých her, scének, pohybových aktivit. Uvítají spíše pasivnější činnosti. K upevnění učiva potřebují delší čas a více opakování. Vhodné je zvolit pro ně různé

metody pro osvojování vědomostí, protože jejich schopnost pro dlouhodobé soustředění klesá a unavitelnost roste.

4.2 SPECIFIKA DOSPĚLÉHO ÚČASTNÍKA VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání dospělých je závislé na:

- individuálních vlastnostech a schopnostech,
- fyzickém a duševním zdraví,
- na úrovni motivace ke studiu,
- na zájmech a potřebách,
- na společensky působících činitelích (rodina, zaměstnání, kolegové atd.).

Dospělý účastník vzdělávání má vyšší schopnost soustředit **pozornost**. Pokud je správně motivován, sleduje i dlouhý výklad nebo studuje obsáhlý text.

„Pozornost je stav zvýšené pohotovosti a zaměřenosti vědomí na určitý výběr jevů.“
(Farková, 2008, s. 76)

Pozornost patří mezi psychické stavy a zároveň k těm důležitým komponentám, které ovlivňují činnost člověka v jejím průběhu i v jejích výsledcích.

Kohoutek (2002) rozděluje pozornost na bezděčnou (neúmyslnou) nebo záměrnou (mající cílevědomý, výběrový charakter).

Zaměřenost vědomí je způsobena vnitřními faktory (např. zájmy, potřebami, ideály) i faktory vnějšími (zejména silou působícího podnětu).

Základními vlastnostmi pozornosti jsou: koncentrace (soustředění), kapacita (rozsah), tenacita (schopnost zaobírat se po dlouhou dobu jedním předmětem), selektivita (schopnost vybírat si ze shluků jevů), distribuce (schopnost pozorovat několik jevů současně), oscilace (střídavé oslabování a opětovné ožívání pozornosti), stabilita (opak oscilace).

Zároveň dospělý člověk má ve vzdělávání větší schopnost **vnímání**. Vnímání je u dospělého dokonalejší z důvodů propojení teorie s praxí.

„Vnímání je základní poznávací proces, který vzniká bezprostředním působením vnějšího nebo vnitřního podnětu, má charakter přímého smyslového poznání.“
(Farková, 2008, s. 56)

Člověk nikdy není schopen vnímat současně všechny podněty, jež na něho působí. Proces vnímání nového učiva dospělým člověkem má řadu specifických znaků. Dospělý člověk srovnává učivo se svými dosavadními životními, profesními, pracovními zkušenostmi. To znamená, že vnímá učivo v kontextu své profese, se kterou výuka může být spojena. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje i efekt využití získaných vědomostí a osvojených dovedností. Dospělý člověk přijímá učební látku jen do míry, v jaké ji pokládá za prostředek při řešení úkolů své profesní praxe. Provádí vždy jejich výběr.

Paměť dospělého člověka ztrácí mechanickou vlastnost zapamatování si. Dostatečnou protiváhou je však schopnost zapamatovat si pomocí souvislostí, logické paměti a pochopení podstaty věci. Mechanické zapamatování není tak účinné jako logické a vyžaduje neustálé memorování. Logické je trvalejší, rychlejší a nevyžaduje časté opakování.

J. Barták (2003) ve své příručce pro lektory uvádí následující specifika:

- u dospělých existují zvláštnosti v průběhu paměti (od 26 let začíná postupně převládat krátkodobá paměť nad pamětí dlouhodobou),
- postupné snižování rozvoje paměťových schopností (dochází k němu od 36 – 40 let, samozřejmě s velkými individuálními rozdíly v souvislosti s "trénovaností" každého z nás).

„Paměť je schopnost organismu uchovat minulé informace.“ (Kohout, 2002, s. 20)

Na jiné úrovni je u dospělého také způsob **myšlení**. Jeho přesnost a funkčnost bývá snížena stereotypy. U dospělých dominuje zvýšený význam **samostatného myšlení**. Mezi dospělými nalezneme významné **rozdíly v pružnosti myšlení** (od statického, rigidního, stereotypního, rutinního k myšlení tvořivému, flexibilnímu, dynamickému – vždy v závislosti na celkové úrovni vzdělanosti a intelektu).

„Myšlení – jedná se o nejvyšší poznávací proces, který má povahu zprostředkovaného a zobecněného poznání skutečnosti.“ (Farková, 2008, s. 65)

U dospělých nalezneme narůstající **důraz na praktické a logické myšlení** (rozvoj od 25 let věku a kulminace kolem 35 – 40 let věku). Dospělí se vyznačují praktickým až pragmatickým přístupem ke vzdělávání, hledají vždy účel, cíl, smysl i materiální efekt vzdělávání.

5 ČINNOST ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A PERSONÁLNÍHO ROZVOJE NA KÚSK

Odbor řízení lidských zdrojů Krajského úřadu Středočeského kraje je řízen přímo ředitelem úřadu. Řízení lidských zdrojů na úřadu je systém vzájemně spjatých činností, který se řídí zejména zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změnou některých zákonů a směrnicí č. 101 o personální práci – či dalšími předpisy např. – nařízení vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady, zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, vyhláška 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání, vyhláška 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti, zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Odbor řízení lidských zdrojů KÚSK vykonává výhradně samostatnou působnost v oblasti personální, mzdové, péče o zaměstnance, jejich vzdělání a rozvoj. Odbor řízení lidských zdrojů, který řídí vedoucí odboru, se člení se na dvě oddělení: oddělení personální a mzdové a oddělení vzdělávání a personálního rozvoje (OLZVR). Na personální činnosti je třeba nahlížet komplexně, neboť vzájemně na sebe navazují. O míře důležitosti jednotlivých personálních činností se může vést diskuse.

5.1 ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A PERSONÁLNÍHO ROZVOJE

OLZVR zajišťuje na KÚSK šest oblastí personální práce: výběr zaměstnanců, mentoring, rovné zacházení a zamezení diskriminace, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a metodickou a konzultační činnost. V tomto oddělení pracují čtyři zaměstnankyně (vedoucí oddělení, referent vzdělávání a administrativy, specialista vzdělávání a hodnocení zaměstnanců a personalistka, která má na starosti výběrová řízení, mentoring a problematiku rovných příležitostí).

Jednotlivé oblasti práce OLZVR

V oblasti výběru zaměstnanců:

- organizuje a metodicky usměrňuje výběr nových zaměstnanců,
- zabezpečuje agendu výběrových řízení v plném rozsahu podle zákona o úřednících,
- zabezpečuje uplatňování zásad rovné příležitosti,
- provádí poradenské a konzultační služby uchazečům o zaměstnání,
- spolupracuje s úřadem práce při zajišťování povinností zaměstnavatele vyplývajících ze zákonů.

V oblasti mentoringu:

- organizuje a řídí celý proces mentoringu,
- zabezpečuje agendu mentoringu,
- zajišťuje proces získávání mentorů, jejich vzdělávání a kontrolu.

V oblasti rovného zacházení a zamezení diskriminace:

- zabezpečuje agendu zajištění rovného zacházení a zamezení diskriminace,
- provádí poradenské a konzultační služby v oblasti rovného zacházení,
- spolupracuje s antidiskriminační komisí,
- vede veškerou dokumentaci vztahující se k řešení stížností a podnětů

zaměstnanců.

V oblasti hodnocení zaměstnanců:

- zpracovává a aktualizuje vnitřní předpisy pro oblast hodnocení a rozvoje zaměstnanců a metodické postupy pro tuto oblast, včetně jejich výkladu a metodické pomoci účastníkům tohoto procesu,
- odpovídá za organizaci a technické zajištění celého procesu hodnocení zaměstnanců a navrhuje a zpracovává analýzy a přehledy údajů z tohoto procesu.

V oblasti vzdělávání a rozvoje:

- zpracovává analytické a koncepční materiály v oblasti vzdělávání zaměstnanců,
- komplexně organizuje a zajišťuje úkoly v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace,
- rozpracovává systém vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny a zveřejňuje nabídku vzdělávacích akcí pro zaměstnance a členy samosprávy,
- koordinuje tvorbu a aktualizaci individuálních plánů vzdělávání pro příslušná období a zajišťuje metodickou a konzultační činnost při jejich zpracování,
- odpovídá za vedení, resp. vykazování údajů za oblast vzdělávání, zejména údajů o účasti na vzdělávacích programech a o potřebách a požadavcích zaměstnavatele na zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců,
- působí jako akreditovaná vzdělávací instituce pro oblast vstupního vzdělávání, organizuje vstupní vzdělávání zaměstnanců a podílí se na lektorské činnosti v této oblasti,
- zpracovává podklady pro uznání rovnocennosti vzdělání při vstupním vzdělávání, obecné a zvláštní části zkoušek zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků ve smyslu zákona o úřednících a vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků,
- zodpovídá za vedení dokumentace týkající se individuálních plánů vzdělávání, vstupního vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a zkoušek zvláštní odborné způsobilosti, průběžného vzdělávání a dalšího vzdělávání vyplývajícího

z právních předpisů,

- zajišťuje ověřování odborných způsobilostí,
- kontroluje termíny splnění zákonem předepsaného vzdělávání,
- provádí kontrolu dodržování požadovaného vzdělání na jednotlivých pracovních místech,
- navrhuje rozpočet prostředků na vzdělávání a kontroluje stav jeho čerpání,
- podílí se na vytváření účinného systému vnitřní kontroly a na hodnocení účinnosti vzdělávacích programů,
- podává návrhy na zkvalitnění systému vzdělávání,
- provádí výběr vzdělávacích institucí, které realizují vybrané vzdělávací programy,
- informuje o možnostech využití e-learningových vzdělávacích programů,
- zajišťuje vybavenost krajského úřadu odbornou literaturou a tiskovinami,
- poskytuje informace o vzdělávacích možnostech a perspektivách profesního vývoje,
- spolupracuje se vzdělávacími institucemi při přípravě, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích programů.

V oblasti metodické a konzultační činnosti:

- provádí výběr lektorů z řad zaměstnanců a poskytuje jim metodickou pomoc,
- poskytuje obcím konzultační činnost v oblasti vzdělávání úředníků,
- zajišťuje konzultační činnost při provádění hodnocení zaměstnanců ve zkušební době a při periodickém hodnocení zaměstnanců.

V této diplomové práci se budu zabývat **oblastí vzdělávání a rozvoje**.

5.1.1 Právní východiska

Vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Středočeského kraje se řídí zákonem **č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků** a o změně některých zákonů (dále jen zákon o úřednících), který stanoví okruh povinného vzdělávání úředníků (vstupní vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a průběžné vzdělávání). Tento zákon rovněž stanoví, že pro povinné

vzdělávání úředníků je povinnost využívat Ministerstvem vnitra České republiky (dále jen MV ČR) akreditované vzdělávací instituce a jejich MV ČR akreditované programy. Další postupy v oblasti povinného vzdělávání úředníků upravují **vyhlášky 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků a 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů**. OLZVR průběžně pomáhá zaměstnancům se zpracováváním podkladů a přípravou dokladů potřebných k žádosti o uznání rovnocennosti vzdělávání u povinného vzdělávání (dle § 33 a 34 zákona o úřednících). Vzdělávání zaměstnanců rovněž vychází z ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., **zákoníku práce** (týká se úředníků i neúředníků) v oblasti prohlubování kvalifikace (PC dovednosti, psychosociální dovednosti, školení řidičů, BOZP a PO, odborné vzdělávání apod.) a rovněž zvyšování kvalifikace (studium na vyšších odborných či vysokých školách). Zde úřad využívá i nabídky institucí, které nemají akreditaci MV ČR. Závazný postup při zajišťování vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Středočeského kraje upravuje **směrnice č. 101/2012 pro personální práci**. Metodická příručka k této nové směrnici konkretizuje postupy a usnadňuje vedoucím zaměstnancům lépe se v nich orientovat.

5.1.2 Individuální plány vzdělávání

Vzdělávání jednotlivých zaměstnanců KÚSK se uskutečňuje v rámci jejich individuálního plánu vzdělávání (dále jen IPV).

V průběhu zkušební doby navrhne přímý nadřízený IPV, ve kterém specifikuje potřebné vzdělávací aktivity. Takto vytvořený IPV projedná přímý nadřízený s úředníkem.

Po skončení období, ve kterém IPV probíhal, provede přímý nadřízený zhodnocení plnění plánu vzdělávání a vypracuje společně s úředníkem IPV na další tříleté období.

Bezprostředně nadřízený vedoucí provádí minimálně jedenkrát za tříleté období hodnocení plnění IPV svých podřízených zaměstnanců a podle výsledků hodnocení provádí jejich aktualizaci.

