

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miroslava Jelínková

**Vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců Ústředního
orgánu státní správy**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Miroslav Kosina

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Miroslava Jelínková

**Education and development of staff capabilities of the
Central Administration**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Miroslav Kosina

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce „*Vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců Ústředního orgánu státní správy*“ je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. února 2018

Miroslava Jelínková

Poděkování

Ráda bych touto písemnou cestou chtěla poděkovat panu Mgr. Miroslavu Kosinovi, vedoucímu mé diplomové práce, který mi poskytl během zpracování této práce cenné rady a připomínky, které jsem při psaní diplomové práce mohla využít. Mé poděkování patří i všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, které je součástí praktické části této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců Ústředního orgánu státní správy.

Teoretická část práce věnuje pozornost a je zaměřena na teoretický rozbor systému vzdělávání na základě literární rešerše odborných pramenů a dostupných podkladů. Dále se tato část věnuje základním pojmům v oblasti vzdělávání a rozvoje schopností.

Předmětem zkoumání v praktické části je analýza a popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním Ústředním orgánu státní správy. Jsou zde využity všechny dostupné materiály – směrnice, dokumenty a osobní znalosti, zkušenosti v oblasti vzdělávání, které jsem během mnohaletého působení v organizaci získala.

V závěru práce jsou stanoveny výsledky analýzy a návrhy na vylepšení vzdělávání pro danou státní správu na základě výsledků dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, vzdělávání, rozvoj, metody rozvoje, vzdělávání dospělých, zaměstnanec, dotazník, státní správa.

Annotation

The diploma thesis focuses on the education and development of the capabilities of the employees of the Central Administration.

The theoretical part of the thesis focuses on the theoretical analysis of the education system on the basis of literary research of sources and available documents. Further, this part is devoted to the basic concepts of education and competence development.

The subject of the examination in the practical part is the analysis and description of the education system and employee development in a particular central government body. All the available materials - guidelines, documents and personal knowledge, educational experience I have gained over many years of experience in the organization are used here.

At the end of the thesis, the results of the analysis and suggestions for improvement of education for the given state administration are determined based on the results of the questionnaire survey.

Keywords

Human resources management, human resources, training, development, adult education, methods of education, employee, questionnaire, state administration (department).

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HISTORICKÉ ZÁKLADY VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.1 Vzdělávání a výchova v antickém Řecku.....	12
1.1.1 Období prehistorické Homérské 1200 – 800 př. n. l.	13
1.1.2 Období archaické 800 - 510 př. n. l.	13
1.1.3 Období klasické 510 - 338 př. n. l.	14
1.1.4 Období helénismu 338 - 30 př. n. l.	14
1.2 Vzdělávání a výchova v antickém Římě	15
1.2.1 Výchova starořímská 800 – 510 př. n. l.	15
1.2.2 Výchova v době římské republiky 510 – 31 př. n. l.	15
1.2.3 Výchova v době císařské 31 př. n. l. – 476 n.l.	16
1.3 Vzdělávání a výchova ve středověku	16
1.4 Výchovné ideály renesance a humanismu.....	17
1.5 Výchovné ideály v období reformace	18
1.6 Pedagogické osobnosti – Jan Amos Komenský.....	18
2 ZÁKLADNÍ POJMOVÉ VYMEZENÍ.....	20
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	20
2.2 Lidské zdroje, lidský kapitál	21
2.3 Celoživotní vzdělávání	22
2.4 Schopnosti, dovednosti, znalosti, kvalifikace, kompetence.....	25
2.5 Základní pojmové vymezení státní správy	28
3 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY DOSPĚLÝCH.....	30
3.1 Pravidla, principy a zásady uplatnění v profesním vzdělávání zaměstnanců	30
3.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	31
3.3 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	33
4 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDÍKŮ STÁTNÍ SPRÁVY ČR.....	35
4.1 Proces vzdělávání - fáze	36
4.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb..	36
4.1.2 Plánování vzdělávání.....	36
4.1.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	36
4.1.4 Výhodnocování výsledků vzdělávacího procesu.....	37
4.2 Druhy vzdělávání	39
4.2.1 Vstupní vzdělávání - úvodní.....	39
4.2.2 Vstupní vzdělávání - následné.....	39

4.2.3	Průběžné vzdělávání..	40
4.2.4	Vzdělávání vedoucích zaměstnanců..	40
4.2.5	Jazykové vzdělávání..	40
4.3	Vzdělávání dle zákona o státní službě a Zákoníku práce	40
4.3.1	Zákon o státní službě.....	40
4.3.2	Zákoník práce.....	41
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
	PRAKTICKÁ ČÁST	43
6	ORGANIZACE ÚOSS A JEJÍ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	43
6.1	Seznámení s konkrétním ÚOSS.....	43
6.2	Analýza systému vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců Správy.....	44
6.2.1	Směrnice předsedy Správy ke vzdělávání	44
6.2.2	Vzdělávací Plán zaměstnanců Správy.....	48
6.2.3	Metodický pokyn ředitele Sekce řízení úřadu k org. a fin. jazykových kurzů.....	48
6.2.4	Shrnutí kapitoly systému vzdělávání zaměstnanců Správy.....	48
6.3	Vlastní dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	49
6.3.1	Metodologická východiska dotazníkového šetření.....	50
6.3.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	51
6.3.3	Shrnutí dotazníkového šetření	68
7	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	76
	SEZNAM ZKRATEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Vysoké životní tempo dnešní doby, rychlý technický pokrok či globální problémy, které zasahují do oblastí ekonomiky, politiky nebo kultury výrazně ovlivňují systém vzdělávání. Proto je velmi důležité, aby manažeři, podnikatelé či zaměstnanci byli při výkonu své práce, dostatečně připraveni na případné změny a uměli se rychle rozhodovat. Informace jsou totiž nejdůležitější pro rozhodování. A kde získat takové informace? Jedině neustálím se vzděláváním.

Dnešní doba umožňuje pracovat v jiných zemích či mnoho společností, firem a institucí spolupracuje na mezinárodní úrovni a v neposlední řadě se dnešní svět velmi intenzivně setkává s migrací obyvatel, kde základním předpokladem je jazyková vybavenost. A opět si položíme otázku, jak se na to připravit?

Spousta firem (organizací, institucí) si uvědomuje, že vzdělávání svých pracovníků je velmi nákladné. Zároveň si ale také uvědomují, že právě pracovní síla je to nejcennější, co firma má, co jí dává smysl a co je prostředkem k dosažení stanoveného cíle. Proto je důležité, aby si firma (organizace, instituce) zajistila takové vzdělávání, které bude efektivní a povede k požadovaným cílům organizace. Žádoucí je, aby zaměstnavatel nabízel svým pracovníkům takové aktivity, které se zaměřují na širší oblast znalostí a pomáhají formovat osobnost pracovníka včetně jeho hodnot. Vzdělávání dospělých je v každé společnosti výrazně ovlivněno vztahem dané společnosti k tomuto problému a je sociálně a politicky podmíněno. O této podmíněnosti hovoří například německý profesor Siebert (1972) ve své knize *Erwachsenenbildung (Vzdělávání dospělých)*.

Téma diplomové práce je: *„Vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců Ústředního orgánu státní správy.“* Uvedené téma je mi velmi blízké, protože jsem již několik let zaměstnankyní Ústředního orgánu státní správy. Pracovní poměr pro mě, stejně jako pro každého zaměstnance, přináší řadu povinností, které lze obecně rozdělit do dvou částí. Jedna část je dodržování právních předpisů (vnějších – vnitřních) a druhá část se zaměřuje už na samotný konkrétní pracovní výkon. První část je pro mě velmi důležitá, protože neustálé legislativní změny vyžadují mé neustálé vzdělávání, a podmiňuje pak správné plnění úkolů v části druhé.

Aby byl člověk připraven na neustálé měnící se změny v dnešní moderní společnosti, je zapotřebí své dovednosti a znalosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Díky rychlému tempu pokroku v naší společnosti, naše dosavadní znalosti či dovednosti zastarávají a to co jsme se naučili ve škole, nám již pro dnešní dobu nestačí. A právě vzdělávání a formování svých pracovních dovedností se stává pro lidi jakýmsi celoživotním procesem, kde za pomoci a podpory organizace (úřadu, instituce) se stává vzdělávání jako takové, součástí našeho života.

Za hlavní cíl diplomové práce považuji analýzu stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců v Ústředním orgánu státní správy se zaměřením na efektivitu a účelnost uvedeného systému. K analýze systému použiji jak dostupnou dokumentaci, tak především výsledky vlastního dotazníkového šetření. V závěru pak navrhuji způsob odstranění případných nedostatků a doporučení k vylepšení daného vzdělávacího systému.

Diplomová práce se dělí na dvě základní části, a to na část teoretickou a část praktickou.

V první řadě bych chtěla upozornit, že obsah teoretické části je čerpán především z dostupné odborné literatury a odborných publikací či jiných dostupných zdrojů, které se stali mým pomocníkem při psaní této diplomové práce. Mezi nejvíce používanou literaturu, bych zařadila dílo od Michaela Armstronga – *Řízení lidských zdrojů*, které svým obsahem zasahuje do všech oblastí z pohledu lidských zdrojů, tudíž i do oblasti vzdělávání. Nemohu také opomenout *Andragogický slovník*, od autorů Průcha a Veteška, který obsahoval důležité terminologie, které jsou součástí této diplomové práce. Obsahem teoretické části, která se dělí do čtyř kapitol, je v první řadě stručný pohled na historický vývoj vzdělávání. Dále v této části diplomové práce jsou vymezeny základní pojmy vztahující se nejen k samotnému vzdělávání, ale i ke vzdělávání ve státní správě a to z pohledu realizace vzdělávacího procesu, který zahrnuje a určuje postup při vzdělávání zaměstnanců ve státních úřadech. Teoretická část je zakončena celkovým shrnutím.

Druhá část, tedy praktická část diplomové práce navazuje na výše uvedenou teoretickou část a je zaměřena především na popis současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním Ústředním orgánu státní správy. Je zde čerpáno z dostupných materiálů a dokumentů, stejně jako praktické osobní zkušenosti z oblasti vzdělávání. Za nejdůležitější obsah této části považuji seznámení s realizací a přípravou dotazníkového šetření, které má za cíl zjistit aktuální stav v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců. V poslední části práce jsou

shrnuty dosažené výsledky dotazníkového šetření a navrhnuty případné změny v systému vzdělávání ke zvýšení efektivity tohoto systému.

Součástí praktické části jsou využity i poznatky z mé bakalářské práce, která se věnovala mimo jiné i vzdělávání v oblasti BOZP v daném ústředním orgánu.

Diplomová práce dále obsahuje: závěr, seznam použité literatury a přílohy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORICKÉ ZÁKLADY VZDĚLÁVÁNÍ

Každá doba, ať současnost či minulost jak uvádí ve své publikaci Vacínová (2009) jsou charakteristické tím, že mají svého „ducha“, tím můžeme rozumět převládající životní názor a styl, který výrazně pozměňuje nebo nahrazuje hodnotovou strukturu doby předchozí. Některé hodnoty jsou nadčasové, jako je láska, krása, dobro a jiné mohou mít omezenou životnost, tedy jsou v určité době velmi přitažlivé, například v oblasti módy.

Když hodnoty přestanou odpovídat měnícím se potřebám, zklamou či zevšední, jsou opět nahrazeny, pozvolna vystřídány, ale především se stávají po nějakém společenském zvratu opět jen dočasnými.

Jako souboj negací (popření – odmítnutí), bývá označován vývoj všech dějin, to samé lze říci i pro dějiny pedagogiky. Důležité je si uvědomit, že každé období v dějinách zanechává určitou stopu, která se stává pro následující období jakousi inspirací.

Výklad níže uvedených kapitol popisuje vývoj pedagogického myšlení v období antiky, přes středověk až po reformaci. Skutečně krátký, ale inspirativní pohled do historie ukončím dobou velikána světového vzdělání Jana Amose Komenského. Dalšímu historickému vývoji výchovy a vzdělání se již nebudu z důvodu omezeného prostoru věnovat.

1.1 Vzdělávání a výchova v antickém Řecku

Řekové vytvořili vyspělou kulturu a umění, které se staly základem celé evropské vzdělanosti. Poprvé v dějinách lidstva byla pozornost zaměřena na rozvoj individualismu. Člověk jako takový byl oslavován jako nejmocnější věc na světě.

Humanismus u řecké výchovy představoval velký pokrok přesto, že byl výrazně omezen otrokářským řádem. Otrok byl jenom „mluvící nástroj“ (Aristoteles) a pochopitelně se na něj humanismus nevztahoval. Vzdělání náleželo jenom svobodným a především zámožným občanům.

Dalším rysem řecké výchovy byla náboženská nezávislost, také nazývána naturalismem. Cílem žití byl život současný a posmrtný život byl jenom jeho pokračováním. Výchova se pak

zaměřovala na tělesně i duševně rozvinutého jedince. Hovoří se tady o takzvaném ideálu kalokagathie. Člověk má být nejenom zdravý a krásný (kalos), ale i duševně, eticky mravným (agathos). Vše podle hesla – „Ve zdravém těle zdravý duch“.

Racionalismus a intelektualismus je dalším charakteristickým rysem řecké výchovy. Chápání člověka jako rozumové bytosti, která usiluje o poznání přírody a uspořádání svého života podle rozumu dalo možnost vzniku filozofie a základů věd.

Shora uvedené charakteristické rysy se neprojevovaly vždy stejně intenzivně. Pro rozdělení řecké výchovy je možno použít čtyři období.

1.1.1 Období prehistorické Homérské 1200 – 800 př. n. l.

Z důvodu absence písemných zpráv je tohle období také nazýváno jako období temna. Obsah výchovy se dovozuje částečně jenom z mýtů a homérských eposů. U Homéra nacházíme počátky idejí souměrného pěstění těla a duše, tedy že ideální muž má být dobrým řečníkem i bojovníkem (Achilles).

Výchova v tomto období probíhala výhradně doma. Vzdělání bylo určeno výhradně mužům.

1.1.2 Období archaické 800 – 510 př. n. l.

V tomto období vzniká otrokářský městský stát – polis. Nejvýznamnějšími státy byly Sparta a Athény. V těchto státech se kolem 6. století př. n. l. vytvořily dva odlišné systémy výchovy, které však měly základ stejný – výchova byla jenom pro svobodné občany.

Antická Sparta – jako jedno z center vzdělanosti věnovala značnou pozornost výchově k vojenskému povolání. Proto šlo především o fyzické vzdělání, odvahu a statečnost. Duševní vzdělání bylo zcela upozaděno. Stejná pozornost byla věnována chlapcům i dívkám.

Antické Athény – město se rychle rozvíjelo a přešlo od centra zemědělství na skutečné řemeslnické a obchodní město. Tento rozvoj, ale i skutečnost, že na rozdíl od Sparty nemusely Athény odrazet neustále útoky nepřátel, měly vliv na vznik odlišného systému vzdělávání.

Výchova v Athénách byla svobodnější a neměla vojenský ráz. Vzdělání člověka bylo zaměřeno na plný rozvoj individuality vyváženě – stejná pozornost jak na tělesný tak na duševní vývoj. Všechny školy byly soukromé a povinné. Pokud rodiče neposlali dítě do školy,

ztratili nárok na státní důchod. Dívky měly možnosti vzdělání silně omezeny. Platilo však, jak jsem již zmínila, že otroci nebyli do škol připuštěni.

1.1.3 Období klasické 510 – 338 př. n. l.

Klasické období je obdobím největšího rozmachu athénské kultury. Po vyhrané bitvě nad Peršany se zde koncentrovalo nebývalé bohatství. Zaniká víra v mytologii a jednání začíná řídit filozofie. Vzniká kritický dějepis, vrcholí antická tragédie a rodí se komedie. Velký rozmach zaznamenává malířství a architektura.

Nová Kleisthenova ústava zajistila práva všem obyvatelům Attiky. Rozhodujícím se stává osobní vliv. Zvyšovala se úroveň vzdělání, zejména v oblasti společenských věd. Gymnastika ustupuje do pozadí a ruší se harmonie tělesného a duševního vzdělání.

Tato doba je taky dobou vzniku prvních pedagogických koncepcí. Nejvýznamnější odkaz zanechali filozofové Sokrates, Platon a Aristoteles.

Sokrates usiloval především o rozvoj mravní stránky osobnosti, při výuce využíval dialog. Tato metoda je dodnes označována jako sokratovská a vede žáky hledat problémy vlastním rozumem.

Platon byl utopistou a v jeho díle nacházíme první systematické základy pedagogické teorie. Ve svém učení požadoval výchovu mládeže ze všech rodin svobodných občanů ve státních školách už od útlého věku. Hlavní důraz kladl na výchovu rozumovou, s níž se spojovaly další stránky jako estetická, tělesná a mravní.

Aristoteles je považován za největšího myslitele starověku a založil první Athénské gymnázium – Lykeion. Za základ považoval tři složky výchovy- tělesnou, mravní a rozumovou. Usiloval o ucelený rozvoj celé osobnosti k formování mravního profilu jedince. Vůbec jako první upozorňuje na význam vloh, člověk se stává podle něj člověkem i vlohami i výchovou.

1.1.4 Období helénismu 338 – 30 př. n. l.

Vojenské a politické úspěchy rozšířily řeckou kulturu po celém tehdejší světě. Řečtina se stala úředním jazykem a spojení řecké kultury s domácími kulturami dalo vzniknout novému typu civilizace – helénismu.

Tato období znamenalo určitou míru stabilizace a do popředí vystupují otázky školské organizace. Athény již přestávají být jediným kulturním centrem.

Jak se říše římská postupně zmocňovala helénistických států, tak období postupně přecházelo do éry římské.

1.2 Vzdělávání a výchova v antickém Římě

Jako druhý antický stát vstupuje do historie starověký Řím. Politické dějiny Říma jsou charakterizovány především neustálými boji a výboji již od 5. století př. n. l. Římská říše dosáhla za císaře Traiana obrovského územního rozmachu, aby pak postupně docházelo k postupnému rozpadu celé říše. Každodenní život obyvatel Říma se tedy rozvíjel jinak, než tomu bylo Řeků. Římané byli především bojovníci, rolníci a později úředníci. Zatímco Řekové byli u Římanů zženštilí a nepraktičtí, Řekové měli naopak Římány za hrubiány a nevzdělance.

