

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci**

**Gabriela Rokosová, BBus (Hons)**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Gabriela Rokosová, BBus (Hons)

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Employee Training and Development in Selected Organisation**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 05/2021 – 08/2021

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2021 – 11/2021

Agregace poznatků: 12/2021 – 02/2022

Odevzdání práce na katedru: 03/2022

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání, metody vzdělávání, státní správa

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-01-1.

### Vědecké články

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J. Efektivnost vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 02. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za ochotu při poskytování cenných odborných rad a připomínek, které mi při zpracování diplomové práce velmi pomohly. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům SÚJB za spolupráci při dotazníkovém šetření. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým dětem a manželovi za jejich velkou podporu a trpělivost během celé doby mého studia na ČZU.

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Státním úřadě pro jadernou bezpečnost. Hlavním cílem práce je na základě analýzy charakterizovat a zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci, včetně způsobu a četnosti získávání zpětné vazby od účastníků vzdělávacích aktivit. V případě zjištěných nedostatků potom navrhnout vhodná opatření ke zlepšení.

Diplomová práce se dělí na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část je navržena zejména na základě analýzy odborné literatury a zpracována formou literární rešerše. Zabývá se obecnou charakteristikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízením lidských zdrojů, popisuje průběh a metody vzdělávání, a nakonec se věnuje vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Teoretická východiska slouží pro zpracování praktické části diplomové práce.

V praktické části práce je charakterizován Státní úřad pro jadernou bezpečnost, následně je zde popsán stávající systém a průběh vzdělávání a dále obsahuje vlastní výzkum. Na základě zhodnocení poznatků získaných dotazníkovým šetřením a rozhovory jsou následně navržena doporučení na zlepšení systému vzdělávání.

**Klíčová slova:** vzdělávání, řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, hodnocení, metody vzdělávání, státní správa, školení, zpětná vazba, spokojenost

# Employee Training and Development in Selected Organisation

## Abstract

The diploma thesis addresses the issues of education and development of employees of the State Office for Nuclear Safety. The main objective of the thesis is, on the basis of the analysis, to characterise and evaluate the system of education and development of employees in the selected organisation, including the method and frequency of obtaining feedback from participants in educational activities. The author also aims to propose appropriate measures for improvement, in case of any identified deficiencies.

The diploma thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part is compiled mainly on the basis of the analysis of professional literature and processed in the form of literary research. It addresses the general characteristics of employee education and development, human resource management, describes the course and methods of education, and concludes by addressing the education of employees in public administration. These theoretical foundations serve as a basis for the practical part of the work.

The practical part of the thesis characterises the State Office for Nuclear Safety, describes the current system and the course of education and presents the author's own research. Based on the evaluation of the findings obtained by a questionnaire survey and interviews, recommendations for the improvement of the education system are subsequently proposed.

**Keywords:** education, human resource management, employee development, evaluation, methods of education, state administration, training, feedback, satisfaction



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>14</b>
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika	14
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>17</b>
3.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17
3.2	Vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů	19
3.2.1	Lidský kapitál	21
3.2.2	Orientace pracovníků jako vzdělávací aktivita	23
3.3	Systematické vzdělávání zaměstnanců	24
3.3.1	Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání	25
3.3.2	Plánování vzdělávání	27
3.3.3	Realizace vzdělávání	27
3.3.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání	28
3.4	Metody vzdělávání	30
3.4.1	Vzdělávání na pracovišti („on the job“)	31
3.4.2	Vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)	32
3.4.3	Elektronické vzdělávání	33
3.5	Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě	34
3.5.1	Státní správa	35
3.5.2	Samospráva	36
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>38</b>
4.1	Charakteristika zvolené organizace	38
4.1.1	Organizační struktura SÚJB	39
4.1.2	Kancelář úřadu	41
4.2	System vzdělávání a rozvoje pracovníků	41
4.2.1	Vstupní vzdělávání pracovníků	43
4.2.2	Vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu a průběžné vzdělávání	44
4.2.3	Další vzdělávání pracovníků	46
4.2.4	Cyklus interních přednášek pro inspektory asistenty	47
4.3	Průběh vzdělávacího procesu SÚJB	48
4.3.1	Realizace vzdělávacích aktivit	48

4.3.2	Vyhodnocení vzdělávacích aktivit .....	50
4.4	Kvantitativní a kvalitativní výzkum ve zvolené organizaci .....	51
4.4.1	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření) .....	51
4.4.2	Kvalitativní výzkum (standardizované rozhovory) .....	71
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>75</b>
5.1	Zhodnocení výsledků výzkumu.....	75
5.2	Doporučení na zlepšení systému vzdělávání.....	80
5.2.1	Obnovení interní výuky a zavedení e-learningové výuky anglického jazyka.....	80
5.2.2	Rozšíření nabídky interních školení .....	82
5.2.3	Zavedení elektronické formy hodnocení interních a externích školení .....	83
5.2.4	Zlepšení informování o konání externích školení .....	84
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>86</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>91</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Složky rozvoje lidských zdrojů .....	20
Obrázek 2	Řízení lidských zdrojů a trvalá konkurenční výhoda .....	22
Obrázek 3	Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců .....	25
Obrázek 4	Mezera ve vzdělání .....	26
Obrázek 5	Důvody hodnocení výsledků vzdělávání .....	28
Obrázek 6	Organizační struktura SÚJB.....	40
Obrázek 7	Pohlaví respondentů .....	52
Obrázek 8	Věk respondentů.....	53
Obrázek 9	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	54
Obrázek 10	Vzdělání respondentů podle pohlaví .....	54
Obrázek 11	Pracovní pozice respondentů .....	55
Obrázek 12	Pozice respondentů dle pohlaví .....	55
Obrázek 13	Délka služebního/pracovního poměru respondentů.....	56
Obrázek 14	Počet interních školení absolvovaných respondenty .....	57
Obrázek 15	Způsob informování respondentů o interních školeních .....	58
Obrázek 16	Spokojenost respondentů s interními školeními .....	58
Obrázek 17	Četnost zpětné vazby respondentů u interních školení .....	59

Obrázek 18	Preference formy zpětné vazby respondentů u interních školení .....	60
Obrázek 19	Preference interních školení respondenty .....	61
Obrázek 20	Počet externích školení absolvovaných respondenty .....	62
Obrázek 21	Způsob informování respondentů o externích školeních.....	62
Obrázek 22	Spokojenost respondentů s externími školeními.....	63
Obrázek 23	Četnost zpětné vazby respondentů u externích školení .....	64
Obrázek 24	Preference formy zpětné vazby respondentů u externích školení.....	65
Obrázek 25	Preference metod vzdělávání respondentů .....	66
Obrázek 26	Způsob vyhodnocování vzdělávání respondentů .....	67
Obrázek 27	Oblasti prohloubení znalostí a dovedností respondentů .....	68
Obrázek 28	Dostatečnost nabízených vzdělávacích aktivit.....	68
Obrázek 29	Celková spokojenost respondentů s poskytováním vzdělávacích aktivit..	70

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Harmonogram metodického postupu diplomové práce .....	16
Tabulka 2	Hodnotící matice.....	29
Tabulka 3	Matice metod rozvoje pracovníků .....	30

## Seznam použitých zkratk

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EIS JASU – ekonomický software

HR – Human Resources (personální oddělení)

IPOR – individuální plán osobního rozvoje

IT – informační technologie

MAAE – Mezinárodní agentura pro atomovou energii

MBO – Management by Objectives (řízení pomocí úkolů)

MS – Microsoft

OOVS – Oddělení organizačních věcí služby

PO – požární ochrana

SSL – spisová služba

SÚJB – Státní úřad pro jadernou bezpečnost

ÚSC – územní samosprávný celek

VDS – vnitřní dokumentace směrnice

# 1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v současné době nezbytným předpokladem pro růst každé úspěšné organizace, a to nejen s ohledem na zvýšení úrovně vzdělání všeobecně, ale především s ohledem na rozvoj znalostní ekonomiky, která investice do vzdělávání zaměstnanců vrací v podobě zvýšené produktivity práce, inovací či dalších projektů a ve svém důsledku zvyšuje prestiž organizace.

Současná strategie vzdělávací politiky, a to jak na národní, tak i mezinárodní úrovni, podporuje vzdělávání i mimo klasickou školskou soustavu, neboť u většiny profesí je nezbytné rozšiřovat ve škole nabyté znalosti o praktické podněty a vytvářet tak další nadstavby již fungujícího ekosystému. Vzdělávání zaměstnanců v organizacích je dnes běžným nástrojem, který při vhodném zvolení metod vzdělávání, jeho četnosti a intenzitě přináší zaměstnavatelům nemalý profit a často i vedlejší benefit projevující se loajalitou pracovníků či atraktivitou na trhu práce.

Státní a soukromý sektor má ve vzdělávání zaměstnanců své odlišnosti vyplývající z povahy samotných zaměstnavatelů a fungování celého sektoru. Státní sektor, na který se tato diplomová práce zaměřuje, je specifický tím, že vzdělávání zaměstnanců je soustředěno především na rozvoj znalostí, které jsou spojeny se zákonnými požadavky kladenými na samotné zaměstnance. I přesto je však nezbytné zvolit vhodné metody, zmapovat si současné a budoucí vzdělávací potřeby zaměstnanců, určit frekvenci vzdělávacích aktivit, jejich formu a další aspekty, které ve svém celku zaměstnance motivují v jeho dalším působení ve státním sektoru.

Úkolem odborníků specializujících se na vzdělávání zaměstnanců je především najít rovnováhu mezi investicemi do samotného vzdělávacího systému a úsilím, které musí samotný jedinec vynaložit na další studium. Státní sektor, jehož zvláštním rysem je plošné vzdělávání zaměstnanců, je obzvláště dobrým příkladem, kde je nutné zvážit vhodnost doposud využívaných forem vzdělávání a zacílení, které je mnohdy tak široké, že se efektivnost příslušného vzdělávacího programu míjí účinkem.

Nelze tedy než konstatovat, že bez odborníků na řízení lidských zdrojů a jimi stanovené vzdělávací strategie se úspěšná organizace, či státní instituce, neobejde. Jejich pracovní náplní je zejména podpora vzdělávání zaměstnanců, ale také výběr a přijímání nových pracovníků, včetně jejich následného hodnocení a odměňování. Jejich práce je často

ovlivňována vnějšími vlivy, které je nutí ke změnám zavedené praxe a flexibilitě. Příkladem může být přechod od prezenční formy školení k e-learningové během pandemie Covid-19.

Vzdělávání, nabývání nových zkušeností a tříbení stávajících znalostí se tak stává nezbytnou součástí organizací, které jsou i samotným zaměstnancem následně v tomto ohledu posuzovány při výběru možného nového zaměstnavatele. V rámci celoživotního vzdělávání tvoří zaměstnavatelé nepřehlédnutelnou skupinu poskytovatelů neformálního vzdělávání a odborné přípravy, která výraznou měrou napomáhá šíření vzdělanosti ve společnosti a vytváří základ pro další inovace a rozvoj společnosti. Především státní sektor by měl o tento segment dbát, neboť je ve svém důsledku největším zaměstnavatelem v zemi.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy charakterizovat a zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci, včetně způsobu a četnosti získávání zpětné vazby od účastníků vzdělávacích aktivit a v případě zjištěných nedostatků potom navrhnout vhodná opatření ke zlepšení. Praktická část bude probíhat na Státním úřadě pro jadernou bezpečnost.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- literární rešerši zpracovanou na základě odborné literatury;
- popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejné správě;
- charakteristiku zvolené organizace;
- popis stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvolené organizace;
- zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje na základě kvantitativního a kvalitativního šetření;
- zhodnocení výsledků a doporučení na zlepšení.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je složena ze dvou částí. První část je teoretická a zabývá se teoretickými východisky k řešení problému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci. Je navržena na základě analýzy odborné literatury, zákonů, usnesení vlády ČR a také online zdrojů. Tato část diplomové práce je zpracována formou literární rešerše, která se v úvodu zabývá zejména obecnou charakteristikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale také řízením lidských zdrojů, které se vzděláváním úzce souvisí. Na základě odborné literatury je v kapitole zaměřené na systematické vzdělávání zaměstnanců popsána identifikace potřeb a definování cílů, plánování, realizace, a nakonec i samotné vyhodnocování výsledků vzdělávání. Práce dále zahrnuje charakteristiku a členění metod vzdělávání, které rozděluje na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. V metodách vzdělávání je popsáno i elektronické vzdělávání, jenž se stává v současné době velice oblíbenou metodou vzdělávání. Jelikož se diplomová práce zabývá vzděláváním ve státním úřadu, je v poslední kapitole teoretické části diplomové práce popsáno vzdělávání

zaměstnanců ve státní správě a samosprávě. Literární rešerše je východiskem pro vlastní, druhou, část diplomové práce.

Druhá část diplomové práce je praktická. Jako zdroje informací jsou využívány zejména interní dokumenty úřadu, výsledky dotazníkového šetření a poznatky získané z rozhovorů s vedoucími pracovníky Kanceláře úřadu. Nejprve je charakterizován Státní úřad pro jadernou bezpečnost, a to včetně organizační struktury se zaměřením na Kancelář úřadu. Dále obsahuje detailní popis systému vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků, od vstupního vzdělávání přes vzdělávání v adaptačním procesu a průběžné vzdělávání až po další vzdělávání, které zahrnuje vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Detailněji popisuje rozsáhlý školicí program, který je zaměřen na přípravu budoucích inspektorů pro výkon jejich činnosti a který probíhá přímo na úřadu. Následně je popsán průběh vzdělávacího procesu na Státním úřadu pro jadernou bezpečnost, od identifikace potřeb a definování cílů přes plánování a realizaci vzdělávacích aktivit až po samotné vyhodnocení. Důležitou součástí této části práce je vlastní kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Pro kvantitativní výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo distribuováno e-mailem všem 215 pracovníkům úřadu. Dotazník (Příloha 3) byl realizován pomocí Google Forms a obsahoval 23 převážně uzavřených otázek (výběrových i výčtových), ale i polootevřených, otevřených a škálovaných otázek. U výběrových otázek mohli respondenti označit z více nabízených odpovědí pouze jednu, u výčtových měli možnost vybrat jednu a více odpovědí. U polouzavřených otázek mohli navíc vybrat i vlastní odpověď. U otevřených otázek měli respondenti možnost vepsat svou formulaci odpovědi a vždy se jednalo o otázku nepovinnou. Sběr dat proběhl v období od 30. listopadu do 20. prosince 2021. Dotazník vyplnilo 162 pracovníků z 215 obeslaných, návratnost tedy činila 75 %.

Otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby dokázaly oslovit pracovníky úřadu a poskytnout jim prostor k vyjádření jejich postojů k systému vzdělávání na úřadě, a také s cílem zjistit, zda pracovníci dávají zpětnou vazbu ze školení a jaká školení preferují. Otázky byly rozděleny do 4 skupin: identifikace respondentů, interní školení, externí školení a závěrečná část dotazníku. Převážná část otázek byla zaměřena na získání informací o interních a externích školeních, na počet absolvovaných školení během roku, na zjištění, jakým způsobem se respondenti dozvídají o školeních, zda jsou spokojeni s obsahem školení, jak často vyplňují hodnotící dotazníky, jaké mají preference ohledně předávání zpětné vazby o průběhu školení a jaká školení by rádi zařadili mezi interní školení. Další otázky směřovaly na preference respondentů ohledně metod vzdělávání, vyhodnocování

vzdělávání, jaké znalosti a dovednosti by chtěli prohloubit, zda jsou nabízené vzdělávací aktivity dostačující a jaké by pracovníci naopak uvítali. Nakonec byli respondenti požádáni o ohodnocení své celkové spokojenosti se vzděláváním a o návrhy na jeho zlepšení.

Pro kvalitativní výzkum byly zvoleny standardizované rozhovory, které proběhly během prosince 2021 s ředitelkou Kanceláře úřadu a vedoucí Oddělení organizačních věcí služby a které slouží pro doplnění zjištění z kvantitativního výzkumu. Otázky pokládané oběma pracovním obsahují Příloha 4.

Na základě získaných informací zejména z dotazníkového šetření bylo možné provést zhodnocení výsledků a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání. Zhodnocení bylo provedeno na množině všech odpovědí na otázky z dotazníku a na jeho základě byly představeny doporučení na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců zvolené organizace, včetně návrhu nového hodnotícího dotazníku (Příloha 5).

V závěru diplomové práce je uvedeno shrnutí nejdůležitějších poznatků, návrhů a doporučení.

Diplomová práce byla sepsána podle harmonogramu metodického postupu, který uvádí Tabulka 1.

Tabulka 1 Harmonogram metodického postupu diplomové práce

Činnosti	Časové období
Zpracování teoretické části	6/2021 – 9/2021
Pozorování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci	10/2021
Kvantitativní výzkum	11/2021 – 12/2021
Kvalitativní výzkum	12/2021
Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navržení vhodných opatření	1/2022 – 2/2022

Zdroj: vlastní zpracování



### 3 Teoretická východiska

Základním předpokladem úspěšného fungování jakékoliv podniku, firmy či úřadu jsou zaměstnanci. Ti jsou nejcennějším bohatstvím a zdrojem inovací, které organizace má (1, s. 5).

Každá organizace, která chce být úspěšná na trhu práce, potřebuje schopné a motivované pracovníky (2, s. 20). K tomu je třeba investovat do lidského kapitálu, zejména pak do kontinuálního vzdělávání pracovníků. Vodák a Kucharčíková (3, s. 187) uvádí, že organizace, které jsou schopné a ochotné do lidského kapitálu investovat, jsou obvykle ekonomicky úspěšné a díky tomu tak roste i přidaná hodnota jejich zaměstnanců.

K rozvoji potřebných schopností pracovníků v organizaci přispívá výchova a vzdělávání. Oboje spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňuje. Výchova je proces vytváření osobnosti člověka, vzdělávání zase představuje proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. Vzděláváním a výchovou pracovníků se zabývá zejména personální oddělení organizace, jež se tímto způsobem snaží sladit stále se měnící nároky na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování pracovníků. Personální oddělení tak činí proto, aby organizace efektivně dosáhla cílů vytyčených ve své strategii (3, s. 76).

Rozvoj lidského kapitálu patří mezi hlavní cíle personálního oddělení každé organizace. Nicméně cíle a směr rozvoje musí být také v souladu s požadavky pracovníků, nejen pouze s požadavky organizace (4, s. 11-13).

#### 3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců popsala Harrisonová in Armstrong a Taylor (5, s. 336) následovně: *„Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.“*

Vzdělávání je celoživotní proces adaptace jedince na stále se měnící podmínky na trhu práce. Pracovníci musí přizpůsobovat své schopnosti aktuálním podmínkám na svých pracovištích, neboť rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a perspektivy v organizaci (6, s. 169). Člověk se musí stále učit novým věcem, aby byl schopen vykonávat své zaměstnání a aby byl spokojený ve svém osobním životě (7, s. 6).

Vzdělávání je také druh benefitu, který organizace poskytují svým pracovníkům s očekáváním, že tak zvýší jejich spokojenost a tím i jejich loajalitu organizaci (8, s. 212). Celoživotní vzdělávání napomáhá pracovníkovi obstát na trhu práce nabýváním a udržováním odborných znalostí a také zachováním schopnosti dále rozvíjet svůj potenciál (9, s. 12-13).

Celoživotní vzdělávání bude efektivní a povede k prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků pouze v případě, že budou pracovníci neustále motivováni. Dobře motivovaný pracovník je ten, který si je vědom přínosu stálého zvyšování úrovně svých znalostí, dovedností a schopností jak pro organizaci, tak především pro sebe. Formování pracovních schopností se stává nejdůležitějším úkolem personální práce (10, s. 252).

Na efektivitu vzdělávání pracovníků působí řada faktorů, a to jak ze strany pracovníků jako účastníků vzdělávacích akcí, tak ze strany organizace jako dodavatele vzdělávacích akcí. Mezi hlavní faktory lze zařadit motivaci pracovníků vzdělávat se a tím zvyšovat svůj pracovní výkon, podporu nadřízeného a vytváření vhodných podmínek pro další vzdělávání pracovníka. Zároveň je důležitá profesionalita dodavatele vzdělávacích aktivit a schopnost zohlednit individuální potřeby účastníků vzdělávání (6, s. 171).

Vzdělávání realizované samotnými organizacemi tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání. Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo účinné a zaručilo organizaci návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. To vyžaduje nezbytnou spolupráci několika oddělení v organizaci, ale i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi (3, s. 80).

Proces vzdělávání má na starosti personální oddělení organizace, které kromě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců poskytuje také poradenství a služby v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy (5, s. 80). Společně s personálním oddělením se na realizaci vzdělávání podílejí i linioví manažeři, kteří však k těmto aktivitám musí být spíše přesvědčováni a podněcováni. Nejvíce se podílí na koučování a mentoringu, ať už přímo nebo prostřednictvím jím pověřeného pracovníka (5, s. 371).

V rámci zaměstnání absolvuje pracovník odborné vzdělávání, které zahrnuje dle Koubka (10, s. 253-254) a Šikýře (2, s. 125) následující aktivity:

- **zaškolení (orientace pracovníka)**, které probíhá při nástupu pracovníka do organizace, a to formou adaptačního procesu;
- **doškolení (prohlubování kvalifikace)**, při kterém si pracovník prohlubuje své znalosti a dovednosti;
- **přeškolení (rekvalifikace)**, při kterém pracovník získává nové znalosti a dovednosti v souvislosti s přeškolením na povolání, které organizace potřebuje;
- **rozvoj (rozšiřování kvalifikace)**, při kterém si pracovník rozšiřuje své znalosti a dovednosti nad rámec požadavků na současném pracovišti;
- **formování pracovních schopností**, tzn. formování osobnosti pracovníka, které v konečném důsledku ovlivňuje i jeho pracovní výkony.

Mezi složky vzdělávání a rozvoje Armstrong a Taylor (5, s. 336) řadí:

- **učení se** – osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů, které probíhá jak na pracovišti, tak mimo ně;
- **všeobecné vzdělávání** – osvojování znalostí, dovedností a schopností ve všech oblastech života;
- **odborné vzdělávání (výcvik)** – systematické osvojování znalostí, dovedností a schopností nutných pro výkon svěřené práce;
- **rozvoj** – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince.

Výsledkem vzdělávacího procesu jsou nově nabyté vědomosti, dovednosti a návyky pracovníka, dále sem patří způsob, jakým pracovník vědomě působí na své okolí, a nakonec osobní vlastnosti, které pracovník potřebuje pro rozvoj mezilidských vztahů (4, s. 61).

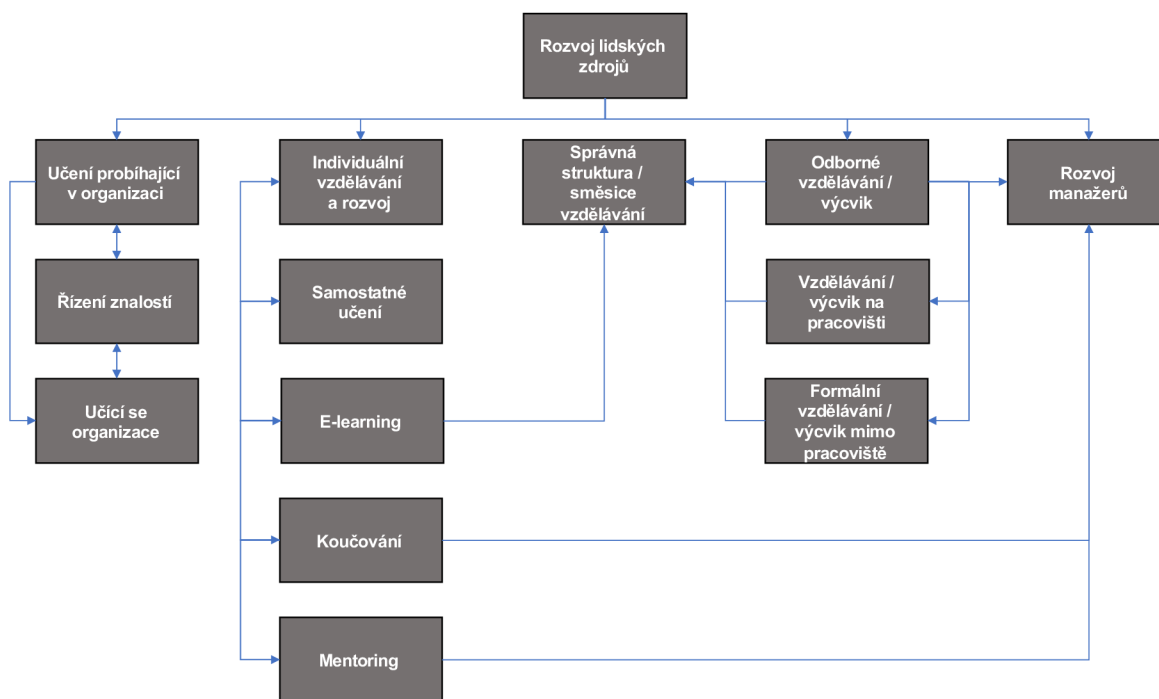
### 3.2 Vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (Human Resources – HR) je novější koncepce personalistiky, která se v minulosti zabývala pouze zaměstnáváním pracovníků, od jejich přijetí až po odchod z organizace. Naopak HR koncepce vytváří podmínky a nástroje pro řízení práce s pracovníky jako celkem (8, s. 170) a zaměřuje se na důležitost lidské pracovní síly jako hlavního motoru činnosti organizace (10, s. 15).