OLZVR poskytuje při tvorbě IPV metodickou a poradenskou pomoc, zabezpečuje rovněž podporu vzdělávacích a rozvojových aktivit a zajišťuje evidenci a vyhodnocení vzdělávacích akcí.

Individuální plány vzdělávání byly u 286 zaměstnanců KÚSK (jsou to ti, kteří pracují na KÚSK delší dobu nebo nastoupili k 1. 1. 2011) vytvořeny na období od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2016. Zaměstnanci, kteří nastoupili později, mají termín plnění IPV posunutý (den nástupu + 3 roky).

V prosinci 2015 proběhla kontrola plnění plánů IPV u zaměstnanců, kterým končil IPV v průběhu roku 2015.

Z celkového počtu 92 zaměstnanců, kteří v roce 2015 měli splnit plány IPV, 80 zaměstnanců (tj. 87 %) IPV splnilo, 12 zaměstnanců (tj. 13 %) však požadovaný počet 18 dnů vzdělávání nenaplnilo.

Během roku zaměstnankyně OLZVR spolupracují s vedoucími zaměstnanci úřadu a poskytují jim informace o aktuálních výsledcích plnění IPV jednotlivými zaměstnanci. V srpnu 2015 byl zpřístupněn náhled do modulu Vzdělávání všem zaměstnancům úřadu. Vedoucí zaměstnanci vidí na IPV svých podřízených a mohou si dělat průběžnou kontrolu jeho plnění.

5.1.3 Vstupní vzdělávání na KÚSK

Do tří měsíců od nástupu do zaměstnání musí nový zaměstnanec absolvovat **vstupní vzdělávání**.

Zaměstnavatel umožňuje všem nově nastupujícím zaměstnancům absolvovat vstupní vzdělávání, i v případě, kdy podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, se na ně povinnost absolvovat toto vzdělávání nevztahuje.

OLZVR zajišťuje veškerou agendu související se vstupním vzděláváním a vyzve úředníka nebo jiného zaměstnance k účasti. Předá mu program a rozvrh jednotlivých vzdělávacích modulů.

Po ukončení vstupního vzdělávání předá OLZVR absolventovi osvědčení.

Akreditovaný program vstupního vzdělávání může zaměstnavatel umožnit novým zaměstnancům i u jiné akreditované vzdělávací instituce.

I když je Krajský úřad Středočeského kraje od roku 2003 MV ČR akreditovanou vzdělávací institucí s MV ČR akreditovaným programem „Vstupní vzdělávání“, naši zaměstnanci toto vzdělávání absolvují také formou e-learningového kurzu. E-learningová forma je doplněna o prezenční jednodenní školení na téma Informační systémy na KÚSK.

Mezi povinná školení pro nové zaměstnance patří školení ke spisové službě.

V roce 2015 nastoupilo na KÚSK 85 nových zaměstnanců. U 11 zaměstnanců byla pro tento typ povinného vzdělávání uznána rovnocennost jejich předchozího vzdělání. Deset zaměstnanců vstupní vzdělávání absolvovalo dříve (nástup po mateřské dovolené). Čtyři zaměstnanci ukončili pracovní poměr ve zkušební době, aniž by vstupní vzdělávání absolvovali, jeden zaměstnanec neabsolvoval vstupní vzdělávání v zákonem stanoveném termínu. **Celkem v roce 2015 absolvovalo vstupní školení 54 zaměstnanců KÚSK.**

5.1.4 Zvláštní odborná způsobilost

Zaměstnankyně OLZVR e-mailem informuje každého zaměstnance přihlášeného na ZOZ o možnosti podat si na MV ČR žádost o uznání rovnocennosti vzdělání. OLZVR zaměstnance metodicky vede, jak postupovat, jaké doklady předložit, jakým způsobem a v jakém rozsahu apod. Zaměstnankyně OLZVR pomáhají ve spolupráci s Odborem Kancelář ředitele zdarma s ověřením VŠ diplomů v listinné nebo v elektronické podobě. Žádost i s nezbytnými přílohami si podávají zaměstnanci na MV ČR sami. Zaměstnanci posílají dokumenty na MV ČR prostřednictvím OLZVR (datovou schránkou nebo doporučeným dopisem).

V roce 2015 se na ověření ZOZ zkouškou připravovali zaměstnanci KÚSK dle směrnice č. 101/2012 pro personální práci ve znění opatření č. 16/2014, ve které je zakotvena příprava na ZOZ.

Na ověření ZOZ zkouškou se mohou připravovat na základě vlastního rozhodnutí úředníci následovně:

- a) prezenčně u Institutu pro veřejnou správu Praha nebo u Vzdělávacího institutu Středočeského kraje,

- b) samostudiem v délce 5 dnů na obecnou část a 5 dnů na zvláštní část zkoušky,
- c) e-learningovou formou,
- d) kombinací výše uvedených možností (např. obecnou část e-learningovou formou a zvláštní část prezenčně).

V roce 2015 bylo na zkoušku ZOZ přihlášeno celkem 41 zaměstnanců KÚSK. Úspěšně složilo zkoušku zvláštní odborné způsobilosti celkem 29 zaměstnanců – z toho 27 zaměstnanců složilo zkoušku v řádném termínu, dva zaměstnanci složili zkoušku v prvním opakovaném termínu. V druhém opakovaném termínu neskládal žádný zaměstnanec KÚSK zkoušku v roce 2015. Tři zaměstnanci neuspěli a budou skládat opravnou zkoušku v prvním opakovaném termínu v měsíci lednu a únoru 2016. Odhlášeno ze zkoušky bylo 12 zaměstnanců – třem zaměstnancům byl změněn popis pracovního místa, čtyři zaměstnanci rozvázali pracovní poměr před termínem konání zkoušky a čtyřem zaměstnancům uznalo MV ČR rovnocennost vzdělání pro obě části ZOZ.

Zákonnou povinnost složit zkoušku ZOZ do 18 měsíců od počátku výkonu činnosti splnili všichni zaměstnanci.

5.1.5 Vzdělávání vedoucích úředníků

OLZVR zajišťuje vzdělávání vedoucích úředníků u akreditovaných vzdělávacích institucí. Zároveň posuzuje uznání rovnocennosti vzdělávání vedoucích úředníků.

Neukončí-li vedoucí úředník vzdělávání vedoucích úředníků ve stanovené lhůtě do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, může být odvolán z funkce.

Vedoucí úředník, který se účastnil tohoto vzdělávání a jehož náklady hradil zaměstnavatel, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru po dobu 3 let. Pokud vedoucí úředník rozváže pracovní poměr se Středočeským krajem dříve než po uplynutí 3 let od ukončení vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen Středočeskému kraji uhradit náklady s tímto vzděláváním spojené.

Toto vzdělávání zahrnuje obecnou a zvláštní část (na každou část jsou organizována školení zvlášť). U pracovních míst vedoucích úředníků, kde není vyžadována zkouška zvláštní odborné způsobilosti, není vyžadováno absolvování zvláštní části vzdělávání

vedoucích úředníků. Na základě vyhlášky 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků byla v roce 2015 uznána rovnocennost vzdělání pro obecnou část vzdělávání vedoucích úředníků 11 vedoucím úředníkům. Ministerstvo vnitra ČR také uznalo rovnocennost vzdělání pro zvláštní část vzdělávání vedoucích úředníků 8 vedoucím úředníkům KÚSK. Devět vedoucích úředníků absolvovalo v tomto roce obecnou část vzdělávání vedoucích úředníků u firmy Rentel.

Celkově v roce 2015 splnilo požadavek **absolvovat vzdělávání 16 vedoucích úředníků**.

Zákonnou podmínku ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do dvou let od nástupu do funkce splnili k 31. 12. 2015 všichni vedoucí úředníci, kterých se tento termín týkal.

5.1.6 Průběžné vzdělávání na KÚSK

Po ukončení zkušební doby se mohou zaměstnanci zúčastnit akcí **průběžného vzdělávání**.

Školení průběžného vzdělávání se mohou zaměstnanci zúčastnit i mimo KÚSK.

Aktualizovaná nabídka průběžného vzdělávání jednotlivých akreditovaných institucí je pravidelně **zveřejňována na intranetových stránkách KÚSK**, kde je zřízen samostatný odkaz pro vzdělávání. Vzdělávací instituce rovněž zasílají nabídky (letáky, katalogy) svých akreditovaných programů. Písemné nabídky rozděluje oddělení podle předmětu vzdělávání na jednotlivé odbory. Katalogy jsou zaměstnancům dle potřeby k dispozici.

V roce 2015 se zaměstnanci **nejvíce zúčastnili** akreditovaných i neakreditovaných vzdělávacích akcí u těchto institucí: **Vzdělávací institut Středočeského kraje, Institut pro veřejnou správu Praha, ORKÁN plus, s. r. o., Vzdělávací centrum Morava, s. r. o., Institut Bernarda Bolzana v. o. s., BOVA POLYGON s. r. o., Vzdělávací agentury SCIENS, Noveko 96 s. r. o., Tým Aliaves&Co., a. s.**

Nejlépe hodnocenou firmou je vzdělávací agentura Tým Aliaves & Co., a. s. Firma přihlášeným zaměstnancům KÚSK zasílá před konáním vzdělávací akce veškeré studijní materiály a prezentace.

Konference si zaměstnanci nejčastěji vybírali u **B.I.D Services, ConPro, s. r. o. a ABF, a. s.**

OLZVR organizuje školení pro větší množství úředníků přímo v prostorách KÚSK nebo v prostorách Informačního střediska Středočeského kraje v Husově ul. na Praze 1.

V roce 2015 se např. organizovalo školení na téma **Písemná komunikace – normy a úprava písemností v úředním styku**. Celkem se školení zúčastnilo 135 zaměstnanců KÚSK. Dále Finanční odbor požádal o zajištění jednodenního školení **Rozpočet, rozpočtová skladba, účetnictví a jejich vzájemné vztahy** – celkem se školení zúčastnilo 51 zaměstnanců KÚSK. Pro Odbor kontroly se organizovalo jednodenního školení **Nakládání s obecním majetkem podle zákona o obcích**. Celkem se školení zúčastnilo 43 zaměstnanců OFK.

Odbor majetku požádal o zajištění jednodenního školení **Nový občanský zákoník a katastr nemovitostí**. Celkem se školení zúčastnilo 20 zaměstnanců z odboru MJT a OSA.

OLZVR také organizuje vzdělávací akce, které vyplývají z ustanovení zákoníku práce. Podle § 227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Naše oddělení se zaměřilo na organizaci vzdělávání jak v oblasti prohlubování kvalifikace tak zvyšování kvalifikace.

5.1.7 Prohlubování kvalifikace podle § 230 zákoníku práce

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, udržování a obnovování. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci potřebnou k výkonu druhu práce sjednané v pracovní smlouvě. Účast na školení za účelem prohlubování kvalifikace je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci plat.

Některé případy prohlubování kvalifikace upravují výslovně jiné právní předpisy, jako například zákon č. 563/2004 Sb., zákon č. 95/2004 Sb., zákon č. 96/2004 Sb., nebo zákon o úřednících.

Například ve spolupráci se Vzdělávacím institutem Středočeského kraje se konalo pro oddělení posuzování vlivů na životní prostředí Odboru životního prostředí školení

Posuzování vlivů záměrů na životní prostředí (EIA) se zaměřením na aktuální novelizaci právní úpravy.

Pro zaměstnance KÚSK, kteří připravují veřejné zakázky, OLZVR zorganizovala čtyři kurzy **Technická novela o veřejných zakázkách.**

Pro zaměstnankyně OLZ a vedoucí zaměstnance bylo zorganizováno školení **Nový občanský zákoník ve vztahu k zákoníku práce.**

Pro zaměstnance, kteří provádějí vidimaci a legalizaci, se uskutečnilo školení **Aktuální změny v oblasti vidimace a legalizace.**

Pro asistentky vedoucích odborů se zorganizovalo školení **Základní informace jak používat defibrilátor – praktický nácvik na trenážeru.**

Pro nové vedoucí zaměstnance se konala dvě školení v oblasti **Rovného zacházení a zákazu diskriminace**, které bylo zajištěno interním lektorem (dle směrnice č. 101 pro personální práci).