Pozvolné splývání obou kultur se začalo projevovat od první poloviny 3. století př. n. l. a postupně změnilo římskou přísnost a praktičnost.

1.2.1 Výchova starořímská 800 př. n. l. – 510 př. n. l.

Toto období je typickým příkladem římské výchovy zaměřené na praktičnost, vojenskou zdatnost, občanskou poslušnost a ctění předků. Všechny tyto atributy byly zahrnuty pod pojmem mužnost (virtus). Filosofie a teorie byly zbytečné. Výchova byla přísná a rodinná, tělo bylo připravováno pro válku. Estetické prvky byly nadbytečné. Postavení dívek však bylo volnější, než v Řecku.

1.2.2 Výchova v době římské republiky 510 – 31 př. n. l.

Republikánské zřízení bylo zavedeno koncem 6. století př. n. l. byla to kombinace monarchie (magistrátní úřady), aristokracie (římský senát) a demokracie (lidová shromáždění).

Někdy ve 3. století př. n. l. se do módy dostává řecká kultura. Tento vliv způsobil i vznik tří stupňové soustavy školství. Vznikly školy elementární, gramatické a rétorické.

Hlavními představiteli tohoto období jsou Marcus Terentius Varro a Marcus Tullius Cicero. Dílo Cicera daleko přesáhlo svoji dobu a jeho jméno se stalo synonymem výmluvného člověka až do dnešní doby.

1.2.3 Výchova v době císařské 31 př. n. l. – 476 n. l.

Ve vrcholném období římského impéria kultura dokonale splynula s kulturou řeckou a stala se takzvaně kosmopolitní. Všechny školy byly postaveny pod státní kontrolu a soukromé školy byly zničeny. Cílem vzdělávání je výchova úřednictva k vedení státu.

Tří stupňové školství zůstává, ale nově vznikají odborné státní vysoké školy. Jsou také zakládány veřejné knihovny.

Nejvýznamnějšími osobnostmi tohoto období jsou Lucius Annaeus Seneca mladší a Marcus Fabius Quintilianus. Jeho dílo „Institutio oratoria“ je považováno za první světovou didaktiku.

1.3 Vzdělávání a výchova ve středověku

Počátek středověku je datován k rozpadu Západořímské říše v 5. století n. l. Přesné vymezení konce středověku je nejasné, nejčastěji se ale uvádí rok 1453 (dobyť Byzantské říše). Naprosto určující pro systém středověkého vzdělání a výchovy je vznik a vývoj křesťanství. Ideologie křesťanská určovala cíle, obsah, metody a formy výchovy více jak 1500 let. Postupně se buduje feudální společnost a sociální rozvrstvení obyvatelstva na šlechtu, duchovenstvo, měšťany a poddané.

Těžiště vzdělání tvořilo náboženství a proto i první středověké školy vznikaly jako církevní. Rozvíjí se školy klášterní, katedrální a farní. Vedle křesťanství se vzdělávalo v sedmeru svobodných umění (trivium - gramatika, rétorika, dialektika a kvadrivium – aritmetika, geometrie, astronomie a muzika).

Vedle kněžstva se dostávalo privilegium vzdělání jako jedinému stavu rytířstvu. Rytíř měl být neohrožený bojovník odhodlaný bránit zájmy Boha, svého pána, žen, své země a církve.

Později v pozdním středověku se objevují i školy městské, které měly zaměření spíše praktické – sedmero mechanických umění. Tam se také stále více prosazoval jazyk mateřský proti latině. Charakteristickým rysem bylo paměťové učení a tvrdé tělesné tresty.

Doba Karla Velikého byla důležitým mezníkem středověké kultury. Dochází k postupné spolupráci státu a církve a vzniká filozofie scholastika. Pojem pochází z latiny a znamená školský, patřící škole, případně školák. Smyslem této filozofie bylo rozumné vysvětlení církevních dogmat. Hlavním představitelem tohoto proudu byl Tomáš Akvinský. Ten se své filosofii snažil o spojení Aristotelova učení s katolickou teologií.

Vznik prvních univerzit se datuje od konce 12. století v Itálii, Francii a Španělsku. První univerzity vznikaly postupnou přeměnou původních církevních škol a nesly název *universitas*, *studium generale*, *studium solleme* a jiné. Vznikla například právnická universita v Bologně, lékařská v Neapoli nebo teologická v Sorboně. Ve střední Evropě byla první Karlova univerzita (1348), později pak univerzity ve Vídni, Krakově a Lipsku.

I když byly univerzity původně samosprávné a nezávislé na městech a církvi, postupně se církev snažila prosazovat a získávat co největší vliv. Její vliv byl v přípravě učebních osnov, ale i dosazování vyučujících.

1.4 Výchové ideály renesance a humanismu

Je velmi těžké určit přesnou hranici mezi středověkem a renesancí, protože přechod byl vcelku nenásilný. Celé období je spojeno s bojem proti zkorumpovanosti církve a celé společnosti. Toto období také bývá charakterizováno rozvojem obchodu, finančnictví, výroby, ale hlavně zámožnými objevy. Dochází k celé řadě převratných objevů a vynálezů. Učenci jako Mikuláš Kopernik, Galileo Galilei nebo Johannes Gutenberg posouvají úroveň vědění na novou úroveň.

Renesance neznamenal odmítnutí katolické víry. Postupovala ruku v ruce s reformací. Z vlivu církve se vymanily první vědecké práce. Renesance přinesla svobodu myšli a tvorby. Nový pohled na svět přinesl poznání, že člověk je schopen ovládnout a změnit svět.

V oblasti výchovy a vzdělání se po drsné vládě církvi znovu objevují všechny známky antiky. Vzorem je svobodný, veliký člověk. Charakteristickým je optimismus a důvěra v lidské síly a snaha o všestranný rozvoj osobnosti.

Škola a vzdělání se otevírá pro hochy i dívky a latinu mnohdy nahrazuje mateřský jazyk. Je potlačováno paměťové učení a s dítětem je zacházeno jako se svobodnou bytostí.

K hlavním představitelům patří Desiderius Erasmus Rotterdamský, Francis Bacon nebo Thomas More. Tyhle osobnosti požadují nové formy a metody výuky, které mají být zajímavé a zábavné. Důraz kladou také na přizpůsobení výuky žakově individualitě a postupu od známého k neznámému.

První generace humanistů v českých zemích tvořila ještě latinsky. Patří sem například vykladač Homéra Matouš Kolín. Vůdcem druhé generace humanistů byl Viktorin Kornel ze Všehrd. Hlavním rysem pak bylo tvoření v jazyce českém.

1.5 Výchovné ideály v období reformace

Ve 13. století vrcholí papežská moc. Papež je prohlašován za boha na zemi a uzurpuje si obrovskou moc. Církev již není chudá a žije v luxusu, hýří, krvesmilní a páchá jiné zločiny.

Je tedy pochopitelné, že se objevují stále častěji hlasy, které volají po návratu k ryzosti církve a prostotě křesťanství.

V českých zemích hraje významnou roli mistr Jan Hus, který kritizoval mravní úpadek církve a požadoval jeho nápravu. Byl prohlášen za kacíře a následně upálen.

Husitské hnutí, které následovalo, mělo za následek sice katastrofální stav hospodářství, ale zároveň i vysokou vzdělanost obyvatel českých zemí. Na tuto úroveň vzdělanosti navázali i jezuité, kteří zakládali po Evropě mnoho internátních škol. Kladli sice důraz na náboženství, zároveň ale zvyšovali úroveň všeobecného vědění.

1.6 Pedagogické osobnosti – Jan Amos Komenský

Jan Amos Komenský byl jedním z největších učenců své doby. Byl plně respektovaný po celé protestantské Evropě. Jeho největší devizou byla vůle používat lidského vědění k nápravě společnosti. Myšlenky tohoto „učitele národů“ a jeho učení neztratily svou hodnotu ani v současnosti. Obecný výchovný cíl viděl v přípravě k věčnému životu. Tato příprava měla podle něho tři stupně: poznat sebe a svět, ovládnout sebe a povznést se k Bohu. Z toho pak plynou tři základní oblasti výchovy a vzdělání ve vědách a uměních, mravní výchově a výchově náboženské. Škola má být podle něj dílnou lidskosti, nikoliv středověkou mučírnu.

Nejčastěji bývá zmiňována jeho didaktika, kterou rozumí uměním jak dobře učit. Základním didaktickým zákonem Komenského je požadavek učit všemu příkladem, pravidlem a praxí. Jeho didaktické principy jsou především princip názornosti, systematickosti, aktivity a přiměřenosti.

Jeho dílo je velice obsáhlé. K nejznámějším patří Velká didaktika, Analytická didaktika, Orbis Pictus, Brána jazyků otevřená, nebo Škola na jevišti. Dílo Komenského je obrovským zdrojem poučení i inspirace po celém světě.

2 ZÁKLADNÍ POJMOVÉ VYMEZENÍ

2.1 Řízení lidských zdrojů

Společnost neustále podléhá změnám, které přinášejí mnohdy velmi pozitivní dopady. Tento pozitivní dopad byl poznamenán právě i v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy na pracovníky, tedy na pracovní sílu se v dnešní době hledí jako na nejdůležitější zdroje - lidi, v organizaci, kteří díky svým schopnostem dosahují požadovaných výsledků pro organizaci, ať už jednotlivě nebo kolektivně. Dříve, „pracovní síla“ byla spíše chápána jako vykonavatel příkazů a pokynů ze strany nadřízeného, ano je to i v dnešní době, ale s tím, že organizace se snaží vytvořit pro své pracovníky takové podmínky, aby zaměstnanci měli pocit důležitosti.

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), tak řízení lidských zdrojů představuje podnikatelsky orientovanou filozofii, která se týká především řízení lidí s cílem dosahování konkurenční výhody.

Já se přikláním k tvrzení, které napsala k řízení lidských zdrojů autorka Brauchli, která vydala publikaci v elektronické podobě, tudíž je přístupná jak pro veřejnost, tak i pro laika ve spolupráci a s podporou Evropské unie, řízení lidských zdrojů, kde píše, že právě řízení lidských zdrojů je velmi nákladnou činností. Tudíž jí spíše využívají bohatší firmy a ti chudší řeší spíše jen personalistiku, která se podle autorky zabývá pouze běžnými administrativou, jako je: péče o zaměstnance, administrativní práce a operace.

Při řízení lidských zdrojů by měl být podle autorů Vodák a Kucharčíková (2011) kladen velký důraz na:

- ✓ management – jeho zájmy;
- ✓ strategický přístup (strategie lidských zdrojů jsou integrovány – spojovány do strategie podniku, organizace);
- ✓ dosažení cílů podniku a posílení zájmů – chápat lidi – zdroje jako majetek, do něhož se investuje;
- ✓ pomoc lidí při dosahování přidané hodnoty a to na základě procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- ✓ oddanost lidí
- ✓ silnou podnikovou kulturu, hodnot, posilování komunikace, vzdělávání.

V běžné literatuře se můžeme setkat s pojmy, které nahrazují či přímo označují řízení lidských zdrojů a to třeba: personální práce, personální administrativa nebo personální řízení či řízení. Je to dáno tím, že výše uvedené pojmy souvisí s řízením lidských zdrojů a již v minulosti procházeli určitým historickým vývojem.

Armstrong (2007) ve své knize naráží na etiku řízení lidských zdrojů, kde se zmiňuje, že mnozí autoři berou řízení lidských zdrojů jako „nástroj manipulace“ a to tak, že pracovníci jsou oddáni tomu, co od nich organizace vyžaduje. Obviňování je bohužel podle Armstronga (2007) velmi časté, bohužel si spousta z nás ani neuvědomuje, že právě organizace jsou zřízeny proto, aby dosahovali svých nejlepších výsledků a to právě za pomoci lidských zdrojů. Důležitý je právě zájem manažerů, co těmto lidem, kteří vykonávají svojí práci, za oplátku poskytují, ať už formou pochvaly či jiných peněžních benefitů či odměn.

2.2 Lidské zdroje, lidský kapitál

- **Lidské zdroje** – Neboli human resources. Úspěch každé firmy či organizace závisí především z velké části na zaměstnancích – pracovnících, kteří jsou především motivováni ze strany vedení. Motivace může být ze strany vedení ve formě a poskytnutí rozvíjení svých schopností, znalostí a kompetencí, které mohou využívat při své pracovní povinnosti. Investice do zaměstnanců přináší pro organizaci, firmu či společnost velkou návratnost, vždyť právě zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším zdrojem, co organizace má.

Jasně a stručně vyjasňují pojem lidské zdroje v andragogickém slovníku autoři Průcha a Veteška (2014), kde jedince v pracovním prostředí, tedy pracovníky označují za lidské zdroje, kteří uvádějí do pohybu ostatní zdroje (materiální, finanční, a informační) a určují jejich možné využívání.

S podobným či dokonce se stejným vymezením pojmu lidské zdroje, které uplatňují autoři Průcha a Veteška se prezentuje i autorka publikace Heinova (2010), která lidské zdroje představuje také jako lidi, kteří do organizace přinášejí své zkušenosti, znalosti a dovednosti, které využívají při své práci. Dále uvádí, že lidské zdroje, můžeme označit za lidský potenciál, který ovlivňuje hodnotu organizace mnohem více než ostatní zdroje.

Ochota učení se, zejména v období změny či zvýšení kvality osobnosti je pro organizaci velmi důležitý. Pokud organizace zaměstnává zaměstnance, kteří se odmítají nadále rozvíjet, prohlubovat si své dosavadní dovednosti a ignorují jakékoliv změny, je toto velké nebezpečí

pro organizaci a to z hlediska možné konkurence. Zaměstnanec vystupuje za organizaci jako neschopný pracovník a tím může ohrozit či kazit dobré jméno organizace, firmy či úřadu. (Heinová,2010)

- **Lidský kapitál** – má podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) velký význam v lidských zdrojích, při analýze ekonomického růstu, určování mezd a celkové analýze trhu práce. Dále charakterizují pojem lidský kapitál jako soubor vrozených či získaných schopností, dovedností, vědomostí, návyků, talentu nebo energie, čímž lidé ve své pracovní činnosti disponují a využívají k výrobě produktů. Lidský kapitál vystupuje jako výrobní faktor, který dodává podniku specifický charakter a představuje tak pro organizaci zásobu bohatství ekonomiky.

Častorál (2013, s. 22) ve své knize pojem lidský kapitál zaměřil na management a tyto pojmy spojiv v jedno, tudíž management lidského kapitálu, který má definici podle autora: *„management lidského kapitálu – je součástí metod managementu chápající a využívající lidi jako integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace. A to i v návaznosti na lidské zdroje, vstupující do organizace a na místo organizace v ekonomickém systému.“*

Právě cíle managementu lidského kapitálu podle autora Častorála (2013) by měly především vycházet jako celkové kapitálové složky – ekonomické. Proto by měl management respektovat:

- ✓ jednání a chápání lidí jako s lidským kapitálem;
- ✓ posuzování a měření lidského kapitálu;
- ✓ s pomocí lidského kapitálu vytvářet hodnoty;
- ✓ nasazení lidského kapitálu, hodnocení výsledků a případné optimální rozložení.

2.3 Celoživotní vzdělávání - učení, vzdělávání dospělých

- **Celoživotní vzdělávání** – přizpůsobit se a držet krok s nástupem nových změn, které společnost zařazuje do svého života, znamená pro člověka být schopen rychle reagovat na nadcházející změny a to je důvod, proč je nutné se vzdělávat po celý svůj život. Celoživotní vzdělávání pomůže člověku snadno se na takové změny připravit a přizpůsobit se změnám, ať už se to týká například změn v oblasti technologie, ekonomických či politických nebo kulturních, které se dotýkají profesního nebo i osobního života.

Člověk by měl mít možnost v současné společnosti i nadále se rozvíjet a to v různých oblastech ve stádiích svého vývoj. Jde tedy především o to, aby byl zajištěn přístup ke vzdělávání a možnosti učení po celý život člověka až do možností a mezí člověka. (Mužik, 2012)

Jedličková (2014) chápe celoživotní vzdělávání jako proces dosahování sociálního, osobnostního nebo profesního rozvoje, které trvá v průběhu celého života každého jednotlivce a ta za účelem lepší kvality života společnosti, tak i jednotlivce. Autorka dále uvádí, že od devadesátých let dvacátého století je pojem celoživotní vzdělávání nahrazen pojmem **celoživotní učení**, které je chápáno jako kontinuální proces, který zplnomocňuje a povzbuzuje člověka – jednotlivce k získání všech hodnot, znalostí, dovedností, které ve svém životě, tedy v jeho průběhu potřebuje, a k jejich používání s kreativitou a uspokojením ve všech případných rolích, prostředcích a okolnostech využije. Tímto vysvětlením je jasné, že celoživotní učení zahrnuje:

- ✓ vzdělávání formální – ve školském systému;
- ✓ vzdělávání neformální – mimo školský systém, organizované výchovné aktivity, doplňující, rekvalifikační, zájmové;
- ✓ vzdělávání (učení) – informální – denní činnost, rodina, práce, volný čas – neúmyslné vzdělávání.

V roce 2000, kdy se konalo zasedání Evropské rady v Lisabonu a kde byl určen jasný směr Evropské unie v oblasti politiky a činnosti, bylo stanoveno v dokumentu s názvem - Memorandum o celoživotním učení, kde bylo určeno celkem šest cílů, které vymezují celoživotní učení. (Hladílek, 2009)

1. Pro všechny nové základní dovednosti – meziodborový charakter (informační gramotnost, znalost jazyků, schopnost učit se, sociální dovednosti).
2. Větší investice do lidských zdrojů – pro podniky.
3. Zdokonalení (inovace) vyučování a učení – formy, přístupy, metody dle potřeb jednotlivce, skupin, společnosti.
4. Oceňování – uznání učení – v rámci EU, kdy se jedinec prokazuje různými certifikáty.