Řízení lidských zdrojů má strategický charakter a jeho hlavním cílem je z dlouhodobého hlediska zajišťovat kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky (11, s. 84).

Mezi složky rozvoje lidských zdrojů řadí Armstrong (12, s. 534):

Obrázek 1 Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: (12, s. 534), vlastní zpracování

Za hlavní nositele personální práce lze považovat:

- 1) **specialisty v oboru personalistiky a liniové manažery** – nejčastější skupina, která podporuje manažery v personální činnosti;
- 2) **personální manažery a další členy vrcholového managementu** – poskytují faktickou podporu v rámci personální práce a udávají směr, kterým se personální strategie organizace bude ubírat;
- 3) **zaměstnance** – nejvíce se podílí na svém osobním a profesním rozvoji;
- 4) **externí dodavatele služeb** – nejčastěji se jedná o externí kouče, lektory či jiné specialisty v potřebné oblasti (1, s. 51-52).

Koubek (10, s. 279-281) považuje vzdělávání pracovníků za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Dalšími personálními činnostmi jsou:

- vytváření a analýza pracovních míst;

- personální plánování;
- získávání pracovníků;
- výběr pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- rozmisťování pracovníků;
- péče o pracovníky a o jejich pracovní a mezilidské vztahy.

Tyto činnosti zajišťuje především personální oddělení organizace (HR oddělení) a zahrnuje všechny vzdělávací a rozvojové aktivity, které formují pracovní schopnosti pracovníků organizace (10, s. 258). V malé organizaci je většinou HR oddělení nahrazeno vrcholovým manažerem nebo přímo majitelem organizace (2, s. 26).

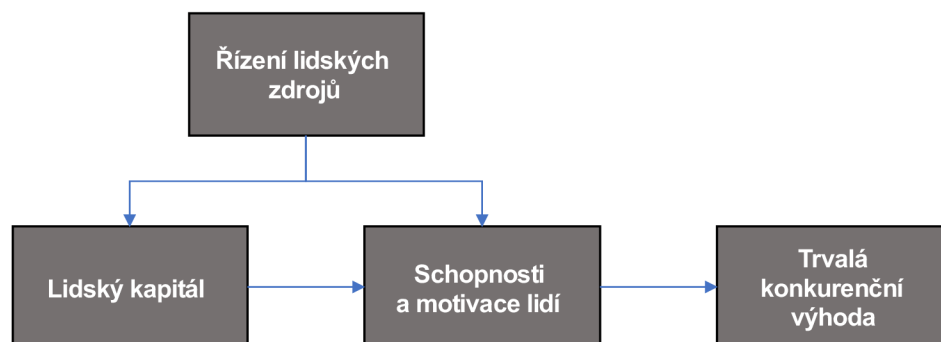
Ve velkých organizacích postupně přechází odpovědnost za uskutečňování vzdělávacích aktivit z personalistů na vedoucí pracovníky (5, s. 371), kteří sestavují individuální plány vzdělávání svých podřízených, podílí se na vytváření podmínek pro úspěšné plnění těchto plánů a kontrolují společně s HR pracovníky jejich plnění (10, s. 31). Specialisté na vzdělávání by měli pouze podporovat vzdělávání, kontrolovat finanční plnění, zajišťovat e-learning či outsourcing potřebných vzdělávacích aktivit. Ne vždy je tomu tak a v některých organizacích specialisté na vzdělávání stále pouze zajišťují běžný výcvik.

Aby všechny personální činnosti byly naplňovány v co největší míře, je nutná efektivní interní komunikace v personálním oddělení organizace. Musí být určeny komunikační kanály a způsob jejich využívání. Kdo je v personálním oddělení odpovědný za co, kde jsou pokyny uvedeny a jakou formou. Dobré vztahy mezi vedoucím personálního oddělení a jeho podřízenými zlehčují interní komunikaci a vedou k efektivnímu plnění cílů v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci (4, s. 114-115).

### **3.2.1 Lidský kapitál**

Řízení lidských zdrojů pomáhá zajistit organizaci požadovaný lidský kapitál, tj. motivované a schopné pracovníky, a tím výrazně přispívá k zajištění trvalé konkurenční výhody organizace (2, s. 58).

Obrázek 2 Řízení lidských zdrojů a trvalá konkurenční výhoda



Zdroj: (2, s. 58), vlastní zpracování

V literatuře existuje mnoho definic lidského kapitálu. Nejčastěji jsou zmiňováni Bontis a kol. in Armstrong a Taylor (5, s. 112), kteří definují lidský kapitál takto: „*Lidský kapitál představuje lidský element v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci osobitý charakter. Lidský element je schopen učení se, změny, inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.*“ Armstrong (12, s. 8) uvádí, že „*lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání.*“ Dle Mužíka a Krpálka (4, s. 11) lze lidský kapitál definovat jako „*schopnosti, znalosti, dovednosti, osobní charakteristiky a postoje pracovníků, které jim umožňují vykonávat svěřené pracovní pozice.*“ V podstatě se jedná o důležitou složku, která vyjadřuje tržní hodnotu organizace. Jsou to pracovníci organizace, kteří se rozhodují, v jaké míře se zapojí do chodu organizace, jakým způsobem a s jakou motivací budou plnit své pracovní úkoly, zda chtějí v organizaci zůstat nebo odejdou (5, s. 111-112).

Z hlediska prosperity organizace a jejího dalšího rozvoje je rozvoj a kvalita lidského kapitálu velmi důležitým faktorem, který pomáhá organizaci v jejím dalším růstu (13, s. 67). Investice do rozvoje lidského kapitálu mohou mít peněžní i nepeněžní formu, mohou být jednorázové nebo dlouhodobé, kdy se výsledek dostaví až v delším časovém úseku (3, s. 35).

Investování do lidského kapitálu není pouze v zájmu organizace, ale je to také v zájmu pracovníků, jelikož jim tyto investice přinášejí jak větší uspokojení z práce, tak vyšší mzdy, ale i možnost lepší kariéry. Získané nové znalosti a dovednosti jsou přenositelné a jsou významným nástrojem zvyšování zaměstnatelnosti (10, s. 28).

### 3.2.2 Orientace pracovníků jako vzdělávací aktivita

Koubek (10, s. 192-193) definuje orientaci pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivitu, která má za úkol usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Míra informací, kterou nový pracovník dostane během orientace, závisí na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat. Tento proces patří do systému vzdělávání pracovníků v organizaci a nejčastěji se používá při nástupu nového pracovníka. Lze jej využít i v případě přechodu pracovníka na novou pracovní pozici v rámci organizace.

Proces orientace může být:

- **formální (oficiální)**, který je zajišťován personálním oddělením nebo bezprostředním nadřízeným a probíhá formou adaptačního programu;
- **neformální**, který probíhá spontánně prostřednictvím kolegů (2, s. 109).

Proces orientace pracovníka, případně adaptační proces, začíná obvykle nástupem pracovníka do zaměstnání a probíhá jak na pracovišti, tak mimo pracoviště (2, s. 109). Adaptační proces by měl trvat čtyři až šest měsíců. Délka se bude lišit dle typu pracovní činnosti, kterou pracovník vykonává. U manažerů a specialistů může trvat i mnohem déle, naopak u operátorských pozic většinou trvá kratší dobu (14, s. 130; 10, s. 200). Adaptovaný pracovník je takový pracovník, který je identifikovaný se svou prací, se sociálním prostředím a předpokládá se, že bude spokojenější a stabilizovanější na svém pracovním místě (6, s. 130).

Při nástupu nového pracovníka je nutné sestavit individuální adaptační plán včetně časového harmonogramu (6, s. 134), který zahrnuje tři oblasti:

1. **seznámení pracovníka s organizací.** Je pro všechny pracovníky stejné a jedná se především o informace o organizaci, její historii, cíli a organizační struktuře;
2. **seznámení pracovníka s chodem organizace.** Nejvíce používanou formou je tzv. „kolečko“, kdy se pracovník blíže seznámí s činnostmi na pozicích, které předcházejí a následují jeho pracovní činnosti;
3. **zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo.** Zejména se jedná o předání informací, jež se týkají pracovních úkolů a povinností pracovníka, způsobu hodnocení a pracovní doby (14, s. 130-131; 10, s. 193-194).

Odpovědnost za průběh adaptace nenese pouze přímý nadřízený daného pracovníka, ale také personalisté zpracovávající koncepci adaptace, mentoři, kteří se věnují pracovníkovi, či spolupracovníci pracovníka (6, s. 135).

Během celého procesu orientace se uskutečňuje hodnocení pracovníka. Hodnotí se zejména, jak pracovník plní pracovní úkoly, ale i jakým způsobem přispívá do mezilidských vztahů na pracovišti (10, s. 200). Hodnocení může mít formální i neformální formu. **Neformální hodnocení** probíhá během adaptačního procesu a jeho cílem je směrování pracovníka k naplnění předem dohodnutých pracovních i rozvojových cílů. **Formální hodnocení** probíhá na konci adaptačního procesu. Pracovník, který provádí hodnocení (manažer, přímý nadřízený), seznámí hodnoceného pracovníka s průběhem a výsledkem adaptačního procesu, společně tyto výsledky prodiskutují a dohodnou se na dalším pracovním postupu (2, s. 109).

### 3.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců

*„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat, rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (2, s. 124)

Za nejefektivnější politiku vzdělávání je považováno tzv. systematické vzdělávání, které mj. zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, plány vzdělávání, druhy vzdělávání, efektivitu vzdělávacího procesu apod. Musí být plánované, správně cílené a organizované. Dle Koubka (10, s. 259-260) má systematické vzdělávání jisté přednosti:

- neustále dodává odborně připravené pracovníky podle potřeb organizace;
- průběžně utváří schopnosti pracovníků v souladu s potřebami organizace;
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků;
- napomáhá ke zvýšení pracovního výkonu;
- efektivně pomáhá řešit pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů;
- zvyšuje motivaci pracovníků a podporuje možnost pracovního postupu;
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a tím lépe získává nové pracovníky.

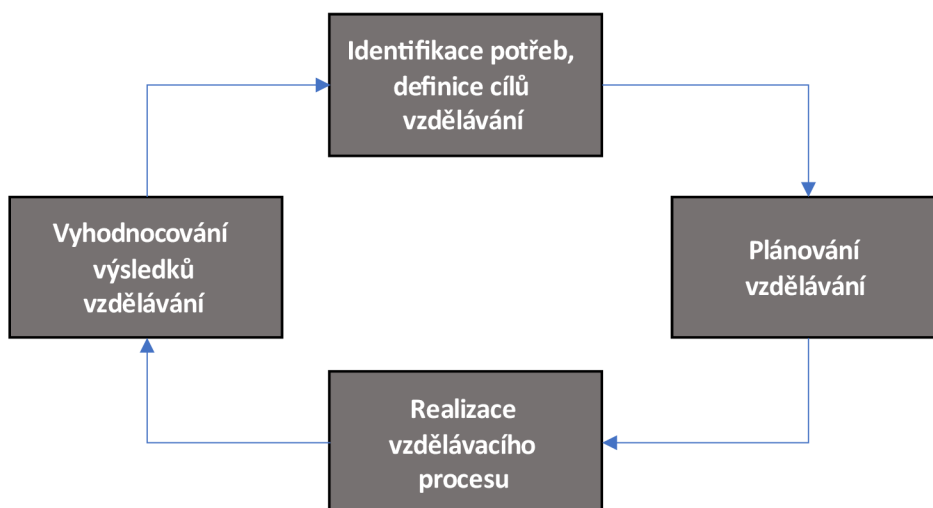
Systematické vzdělávání není krátkodobý proces, může trvat i několik let a vyžaduje dobré plánování. Tento vzdělávací proces se skládá ze čtyř fází (1, s. 82; 3, s. 83; 13, s. 110):

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávacího projektu;



3. realizace vzdělávacího projektu;
4. vyhodnocení výsledků vzdělávání (přínosů).

Obrázek 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: (3, s. 84; 10, s. 260; 13, s. 110), vlastní zpracování

### 3.3.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb patří mezi nejdůležitější činnosti, které předchází vytvoření správného vzdělávacího plánu (8, s. 213). Prvotním impulsem pro systematické vzdělávání je rozdíl mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) pracovníků a požadavky pracovních míst (2, s. 126).

Základem je strategická analýza vzdělávacích potřeb organizace, která umožní definovat klíčové problémy (1, s. 83).

Vzdělávací potřeby můžeme identifikovat z hlediska:

- **individuálních potřeb jednotlivce** – vychází se z požadovaného kvalifikačního profilu místa (odborné, jazykové, počítačové a osobnostní předpoklady, jež jsou na daném místě vyžadovány);
- **firmy** – vychází se z konkrétních potřeb určitých vzdělávacích aktivit získaných při pravidelném hodnocení pracovníků. Dále se sem řadí povinná školení ze zákona či jazykové vzdělávání (8, s. 213-215).

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Porovnává se požadovaná úroveň

výkonnosti a skutečně dosahovaná úroveň výkonnosti. Rozdíl pak představuje výkonnostní mezeru (3, s. 85).

Obrázek 4 Mezera ve vzdělání



Zdroj: (5, s. 355), vlastní zpracování

Na základě výsledků analýzy se identifikují vzdělávací potřeby a sestaví se seznam vzdělávacích potřeb pracovníků, což je jednoduše řečeno určení, „kdo“ a „proč“ potřebuje vzdělávání.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje ve třech etapách:

1. analýza podnikových cílů;
2. analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností pracovníků;
3. analýza osob.

Cílem vzdělávání pracovníků je zlepšování schopností disponibilních lidských zdrojů v organizaci, což úzce souvisí s přesvědčením, že lidské zdroje organizace jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Účelem je rozvíjení lidského kapitálu a tím i zajištění kvalitních pracovníků, které organizace potřebuje pro uspokojování současných a budoucích potřeb (5, s. 337).

Konečným výsledkem celého procesu je sestavení seznamu vzdělávacích potřeb pracovníků, který se stává podkladem pro vytvoření plánu vzdělávání (1, s. 83). Výsledky analýzy vzdělávacích potřeb lze také použít např. při výběru pracovníků, rozvoje pracovníků a hodnocení pracovníků. Mohou být využity i v rámci plánování kariérového růstu pracovníka (13, s. 132).

### 3.3.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeb vzdělávání navazuje plánování vzdělávání. Získané informace jsou v personálním oddělení sumarizovány a je vytvořen plán vzdělávacích aktivit, který vymezuje:

- cíl vzdělávání;
- cílovou skupinu pracovníků;
- metody vzdělávání;
- instituci zabezpečující vzdělávání a lektora;
- místo a čas vzdělávání;
- požadavky na materiální a technické vybavení;
- vyhodnocování výsledků vzdělávání;
- náklady na vzdělávání (15, s. 140).

Plán vzdělávacích aktivit je sestavován na základě zjištěných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou pracovní efektivitou pracovníků. Zjištěné rozdíly bude organizace řešit dalším vzděláváním pracovníků (13, s. 112). Při vytváření plánů vzdělávacích aktivit je také potřeba zohlednit možnosti zdrojového zajištění a realizovatelnost školení v konkrétním časovém období (1, s. 83).

### 3.3.3 Realizace vzdělávání

Při realizaci vzdělávání se vychází z identifikace potřeb vzdělávání a z plánů vzdělávání. Vzdělávací akce by měly být realizovány tak, aby přinesly co největší užitek jak účastníkům vzdělávání, tak organizaci (1, s. 83).

V souladu s plánem vzdělávání a cílovou skupinou pracovníků se nejprve vybere vhodná metoda vzdělávání, následně instituce včetně lektora, a nakonec místo a čas vzdělávání. Vlastní realizace spočívá v aplikaci metody vzdělávání, tj. na pracovišti nebo mimo pracoviště (15, s. 141), blíže v kapitole 3.4.

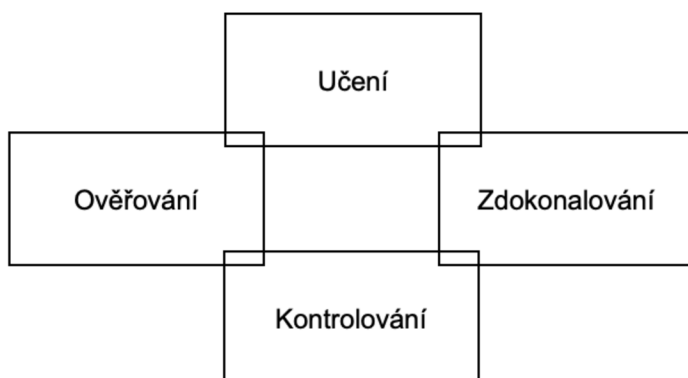
Hroník (14, s. 162) definuje 3 fáze realizace vzdělávacích aktivit:

1. **příprava** – zahrnuje přípravu lektora, učebních materiálů a dalších pomůcek;
2. **vlastní realizace** – příjezd lektora, zahájení a průběh vzdělávací aktivity, případně řešení problémů;
3. **transfer** – zpracování získaných informací včetně dokumentace a převedení do praxe (13, s. 167).

### 3.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Existují čtyři důvody, proč hodnocení výsledků vzdělávání provádět. Navzájem se tyto důvody částečně překrývají a v mnoha konkrétních hodnoceních existuje více než jeden důvod, proč hodnocení provádět (16, s. 475-476).

Obrázek 5 Důvody hodnocení výsledků vzdělávání



Zdroj: (16, s. 476), vlastní zpracování

Vyhodnocení výsledků neboli zpětná vazba je nejdůležitější fází vzdělávacího procesu (14, s. 176). Podle Armstronga a Taylora (5, s. 367) je vyhodnocení výsledků vzdělávání nedílnou součástí vzdělávacích aktivit a hlavním smyslem je zjištění, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel.

Armstrong a Taylor (5, s. 370) tvrdí, že „*čím pečlivěji budou vymezeny potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude vyhodnocování vzdělávání.*“

Bartoňková (13, s. 192) uvádí podstatné principy hodnocení vzdělávání:

- plánovat společně s identifikací potřeb vzdělávání;
- provést více měření (jak spokojenost se vzdělávací aktivitou, tak s procesem učení, chování a výsledky);
- kombinovat více úrovní i zdrojů hodnocení;
- fungovat na principu proveditelnosti a pružnosti.

Z těchto principů vychází následující hodnotící matice (Tabulka 2). Matice obsahuje čtyři úrovně hodnocení vzdělávání včetně údajů, jež mají být shromážděny, a také vhodné metody k získání těchto údajů (13, s. 193).

Tabulka 2 Hodnotící matice

Úroveň	Údaje	Metoda
<i>Reakce</i>	Názory Postoje	Dotazníky, rozhovory Dotazníky
<i>Učení</i>	Znalost  Dovednosti Postoje	Objektivní testy (ano – ne, výběr z několika možností atd.) Subjektivní testy (eseje, písemné práce, rozhovory atd.) Simulace, hraní rolí Hraní rolí, přehledy
<i>Chování</i>	Výkon	Nadřízení, podřízení, zákazníci atd. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu
<i>Výsledky</i>	Tvrdá data Měkká data	Záznamy z výroby, finance, lidské zdroje Přehledy a rozhovory

Zdroj: Belcourt – Wright in Bartoňková (13, s. 193), vlastní zpracování

Názory na to, kdy by mělo docházet k vyhodnocování výsledků vzdělávání, se různí. V tradičních přístupech probíhá vyhodnocování až na samotném konci vzdělávacího procesu. Dle Mathis a Jackson (17, s. 275) a Vodáka a Kucharčíkové (3, s. 129) by se mělo počítat s vyhodnocováním vzdělávacích aktivit už na začátku procesu vzdělávání a současně by se měla stanovit i kritéria hodnocení. Naopak Tureckiová (1, s. 85) uvádí, že by hodnocení vzdělávání mělo probíhat průběžně tak, aby v případě potřeby bylo možné jednotlivé vzdělávací aktivity upravovat.

Zodpovědnost za vyhodnocování vzdělávacích aktivit má nejen personální oddělení, ale i vedoucí pracovníci, a dokonce účastníci samotní (3, s. 130).

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je poměrně problematické, protože výsledky vzdělávání nelze jednoduše změřit a zpravidla se projeví až s odstupem času v přístupu a chování pracovníků. Vždy je však možné přínosy odhadnout, případně posoudit, jaké by byly dopady, kdyby se do vzdělávání neinvestovalo. Vyhodnocování se nejčastěji provádí během pravidelného hodnocení zaměstnanců (15, s. 141; 3, s. 126).

Vodák a Kucharčíková (3, s. 130) doporučují, aby organizace v budoucnu upustily od tradičního přístupu k hodnocení přínosů vzdělávání na konci vzdělávacího procesu a proces vyhodnocování přesunuly do centra celého vzdělávacího procesu.

### 3.4 Metody vzdělávání

Personální oddělení organizace navrhuje, jakým způsobem a jakými metodami bude vzdělávání pracovníků v organizaci probíhat. Metody vzdělávání lze rozdělit na:

1. **interní** – organizace má vlastní lektory či odborné pracovníky, kteří mají školení zaměstnanců jako součást své pracovní činnosti. Jedná se o oblíbenou metodu vzdělávání, a to nejen z finančních důvodů, dokáže navíc rychle reagovat na stále se měnící technologické změny;
2. **externí** – organizace využívá externí školicí agentury, které se specializují na konkrétní vzdělávací programy. Jedná se o nejlepší možnost vzdělávání pracovníků malých organizací, velké organizace tuto metodu využívají zejména při nedostatku vlastních kapacit či nutnosti rychle proškolit své pracovníky;
3. **kombinace** obou forem (17, s. 267-271).

Kociánová (6, s. 170-171) i Koubek (10, s. 265-266) uvádí, že vzdělávání lze také dělit dle toho, zdali jej pracovníci absolvují na pracovišti při výkonu práce, tzv. „**on the job**“ (např. zácvik, asistování, pověření úkolem, koučování, mentoring, konzultace, rotace práce, pracovní porady) nebo mimo pracoviště, tzv. „**off the job**“ (např. přednáška, seminář, názorné ukázky, případové studie, brainstorming, workshop, simulace, hraní rolí). Kaesler a Kaesler-Probst (18, s. 91) toto dělení doplňují ještě o možnost absolvovat školení blízko pracoviště, tzv. „**near the job**“, kdy vzdělávací aktivity probíhají na místech, která souvisí s pracovištěm (např. učební dílna).

Hroník (14, s. 150) klasifikuje metody vzdělávání dle způsobu realizace a řízení. Na základě této klasifikace uvádí matici metod rozvoje, kterou zobrazuje Tabulka 3. Matice je rozdělena dle způsobu realizace (chodu) a způsobu řízení.

Tabulka 3 Matice metod rozvoje pracovníků

Realizace	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
<i>Mimo chod</i>	trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning

Realizace	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
<i>Za chodu</i>	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Zdroj: (14, s. 150), vlastní zpracování

Každá z metod má určité výhody a nevýhody a je vhodná pro různé pracovní pozice. Není vždy jednoduché zvolit správnou metodu vzdělávání. Výběr správné metody není náhodný (14, s. 150) a závisí zejména na potřebách vzdělávání, cíli vzdělávání a cílové skupině zaměstnanců (15, s. 141). Výběr vhodné metody by měl také odrážet individuální potřeby a požadavky organizace a zároveň reagovat na celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje (3, s. 112).

V praxi se používají skupiny metod „on the job“ a „off the job“ pro všechny pracovníky, ač byla původně „on the job“ považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků a „off the job“ zase pro vedoucí pracovníky a specialisty (10, s. 266).

### 3.4.1 Vzdělávání na pracovišti („on the job“)

Jedná se o vzdělávání, které většinou probíhá individuálně přímo na pracovišti (15, s. 142) a souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností (5, s. 358).

Tato metoda je převážně určena pro vzdělávání dělníků, ale v praxi se stále více využívá i pro vzdělávání manažerů a specialistů, a to zejména z důvodu většího důrazu na praktickou stránku vzdělávání (10, s. 266). Zároveň hraje důležitou roli při zapracování nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti lze dle Koubka (10, s. 267-269) a Šikýře (15, s. 142) zařadit:

- 1) **instruktáž při výkonu práce** – zkušený pracovník či vedoucí předvádí pracovní postup novému či méně zkušenému pracovníkovi, který si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí;
- 2) **asistování** – pracovník je přidělen jako asistent zkušenému pracovníkovi, přitom si osvojuje daný pracovní postup a připravuje se pro výkon samostatné práce;

- 3) **pověření úkolem** – pracovník je pověřen svým nadřízeným (školitelem) ke splnění určitého úkolu. Při plnění úkolu prokazuje, že je schopen aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a schopnosti;
- 4) **rotace práce** – pracovník získává potřebné znalosti a dovednosti během postupného a dočasného přemístování na různá pracoviště v rámci organizace. Využívá se zejména při výchově řídicích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací;
- 5) **koučování** – pracovník je dlouhodobě vzděláván pod vedením bezprostředně nadřízeného (kouče) a to formou instruování a vysvětlování;
- 6) **mentorování** – obdoba koučování, kdy odpovědnost za výběr rádce (mentora) nese sám pracovník. Mentor je odborník v dané oblasti, který radí pracovníkovi, stimuluje jej, usměrňuje a je jeho patronem v další kariéře;
- 7) **counselling** – vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu podřízený – nadřízený (vzdělávaný – vzdělávající);
- 8) **pracovní porady** – neformální metoda, kdy se účastníci porady seznamují s problémy a fakty, které se týkají jak vlastního pracoviště, tak celé organizace.