Ve spolupráci s Academia Rerum Civilium – Vysoká škola politických a společenských věd, s. r. o. zorganizovalo OLZVR čtrnáct odborných kurzů, kterých se zúčastnilo celkem 307 zaměstnanců KÚSK. Školení se konala v prostorách Informačního střediska KÚSK v Husově ulici. Jednalo se o kurzy: Trénování paměti a mozkový jogging, Finanční hospodaření a rozpočtová pravidla územních samospráv, Finanční kontrola podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Kontrola podle nového zákona č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), Správní řád II (odvolací řízení), Správní řád ve vazbě na nový kontrolní řád, Správní řízení v praxi – Aktuální problémy aplikace zákona č. 500/2004 Sb., o správním řízení, Veřejné zakázky, Zákon o obcích a krajích ve vazbě na NOZ, Účetnictví ÚSC a účetnictví státu, aktuální problematika, Účetnictví ÚSC pro začátečníky.

V prostorách KÚSK se organizuje především školení, která patří mezi tzv. prohlubující:

Školení v E spisu – spisová služba – pro nové zaměstnance oddělení zabezpečuje dvouhodinové **základní školení** spisové služby nejpozději do týdne po nástupu. V roce 2015 proběhlo celkem **12 školení.**

Školení ke vzdělávání zaměstnanců KÚSK – pro nové zaměstnance oddělení zabezpečuje po celý rok **školení ke vzdělávání** na KÚSK; v roce 2015 proběhlo celkem **14 školení**.

Školení řidičů a školení první pomoci – OLZVR organizuje pravidelně každé dva měsíce školení řidičů referentských vozidel; toto školení patří k nejlépe hodnoceným. V roce 2015 zorganizovalo oddělení **4 školení a 4 individuální proškolení**. Zaměstnanci také využívají e-learningového kurzu pro řidiče referentských vozidel.

Školení první pomoci je povinné pro asistentky odboru a koná se vždy jednou ročně.

Odborná způsobilost v elektrotechnice dle vyhlášky ČÚBP 50-1978 Sb. § 6 – pravidelně jednou za tři roky organizuje OLZVR školení v odborné způsobilosti v elektrotechnice dle vyhlášky ČÚBP 50-1978 Sb. § 6.

Ověřování způsobilosti úředníka k provádění ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a ověřování pravosti podpisu (dále vidimace a legalizace) – v této oblasti jsou proškoleni zaměstnanci, kteří skládají zkoušku vidimace a legalizace na MV ČR.

Doplňující školení ke vstupnímu vzdělávání

V roce 2015 bylo vstupní vzdělávání zajišťováno v rámci e-learningových kurzů. Pro nové zaměstnance KÚSK se v roce 2015 konala čtyři školení, která doplnila e-learningový kurz. Tato školení byla zaměřena na oblast spisové služby, výpočetní techniku a zabezpečení dat.

Mezi prohlubující vzdělávání patří také **jazykové vzdělávání**. Zaměstnanci KÚSK, kteří mají stanovený kvalifikační požadavek znalosti jazyků, se mohou zúčastnit jazykových kurzů.

V roce 2015 zabezpečovala výuku cizích jazyků na KÚSK jazyková škola **Threshold Training Associates, s. r. o.** Výuka se týkala anglického jazyka, německého jazyka a ruského jazyka.

Výuka probíhala za následujících podmínek:

- zaměstnavatel umožnil zaměstnancům studium cizích jazyků ve svých prostorách,
- zaměstnanci si hradili náklady na výuku jazyků sami,

- složení standardizované jazykové zkoušky u zaměstnanců, u nichž je znalost cizího jazyka kvalifikačním požadavkem, hradí zaměstnavatel v plné výši, poplatek za opakovanou zkoušku si hradí zaměstnanec sám.

Mezi prohlubující vzdělávání zahrnuje KÚSK i **samostudium**.

KÚSK poskytuje zaměstnancům v souladu s § 205 ZP v příslušném kalendářním roce za účelem prohloubení kvalifikace dle § 230 ZP 3 dny pracovního volna s náhradou platu k domácímu samostudiu (např. legislativy nebo odborné literatury).

Realizace e-learningového vzdělávání

KÚSK má již několik let zakoupen vzdělávací portál RENTEL. Společnost RENTEL a. s. klade obecně velký důraz na flexibilitu své nabídky. OLZVR zajišťuje přihlášení zaměstnanců ke studiu materiálů ze všech kurzů a zároveň do kurzů, které si zaměstnanci vyberou z nabídky za účelem získání osvědčení. Zaměstnanci mají možnost si vybírat z více než 44 e-learningových kurzů. V roce 2015 si 623 zaměstnanců KÚSK podalo celkem 798 přihlášek do elektronických kurzů, které úspěšně absolvovali.

Mezi nejžádanější kurzy patří:

Tabulka 2: Přehled 13 nejžádanějších e-learningových kurzů

| Kurz | počet zaměstnanců | dny/kurz | dny/celkem |
|---|-------------------|----------|------------|
| Úprava písemností zpracovaných textovými editory dle ČSN 016910 | 594 | 2 | 1 188 |
| Vstupní vzdělávání | 62 | 4 | 248 |
| Autorizovaná konverze dokumentů, vidimace a legalizace | 22 | 1 | 22 |
| Školení řidičů referentských vozidel | 18 | 1 | 18 |
| Vzdělávání vedoucích úředníků – obecná část | 10 | 5 | 50 |
| Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana – vedoucí zaměstnanci | 10 | 1 | 10 |
| Správní řád | 9 | 2 | 18 |
| Czech POINT | 6 | 1 | 6 |
| Právní minimum ve veřejné správě | 5 | 2 | 10 |
| Základy obecního zřízení a postavení úředníka | 3 | 2 | 6 |
| Pracovněprávní vztahy z pohledu zaměstnavatele | 3 | 2 | 6 |
| Jednání v krizových situacích | 3 | 2 | 6 |
| Asertivita a jednání s problémovým klientem | 3 | 2 | 6 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Pestrou nabídku vzdělávacích akcí nabízí pro zaměstnance KÚSK **Vzdělávací institut Středočeského kraje**.

Vzdělávací institut Středočeského kraje je držitelem akreditace MV ČR pro vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.

Nabídka vzdělávání je určena pro úředníky územních samospráv a volené členy zastupitelstev. Nabídka institutu reaguje na aktuální vývoj v legislativě, ale i na stálou poptávku po tématech spojených se zákonem o obcích, se správním řádem, s hospodařením ÚSC a tzv. měkkými dovednostmi. Tato organizace sídlí přímo v budově KÚSK, což je velkou výhodou pro zaměstnance úřadu. Druhou výhodou je, že tato instituce nabízí pro KÚSK vždy pět míst zdarma pro zaměstnance.

Vzdělávací institut má několik školících středisek ve Středočeském kraji např. v Příbrami, Kolíně, Rakovníku, Kutné Hoře, Benešově, Mladé Boleslavi, Kladně, Nymburce. I zde zaměstnanci mají možnost se vzdělávat.

Zaměstnanci KÚSK se v roce 2015 zúčastnili 32 kurzů (z toho bylo 18 kurzů akreditovaných u MV ČR a 14 kurzů neakreditovaných). Zaměstnanci se zúčastnili např. kurzů: Bezpečně na internetu, Současná mateřská škola, Asertivní komunikace, Microsoft WORD, Úspěšné vyjednávání, Ochrana osobních údajů v praxi, Současná mateřská škola (konané v Mladé Boleslavi), Microsoft EXCEL – základní funkce, Správní řád v praxi územních samospráv, Konkurenční řízení, Microsoft EXCEL – pokročilé funkce, Úspěšné vyjednávání (konané v Litoměřicích), Jak úspěšně řešit petice a stížnosti na úřadě, Integrovaný záchranný systém, Přestupkové řízení, Příprava projektového záměru, Místní poplatky, Školská legislativa, Efektivní asistentka, Konflikty na pracovišti a předcházení jejich vzniku, Microsoft WORD – pokročilé funkce, Možnosti financování projektů, Účetnictví ÚSC.

5.1.8 Zvyšování kvalifikace

Zvýšením kvalifikace podle § 231 zákoníku práce se rozumí změna hodnoty kvalifikace, získání nebo rozšíření. K vyššímu stupni kvalifikace přispívá studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání.

OLZVR zajišťuje možnost studentům, kteří si zvyšují svoji kvalifikaci, sepsání kvalifikační dohody se zaměstnavatelem.

Zaměstnanci si mohou zvyšovat svoji kvalifikaci studiem na VOŠ nebo studiem na VŠ, jestliže je to v souladu s potřebami zaměstnavatele.

Zaměstnanci, se kterými je uzavřena kvalifikační dohoda, přísluší na čerpání studijního volna pracovní volno s náhradou platu v souladu s § 232 zákoníku práce.

Při poskytnutí pracovního volna s náhradou platu z důvodu zvyšování kvalifikace se zaměstnanec písemnou dohodou se zaměstnavatelem zaváže setrvat po úspěšném ukončení studia u zaměstnavatele po určitou dobu v pracovním poměru (stejnou dobu, po kterou platí dohoda o zvýšení kvalifikace, nejvýše však 5 let) nebo mu uhradit náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, případně jejich poměrnou část.

Kvalifikační dohodu zaměstnavatel s novým zaměstnancem uzavře nejdříve po ukončení zkušební doby.

Kvalifikační dohoda není sjednána se zaměstnancem, který má pracovní poměr na dobu určitou.

OLZVR kontroluje průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance. Studující předkládají doklad o ukončení každého semestru.

5.1.9 Hodnocení vzdělávacích akcí

OLZVR věnuje rovněž velkou pozornost **zpětné vazbě od účastníků vzdělávacích akcí**. Po ukončení vzdělávací akce je povinností každého zaměstnance KÚSK zhodnotit absolvovanou akci.

Od ledna 2015 se k hodnocení vzdělávací akce používá formulář v elektronické podobě. Zaměstnanci hodnotí odbornou úroveň, srozumitelnost výkladu, poskytnuté materiály, organizační zajištění a splněná očekávání a píše zprávu o obsahu školení. **V případě problémů se připomínky zaměstnanců ihned řeší.**

5.1.10 Lektorský sbor

OLZVR využívá pro prezenční vstupní školení i pro jiná specializovaná školení své vlastní interní lektory. Předpokladem pro zařazení do sboru je absolvování

specializovaného školení pro lektory. **K 31. 12. 2015 bylo na KÚSK 35 interních lektorů.**

5.1.11 Dny vzdělávání za rok 2015

V roce 2015 absolvovali zaměstnanci Středočeského kraje **celkem 5 151 vzdělávacích dnů** (na 1 zaměstnance KÚSK připadlo v průměru přes 8 dnů vzdělávání).

Z tohoto počtu bylo **907 dnů akreditovaného vzdělávání a 4 244 dnů neakreditovaného.**

V rámci akreditovaných vzdělávacích akcí absolvovali zaměstnanci KÚSK 894 dnů placených vzdělávacích akcí a 13 dnů zdarma.

V rámci neakreditovaných vzdělávacích akcí absolvovali naši zaměstnanci 1 925 dnů placených vzdělávacích akcí, 541 vzdělávacích akcí, které nám poskytly vzdělávací instituce zdarma a 1 778 dnů samostudia.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem diplomové práce je zjistit postoj, motivaci a ochotu zaměstnanců Krajského úřadu Středočeského kraje se vzdělávat.

Na základě určeného cíle diplomové práce jsem stanovila následující hypotézy:

H 1. Zaměstnanci KÚSK mají od svého zaměstnavatele motivaci vzdělávat se. Motivace jim napomáhá k ochotě se vzdělávat.

H 2. Zaměstnanci KÚSK se více zúčastňují vzdělávacích akcí s obsahem, který napomáhá k řešení jejich pracovních povinností a rozvíjení jejich odborného růstu než vzdělávacích akcí, které rozvíjí jejich osobnost.

H 3. Předpokládám, že převážná část respondentů (zaměstnanců) považuje vzdělávání za důležitou součást svého života a možnost vzdělávat se jim napomáhá k odbornému růstu.

H 4. Vzdělávání považují někteří zaměstnanci za povinnost plnit zákonem stanovený individuální plán vzdělávání, jiní jako příležitost a motivaci k rozvoji své kariéry.

H 5. IPV v délce 18 dnů po dobu tří let určený pro zaměstnance je nedostatečný.

6.1 PŘÍPRAVA A REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

K získání potřebných informací a naplnění stanoveného cíle diplomové práce jsem zvolila dotazníkové šetření. Dotazník jsem připravila v interním vzdělávacím portálu. Portál využívají zaměstnanci KÚSK k samostudiu a ke studiu e-learningových kurzů.

„Dotazník je způsob psaného řízeného rozhovoru. Na dotazy se vyžadují písemné odpovědi. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Dotazník umožňuje zkoumat i

velký počet osob současně, takže v krátké době je možno získat velké množství odpovědí.“ (Kohoutek, 2002, s. 152.)