5. Přechodné poradenství – v rámci zajištění kvalitních informací, které jsou dostupné.
6. Přiblížení se domovu – využívat vzdělávání z domova na základě komunikační technologie a sociální sítě.

Jednotlivec má za úkol úspěšně obstát a osvojovat si různé znalosti, dovednosti, schopnosti, technologie v novém společenském prostředí.

- **Vzdělávání dospělých** – Palán a Langer (2008) označují vzdělávání dospělých jako vzdělávací aktivity, které jsou realizované buď řádným školským vzděláváním, nebo dalším vzděláváním. Autoři dále uvádějí, že vzdělávání dospělých může probíhat, jako:

- ✓ *řádné vzdělávání dospělých* – které bývá nazýváno jako druhá cesta nebo druhá šance pro dospělé, kdy mohou dospělý jedinci získat určitý druh a stupeň vzdělání; takové vzdělávání je zpravidla realizováno formou:
 - vzdělávání distanční – zprostředkované pomocí PC, médií a pomocí výukových CD/DVD;
 - vzdělávání kombinované – kombinace s prvky z prezenčního studia, kdy jedinec chodí na přednášky, konzultace, může se prolínat i s distančním vzděláváním.
- ✓ *další vzdělávání* – tento proces je určen až po absolvování určitého základního počítačného vzdělávání; toto vzdělávání se člení na:
 - vzdělávání profesní – rozvíjení znalostí, kvalifikace, rekvalifikace, zaučení;
 - občanské (formování povinností, práv osob v rolích jako jsou politické, občanské, společenské) či zájmové vzdělávání (pomáhá při seberealizaci, dotváří takové vzdělávání osobnost).

Kvalitu vzdělávání dospělých v České republice zhodnotila Vyhnánková (2007), která uvedla, že v 90. letech byl pouze řízeným prvkem tržní princip, který se týkal nabídky a poptávky a nabízel pouze pro dospělé krátkodobé kurzy. Současná doba, ale podle autorky prospívá rekvalifikačním kurzům pro nezaměstnané občany. Kvalita hodnocení vzdělávání se

většinou v dnešní době hodnotí podle vzdělávacích institucí, programů a lektorů, kteří tyto kurzy provozují. Autorku bych doplnila ještě o jednu důležitou informaci, která napomáhá při hodnocení vzdělávání a tou je cena, která je účtována za kurz, pro mnohé instituce a jedince je tato informace při výběru a hodnocení na prvním místě.

2.4 Schopnosti, dovednosti, znalosti, kvalifikace, kompetence

Dnešní doba klade určité nároky a požadavky na každého člověka, který se aktivně dokáže přizpůsobit určitým změnám a to tím, že bude i nadále rozvíjet formou vzdělávání svoji úroveň svých dosavadních znalostí, dovedností, kompetencí a kvalifikací. Cílem této podkapitoly je objasnění pojmů, které jsou pro zdokonalování hodnoty člověka z mého pohledu důležité.

- **Schopnosti** – na tento pojem poukazuje Armstrong (2007) tím, že cituje ve své knize dva autory, kteří tento pojem definují dle svého posouzení a pohledu tím, že například schopnost dle Mansfielda je vlastní charakteristika člověka, která vede k vynikajícímu či efektivnímu výkonu, myslí se především pracovní výkon. Dále cituje Rankina, který schopnost vnímá ve spojení s chováním pracovníků, které budou pracovníci uplatňovat ve své práci a vyjadřuje to tím, že prý schopnost je jakýsi jazyk výkonu. Tureckiová (2009) ve své publikaci ukazuje na to, že faktorem, který ovlivňuje jak kvalitu i kvantitu pracovního faktoru je právě schopnost jednotlivce, dále ale k tomu dodává, že mezi schopností a motivací existuje velmi úzké vazby. Stručně to popisuje tak, že schopnost jednotlivce nám ukazuje, jak se dokáže jednat v určitých činnostech nebo co dělá dobře a motivace určuje, proč to jednat dělá, jaká je jeho ochota k vykonávané činnosti, která vede k určitému cíli.

- **Dovednosti** – jedná se o určité intelektové či praktické činnosti, které jsou získané učením. Může se jednat o dovednosti kognitivní, ty spočívají ve schopnosti pracovat s informacemi a dále je využívat, nebo dovednost motorická, která umožňuje práci s nástroji či dovednost sociální, která je především charakteristická tím, že se jedná o schopnost dorozumívání, komunikace a navazování kontaktů (Průcha, Veteška, 2014). Stejně tak i Vodák, Kucharčíková (2011) říkají, že dovednosti člověka představují možnost konat určité činnosti na základě způsobilosti a dispozice člověka. Pokud se jedná o odborné dovednosti pracovníka, tak výše jmenovaní autoři říkají, že ty se získávají nebo zdokonalují především pomocí odborné přípravy a hlavně vzděláváním. Podnik by měl jasně stanovit a definovat úroveň znalostí, dovedností na jednotlivá pracoviště.

- **Znalosti** – o těch hovoří Vodák, Kucharčíková (2011) jako o souhrnu poznatku, a to především teoretických, pojmů získaných učením nebo praktickou činností a zkušeností či představ. Vznikají a uchovávají se v mysli člověka. Lze je získat nebo jsou poskytovány z médií, různé manuály, knihy, dokumenty nebo při běžném kontaktu s jinými lidmi a především učením. Znalosti z poněkud jiného pohledu objasňují autoři Průcha a Veteška (2014), označují znalosti za často používaný pojem a to především v andragogice, který není však dostatečně vyjasněný. Ve svém andragogickém slovníku výše uvedení autoři rozlišují znalosti na dva výklady pojmu znalost a to tak že:

- ✓ mnozí pedagogové používají termín znalost stejný jako termín vědomost, to lze chápat tak, že znalosti jsou poznatky, které lze považovat za záměrné učení, ať už ze školní či mimoškolní výuky, které si lidé právě takto osvojují;
- ✓ v širším pojetí je v andragogice termín znalost spojen nejen s vědomostí, ale i profesní zručností, dovedností nebo zkušeností jedince či skupiny, to lze označit za známé know-how.

- **Kvalifikace** - Podle Palána a Langer (2008) je kvalifikace soustava všeho, co je potřebné k získání potvrzené způsobilosti k výkonu dané činnosti. Způsobilost je většinou uznávaná státem. Patří sem schopnosti, vědomosti, zkušenosti, dovednosti a návyky. Kvalifikace se dle autorů získává praxí, absolvováním školy nebo v průběhu dalšího vzdělávání během života. Ten samý pohled na kvalifikaci mají i autoři Průcha a Veteška (2014), kteří kvalifikaci ve své publikaci rozdělují na:

- ✓ formální, tedy odbornou a profesní přípravu;
- ✓ neformální, tedy zkušenosti získané praxí.

Dále tito autoři seznamují čtenáře s tím, že ke kvalifikaci existuje zákon, kterým se zavádí Národní soustava kvalifikací, kde jsou uvedeny základní informace o soustavě celostátně uznávaných profesních kvalifikací v České republice.

- **Kompetence** – Mužík (2014, s. 26) hovoří o tom, že: „ *kompetence je vytvářena jedinečným souborem dovedností, znalostí a zkušeností. Kompetence tvoří komplexní soubor určitých kvalitativně popsatečných jevů, které se projevují v určitém specifickém vnějším prostředí a vnitřní motivace jedince.* “ Jedná se tedy o určité znaky, které nám pomáhají určovat jednání a chování člověka v dané situaci. Mužík (2014) dále ve své

studijní opoře seznamuje a odkazuje na Lombardův model kompetencí, jehož zvládnutí prý umožní rozvoj ve všech požadovaných oblastech. Stejný pohled na kompetence má i Vodák a Kucharčíková (2011) ti hovoří o kompetencích pracovníka, jež představují soubor chování pracovníka, které pracovník používá, aby úspěšně zvládl veškeré úkoly na své pracovní pozici.

Kompetence se dělí obvykle podle různých přístupů. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že nejjednodušší dělení kompetencí je na koncepční, sociální a technické či dále na kognitivní, směrové, motivační a výkonnostní.

Často používané jsou skupiny kompetencí:

- ✓ manažerské kompetence – dovednosti a schopnosti, které mají zajistit kvalitní manažerskou roli. Zajišťují splnění cílů podniku, vytvářejí příznivé prostředí v týmu, řešení konfliktních situací, koučování, hodnocení, plánování atd.
- ✓ interpersonální kompetence - jedná se o vzájemné porozumění a vytváření pozitivních vztahů se spolupracovníky či zákazníky. Jde o naslouchání, empatie, spolupráce a vyjednávání;
- ✓ technické kompetence – ty jsou zaměřené a vztahující se ke konkrétní funkci a odlišné od práce jiných specialistů. Jde o účetnictví, programování, analýza dat a údajů.

Níže uvedené vymezení kompetencí dle Vetešky a Tureckiové (2008) je pro tuto diplomovou práci důležité a to proto, že právě tato diplomová práce je zaměřena na zaměstnance - úředníky státní správy. Jako příklad uvádějí autoři následující kompetence:

- ✓ vlastnosti morální;
- ✓ osobní chování - všech zaměstnanců;
- ✓ vlastnosti, které jsou důležité pro výkon činnosti;
- ✓ požadavky, které jsou důležité pro možný profesní rozvoj;
- ✓ vědomosti, znalosti významné pro konkrétní pracovní činnost.

2.5 Základní pojmové vymezení státní správy

Diplomová práce vymezuje kromě pojmů týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje především v praktické části této práce také pojmy jako jsou - veřejná správa, státní správa, státní zaměstnanec a zaměstnanec, vnitřní předpisy, atd.

Tyto pojmy dále rozvádím a vracím se k nim v dalších kapitolách této diplomové práce, proto zde je jejich vymezení pouze jen základní.

- **Veřejná správa** – Častorál (2009) ve své publikaci uvádí, že veřejnou správou můžeme rozumět správu, která se vykonává ve veřejném zájmu. Charakteristická je tím, že je více vázána právem. Platí zde zásada „co není dovoleno, je zakázáno“. Veřejná správa může být rozdělena dle:

- ✓ Uspořádání (organizačního) a to z hlediska – územního (obecní, oblastní a ústřední) nebo z hlediska věcného (odborová či politická);
- ✓ Formy – právní (zda využívá veřejné právo či soukromé);
- ✓ Úkolů (co je předmětem zájmu, podle toho se mění charakter a počet úkolů – proto se upřednostňuje obsahové hledisko).

- **Státní správa** – Je součástí veřejné správy, nikdy nestojí mimo ní. Jedná se o veřejnou správu, která je uskutečňována státem k využití výkonné moci. Státní správa je hierarchicky členěná a to tak, že včele stojí určitý nadřízený a má k sobě několik podřízených. Výkonná moc je prováděná na základě ústředních orgánů státní správy. Je v úzkém vztahu k samosprávě. (Častorál, 2009)

- **Státní zaměstnanec** – je označení podle § 6) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě každá fyzická osoba, která byla do služebního poměru přijata a zároveň byla zařazena na služební místo. Fyzická osoba může být i jmenována na služební místo, k výkonu některé činnosti pro představeného, uvedených v § 5, výše jmenovaného zákona.

- **Zaměstnanec** – podle § zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce je „fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“

- **Vnitřní předpisy** – jsou vnitřní normou organizace, která upravuje vztahy například organizační, provozní, řídicí, mzdové nebo záležitosti pracovněprávní, apod. Vydávají se formou příkazu, směrnice či rozhodnutí. Vnitřní předpis je závazný pro všechny

jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel je však povinen seznámit zaměstnance s vydáním či změnou anebo zrušením vnitřního předpisu, v co nejkratší době cca do 15 dnů od uvedených změn. Vnitřní předpis je všem vždy přístupný například, umístěný na intranetových stránkách organizace. Vnitřní předpis se uchovává po dobu 10 let od ukončení jeho platnosti v archivu organizace. (Janáková, 2011)

3 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY DOSPĚLÝCH

3.1 Pravidla, principy a zásady uplatnění v profesním vzdělávání zaměstnanců

Hned na začátku před samotným vzděláváním dospělých by měl lektor vědět, co se od něho bude očekávat. To je velmi důležité především proto, jak vzdělavatel (lektor) bude přistupovat k celé vzdělávací akci, a to zejména tím jaké si zvolí vhodné metody, formy a pomůcky pro vzdělávání. (Barták, 2015)

Co se rozumí pojmem metoda a formy vzdělávání je vysvětleno níže v uvedených kapitolách této diplomové práce.

- **Pravidla** – jak podle Bartáka (2015, s. 23) říkával už i Komenský „*stavět se má od základů.*“ Tím můžeme podle autora rozumět tak, že je jednodušší postupovat od nejjednoduššího po nejsložitější, člověk by se měl učit pozvolným pozorováním, vlastním rozumem složitější poznatky. K tomuto složí základní pravidla, které Komenský podle Bartáka (2015) formuloval následovně:

- ✓ jasného cíle – vždy mít jasný cíl a tím se řídit;
- ✓ jednoty tří podmínek – moci, chtít a umět;
- ✓ racionality – dosahování cílů s minimální námahou a náklady.

- **Principy** – autor Barták (2015) ve své knize píše, že za nejdůležitější principy, které přispívají k výchově a vzdělávání dospělých se považují principy: optimálního řízení, názornosti, přístupnosti a přiměřenosti, soustavnosti, kontinuity akce, uvědomělosti a aktivity nebo trvalosti. Autor ve své knize tyto principy jednotlivě na několika stránkách rozepisuje a seznamuje s nimi. Já se v této diplomové práci vysvětlením jednotlivých principů nebudu do podrobnosti zabývat, pouze je v krátkosti nastíním, neboť tato diplomová práce je omezena v počtu stránek a nebyl by prostor pro praktickou část. Pokud by čtenáře zajímal širší popis jednotlivých principů, postačí se podívat do obsahu použité literatury, kde je uvedený název knihy, ze které jsem čerpala.

- ✓ Princip: optimálního řízení – účastník je soustředěn na hlavní fakta a jejich vtahy. Pokud víme, které potřeby ovlivnily účastníka, můžeme

tedy optimalizovat (vybírat vhodné postupy) vzdělávání účastníka a dosáhnout žádoucích cílů.

- ✓ Princip: názornosti - opírat se o dosavadní představy a zkušenosti. Jedná se o vytvoření vlastního názoru na danou věc, kterou si účastník prohlédne a vytvoří si případně na to svůj názor. Tato názornost se používá především ve vyučovacím procesu, kde se používají didaktické pomůcky.
- ✓ Princip: přístupnosti a přiměřenosti – Objektivním požadavkům či subjektivnímu chtění a možnosti účastníkům musí odpovídat druh, rozsah, ale i způsob vzdělávacího obsahu.
- ✓ Princip: soustavnosti – logické uspořádání výkladové látky nebo učební látky, které na sebe navazují. Musí být jasné, co je hlavní a co je vedlejší.
- ✓ Princip: kontinuity akce – zde se jedná o přesný postup od základů, tedy o starší poznatky s cílem dosáhnout soustavnost u účastníka.
- ✓ Princip: uvědomělosti a aktivity – lektor vede účastníky k pochopení a smyslu učení. Dále se snaží, aby účastníci plně využívali osvojené poznatky v praxi.
- ✓ Princip: trvalosti – Cílem je, aby účastník si dokázal během nějaké doby zapamatovat a uvědomit si poznatky i v praxi s odstupem času.
- ✓ Princip: spojení teorie s praxí – účastník se k učení staví lépe, pokud je teorie a praxe spojována logicky a srozumitelně, tím účastník dosahuje lepších výsledků při pracovním výkonu.

3.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V literatuře je možné se dočíst, co se pojmem „metody vzdělávání“ rozumí. Při prostudování jsem, ale došla k závěru, že není potřeba do této diplomové práce citovat všechny autory, kteří tento pojem vysvětlují, neboť mají všichni velmi podobné vysvětlení pro tento pojem. Dle svého uvážení, jsem si vybrala Armstronga (2007), který říká, že konkrétní potřeby a styl vzdělávání či cíle vzdělávání osoby, by jasné měli určit nebo ukázat

jaká metoda by měla být použita. Autor doporučuje kombinaci více metod, které se doplňují a přinesou lepší výsledky.

Palán a Langer (2008) se k tomuto výše uvedenému vyjádření přiklání a jednoduše říkají, že se jedná o jakýsi postup za daným nebo určitým cílem, které ve výuce používá vzdělavatel, aby předal nejvhodnějším způsobem dovednosti a schopnosti vzdělávaným.

Vzhledem k tomu, že v této diplomové práci není tak velký prostor pro bližší seznámení jednotlivých metod vzdělávání, podle svého uvážení jsem vybrala metody, které jsou považovány za nejvíce užívané v praxi, podle autorů Palán, Langer (2008).

✓ Přednáška – běžná metoda, která má za úkol předat ucelené poznatky pokud možno co největšímu počtu posluchačů. Tato metoda tudíž není nákladná na prostorové podmínky a případné pomůcky. Vše je realizováno v krátkém čase. Nevýhodou této metody je udržení pozornosti posluchačů a to z důvodu, že se nezapojují do diskuze, ale pouze naslouchají, tím pádem je velmi obtížné špatné získat zpětnou vazbu od posluchačů.

✓ Seminář – obdoba přednášky, jen s tou výhodou pro posluchače, že se mohou aktivně zapojit do diskuze. Posluchači si na dané téma mohou připravit referáty, které pak prezentují ostatním, a k tomu se může vytvořit řízená diskuze.

✓ Workshop – obdoba semináře, jedná se o uzavřené pracovní setkání, kdy je hlavním úkolem vyřešit určitý problém. Zde je vhodné, aby se zúčastnil specialista, který má velmi blízko k probíranému problému.

✓ Případová studie – velmi oblíbená metoda v oblasti vzdělávání dospělých. Účastníci jsou zapojeni do hry, kde popisují reálně určitý problém, všichni hledají řešení, diskutují a názorně předvádějí postupy případného řešení.