### 3.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

Jedná se o vzdělávání, které probíhá ve větší skupině osob mimo pracoviště (15, s. 143). Může probíhat uvnitř organizace či mimo ni a uplatňuje se jak při zaškolování nových pracovníků, tak při rozvoji stávajících pracovníků (19, s. 152).

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště lze dle Koubka (10, s. 270-272) a Šikýře (15, s. 143) zařadit:

- 1) **přednášku** – školitel snadno a rychle předává informace a znalosti pracovníkům;
- 2) **seminář** – metoda předání informací a znalostí školitele obohacená o možnost diskuse a řešení problémů;
- 3) **demonstrování** – školitel předvádí určitý pracovní postup, nejlépe v reálných podmínkách, případně za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů aj. Orientuje se zejména na praktickou stránku získávání znalostí a dovedností a její výhodou je vyzkoušení si dovednosti bez vážnějších rizik;



- 4) **případovou studii** – pracovníci samostatně či v malých skupinkách hledají řešení smyšleného nebo skutečného problému. Jde o oblíbenou metodu, která se používá zejména při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků;
- 5) **workshop** – praktický problém je zpracováván v týmu a komplexně;
- 6) **brainstorming** – účastníci mají za úkol navrhnout řešení zadaného problému, po prezentaci každého řešení následuje diskuse za účelem nalezení optimálního návrhu řešení. Může probíhat ústně nebo písemně;
- 7) **simulace** – metoda zaměřená na praxi. Na základě scénáře účastníci řeší běžné životní situace a dělají rozhodnutí;
- 8) **hraní rolí (manažerské hry)** – účastníci na základě scénáře na sebe berou určitou roli, ve které řeší konkrétní situaci. Metoda je spíše určena vedoucím pracovníkům, učí je samostatnosti a rozvíjí jejich praktické schopnosti;
- 9) **diagnosticko-výcvikový program (Assessment centre)** – účastník musí plnit jednotlivé úkoly a řešit problémy. Úkoly generuje počítač, který také může zvyšovat úroveň stresu. Metoda se využívá jak při výběru zaměstnanců, tak pro vzdělávání manažerů;
- 10) **outdoorové aktivity (Outdoor training/learning)** – za pomoci sportovních aktivit ve volné přírodě se pracovníci učí rozvíjet své přirozené schopnosti.

### 3.4.3 Elektronické vzdělávání

Elektronické vzdělávání (e-learning) je specifická metoda vzdělávání použitelná jak na pracovišti, tak mimo pracoviště, která využívá informační a komunikační technologie. Je možno ji použít individuálně i skupinově, a mezi její výhody patří zejména časová a prostorová nezávislost (15, s. 143-144).

První aplikace použitelné v rámci elektronického vzdělávání vznikly koncem 60. let 20. století, ale největší rozmach nastal na přelomu 20. a 21. století, a to nejdříve na univerzitách, později i v soukromých společnostech (20, s. 25-27).

Elektronické vzdělávání lze rozdělit na:

1. **synchronní**, realizované v reálném čase, kdy spolu student a lektor komunikují online z různých míst;
2. **asynchronní**, realizované v čase a místě vyhovující pouze studentovi (20, s. 36).

Mezi hlavní výhody e-learningu řadí Janišová a Křivánek (8, s. 217) a Barešová (20, s. 39-44) zejména:

- vyšší efektivnost výuky na základě uspokojení požadavků uživatelů;
- možnost individualizace obsahu podle úrovně znalostí pracovníka;
- ověření právě získaných znalostí pomocí testů;
- možnost uskutečnit školení v čase a místě, který si pracovník sám určí;
- výrazně nižší náklady na vzdělání než u klasických školení.

Barešová (20, s. 41) dále řadí mezi přínosy e-learningových školení rychlejší vstřebávání informací studenty a lépe zapamatovatelnou formu informací. S tímto tvrzením lze souhlasit pouze do určité míry, protože podle mých zkušeností, v případě, že je školení příliš dlouhé, schopnost studenta udržet pozornost klesá a tím i vstřebávání nových informací.

Mezi potenciální nevýhody řadí Barešová (20, s. 44-48):

- nutnost trvalého přístupu k počítači a k internetu;
- nevhodnost použití některých typů školení pro e-learning;
- princip dobrovolnosti, který není vhodný pro každého pracovníka;
- nízkou úroveň kvality obsahu školení u některých vzdělávacích agentur.

Beldarrain in Khan a Ally (21, s. 382) navíc upozorňuje na možnost rozdílného sociálního chování účastníků školení ve virtuálním a reálném prostředí, kdy se účastník může ve virtuálním prostředí chovat výrazně odlišně než v reálném.

Ve skutečnosti neexistují obecně platné výhody a nevýhody e-learningu. Vždy je nutné vycházet z konkrétních podmínek a s ohledem na reálnou situaci. Obecná stanoviska týkající se výhod a nevýhod pak mohou pomoci v rozhodování, zdali pro konkrétní vzdělávací aktivitu využít tuto formu vzdělávání. Některá výhoda může být nakonec nevýhodou a naopak (7, s. 132-133).

### **3.5 Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě**

Existuje mnoho pohledů na dělení veřejné správy. Hendrych (22, s. 3) se přiklání k dělení veřejné správy na materiální a formální. V materiálním smyslu představuje veřejná správa souhrn všech správních činností, které souvisí s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb. Ve formálním smyslu jde o činnost správních úřadů.

Veřejná správa je členěna na:

1. **státní správu**, kdy nositelem veřejné moci je stát;
2. **samosprávu**, kdy jsou nositeli veřejné moci územní a zájmové korporace (23, s. 55).

Veřejná správa prošla mnoha reformami a změnami v období po listopadu 1989 zhruba do roku 2014. Všechny změny měly za cíl zkvalitnění veřejné správy. Důležitým dokumentem, který si kladl za cíl modernizovat veřejnou správu, se stal Strategický rámec rozvoje veřejné správy pro období 2014-2020 (24) schválený Usnesením vlády č. 680 ze dne 27. 8. 2014. Tento dokument stanovuje čtyři strategické cíle a jedním z nich je profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě. Mezi hlavní úkoly týkající se vzdělávání patří:

- vytvoření vzdělávacích procesů v oblasti státní služby i pro úředníky územních samosprávných celků (dále jen „ÚSC“);
- revize a úprava systému vzdělávání ve správních orgánech;
- úprava stávajících/vytvoření nových systémů vzdělávání ve správních úřadech dle Rámcových pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (Příloha usnesení vlády č. 899) (25) a realizace vzdělávacích aktivit;
- nastavení systému procesů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Kvalitně zpracovaný systém vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě je hlavním klíčem k efektivnímu a kvalitnímu výkonu státní správy a samosprávy tak, aby zaměstnanci ústředních orgánů státní správy a úředníci ÚSC mohli být flexibilní a plynule reagovat na změny zákonů, a tak mohli adekvátně vykonávat svou práci.

### **3.5.1 Státní správa**

System vzdělávání zaměstnanců vykonávajících státní službu ve správních úřadech je upraven zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě a v Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, schválených Usnesením vlády č. 899 ze dne 7. 9. 2020. Dohled nad vzděláváním státních zaměstnanců vykonává Ministerstvo vnitra, sekce pro státní službu (26, s. 13).

Vrcholným orgánem státní správy je vláda ČR, dále sem patří ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy (23, s. 57).

Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo byla jmenována na služební místo představeného k výkonu státní služby dle par. 5 zákona o státní službě č. 234/2014 Sb. (27).

Do vzdělávání státních zaměstnanců patří:

- **prohlubování vzdělávání** – vstupní vzdělávání (úvodní a následné), průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání (26, s. 56);
- **zvýšení vzdělávání**, např. studiem na vysoké škole (26, s. 63).

Státní zaměstnanec nastupuje do zaměstnání na dobu určitou 1 roku a má povinnost úspěšně vykonat úřednickou zkoušku pro každý obor státní služby, k jehož výkonu byl zařazen, a to do 12 měsíců od vzniku služebního poměru. Na vykonání úřednické zkoušky má zaměstnanec celkem 2 pokusy. Pokud neuspěje ani v druhém pokusu, skončí jeho služební poměr nejpozději uplynutím doby určité. Po úspěšném vykonání úřednické zkoušky je státní zaměstnanec zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou (26, s. 58).

**Úřednická zkouška** se skládá ze dvou částí:

1. **obecná část** – zahrnuje znalost organizace a činnosti veřejné správy a práva Evropské unie. Zkouška probíhá formou písemného testu;
2. **zvláštní část** – zahrnuje znalosti nezbytné pro výkon služby v oboru služby, do které byl státní zaměstnanec zařazen. Následuje teprve poté, co státní zaměstnanec úspěšně vykonal obecnou část. Zkouška probíhá ústní formou před zkušební komisí, která je zřízena u ústředního správního úřadu podle příslušného oboru státní služby (26, s. 58-61).

### 3.5.2 Samospráva

Systém vzdělávání úředníků ÚSC upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (28).

Úředníkem je fyzická osoba, která byla přijata do pracovního poměru ÚSC a podílí se na výkonu správních činností. Může to být např. zaměstnanec městského úřadu, magistrátu statutárního města, krajského úřadu nebo Magistrátu hl. města Prahy (29, s. 7).

Úředník je ze zákona povinen si prohlubovat svou kvalifikaci, a to v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Časový rozvrh prohlubování vzdělávání je uveden v plánu vzdělávání jednotlivých úředníků (29, s. 98).

Do vzdělávání úředníků patří:

- **vstupní vzdělávání** – zahrnuje znalosti základů veřejné správy, dovednosti pro výkon správních činností, znalost užívání informačních technologií a základní komunikační a organizační dovednosti;
- **průběžné vzdělávání** – prohlubování vzdělávání zaměřené na výkon správních činností;
- **vzdělávání vedoucích úředníků** – je povinné pouze pro vedoucí úředníky a vedoucí úřadu, kteří jej musí ukončit do 2 let ode dne, kdy začali funkci vedoucího vykonávat;
- **příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti**, která se skládá z:
  1. obecné části – zahrnuje znalost základů veřejné správy;
  2. odborné části – zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem.Obě části zkoušky probíhají písemnou i ústní formou a úředník může zkoušku dvakrát opakovat (29, s. 106-131).

Vzdělávání úředníků ÚSC zajišťuje zejména Institut pro veřejnou správu Praha, který je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra. Kromě zajišťování vzdělávacích programů pro úředníky ÚSC se zabývá zejména metodikou, koordinací, a nakonec i ověřováním Zvláštní odborné způsobilosti (30).

## 4 Vlastní práce

V úvodu vlastní části diplomové práce je představen Státní úřad pro jadernou bezpečnost (dále jen „SÚJB“). V další části je uvedena analýza vzdělávacího systému a rozvoje pracovníků SÚJB, která byla provedena na základě dotazníkového šetření mezi pracovníky SÚJB a také rozhovorů s ředitelkou Kanceláře úřadu a vedoucí Oddělení organizačních věcí služby.

### 4.1 Charakteristika zvolené organizace

SÚJB je ústředním orgánem státní správy ve smyslu zákona České národní rady č. 21/1993 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky, ve znění pozdějších předpisů a vykonává státní správu při využívání jaderné energie a ionizujícího záření a v oblasti nešíření jaderných, chemických a biologických zbraní (31).

SÚJB vznikl 1. ledna 1993 jako nový nezávislý ústřední orgán státní správy a dozoru při mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření. Sídlo SÚJB je v hlavním městě Praze. Ke zvýšení účinnosti naplňování své působnosti a pro lepší dostupnost správních činností zřídil SÚJB svá regionální centra v Praze, Plzni, Českých Budějovicích, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Brně a Ostravě. Lokální pracoviště jsou na jaderných elektrárnách Dukovany a Temelín (31; 32).

Dle výroční zprávy SÚJB z roku 2020, zaměstnává SÚJB 215 pracovníků, z toho 173 pracovníků má vysokoškolské vzdělání, 41 středoškolské nebo vyšší odborné a 1 odborné vzdělání. 143 pracovníků je zařazeno na pozici inspektora a jejich hlavní náplní práce je plnění povinností vyplývajících z hlavní činnosti SÚJB. 70 pracovníků pracuje v administrativě, jedná se zejména o asistentky ředitelů, dále pak pracovníky personálního, účetního, právního a IT oddělení, oddělení strategie a pracovníky krizového řízení (33).

Činnost SÚJB je upravena především zákonem č. 263/2016 Sb., atomový zákon, zákonem č. 19/1977 Sb., o některých opatřeních souvisejících se zákazem chemických zbraní a zákonem č. 281/2002 Sb., o některých opatřeních souvisejících se zákazem bakteriologických (biologických) a toxinových zbraní a o změně živnostenského zákona.

Mezi hlavní činnosti SÚJB patří:

- kontrola jaderné bezpečnosti, radiační ochrany, monitorování radiační situace, zvládnání mimořádné radiační události, zabezpečení a nešíření jaderných zbraní;
- schvalování dokumentace vztahující se k výše uvedeným činnostem;
- povolování výkonu činností podle zákona č. 263/2016 Sb., atomový zákon;
- stanovování podmínek a požadavků radiační ochrany obyvatel a pracovníků, kteří pracují se zdroji ionizujícího záření;
- sledování stavu ozáření obyvatelstva a pracovníků, kteří pracují se zdroji ionizujícího záření;
- vedení státního systému evidence a kontroly jaderných materiálů a držitelů povolení;
- odborná spolupráce s Mezinárodní agenturou pro atomovou energii (MAAE);
- kontrola nešíření jaderných zbraní, zákazu používání chemických a biologických zbraní (31).

SÚJB hospodaří se samostatným rozpočtem, který schvaluje vláda ČR.

#### **4.1.1 Organizační struktura SÚJB**

Základní organizační struktura SÚJB vychází z odborného zaměření jednotlivých útvarů. Vertikální systém řízení tvoří:

- 1) předseda;
- 2) sekce;
- 3) odbory;
- 4) oddělení.

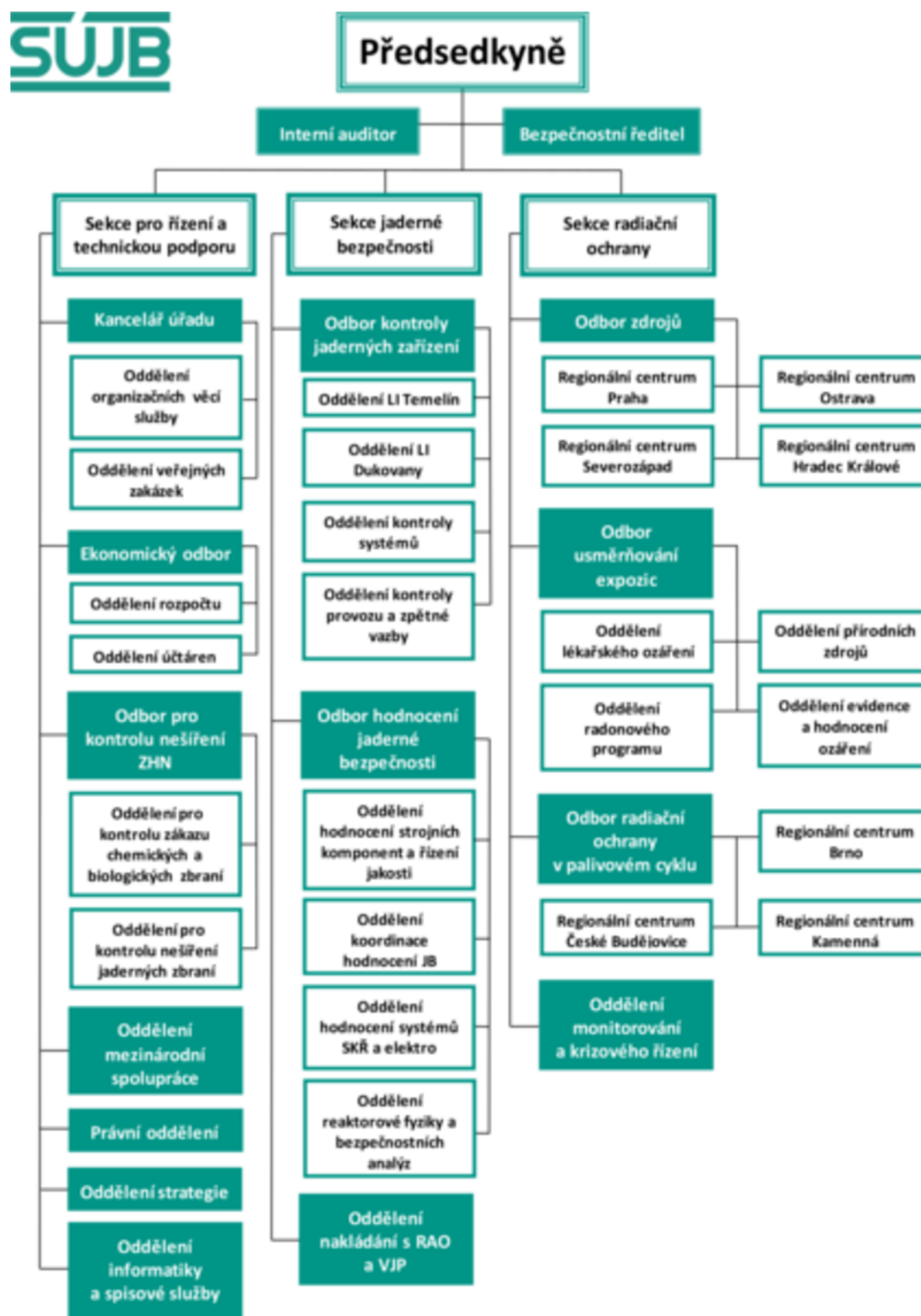
V čele SÚJB stojí předsedkyně, která je jmenována a odvolávána vládou ČR. Odpovídá vládě ČR za realizaci úkolů stanovených vládou ČR, Parlamentem ČR a úkolů vyplývajících z obecně závazných právních předpisů a mezinárodních ujednání. Jménem SÚJB jedná ve vztahu k vládě ČR, Parlamentu ČR a jeho výborům a k jiným orgánům státní správy ČR a k zahraničním a mezinárodním organizacím. V době nepřítomnosti je zastupována ředitelem Sekce pro řízení a technickou podporu. Předsedkyni SÚJB je přímo podřízen interní audit a bezpečnostní ředitel.

SÚJB je dále členěn na následující sekce, v jejichž čele stojí ředitel:

- Sekce pro řízení a technickou podporu;
- Sekce jaderné bezpečnosti;
- Sekce radiační ochrany.

Obrázek 6 podrobně ilustruje organizační strukturu SÚJB.

Obrázek 6 Organizační struktura SÚJB



Zdroj: (34)



#### **4.1.2 Kancelář úřadu**

Kancelář úřadu je odbor, který spadá do Sekce pro řízení a technickou podporu a v jehož rámci působí Oddělení organizačních věcí služby (neboli personální oddělení) a Oddělení veřejných zakázek.

Oddělení organizačních věcí služby (dále jen „OOVS“) zahrnuje následující pracovní pozice: vedoucí oddělení, specialistu na vzdělávání, personalistu, zaměstnance podatelny a archivu. OOVS se zabývá zejména řízením lidských zdrojů a v rámci této činnosti vykonává následující pravomoci SÚJB:

- zajišťuje vydávání služebních předpisů;
- zajišťuje stanovování a dodržování zásad organizace a systemizace služebních a pracovních míst;
- organizuje psychologická vyšetření inspektorů;
- organizuje vzdělávání a rozvoj pracovníků v souladu se strategií vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě;
- zajišťuje komplexní výkon personální agendy pro všechny útvary SÚJB;
- podílí se na přípravě a uzavírání smluv o zajišťování externí odborné podpory;
- zajišťuje konání úřednické zkoušky z oboru státní služby č. 58 Jaderná bezpečnost, radiační ochrana a správa ve věcech chemických a biologických zbraní;
- administrativně zajišťuje činnost zkušební komise SÚJB pro ověřování kvalifikace inspektorů a účastní se zasedání této komise;
- zajišťuje kontrolu dodržování předpisů bezpečnosti práce a požární ochrany a zákonem stanovených revizních činností;
- administrativně zajišťuje působnost SÚJB v oblasti eGovernmentu.

Oddělení veřejných zakázek se zabývá zejména řešením úkolů v oblasti aplikace zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, a jejich kontrolou a hodnocením.

## **4.2 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků SÚJB je upraven interní směrnicí VDS 039 Systém přípravy a vzdělávání pracovníků SÚJB (dále jen „VDS 039“) (35), která stanovuje způsob systematického vzdělávání, přípravy a přístupu pracovníka k udržování

a prohlubování jeho odbornosti nebo ke zvyšování odborné kvalifikace. Součástí této interní směrnice je také systém hodnocení vzdělávání pracovníků.

Zaměření vzdělávacích aktivit pracovníků SÚJB je systematicky směřováno na prohlubování a rozvoj potřebných kompetencí. Vzdělávací aktivity pracovníků se řídí Individuálním plánem osobního rozvoje (dále jen „IPOR“), který je zpracován na základě interní směrnice VDS 039 s provázaností na služební hodnocení dle zákona o státní službě.

Problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků má na starosti specialista na vzdělávání, který v rámci zvyšování kvalifikace pracovníků zajišťuje:

- účast pracovníků na povinných školení;
- účast pracovníků na školeních a konferencích konaných mimo SÚJB (v tuzemsku i v zahraničí);
- interní školení;
- jazykové kurzy pro vybrané pracovníky;
- stáže na odborných pracovištích v nemocnicích;
- psychologická vyšetření inspektorů;
- inspektorské zkoušky.

O účasti pracovníka na vzdělávací akci rozhoduje dle výše finančních nákladů přímý nadřízený pracovníka, případně ředitel sekce, vždy v součinnosti s ředitelkou Kanceláře úřadu. Finanční náklady na vzdělávání musí být vynaloženy efektivně a s ohledem na čerpání rozpočtu určeného na vzdělávací akce.

Vzdělávání pracovníků SÚJB je rozděleno do následujících typů:

- 1) vstupní vzdělávání pracovníků;
- 2) vzdělávání v rámci přípravy pracovníků na výkon služební/pracovní činnosti (adaptační proces);
- 3) průběžné vzdělávání pracovníků:
  - a) odborné,
  - b) měkké dovednosti,
  - c) všeobecné.
- 4) vzdělávání představených;
- 5) jazykové vzdělávání.

#### **4.2.1 Vstupní vzdělávání pracovníků**

Vstupní vzdělávání je určeno pro nově přijaté pracovníky a uskutečňuje se do 3 měsíců po jejich nástupu, tzn. že v případě přijetí do služebního poměru je délka vstupního vzdělávání kratší než zkušební doba, která v tomto případě činí 6 měsíců. Účelem je poskytnout pracovníkovi ucelený přehled o kompetencích a působnosti SÚJB a o jeho postavení ve státní správě. Obsah a zaměření vstupního vzdělávání se řídí dle „IPOR vstupního vzdělávání pracovníka“.

Vstupní vzdělávání se provádí formou konzultací na pracovišti, účasti na interních školeních, případně samostudiem. V tomto období se, až na výjimky, pracovníci neúčastní externích školení hrazených z prostředků SÚJB.

Po nástupu do nového zaměstnání musí pracovník co nejdříve vykonat školení Kybernetické bezpečnosti, Bezpečnosti práce a požární ochrany (BOZP a PO) a v případě, že bude pracovník pro výkon své činnosti používat služební automobil, tak také školení řidičů referentských vozidel. Na tato školení jsou pracovníci automaticky přihlašováni specialistou na vzdělávání. Školení probíhají pouze prostřednictvím e-learningu a jsou ukončena závěrečným testem. Po úspěšném složení testu obdrží pracovníci osvědčení, které předají specialistovi na vzdělávání.

#### **IPOR vstupního vzdělávání pracovníka**

Obsah a zaměření vstupního IPOR zpracovává specialista na vzdělávání v součinnosti s přímým nadřízeným pracovníka. Délka trvání vstupního IPOR je 3 měsíce.

Vstupní IPOR zahrnuje zejména konzultace na pracovišti zaměřené na seznámení pracovníka s kompetencemi a působností SÚJB, organizační strukturou SÚJB a legislativou nutnou pro výkon služební/pracovní činnosti, případně přípravu pro úspěšné vykonání úřednické zkoušky, je-li pracovník přijat na služební místo. Vzor vstupního IPOR je uveden v části Příloha 1. Tento vzor může specialista na vzdělávání upravit v závislosti na činnosti, které bude daný pracovník vykonávat.