Protože pracuji jako odborná referentka na oddělení vzdělávání a personálního rozvoje a mám na starosti spravovat personální portál, zavádím nové zaměstnance do evidence, přihlašuji zaměstnance na e-learningové kurzy dle vlastního výběru, po absolvování kurzu zaměstnancům předávám osvědčení.

K výzkumné práci jsem poprvé využila tento portál. Dotazník (viz příloha č. 2) jsem publikovala v personálním portálu části ANKETA, kde je možná tvorba a distribuce dotazníků. Před samotným rozesláním přístupových údajů, jsem zaměstnancům napsala email s žádostí o vyplnění dotazníku. Předpokládala jsem, že návratnost vyplněného elektronického dotazníku bude větší než přímé oslovení respondentů a ruční vyplňování tištěné verze.

Abych docílila co největší návratnosti, nastavila jsem v portálu opakující se výzvu s žádostí o vyplnění. Dotazník byl publikován dne 1. 12. 2015 628 zaměstnancům. Návratnost vyplněných dotazníků byla ke dni 16. 12. 2015 v počtu od 169 zaměstnanců.

Jednou z otázek v dotazníku byla: Jakou formu vzdělávání preferujete? Vzdělávání přes e-learning se umístilo na druhém místě. Potvrdila jsem si, že v dnešní době jakékoliv elektronické zpracování je oblíbené.

Při provádění průzkumu jsem si stanovila následující postup:

- vymezení vhodného vzorku,
- stanovení hypotéz,
- stanovení otázek strukturovaného dotazníku,
- napsání žádosti zaměstnancům o vyplnění dotazníku,
- publikace dotazníku v personálním portálu,
- rozeslání dotazníku zaměstnancům KÚSK,
- znovuoslovení zaměstnanců s žádostí o vyplnění dotazníku emailem,
- použití získaných výsledků do diplomové práce.

Dotazník obsahoval 18 otázek. Odpovědi tohoto dotazníku byly anonymní. U 16 otázek mohli respondenti vybrat odpovědi z více možností. U 2 otázek respondenti stanovili pořadí odpovědí. Sběr dat probíhal v období od 1. 12. 2015 do 16. 12. 2015.

V úvodní části jsem stanovila identifikační otázky, jež charakterizovaly cílové skupiny respondentů. Poté následovaly otázky, ze kterých jsem mohla verifikovat hypotézy. Dotazník také obsahoval otázky, které nepřímo souvisí se stanovenými hypotézami. Zařadila jsem do dotazníku otázku benefitů zaměstnavatele a stanovení jejich pořadí. Jedním z typu benefitu bylo vzdělávání. Otázkou jsem chtěla zjistit, co považují zaměstnanci KÚSK za benefit od zaměstnavatele. A na jakém místě se umístilo vzdělávání.

6.2 CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉ SKUPINY

Skupinou respondentů jsou zaměstnanci KÚSK. K 1. 12. 2015 pracovalo na KÚSK 628 zaměstnanců. V úvodní části dotazníku jsem provedla identifikační rozdělení respondentů.

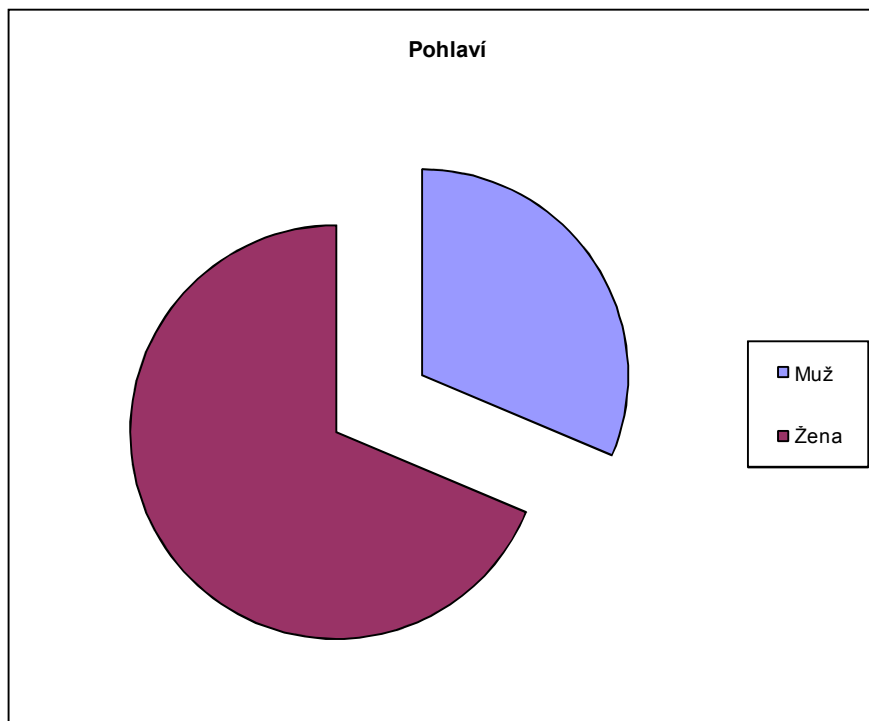
Výsledky jsou zaneseny v následujících tabulkách, jež jsem pro názornost doplnila grafy.

Tabulka 3: Složení průzkumného souboru z hlediska pohlaví

| Pohlaví | Počet | % |
|---------|-------|-------|
| Muž | 53 | 31,36 |
| Žena | 116 | 68,64 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 1: Složení průzkumného souboru z hlediska pohlaví



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Z celkového počtu oslovených respondentů (628 zaměstnanců) odpovědělo 53 mužů a 116 žen. Celkem odpovědělo 169 respondentů.

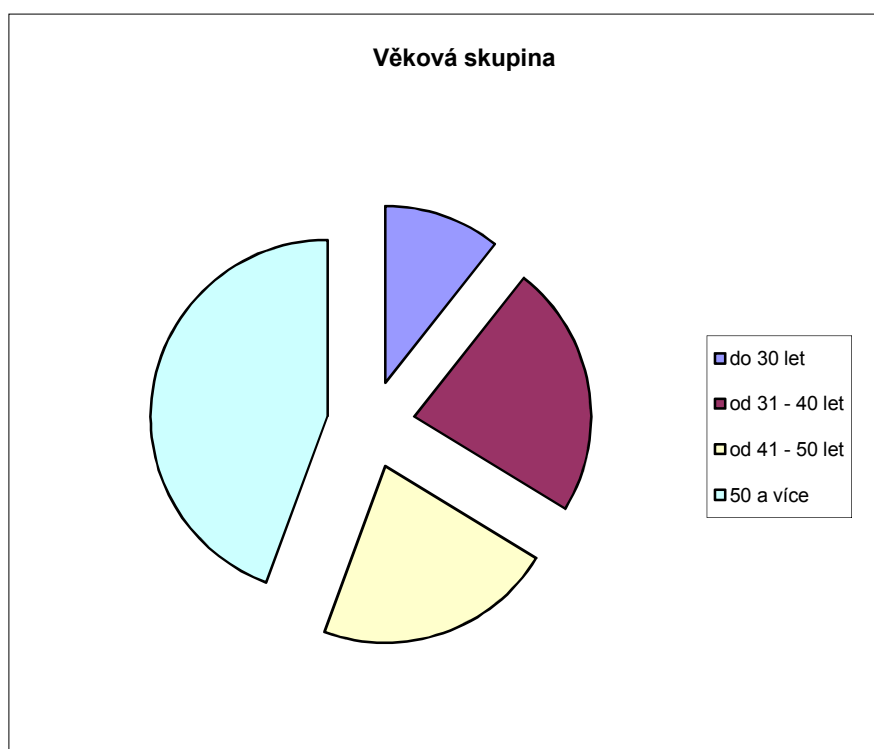
Další rozdělení respondentů bylo na základě věku.

Tabulka 4: Složení průzkumného souboru z hlediska věku

| Věk | Počet | % |
|----------------|-------|-------|
| do 30 let | 18 | 10,65 |
| od 31 – 40 let | 39 | 23,08 |
| od 41 – 50 let | 37 | 21,89 |
| 50 a více | 75 | 44,38 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 2: Složení průzkumného souboru z hlediska věku



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Nejvíce se do dotazníkového šetření zapojilo 75 respondentů nad 50 let a starší. Druhou početnou skupinou 39 respondentů byli zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. 37 respondentů bylo ve věkové skupině 41 – 50 let. Nejméně obsazenou věkovou skupinou, která se do dotazníkového šetření zapojila, byla do 30 let (18 respondentů).

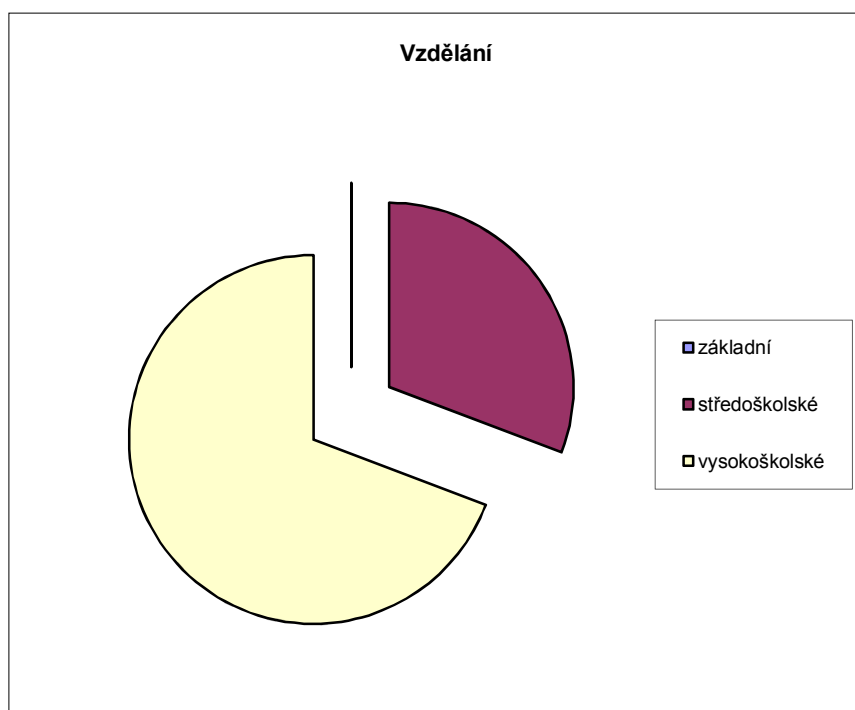
Třetí identifikační rozdělení bylo z hlediska dosaženého vzdělávání.

Tabulka 5: Složení průzkumného souboru z hlediska vzdělání

| Vzdělání | Počet | % |
|---------------|-------|-------|
| základní | 0 | 0 |
| středoškolské | 52 | 30,77 |
| vysokoškolské | 117 | 69,23 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 3: Vzdělání



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Z této tabulky a grafu je patrné, že dotazník vyplnilo 52 respondentů se středoškolským vzděláním, 117 respondentů s vysokoškolským vzděláním. Respondenti se základním vzděláním se dotazníkového šetření nezúčastnili.

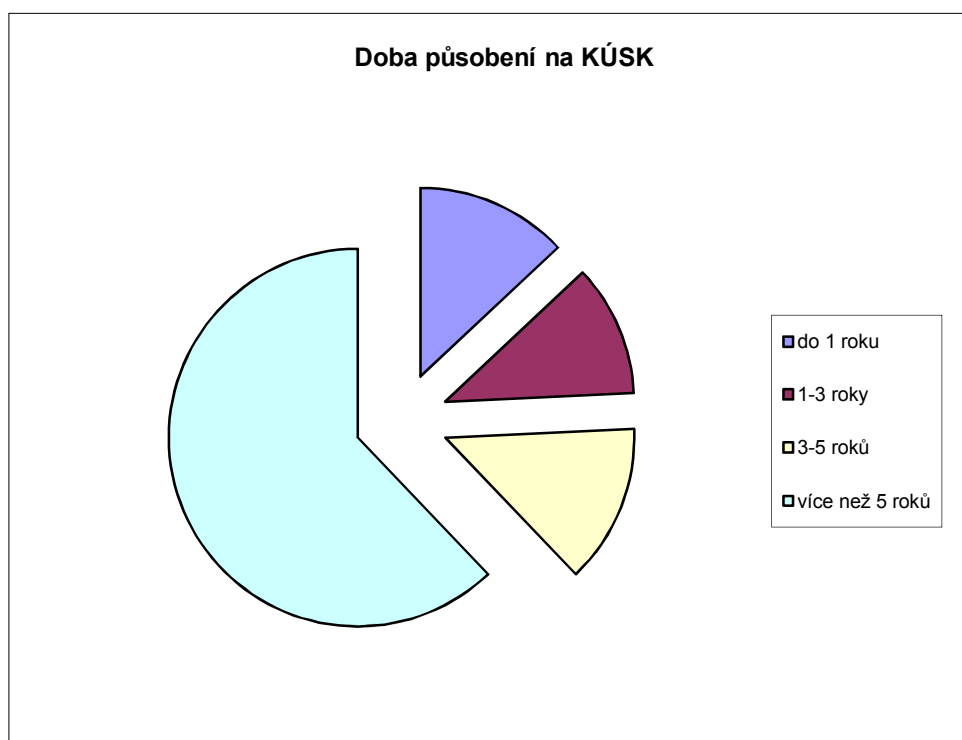
Posledním identifikačním rozdělením byla délka působení na KÚSK.