✓ Brainstorming – jinak řečeno – bouře mozků. Cílem je získat mnoho nápadů k řešení určitého problému., který se nedá snadno vyřešit. Obdobnou metodou je i brainwriting. V obou metodách platí přísný zákaz kritiky či posměšků za případný nápad, uvolněná atmosféra. Nápady se zapisují a hledá se na konci nejlepší řešení.

Vodák a Kucharčíková (2011) ve své knize použili rozdělení metod podle Koubka (1997, in Vodák, Kucharčíková, 2011), které autor rozdělil do dvou základních skupin a to na metody:

- ✓ vzdělávání na pracovišti (on the job) – při výkonu běžné pracovní činnosti, na konkrétním pracovním místě – jedná se o pracovní pozice např. dělník, skladník. Řadíme sem: rotace práce, koučování, mentoring, porada, konzultace, pracovní porady.
- ✓ vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – vhodné pro vzdělávání manažerů nebo specialistů. Řadíme sem: workshop, diskuze, hraní rolí, přednášky, simulace, teambuilding.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) ve své knize seznamují čtenáře s faktory, které ovlivňují volbu metod. Řadíme sem např.:

- ✓ **Cíle učení** – vědomosti, dovednosti, schopnosti, poste a hodnoty.
- ✓ **Lidské faktory** – lektoři, účastníci, prostředí.
- ✓ **Předmět a obsah**
- ✓ **Časové a materiální faktory** – čas, finance, vzdělávací zařízení.
- ✓ **Principy učení** – motivace, aktivní zapojení, zpětná vazba, přenos poznatků.

3.3 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Formou vzdělávání dle Palána a Langer (2008) rozumíme určitý rámec výuky, uspořádání vzdělávacího procesu a jeho stavbu – především se jedná o:

- ✓ délku trvání – a to z hlediska vyučovací hodiny (45, 60 nebo 90 minut), pravidla oddělené přestávkami a z hlediska delšího časového úseku (den, týden – opakované, jednorázové či dlouhodobé);
- ✓ prostředí výuky – dle požadavků a to: v přírodě, doma, na pracovišti, mimo pracoviště, v laboratoři;
- ✓ dle organizačního uspořádání vzdělávaných- přímá interakce (individuální, skupinové nebo kooperativní) nebo nepřímá interakce (zprostředkovaná, pomocí internetu);
- ✓ zaměření vzdělávání – zájmové vzdělávání, rekvalifikační kurzy, občanské vzdělávání.

Z jiného pohledu vidí formy vzdělávání Mužík (2005), který je rozděluje následovně:

- ✓ výuka přímá – vzájemné propojení mezi vzdělavatelem a vzděláným;
- ✓ výuka kombinovaná;
- ✓ distanční vzdělávání (korespondenční);
- ✓ vzdělávání terénní – jedná se o vzdělávání mimo tradiční vzdělávací prostor (studijní zájezdy, příroda, konference);
- ✓ autodidaxe – sebevzdělávání.

4 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ (STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ) STÁTNÍ SPRÁVY ČR

Výkon veřejné moci představuje veřejná správa, která se dělí na státní a veřejnou moc. Stát tedy prostřednictvím státní správy a veřejnoprávních subjektů – samosprávy, vykonává veřejnou správu. I zde pracují lidé, kteří se dají nazvat také jako lidské zdroje, ať pracují v jakékoli úrovni veřejné správy (státní správa, samospráva) je v nich důležité najít jejich skryté schopnosti a ty nadále za pomoci vzdělávání a motivace dále rozvíjet, jedná se proces trvalý a dlouhodobý, k tomu, aby zaměstnanci veřejné správy uměli své schopnosti prezentovat a prosazovat je pro ně velmi důležité, aby se během své pracovní kariéry i nadále vzdělávali.

Tato diplomová práce se zaměřuje na téma: Vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců Ústředního orgánu státní správy, a proto bych ráda v níže uvedených kapitolách seznámila se systémem vzdělávání, podle kterého by se měli vzdělávat zaměstnanci státní správy. Na začátku bych chtěla jen připomenout, že státní správa se rozděluje na ústřední orgány státní správy, nazýváme je Správní úřady, kam se řadí například Vláda ČR, ministerstva ČR a na úřady územních samosprávných celků, kam řadíme pověřené úřady obcí, krajské úřady, ale i hlavní město Praha.

Dne 26. října roku 2015, byl schválen Vládou ČR dokument pod názvem – Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“). Tyto Pravidla stanovují pouze základní požadavky pro správní úřady na vzdělávání zaměstnanců a obsahují například: druhy vzdělávání, dokumentace, které musí obsahovat vzdělávací akce či odpovědnost za vzdělávání. Pokud by ústřední orgán vyžadoval jiné požadavky na vzdělávání, třeba v oblasti BOZP a PO, tak si vše řeší sám na základě vnitřních předpisů, které si vydává pro své zaměstnance.

Pravidla jasně říkají, že cílem vzdělávání je především si rozvíjet potřebné dovednosti a znalosti, které používáme při výkonu práce, kterou vykonáváme na daném úřadě. Odpovědnost za vzdělávání má podle Pravidel úřad, který má zabezpečit pro své zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru vzdělávání v rámci svých možností a potřeb.

4.1 Proces vzdělávání – fáze

Pravidla rozdělují do čtyř fází proces vzdělávání zaměstnanců a to na:

- ✓ identifikace potřeb pro vzdělávání;
- ✓ plánování vzdělávání;
- ✓ realizace vzdělávacího procesu;
- ✓ vyhodnocování výsledků vzdělávacího procesu.

4.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Tuto identifikaci provádí většinou vedoucí zaměstnanec, který sestavuje zároveň i vzdělávací plán zaměstnance, jež obsahuje téma a náplň vzdělávací akce, cíl vzdělávání s předpokládaným termínem konání akce. Úřad jednou ročně vypracovává vzdělávací plány akcí, které jsou pro zaměstnance důležité.

Průcha a Veteška (2014) popisují identifikaci vzdělávacích potřeb jako činnost podnikového vzdělávání, která je realizována na základě strategické analýzy potřeb, ať už vzdělávacích či rozvojových. Identifikace se zaměřuje nejen na jedince, ale i na skupinu (kolektiv).

4.1.2 Plánování vzdělávání

Zda má být vzdělávání realizováno, je potřeba najít důvod, proč to vlastně uskutečnit. Armstrong (2007) uvádí průzkumy, které mohou pomoci při rozhodování o realizaci vzdělávacího procesu. Jedná se o analýzu informací, které se získají z řady zdrojů, jako může být: posuzování pracovního výkonu, které jsou doplněny rozhovorem se zaměstnanci za účelem zjištění, co je pro ně důležité, nebo co ještě potřebují naučit. Pro některé zaměstnance je těžké si říci, co mu chybí, nebo co by vyžadoval, proto je důležitá pozornost a zájem o pracovníky.

4.1.3 Realizace vzdělávacího procesu

Pravidla v článku 8 jasně říkají, že správní úřad realizuje vzdělávací akce a vede ve své evidenci každou vzdělávací akci formou spisové dokumentace, která obsahuje údaje, jako jsou:

- ✓ informace, které se týkají vzdělávacího kurzu či akce (název akce, vzdělávací cíl, charakteristiku cílové skupiny vzdělávací akce, počet

zaměstnanců určených pro vzdělávací akci, forma kurzu, metody kurzu, počet hodin vzdělávací akce, obsah či zaměření kurzu, seznam výukových materiálů, stanovení závěrečných podmínek kurzu, jako je závěrečný test nebo vydání osvědčení);

- ✓ prezenční listinu, kterou podepisují všichni účastníci vzdělávacího kurzu;
- ✓ vyhodnocení vzdělávacího kurzu;
- ✓ seznam vydaných osvědčení o úspěšném absolvování kurzu.

4.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávacího procesu

Armstrong (2007) se ve své knize zmiňuje, že vyhodnocování je velmi důležité a to proto, aby se posoudila účinnost vzdělávání, která byla naplánována v souvislosti s konkrétní vzdělávací akcí. V knize jsou používány citace od mnoha jiných autorů, kteří popisují tento proces hodnocení, většina se v názorech shoduje, jen jejich definice se liší jiným uspořádáním slov, ale význam je stejný.

Mezi nejčastější nástroje, kterými lze provádět vyhodnocení vzdělávání je podle Armstronga (2007):

- ✓ dotazník, který se vyplňuje všemi účastníky ihned po ukončení kurzu;
- ✓ dotazník, který se vyplňuje s odstupem času od konání kurzu;
- ✓ pozorování zaměstnanců, kteří se účastnili kurzu při výkonu práce;
- ✓ ankety, které se provádí mezi pracovníky;
- ✓ monitorování z různých testů a zkoušek pracovníků;
- ✓ dotazováním či šetřením mezi zákazníky.

Armstrong (2007) použil ve své knize také model – úrovně vyhodnocování - od Kirkpatricka (1994, in Armstrong, 2007), který doporučuje celkem čtyři úrovně vyhodnocování. Úrovně jsou zpracovány níže v tabulce, kterou jsem si osobně zpracovala podle podkladu z knihy od Armstronga (2007, s. 508).

Tabulka 1: Kirkpatrickův model – úrovně vyhodnocování

Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
Reakce	Hodnocení poznatků	Hodnocení chování	Hodnocení výsledků
<p>Jedná se o reakce účastníků na vzdělávání, jak tito účastníci na vzdělávání reagují</p> <p>=</p> <p>smyslem je tedy zkoumání spokojenosti zákazníka</p>	<p>Cílem je zjistit, kolik znalostí, dovedností si účastníci osvojili či zlepšili a zda se změnil postoj k pracovnímu výkonu.</p> <p>=</p> <p>Hodnocení, by se mělo prověřit testem, ještě před samotným vzděláváním a po něm, aby byl vidět případný rozdíl, v rozvoji účastníka.</p>	<p>Cílem je zjistit, jak účastníci uplatňují nabyté znalosti, dovednosti v pracovním výkonu.</p> <p>=</p> <p>Hodnocení, by se mělo prověřit testem, ještě před samotným vzděláváním a po něm, aby byl vidět případný rozdíl, v rozvoji účastníka.</p>	<p>Zde se jedná o posouzení prospěšnosti vzdělávání a to především z ekonomického pohledu. Cílem je zjistit jak vzdělávání prospělo ke zvýšení výkonu organizace.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování tabulky podle Armstronga (2007, s. 508)

Pravidla z roku 2015 pamatují na to, že kdyby byla vzdělávací akce vyhodnocena negativně, bez efektivní odezvy, musí přijmout správní úřad takové opatření, které by dospělo ke zlepšení, jako je např. změna metod výuky, změna lektora, upravený či změněný vzdělávací plán.

Na závěr vzdělávací akce, je účastníkům rozdáno osvědčení či jiný dokument, který je dokladem o tom, že respondenti absolvovali vzdělávací kurz. Tento dokument je uchováván v osobním spise zaměstnance.

4.2 Druhy vzdělávání

Úředník, státní zaměstnanec a zaměstnanec je povinen se ve stanovené lhůtě za určitých podmínek, které stanoví Pravidla zúčastnit se především:

- ✓ vstupního vzdělávání (úvodní);
- ✓ vstupního vzdělávání (následné);
- ✓ vzdělávání průběžného;
- ✓ vzdělávání vedoucích zaměstnanců;
- ✓ jazykového vzdělávání.

4.2.1 Vstupní vzdělávání – úvodní

V Pravidlech je jasně napsáno, že toto vstupní vzdělávání je pro všechny nové zaměstnance povinné. Začíná ihned po vzniku pracovního poměru a jeho doba trvání je do tří měsíců od jeho vzniku. V této době je podle Pravidel nový zaměstnanec povinen se seznámit se základními znalostmi o činnosti správního úřadu, etickým kodexem, kterým se úřad řídí, s právními povinnostmi, které vycházejí z právních předpisů jako je BOZP, PO.

Stejný názor na vstupní vzdělávání úvodní má i Mužík (2012), který k tomu ještě doplňuje, že pracovník tímto získá stručné informace z oblasti legislativy, o pracovním místě a o úřadu jako celku. Po absolvování tohoto vstupního vzdělávání je zaměstnanci vystaveno osvědčení, které dříve bylo součástí vzdělávacího plánu. Vzor vzdělávacího plánu je uveden v příloze A, této diplomové práce.

4.2.2 Vstupní vzdělávání – následné

Tento styl vzdělávání se podle Pravidel zahajuje po ukončení úvodního vzdělávání a ukončuje se do jednoho roku od vzniku pracovního poměru. Cílem je prohloubit v zaměstnanci znalosti, které se týkají činnosti veřejné správy jako takové, práv EU, všech právních předpisů, které se týkají etiky zaměstnance a činnosti státní správy. Tento styl vzdělávání není povinný pro pracovníky, kteří vykonávají servisní, manuální či pomocné práce. Pro ostatní pracovníky je tento styl vzdělávání povinný a ukončuje se písemným testem, které je opět potvrzeno osvědčením o absolvování vzdělávání následného.

4.2.3 Průběžné vzdělávání

Cílem je podle Pravidel zajistit prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců a to po celou dobu trvání pracovního poměru.

Takové vzdělávání je zaměřeno na všechny úředníky, státní zaměstnance a o účasti na jednotlivých kurzech podle Mužíka (2012) rozhoduje vedoucí pracovník nebo personalista, který se přiklání ke vzdělávacímu plánu. Pokud je pracovník na jednotlivé kurzy vybrán, je povinen se jich účastnit. Záleží pouze na úřadu, jaké kurzy uzná úřad za prioritní.

4.2.4 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců

Důležité okruhy, které jsou důležité pro vzdělávání vedoucích pracovníků, Podle pravidel jsou především vedení týmů, řízení projektů, řízení lidských zdrojů, vytváření role a osobnosti vedoucího pracovníka, důležitá je komunikace mezi vedoucím a zaměstnanci.

Mužík (2012) uvádí, že vzdělávání vedoucích pracovníků se skládá ze dvou částí. První se zaměřuje na obecnou část v oblasti řízení pracovníků – úředníků, druhá tedy zvláštní část, zahrnuje přehled právních předpisů.

4.2.5 Jazykové vzdělávání

Podle Pravidel je takové vzdělávání požadováno pro zaměstnance, kdy to vyžaduje jeho pracovní místo. Cílem je tedy prohlubování jazykových znalostí a tím pádem osvojování znalostí cizího jazyka. Pravidla odkazují na Věstník Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, kde je uveden seznam jazykových zkoušek pro jazykové kvalifikace pracovníkům ve správních úřadech.

4.3 Vzdělávání dle zákona o státní službě a Zákoníku práce

Na vzdělávání zaměstnanců či státních zaměstnanců ve státní správě nemyslí nejenom zákon o státní službě, ale i Zákoník práce (dále jen „ZP“), který také ve svém znění myslí na vzdělávání pracovníků, kteří jsou vedeni ve státní správě pod ZP.

4.3.1 Zákon o státní službě

Hlava IV tohoto zákona seznamuje se vzděláváním státních zaměstnanců. Můžeme se dočíst, co se rozumí termínem - prohlubování vzdělávání, na které navazuje termín

poskytnutí služebního volna, které slouží pro státní zaměstnance v rozsahu 6 dní pro účel studia. Dále tento zákon říká, jaké jsou povinnosti státních zaměstnanců, kteří využili možnost zvyšovat svoji kvalifikaci se souhlasem správního úřadu, mezi povinnosti patří především to, že se zaměstnanec zavazuje setrvat ve služebním poměru několik let, dle výše nákladu za studium, které hradil úřad ve prospěch státního zaměstnance. Pokud státní zaměstnanec poruší povinnost setrvat ve služebním poměru uvedené roky, je v zákoně jasně řečeno, že státní zaměstnanec musí úřadu uhradit vzniklé náklady spojené se vzděláváním. Úřad podle zákona kontroluje výsledky státního zaměstnance a umožňuje mu i úlevy v pracovním výkonu.

4.3.2 Zákoník práce

Část desátá, hlava II, výše uvedeného zákona se zaměřuje na odborný rozvoj zaměstnanců, pod kterým si můžeme představit zejména: zaučení, zaškolení, prohlubování a zvyšování kvalifikace nebo odbornou praxi absolventů škol. Dále zákon uvádí, možnost čerpání studijního volna a volna na obhajobu či vypracování různých absolventských prací. Pokud zaměstnavatel uzavře se zaměstnancem kvalifikační dohodu, musí tato dohoda jasně obsahovat druh kvalifikace, dobu a termín, na kterou se kvalifikační dohoda uzavírá, výše nákladů a to i nákladů za porušení podmínek ze strany zaměstnance, které jsou sepsány v kvalifikační dohodě. Vše musí mít písemnou formu. Zákon, také uvádí výjimky, kdy zaměstnanec nemusí uhradit náklady správnímu úřadu spojené se zvyšováním kvalifikace.

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce zahrnuje 4 kapitoly, které ve stručnosti seznamují s pojmem vzdělávání. **První kapitola** diplomové práce popisuje pohled do historie dějin vzdělávání. Od vývoje pedagogického myšlení přes období antiky, středověku až po reformaci. Závěr této kapitoly je ve stručnosti věnován době vzdělávání Jana Amose Komenského. Tuto kapitolu jsem do diplomové práce zařadila proto, že považuji za důležité připomenout prvotní počátky vzdělávání jako takového. Z důvodů omezeného prostoru této diplomové práce se dalšímu navazujícímu historickému vývoji výchovy a vzdělání nebylo věnováno. **Druhá kapitola** je zaměřena na oblast vzdělávání a to vymezení základních pojmů, které jsem považovala za důležité v této oblasti, se kterými se nejvíce setkáváme. Jedná se např. o lidské zdroje, vzdělávání dospělých, schopnosti, kvalifikace aj. Současně tato kapitola vymezuje i pojmy, které se vztahují na státní správu, vzhledem k tomu, že je diplomová práce zaměřena právě na státní správu, považuji za nezbytné zařazení výše uvedených pojmů související se státní správou za nutnost. Ve **třetí kapitole** jsou uvedena pravidla, principy a zásady uplatnění v profesním vzdělávání zaměstnanců, tato kapitola poukazuje na to, jaké možné způsoby mohou využívat lektoři při vzdělávání. Jedná se o různé druhy metod a forem vzdělávání, které napomáhají vzdělávání dospělých. V poslední **čtvrté kapitole** v teoretické části se setkáváme s realizací vzdělávacího procesu ve státní správě, který se řídí rámcovým vzděláváním zaměstnanců ve správních úřadech – tedy Pravidla, které vydal Úřad vlády ČR. Zahrnují a stanovují postup při vzdělávání zaměstnanců v úřadech. Součástí této kapitoly je i stručný popis vzdělávání zaměstnanců podle ZP a zákona o státní službě.