Výsledky vstupního vzdělávání jsou hodnoceny přímým nadřízeným pracovníka (vyjádřením vyhověl/nevyhověl). Následně specialista na vzdělávání zakládá pracovníkovi toto vyhodnocení do jeho osobní složky.

#### 4.2.2 Vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu a průběžné vzdělávání

Po vyhodnocení vstupního IPOR přechází pracovník z hlediska odborné přípravy do **adaptačního procesu**, který trvá 2 roky. Přímý nadřízený pracovníka sestavuje „IPOR pracovníka v adaptačním procesu“, kde při stanovování vzdělávacích aktivit přihlíží k dosavadní praxi pracovníka, k jeho dosaženému vzdělání a odborné specializaci. Příslušný ředitel odboru určí novému pracovníkovi školitele, který je spoluodpovědný za průběh adaptačního procesu.

V případě, že pracovník nastupuje na pozici inspektora, musí absolvovat účelově orientované prohlubování odborné kvalifikace zaměřené na získání úrovně inspektora s povinností složit inspektorskou zkoušku.

Vzdělávání v rámci adaptačního procesu zahrnuje oblast odborných znalostí, měkkých dovedností a všeobecného vzdělávání včetně jazykového vzdělávání. Vzdělávání se může uskutečňovat různými formami, vždy záleží na rozhodnutí přímého nadřízeného pracovníka, který ve spolupráci se specialistou na vzdělávání zváží, a nakonec i schválí, jakou formu a jakou vzdělávací aktivitu pro konkrétního pracovníka použít.

Formy studia v adaptačním procesu:

- samostudium;
- tuzemská i zahraniční školení;
- tuzemské i zahraniční konference;
- postgraduální studium;
- odborné krátkodobé stáže na jiných útvarech SÚJB, tzv. „kolečko“;
- odborné stáže v nemocnicích.

Na systém vzdělávání pracovníků se uplatňuje kreditní systém, který vychází z interní směrnice VDS 039 (35). Jednotlivým formám studia se přidělují kredity, které musí pracovník při závěrečném hodnocení plnění IPOR splnit.

Součástí adaptačního procesu je i příprava pracovníka ve služebním poměru k vykonání úřednické zkoušky, která se skládá z obecné a zvláštní části. Pracovník je povinen složit úřednickou zkoušku z oboru státní služby dle služební činnosti, kterou vykonává před uplynutím doby trvání jeho služebního poměru na dobu určitou, tj. do jednoho roku.

Vzdělávání v rámci adaptačního procesu dále zahrnuje přípravu inspektora asistenta k vykonání inspektorské zkoušky.

Závěrečné hodnocení adaptačního procesu provádí přímý nadřízený po uplynutí 2 let a to prostřednictvím „Závěrečného hodnocení plnění IPOR v rámci adaptačního procesu“. Následně specialista na vzdělávání zakládá pracovníkovi toto vyhodnocení do jeho osobní složky.

### **Inspektorská zkouška**

Inspektorskou zkoušku musí splnit každý pracovník SÚJB, který nastoupil na místo inspektora. Inspektorská zkouška má za úkol ověřit, zda pracovník dosáhl požadované úrovně teoretických i praktických znalostí a zkušeností vyžadovaných pro výkon funkce inspektora SÚJB.

V rámci přípravy ke složení této zkoušky organizuje specialista na vzdělávání ve spolupráci se všemi útvary tzv. Cyklus interních přednášek pro inspektory asistenty (více v kapitole 4.2.4).

Všichni inspektoři asistenti navíc musí projít, v rámci své přípravy k samostatnému provádění inspekcí, školením za chodu „on the job training“ a připravit se v adaptačním procesu ke složení inspektorské zkoušky.

Délka přípravy na inspektorskou zkoušku trvá přibližně 3 roky a zahrnuje:

- účast na kontrolách;
- spolupráci při správních a hodnotících činnostech, včetně zpracování příslušných výsledků těchto činností (např. protokoly z kontrol);
- stáže na odborných pracovištích v nemocnicích;
- absolvování Cyklu interních přednášek pro inspektory asistenty.

Inspektorská zkouška probíhá přímo na SÚJB a v její komisi zasedá předseda komise a min. 4 další členové z řad odborných pracovníků SÚJB včetně specialisty na vzdělávání. Pracovník může inspektorskou zkoušku opakovat nejvýše dvakrát.

Pro jmenování do funkce inspektora musí pracovník, kromě úspěšného složení inspektorské zkoušky, splnit ještě další podmínky:

- min. 3 roky odborné praxe;
- VŠ vzdělání;
- úspěšné vykonání úřednické zkoušky;
- kladný posudek osobnostní způsobilosti (psychologické vyšetření).

V případě, že výše uvedené požadavky pracovník splnil, jmenuje jej předsedkyně SÚJB do funkce inspektora.

Po adaptačním procesu následuje **průběžné vzdělávání** pracovníků, jehož účelem je udržení, prohlubování, případně zvýšení odborného vzdělání nezbytného pro výkon služební/pracovní činnosti pracovníků. Forma, obsah a zaměření vzdělávacích aktivit jsou uvedeny v „IPOR průběžného vzdělávání“, který sestavuje přímý nadřízený pracovníka ve spolupráci se specialistou na vzdělávání s délkou trvání 2 roky.

Průběžné vzdělávání zahrnuje:

- 1) odborné znalosti, např. kurz MS Office, účetnictví, právo;
- 2) měkké dovednosti, např. kurz asertivity, prezentace, komunikace;
- 3) všeobecné vzdělávání, kam patří i periodická školení v oblasti:
  - informačních a komunikačních technologií, včetně zásad kybernetické bezpečnosti;
  - bezpečnosti práce a požární ochrany (BOZP a PO);
  - školení řidičů referentských vozidel.

Vzdělávací aktivity uvedené v „IPOR průběžného vzdělávání“ odráží potřeby příslušného pracoviště a zařazení pracovníka na služební/pracovní místo. Forma vzdělávání i přidělování kreditů jsou stejné jako v adaptačním procesu, pouze bez tzv. „kolečka“.

Závěrečné hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka po uplynutí 2 let a to prostřednictvím „Závěrečného hodnocení plnění IPOR v rámci průběžného vzdělávání“ a současně sestavuje nový „IPOR průběžného vzdělávání“ na další 2 roky. Závěrečné hodnocení zakládá specialista na vzdělávání pracovníkovi do jeho osobní složky.

### 4.2.3 Další vzdělávání pracovníků

Do dalšího vzdělávání pracovníků SÚJB patří:

- 1) **Vzdělávání představených** – jeho cílem je osvojení základních obecných kompetencí pro výkon služby na služebním místě představeného, kterými jsou především:
  - pravidla a nástroje pro řízení a vedení pracovníků, schopnost týmové spolupráce, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost;
  - sociální dovednosti, např. efektivní komunikace, umění prezentovat, motivovat a vyjednávat;
  - rozvoj osobnostních předpokladů, zejména pak samostatnost v rozhodování.

- 2) **Jazykové vzdělávání** – je poskytováno pracovníkům na základě požadavku uvedeného v IPOR a v souladu s charakteristikou služebního/pracovního místa a lze jej absolvovat formou skupinové nebo individuální výuky. Skupinová výuka probíhá docházkovou formou v jazykových školách, individuální výuka probíhá v jazykové škole nebo dle dohody s lektorem, vždy však mimo prostory SÚJB. Jazykové vzdělávání primárně zahrnuje výuku anglického, ruského nebo francouzského jazyka.

Na konci školního pololetí, případně na konci kurzu, musí předat pracovník specialistovi na vzdělávání osvědčení/potvrzení o absolvování jazykového kurzu. Po dosažení požadované úrovně daného jazyka je pracovník povinen absolvovat jazykovou zkoušku a doložit certifikát o úspěšném absolvování jazykové zkoušky.

Požadovanou úroveň jazykové znalosti, dle charakteru služebního/pracovního místa, je pracovník povinen si udržet, a to buď formou konverzačních či odborných jazykových kurzů.

#### **4.2.4 Cyklus interních přednášek pro inspektory asistenty**

Cyklus interních přednášek pro inspektory asistenty je určen převážně pro budoucí inspektory, kteří jsou v adaptačním procesu, ale mohou se jej zúčastnit i ostatní pracovníci SÚJB. Cyklus vždy probíhá v prostorách SÚJB a uskutečňuje se každý rok v průběhu září až prosince. Sestavuje jej specialista na vzdělávání po dohodě s pracovníky SÚJB, kteří jsou odborníky na jimi přednášené téma.

Přednášky jsou zaměřeny zejména na právní předpisy a odborná školení vyplývající z odbornosti SÚJB, např. jadernou bezpečnost, radiační ochranu, krizové řízení. Jedná se celkem o 30 přednášek, které jsou poskládány do 9 dní. Harmonogram přednášek sestavuje specialista na vzdělávání během července a srpna tak, aby školitelé měli dostatek času se vyjádřit ke svým plánovaným přednáškám. Nejpozději měsíc před první přednáškou je finální harmonogram zveřejněn na intranetu SÚJB.

Pro získání zpětné vazby obdrží účastníci školení „Dotazník k hodnocení vzdělávací aktivity“ (Příloha 2), který obsahuje jak uzavřené otázky, např. zda vzdělávací aktivita splnila očekávání účastníků či jak jsou spokojeni s přednášejícím, tak otevřené otázky, např. které z témat pro ně bylo nejvíce/nejméně zajímavé a vlastní volné vyjádření k průběhu přednášky. Dotazník účastníci po uskutečnění jednotlivých přednášek anonymně vyplní a předají zpět specialistovi na vzdělávání. Ten odevzdané dotazníky zpracuje, vyhodnotí

a předá zpětnou vazbu lektorům. V případě, že je přednáška vyhodnocena většinou účastníků negativně, specialista na vzdělávání osloví přednášejícího a domluví s ním nápravu. Všechny zjištěné nedostatky/podněty ke zlepšení/změně zapracuje specialista na vzdělávání v dalším roce do nového harmonogramu.

### **4.3 Průběh vzdělávacího procesu SÚJB**

Předtím, než se pracovník přihlásí na konkrétní vzdělávací aktivitu, je nutné nejdříve identifikovat jeho potřeby vzdělávání a předběžně naplánovat, které vzdělávací aktivity by měl pracovník absolvovat.

**Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání** je nezbytnou součástí vzdělávacího procesu SÚJB. Většina pracovníků SÚJB vykonává vysoce kvalifikovanou práci, proto je nutné zajistit jejich kontinuální odborné vzdělávání. To se týká také administrativních pracovníků, kteří musí mít alespoň základní přehled o odborném zaměření útvaru, ve kterém pracují. Všichni pracovníci musí absolvovat školení zaměřená na informační a komunikační technologie, spisovou službu a další nezbytná školení vyplývající ze služebního zákona. Dále si musí dle potřeby prohlubovat měkké dovednosti, zejména schopnost komunikace a řešení problémů. Identifikace potřeb probíhá při sestavování IPOR pracovníka, a to na základě rozhovoru přímého nadřízeného s daným pracovníkem. Při analýze potřeb vzdělávání se vychází z rozdílů stávajícího stavu a očekávaných potřeb ve vazbě na strategii SÚJB, ze zaměření pracovní činnosti pracovníka, z dosavadní praxe, z dosaženého vzdělání, z odborné specializace, z legislativy a z budoucích pracovních plánů pracovníka. Cílem vzdělávání je zajistit, aby pracovníci byli kvalifikovaní a odborně způsobilí pro výkon své služební/pracovní činnosti.

**Plánování vzdělávání** navazuje na identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání, probíhá v horizontu dvou let, a to formou IPOR pracovníka. Ten je sestavován přímým nadřízeným pracovníka na základě identifikace potřeb vzdělávání pracovníka. Je nutné rozlišit, zda se jedná o vstupní, adaptační nebo průběžný IPOR, blíže v kapitole 4.2.

#### **4.3.1 Realizace vzdělávacích aktivit**

Realizace vzdělávacích aktivit vychází z identifikace potřeb a plánů vzdělávání pracovníků SÚJB. Vzdělávací aktivity pracovníků probíhají přímo na pracovišti, nebo mimo pracoviště, a to jak na SÚJB (interní školení), tak u vzdělávací agentury (externí školení). Externí školení mohou probíhat také formou e-learningu.



## **Interní školení pro pracovníky SÚJB**

Interní školení jsou pořádána Kanceláří úřadu a jsou vedena odborníky na dané téma z řad pracovníků SÚJB, výjimečně externími lektory (např. bezpečnost v IT). Nabídku interních školení rozesílá specialista na vzdělávání e-mailem a pracovníci se přihlašují prostřednictvím interní webové aplikace Framadate, ve které potvrdí svou účast nebo si zvolí jeden z nabízených termínů. Interní školení se konají pouze příležitostně. Probíhají vždy ve velké zasedací místnosti SÚJB v Praze, nicméně jsou zároveň promítány na regionální centra prostřednictvím videokonferencí. Všichni účastníci interních školení musí stvrdit svou účast na prezenční listinu a po skončení školení vyplnit dotazník k hodnocení vzdělávací aktivity.

Kromě Cyklu interních přednášek pro inspektory asistenty (blíže v kapitole 4.2.4) patří mezi interní vzdělávací aktivity následující školení:

- spisová služba (SSL);
- novinky z oblasti bezpečnosti v IT;
- odborná školení z oblasti jaderné bezpečnosti a radiační ochrany;
- školení Korupce, etika a whistleblowing.

## **Externí školení pro pracovníky SÚJB**

Témata externích školení si vyhledává každý pracovník sám. V případě, že má pracovník o absolvování vybraného školení u vzdělávací agentury zájem, je nutné, aby nejdříve podal žádost formou Interního sdělení na Kancelář úřadu, která musí obsahovat název vzdělávací akce, termín konání, identifikaci poskytovatele školení a cenu. Tato žádost musí být schválena přímým nadřízeným pracovníka či ředitelem sekce a vždy ji musí odsouhlasit ředitelka Kanceláře úřadu. Následně je schválená žádost předána specialistovi na vzdělávání, který zadá požadavek na čerpání rozpočtu do ekonomického systému SÚJB a po jeho schválení správcem rozpočtu, požadovanou vzdělávací aktivitu objedná u jejího poskytovatele.

Externí školení může pracovník absolvovat prezenčně nebo online, záleží na nabídce dané vzdělávací agentury. Od poloviny roku 2020, díky zákazu prezenční výuky během pandemie Covid-19, začaly e-learning používat vzdělávací agentury jako jedinou formu poskytování vzdělávacích služeb. Pracovníci SÚJB si postupně zvykli využívat tuto metodu vzdělávání a děje se tomu i v současné době, kdy vzdělávací agentury opět školí prezenčně. Před vypuknutím pandemie Covid-19 byl e-learning využíván pouze pro školení Kybernetické bezpečnosti, BOZP a PO a školení řidičů.

Po absolvování externího školení je pracovník povinen odevzdat specialistovi na vzdělávání osvědčení/certifikát o jeho absolvování, který mu je založen do jeho vzdělávacího spisu, jenž je součástí osobního/slужеbního spisu pracovníka, a zároveň mu je vložen do elektronického přehledu absolvovaných vzdělávacích akcí v personálním informačním systému OKbase.

V případě externích školení nevyplňují pracovníci žádný hodnotící dotazník SÚJB. Specialista na vzdělávání je informován jen v případě nespokojenosti pracovníka s průběhem vzdělávací aktivity.

Mezi nejčastější externí vzdělávací aktivity patří:

- odborné konference v tuzemsku i zahraničí;
- odborná školení, zejména zaměřená na jadernou bezpečnost či radiační ochranu, ale i na právo a veřejné zakázky;
- jazykové kurzy (individuální nebo skupinové);
- měkké dovednosti.

Mezi povinná e-learningová školení patří:

- BOZP, PO a školení řidičů, které pracovníci SÚJB musí absolvovat každé 2 roky;
- Kybernetická bezpečnost, kterou absolvuje každý nový pracovník, který nastoupí na SÚJB.

#### **4.3.2 Vyhodnocení vzdělávacích aktivit**

Vyhodnocení vzdělávacích aktivit je důležitou součástí celého vzdělávacího procesu. Pracovníkovi může pomoci v jeho dalším rozvoji a jeho přímému nadřízenému ukázat, zda výběr vzdělávacích aktivit byl efektivní a v konečném důsledku přínosný i pro SÚJB.

System vzdělávání pracovníků SÚJB však obsahuje zpětnou vazbu pouze u vzdělávacích aktivit pořádaných přímo SÚJB. Po ukončení vzdělávací akce účastníci anonymně vyplňují „Dotazník k hodnocení vzdělávací aktivity“ (Příloha 2).

Hodnocení v dotazníku probíhá pomocí několika různých forem:

- 1) odpověď ANO/NE;
- 2) odpověď z 5bodové škály hodnocení od výborně až po nedostatečně;
- 3) vlastní formulaci odpovědi na otevřenou otázku.

Vyplněné dotazníky účastníci předávají specialistovi na vzdělávání, který je vyhodnotí a předá lektorům zpětnou vazbu. V případě negativního hodnocení vzdělávací

aktivitu nejdříve specialista na vzdělávání ověří, zda se konkrétní negativní hodnocení vyskytuje také u dalších účastníků, a identifikuje, zda náprava je v jeho kompetenci či v kompetenci přednášejícího. Pokud se jedná o problémy spojené s organizací školení, tzn. že si účastníci stěžují např. na hluk, teplo/zimu, nevyhovující prostory či občerstvení, zajistí specialista na vzdělávání nápravu osobně. Pokud se negativní hodnocení týká obsahu přednášky či je směřováno přímo na přednášejícího, předá tuto informaci přednášejícímu a zajistí nápravu. Při dalším školení specialista na vzdělávání ověří, že k nápravě došlo.

U externích vzdělávacích aktivit obvykle účastníci vyplňují hodnotící dotazník ihned po absolvování školení ve vzdělávací agentuře. Tento hodnotící dotazník slouží jako zpětná vazba dané agentuře a nedostane se do rukou specialisty na vzdělávání SÚJB. Specialista se tak dozví o spokojenosti/nespokojenosti účastníka s externím školením pouze sporadicky, jen v případě, že mu zpětnou vazbu dá sám účastník.

#### **4.4 Kvantitativní a kvalitativní výzkum ve zvolené organizaci**

Cílem výzkumu zaměřeného na vzdělávání a rozvoj pracovníků SÚJB bylo zjištění spokojenosti pracovníků se vzděláváním v organizaci, jakým způsobem se pracovníci dozívají o vzdělávacích aktivitách a jakým způsobem hodnotí svou účast na nich, dále pak jak probíhá hodnocení vzdělávání pracovníků a zda je vzdělávání z pohledu pracovníků dostačující.

Aby byla zajištěna co největší validita a reliabilita celého výzkumu, byl pro získání dostatečného množství informací využit jak kvantitativní, tak kvalitativní přístup sběru dat.

##### **4.4.1 Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)**

Pro kvantitativní výzkum bylo vybráno dotazníkové šetření, konkrétně elektronická forma dotazníku realizovaná pomocí Google Forms (Příloha 3 obsahuje tisknutelnou podobu dotazníku). Odkaz na dotazník byl rozeslán všem 215 pracovníkům SÚJB prostřednictvím e-mailu. Sběr dat probíhal v období od 30. listopadu do 20. prosince 2021 a bylo vráceno 162 vyplněných dotazníků. Návratnost tedy činila 75 %.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou pracovníci SÚJB spokojeni se systémem vzdělávání, jakým způsobem je podávána zpětná vazba z interních a externích školení, jak je toto vzdělávání efektivní a co by si pracovníci přáli v rámci vzdělávání změnit.

Dotazník byl anonymní a skládal se z 23 otázek, které byly rozděleny do čtyř částí, kterým předcházela úvodní část s vysvětlením cíle dotazníku a pokyny respondentům pro vyplnění dotazníku.

Struktura dotazníku byla následující:

- 1. část obsahovala identifikační otázky (pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozice a délka pracovního poměru);
- 2. část byla zaměřena na otázky týkající se interních školení;
- 3. část byla zaměřena na otázky týkající se externích školení;
- 4. část obsahovala okruh otázek, který se týkal metod vzdělávání, způsobu vyhodnocování vzdělávání a preferencí samotných pracovníků ohledně vzdělávání a dalšího rozvoje.

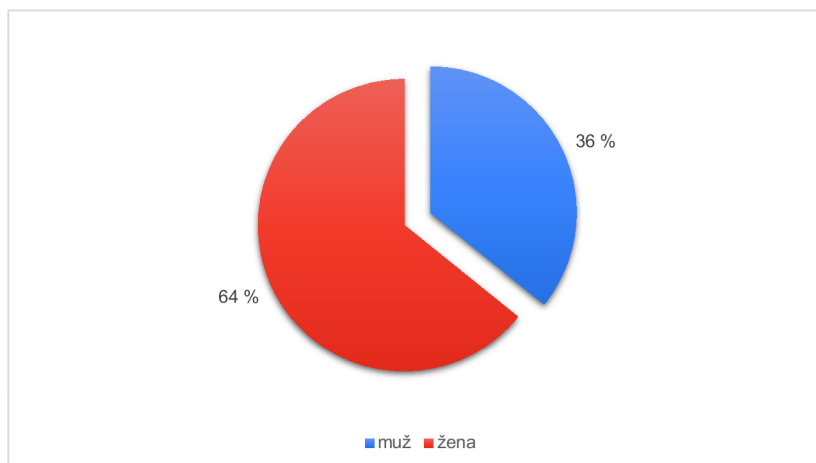
Převážná část otázek byla uzavřená, ale dotazník obsahoval i polouzavřené, otevřené a škálované otázky.

### ***1. část: Identifikace respondentů***

#### **Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

První identifikační otázka se týkala určení pohlaví respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 162 respondentů, z čehož bylo 58 mužů (36 % respondentů) a 104 žen (64 % respondentů), ženy tedy byly ve výrazné převaze nad muži.

Obrázek 7 Pohlaví respondentů

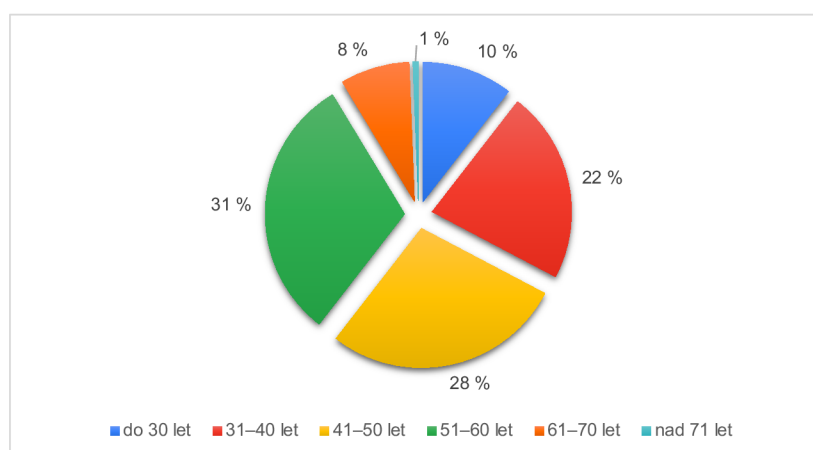


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 2: Kolik je Vám let?

Respondenti volili jednu ze šesti věkových skupin. Nejvíce respondentů (31 %) se zařadilo do skupiny 51-60 let, druhá nejpočetnější skupina (28 %) byla ve věku 41-50 let a jen o něco méně (22 %) byla zastoupena skupina 31-40 let. Pouze 10 % respondentů se zařadilo do věkové skupiny do 30 let a 9 % respondentů zvolilo věkovou skupinu nad 60 let (včetně 1 % ve věku nad 71 let).

Obrázek 8 Věk respondentů

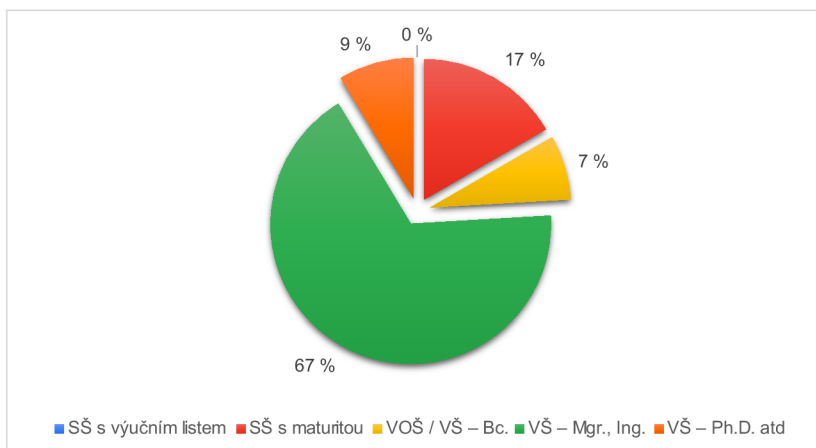


Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem této otázky bylo identifikovat úroveň vzdělání pracovníků SÚJB. Převážná většina, tj. 76 % respondentů má vysokoškolské vzdělání 2. stupně, z toho 67 % má vzdělání ukončeno titulem Mgr. nebo Ing. a 9 % titulem Ph.D. Celkem 7 % respondentů ukončilo studium s titulem Bc. nebo DiS. a 17 % respondentů zakončilo středoškolské vzdělání maturitou. Nikdo nevyplnil kategorii vzdělání SŠ s výučním listem.