Tabulka 6: Složení průzkumného souboru z hlediska doby působení na KÚSK

| Doba působení na KÚSK | Počet | % |
|-----------------------|-------|-------|
| do 1 roku | 22 | 13,02 |
| 1 – 3 roky | 19 | 11,24 |
| 3 – 5 roků | 23 | 13,61 |
| více než 5 roků | 105 | 62,13 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: Doba působení na KÚSK



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

105 respondentů pracují na KÚSK více než 5 let. 23 respondentů, kteří pracují na KÚSK 3 – 5 let, bylo na druhém místě společně se skupinou respondentů pracujících do 1 roku, kterých bylo 22. Nejméně (19) respondentů pracuje na KÚSK od 1 – 3 let.

Po identifikačním rozdělení následovaly otázky vztahující se ke vzdělávání, motivaci, ochotě a rozvoji:

1. Máte motivaci se vzdělávat?
2. Jste ochotna/ochoten se vzdělávat?
3. Jste ochoten/ochotna učit se nové věci např. softwarové programy?
4. Upřednostňujete účast na vzdělávacích akcích, které napomáhají k řešení vašich pracovních povinností?
5. Upřednostňujete účast na vzdělávacích akcích, které rozvíjí vaši osobnost, schopnost jednat s lidmi, vaši schopnost řešit náročné situace apod.?
6. Považujete vzdělávání za důležitou součást vašeho života?
7. Napomáhá Vám vzdělávání k odbornému růstu?
8. Jakou formu vzdělávání preferujete?
9. Co považujete za největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem? – vyberte jednu z možností
10. Co považujete za druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem? – vyberte jednu z možností
11. Plnit IPV (Individuální plán vzdělávání) je pro mě především povinnost, která pro mne vyplývá ze zákona.
12. Plnit IPV je pro mě příležitost a motivuje mě k rozvoji kariéry.
13. Považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na vzdělávání úředníků za dostatečný?
14. Zabezpečuje dle Vašeho názoru současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků všechny aktuální vzdělávací potřeby úředníků?

6.3 OTÁZKY A ODPOVĚDI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. otázka

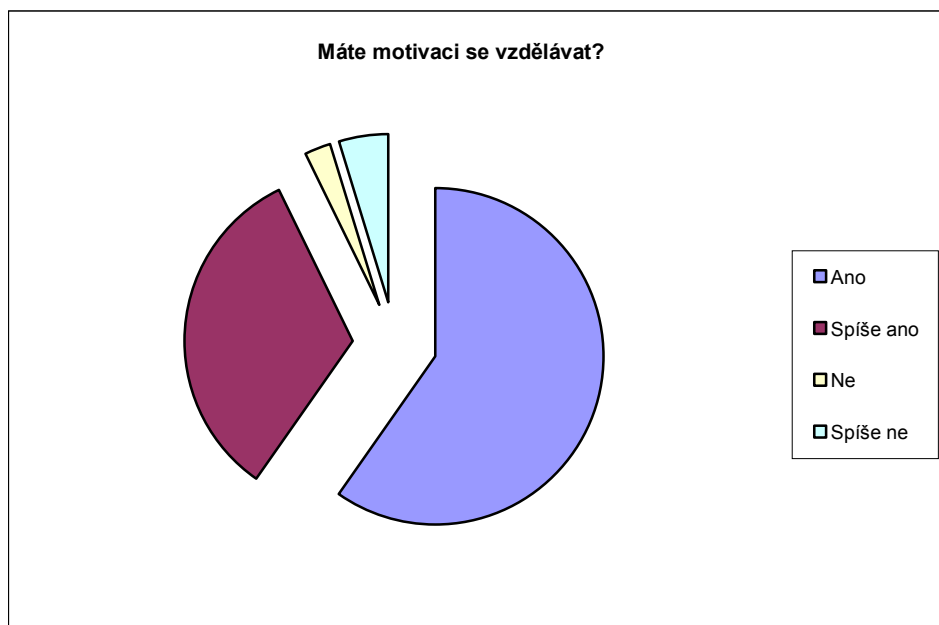
Máte motivaci se vzdělávat?

Tabulka 7: Motivace se vzdělávat

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 101 | 59,76 |
| Spíše ano | 56 | 33,14 |
| Ne | 4 | 2,37 |
| Spíše ne | 8 | 4,73 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 5: Motivace se vzdělávat



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Respondenti mohli své odpovědi vybírat ze čtyř možností. Na otázku odpovědělo 101 zaměstnanců kladně, že mají motivaci se vzdělávat. 56 odpovědělo spíše ano, 4 respondenti nemají žádnou motivaci ke vzdělání a 8 respondentů odpovědělo spíše ne.

2. otázka

Jste ochoten/ochotna se vzdělávat?

Tabulka 8: Ochota se vzdělávat

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 133 | 78,7 |
| Spíše ano | 31 | 18,34 |
| Ne | 1 | 0,59 |
| Spíše ne | 4 | 2,37 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 6: Ochota se vzdělávat



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Na otázku odpovědělo 133 respondentů kladně, že je ochotno se vzdělávat a 31 respondentů odpovědělo spíše ano. 1 respondent odpověděl, že se není ochoten vzdělávat a 4 zaměstnanci odpověděli spíše ne, nechtějí se vzdělávat.

3. otázka

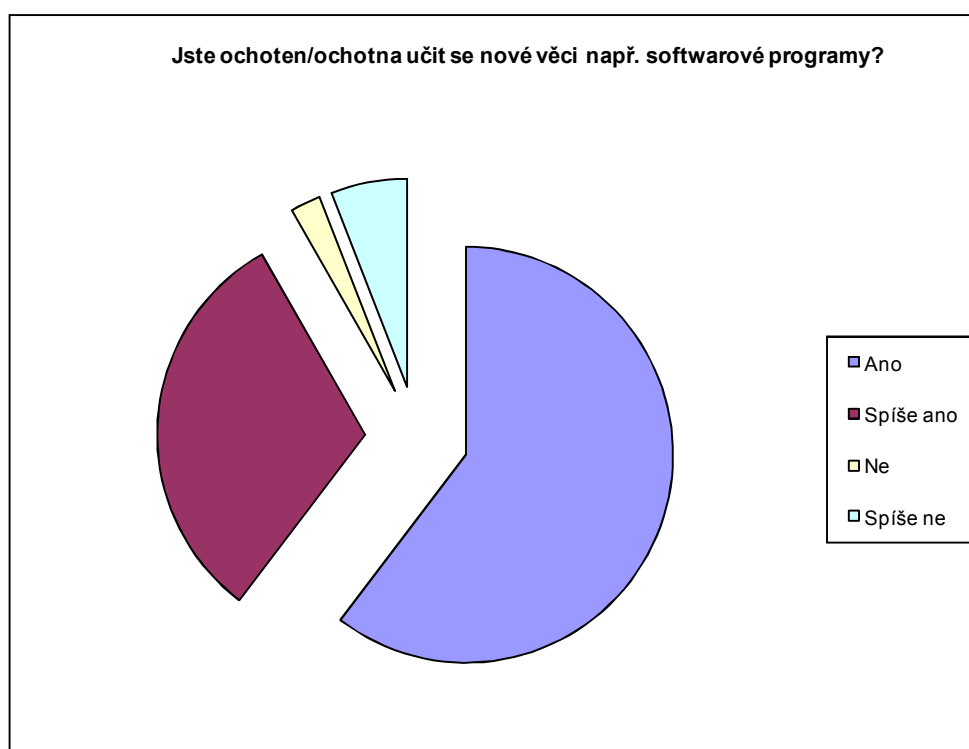
Jste ochoten/ochotna učit se nové věci např. softwarové programy?

Tabulka 9: Ochota učit se nové věci např. softwarové programy

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 102 | 60,36 |
| Spíše ano | 53 | 31,36 |
| Ne | 4 | 2,37 |
| Spíše ne | 10 | 5,92 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 7: Ochota učit se nové věci např. softwarové programy



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

102 zaměstnanců odpovědělo, že jsou ochotni se učit nové věci, 53 zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano. 4 respondenti se nechtějí učit nové věci a 10 respondentů odpovědělo spíše ne.

4. otázka

Upřednostňujete účast na vzdělávacích akcích, které napomáhají k řešení vašich pracovních povinností?

Tabulka 10: Vzdělávací akce – rozvoj pracovních povinností

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 130 | 76,92 |
| Spíše ano | 35 | 20,71 |
| Ne | 2 | 1,18 |
| Spíše ne | 2 | 1,18 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 8: Vzdělávací akce – rozvoj pracovních povinností



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

130 respondentů upřednostňuje účastnit se vzdělávacích akcí, které napomáhají řešení jejich pracovních povinností. 35 respondentů odpovědělo spíše ano a 2 respondenti odpověděli, že ne a 2 respondenti odpověděli, že spíše ne.

5. otázka

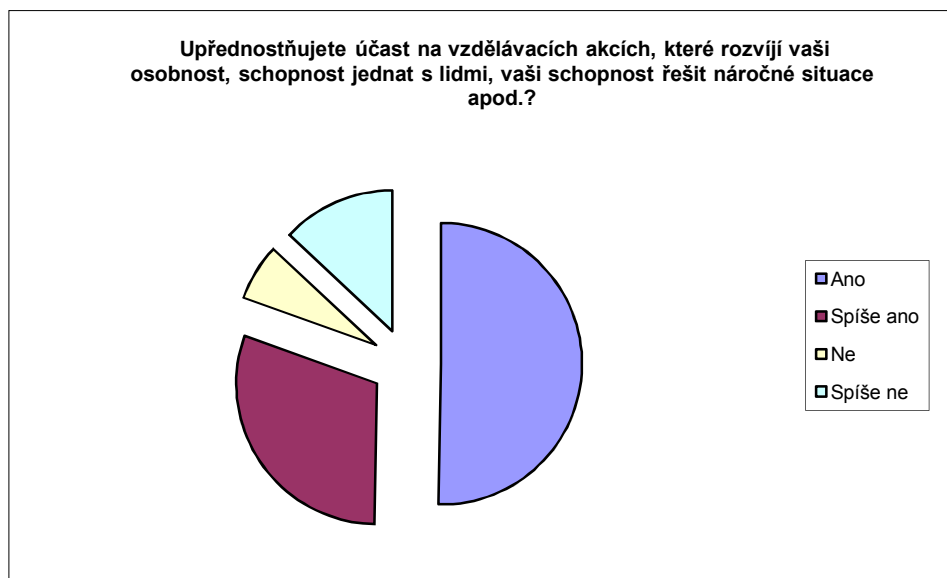
Upřednostňujete účast na vzdělávacích akcích, které rozvíjí vaši osobnost, schopnost jednat s lidmi, vaši schopnost řešit náročné situace apod.?

Tabulka 11: Vzdělávací akce – rozvoj osobnosti

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 85 | 50,3 |
| Spíše ano | 51 | 30,18 |
| Ne | 11 | 6,51 |
| Spíše ne | 22 | 13,02 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 9: Vzdělávací akce – rozvoj osobnosti



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

85 respondentů upřednostňuje účast na vzdělávacích akcích, které rozvíjí jejich osobnost, schopnost jednat s lidmi, schopnost řešit náročné situace apod. 51 respondentů odpovědělo, že spíše ano, 11 respondentů ne a 22 respondentů spíše ne.