PRAKTICKÁ ČÁST

Jak jsem již uvedla v úvodu, v praktické části této práce se budu věnovat analýze systému vzdělávání v konkrétním Ústředním orgánu státní správy (ÚOSS). Budu vycházet z rozboru dostupné dokumentace ke vzdělávání a dále pak z výsledků vlastního dotazníkového šetření. Dalším zdrojem mých poznatků budou i využitelná fakta a závěry mé bakalářské práce. V závěru pak navrhu způsob odstranění případných nedostatků v systému a doporučení k vylepšení daného vzdělávacího modelu.

6 ORGANIZACE ÚOSS A JEJÍ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ

6.1 Seznámení s konkrétním Ústředním orgánem státní správy

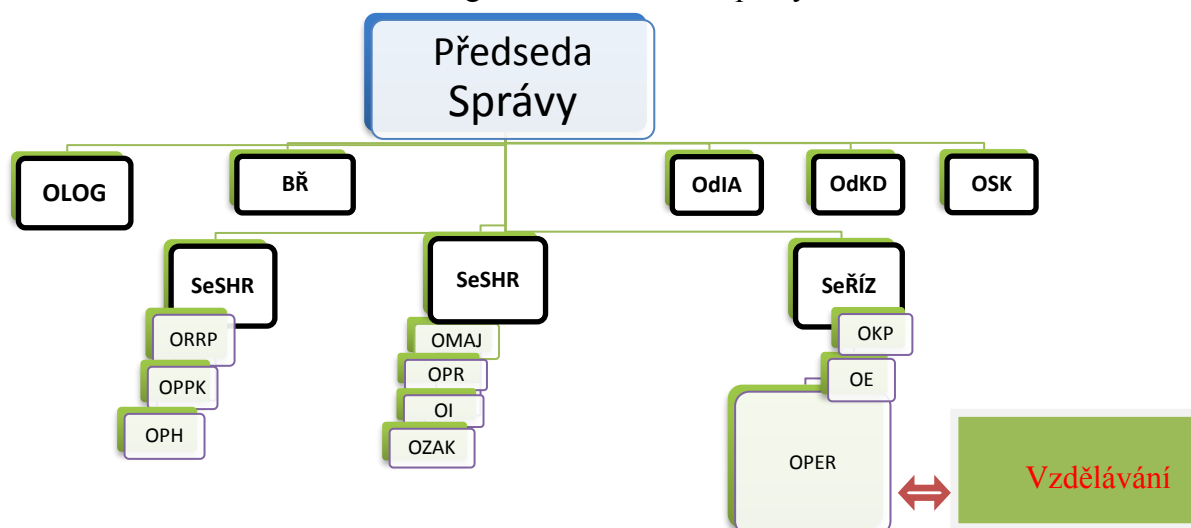
Zmíněný Ústřední orgán státní správy (dále jen „Správa“) je ve smyslu zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů organizační složkou státu, tedy se může říct, že Správa je ústředním orgánem státní správy. Zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy, ve znění pozdějších předpisů, byla Správa zřízena. Její působnost je v oblasti správy hmotných rezerv, mobilizačních rezerv a pohotovostních zásob České republiky. Zásady činnosti Správy a zásady její organizace stanovuje a upravuje Statut Správy, schválený usnesením vlády ČR č. 1293 ze dne 3. prosince 2001.

V čele Správy je představený, neboli předseda Správy, kterého jmenuje a odvolává vláda ČR. Správu tvoří ústředí a účelové organizační jednotky (střediska a pobočky). Na Správě je vytvořena organizační struktura, která je tvořena čtyřmi úrovněmi řízení a to:

- předseda Správy;
- ředitel sekce;
- ředitel odboru, vedoucí oddělení – v přímé podřízenosti předsedovi Správy;
- vedoucí oddělení, pobočky a střediska.

Oblast vzdělávání je podle organizační struktury v působnosti ředitele Sekce řízení úřadu (SeŘÍZ), respektive ředitele Odboru personálního (OPER).

Obrázek 1: Organizační struktura Správy



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

6.2 Analýza systému vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců Správy

Jak jsem již uvedla, ředitel Odboru personálního je v rámci správy zodpovědný za plánování, přípravu a realizaci systému vzdělávání. Zároveň je věcným garantem vydávaných dokumentů, kterými se vzdělávání u Správy řídí. Samotnou dokumentaci, která pochopitelně vychází ze základních pravidel stanovených Zákoníkem práce a Zákonem o státní službě, pak schvaluje předseda Správy a ředitel Sekce řízení.

Hlavními dokumenty pro zabezpečení vzdělávání u Správy jsou:

1. Směrnice předsedy Správy ke vzdělávání;
2. Vzdělávací plán zaměstnanců Správy;
3. Metodický pokyn ředitele Sekce řízení k organizaci a financování jazykových kurzů.

6.2.1 Směrnice předsedy Správy ke vzdělávání

Směrnice stanoví Pravidla vzdělávání zaměstnanců Správy v souladu s přílohou usnesení vlády České republiky č. 865 a Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech. Směrnice řeší vzdělávání jak zaměstnanců Správy ve služebním poměru, tak zaměstnanců Správy v pracovním poměru.

Ve Směrnici jsou vymezeny základní pojmy uvedené v dokumentu a dále pak specifikuje jednotlivé druhy vzdělávání zaměstnanců Správy takto:

A. Vstupní vzdělávání úvodní

Zahajuje se bezprostředně po nástupu do služby a je povinné pro všechny zaměstnance Správy. Cílem vstupního vzdělávání je zprostředkovat zaměstnanci informace a základní znalosti týkající se organizaci chodu Správy tak, aby byl nastupující zaměstnanec způsobilý vykonávat funkci, na kterou byl ustanoven nebo zařazen.

Vstupní vzdělávání se řídí podle Vzdělávacího plánu (**příloha A**), vydaného ředitele Odboru personálního. Obsahem vstupního vzdělávání jsou například základní informace o Správě a její činnosti, seznámení s organizačním a pracovním řádem, etickým kodexem, podpisovým řádem, zákonem o státní službě, základy práce s informačními technologiemi, zásady dodržování práce s utajovanými skutečnostmi nebo zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Po absolvování vstupního vzdělávání úvodního (**příloha B**) se absolventům vydává Osvědčení o absolvování, které je zároveň založeno do osobního spisu zaměstnance. Osvědčení je součástí této práce - **příloha C**.

B. Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné je jednou z forem přípravy zaměstnance Správy ve služebním poměru k vykonání úřednické zkoušky. Většina přípravy probíhá formou samostudia s výjimkou oboru Hospodářská opatření pro krizové stavy, kde je péčí Správy organizován jednodenní kurz.

Řadový zaměstnanec ve služebním poměru ukončuje tohle vzdělávání úřednickou zkouškou do jednoho roku od nástupu do služebního poměru, představený pak zkouškou alespoň z jednoho oboru služby v termínu stanoveném Zákonem o státní službě.

Pro zaměstnance v pracovním poměru je vstupní vzdělávání následné povinné s výjimkou zaměstnanců vykonávajících pomocné, servisní a manuální práce. Vzdělávání je zahájeno po ukončení vstupního vzdělávání úvodního formou samostudia a je ukončeno do jednoho roku od nástupu do zaměstnání písemným testem.

Zaměstnancům v pracovním poměru je po absolvování vydáno Osvědčení – **příloha B**.

C. Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání začíná zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání úvodního a trvá po celou dobu služebního nebo pracovního poměru. Jeho cílem je prohlubování znalostí zaměstnanců Správy za účelem jejich odborného a osobního rozvoje.

Průběžné vzdělávání zahrnuje především vzdělávací akce (odborná školení, semináře, konference a podobně) pořádané péčí Správy.

Ve Směrnici předsedy Správy jsou pak dále stanoveny zásady postupu schvalování vzdělávacích aktivit a také povinnosti zaměstnanců, kteří vyžádají nebo již absolvují vzdělávací aktivitu.

Směrnice předsedy Správy se pak dále velice podrobně věnuje rozdělení vzdělávání na různé skupiny zaměstnanců Správy – představených a vedoucích ústředí Správy a zaměstnanců středisek a poboček Správy.

D. Vzdělávání představených a vedoucích zaměstnanců ústředí Správy

Hlavním vzdělávacím cílem v této oblasti je osvojení kompetencí pro vedoucí funkci v rámci ústředí Správy. Jde především o pravidla a nástroje řízení a vedení lidí, schopnost týmové spolupráce, sociální schopnosti a rozvoj osobnostních předpokladů.

Tematické okruhy pak vycházejí z tohoto základního cíle a jsou to role a osobnost představeného a vedoucího, řízení lidských zdrojů, řízení projektů, komunikace, organizace práce a času a v neposlední řadě také kontrola a finanční řízení.

V tomto druhu vzdělávání, stejně jako u průběžného vzdělávání jsou upřednostňovány hromadné akce pořádané Správou, nebo třetí osobou.

E. Proces vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání zaměstnanců ústředí Správy

V této části Směrnice, jak již napovídá její název, je detailně popsán systém identifikace potřeb vzdělávání pro každého zaměstnance, vytvoření vzdělávacího plánu zaměstnance ústředí Správy a vytvoření centrálního Plánu vzdělávání včetně časových termínů.

Z nařízení předsedy Správy tedy vyplývá, že každý zaměstnanec ústředí Správy by měl mít vlastní Plán vzdělávání připraven vždy do konce měsíce října (**příloha D**), centrální plán vzdělávání je pak předkládán předsedovi Správy do konce měsíce listopadu. Do konce kalendářního roku je pak každý představený a vedoucí povinen prokazatelně seznámit své podřízené zaměstnance s uvedeným Plánem.

Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců ústředí Správy probíhá na základě služebního nebo pracovního hodnocení, posouzení dopadů připravovaných nebo realizovaných legislativních změn na výkon činnosti zaměstnance a v neposlední řadě na základě systemizace služebních a pracovních míst na Správě. Proces identifikace potřeb samozřejmě probíhá v souladu s nařízeními Vlády ČR č. 302/2014 Sb. a č.222/2010 Sb.

F. Realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků na ústředí Správy

Jak jsem již uvedla v úvodu praktické části této práce, Odbor personální je věcným garantem procesu vzdělávání u Správy. Tento odbor je tedy zodpovědný za přípravu Plánu vzdělávání stejně jako za jeho realizaci a vyhodnocení jeho výsledků.

Směrnice pak v této části dále detailně upřesňuje povinnosti Odboru personálního v oblasti vzdělávání včetně administrativních povinností. Jsou stanoveny detaily jednotlivých dokumentů k vyhodnocení vzdělávacích aktivit, jako informace o vzdělávací akci, prezenční listiny, vyhodnocení vzdělávací akce a seznamu vydaných osvědčení nebo jejich kopii.

Dále jsou velice detailně určeny také náležitosti, které musí obsahovat osvědčení o absolvování vzdělávání pro akce, na které Správa vyslala své zaměstnance ke třetím osobám.

G. Vzdělávání zaměstnanců středisek a poboček Správy

V poslední části se Směrnice věnuje podrobně vzdělávání zaměstnanců Správy, kteří jsou pracovníčně zařazeni na pobočkách nebo ve střediscích Správy.

Jsou rozebrány jednotlivé druhy vzdělávání u těchto zaměstnanců, jako je vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné a průběžné odborné vzdělávání.

Dále je popsán systém identifikace vzdělávacích potřeb a realizace vzdělávacích plánů.

Směrnice předsedy Správy ke vzdělávání je základním dokumentem v oblasti vzdělávání pro všechny zaměstnance Správy. Jako s takovou jsou všichni zaměstnanci povinni se s ní prokazatelně seznámit a realizovat v každodenní praxi.

6.2.2 Vzdělávací Plán zaměstnanců Správy

Vzdělávací Plán zaměstnanců Správy je druhým základním dokumentem v oblasti vzdělávání a identifikuje vzdělávací aktivity podle jednotlivých druhů vzdělávání a podle stanovených oblastí.

Tento Plán je vytvářen podle metodického postupu daného Směrnicí předsedy Správy a v souladu s touto Směrnicí.

Jak jsem již uvedla, na vytvoření Plánu vzdělávání se v podstatě podílí každý vedoucí zaměstnanec nebo představený pro svoje podřízené zaměstnance Správy, každý zaměstnanec s ním musí být seznámen a nakonec je povinností každého zaměstnance jeho praktická realizace.

6.2.3 Metodický pokyn ředitele Sekce řízení úřadu k organizování a financování jazykových kurzů

Tento dokument je třetím nařízením, kterým je řízen systém vzdělávání u Správy. V zásadě je doplňkovým nařízením, které uzavírá systém vzdělávání u Správy. Je věnován výhradně organizaci a financování jazykových kurzů zaměstnanců Správy. Stanoví postup přihlašování, schvalování a financování výuky jazyka a je závazným pokynem pro všechny zaměstnance Správy.

Pokyn stanoví postupy při úhradě jazykových kurzů a zároveň povinnosti zaměstnanců, kteří se uvedené výuky účastní. Rozděluje také zaměstnance do takzvaných platebních skupin a to podle charakteristiky systemizace služebních a pracovních pozic.

6.2.4 Shrnutí Analýza systému vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců Správy

Moje vlastní analýza systému vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců Správy v podstatě prokázala, že systém je velice důsledně řízen v souladu s přílohou usnesení Vlády České republiky č. 865 a Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.

Řízení systému je pomocí třech základních dokumentů, které jsem podrobně rozebrala v této kapitole a konstatuji, že systém vzdělávání je nastaven tak, aby zabezpečil vzdělávací požadavky všech zaměstnanců Správy.

Nicméně musím ale také konstatovat, že podle mého názoru je systém zpracován velice formálně bez jakýchkoliv inovací ze strany orgánů zodpovědných za vzdělávání a vlastně jenom poskytuje to, co mu nařizuje zákonná úprava nebo nařízení Vlády ČR. Jako příklad můžu uvést oblast bezpečnosti a ochrany zdraví, kterou jsem řešila ve své bakalářské práci v roce 2016. Přes identifikaci slabých míst a problémových oblastí nedošlo v podstatě k žádné nápravě a Plán vzdělávání na mnou specifikované návrhy nijak nereflktuje.

Nedostatky vidím také v tom, že represivní opatření v podstatě nutí zaměstnance zapojit se do systému vzdělávání, ale zároveň vlastně vůbec nepodporují samostatný rozvoj schopností a růst osobnosti jedince jako takového. Vzdělávání není v kategorii „já se chci vzdělávat“, ale naopak v kategorii „já se musím vzdělávat“. Samostatná aktivita v oblasti vzdělávání v podstatě skoro neexistuje a dokonce je v kultuře Správy brána jako anomálie.

Dalším problémem, který vidím v oblasti vzdělávání je i nedostatečné využívání nových forem a metod výuky, například sociálních sítí nebo e-learningu pomocí poměrně kvalitní interní počítačové sítě.

Potvrzení nebo vyvrácení mých závěrů se budu věnovat v další části mé diplomové práce.

6.3 Vlastní dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

K naplnění cíle práce jsem se vedle analýzy systému vzdělávání na základě základních vzdělávacích dokumentů a nařízení rozhodla použít jako doplňovací metodu i dotazníkové šetření. Tyto metodu jsem zvolila pro její vysokou efektivitu, relativní přesnost a nenáročnost.

Tímto dotazníkovým šetřením si kladu za cíl doplnit analýzu systému vzdělávání o konkrétní náhled zaměstnanců na její efektivitu, dostatečnost a praktické uplatnění při každodenním pracovním výkonu. Zároveň předpokládám potvrzení či vyvrácení mých vlastních závěrů z analýzy systému vzdělávání Správy.

6.3.1 Metodologická východiska dotazníkového šetření

Při volbě respondentů jsem vycházela z počtu jednotlivých oddělení Správy na ústředí, z hlediska cíle šetření jsem se rozhodla neoslovovat zaměstnance jednotlivých odštěpných závodů. Výběr po odděleních jsem volila tak, aby bylo pokud možno genderové vyvážené. Volila jsem také respondenty s různou délkou služebního či pracovního zařazení tak, aby byly osloveny všechny kategorie zaměstnanců rovnoměrně. (od nováčků až po matadory). Na základě délky služebního nebo pracovního poměru jsem zaměstnance rozdělila do třech skupin: 1-3 roky pracovního (služebního) poměru, 3-6 roků pracovního (služebního) poměru a více jak 6 let poměru. Dotazníky jsem neoslovovala zaměstnance za uvedenou oblast zodpovědné. Podle těchto předpokladů jsem pak oslovila celkem 74 zaměstnanců Správy bez rozdílu služebního nebo pracovního poměru.

Dotazník jsem se rozhodla odeslat elektronicky cestou elektronického oběhu dokumentů (po schválení ředitelem mého odboru). Při zahájení šetření jsem si stanovila jako hranici pro objektivní zpracování výsledků alespoň 50 (68%) vyplněných a vrácených dotazníků. Odeslání dotazníků jsem podpořila osobní intervencí u drtivé většiny dotazovaných se žádostí o vyplnění dotazníku do 15 pracovních dnů. Právě mojí osobní angažovanosti a znalosti jednotlivých respondentů přičítám konečný nečekaný výsledek návratnosti vyplněného dotazníku v 70 případech (tedy 94,5%). Mám tedy za to, že můj průzkum je objektivní a můžu jej použít k provedení relevantních závěrů.

K dosažení stanoveného cíle jsem vytvořila celkem 15 otázek k odpovědím na následující hypotézy:

Hypotéza 1

HA: Zaměstnanci Správy nepovažují systém vzdělávání za dostatečně efektivní a použitelný v praxi.