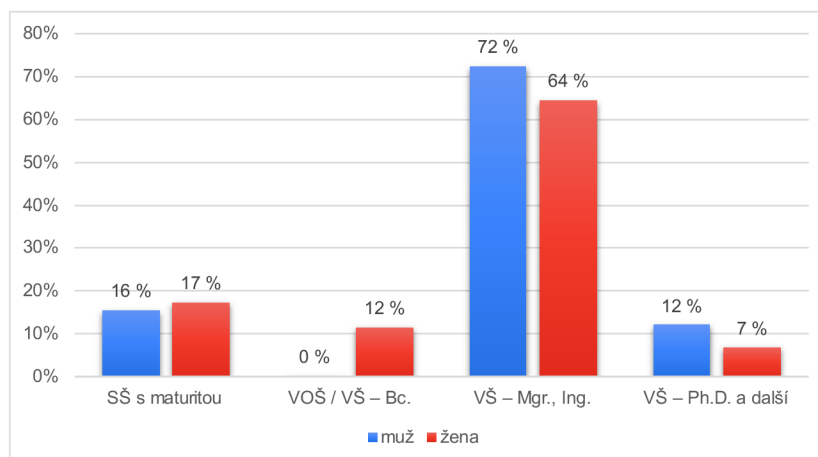
Obrázek 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy výsledků výzkumu bylo zjištěno, že rozdíly ve vzdělání žen a mužů na SÚJB prakticky nejsou: 16 % respondentů a 17 % respondentek má středoškolské vzdělání s maturitou, zbytek připadá na vysokoškolsky vzdělané respondenty/ky.

Obrázek 10 Vzdělání respondentů podle pohlaví

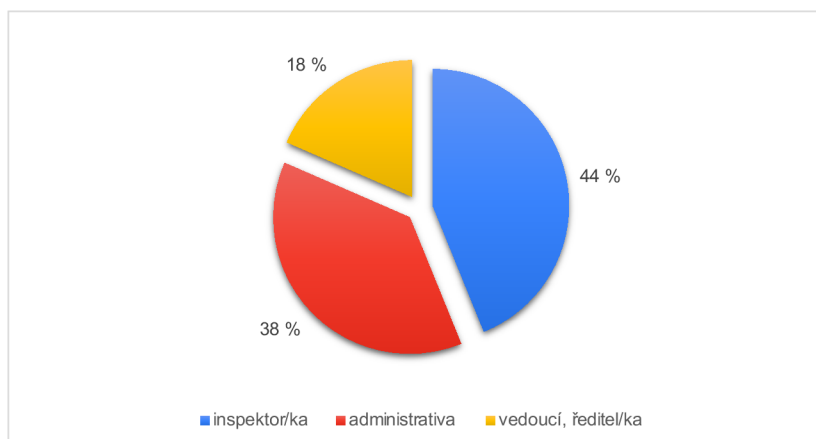


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 4: Na jaké pozici pracujete na SÚJB?

Další otázka, která pomáhá identifikovat respondenty, se týkala pracovního zařazení pracovníků. SÚJB rozeznává tři hlavní pracovní pozice: nejvíce je zastoupena pozice inspektor, následuje administrativa a nejmenší skupinu tvoří vedoucí/ředitelé. Toto rozložení potvrdily i výsledky výzkumu, kdy skupinu inspektorů zvolilo celkem 44 % respondentů, administrativu 38 % a 18 % respondentů označilo skupinu vedoucích a ředitelů.

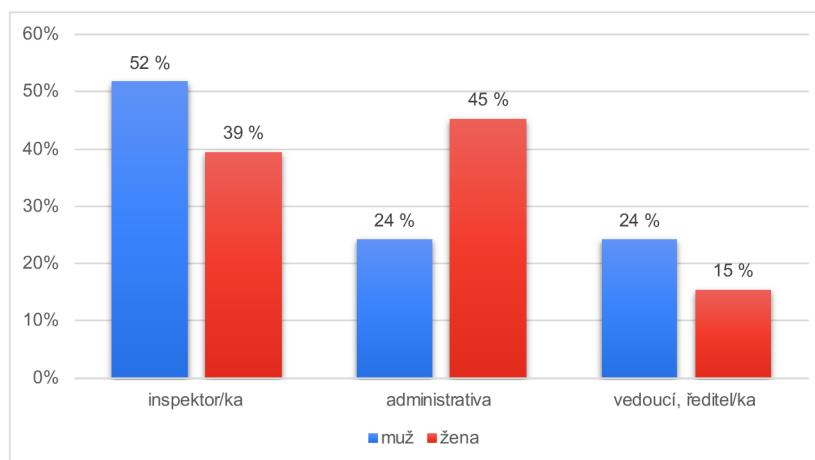
Obrázek 11 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků výzkumu bylo dále zjištěno, že na pozici inspektor/ka pracuje 39 % žen a 52 % mužů, na administrativní pozici pracuje 45 % žen, přičemž mužů na stejné pozici je jen 24 %. Pozice vedoucí/ ředitel je nejvíce vyrovnaná, tzn. 15 % žen a 24 % mužů.

Obrázek 12 Pozice respondentů dle pohlaví

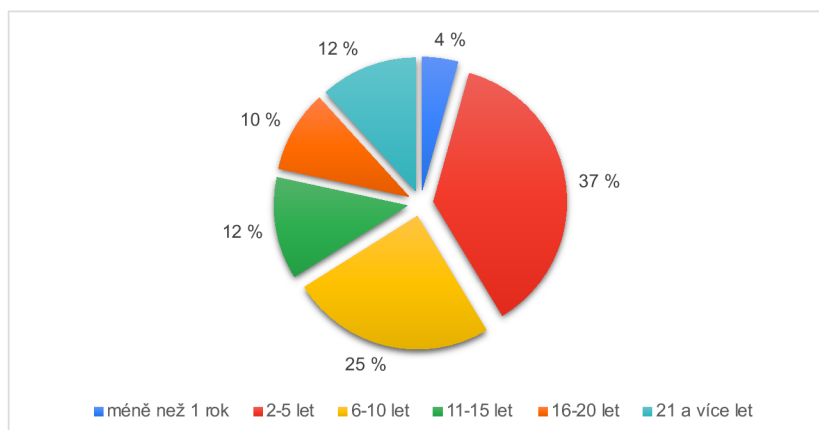


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 5: Jak dlouho pracujete na SÚJB?

Poslední identifikační otázka měla za cíl zjistit, kolik let pracovníci na SÚJB pracují. Jednoznačně nejvíce respondentů (37 %) uvedlo, že na úřadě pracuje 2-5 let. 25 % respondentů pracuje na SÚJB 6-10 let a 12 % respondentů uvedlo, že pracuje na SÚJB 11-15 let. Více než 16 let pracuje na SÚJB 22 % respondentů, z čehož 12 % respondentů dokonce déle než 21 let. Nejméně respondentů (4 %) pracuje na úřadě méně než 1 rok.

Obrázek 13 Délka služebního/pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

## 2. část: Interní školení

### Otázka 6: Kolik interních školení absolvujete ročně?

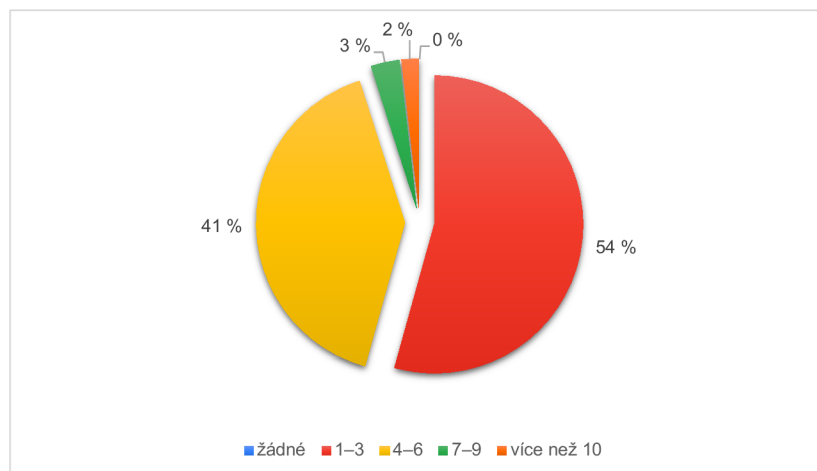
V této otázce bylo cílem zjistit, kolik interních školení respondenti ročně absolvují. Jedná se většinou o odborná nebo jinak úzce specializovaná školení, kterých se účastní více inspektoři než administrativní pracovníci. Tato školení probíhají přímo na SÚJB v Praze a obvykle nejsou povinná. Je však v zájmu pracovníků tato interní školení absolvovat.

Nejvíce respondentů (54 %) absolvuje 1-3 interní školení za rok, druhou nejčastější odpovědí (41 %) bylo, že respondenti absolvují 4-6 interních školení za rok. 3 % respondentů absolvuje 7-9 interních školení a více než 10 interních školení navštíví ročně 2 % respondentů. Dohromady těchto 5 % tvoří hlavně nově přijatí inspektoři, kteří v prvním roce absolvují celý Cyklus interních přednášek pro inspektory asistenty.

Ani jeden respondent nevybral možnost, že se nezúčastnil žádného interního školení.



Obrázek 14 Počet interních školení absolvovaných respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

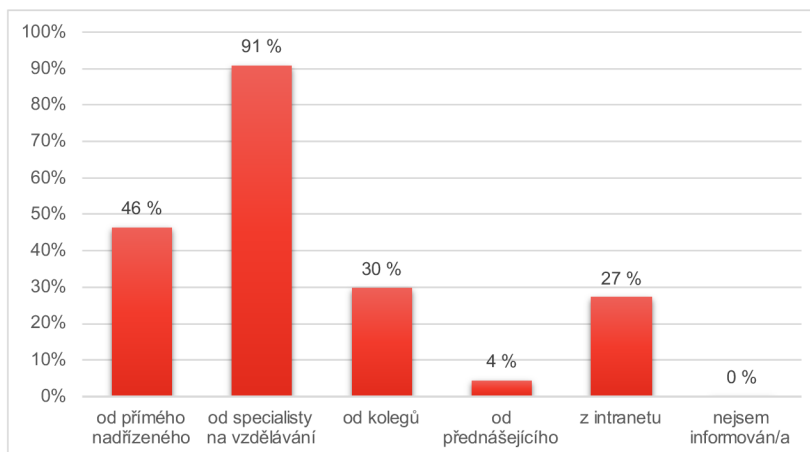
### Otázka 7: Jakým způsobem se dozvídáte o interních školeních?

Cílem této otázky bylo identifikovat, jakými způsoby jsou pracovníci informováni o interních školeních pořádaných buď přímo úřadem nebo v rámci spolupráce s odborníky na jadernou bezpečnost či radiační ochranu, kteří nejsou zaměstnanci SÚJB. Respondenti mohli vybírat více odpovědí.

Téměř všichni respondenti (91 %) vybrali možnost, že jsou o interních školeních informováni přímo od specialisty na vzdělávání. Druhým nejčastějším zdrojem (46 %) jsou informace od přímého nadřízeného, který tímto vyzývá své podřízené k absolvování jím vybraných interních školení. Téměř stejně jsou zastoupeny možnosti získávání informací od kolegů (30 %) a z intranetu (27 %). Pouze 7 respondentů (4 %) uvedlo, že je informováno přednášejícím.

V nabídce odpovědí byla i možnost, že pracovníci nejsou vůbec informováni o nabízených interních školeních, ale tato varianta nebyla zvolena žádným z respondentů.

Obrázek 15 Způsob informování respondentů o interních školeních



Zdroj: vlastní zpracování

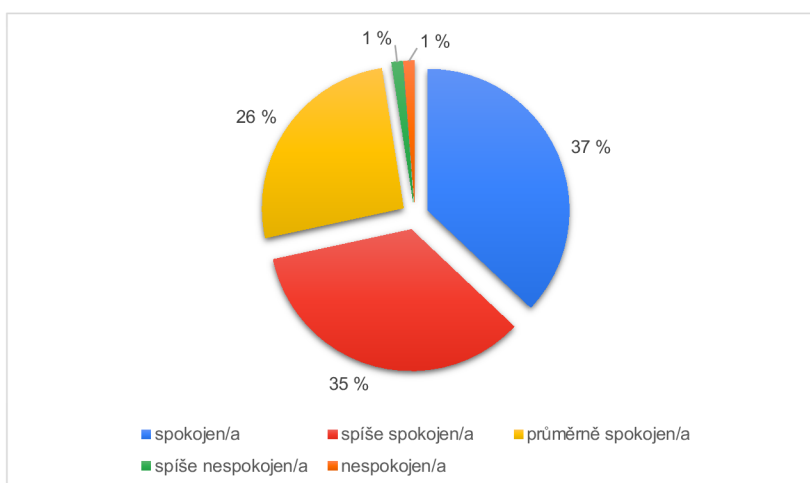
### Otázka 8: Jak jste spokojen/a s obsahem interních školení?

V této otázce respondenti hodnotili zejména náplň školení. Do jaké míry koresponduje s jejich pracovní činností, jakým způsobem jsou informace interpretovány přednášejícím a zda získané informace budou moci využít ke své práci.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že většina respondentů je spokojena s obsahem interních školení, z toho 37 % spokojena, 35 % spíše spokojena a 26 % průměrně spokojena. Celkově jde o 98 % všech respondentů.

Pouhá 2 % respondentů jsou spíše nespokojena či nejsou vůbec spokojena s obsahem interních školení.

Obrázek 16 Spokojenost respondentů s interními školeními



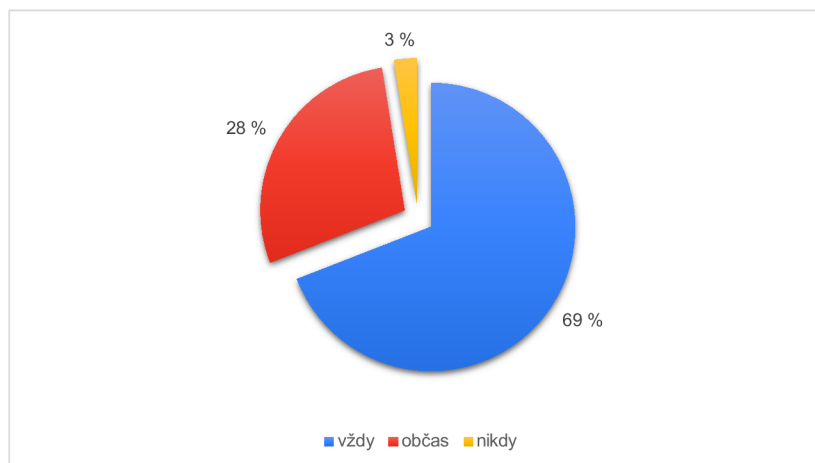
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 9: Jak často vyplňujete po absolvování interního školení hodnotící dotazník?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a jejím cílem bylo zjistit, zda pracovníci podávají zpětnou vazbu po absolvování interního školení. Zpětná vazba má formu tištěného hodnotícího dotazníku a dle respondentů jej vždy vyplňuje 69 % z nich a 28 % jen občas.

Pouhá 3 % respondentů uvedla, že hodnotící dotazník nevyplňují nikdy.

Obrázek 17 Četnost zpětné vazby respondentů u interních školení



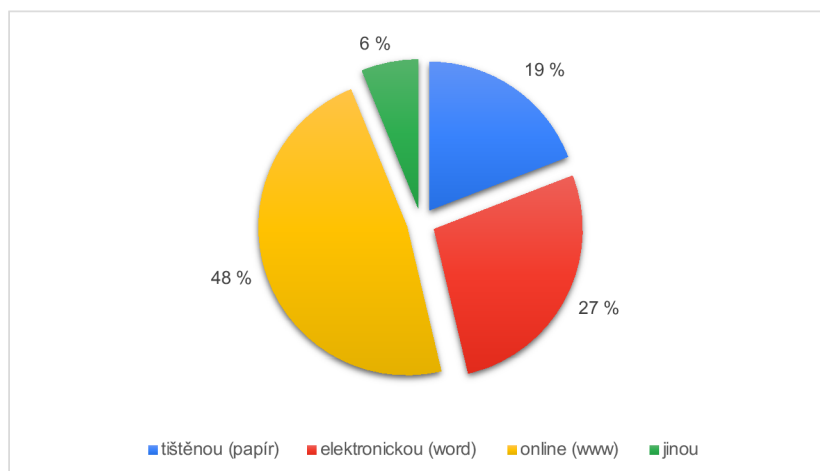
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 10: Jakou formu předání zpětné vazby o průběhu interního školení preferujete?

Otázka týkající se předávání zpětné vazby z interních školení je důležitou součástí hodnocení vzdělávacích aktivit. Ze tří nabízených možností 48 % respondentů volilo online formu vyplněním webového formuláře a 27 % respondentů zvolilo elektronickou formu prostřednictvím formuláře v MS Word. U tištěného dotazníku preferuje zůstat pouze 19 % respondentů, typicky ve věkové skupině nad 50 let.

Kromě tří předvolených variant předání zpětné vazby, mohli respondenti zvolit také variantu „jiná“, což udělalo 6 % z nich. Téměř všichni z těchto 6 % respondentů shodně uvedli, že preferují vyplnit dotazník „na místě“, což je shodná varianta s tištěným dotazníkem, který se také vyplňuje na místě. Dále uvedli, že záleží na formě školení, pokud se jedná o prezenční školení, preferují tištěný dotazník, pokud jde o online školení, preferují elektronickou formu. Tito respondenti vždy vyplňují dotazník a je jim tedy jedno, jakou formu dotazník má. Důležitým aspektem pro některé respondenty je zaručení anonymity.

Obrázek 18 Preference formy zpětné vazby respondentů u interních školení



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 11: Která školení pro Vaši pozici byste nejraději zařadil/a mezi interní školení?

V poslední otázce z části týkající se interních školení mohli respondenti navrhnout školení vhodná pro jejich pracovní pozici. Respondenti mohli vybírat více odpovědí ze šesti navržených oblastí nebo uvést vlastní návrh.

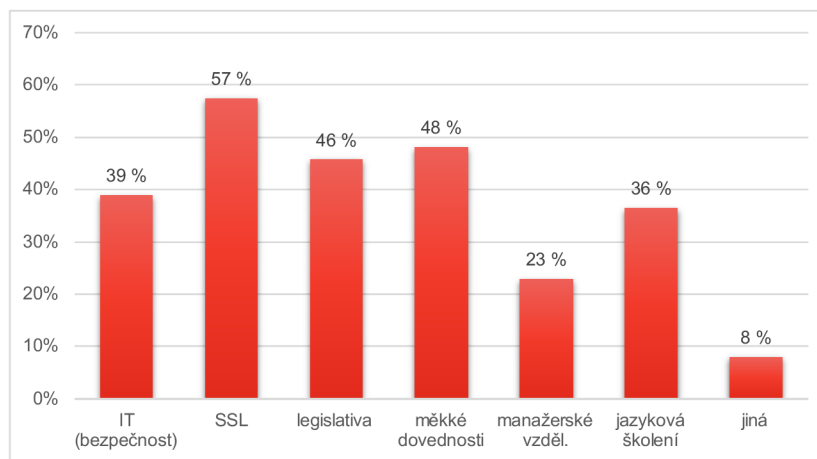
Vlastní návrh využilo 8 % respondentů, kteří uvedli, že by chtěli zařadit mezi interní školení také práci s ekonomickým softwarem EIS JASU, kancelářským balíkem Microsoft Office, grafickými programy, ale také školení zaměřená na technologie jaderných elektráren či legislativu. Mezi odpověďmi bylo také uvedeno souhrnné opakování Cyklu interních přednášek pro inspektory asistenty, které by si inspektoři zopakovali každých 5 let, což vychází z toho, že pokud se pracovník stane inspektorem, již nemusí absolvovat žádná opakovací školení kromě těch, které mu jsou stanoveny v rámci IPOR.

Mezi nejčastější volbu preference interních školení patřilo školení SSL, které je aktuálně pořádáno jen příležitostně. Jedná se o školení spisové služby, kterou využívají ke své práci všichni pracovníci úřadu. Jejím prostřednictvím se posílají oficiální dokumenty mimo úřad a zároveň slouží i k archivaci těchto dokumentů. Používá se již několik let, ale pracovníci mají stále problémy s tímto softwarem pracovat. Tuto možnost vybralo 57 % respondentů.

Téměř polovina respondentů (48 %) by ráda zařadila mezi interní školení měkké dovednosti, 46 % respondentů by uvítalo školení na legislativu, 39 % respondentů by preferovalo častější školení zaměřené na IT bezpečnost, 36 % respondentů by uvítalo

jazyková školení a 23 % respondentů by upřednostnilo realizaci manažerského vzdělávání interní formou.

Obrázek 19 Preference interních školení respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

### 3. část: Externí školení

#### Otázka 12: Kolik externích školení absolvujete ročně?

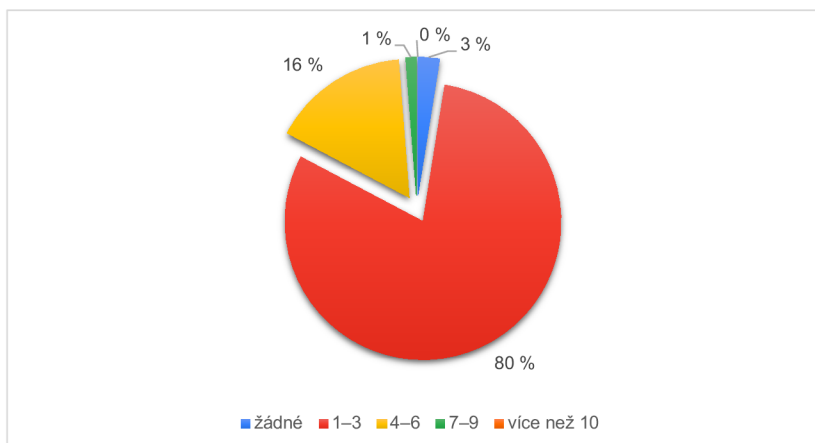
Kromě interních školení navštěvují pracovníci SÚJB zejména externí školení. Cílem této otázky bylo zjistit, kolik těchto školení ročně absolvují. Jedná se hlavně o školení absolvovaná u externích vzdělávacích agentur, a to jak prezenční formou, tak online. Školení jsou zejména zaměřena na odbornou přípravu pracovníků SÚJB, ale i na měkké dovednosti či jazykové vzdělávání.

Nejvíce respondentů (80 %) zvolilo variantu, že absolvují pouze 1-3 externí školení ročně, 16 % respondentů absolvuje 4-6 externích školení ročně a 3 % respondentů neabsolvuje žádné externí školení.

Celkem 1 % respondentů absolvuje 7-9 externích školení ročně. Stejní respondenti zvolili tuto odpověď i u interních školení. Jelikož je to opravdu už velké množství školení, dalo by se předpokládat, že půjde o nové pracovníky, ale na základě odpovědí respondentů bylo zjištěno, že se jedná o vedoucí/ředitele, kteří si takto neustále zvyšují svou odbornou úroveň.

Více než 10 externích školení ročně neabsolvuje žádný z respondentů.

Obrázek 20 Počet externích školení absolvovaných respondenty



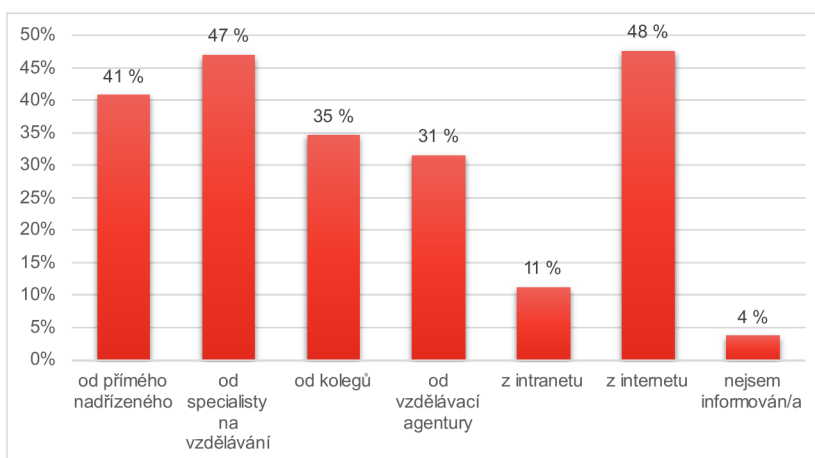
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 13: Jakým způsobem se dozvídáte o externích školeních?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem se pracovníci dozvídájí o externích školeních. Respondenti vybírali z více možností odpovědí a z výsledků průzkumu vyplývá, že mezi nejčastější způsoby informování zařadili respondenti odpovědi: z internetu (48 %), od specialisty na vzdělávání (47 %), od přímého nadřízeného (41 %) a od kolegů (35 %). Celkem 31 % respondentů uvedlo, že také dostávají informace přímo od vzdělávacích agentur, u kterých již nějaké školení absolvovali. Jen 11 % respondentů je informováno i z intranetu.