6. otázka

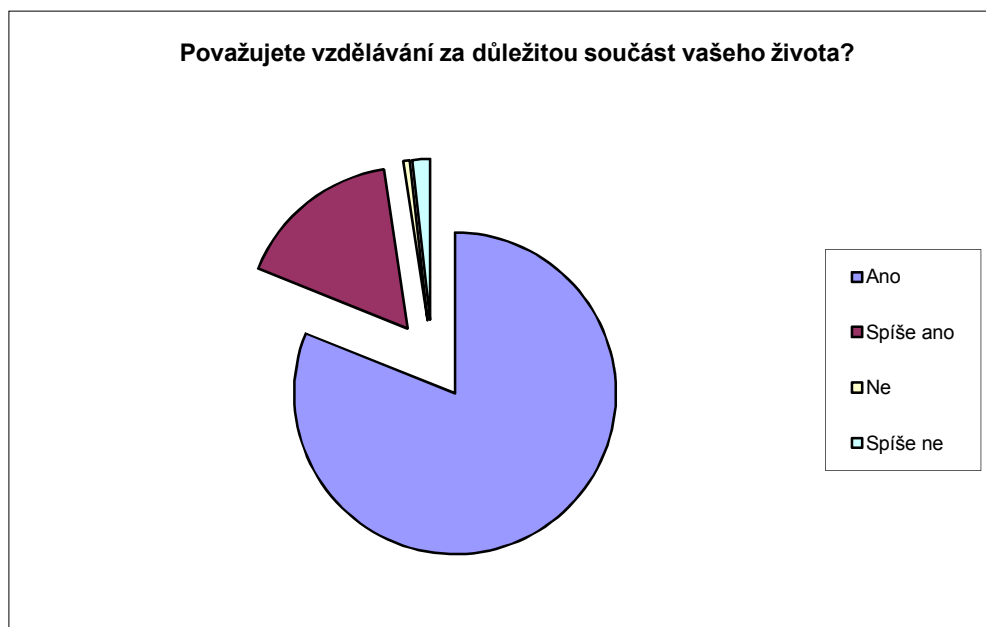
Považujete vzdělávání za důležitou součást vašeho života?

Tabulka 12: Vzdělávání jako důležitá součást života

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 137 | 81,07 |
| Spíše ano | 28 | 16,57 |
| Ne | 1 | 0,59 |
| Spíše ne | 3 | 1,78 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 10: Vzdělávání jako důležitá součást života



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávání jako důležitou součást svého života kladně hodnotilo 137 respondentů a 28 respondentů odpovědělo spíše ano. Záporně se vyjádřili pouze 4 respondenti.

7. otázka

Napomáhá Vám vzdělávání k odbornému růstu?

Tabulka 13: Vzdělávání a odborný růst

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 95 | 56,21 |
| Spíše ano | 54 | 31,95 |
| Ne | 6 | 3,55 |
| Spíše ne | 14 | 8,28 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 11: Vzdělávání a odborný růst



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

95 respondentům napomáhá vzdělávání k odbornému růstu a 54 respondentů odpovědělo, že spíše ano. 20 respondentů se vyjádřilo záporně.

8. otázka

Jakou formu vzdělávání preferujete?

Tabulka 14: Formy vzdělávání

| | Počet | % |
|-------------|-------|-------|
| Prezenční | 133 | 78,7 |
| Samostudium | 10 | 5,92 |
| e-learning | 26 | 15,38 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 12: Formy vzdělávání



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

133 respondentů raději volí prezenční formu vzdělávání než samostudium nebo e-learning. Samostudium upřednostňuje 10 respondentů a 26 respondentů volí raději e-learning.

9. otázka

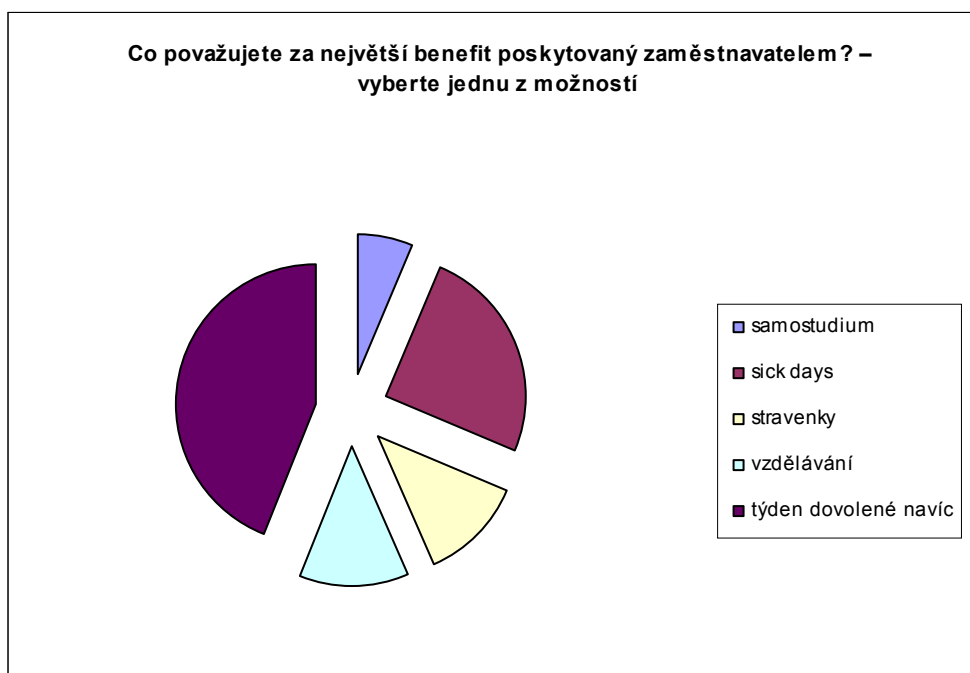
Co považujete za největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem?

Tabulka 15: Největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem

| | Počet | % |
|----------------------|-------|-------|
| Samostudium | 11 | 6,51 |
| sick days | 42 | 24,85 |
| Stravenky | 20 | 11,83 |
| Vzdělávání | 22 | 13,02 |
| týden dovolené navíc | 74 | 43,79 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 13: Největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Respondenti vybírali z pěti možností. 74 respondentů považuje za největší benefit od zaměstnavatele týden dovolené navíc. Na druhém místě se umístil benefit sick days (zdravotní volno), které uvedlo 42 respondentů. 22 respondentů volilo vzdělávání a 20 respondentů uvedlo stravenky. Na posledním místě se umístil benefit samostudium (3 dny volna na studium např. legislativy, odborné literatury), který uvedlo 11 respondentů.

10. otázka

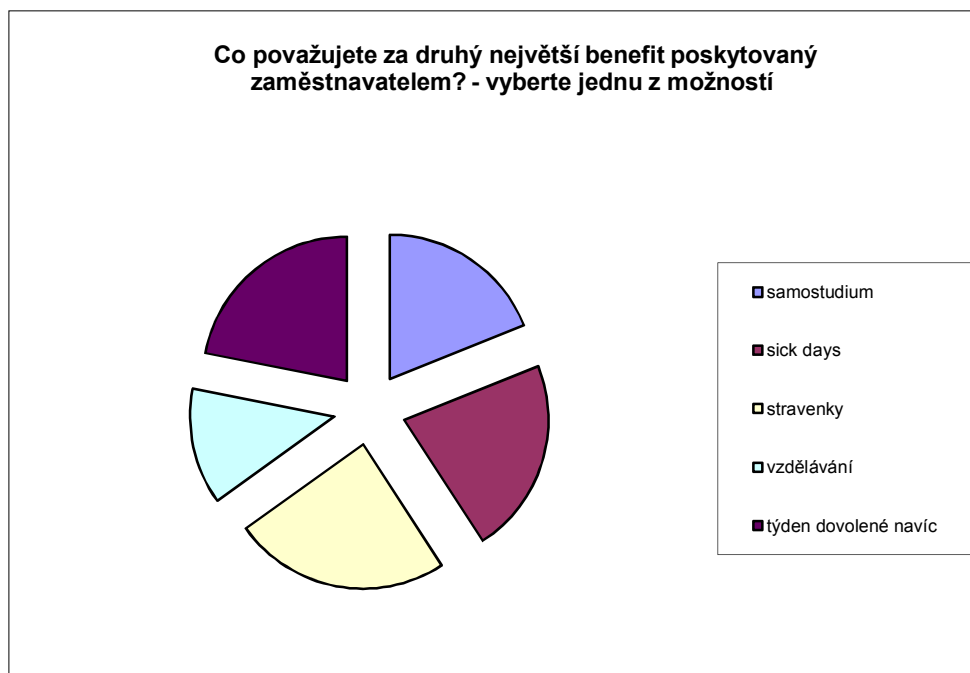
Co považujete za druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem? – vyberte jednu z možností

Tabulka 16: Druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem

| | Počet | % |
|----------------------|-------|-------|
| Samostudium | 32 | 18,93 |
| sick days | 37 | 21,89 |
| Stravenky | 41 | 24,26 |
| Vzdělávání | 22 | 13,02 |
| týden dovolené navíc | 37 | 21,89 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 14: Druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Za druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem vybrali respondenti stravenky v počtu 41. Na druhém místě uváděli respondenti týden dovolené navíc a sick days (uvedlo 37 respondentů). 32 zaměstnanců zvolilo samostudium a nejméně v počtu 22 zaměstnanců volilo vzdělávání.

11. otázka

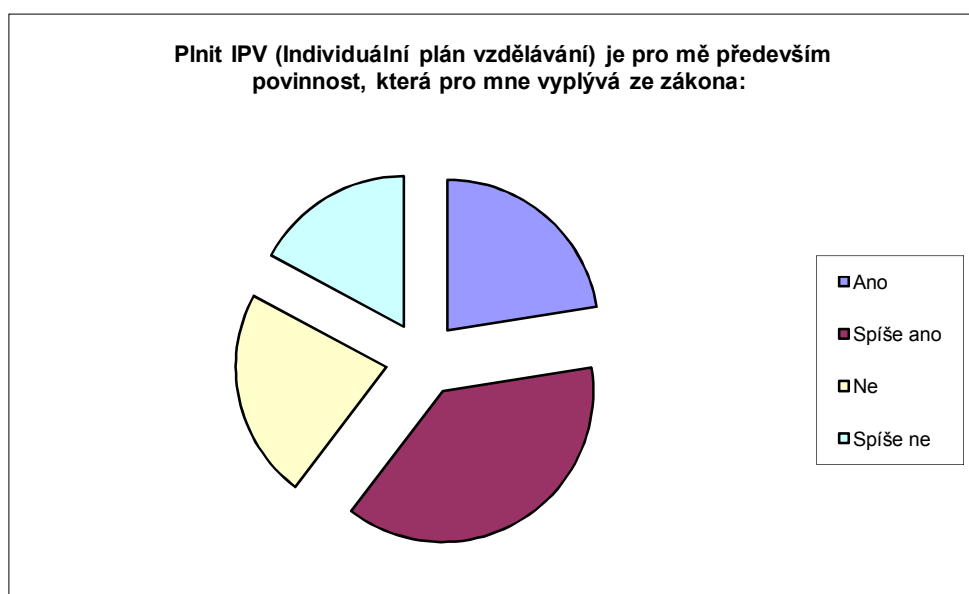
Plnit IPV (Individuální plán vzdělávání) je pro mě především povinnost, která pro mne vyplývá ze zákona:

Tabulka 17: IPV jako povinnost

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 38 | 22,49 |
| Spíše ano | 64 | 37,87 |
| Ne | 38 | 22,49 |
| Spíše ne | 29 | 17,16 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 15: IPV jako povinnost



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Vzdělávat se u zaměstnavatele cítilo jako povinnost 102 respondentů. 68 respondentů nepovažuje svoje vzdělávání u zaměstnavatele jako povinnost.

12. otázka

Plnit IPV je pro mě příležitost a motivuje mě k rozvoji kariéry.

Tabulka 18: IPV jako příležitost a motivace k rozvoji kariéry

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 28 | 16,57 |
| Spíše ano | 86 | 50,89 |
| Ne | 22 | 13,02 |
| Spíše ne | 33 | 19,53 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 16: IPV jako příležitost a motivace k rozvoji kariéry



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Plnit IPV je pro 86 respondentů spíše příležitostí a motivaci k rozvoji jejich kariéry. S určitostí odpovědělo ano 28 respondentů. Pro 22 respondentů není plnění IPV příležitostí a nemotivuje je k rozvoji kariéry. 33 respondentů odpovědělo, IPV spíše není příležitostí a spíše je nemotivuje k rozvoji jejich kariéry.