HB: Zaměstnanci Správy považují systém vzdělávání za dostatečně efektivní a použitelný v praxi.

Hypotéza 2

HA: Zaměstnanci Správy považují vzdělávání za přirozenou součást každodenního pracovního života.

HB: Zaměstnanci Správy nepovažují vzdělávání za přirozenou součást každodenního pracovního života.

Hypotéza 3

HA: Zaměstnanci Správy se cítí dostatečně připraveni na výkon funkce.

HB: Zaměstnanci Správy se necítí dostatečně připraveni na výkon funkce.

Provedením dotazníkového šetření očekávám na základě dlouholetých praktických zkušeností potvrzení hypotézy jedna a vyvrácení její alternativy. Naopak u hypotéz 2 a 3 očekávám jejich vyvrácení a potvrzení jejich alternativ.

Jako doplňkovou otázku jsem zvolila otázku č. 16. Tady jsem si položila za cíl kontrolu aplikace vlastních závěrů z vlastní bakalářské práce.

6.3.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Podrobný rozbor jednotlivých otázek dotazníku je uveden v následující části práce. U každé otázky bude zároveň uvedena hypotéza, kterou otázkou plánuji potvrdit či vyvrátit. Pořadí vyhodnocovaných otázek odpovídá pořadí v dotazníku. Grafy umístěné pod jednotlivými otázkami ilustrují souhrnně a přehledně jednotlivé odpovědi.

Otázka č. 1 – „Jste informován/ informována o konkrétních požadavcích na vzdělávání pro Vámi vykonávanou funkci?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 1 a 2.

Znalost konkrétního požadavku na vzdělávání každého zaměstnance je úplným základem vzdělávání zaměstnanců. Povinnost znát požadavky na vzdělávání je daná i Směrnicí předsedy Správy ke vzdělávání. Pokud zaměstnanec ani neví, jaké požadavky má plnit, nemůže se efektivně vzdělávat.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo kladně 15 (21,5 %) respondentů, celých 37 (53 %) respondentů odpovědělo negativně a 18 (25,5 %) respondentů se domnívá, že ano, ale není si pozitivně jistá.

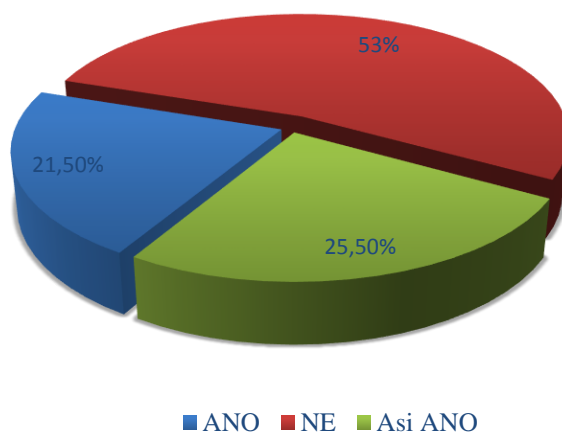
Z uvedených odpovědí jsem byla poměrně překvapena, protože jsem na základě Směrnice předsedy Správy očekávala téměř stoprocentní znalost požadavků na vzdělávání od jednotlivých zaměstnanců. Zajímavostí pak bylo to, že z celkového počtu 33 negativních odpovědí nebo neurčitých odpovědí respondentů bylo 26 respondentů z kategorie nejdéle sloužících zaměstnanců u Správy (tedy více jak 6 let). Naopak téměř všichni respondenti v kategorii služebně nejmladších zaměstnanců Správy odpověděli na uvedenou otázku kladně.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1, ale vyvrátily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy.

Odpovědi:

ANO 15 (21,5 %) **NE** 37 (53%) **Asi ANO** 18 (25,5%)

Graf č. 1: **Otázka č. 1** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 2 – „Jste informován/ informována o konkrétním Plánu vzdělávání pro Vámi vykonávanou funkci?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 1 a hypotéze 2.

Znalost konkrétního Plánu vzdělávání každého zaměstnance je základním předpokladem jeho plnění zaměstnanci Správy. Pokud zaměstnanec Plán nezná, nemůže plnit jeho jednotlivé body studia.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 16 (23 %) respondentů kladně, 40 (57 %) respondentů negativně a 14 (20 %) respondentů se domnívá, že zná Plán jenom částečně.

Konstatuji, že odpovědi na otázku druhou mě také nepříjemně překvapily. Opět jsem předpokládala, že nařízení předsedy Správy je respektováno a že každý zaměstnanec Správy zná svůj individuální Plán vzdělávání. Tady je tedy zřejmé, že dochází k selhání vedoucích pracovníků, kteří předkládají za každého zaměstnance požadavky na vzdělávání a jsou odpovědní za identifikaci individuálních vzdělávacích potřeb.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1, ale vyvrátily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy.

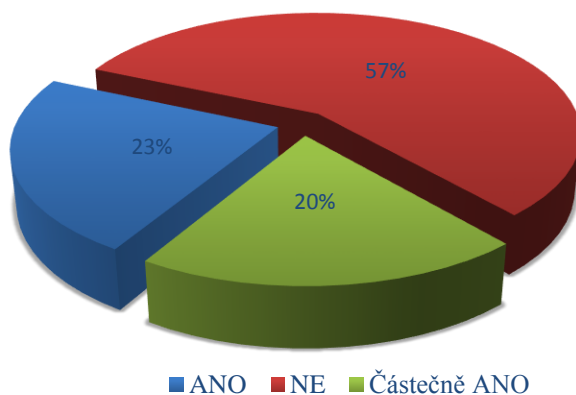
Odpovědi:

ANO 16 (23%)

NE 40 (57 %)

Částečně ANO 14 (20 %)

Graf č. 2: Otázka č. 2 – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 3 – „Je podle Vás nabídka vzdělávacích akcí u Správy dostatečná a odpovídající potřebám Vámi vykonávané funkce“?

Otázka se vztahuje ke všem třem hypotézám.

Otázka doplňuje předchozí otázku k Plánu vzdělávání a reflektuje také na subjektivní vnímání vzdělávání u respondentů.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 61 (87%) respondentů kladně, 5 (7 %) respondentů odpovědělo záporně a 4 (6 %) respondentů neví.

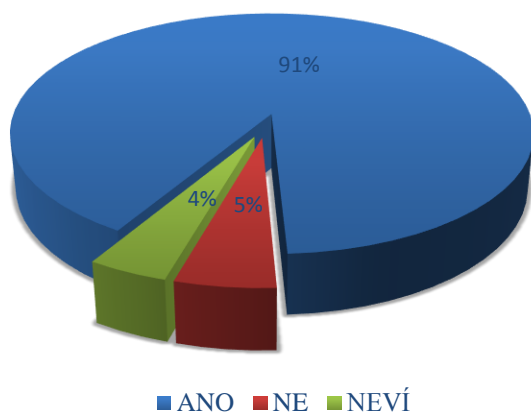
Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že navzdory neznalosti konkrétního Plánu vzdělávání považují respondenti nabídku vzdělávacích aktivit za dostatečnou. To přičítám tomu, že se vlastně nezajímají o možnosti vzdělávání a tak jim nabídka připadá vyhovující.

Odpovědi nepotvrdily platnost hypotézy 1, ale potvrdily platnost její alternativy. Dále vyvrátily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy a zároveň potvrdily platnost hypotézy 3.

Odpovědi:

ANO 61 (87%) **NE** 5 (5 %) **NEVÍ** 4 (6 %)

Graf č. 3: Otázka č. 3 – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 4 – „Byly podle Vás vzdělávací aktivity, kterých jste se osobně účastnili, přínosem z hlediska obsahu a použitelnosti v praxi“?

Otázka se vztahuje k hypotéze 1 a hypotéze 3.

Otázka si klade za cíl zjistit subjektivní názor respondentů na kvalitu vzdělávacích aktivit, především pak z hlediska jejich použitelnosti v každodenním životě.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 34 (49%) respondentů kladně, 21 (30 %) respondentů odpovědělo záporně a 15 (21 %) respondentů neví.

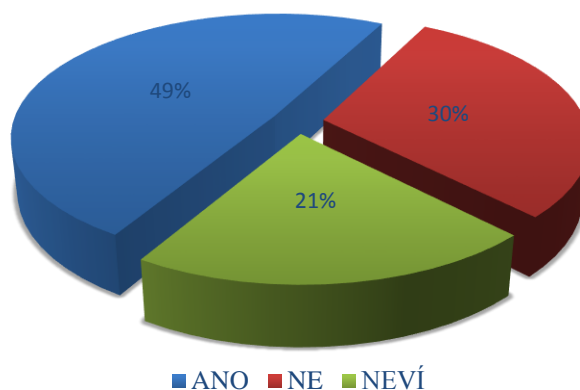
Respondenti svými odpověďmi potvrdili poměrně kritický přístup ke kvalitě jednotlivých vzdělávacích aktivit, pokud se tedy takových aktivit účastní.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a potvrdily platnost hypotézy 3.

Odpovědi:

ANO 34 (49%) **NE** 21 (30 %) **NEVÍ** 15 (21 %)

Graf č. 4: **Otázka č. 4** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 5 – „Podílíte se aktivně na zpracování vlastního plánu vzdělávání z hlediska Vaší odbornosti“?

Otázka se vztahuje ke všem třem hypotézám.

Otázka si klade za cíl zjistit subjektivní aktivní podíl respondentů na zpracování plánu vzdělávacích aktivit, především pak z hlediska jejich odborných znalostí.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 8 (11%) respondentů kladně, 53 (76 %) respondentů odpovědělo záporně a 9 (13 %) respondentů neuvedlo.

Odpovědi respondentů poukázaly na téměř absolutní pasivitu zaměstnanců při plánovacím procesu vzdělávacích aktivit a zároveň poukázaly na nedostatečnou řídicí práci vedoucích zaměstnanců, kteří uvedený plán zpracovávají.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a vyvrátily platnost hypotézy 2 a 3 a potvrdily platnost jejich alternativ.

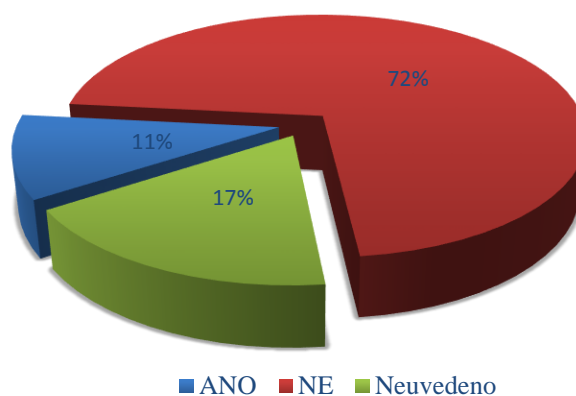
Odpovědi:

ANO 8(11%)

NE 53 (76 %)

NEUVEDENO 9 (13 %)

Graf č. 5: Otázka č. 5 – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 6 – „Vyhledáváte aktivně vzdělávací akce potřebné ke zvýšení Vašich odborných znalostí“?

Otázka se vztahuje k hypotézám 2 a 3.

Aktivní podíl zaměstnanců ke zvyšování vlastní odbornosti je součástí samovzdělávání a vyjadřuje vztah zaměstnanců k výkonu pracovních či služebních povinností.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 11 (16%) respondentů kladně, 49 (70 %) respondentů odpovědělo záporně a 10 (14 %) respondentů nevedlo.

Odpovědi respondentů opět poukázaly na téměř absolutní pasivitu zaměstnanců při plánovacím procesu vzdělávacích aktivit. Považují totiž i nevedené odpovědi za negativní, protože v opačném případě by respondenti vlastní aktivitu jistě uvedli.

Odpovědi vyvrátily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy a dále potvrdily platnost hypotézy 3.

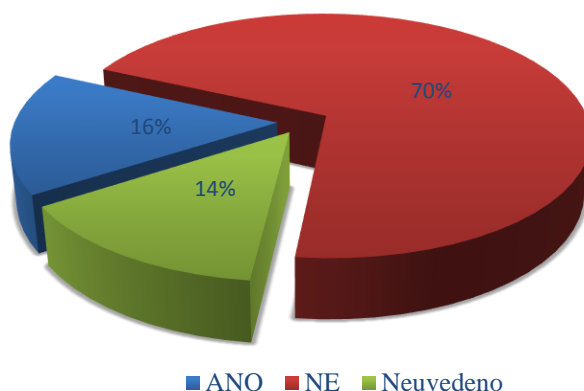
Odpovědi:

ANO 11(16%)

NE 49 (70 %)

NEUVEDENO 10 (14 %)

Graf č. 6: Otázka č. 6 – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 7 – „ Má plnění Vašeho konkrétního vzdělávacího plánu přímý vliv na Vaše pracovní ohodnocení a odměňování“?

Otázka se vztahuje k hypotézám 2 a 3.

Motivace patří k základním pilířům zvyšování produktivity a efektivity práce. Pokud zaměstnanci necítí tlak na vzdělávání ze strany představeného nebo vedoucího a nevidí konkrétní vyjádření ve formě odměn, je jejich snaha bohužel často téměř nulová. Tlak nejvyššího vedení na vzdělávací proces pak charakterizuje úspěšné firmy a instituce a je základem firemní kultury. Otázka také navazuje na předchozí aktivní přístup zaměstnanců a jejich vlastní podíl ke zvyšování vlastní odbornosti.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo jenom 7 (10%) respondentů kladně, 54 (77 %) respondentů odpovědělo záporně a 9 (13 %) respondentů neví.

V návaznosti na předchozí otázku se potvrdilo, že na vzdělávací proces není vyvíjen žádný tlak ze strany vedoucích pracovníků. Nízká aktivita při samovzdělávání je pak odrazem toho, že firemní kultura není postavena na neustálém zvyšování odborných dovedností a není součástí každodenního pracovního života.

Odpovědi vyvrátily platnost hypotézy 2 a dále potvrdily platnost hypotézy 3.

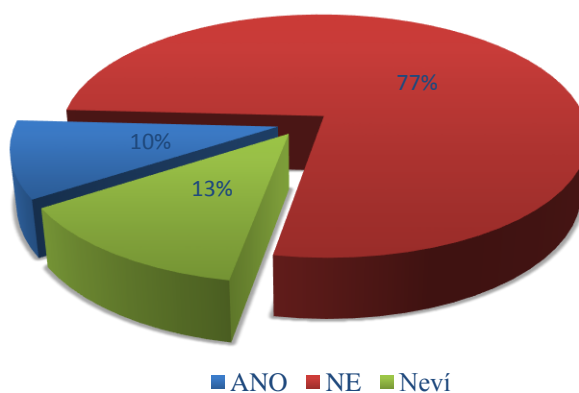
Odpovědi:

ANO 7(10%)

NE 54 (77 %)

NEVÍ 9 (13 %)

Graf č. 7: Otázka č. 7 – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 8 – „ Je po Vás vždy po ukončení vzdělávací akce vyžadováno vedoucím pracovníkem Vaše písemné hodnocení tak, jak to vyžaduje Směrnice předsedy Správy?“

Otázka se vztahuje k hypotézám 1 a 2.

Otázka byla formulována tak, abych zjistila konkrétní dopad nařízení Směrnice předsedy Správy v praxi a opět potvrdila nebo vyvrátila negativní roli vedoucích zaměstnanců a zodpovědných zaměstnanců při naplňování samotného systému vzdělávání.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo jenom 6 (9%) respondentů kladně, 56 (80 %) respondentů odpovědělo záporně a 8 (11 %) respondentů neví.

Odpovědi respondentů potvrdily, že systém pracuje pouze formálně a že není ze strany vedoucích zaměstnanců věnováno dostatek času ani zájmu na zvýšení jeho funkčnosti.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a dále vyvrátily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy.

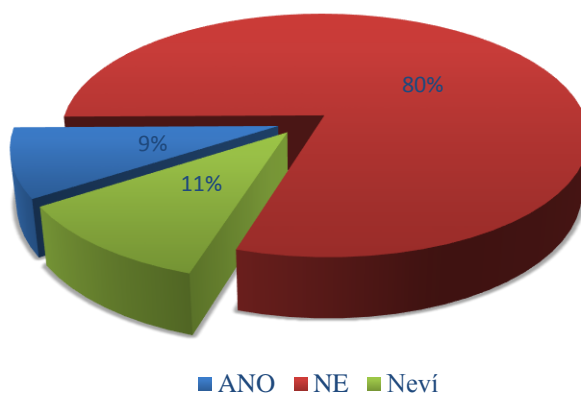
Odpovědi:

ANO 6(9%)

NE 56 (80 %)

NEVÍ 8(11%)

Graf č. 8: **Otázka č. 8** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 9 – „Jsou podle Vašeho názoru formy a metody vzdělávání odpovídající moderní době (například e-learning, intranet)?“ Otázka se vztahuje k hypotézám 1 a 2.

Moderní metody vzdělávání, jako například e-learning nebo distanční studium se dostávají stále více do popředí vzdělávacího procesu a to ne jenom na vysokých školách, ale i u velkých nadnárodních korporací. Výhodou je rychlost studia, efektivnost a poměrně nízké náklady na studium. Vzhledem k tomu, že Správa disponuje poměrně moderní intranetovou sítí, bylo by využívání moderních metod nadmíru efektivní. Efektivita je znásobena i faktem, že ústředí Správy je dislokováno ve dvou různých částech hlavního města a přesuny mezi sídly jsou mimořádně časově i finančně nákladné.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 20 (29%) respondentů kladně, 23 (33 %) respondentů odpovědělo záporně a 27 (38 %) respondentů neví.

Odpovědi respondentů potvrdily velké rozdíly v chápání moderních vzdělávacích metod mezi jednotlivými věkovými skupinami zaměstnanců. Dále se prokázalo, že například e-learning zná jenom ta část zaměstnanců, která je nucena se podrobit testům z kybernetické bezpečnosti nebo personální bezpečnosti. Velká skupina odpovědi „nevím“ byla v kategorii služebně nejstarších zaměstnanců, kteří tak v podstatě demonstrovali svoji neznalost moderních metod vzdělávání a zároveň i nízkou úroveň vzdělávacího procesu obecně

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a nepotvrdily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy.