Celkem 4 % respondentů uvedla, že nejsou informováni vůbec. Jedná se o stejné pracovníky, kteří uvedli, že neabsolvuji žádná externí školení.

Obrázek 21 Způsob informování respondentů o externích školeních



Zdroj: vlastní zpracování

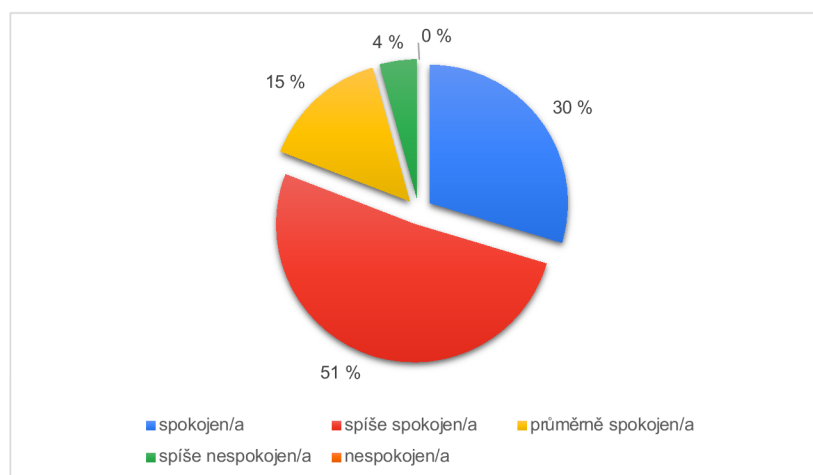
#### Otázka 14: Jak jste spokojen/a s obsahem externích školení?

Další otázka se zaměřila na spokojenost s kvalitou externích školení po obsahové stránce. Respondenti mohli vybírat ze škály možností od spokojen/a až po nespokojen/a.

Na základě výsledků hodnocení bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů (51 %) je spíše spokojena a necelá třetina respondentů (30 %) je spokojena. Průměrně spokojeno je 15 % respondentů.

Pouhá 4 % respondentů jsou spíše nespokojena a žádný z respondentů neuvedl možnost, že je s obsahem externích školeních nespokojen.

Obrázek 22 Spokojenost respondentů s externími školeními



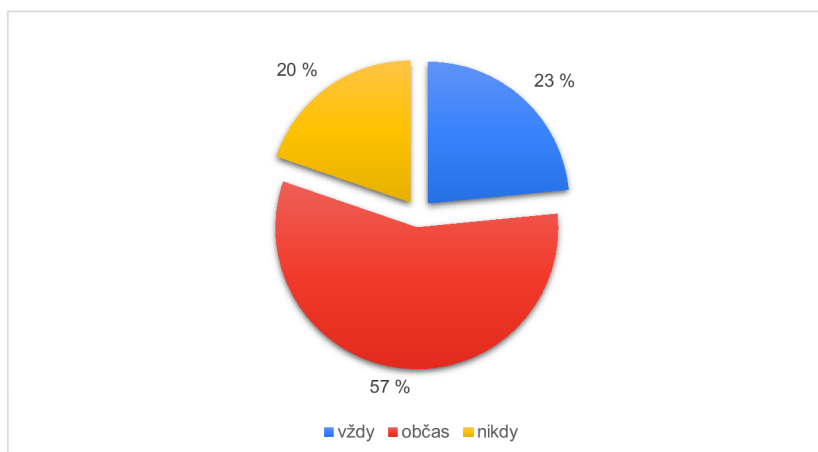
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 15: Jak často předáváte zpětnou vazbu o průběhu externího školení do SÚJB?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem dochází k předání zpětné vazby po absolvování externího školení a zda vůbec ke zpětné vazbě u této formy vzdělávání dochází.

Respondenti mohli vybírat pouze ze tří možností: vždy, občas, nikdy. Nejčastěji zvolili respondenti odpověď občas (57 %), vždy dává zpětnou vazbu 23 % respondentů a nikdy 20 %.

Obrázek 23 Četnost zpětné vazby respondentů u externích školení



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 16: Jakou formu předání zpětné vazby o průběhu externího školení preferujete?

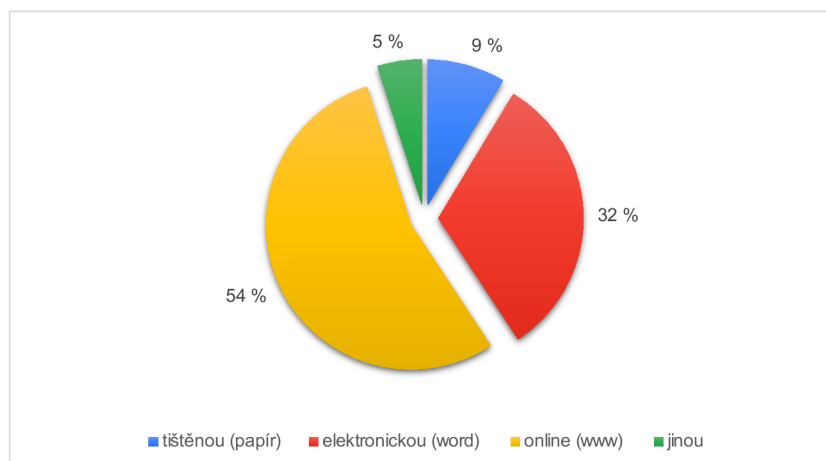
Cílem poslední otázky týkající se externích školení bylo zjištění, jakou formu předání zpětné vazby po absolvování externího školení pracovníci preferují. Jak již bylo dříve uvedeno, na SÚJB neexistuje žádná jasně daná forma zpětné vazby u tohoto typu školení, proto jsou zjištění vyplývající z dotazníkového šetření velmi důležitá pro budoucí vzdělávání pracovníků úřadu.

Stejně jako u interních školení mohli respondenti vybírat jednu ze čtyř nabízených variant, včetně „jiné“. Nejvíce preferencí (54 %) doslala od respondentů možnost online, tzn. formou vyplnění webového formuláře a 32 % respondentů preferuje elektronický formulář v MS Word. Pouze 9 % respondentů chce pokračovat v tištěném dotazníku, který úřad používá v současné době.

Celkem 5 % respondentů vybralo možnost „jinou“. U této možnosti se nejčastěji opakovala odpověď předání zpětné vazby ústně nadřiznému nebo online včetně uložení výsledků na sdílené úložiště. Některým respondentům na formě nezáleží, pouze apelují na plnou anonymitu při vyplňování dotazníku.



Obrázek 24 Preference formy zpětné vazby respondentů u externích školení



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4. část: Závěrečná část

##### Otázka 17: Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Tato otázka směřovala na preference pracovníků v rámci metod vzdělávání a byla zařazena do závěrečné části dotazníku spolu s otázkami 18-23. Respondenti vybírali ty metody, které jim při vzdělávání nejvíce vyhovují. Aby bylo dosaženo co největšího přehledu, mohli respondenti označit více možností odpovědí, maximálně však pět.

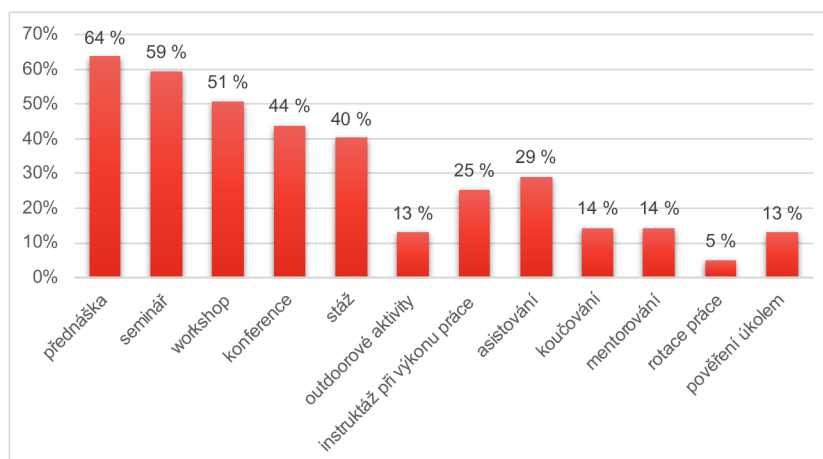
Respondentům nejvíce vyhovuje vzdělávání formou přednášky (64 % respondentů), semináře (59 %) a workshopu (51 %).

Mezi další vyhovující metody respondenti označili konference (44 %) a stáže (40 %). Obě tyto metody jsou úzce odborně zaměřené, konference jsou více orientovány na specifické téma a většinou se každý rok opakují s tím, že jsou na nich prezentovány novinky v daném oboru. Stáže jsou určeny hlavně pro nové pracovníky – budoucí inspektory a probíhají zejména na odborném pracovišti (nemocnice, jaderná elektrárna), kde se pracovníci seznámí také s praktickou stránkou řešení určitého problému nebo pracovního postupu.

Jako vhodnou volbu metod vzdělávání respondenti označili i asistování (29 %) a instruktáž při výkonu práce (25 %).

Metody, jež označilo méně než 15 % respondentů, jsou koučování (14 %), mentorování (14 %), pověření úkolem (13 %), outdoorové aktivity (13 %) a nejméně označovaná byla rotace práce (5 %).

Obrázek 25 Preference metod vzdělávání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 18: Jakým způsobem je vyhodnocováno Vaše vzdělávání?

Každý pracovník SÚJB má vypracován individuální plán osobního rozvoje (IPOR) na dva roky a jeho vyhodnocování provádí vždy přímý nadřízený ve spolupráci s pracovníkem. Cílem této otázky bylo ale získat informace o všech způsobech vyhodnocování vzdělávání pracovníků, nejen o povinném vyhodnocování na základě IPOR. Respondenti mohli vybírat více odpovědí ze sedmi možností, včetně „jiné“.

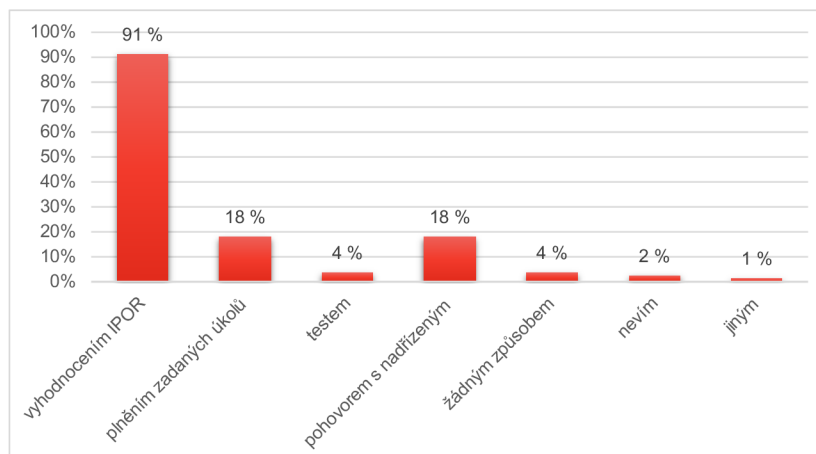
Dominující metodou vyhodnocení vzdělávání na SÚJB je vyhodnocení IPOR, to potvrzuje 91 % respondentů, neboť je to metoda, která je vyžadována vnitřními předpisy SÚJB.

Na SÚJB jsou však používány i další metody. Podle respondentů to jsou zejména vyhodnocování vzdělávání prostřednictvím pohovoru s nadřízeným a plněním zadaných úkolů, které shodně označilo 18 % respondentů. Vyhodnocení testem označily 4 % respondentů.

Poněkud překvapivé je, že 2 % respondentů označilo, že neví, jakým způsobem vyhodnocování probíhá a 4 % respondentů dokonce uvedlo, že vyhodnocení neprobíhá vůbec.

Jiný způsob označilo 1 % respondentů s tím, že zašlou seznam absolvovaných školení v daném roce svému nadřízenému a nic jiného po nich není požadováno.

Obrázek 26 Způsob vyhodnocování vzdělávání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 19: Které znalosti a dovednosti byste potřeboval/a ve své profesi prohloubit?

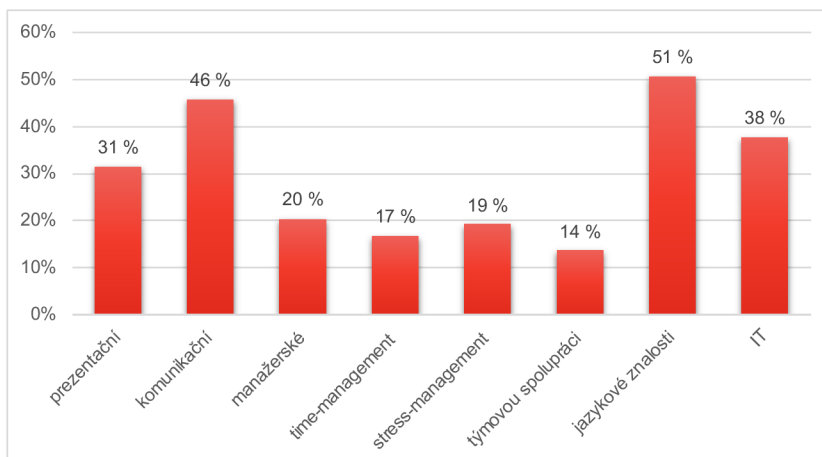
Poslední otázkou s více možnostmi odpovědí byla otázka zaměřená na získání přehledu o tom, jaké znalosti a dovednosti by pracovníci SÚJB potřebovali ve své profesi prohloubit a zdokonalit. Cílem bylo zjistit, o jaká školení by v rámci své specializace měli pracovníci zájem. V tomto případě byl počet odpovědí omezen na maximálně tři.

Celkem 51 % respondentů by mělo zájem o výuku cizích jazyků. Jednalo se o nejčastější volbu respondentů, kterou označili především vedoucí/ředitelé a inspektoři, kteří k výkonu své práce potřebují hlavně znalost anglického a ruského jazyka.

Respondenti projevíli zájem i o tzv. soft-skills: komunikační dovednosti označilo 46 % a prezentační dovednosti 31 % respondentů. Jde hlavně o dovednosti zahrnující zvládnutí správné komunikace, techniky řeči a neverbálních komunikačních prostředků, ale také o image, zvládnutí trémy nebo práci s posluchači.

Zlepšení znalostí v IT by potřebovalo 38 % respondentů. O prohloubení manažerských znalostí by mělo zájem 20 % respondentů, o stress-management 19 % respondentů, o time-management 17 % a o týmovou spolupráci 14 % respondentů.

Obrázek 27 Oblasti prohloubení znalostí a dovedností respondentů



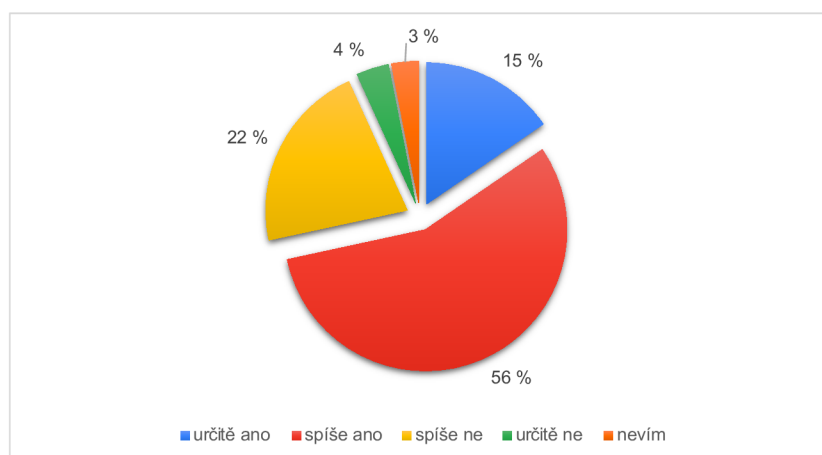
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 20: Jsou pro Vás vzdělávací aktivity nabízené SÚJB dostačující?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou nabízené vzdělávací aktivity pro pracovníky SÚJB dostačující. Více jak polovina, přesněji 56 %, respondentů, uvedla, že jsou pro ně nabízené vzdělávací aktivity spíše dostačující a pro 15 % respondentů jsou určitě dostačující.

Naopak pro 22 % respondentů jsou vzdělávací aktivity spíše nedostačující a pro 4 % jsou naprosto nedostačující. 3 % respondentů uvedla, že neví, zda je úřadem nabízené vzdělávání pro ně dostačující.

Obrázek 28 Dostatečnost nabízených vzdělávacích aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka 21: Jaké vzdělávací aktivity byste uvítal/a?**

V této otázce se pracovníci měli zamyslet na tím, jaké vzdělávací aktivity jim chybí a které by rádi zařadili do oblasti vzdělávání na SÚJB. Jednalo se o otevřenou nepovinnou otázku. Mnozí respondenti však využili příležitost napsat své postřehy a podařilo se tak získat cenné názory.

Jednou z nejčastějších odpovědí byl požadavek na **jazykové vzdělávání**, což respondenti vyjádřili i v otázce 19, kdy o prohloubení jazykových znalostí stálo 51 % respondentů. Zde respondenti uvedli, že by rádi absolvovali vícedenní intenzivní jazykové kurzy nebo že by si mohli zvýšit jazykovou úroveň formou stáže na zahraničním pracovišti. Respondenti často také uváděli, že by chtěli obnovit pořádání jazykových kurzů na SÚJB, které bylo zrušeno ještě před vypuknutím pandemie Covid-19.

Další oblastí zájmu byla školení zaměřená na **IT**, a to jak na bezpečnost v IT, tak na uživatelské programy, jako je MS Word, Excel a PowerPoint.

Někteří respondenti z řad inspektorů či vedoucích/ředitelů uvedli, že by školení měla být směřována i na **rozvoj dříve získaných znalostí a dovedností inspektora**. Mělo by se jednat o opakování jak přípravy, tak zkoušky inspektora, např. každých 5 let. Do opakování by se měly zařadit zejména školení zaměřená na legislativu, technologie jaderných elektráren a jiná odborná školení související s činností inspektora.

Na základě vyjádření respondentů by mezi důležitou složku vzdělávání mělo patřit také **aktivní předávání znalostí a zkušeností**, a to jak svým spolupracovníkům, tak mezi kolegy na jiných úřadech v oblasti jádra či radiační ochrany. Jeden z respondentů uvedl, že je nutné zavést aktivity týkající se hlavně řešení problémů, které nastávají v praxi (např. právní věci, problematická komunikace se subjekty kontroly, jež nechtějí spolupracovat s inspektory).

Velmi oblíbenou vzdělávací aktivitou, jenž byla dříve běžná na SÚJB a kterou by si respondenti přáli vrátit zpět, jsou **praktické exkurze** na odborná pracoviště a jaderná zařízení. O tuto vzdělávací aktivitu mají zájem zejména administrativní pracovníci a odborní pracovníci, kteří nemají v náplni práce kontrolu těchto odborných zařízení.

Část respondentů by také uvítala více školení zaměřených na **měkké dovednosti**, zejména pak na prezentační dovednosti, systém řízení a management, český jazyk v úředním styku (např. časté chyby v interpunkci, stylistické chyby) či týmovou spolupráci.

Několik respondentů také opět uvedlo školení **SSL a EIS JASU**, což jsou programy, které se využívají ve státní správě. SSL je program pro spisovou službu a pracují s ním

všichni pracovníci úřadu, EIS JASU je ekonomický informační systém určený zejména pro zpracování účetnictví a správu finančních položek a pracují s ním nejvíce účetní a správci položek. Při zavádění těchto programů proběhlo před lety na úřadě hromadné školení, ale v současné době jsou noví pracovníci zaučováni jen zkušenějšími kolegy, kteří programy umí ovládat, ale ne vždy znají principy jejich fungování.

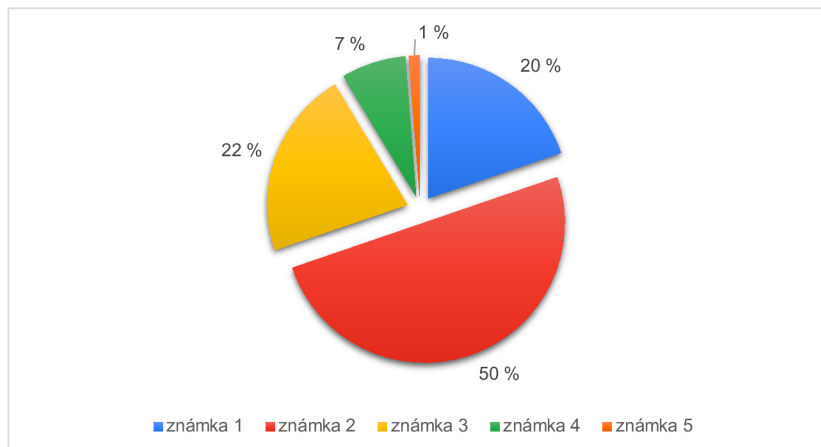
### **Otázka 22: Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost se vzděláváním na SÚJB na stupnici 1-5.**

V této otázce měli pracovníci ohodnotit, jak jsou celkově spokojeni se vzděláváním na SÚJB. Otázka byla směřována jak na interní, tak externí školení a respondenti měli možnost vybírat ze škály od jedničky do pětky, stejně jako ve škole.

Celkem 20 % respondentů ohodnotilo vzdělávání známkou jedna, známku dvě zvolilo 50 % respondentů, známkou tři hodnotilo vzdělávání 22 % respondentů a známku čtyři udělilo 7 % respondentů. Nejhorší známku pět udělilo 1 % respondentů.

Celkový průměr vzdělávání na úřadě činil 2,2.

Obrázek 29 Celková spokojenost respondentů s poskytováním vzdělávacích aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka 23: Máte nějaký návrh pro zlepšení vzdělávání v rámci SÚJB?**

V této otevřené otázce mohli respondenti navrhnout zlepšení, která by se týkala vzdělávání a rozvoje pracovníků SÚJB. I tato otázka byla nepovinná, přesto se sešlo veliké množství návrhů.

Mezi nejčastěji uváděné návrhy patřil požadavek, aby inspektoři měli sestaven plán osobního rozvoje na 5 let (místo na 2) a poté museli absolvovat například čtyřdenní

opakovací kurz završený prodloužením způsobilosti inspektora. Pro vzdělávání inspektorů byl vznesen návrh na vytvoření strukturovaného vzdělávacího programu na jaderně zaměřené oblasti, a to jak pro inspektory, tak pro všechny odborné pracovníky úřadu, do té míry, aby měli alespoň minimální přehled o problematice řešené SÚJB. Vzdělávání inspektorů by mělo být nejen teoretické, ale také praktické, a to včetně předávání zkušeností od zkušenějších kolegů. Respondenti by také rádi absolvovali stáže a praktická cvičení zaměřená na konkrétní situace, např. nález zdroje ionizujícího záření.

Jelikož specialista na vzdělávání informuje pracovníky SÚJB zejména o interních školeních, uvítali by respondenti, kdyby byli takto informováni i o externích školeních. Pro podobné pracovní pozice chtějí dostávat jednotnou nabídku školení a termínů tak, aby bylo zabezpečeno, že všichni mají stejné podmínky pro zvyšování pracovních znalostí a dovedností. Zároveň by to ulehčilo práci samotným pracovníkům, kteří by nemuseli sami nic složitě zařizovat, ale pouze by se u specialisty na vzdělávání přihlásili na jimi vybraný termín školení.

Mezi další návrhy, které respondenti uvedli do dotazníku, patřily požadavky na zahraniční pracovní stáže, zavedení rotace pracovníků mezi odděleními, místo e-learningových kurzů BOZP a PO by preferovali standardní školení pořádané přímo na úřadě, to samé u školení řidičů referentských vozidel, kde by navíc upřednostnili lektora z řad policie, který by byl schopen zodpovědět jejich konkrétní dotazy.

Obecně by respondenti uvítali, kdyby nabídka vzdělávacích programů byla širší. Oceňují individuální přístup ke vzdělávání, který však není vhodný pro ty, kteří nemají chuť, vnitřní sílu, či potřebu se dále rozvíjet v oblastech, ve kterých nejsou silní.

SÚJB nabízí široké možnosti v rámci vzdělávání a rozvoje svých pracovníků, možná i proto bylo jedním respondentem navrženo, aby na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření bylo realizováno samostatné hlasování, o která školení by pracovníci měli zájem a o která ne. Dle výsledku následně zorganizovat hromadná školení a nezajímavá školení nahradit jinými. Mělo by jít o postupný i několikaletý pozvolný proces.

#### **4.4.2 Kvalitativní výzkum (standardizované rozhovory)**

Kvalitativní výzkum vzdělávání a rozvoje pracovníků SÚJB byl proveden na základě standardizovaných rozhovorů na konci prosince 2021. Rozhovory byly realizovány s ředitelkou Kanceláře úřadu a vedoucí Oddělení organizačních věcí služby (personálního oddělení) a jejich cílem bylo doplnit informace získané z kvantitativního výzkumu tak, aby

poskytly ucelenější pohled na systém vzdělávání a rozvoje pracovníků SÚJB. Rozhovory byly realizovány individuálně a otázky, jež byly součástí osobních rozhovorů, jsou uvedeny v části označené jako Příloha 4.