13. otázka

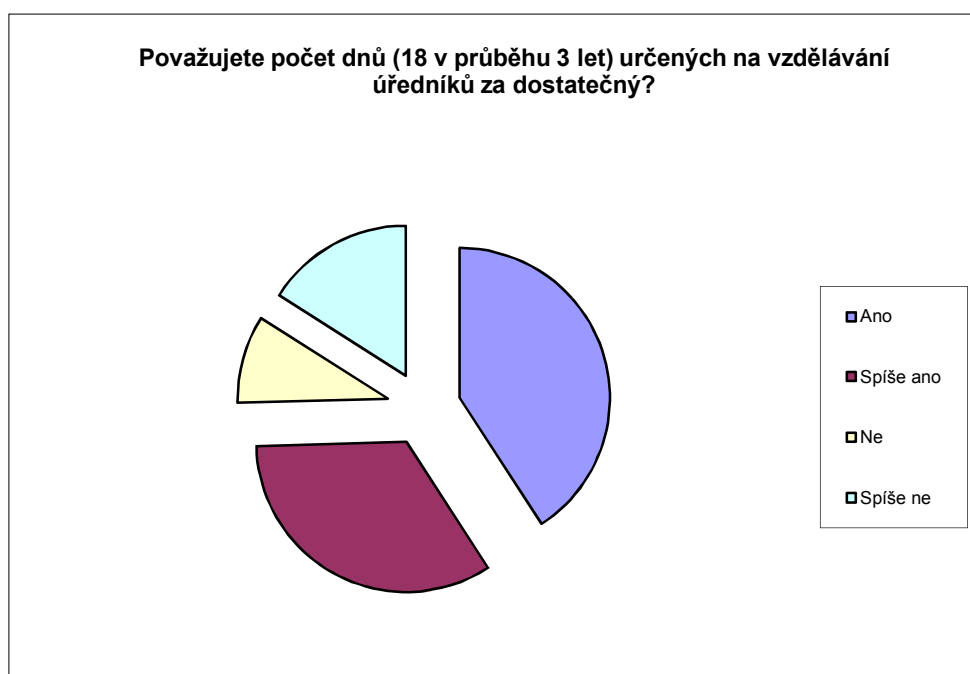
Považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na vzdělávání úředníků za dostatečný?

Tabulka 19: Dostatečný počet dnů (18 v průběhu 3 let) na vzdělávání

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 69 | 40,83 |
| Spíše ano | 57 | 33,73 |
| Ne | 16 | 9,47 |
| Spíše ne | 27 | 15,98 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 17: Dostatečný počet dnů (18 v průběhu 3 let) na vzdělávání



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

69 respondentů považuje počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na vzdělávání úředníků za dostatečný. 57 respondentů odpovědělo spíše ano. 16 respondentů nepovažuje počet dnů za dostatečný a v počtu 27 respondentů spíše nepovažuje počet dnů za dostatečný.

14. otázka

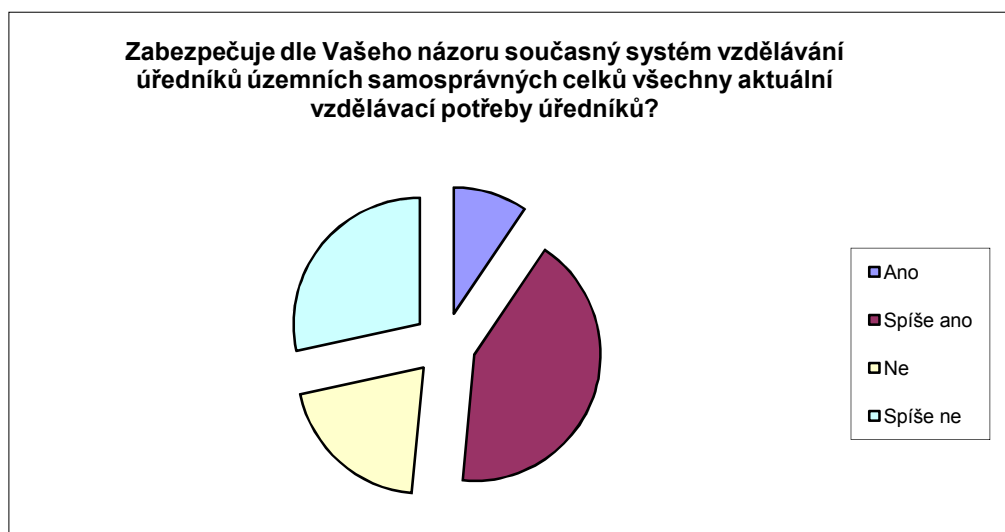
Zabezpečuje dle Vašeho názoru současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků všechny aktuální vzdělávací potřeby úředníků?

Tabulka 20: Současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

| | Počet | % |
|-----------|-------|-------|
| Ano | 16 | 9,47 |
| Spíše ano | 71 | 42,01 |
| Ne | 34 | 20,12 |
| Spíše ne | 48 | 28,4 |
| Celkem: | 169 | 100 |

Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

Graf 18: Současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků



Zdroj: Řehková, R. 2015 (vlastní šetření)

71 respondentů odpovědělo, že současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků spíše zabezpečuje všechny jejich aktuální vzdělávací potřeby a 16 respondentů odpovědělo zcela kladně, 34 respondentů odpovědělo, že současný systém nezajišťuje všechny jejich potřeby a 48 respondentů odpovědělo, že spíše ne.

6.4 VÝSLEDKY STANOVENÝCH HYPOTÉZ

H 1. Zaměstnanci KÚSK mají od svého zaměstnavatele motivaci vzdělávat se. Motivace jim napomáhá k ochotě se vzdělávat.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 169 respondentů. U otázky č. 1. v největším počtu 101 respondentů odpovědělo kladně, že mají motivaci se vzdělávat. 56 respondentů odpovědělo spíše ano. S potvrzením této hypotézy také souvisí otázka č. 2., kde je patrné z počtu odpovědí, že 133 respondentů je ochotno se vzdělávat a 31 spíše ano. **Hypotéza byla dotazníkovým šetřením potvrzena.**

H 2. Zaměstnanci KÚSK se více zúčastňují vzdělávacích akcí s obsahem, který napomáhá k řešení jejich pracovních povinností a rozvíjení jejich odborného růstu než vzdělávacích akcí, které rozvíjí jejich osobnost.

Tato hypotéza byla potvrzena. Z průzkumné části s touto hypotézou nejvíce souvisí otázka č. 4. a otázka č. 5. V otázce č. 4 odpovědělo kladně 130 respondentů, kteří více upřednostňují účast na vzdělávacích akcích, které svým obsahem napomáhají k řešení jejich pracovních povinností a rozvíjí jejich odborný růst. 35 respondentů odpovědělo spíše ano.

U otázky č. 5. kde se zaměstnanci vyjadřovali k účasti na vzdělávacích akcích, které rozvíjí jejich osobnost, schopnost jednat s lidmi, schopnost řešit náročné situace apod. Odpovědělo kladně 85 respondentů a spíše ano 51 respondentů.

H 3. Předpokládám, že převážná část respondentů (zaměstnanců) považuje vzdělávání za důležitou součást svého života a možnost vzdělávat se jim napomáhá k odbornému růstu.

K potvrzení této hypotézy mají nejbližší odpovědi z otázek č. 6. a č. 7.

Za důležitou součást svého života považuje vzdělávání 137 respondentů, což je největší počet kladných odpovědí v dotazníku a 28 respondentů odpovědělo spíše ano. Záporně odpovídal pouze 1 respondent a spíše ne 3 respondenti (otázka č. 6).

95 respondentům napomáhá vzdělávání k odbornému růstu a 54 respondentům spíše pomáhá. Záporně se vyjádřilo 20 respondentů (otázka č. 7.).

Tato hypotéza byla potvrzená.

H 4. Vzdělávání považují někteří zaměstnanci za povinnost plnit zákonem stanovený individuální plán vzdělávání, jiní jako příležitost a motivaci k rozvoji své kariéry.

Hypotéza č. 4 byla potvrzena. Respondenti mohli své odpovědi vybírat ze čtyř možností. Tato hypotéza souvisela s otázkami č. 11. a č. 12. Respondenti nejvíce odpovídali, že spíše považují plnění IPV za povinnost (64 respondentů u otázky č. 11.). IPV jako příležitost a motivaci k rozvoji své kariéry spíše považuje (86 respondentů u otázky č. 12).

H 5. IPV v délce 18 dnů po dobu tří let určený pro zaměstnance je nedostatečný. **Tato hypotéza byla vyvrácena.** Respondenti měli možnost vybírat ze čtyř možností. Tato hypotéza souvisela s otázkou č. 13. Respondenti odpovídali, že považují počet dnů IPV za dostatečný (69 ano, 57 spíše ano). 16 respondentů počet dnů považuje za nedostatečný a 27 spíše nedostatečný.

7 SHRNU TÍ A DOPORU ČEN Í

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy je povinné podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je na KÚSK věnována velká pozornost. Je jednou z nejdůležitějších činností Odboru řízení lidských zdrojů. Z mého pohledu je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na KÚSK na dobré úrovni. Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje dodržuje legislativu a snaží se dělat vše pro spokojenost zaměstnanců, i když někdy naráží na překážky např. finanční rozpočet určený na vzdělávání.

Nabídka vzdělávacích agentur je na trhu veliká. V praxi se setkávám s tím, že vzdělávací akce neodpovídají kvalitou lektorů, svým obsahem nebo i cenou.

Zaměstnanci v rámci plnění individuálních plánů vzdělávání mají možnost se účastnit prezenčních školení a konferencí dle vlastního výběru nebo dle doporučení OLZVR. Tato forma vzdělávání je z pohledu zaměstnanců nejoblíbenější, je jim „šitá přímo na míru“. Na prezenčních školeních mohou řešit zaměstnanci formou diskuze pracovní a odborné problémy.

Odborné vzdělávací akce zaměstnancům hradí zaměstnavatel. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je to jeden z benefitů, který si často zaměstnanci neuvědomují.

Dotazníkové šetření ukázalo, že největším benefitem pro zaměstnance KÚSK je týden dovolené navíc, stravenky, sick days. Vzdělávání se umístilo na třetím místě.

OLZVR pořádá hromadné akce např. pro celá oddělení nebo i odbory na KÚSK, které řeší i odborné záležitosti zaměstnanců. Hromadné akce bývají u zaměstnanců oblíbené, protože jejich obsahem je vždy řešení společného tématu nebo společného problému daného oddělení nebo odboru.

Jako takové doplnění možnosti se vzdělávat mají zaměstnanci KÚSK e-learningové kurzy a samostudium. Dle oblíbenosti dotazníkového šetření se e-learningové vzdělávání umístilo na druhém místě.

Z praxe mohu říci, že vzdělávání přes e-learning je na KÚSK oblíbeno pro neustálou aktualizaci kurzů. Díky e-learningovým kurzům naši zaměstnanci nemají problémy s plněním individuálních plánů vzdělávání. Vzdělávání formou e-learningu si již našlo své opodstatnění a stalo se součástí vzdělávacího procesu zaměstnanců KÚSK. Někteří

zaměstnanci si tuto formu vzdělávání oblíbili, protože kurzy mohou absolvovat i z domova.

Navíc nelze opomenout ani ukazatel ekonomický, neboť finanční úspora je v tomto případě vysoká. Do individuálních plánů vzdělávání bylo v roce 2015 započítáno zaměstnancům celkem 1 675 odškolených e-learningových dnů. Náklady na jeden odškolený den činily pouze 86,70 Kč.

Jako třetí možnost vzdělávání zaměstnanci zvolili vzdělávání samostudiem. Zaměstnanci mohou studovat např. směrnice, řády nebo odbornou literaturu v rámci třídenního volna určeného na vzdělávání.

Zaměstnanci se také v dotazníkovém šetření vyjadřovali k počtu povinných dnů IPV. 69 respondentů odpovědělo, že počet dnů IPV je dostačující a 57 odpovědělo, že spíše ano. V roce 2015 končil IPV u 92 zaměstnanců. 80 zaměstnanců (tj. 87 %) IPV splnilo, 12 zaměstnanců (tj. 13 %) však požadovaný počet 18 dnů vzdělávání nenaplnilo. Z praxe mohu říci, že vzhledem k nabízeným možnostem a potřebám zaměstnanců se vzdělávat bývá počet dnů IPV překročen.

V poslední otázce dotazníku se mohli respondenti vyjádřit k současnému systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Z odpovědí je patrné, že 71 respondentů bylo spíše spokojeno, ale 48 respondentů bylo spíše nespokojeno se současným vzdělávacím systémem, který je nastaven ve veřejné správě. Úplně spokojeno dle dotazníků bylo 16 respondentů. Z počtu odpovědí je patrné, že ve vzdělávání pro zaměstnance územně samosprávných celků je stále co vylepšovat.