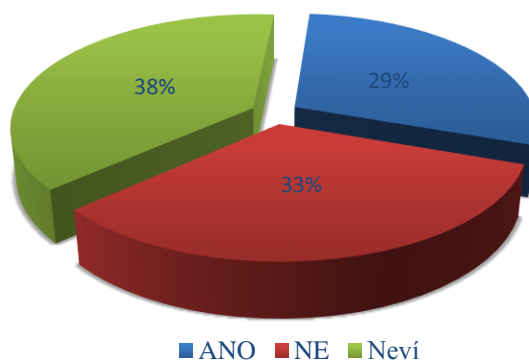
Odpovědi:

ANO 20(29%)

NE 23 (33 %)

NEVÍ 27 (38 %)

Graf č. 9: **Otázka č. 9** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 10 – „Jste pravidelným příjemcem nabídek vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele, jako například semináře, kurzy a školení?“

Otázka se vztahuje ke všem hypotézám.

V dnešní době je poměrně velice dobrá nabídka různých vzdělávacích aktivit ze všech oblastí vzdělávání. Je jenom na příslušném odpovědném orgánu Správy a vedoucích tyto nabídky vyhledávat, zpracovávat a pak následně nabídnout zaměstnancům jako formu zvyšování jejich připravenosti na výkon funkce.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 23 (33%) respondentů kladně, 20 (28 %) respondentů odpovědělo záporně a 27 (39%) respondentů dostává informace jenom zřídka.

Odpovědi respondentů potvrdily velké rozdíly v úloze jednotlivých vedoucích zaměstnanců, ale i selhání centrálního orgánu vzdělávání, který nedostatečně a neaktivně pracuje s nabídkou vzdělávacích aktivit v prostoru ve prospěch zaměstnanců.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a nepotvrdily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy. Dále také potvrdily platnost hypotézy 3.

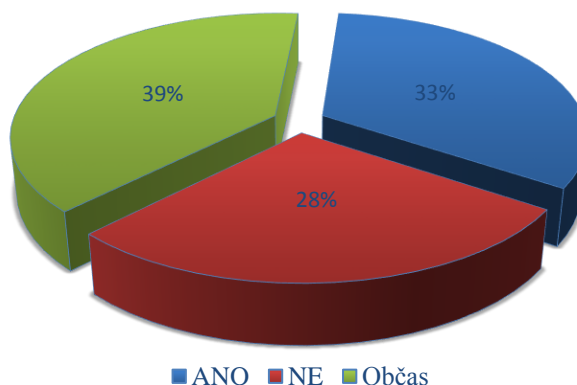
Odpovědi:

ANO 23(33%)

NE 20 (28 %)

OBČAS 27 (39 %)

Graf č. 10: **Otázka č. 10** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 11 – „Připravujete se samostatně na plánovanou konkrétní vzdělávací aktivitu, například studiem zákona a podobně?“

Otázka se vztahuje ke všem hypotézám.

Aktivní přístup ke vzdělávání možno vidět i v tom, že zaměstnanec se před plánovanou aktivitou dopředu teoreticky připraví a položí tak základ pochopení dané tematiky. Součástí takové přípravy je potom i to, jestli zaměstnavatel dopředu zadává úkoly, nebo nechává zaměstnance v pasivním klidu. Odpovědi tedy zodpoví opět ne jenom, jak aktivní je zaměstnanec v přípravě, ale zároveň jak pracuje systém.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 11(16%) respondentů kladně, 30 (43 %) respondentů odpovědělo záporně a 29 (41%) respondentů udává, že občas.

Odpovědi respondentů potvrdily opět velice pasivní přístup ke vzdělávání, kdy vzdělávací aktivita je v podstatě jenom konzumována bez dalšího tvůrčího či aktivního přístupu.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a nepotvrdily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy. Dále také potvrdily platnost hypotézy 3.

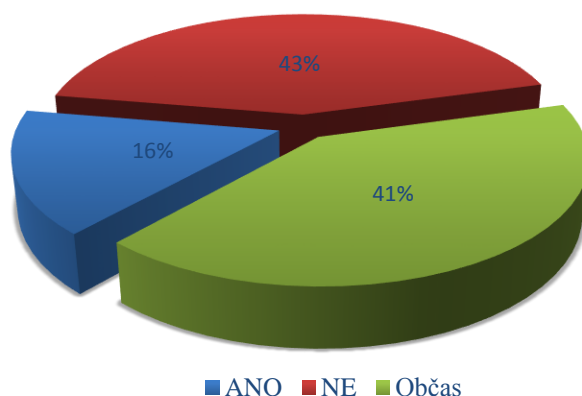
Odpovědi:

ANO 11(16%)

NE 30 (43 %)

OBČAS 29 (41 %)

Graf č. 11: Otázka č. 11 – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 12 – „Jste podle Vašeho názoru dostatečně odborně připraven/a na výkon Vámi obsazené funkce?“

Otázka se vztahuje k hypotézám 2 a 3.

Subjektivní vnímání vlastní připravenosti na funkci je důležitým faktorem, který ovlivňuje míru vlastní aktivity jak ve vzdělávacím procesu, tak při samostudiu. Zaměstnanec, který sám sebe považuje za dostatečně připraveného na danou funkci, ztrácí aktivitu a invenci v systému vzdělávání a upadá do vzdělávací letargie.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 56 (81%) respondentů kladně, 6 (8 %) respondentů odpovědělo záporně a 8 (11%) respondentů udává, že částečně.

Odpovědi respondentů poukázaly na nízkou míru sebekritického přístupu, především u kategorie nejdéle sloužících zaměstnanců. Naopak, nováčci se necítí ještě ve funkci komfortně a připouští určité mezery v připravenosti. Určitou roli ovšem při odpovědích může hrát i fakt, že zaměstnanci mají obavu přiznat svoji nepřipravenost k výkonu funkce.

Odpovědi nepotvrdily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy. Dále také potvrdily platnost hypotézy 3.

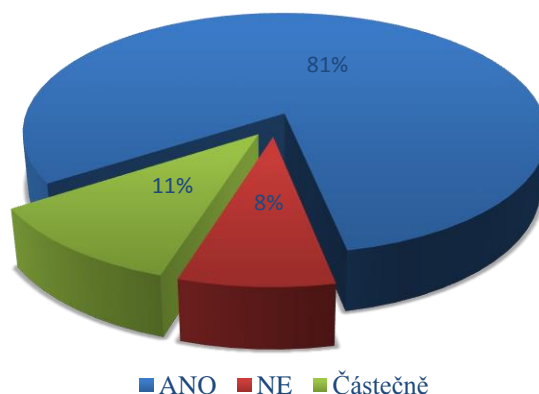
Odpovědi:

ANO 56(81%)

NE 6 (8 %)

OBČAS 8 (11 %)

Graf č. 12: Otázka č. 12 – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 13 – „Je ze strany zaměstnavatele jedním z kritérií pro Váš další kariérní růst kladen důraz i na naplnění Plánu vzdělávání nebo dalšího samovzdělávání?“

Otázka se vztahuje k hypotézám 1 a 2.

Tlak zaměstnavatele na dodržování Plánu vzdělávání, ale i na další vzdělávací aktivity zaměstnanců je jednou z podmínek odborného růstu všech pracovníků. Jako takové by úroveň vzdělání měla být rozhodujícím prvkem při stanovení kariérního postupu každého zaměstnance. Pokud organizace aspekt vzdělávání podceňuje, tak zaměstnanci logicky mají tendenci vyhýbat se této oblasti a spoléhat na jiné aspekty jejich kariéry. Tato oblast je opět velice úzce propojena s firemní kulturou celé Správy. Pasivita jednotlivců pak jde ruku v ruce s pasivitou celé organizace.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 26 (37%) respondentů kladně, 10 (14 %) respondentů odpovědělo záporně a 34 (49%) respondentů udává, že asi ne.

Podle odpovědí jednotlivých respondentů je zřejmé, že organizace, stejně jako jednotlivci, považují proces vzdělávání jenom za jakési nutné zlo a nekladou na něj dostatečný důraz. Proto ani není kritérium vzdělávání obecně bráno jako podmínka dalšího kariérního růstu.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a nepotvrdily platnost hypotézy 2 ale její alternativy.

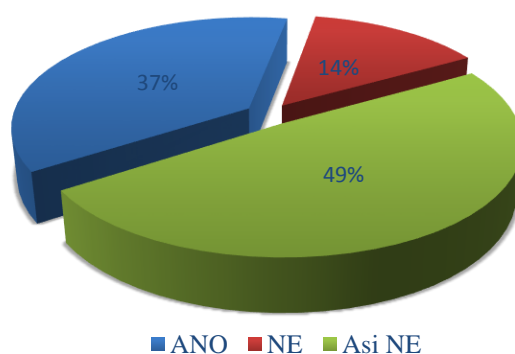
Odpovědi:

ANO 26(37%)

NE 10 (14 %)

ASI NE 34 (49 %)

Graf č. 13: **Otázka č. 13** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 14 – „Zasahuje Plán vzdělávání do procesu přípravy a tvorby Vašeho ročního pracovního a osobního plánu?“ Otázka se vztahuje k hypotézám 1 a 2.

Otázkou sleduji zjistit, jakou měrou zasahuje Plán vzdělávání, potažmo vzdělávání obecně do povědomí zaměstnanců a organizace již při stanovení základních úkolů roku. Mám na mysli ne jenom pracovní povinnosti, ale i osobní život. Cílem je zjistit, jestli pracovníci přemýšlejí o vzdělávání jako o součásti života, nebo je to vlastně vůbec nezajímá a berou jej jako nutné zlo. Dochází pak například k tomu, že v době hlavního vzdělávacího kurzu je dotčený pracovník na plánované dovolené a podobně. Důležitá je opět také úloha vedoucích zaměstnanců, kteří by při schvalování individuálních plánu jednotlivců měli bezpodmínečně tento faktor zohlednit.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 11 (16%) respondentů kladně, 49 (70 %) respondentů odpovědělo záporně a 10 (14%) respondentů neuvedeno.

Odpovědi jednotlivých respondentů poukázaly na to, že jednotlivci nepovažují důležité při plánování svého života, ať již pracovního nebo osobního, brát v úvahu i plnění \plánu vzdělávání nebo dokonce nějaké vlastní vzdělávací aktivity. Také se opět ukazuje, že ani Správa nenutí jednotlivé pracovníky se vzdělávací aktivitou počítat.

Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a nepotvrdily platnost hypotézy 2 ale její alternativy.

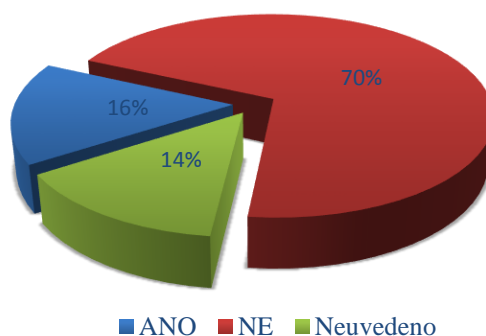
Odpovědi:

ANO 11(16%)

NE 49 (70 %)

NEUVEDENO 10 (14 %)

Graf č. 14: **Otázka č. 14** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 15 – „Uved'te oblast vzdělávání, ve které podle Vašeho názoru nedosahujete dostatečných odborných znalostí? Otázka se vztahuje ke všem hypotézám

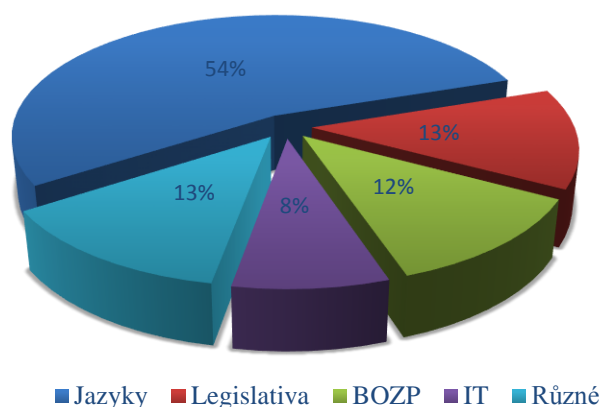
Předposlední otázka dotazníku byla položena volnou formou a požádala jsem respondenty a zapsání konkrétní oblasti podle obsahu otázky. Byla to vlastně jediná otázka, kde nebyla odpověď ano-ne a vsadila jsem na kreativitu zaměstnanců. Sledovala jsem za cíl skutečně definovat, ve které oblasti cítí jednotliví respondenti největší nedostatky.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků jsem vybrala čtyři oblasti tak, aby byla oblast označena minimálně 3 respondenty. Ostatní odpovědi jsem zahrnula do poslední oblasti – různé. Výsledky tedy odpovídaly tomuto souhrnu - 38 (54%) respondentů označilo jazykovou přípravu, 9 (13 %) respondentů označilo legislativní oblast, 8 (12%) respondentů oblast BOZP, 6 (8%) oblast IT a 9 (13%) odpovědí je v kategorii různé. Výběr odpovědí jednotlivých respondentů poukázal na to, že jednotlivci považují za důležité vzdělávání především o oblasti jazykové přípravy. Následovala pak oblast legislativní, oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a nakonec pak vzdělávání v oblasti informačních technologií. Podstatnou skutečností je ovšem to, že jsem při konfrontaci odpovědí s konkrétní systemizací funkcí zjistila, že drtivá většina respondentů nemá předepsané jazykové požadavky. Odpovědi potvrdily platnost hypotézy 1 a nepotvrdily platnost hypotézy 2a 3, ale jejich alternativ.

Odpovědi:

Jazyky 38(54%) **Legislativa** 9(13%) **BOZP** 8(12%) **IT**6(8%) **Různé**9(13%)

Graf č. 15: **Otázka č. 15** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 16 – „Zaznamenal/a jste v posledním pracovním roce nějakou pozitivní nebo negativní změnu v oblasti BOZP?“

Otázka se nevztahuje k žádné hypotéze.

Otázku jsem si dovolila položit jako doplňkovou z cílem zjistit, jak byly návrhy, které jsou součástí mé bakalářské práce, uvedeny do praxe. Uvedené návrhy na zlepšení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsem předložila nadřízenému ke konci roku 2016.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků odpovědělo 5 (7%) respondentů kladně, 56 (80%) respondentů odpovědělo záporně a 9 (13%) respondentů neuvedeno.

Odpovědi jednotlivých respondentů jsou pro mne velkým zklamáním. Poukázaly na to, že moje návrhy nebyly žádným způsobem aplikované v praxi a zodpovědný orgán je nepoužil ani v odborném nařízení v oblasti. Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zůstává nadále v rovině formálnosti a vzdělávání v oblasti je značně neefektivní.

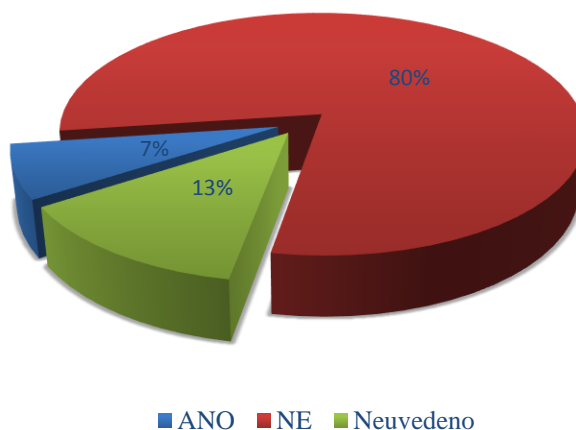
Odpovědi:

ANO 5(7%)

NE 56 (80 %)

NEUVEDENO 9 (13 %)

Graf č. 16: **Otázka č. 16** – dotazníkové šetření



Zdroj: autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

6.3.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření jsem zvolila jako efektivní, přesnou a relativně nenáročnou metodu k naplnění cíle práce. Dotazníkové šetření bylo doplněním analýzy systému vzdělávání na základě základních vzdělávacích dokumentů a nařízení.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit a vyhodnotit praktický dopad systému vzdělávání na pracovní efektivitu celé organizace, stejně jako doplnit konkrétní náhled zaměstnanců na oblast vzdělávání.

K dosažení cílů práce jsem zvolila 15 otázek, které měly potvrdit nebo vyvrátit platnost následujících hypotéz:

Hypotéza 1

HA: Zaměstnanci Správy nepovažují systém vzdělávání za dostatečně efektivní a použitelný v praxi.

HB: Zaměstnanci Správy považují systém vzdělávání za dostatečně efektivní a použitelný v praxi.

Hypotéza 2

HA: Zaměstnanci Správy považují vzdělávání za přirozenou součást každodenního pracovního života.

HB: Zaměstnanci Správy nepovažují vzdělávání za přirozenou součást každodenního pracovního života.

Hypotéza 3

HA: Zaměstnanci Správy se cítí dostatečně připraveni na výkon funkce.

HB: Zaměstnanci Správy se necítí dostatečně připraveni na výkon funkce.

Na základě dlouholetých praktických zkušeností jsem očekávala potvrzení hypotézy jedna a vyvrácení její alternativy. Naopak u hypotéz 2 a 3 očekávám jejich vyvrácení a potvrzení jejich alternativ.

Jako doplňkovou otázku jsem zvolila otázku č. 16. Tady jsem si položila za cíl kontrolu praktické aplikace závěrů z vlastní bakalářské práce.

Vyhodnocení jednotlivých otázek plně splnilo moje očekávání.

Odpovědi na otázky 1,2,3,4,5,8,9,10,11,13,14 a 15 potvrdily platnost hypotézy 1: Zaměstnanci Správy nepovažují systém vzdělávání za dostatečně efektivní a použitelný v praxi.

Odpovědi na otázky 1,2,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 a 15 vyvrátily platnost hypotézy 2 a potvrdily platnost její alternativy: Zaměstnanci Správy nepovažují vzdělávání za přirozenou součást každodenního pracovního života.

Odpovědi na otázky 3,4,5,6,7,10,11,12 a 15 potvrdily platnost hypotézy 3: Zaměstnanci Správy se cítí dostatečně připraveni na výkon funkce.