### **Rozhovor s ředitelkou Kanceláře úřadu**

*Ředitelka Kanceláře úřadu pracuje na SÚJB 27 let, z toho „6 let“ na pozici ředitelky Kanceláře úřadu. Mezi její hlavní pracovní činnosti patří to, že „zodpovídá zejména za veškerou personální agendu pro všechny útvary úřadu, a to včetně systemizace služebních a pracovních míst, ve spolupráci s předsedkyní vydává služební předpisy, rozhoduje o programovém financování, zodpovídá za vzdělávání a rozvoj pracovníků a za zajišťování úkolů spojených se správou budov a autoprovozu, koordinuje a zajišťuje realizaci investičních akcí úřadu.“*

Pro vzdělávání pracovníků je potřeba, aby měl úřad alokovan dostatek finančních prostředků. Tyto prostředky jsou získávány ze státního rozpočtu a plánují se vždy několik let dopředu. *„Úřad dosud vždy získal dostatek financí na uspokojení požadavků na odborné, ale i ostatní vzdělávání svých pracovníků. Při vyšších nákladech na vzdělávání jednotlivých pracovníků je nutné, aby školení bylo schváleno poradou vedení. V roce 2022 nás čeká rozpočtové provizorium, kde se očekává, že finančních prostředků na vzdělávání bude méně než doposud a školení, která nebudou nezbytně nutná pro výkon práce, nebudou moci být během tohoto rozpočtového provizoria absolvována.“*

Kalkulace finančních prostředků probíhá *„vždy dle plánu vzdělávacích akcí na každý rok, a to dle odborných potřeb jednotlivých útvarů úřadu.“*

Dříve úřad umožňoval svým pracovníkům absolvovat výuku anglického jazyka v budově úřadu, tato forma však byla ke konci roku 2019 zrušena a přešlo se pouze na individuální nebo skupinovou výuku v otevřených kurzech. Důvodem bylo, že *„výuka anglického jazyka byla zcela neefektivní. V kurzech byli pracovníci s různou jazykovou úrovní, což se ukázalo jako velmi nepraktické. Lektori nebyli schopni zabezpečit adekvátní výuku pro všechny.“*

Umožňuje SÚJB svým pracovníkům prohlubování kvalifikace? *„Ano, úřad tuto formu vzdělávání svým pracovníkům umožňuje. U inspektorů asistentů jde zejména o prohlubování odborné kvalifikace zaměřené na dosažení úrovně inspektora jaderné bezpečnosti a radiační ochrany, na jejímž konci je pracovník povinen složit inspektorskou*



*zkoušku. Dále je mezi pracovníky velmi oblíbené studium Ph.D., kdy SÚJB v tuto chvíli eviduje 5 zaměstnanců, kteří jej studují.“*

*Hodnocení vzdělávání pracovníků SÚJB probíhá „na základě pohovoru pracovníka s jeho přímým nadřízeným a současně s hodnocením plnění požadavků IPOR.“ Při vyhodnocování IPOR se zároveň posuzuje i efektivita vzdělávání pracovníků, „kdy přímý nadřízený posoudí dopad absolvovaného školení na výkon jeho pracovní/služební činnosti. Zároveň je hodnocen i přístup pracovníka k přípravě a prohlubování jeho odbornosti a zvyšování kvalifikace.“*

*Do budoucna SÚJB plánuje rozšířit školení o „rozvoj inspektorů (zejména jaderné bezpečnosti a radiační ochrany) v rámci školení pořádaných společností ČEZ. Dále se plánuje rozšíření interních školení o odborné vzdělávání určené všem inspektorům dle jejich zaměření a také zařazení kurzů měkkých dovedností mezi interní vzdělávání pracovníků (např. asertivita, komunikace, psychická odolnost). SÚJB chce i nadále pokračovat ve zvyšování kvalifikace pracovníků studiem Ph.D. apod.“*

### **Rozhovor s vedoucí Oddělení organizačních věcí služby**

*Vedoucí Oddělení organizačních věcí služby pracuje na SÚJB 21 let, z toho „6 let“ na pozici vedoucí Oddělení organizačních věcí služby. Mezi její hlavní pracovní činnosti patří „zajišťování komplexní personální agendy SÚJB (zejména všeho, co se týká státní služby a výběrových řízení), dále připravuje systemizaci služebních a pracovních míst, zajišťuje konání úřednických zkoušek, zabezpečuje vzdělávání a rozvoj pracovníků SÚJB, řídí chod centrální podatelny, spisovny a správního archivu.“*

*Plánování vzdělávacích aktivit pracovníků SÚJB probíhá „ve spolupráci s vedoucími oddělení, kdy každoročně dochází k sestavování vzdělávacího plánu pro všechny útvary úřadu, a to na základě odborného zaměření a personálního obsazení.“*

*Za organizační zajištění vzdělávacích aktivit je odpovědný „specialista na vzdělávání, který případné nesrovnalosti koordinuje s vedoucí Oddělení organizačních věcí služby.“*

*SÚJB umožňuje „všechny formy vzdělávání, tzn. jak interní, tak externí (např. přednášky, semináře, stáže, konference, asistování při výkonu práce), v rámci povinných vstupních školení se jedná i o elektronickou formu vzdělávání. V posledním roce a půl se díky pandemii Covid-19 uskutečnilo mnohem více elektronických školení, a to jak*

*externích, tak interních. Kromě povinných vstupních školení, nechává SÚJB preferenci formy vzdělávání na pracovnících a pouze koordinuje účast dle epidemiologické situace. “*

Mezi pravidelná interní školení, která nabízí SÚJB svým pracovníkům, patří: *„Korupce, etika a whistleblowing, IT bezpečnost, legislativa, odborná školení pro pracovníky jaderné bezpečnosti a radiační ochrany, školení spisové služby a povinná školení pro samostatný vstup do kontrolovaných pásem v jaderných elektrárnách. “* Do budoucna se plánuje *„rozšíření odborných školení a dále pak zařazení měkkých dovedností mezi interní školení. “*

Školení absolvují pracovníci dle schváleného IPOR a kromě ceny, *kdy „školení s cenou vyšší než 50 000,- Kč jsou schvalovány individuálně na poradě vedení“*, neexistují téměř žádná omezení pro výběr konkrétní vzdělávací aktivity. *„Jediné důležité omezení, které SÚJB pro své pracovníky má, je, že noví pracovníci mohou v rámci zkušební doby absolvovat pouze povinná školení. “*

Pracovníci SÚJB hodnotí *„interní školení formou dotazníku (Příloha 2), který předávají specialistovi na vzdělávání. Hodnocení externích školení probíhá přímo ve vzdělávací agentuře a pracovník předává specialistovi na vzdělávání nebo svému nadřízenému pouze ústní zpětnou vazbu o průběhu školení. “*

Do budoucna by chtěla vedoucí Oddělení organizačních věcí služby *„více zapojit přímé nadřazené pracovníků do plánování vzdělávání a šít jej tzv. na míru. “*

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této části diplomové práce jsou zhodnoceny výsledky kvalitativních a kvantitativních výzkumů z předchozích kapitol a na jejich základech jsou navržena doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců SÚJB.

### 5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu

Na základě získaných poznatků a informací, které byly zjištěny zejména za pomoci dotazníkového šetření mezi pracovníky SÚJB, bylo možné zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků SÚJB. Vysoká návratnost dotazníků umožnila lépe vyhodnotit, zda jsou pracovníci spokojeni se současným systémem vzdělávání, zda probíhá dostatečná zpětná vazba po absolvování interních i externích školení a jak vnímají hodnocení vzdělávání samotní pracovníci. Díky tomu, že se do výzkumu zapojila většina pracovníků, a to jak z řad administrativních pracovníků a inspektorů, tak i vedoucích a ředitelů, lze tento výzkum považovat za prostředek, kterým se pracovníci snažili sdělit svá stanoviska související se vzděláváním na úřadě.

#### Identifikace respondentů (1. část dotazníku)

Na základě odpovědí respondentů vyplývajících z této části dotazníkového šetření lze konstatovat, že:

- 1) ženy byly ve vyplňování dotazníku vstřícnější než muži. Z celkového počtu 162 vrácených dotazníků jich ženy vyplnily 104 (64 %);
- 2) na úřadě pracují zejména lidé středního a vyššího věku (41-60 let), kteří představují celkem 59 % respondentů. Tato skutečnost souvisí se zkušenostmi a potřebnými znalostmi požadovanými pro výkon odborné činnosti inspektorů. Nejméně je zastoupena věková skupina nad 71 let (1 %) a věkové rozmezí 61-70 let (8 %), což může souviset s důchodovým věkem a dále s nutností ukončení služebního poměru po dosažení věku 70 let;
- 3) se SÚJB zaměřuje zejména na vysokoškolsky vzdělané pracovníky (83 % respondentů), kteří mají určitou úroveň odborných znalostí potřebných pro výkon činnosti inspektorů. Pracovníci s maturitou (17 %) pracují pouze na administrativních pozicích, neboť na ostatních pozicích je vyžadováno vysokoškolské vzdělání;

- 4) pozice inspektora je nejčastější pracovní pozicí na SÚJB (44 % respondentů). Jedná se o odborníky, kteří mají vysokoškolské vzdělání minimálně na úrovni Mgr. nebo Ing. 38 % respondentů se zařadilo do administrativy, jedná se nejen o asistenty/ky vedoucích/ředitelů, specialisty na vzdělávání, archiváře, ale také ekonomy, právníky či auditory. V administrativě jsou tak kromě středoškolsky vzdělaných pracovníků zařazeni i pracovníci s vysokoškolským vzděláním;
- 5) na SÚJB je poměrně malá fluktuace pracovníků, neboť téměř 60 % respondentů pracuje na úřadě více než 5 let. Úřadu se však daří nabírat i nové pracovníky, neboť ti, kteří nastoupili v posledním roce, tvoří 4 % všech respondentů.

### **Interní školení (2. část dotazníku)**

Na základě odpovědí respondentů vyplývajících z této části dotazníkového šetření lze konstatovat, že:

- 6) pracovníci mají zájem se dále vzdělávat a rozšiřovat si své odborné znalosti. Nejvíce interních školení (7 a více) absolvují nově přijatí budoucí inspektoři (5 % respondentů), avšak většina pracovníků absolvuje buď 1-3 (54 %) nebo 4-6 (41 %) interních školení za rok. Tento stav vcelku odpovídá počtu vyhlášených interních školení na SÚJB (bez Cyklu přednášek pro inspektory asistenty);
- 7) všichni respondenti jsou o interních školeních informováni, a to zejména specialistou na vzdělávání (91 % respondentů) či přímým nadřízeným (46 %), kterému specialista na vzdělávání informace o interních školeních dává na vědomí. Překvapením bylo relativně nízké procento odpovědí získávání informací z intranetu (27 %), neboť sledování intranetu je jednou z povinností pracovníků. Nicméně to lze vysvětlit tím, že informace od specialisty na vzdělávání a přímého nadřízeného jsou natolik dostatečné, že pracovníci nemají potřebu využívat jiné zdroje;
- 8) interní školení mají správnou úroveň a obsah, neboť je pracovníci hodnotí velice pozitivně. Spokojeno či spíše spokojeno bylo 72 % respondentů a průměrně spokojeno pak 26 % respondentů. Interní školení vedou zkušení školitelé a odborníci z řad pracovníků SÚJB. Kvalita vzdělávacích aktivit

patří mezi hlavní faktory efektivního vzdělávání, pokud pracovníci nebudou spokojeni s náplní nejen interních školení, ztratí zájem se dále vzdělávat, a to povede postupně ke snižování výkonnosti pracovníků. Nespokojenost s obsahem interních školení vyjádřila 2 % respondentů;

- 9) návratnost hodnotících dotazníků z interních školení je dobrá, nicméně je zde velký prostor pro zlepšení. 69 % respondentů uvedlo, že vyplňují dotazník vždy, a 28 % jen občas. Pro vyhodnocení kvality školení by bylo ideální, kdyby se podařilo přesvědčit těchto 28 % respondentů, aby je vyplňovali vždy. Otázkou také zůstává, proč 3 % respondentů nevyplňují dotazník nikdy. Důvodem může být nechuť vyplňovat dotazníky či obava z nedodržení anonymity;
- 10) u tištěných hodnotících dotazníků chce zůstat pouze 19 % respondentů. Změnu preferuje 75 % respondentů, kteří uvedli, že by raději dávali zpětnou vazbu z interních školení prostřednictvím webového formuláře nebo elektronickým dotazníkem v MS Word. Může se jednat o důsledek změny formy pořádání interních školení, kdy se z důvodu pandemie Covid-19 více školilo online a nastal tak problém s vyplňováním tištěných dotazníků;
- 11) nejvíce respondentů (57 %) by uvítalo pravidelná interní školení obsluhy spisové služby (SSL) a IT bezpečnosti (39 %). Mnoho respondentů by rádo zařadilo mezi interní školení měkké dovednosti (48 %), legislativu (46 %) a jazykové kurzy (36 %). Nejméně preferenci získalo manažerské vzdělávání (23 %). Nabízená interní školení preferují respondenti napříč všemi pracovními pozicemi, pouze o jazyková mají zájem zejména vedoucí/ředitelé a inspektoři, kteří využívají znalost cizího jazyka při své každodenní práci.

### **Externí školení (3. část dotazníku)**

Na základě odpovědí respondentů vyplývajících z této části dotazníkového šetření lze konstatovat, že:

- 12) většina pracovníků (80 % respondentů) absolvuje maximálně 3 externí školení ročně, 17 % respondentů absolvuje 4-9 externích školení ročně a 3 % respondentů neabsolvuje žádná školení pořádaná u externí vzdělávací agentury. Z odpovědí nelze bohužel zjistit, proč žádná externí školení

neabsolvují, zda se jedná o neochotu pracovníků či jde o omezení nastavené vedoucím pracovníkem nebo je za tím jiný důvod;

- 13) získávání informací ohledně konání externích školení je spíše v rukou samotného pracovníka, kdy možnost získávání informací o externích školeních z internetu označilo 48 % respondentů. Druhým nejčastějším způsobem bylo informování specialistou na vzdělávání (47 %) a jen o trochu méně (41 %) získala forma informování přímým nadřízeným. 31 % respondentů uvedlo, že získávají informace přímo od vzdělávacích agentur a 11 % hledá na intranetu úřadu. 4 % respondentů uvedla, že vůbec nejsou informováni o externích školeních;
- 14) stejně jako u interních mají i externí školení správnou úroveň a obsah, neboť je pracovníci hodnotí velice pozitivně. Spokojeno či spíše spokojeno je 81 % respondentů, průměrně spokojeno je 15 % respondentů, spíše nespokojena jsou pouhá 4 % respondentů a žádný z respondentů není nespokojen. Lze konstatovat, že spokojenost s kvalitou vzdělávacích agentur a externích kurzů mezi respondenty převládá. Z odpovědí nelze bohužel zjistit, proč jsou někteří účastníci nespokojeni;
- 15) v porovnání s četností předávání zpětné vazby u interních školení se jasně ukazuje, že neexistuje žádná systematická forma hodnocení externích školení. To vede k tomu, že účastníci předávají zpětnou vazbu jen občas (57 %) či nikdy (20 %). Vždy předává zpětnou vazbu jen 23 % respondentů. Bylo by ideální, kdyby pracovníci předávali zpětnou vazbu stejně často jako v případě interních školení, a to nejlépe specialistovi na vzdělávání a svému nadřízenému;
- 16) existuje shoda v preferenci účastníků výzkumu na formě předávání zpětné vazby u interních a externích školení. I u externích školení upřednostňuje výrazná většina respondentů elektronickou verzi realizovanou online formulářem nebo wordovým dokumentem (86 %). Tištěný hodnotící dotazník preferuje pouze 9 % respondentů. Je tedy zřejmé, že respondenti mají zájem o podávání zpětné vazby z externích školení jinou než tištěnou formou.

#### **Závěrečná část (4. část dotazníku)**

Na základě odpovědí respondentů vyplývajících z této části dotazníkového šetření lze konstatovat, že:

- 17) většině respondentů vyhovuje více forem vzdělávání – průměrně označovali 2-3 formy vzdělávacích aktivit. Nejčastěji respondenti vybírali přednášky (64 %), semináře (59 %), workshopy (51 %), konference (44 %) a stáže (40 %). Metody, které respondenti označili za nejméně vyhovující, např. koučování, rotace práce či pověření úkolem, patří současně i k metodám, které jsou úřadem používány ke vzdělávání pracovníků minimálně;
- 18) vyhodnocování vzdělávání pracovníků probíhá převážně na základě IPOR (91 % odpovědí), dále je doplněno ústním pohovorem s nadřízeným (18 %) nebo hodnocením plnění zadaných úkolů (18 %). 4 % odpovědí tvořila možnost, že neprobíhá žádné vyhodnocování, a 1 % neví, jak vyhodnocení probíhá;
- 19) respondenti by rádi prohloubili své znalosti zejména v oblasti jazykového vzdělávání (51 %), komunikačních dovedností (48 %) a IT dovedností (38 %). Naopak nejméně pracovníků chce zlepšit týmovou spolupráci (14 %), time-management (17 %) a stress-management (19 %);
- 20) pro většinu respondentů jsou nabízené vzdělávací aktivity dostačující (71 %). Spíše či zcela nedostačující jsou pro 26 % respondentů a zbylá 3 % uvedla, že neví;
- 21) mnoho respondentů by na SÚJB uvítalo jazykové vzdělávání, ale také školení zaměřená na IT a MS Office, stejně jako další rozvoj získaných znalostí a dovedností inspektora. Respondenti by si také přáli jezdit na exkurze na odborná pracoviště a jaderná zařízení;
- 22) 70 % respondentů udělilo nadprůměrné hodnocení poskytovaným vzdělávacím aktivitám na SÚJB (známky 1 a 2). Známkou 3 rozdalo 22 % respondentů a známkou 4 ohodnotilo vzdělávání 7 % respondentů. Jako nedostatečné (známka 5) ohodnotilo vzdělávání 1 % respondentů. Obecně je hodnocení vzdělávání velmi dobré a respondenti jsou spokojeni;

23) návrhů na zlepšení vzdělávání v rámci SÚJB bylo velké množství, nicméně často opakovaným tématem byl požadavek na sestavení plánu osobního rozvoje inspektora na období 5 let místo stávajících 2 let.

## **5.2 Doporučení na zlepšení systému vzdělávání**

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků SÚJB je dobře propracovaný a většině respondentů vyhovuje. Respondenti velmi kladně hodnotili správnou úroveň a obsah interních i externích školení. Na základě vyhodnocení výsledků provedeného výzkumu bylo identifikováno několik oblastí, u kterých respondenti poukázali na nedostatky a příležitosti ke zlepšení. Identifikovanými oblastmi jsou:

- limitované možnosti jazykového vzdělávání pro většinu pracovníků SÚJB;
- omezená nabídka interních školení;
- chybějící systematická forma hodnocení externích školení a zastaralá forma hodnotícího dotazníku používaného pro interní školení;
- nejednoznačný zdroj informací o externích školeních.

Opatření a doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání ve vytipovaných oblastech jsou následující:

- obnovení interní výuky a zavedení e-learningové výuky anglického jazyka;
- rozšíření nabídky interních školení;
- systémové zavedení hodnocení externích školení, převod hodnocení interních školení do elektronické formy a sjednocení hodnocení pro interní a externí školení;
- zlepšení informování o konání externích školení.

### **5.2.1 Obnovení interní výuky a zavedení e-learningové výuky anglického jazyka**

V otázce 11 uvedlo 60 respondentů, že by uvítali zařazení jazykových kurzů mezi interní školení, a v otázce 19 uvedlo 82 respondentů, že by pro svou profesi potřebovali jazykové znalosti prohloubit. Proto má smysl uvažovat o realizaci výuky anglického jazyka v prostorech úřadu na Senovážném náměstí v Praze. Výuka v této formě probíhala zhruba do roku 2019, kdy byla zrušena z důvodu nízké efektivity a malé účasti na kurzech. V současné době se někteří pracovníci účastní individuálních jazykových kurzů nebo navštěvují kurzy pro veřejnost, které jim jsou úřadem propláceny.



Pro opětovné zavedení výuky anglického jazyka na úřadě by bylo nutné vzít do úvahy předchozí důvody zrušení kurzů: zajistit kvalitní jazykovou školu se zkušenými lektory, lépe rozřadit pracovníky do skupin (např. začátečníci, pokročilí, konverzace), trvat na povinné docházce do kurzů a zavést úvodní a závěrečný test znalostí pro evaluaci nabytých znalostí. Dále by bylo nutné, aby specialista na vzdělání průběžně monitoroval úroveň kurzů a jakékoliv nedostatky obratem řešil.

Pro účely této diplomové práce byla poptána nezávazná cenová indikace u jazykové školy Akcent (36) a Skřivánek (37). Na základě této indikace by se měsíční náklady na interní výuku anglického jazyka 60 pracovníků rozdělených do 10 skupin při výuce 1 × týdně pohybovaly v rozmezí 22 000-44 000 Kč.

Postup výpočtu:

$$\text{výuka 45 min: } 550 \text{ Kč} \times 10 \times 4 = 22\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{výuka 60 min: } 732 \text{ Kč} \times 10 \times 4 = 29\,280 \text{ Kč}$$

$$\text{výuka 90 min: } 1\,100 \text{ Kč} \times 10 \times 4 = 44\,000 \text{ Kč}$$

Rozpočet na roční interní kurz anglického jazyka pro 60 účastníků při 90minutové dotaci by se tak pohyboval v částce do 528 000 Kč bez DPH a hodnotou by spadal do veřejných zakázek malého rozsahu, které mají finanční limit 2 000 000 Kč. Vzhledem ke zkušenostem z minulých let by bylo nezbytné se zaměřit na výběr dodavatele nikoliv na základě ceny, ale především na základě kvalitativních kritérií, zejména zkušeností jednotlivých lektorů a s menším důrazem na cenu tak, aby byla vybrána jazyková agentura s co největším přínosem pro účastníky. Hodnocení výhradně na cenu by bylo v tomto segmentu služeb zcela nevhodné.

Interní výukou anglického jazyka by úřad nebyl schopen pokrýt veškerou poptávku pracovníků po jazykovém vzdělání, proto by bylo vhodné doplnit nabídku prezenční výuky i o výuku formou e-learningu, kterou by mohli využít pracovníci, kteří si jen chtějí udržet svou úroveň nebo kteří se prezenčních jazykových kurzů nemohou zúčastnit. Vhodnou volbou by mohly být například online jazykové kurzy pořádané společností Online learning s.r.o. (38), kde by si mohli pracovníci vybrat jak z široké nabídky cizích jazyků, tak z různých úrovní znalostí. Velkou výhodou této formy výuky je, že každý účastník může postupovat vlastním tempem a v čase, který mu nejvíce vyhovuje, neboť absolvování kurzu není časově omezeno. Standardní cena za půlroční kurz pro jednoho pracovníka je 2 490 Kč a celkové náklady pro 80 pracovníků by tak činily 199 200 Kč.

### 5.2.2 Rozšíření nabídky interních školení

V současné době organizuje SÚJB pouze několik interních školení, např. vybrané odborné přednášky týkající se jaderné bezpečnosti nebo radiační ochrany, příležitostně se přednášky zaměřují na spisovou službu (SSL) či IT bezpečnost. Pravidelně se koná Cyklus interních přednášek pro inspektory asistenty. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů je spokojena s obsahem interních školení (spokojeno/spíše spokojeno/průměrně spokojeno je celkem 98 % respondentů), ale pouze 56 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně vzdělávací aktivity nabízené SÚJB dostačující.

Doporučením je zavést pravidelné, nejlépe každoroční, školení spisové služby, což by chtělo 57 % respondentů a školení legislativy (zejména správní řízení a průběh kontroly), které by uvítalo 46 % respondentů, a dále nově zařadit školení ekonomického informačního systému EIS JASU.

Na základě rozhovoru s ředitelkou Kanceláře úřadu dále vyplynulo, že úřad plánuje do budoucna rozšířit Cyklus interních přednášek o další odborná školení a dále je v plánu zařazení měkkých dovedností, zejména asertivity, komunikace a posílení psychické odolnosti mezi interní školení. To se shoduje i s požadavky respondentů, kteří by tato školení rádi absolvovali přímo na úřadu. Určitě by bylo vhodné, aby tato školení byla současně zacílena na specifické zaměření pracovníků SÚJB. Jelikož úřad nedisponuje žádným pracovníkem, který by tato školení dokázal odpřednášet, bylo by nutné zajistit externího lektora, který by je, například formou workshopu, uskutečnil přímo na úřadě. Výhodné by bylo uzavřít smlouvu s externí agenturou, která by dle poptávky úřadu připravila vhodná školení včetně lektora. Pro více školení by úřad mohl dostat výhodnější cenu a vzdělávací agentura by mohla díky dlouhodobé spolupráci lépe uchopit specifické požadavky SÚJB.

Dalším doporučením, které vyplývá z odpovědí respondentů, je opakování znalostí inspektora, které v současné době po absolvování inspektorských zkoušek neprobíhá. Ideální by bylo, kdyby se každých 5 let musel inspektor zúčastnit vybraných přednášek v Cyklu interních školení pro inspektory asistenty.