ZÁVĚR

Vzdělávání a personální rozvoj je důležitým nástrojem, jak pomáhat zaměstnancům v rozvoji jejich kariéry, k motivaci k lepšímu výkonu, umožňuje zaměstnancům pružně reagovat na změny společnosti, trhu práce, politiky, kultury a na rychlý rozvoj technologií.

Vzdělávání dospělých rozvíjí člověka ve smyslu zdokonalování, rozšiřování a prohlubování jeho profesní způsobilosti. Pomáhá mu snižovat obavy z jeho nepoužitelnosti a zvyšuje mu cenu na trhu práce.

Cílem diplomové práce bylo přiblížit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a specifika vzdělávání dospělých na Krajském úřadu Středočeského kraje. Dále zdůraznit, jak důležitá je motivace zaměstnanců v návaznosti na ochotu se vzdělávat. V závěrečné teoretické části diplomové práce je popsána činnost oddělení vzdělávání a personálního rozvoje, které je jedním oddělením odboru Řízení lidských zdrojů.

Cílem vzdělávání na KÚSK je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Právě plánované vzdělávání každého zaměstnance přispívá k efektivitě vzdělávání. Nejvíce efektivní vzdělávání je takové, které přímo souvisí s odborností zaměstnance. Napomáhá mu k řešení např. pracovních povinností a je přizpůsobeno k potřebám firmy. Kvalitním a systematickým vzděláváním získá organizace kvalitní pracovníky, jaké potřebuje k dosažení svých cílů vzdělávání, ke zvyšování svého výkonu a pro oblast svého růstu.

Dotazníkovým šetřením v empirické části jsem zjistila vztah zaměstnanců ke vzdělávání, jakou mají motivaci, jestli jsou ochotní se vzdělávat, jakou formu vzdělávání upřednostňují. Jednou z klíčových otázek byla otázka: Považujete vzdělávání za důležitou součást vašeho života? Většina zaměstnanců odpověděla kladně. Je velice důležité, že zaměstnanci mají tento pozitivní vztah ke vzdělávání. Tím se dá také vysvětlit celkem 5 151 odškolených dnů za rok 2015, kterých se zaměstnanci Krajského úřadu Středočeského kraje zúčastnili. Není to malý počet, kdy na jednoho zaměstnance připadlo 8 odškolených dnů. Jestliže zaměstnanci Krajského úřadu Středočeského kraje budou mít nadále takový kladný přístup ke vzdělávání a k rozvoji,

samozřejmě za podpory oddělení vzdělávání a personálního rozvoje, pak se to odrazí na celé vizi úřadu. Rovněž se dá konstatovat, že vlivem vzdělávání se zvyšuje úroveň a kvalita poskytovaných služeb.

Závěrem je možno říci, že zaměstnanci Krajského úřadu Středočeského kraje mají nastavené podmínky pro odborný růst prostřednictvím vzdělávání a rozvoje. Záleží pouze na nich, jakou formu vzdělávání si zvolí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vydala Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. Vydání I.: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-381-4.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Šesté aktualizované vydání. Praha: UJAK Praha: 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*, Vydavatel Universita Jana Amose Komenského, Praha: 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.
- JAKUBKA, J., P. HLOUŠKOVÁ, E. HOFMANNOVÁ, P. KNEBL, Z. SCHMIED, L. TOMADLOVÁ, a L. TRYLČ, *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2011*, 5. aktualizované vydání, Nakladatelství Anag: 2011. ISBN 978-80-7263-637-2
- KALOUS, J., A. VESELÝ, *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006. 181 s. ISBN 80-246-1261-5.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Vydala Grada Publishing, a.s., Praha: 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOHOUTEK, R. *Základy užití psychologie*, Akademické nakladatelství, s. r. o., Brno: 2002. ISBN 80-214-2203-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Vydalo nakladatelství Management Press jako svou 226. publikaci, Praha: 2002. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*., 3. vydání, Vydalo nakladatelství Management Press, Praha: 2005. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd., Vydalo nakladatelství Management Press, Praha: 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠTINSKÁ, V. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Vydala Grada Publishing, a.s. Praha: 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006.

RŮŽIČKA, J. a kol. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-531.

SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*. 4 vyd. Brno: Barvič a Novotný, 2009. ISBN 978-80-87029-62-6

ŠEĐOVÁ, K., P. NOVOTNÝ, *Vzdělávací potřeby ve vztahu k účasti na vzdělávání dospělých*. *Pedagogika*, roč. LVI, 2006, č. 2, s. 140–151. ISSN 0031–3815.

ŠTIKAR, J., M. RYMEŠ, K. RIEGEL a J. HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*, Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

VOJTOVIČ, S. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava, 2008. ISBN: 978-80-89256-17-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

KÚSK. *Odbor řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2016-01-14]. Dostupné z:

<http://intranet2.kr-stredocesky.int/krajskyurad/odborlidskychzdroju/default.aspx>

RENTEL. *E Studium*. [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:

http://www.rentel.cz/lms/kurzStudijniMaterialy/tMUKLH7X/VV_2015?uniqueid=1455868962642_1&zobrazit-posledni-obsah=1

RENTEL. *Studijní materiály*. [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z:

http://www.rentel.cz/lms/kurzStudijniMaterialy/tMUKLH7X/VZ3V?uniqueid=1455869017554_1&zobrazit-posledni-obsah=1

RENTEL. *Studijní materiály*. [online]. [cit. 2016-01-17]. Dostupné z:

http://www.rentel.cz/lms/kurzStudijniMaterialy/tMUKLH7X/PERS?uniqueid=1455869077535_1&zobrazit-posledni-obsah=1

AIVD. *Vzdělávání dospělých ČR*. [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z:

<http://www.aivd.cz/>

Seznam ostatních zdrojů

KOLEKTIV AUTORŮ. *Sborník z celostátní odborné konference Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky*, Brno: 2007. ISBN 978-80-7302-125-0

SEZNAM ZKRATEK

- BOZP – PO – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana
ČR – Česká republika
ČÚBP – Odborná způsobilost v elektrotechnice
EIA – z anglického Environmental Impact Assessment, česky: Vyhodnocení vlivů na životní prostředí
IPV – Individuální plán vzdělávání
KÚSK – Krajský úřad Středočeského kraje
MJT – odbor Majetku
MV ČR – Ministerstvo vnitra České republiky
OFK – Odbor finanční kontroly
OLZ – Odbor lidských zdrojů
OLZVR – Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje
OSA – Odbor správních agend
VR – Vzdělávání a rozvoje
VŠ – Vysoká škola
VOŠ – Vyšší odborná škola
ÚSC – Územně samosprávné celky
ZOZ – Zvláštní odborná způsobilost
ZP – Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Model institucionálního pojetí veřejné správy v ČR..... | 13 |
| Obrázek 2: Kompetence úředníků veřejné správy | 15 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Příklad motivačních faktorů vzdělávání | 28 |
| Tabulka 2: Přehled 13 nejžádanějších e-learningových kurzů | 54 |
| Tabulka 3: Složení průzkumného souboru z hlediska pohlaví | 61 |
| Tabulka 4: Složení průzkumného souboru z hlediska věku | 62 |
| Tabulka 5: Složení průzkumného souboru z hlediska vzdělání..... | 63 |
| Tabulka 6: Složení průzkumného souboru z hlediska doby působení na KÚSK | 64 |
| Tabulka 7: Motivace se vzdělávat..... | 66 |
| Tabulka 8: Ochota se vzdělávat | 67 |
| Tabulka 9: Ochota učit se nové věci např. softwarové programy..... | 68 |
| Tabulka 10: Vzdělávací akce – rozvoj pracovních povinností..... | 69 |
| Tabulka 11: Vzdělávací akce – rozvoj osobnosti..... | 70 |
| Tabulka 12: Vzdělávání jako důležitá součást života | 71 |
| Tabulka 13: Vzdělávání a odborný růst..... | 72 |
| Tabulka 14: Formy vzdělávání | 73 |
| Tabulka 15: Největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem..... | 74 |
| Tabulka 16: Druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem..... | 75 |
| Tabulka 17: IPV jako povinnost | 76 |
| Tabulka 18: IPV jako příležitost a motivace k rozvoji kariéry..... | 77 |
| Tabulka 19: Dostatečný počet dnů (18 v průběhu 3 let) na vzdělávání | 78 |
| Tabulka 20: Současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.... | 79 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Složení průzkumného souboru z hlediska pohlaví..... | 61 |
| Graf 2: Složení průzkumného souboru z hlediska věku..... | 62 |

| | |
|---|----|
| Graf 3: Vzdělání..... | 63 |
| Graf 4: Doba působení na KÚSK..... | 64 |
| Graf 5: Motivace se vzdělávat | 66 |
| Graf 6: Ochota se vzdělávat..... | 67 |
| Graf 7: Ochota učit se nové věci např. softwarové programy | 68 |
| Graf 8: Vzdělávací akce – rozvoj pracovních povinností..... | 69 |
| Graf 9: Vzdělávací akce – rozvoj osobnosti..... | 70 |
| Graf 10: Vzdělávání jako důležitá součást života..... | 71 |
| Graf 11: Vzdělávání a odborný růst | 72 |
| Graf 12: Formy vzdělávání..... | 73 |
| Graf 13: Největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem | 74 |
| Graf 14: Druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem | 75 |
| Graf 15: IPV jako povinnost..... | 76 |
| Graf 16: IPV jako příležitost a motivace k rozvoji kariéry | 77 |
| Graf 17: Dostatečný počet dnů (18 v průběhu 3 let) na vzdělávání..... | 78 |
| Graf 18: Současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků | 79 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----------|
| Příloha A – Email zaměstnancům | I |
| Příloha B – Dotazník | II |

PŘÍLOHY

Příloha A – email zaměstnancům

Vážené zaměstnankyně,
vážení zaměstnanci,

obracím se na vás s prosbou o spolupráci. V rámci mé diplomové práce Psychologická specifika a přístup dospělých ke vzdělávání na KÚSK jsem sestavila anketu publikovanou na vzdělávacím portálu RENTEL. Chtěla bych vás poprosit o její vyplnění. Termín pro vyplnění je od 1. 12. – 16. 12. 2015.

Pro přístup k anketě a její vyplnění klepněte na níže uvedený odkaz a zadejte své přihlašovací jméno a stejné heslo jako máte pro přístup do studijních materiálů. Výsledky ankety jsou anonymní.

Technická podpora: v případě dotazů nebo problémů s přihlášením do ankety kontaktujte Renatu Řehkovou na emailu rehkova@kr-s.cz nebo na tel. 1. 390.

Za vyplnění ankety Vám velice děkuji.

S pozdravem a přáním příjemného dne

Renata Řehková

Příloha B – dotazník

1. Pohlaví

Muž

Žena

2. Věková skupina

do 30 let

od 31 – 40 let

od 41 – 50 let

50 a více

3. Vzdělání

základní

středoškolské

vysokoškolské

4. Doba působení na KÚSK

do 1 roku

1 – 3 roky

3 – 5 roků

více než 5 roků

5. Máte motivaci se vzdělávat?

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

6. Jste ochoten/ochotna se vzdělávat?

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

7. Jste ochoten/ochotna učit se nové věci např. softwarové programy?

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

8. Upřednostňujete účast na vzdělávacích akcích, které napomáhají k řešení vašich pracovních povinností?

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

9. Upřednostňujete účast na vzdělávacích akcích, které rozvíjí vaši osobnost, schopnost jednat s lidmi, vaši schopnost řešit náročné situace apod.?

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

10. Považujete vzdělávání za důležitou součást vašeho života?

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

11. Napomáhá Vám vzdělávání k odbornému růstu?

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

12. Jakou formu vzdělávání preferujete?

Prezenční
Samostudium
e-Learning

13. Co považujete za největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem? – vyberte jednu z možností

samostudium
sick days
stravenky
vzdělávání
týden dovolené navíc

14. Co považujete za druhý největší benefit poskytovaný zaměstnavatelem? – vyberte jednu z možností

samostudium
sick days
stravenky
vzdělávání
týden dovolené navíc

15. Plnit IPV (Individuální plán vzdělávání) je pro mě především povinnost, která pro mne vyplývá ze zákona:

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

16. Plnit IPV je pro mě příležitost a motivuje mě k rozvoji kariéry:

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

17. Považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na vzdělávání úředníků za dostatečný?

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

18. Zabezpečuje dle Vašeho názoru současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků všechny aktuální vzdělávací potřeby úředníků?

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Renata Řehková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Psychologická specifika a přístup dospělých ke vzdělávání na KÚSK

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.