Zejména administrativní pracovníci, ale i někteří inspektoři, by uvítali exkurze na odborná pracoviště, např. ve spolupráci s Centrem výzkumu v Řeži, ale také jadernými elektrárnami v Dukovanech a Temelíně nebo FJFI v Troji. V současné době se tyto exkurze týkají zejména inspektorů asistentů, kteří budou pracovat v oblasti jaderné bezpečnosti. Mohlo by se jednat o jeden z benefitů, který by mohl každý pracovník čerpat jednou za 5 let.

Jelikož se jedná o organizace, se kterými SÚJB dlouhodobě spolupracuje, finanční náklady na tyto exkurze by se týkaly pouze cestovních náhrad.

Posledním doporučením, které se týká změn v interních školeních, je uskutečnit povinná školení BOZP, PO a řidičů formou prezenčních přednášek konaných na SÚJB. Tato školení v současné době probíhají formou e-learningových kurzů zakončených testem. Jde o samostatné studium, které je pro pracovníky výhodné z časových důvodů, ale dle výsledků výzkumu chybí respondentům možnost klást konkrétní otázky a také jim nevyhovuje obsah kurzů a závěrečný test. Respondenti uvedli, že vhodnější formou těchto školení by byly přednášky pořádané na SÚJB, které by školili odborníci v dané oblasti. Oproti stávajícímu e-learningovému kurzu by však došlo k prudkému navýšení finančních nákladů. Pokud by se cena 1 prezenčního kurzu pohybovala v průměru 250 Kč bez DPH za osobu, znamenalo by to každé 2 roky uhradit za 3 kurzy pro 215 pracovníků celkem 161 250 Kč bez DPH. Celková cena za e-learningové kurzy by při 40 Kč bez DPH za osobu na kurz vyšla celkem na 25 800 Kč bez DPH za 2 roky.

Postup výpočtu:

$$\text{Prezenční školení: } 250 \text{ Kč} \times 3 \times 215 = 161\,250 \text{ Kč}$$

$$\text{E-learningová školení: } 40 \text{ Kč} \times 3 \times 215 = 25\,800 \text{ Kč}$$

### **5.2.3 Zavedení elektronické formy hodnocení interních a externích školení**

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zpětnou vazbu na interní školení dává občas nebo nikdy pouze 32 % respondentů, kdežto u externích školení to je 77 % respondentů. Důvodem vysokého procenta u externích školení je, že neexistuje žádný nastavený systém pro tuto zpětnou vazbu, jedná se většinou o ústní předání informací specialistovi na vzdělávání nebo nadřízenému. V průzkumu respondenti dále uvedli, že by preferovali online formu hodnotícího dotazníku jak pro interní, tak pro externí školení.

Doporučením je zavést systematické hodnocení pro externí školení a převést stávající tištěný hodnotící dotazník pro interní kurzy do online podoby.

Výhodou online dotazníku je nejen to, že jej lze vyplnit z počítače pracovníka v jím zvolený čas, ale zejména to, že výsledky lze počítačově zpracovat (vyhodnotit) bez nutnosti ručního přepisování. Rizikem vyplňování dotazníku později z počítače je, že pracovník může na vyplnění dotazníku zapomenout a specialista na vzdělání bude mít omezenou možnost adresně vyplnění připomínat, neboť zachování naprosté anonymity bylo pro respondenty důležité.

Vícenáklady na vytvoření a správu online dotazníku by byly zanedbatelné, neboť úřad vlastní licence pro SW vybavení a čas, který specialista na vzdělávání ve spolupráci s IT oddělením stráví vytvářením dotazníku, bude následně ušetřen při vyhodnocování. Navíc by specialistovi na vzdělávání získané informace z hodnocení externích školení pomohly ve vedení přehledu doporučených externích školení, viz doporučení v kapitole 5.2.4. Příloha 5 představuje návrh nového hodnotícího dotazníku.

V případě interních školení lze vycházet ze stávajícího hodnotícího dotazníku (Příloha 2) a tento převést do elektronické formy. Nicméně ideálním řešením by bylo zavedení jednotného elektronického hodnotícího dotazníku, který by vyhovoval hodnocení jak interních, tak externích školení.

Výsledný návrh (Příloha 5) představuje přehlednější, jednodušší a lépe vypadající dotazník, který je univerzálně použitelný pro všechna školení. Jeho zavedením v elektronické verzi by mohlo dojít ke zlepšení kvality vzdělávání i k úspoře nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků SÚJB, protože specialista na vzdělávání bude mít ucelený přehled o tom, jestli je konkrétní vzdělávací aktivita přínosná a efektivní.

#### **5.2.4 Zlepšení informování o konání externích školení**

Z odpovědí respondentů vyplývá, že v současné době 48 % z nich získává informace o externích školeních z internetu, 47 % od specialisty na vzdělávání a 41 % od přímého nadřízeného, kdežto u interních školení získává informace od specialisty na vzdělávání 97 % respondentů a od přímého nadřízeného 46 % respondentů.

Na základě těchto zjištění by bylo vhodné, aby specialista na vzdělávání byl primárním zdrojem informací pro externí školení, stejně jako tomu je u interních školení.

Specialista na vzdělávání by měl vést přehled externích školení a vzdělávacích agentur, dále by měl průběžně informovat pracovníky úřadu o aktualitách týkajících se preferovaných vzdělávacích aktivit a také by měl na základě poptávky pracovníků navrhnout vhodná školení. Tento přehled, například ve formě databáze, by se mohl postupně, i díky dat z nově vytvořeného hodnotícího dotazníku, proměnit v ucelený souhrn doporučených, preferovaných a pozitivně hodnocených externích školení a vzdělávacích agentur.

Specialista na vzdělávání by se tak stal jistým garantem pro externí školení, neboť by měl přehled o kvalitě poskytovaných školení konkrétní vzdělávací agenturou a dokázal by lépe doporučit pracovníkům, u které vzdělávací agentury školení absolvovat. Případně

by naopak byl schopen nedoporučit školení, jež by bylo neefektivní a nebylo by přínosem ani pro pracovníka ani pro úřad samotný.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, výsledkem by byla úspora nákladů související s efektivním využitím finančních prostředků na vzdělávací aktivity. Nevýhodou by byla časová náročnost související s vytvořením zmíněného přehledu, byť by tato činnost znamenala nulové náklady.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a na základě výstupů vlastního výzkumu vypracovat doporučení na zlepšení vzdělávání v organizaci.

Teoretická východiska, uvedená v první části práce, sloužila jako odborný základ pro vytvoření praktické části práce. V praktické části byl popsán stávající systém a průběh vzdělávání pracovníků Státního úřadu pro jadernou bezpečnost (SÚJB) se zaměřením na poskytování zpětné vazby pracovníků po absolvování interních i externích školení. K získání informací od pracovníků byl použit dotazník, který vyplnilo celkem 162 respondentů napříč celým úřadem. K doplnění a prohloubení informací o vzdělávání na úřadě byly dále využity standardizované rozhovory s ředitelkou Kanceláře úřadu a vedoucí Oddělení organizačních věcí služby, jež pomohly analyzovat danou problematiku z dalšího směru.

Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků SÚJB ukázala, že i když je systém dobře propracovaný, splňuje zákonné požadavky kladené na státní zaměstnance a většinu respondentů vyhovuje, existují příležitosti ke zlepšení a zefektivnění celého systému, které by pak ve výsledku vedly k ještě větší spokojenosti pracovníků úřadu. Prvním návrhem bylo obnovit výuku anglického jazyka na Senovážném náměstí v Praze a zároveň nově zavést výuku formou e-learningu, neboť respondenti uvedli, že by pro svou profesi potřebovali prohloubit jazykové znalosti. Druhým návrhem, jenž reagoval na požadavky respondentů, bylo rozšířit nabídku interních školení, a to zejména o školení spisové služby, legislativy a ekonomického softwaru EIS JASU, dále přidat exkurze na odborná pracoviště pro všechny pracovníky úřadu (i neodborné), ideálně formou benefitu. Jelikož jsou pracovníci nespokojeni se stávající formou absolvování povinných školení BOZP, PO a řidičů, bylo navrženo pořádání uvedených školení formou interních školení, nejlépe specialistou v oboru. Další návrh doporučoval zavedení elektronické formy hodnocení interních a externích školení. Byl vytvořen vzor nového hodnotícího dotazníku, který je společný pro interní a externí školení, a který může sloužit jako podklad pro převedení do elektronické formy. Zavedením systematického hodnocení pro interní a nově i pro externí školení by mohlo dojít, i díky vyhodnocení dat z nového dotazníku, k zefektivnění výběru školení a současně k úspoře finančních nákladů úřadu. Posledním návrhem bylo zlepšit informování o nabídce externích školení, neboť dosud si informace pracovníci hledají většinou sami na internetu. Nově by specialista na vzdělávání mohl, opět za pomoci dat z nového dotazníku

vytvořit a vést přehled o preferovaných a pozitivně hodnocených externích školeních a vzdělávacích agenturách a stal by se tak garantem nejenom pro interní školení, ale i pro externí školení.

Při analýze stávajícího systému vzdělávání a rozvoje bylo potvrzeno, že SÚJB podporuje své pracovníky v dalším vzdělávání, připravuje pro ně odborná interní školení a nově plánuje i zařazení měkkých dovedností mezi interní školení. V rámci externích školení mají pracovníci téměř neomezené možnosti, které však aktuálně plně nevyužívají, protože více než 2 roky trvající pandemie Covid-19 s sebou přináší různá omezení. Nicméně přináší i nové příležitosti, neboť se vzdělávací agentury i pracovníci postupně naučili ve zvýšené míře využívat online formy vzdělávání.

Je důležité, aby úřad, konkrétně jeho pracovníci, kteří mají na starosti vzdělávání, neustále pracovali na zlepšování systému vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků, stimulovali pracovníky ke zvyšování jejich kvalifikace, ať už formou studia na vysoké škole či absolvováním vzdělávacích aktivit souvisejících s jejich náplní práce. Stejně tak je zásadní podporovat účastníky školení v podávání zpětné vazby z interních i externích školení, neboť takto nabyté informace budou sloužit pro efektivnější plánování dalších vzdělávacích aktivit, a to v konečném důsledku povede ke zlepšování systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Z toho budou mít největší benefit nejen pracovníci, ale i úřad jako takový, protože schopní, motivovaní a vzdělaní pracovníci jsou tím nejcennějším bohatstvím, které organizace má.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
2. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
3. VODÁK, Jozef, KUCHARČIKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
4. MUŽÍK, Jaroslav, KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
5. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. ZOUNEK, Jiří, SUDICKÝ, Petr. *E-learning učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN: 978-80-7357-903-6.
8. JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
9. VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
12. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
13. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
14. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
15. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
16. STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
17. MATHIS, Robert. L., JACKSON, John H. *Human Resource Management*. 13. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-45315-8.



18. KAESLER, Clemens, KAESLER-PROBST, Frauke. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
19. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
20. BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.
21. KHAN, Badrul H., ALLY, Mohamed. *International Handbook of E-learning*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2015. ISBN 978-1-138-79368-2.
22. HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck, 1994. ISBN 80-7049-069-1.
23. POMAHAČ, Richard a kol. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-6.
24. Ministerstvo vnitra ČR. *Strategický rámec rozvoje* [online]. 2021 [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>
25. Ministerstvo vnitra ČR. *Právní úprava* [online]. 2021 [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-pravni-uprava.aspx>
26. HOMFRAY, Šárka, KLEVETOVÁ, Dominika, STANĚK, Michal. *Praktický průvodce státní službou*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1756-7.
27. Zákony pro lidi. *Zákon č. 234/214 Sb. O státní službě* [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>
28. Zákony pro lidi. *Zákon č. 312/2002 Sb. Zákon o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů* [online]. 2021 [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>
29. PONDĚLÍČKOVÁ, Klára, ŠTASTNÝ Vít. *Zákon o úřednicích územních samosprávných celků: komentář*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. ISBN 978-80-7552-301-3.
30. Institut pro veřejnou právu Praha. *O nás* [online]. 2016 [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/>
31. Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *Úvod* [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/o-sujb/uvod>
32. Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *O SÚJB* [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/o-sujb>
33. Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *Výroční zprávy SÚJB* [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/dokumenty-a-publikace/vyrocnizpravy>
34. Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *Organizační struktura SÚJB* [online]. [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/o-sujb/organizacni-struktura>
35. Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *VDS 039 Systém přípravy a vzdělávání pracovníků SÚJB*.

36. AKCENT International House Prague s.r.o. *Firemni kurzy* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: [https://www.akcent.cz/cs/spolecnosti/clanek/firemni\\_kurzy\\_47](https://www.akcent.cz/cs/spolecnosti/clanek/firemni_kurzy_47)
37. Skřivánek s.r.o. *Firemní výuka* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://skrivanek.cz/cz/jazykove-kurzy-pro-firmy/>
38. ONLINE learning s.r.o. *Online jazyky* [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.onlinejazyky.cz>

## 8 Přílohy

Příloha 1	IPOR vstupního vzdělávání pracovníka.....	I
Příloha 2	Stávající dotazník k hodnocení vzdělávací aktivity.....	II
Příloha 3	Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum.....	III
Příloha 4	Osobní rozhovory – kvalitativní výzkum.....	VI
Příloha 5	Vzor nového hodnotícího dotazníku školení.....	VII



## Příloha 1 IPOR vstupního vzdělávání pracovníka

<b>Titul, jméno a příjmení pracovníka:</b>	
<b>Nástup do SÚJB dne:</b>	
<b>Organizační zařazení</b>	sekce/odbor/samostatné oddělení/oddělení
<b>Název služebního/pracovního místa</b>	
<b>Zkušební doba:</b>	3 měsíce/6 měsíců
<b>Vyhodnocení IPOR k datu:</b>	
<b>Dosažené vzdělání:</b>	SŠ/VŠ

### Část I.

- Představení nového pracovníka ostatním pracovníkům SÚJB;
- Seznámení se s pracovištěm a výkonem konkrétní pracovní/slужебní činnosti;
- Základní přehled o kompetencích a působnosti SÚJB a jeho postavení ve státní správě;
- Organizační struktura SÚJB;
- Systém vnitřní dokumentace SÚJB: Pracovní řád, Organizační řád, Spisový a skartační řád atd.;
- Školení interního SW, zj. SSL, Registry, EKIS, OKbase atd.;
- Prostředky IKT SÚJB a jejich využití;
- Kybernetická bezpečnost (e-learning);
- Školení BOZP a PO (e-learning);
- Školení řidičů referentských vozidel.

### Část II.

- Legislativa potřebná pro výkon pracovní/slужебní činnosti pracovníka na SÚJB; příslušné zákony a prováděcí vyhlášky;
- Účast na akcích odborné přípravy organizované SÚJB;
- Příprava na vykonání úřednické zkoušky;
- Problematika související s odbornou profilací.

### Část III.

- Obsahuje vzdělávací témata zaměřená na praktickou činnost pracovníků SÚJB. Nový pracovník se v rámci této fáze vzdělávání může, jako pozorovatel, zúčastnit věcně příslušných jednání v oblasti své odbornosti.

<b>Podpis pracovníka:</b>	<b>Datum:</b>
---------------------------	---------------

### Část IV.

**Vyhodnocení vstupního IPOR pracovníka:** VYHOVĚL(A)/NEVYHOVĚL(A)

<b>Podpis přímého nadřízeného (představeného):</b>	<b>Datum:</b>
--	---------------

## Příloha 2 Stávající dotazník k hodnocení vzdělávací aktivity

Název vzdělávací aktivity	
Termín konání	
Místo konání	SÚJB (zasedací místnost v xxx patře / Klub / Tiskové centrum)
Přednášející	
Časová dotace	(počet hodin), od – do

Vážené kolegyně, vážení kolegové,  
prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který nám umožní zhodnocení kvality poskytnuté vzdělávací aktivity a přispěje tak k dalšímu zkvalitňování vzdělávacího procesu na SÚJB.  
Zvolenou odpověď, prosím, zaškrtněte.

**Splnila vzdělávací aktivita po obsahové stránce Vaše očekávání?**

ANO

NE

**Využijete poznatky z této vzdělávací aktivity do Vaší praxe?**

ANO

NE

**Prosíme, zhodnoťte výkon přednášejícího/přednášejících:**

Jméno a příjmení	výborný	velmi dobrý	dobry	dostatečný	nedostatečný
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Jak celkově hodnotíte tuto vzdělávací aktivitu?**

- výborně
- velmi dobře
- dobře
- dostatečně
- nedostatečně

**Jak hodnotíte způsob organizace vzdělávací aktivity?**

- výborný
- velmi dobrý
- dobrý
- dostatečný
- nedostatečný

**Jaké z témat pro Vás bylo nejzajímavější?**

**Jaké z témat Vás naopak nezaujalo?**

**Zde se můžete volně vyjádřit k průběhu a obsahu vzdělávací aktivity:**

--

## Příloha 3 Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci na výzkumu pro svou diplomovou práci „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců SÚJB“, ve které analyzuji stávající systém vzdělávání na SÚJB.

Zapojit se můžete vyplněním tohoto dotazníku, který je zcela anonymní, a získané výsledky budou sloužit jen pro účely mé diplomové práce.


Vyplněný dotazník mi, prosím, odevzdejte nejpozději do 20. 12. 2021.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

**Gabriela Rokosová**

*Pokyny pro vyplnění dotazníku:*

= jen 1 odpověď (uzavřená otázka)

+  = jen 1 odpověď či vlastní odpověď (polootvřené otázky)

= více odpovědí (uzavřená otázka)

+  = více odpovědí či vlastní odpověď (polootvřené otázky)

 = vlastní odpověď (otevřená otázka)

**1) Jaké je Vaše pohlaví?**

žena

muž

**2) Kolik je Vám let?**

do 30 let

41-50 let

61-70 let

31-40 let

51-60 let

nad 71 let

**3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

SŠ s výučním listem

VOŠ / VŠ – Bc.

VŠ – Mgr., Ing.

SŠ s maturitou

VŠ – Ph.D. a další

**4) Na jaké pozici pracujete na SÚJB?**

inspektor/ka

administrativa

vedoucí, ředitel/ka

**5) Jak dlouho pracujete na SÚJB?**

méně než 1 rok

6-10 let

16-20 let

2-5 let

11-15 let

21 a více let

---

**6) Kolik interních školení absolvujete ročně?**

žádné

4-6

více než 10

1-3

7-9

**7) Jakým způsobem se dozvídáte o interních školeních?**

od přímého nadřízeného

od přednášejícího

nejsem informován/a

od specialisty na vzdělávání

z intranetu

od kolegů

**8) Jak jste spokojen/a s obsahem interních školení?**

spokojen/a

průměrně spokojen/a

spíše nespokojen/a

spíše spokojen/a

nespokojen/a

9) Jak často vyplňujete po absolvování interního školení hodnotící dotazník?

- vždy  občas  nikdy

10) Jakou formu předání zpětné vazby o průběhu interního školení preferujete?

- tištěnou (papír)  elektronickou (word)  online (www)

jinou (uved'te):

11) Která školení pro Vaši pozici byste nejraději zařadil/a mezi interní školení?

- IT (bezpečnost)  SSL  legislativa

- měkké dovednosti  manažerské vzdělávání  jazyková školení

jiná (uved'te):

---

12) Kolik externích školení absolvujete ročně?

- žádné  4-6  více než 10

- 1-3  7-9

13) Jakým způsobem se dozvídáte o externích školeních?

- od přímého nadřízeného  od vzdělávací agentury  nejsem informován/a

- od specialisty na vzdělávání  z intranetu

- od kolegů  z internetu

14) Jak jste spokojen/a s obsahem externích školení?

- spokojen/a  průměrně spokojen/a  spíše nespokojen/a

- spíše spokojen/a  nespokojen/a

15) Jak často předáváte zpětnou vazbu o průběhu externího školení do SÚJB?

- vždy  občas  nikdy

16) Jakou formu předání zpětné vazby o průběhu externího školení preferujete?

- tištěnou (papír)  elektronickou (word)  online (www)

jinou (uved'te):

---

17) Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

(vyberte 1 až 5 možností)

- přednáška  instruktáž při výkonu práce

- seminář  asistování (*osvojení prac. postupu asistováním zkušenému pracovníkovi*)

- workshop  koučování (*dlohodobé vedení bezprostředním nadřízeným/koučem*)

- konference  mentorování (*podpora vzdělávání vybraným odborníkem/mentorem*)

- stáž  rotace práce

- outdoorové aktivity  pověření úkolem

18) Jakým způsobem je vyhodnocováno Vaše vzdělávání?

- vyhodnocením IPOR  testem  žádným způsobem

- plněním zadaných úkolů  pohovorem s nadřízeným  nevím

jinak (uved'te)



19) **Které znalosti a dovednosti byste potřeboval/a ve své profesi prohloubit?**

(vyberte až 3 odpovědi)

- |                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> prezentační | <input type="checkbox"/> time-management    | <input type="checkbox"/> jazykové znalosti |
| <input type="checkbox"/> komunikační | <input type="checkbox"/> stress-management  | <input type="checkbox"/> IT                |
| <input type="checkbox"/> manažerské  | <input type="checkbox"/> týmovou spolupráci |  |

20) **Jsou pro Vás vzdělávací aktivity nabízené SÚJB dostačující?**

- |                                  |                                 |                             |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> určitě ano | <input type="radio"/> spíše ne  | <input type="radio"/> nevím |
| <input type="radio"/> spíše ano  | <input type="radio"/> určitě ne |                             |

21) **Jaké vzdělávací aktivity byste uvítal/a?**

22) **Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost se vzděláváním na SÚJB na stupnici 1-5:**

(hodnota „1“ je nejlepší a „5“ je nejhorší)

- |                         |                         |                         |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|

23) **Máte nějaký návrh pro zlepšení vzdělávání v rámci SÚJB?**

## **Příloha 4 Osobní rozhovory – kvalitativní výzkum**

### **Otázky pro rozhovor s ředitelkou Kanceláře úřadu SÚJB:**

- 1) Jak dlouho pracujete na pozici ředitelky Kanceláře úřadu?
- 2) Jaká je Vaše pracovní náplň?
- 3) Jsou finanční prostředky poskytnuté státem dostačující pro financování vzdělávacích aktivit pracovníků SÚJB?
- 4) Jak jsou tyto finanční prostředky kalkulovány?
- 5) Dříve SÚJB umožňoval svým pracovníkům absolvovat výuku anglického jazyka v budově úřadu. Proč byla tato forma jazykového vzdělávání zrušena?
- 6) Umožňuje SÚJB svým pracovníkům prohlubování kvalifikace, např. formou studia na VŠ?
- 7) Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání pracovníků?
- 8) Jakým způsobem se posuzuje efektivita vzdělávání pracovníků?
- 9) Má SÚJB nějaké plány do budoucna ohledně vzdělávání a rozvoje pracovníků?

### **Otázky pro rozhovor s vedoucí Oddělení organizačních věcí služby SÚJB:**

- 1) Jak dlouho pracujete na pozici vedoucí personálního oddělení?
- 2) Jaká je Vaše pracovní náplň?
- 3) Jak probíhá plánování vzdělávacích aktivit pracovníků SÚJB?
- 4) Kdo je odpovědný za organizační zajištění vzdělávacích aktivit?
- 5) Jaké formy vzdělávání SÚJB umožňuje, preferujete nějaké a proč?
- 6) Jaká interní školení nabízí SÚJB svým pracovníkům? Plánují se nějaké změny?
- 7) Existují nějaká omezení pro pracovníky žádající o konkrétní vzdělávací aktivitu?
- 8) Jakým způsobem probíhá hodnocení školení (zpětná vazba) samotnými pracovníky?
- 9) Jsou nějaké věci, které byste chtěla v rámci vzdělávání pracovníků SÚJB do budoucna změnit?

## Příloha 5 Vzor nového hodnoticího dotazníku školení



STÁTNÍ ÚŘAD  
PRO JADERNOU  
BEZPEČNOST

### HODNOTICÍ DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové, ráda bych Vás tímto požádala o zpětnou vazbu na kurz, který jste nedávno absolvovali. Děkuji za Váš čas a ochotu.

Gabriela Rokosová, KÚ SÚJB

Název vzdělávací akce:	
Pořádající agentura:	
Jméno přednášejícího:	
Termín konání:	
Místo konání:	

#### Hodnocení organizace vzdělávací akce a přednášejícího:

(škála: 1 = velmi spokojen/a, 2 = spíše spokojen/a, 3 = průměrně spokojen/a, 4 = spíše nespokojen/a, 5 = velmi nespokojen/a)

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Organizační zajištění (občerstvení, materiály, ...) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. Technické zajištění (prostory, technika, ...)       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Prezentace a srozumitelnost výkladu                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Odborná úroveň přednášejícího                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. Odborná úroveň vzdělávací akce                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Celková kvalita vzdělávací akce                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

#### Hodnocení obsahu vzdělávací akce:

(škála: 1 = ano, 2 = spíše ano, 3 = průměrně, 4 = spíše ne, 5 = ne)

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Zdokonalení znalostí/dovedností             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. Praktické využití nabytých znalostí v praxi | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Byly uvedeny příklady z praxe               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Délka kurzu byla dostatečná                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. Tempo výkladu bylo vyhovující              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Vzdělávací akce splnila má očekávání       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

#### Klady a zápory vzdělávací akce:

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Vaše náměty a komentáře:

--