7 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část mé diplomové práce zahrnuje 3 kapitoly, které ve stručnosti seznamují s konkrétním Ústředním orgánem státní správy (Správy) a organizací systému vzdělávání u Správy. **První kapitola** diplomové práce seznamuje s konkrétní organizací státní správy, její určením, organizací a kompetencemi v oblasti vzdělávání. **Druhá kapitola** podrobně rozebírá systém vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců Správy. Především jsou pak rozebrány základní řídicí dokumenty v oblasti vzdělávání, jako Směrnice předsedy Správy pro vzdělávání, Plán vzdělávacích aktivit a Metodický pokyn ředitele Sekce řízení k organizaci a financování jazykových kurzů u Správy. Dokumentace řeší jak zaměstnance zařazené na služební pozice podle Zákona o státní službě, tak zaměstnance zařazené na pracovní pozice na základě Zákoníku práce. **Třetí kapitola** je pak věnována vlastnímu dotazníkovému šetření. Tady jsem se rozhodla použít této efektivní a poměrně přesné metody k potvrzení či vyvrácení předpokladů, které jsem si stanovila na základě svých mnohaletých zkušeností práce u Správy. Stanovila jsem celkem 15 otázek, které směřovaly k potvrzení nebo vyvrácení třech hypotéz v oblasti vzdělávání. Šetření v zásadě potvrdilo stanovené předpoklady a doplnilo obrázek o funkčnosti systému vzdělávání v praxi. Na konec dotazníkového šetření jsem si dovolila zařadit otázku z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Touto otázkou jsem sledovala zjistit, jakým způsobem byly u Správy využity moje vlastní poznatky a návrhy z bakalářské práce.

ZÁVĚR

Téma mojí diplomové práce jsem zvolila tak, aby bylo blízké mé dlouholeté praxi „*Vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců Ústředního orgánu státní správy.*“ Hlavním důvodem zvolení dané tematiky je použitelnost závěrů diplomové práce v další praxi u Správy, kde již více jak osm let zastávám různé pozice a jsem často konfrontována s problémy v oblasti vzdělávání.

Zařazení na konkrétní pracovní pozici a její výkon na mne klade značné nároky a přináší celou řadu povinností. Tyto povinnosti by se daly zjednodušeně rozdělit do dvou základních částí. První částí je teoretická příprava na výkon funkce, neboli vzdělávání, kde především časté legislativní změny a odborné směrnice kladou značné nároky na mojí vlastní přípravu. Druhou částí je pak konkrétní pracovní nasazení a pracovní výkon. Platí pochopitelně velmi úzké propojení obou částí, protože bez dostatečného vzdělávání a teoretické připravenosti nelze správně prakticky plnit povinnosti dané popisem pracovní činnosti na danou pozici.

Proces vzdělávání je nikdy nekončící lidskou aktivitou s cílem přípravy na zvládnutí neustálých změn v moderní společnosti. Neustálý proces vzdělávání probíhá s podporou společnosti jako takové, ale i s podporou jednotlivých úřadů, firem nebo institucí. Platí přímá úměra – kolik úřad, firma nebo instituce investuje prostředků do přípravy vlastních zaměstnanců, tolik se jí pak vrátí formou efektivity a kvality práce. Považuji proto oblast vzdělávání dospělých za velice důležitou a naprosto neodmyslitelnou součást každodenního pracovního života.

Uvedené důvody mě vedly k tomu, že jsem zvolila za hlavní cíl diplomové práce analýzu stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců v konkrétním Ústředním orgánu státní správy se zaměřením na efektivitu a účelnost uvedeného systému. K analýze systému jsem využila jak dostupnou dokumentaci v oblasti vzdělávání, tak především výsledky vlastního dotazníkového šetření. Jak jsem již uvedla, nechci, aby moje práce byla samoučelná a pouze teoretická. Proto považuji za důležité navrhnout také způsob odstranění zjištěných nedostatků a doporučení k vylepšení daného vzdělávacího systému.

Diplomovou práci jsem rozdělila na dvě základní části.

Teoretickou část práce jsem zaměřila na teoretický rozbor systému vzdělávání na základě rozsáhlé literární rešerše odborných pramenů a dostupných podkladů. Dále se tato část věnuje základním pojmům v oblasti vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců.

Celkem čtyři kapitoly této části vytvářejí teoretický základ pro pochopení tematiky vzdělávání a v užším slova smyslu pak pro pochopení tematiky vzdělávání dospělých. Stručný pohled do historie popisuje vývoj pedagogického myšlení od období antiky, přes období středověku až po období reformace. Samostatnou pasáž jsem věnovala i životu a dílu našeho velikána v oblasti vzdělávání - Jana Amose Komenského. Z důvodů omezeného prostoru této diplomové práce, ale i podle mého názoru dostatečnosti rozsahu pro pochopení historického vývoje, jsem se dále již nevěnovala navazujícímu historickému vývoji výchovy a vzdělání. Kapitolu jsem věnovala také vymezení základních pojmů, které jsem považovala za důležité a nejfrekventovanější v dané oblasti. Jedná se například o pojmy jako lidské zdroje, vzdělávání dospělých, schopnosti, kvalifikace a tak dále. Současně tato kapitola vymezuje pochopitelně i základní pojmy, které se vztahují na státní správu. Pravidla, principy, zásady, metody a formy vzdělávání uplatněné v profesním vzdělávání zaměstnanců jsem uvedla v následující kapitole. Závěrečnou kapitolu teoretické části jsem věnovala teorii vzdělávacího procesu ve státní správě, který se obsahově řídí pravidly vydanými Úřadem vlády České republiky. Rámcové vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech stanovují postup při vzdělávání zaměstnanců ve státních úřadech. Součástí této kapitoly je i stručný popis vzdělávání zaměstnanců podle Zákoníku práce a Zákona o státní službě.

Předmětem zkoumání v **praktické části** je analýza a popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním Ústředním orgánu státní správy. Jsou zde využity všechny dostupné materiály – směrnice, dokumenty a osobní znalosti, zkušenosti v oblasti vzdělávání, které jsem během mnohaletého působení v organizaci získala.

Praktická část mé diplomové práce zahrnuje celkem tři samostatné kapitoly, které ve stručnosti seznamují s konkrétním Ústředním orgánem státní správy (Správy) a organizací systému vzdělávání u Správy. První kapitola pojednává o určení a organizační struktuře Správy, stejně jako o kompetencích jednotlivých odborů v oblasti vzdělávání. Podrobný rozbor samotného systému vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců Správy je pak uveden ve druhé kapitole. Velkou pozornost jsem věnovala především analýze základní řídicí dokumentace v oblasti vzdělávání, jako je Směrnice předsedy Správy pro vzdělávání, Plán vzdělávacích aktivit a Metodický pokyn ředitele Sekce řízení k organizaci a financování

jazykových kurzů u Správy. Závěrečná kapitola praktické části jsem pak věnovala vlastnímu výzkumu a to formou dotazníkového šetření. Tuto kapitolu považuji za nejzásadnější část celé mé diplomové práce. Výsledky dotazníkového šetření totiž vyvrátily nebo potvrdily závěry mé vlastní teoretické analýzy systému a plynou z nich také mé návrhy na praktické změny v oblasti vzdělávání u Správy.

Analýzou systému vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců Správy jsem v podstatě prokázala, že systém je velice důsledně řízen v souladu s přílohou usnesení Vlády České republiky č. 865 a Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech. Řízení systému v uvedeném duchu odpovídá i základní řídicí dokumentace vzdělávání. Systém je tedy nastaven po formální stránce správně a v souladu se společenskou objednávkou.

Nicméně musím ale také konstatovat, že podle mého názoru, je systém zpracován velice formálně bez jakýchkoliv inovací ze strany orgánů zodpovědných za vzdělávání a vlastně jenom poskytuje to, co mu nařizuje zákonná úprava nebo nařízení Vlády ČR. Jako příklad můžu uvést oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kterou jsem řešila ve své bakalářské práci v roce 2016. Přes identifikaci slabých míst a problémových oblastí nedošlo v podstatě k žádné nápravě a Plán vzdělávání na mnou specifikované návrhy nijak nereflektuje. Uvedený fakt jsem potvrdila doplňkovou otázkou v mém dotazníkovém šetření.

Dalším značným nedostatkem nebo chybou je podle mého názoru také skutečnost, že formální nařízení pro vzdělávání řeší jenom případné represivní opatření, ale vůbec nereflektuje na samostatné rozvíjení schopností a vědomostí zaměstnanců Správy. Navíc, uvedené represivní opatření, jak ukázalo dotazníkové šetření, jsou pouze formální a představení nebo vedoucí je naprosto nevyžadují.

Dotazníkové šetření jsem použila jako metodu pro potvrzení nebo vyvrácení jednak mnou shora popsaných závěrů analýzy systému vzdělávání, ale také vlastních pracovních poznatků předpokladů. Vytvořila jsem celkem 15 otázek, které směřovaly k potvrzení nebo vyvrácení třech základních hypotéz v zájmové oblasti vzdělávání. Hypotézy jsem volila tak, abych získala pohled zaměstnanců Správy na systém vzdělávání, ale také získala jejich subjektivní vnímání vlastního vzdělávání a připravenosti na výkon funkce.

Hypotéza první - Zaměstnanci Správy nepovažují systém vzdělávání za dostatečně efektivní a použitelný v praxi byla šetřením potvrzena v podstatě bez jakýchkoliv pochybností. Odpovědi respondentů v otázkách týkajících se této hypotézy překvapivě ukázaly, že přes formální nařízení předsedy Správy velká část zaměstnanců ani nezná požadavky na vzdělávání pro danou funkci, nezná Plán vzdělávacích aktivit a nijak se do tvorby uvedeného Plánu nezapojuje. Ze strany představených nebo vedoucích je evidentní absence alespoň minimálního tlaku na zapojení podřízených do systému vzdělávání, formalismus a flagrantní nevyžadování ani plnění základních povinností vyplývajících z nařízení předsedy Správy. Část respondentů, která se zabývá vlastním vzděláváním, pak postrádá moderní metody a formy studia (distanční, e-learning a podobně) a poukazuje na nevyužívání daných možností v oblasti.

Alternativu druhé hypotézy- Zaměstnanci Správy nepovažují vzdělávání za přirozenou součást každodenního pracovního života, prohlašují také za bezvýhradně potvrzenou. Odpovědi na otázky směřující k potvrzení či vyvrácení této hypotézy ukázaly absolutní pasivitu zaměstnanců v oblasti vzdělávání a jejich nezájem o vzdělávání nebo samovzdělávání jako takové. Na jedné straně vlastně dokážou poukázat na nedostatky, na druhé straně vlastně ani nechtějí a nevyžadují žádnou změnu. Zaměstnanec splní, co musí alespoň formálně a dále se nevzdělává.

Potvrzení hypotéza třetí - Zaměstnanci Správy se cítí dostatečně připraveni na výkon funkce je pak pochopitelným paradoxem v oblasti vzdělávání. Zaměstnanci kritizují systém, sami se na něm však aktivně nepodílejí, jsou značně pasivní, ale zároveň sami sebe považují na výkon funkce dostatečně připravené. Dochází k sebeuspokojení a nástupem na služební nebo pracovní pozici je v myšlení zaměstnanců vlastně završena jejich snaha o další kariérní postup. Na základě výsledků šetření je prokázáno, že snahu a další vzdělávání vykazují především služebně nejmladší pracovníci. Po určitém čase výkonu funkce však upadají do letargie a nakonec je více jak odborná příprava zajímá jenom příprava jazyková. To je určitě chvályhodná snaha, ale není v souladu s Plánem vzdělávání, protože na zkoumané pozice není jazyková znalost předepsaným požadavkem. Stejná situace nastává v oblasti samostudia. Vlastnímu vzdělávání pracovníci nevěnují téměř žádnou pozornost a necítí potřebu dalšího růstu. Nakonec, takové myšlení umožňuje a podporuje i systém řízení kariér, kdy vedoucí zaměstnanci nerozhodují na základě vzdělávacího procesu zaměstnance a jeho aktivity v oblasti dalšího vzdělávání, ale jenom na základě subjektivního hodnocení.

Na základě uvedených závěrů navrhuji několik základních změn ke zvýšení efektivity systému vzdělávání u Správy:

- ✓ Změnu systému identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců – zapojit každého zaměstnance Správy do procesu od jeho začátku. Identifikační proces potřeb by měl začít tím, že každý zaměstnanec předloží vlastní návrh svého vzdělávání, kde identifikuje subjektivně potřeby na odborný růst. Tento návrh pak společně s vedoucím či představeným dále zpracovat a předložit do centrálního Plánu vzdělávání.
- ✓ Do procesu vzdělávání zahrnout pravidelné čtvrtletní praktické vyhodnocení Plánu vzdělávání po jednotlivých odborech osobním pohovorem s každým zaměstnancem podle služebního nebo pracovního zařazení.
- ✓ Do systému řízení kariér zapracovat jako pevnou podmínku dalšího růstu, nebo setrvání na funkci, splnění Plánu vzdělávání. Tento bod zařadit také do hodnocení každého zaměstnance.
- ✓ Předsedou Správy zavést jako jednu ze základních podmínek odměňování zaměstnanců povinnost vyhodnocení vzdělávání a výrazně zvýhodnit zaměstnance, kteří prokazatelně zvyšují svoji odbornou připravenost na výkon funkce.
- ✓ Důrazně vyžadovat plnění jednotlivých bodů Směrnice předsedy Správy každým stupněm řízení a nedopustit formálnost procesu vzdělávání.
- ✓ Zvýšit iniciativu a aktivitu Odboru personálního v oblasti vyhledávání, vyžadování a zabezpečování relevantních druhů odborných školení.
- ✓ Při zabezpečení vlastních vzdělávacích aktivit dbát na kvalitní přípravu lektorů a výrazně zapojit do výuky nové formy vzdělávání, jako například e-learning, distanční studium, sociální sítě a podobně s využitím stávajících technických možností.
- ✓ Využívat interní počítačovou síť k neustálé propagaci vzdělávacích aktivit

Všechny navržené změny považuji za okamžitě realizovatelné bez vynaložení jakýchkoliv finančních prostředků. V zásadě jde o provedení změny v oblasti firemní kultury Správy, které mají vést k rozvoji aktivity a iniciativy každého jednotlivého zaměstnance Správy a v konečném důsledku pak ke kvalitnějšímu výkonu státní správy.

Stanovený cíl diplomové práce jsem podle mého názoru splnila.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2013. 336. s. ISBN 978-80-7452-038-9.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

EISEL, J. *Rozšířená studijní opora pro předmět PERSONALISTIKA*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2014. Reg. č. CZ.2.17/3.1.00/36130.

HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd. přepracované. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

CHADT, K., J. PECHOVÁ. *Vzdělávání od mistra k výrobnímu manažerovi*. 1. vyd. Praha: Press21 s.r.o., 2014. 93 s. ISBN 978-80-905181-6-2.

JELÍNKOVÁ, M. *Bezpečnost a ochrana zdraví ve státní správě*. Praha, 2016. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miroslav Kosina.

KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. 2. vyd. doplněné. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-009-9.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat Bakalářskou a Diplomovou práci*. 6. aktualiz. vyd. Praha: UJAK, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

KOTTNAUER, A., J. PŘIB a H. ÚLEHLOVÁ, ed al. *Zákon o státní službě*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, a. s., 2015. ISBN 978-80-7488-079-7.

Metodický pokyn ředitele Sekce řízení úřadu č. 1 ze dne 15. dubna 2015, *k organizování a financování jazykových kurzů*.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, J. *Rozšířená studijní opora pro předmět PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2014. Reg. č. CZ.217/3.1.00/36130.

NEUGEBAUER, T. *Školení bezpečnosti práce, požární ochrany a motivační školení rizik*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-454-5.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník, lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z., T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, J., J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. A rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

VACÍNOVÁ, T. *Dějiny vzdělávání od Antiky po Komenského*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-74-7.

VAVERA, F., P. HULINSKÝ a P. MLSNA, ed al. *Zákon o státní službě s poznámkami*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-518-0.

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace, nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Směrnice předsedy Správy č. 5 ze dne 11. července 2017, *Pravidla vzdělávání zaměstnanců Správy*.

Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce významná novela zákoníku práce účinná od 1. 10. 2015 (ZP)*. Ostrava: Sagit, a.s., 2015. ISBN: 978-80-7488-129-9.

Zákon č. 234/2014 Sb., *zákon o státní službě*. Ostrava: Sagit, a.s., 2015. ISBN 978-80-7488-124-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

SIEBERT H. *Erwachsenenbildung. Aspekte einer Theorie*. Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag, 1972. ISBN 3-571-09067-5.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	-	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IT	-	Internetové technologie
PRAVIDLA úřadech	-	Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech
SPRÁVA	-	Státní správa
ÚOSS	-	Ústřední orgán státní správy
ZP	-	Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura Správy.....	44
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kirkpatrickův model –úrovně vyhodnocování.....	38
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 1 – dotazníkového šetření.....	52
Graf 2: Otázka č. 2 – dotazníkového šetření.....	53
Graf 3: Otázka č. 3 – dotazníkového šetření.....	54
Graf 4: Otázka č. 4 – dotazníkového šetření.....	55
Graf 5: Otázka č. 5 – dotazníkového šetření.....	56
Graf 6: Otázka č. 6 – dotazníkového šetření.....	57
Graf 7: Otázka č. 7 – dotazníkového šetření.....	58
Graf 8: Otázka č. 8 – dotazníkového šetření.....	59
Graf 9: Otázka č. 9 – dotazníkového šetření.....	60
Graf 10: Otázka č. 10 – dotazníkového šetření.....	61
Graf 11: Otázka č. 11 – dotazníkového šetření.....	62
Graf 12: Otázka č. 12 – dotazníkového šetření.....	63
Graf 13: Otázka č. 13 – dotazníkového šetření.....	64
Graf 14: Otázka č. 14 – dotazníkového šetření.....	65
Graf 15: Otázka č. 15 – dotazníkového šetření.....	66
Graf 16: Otázka č. 16 – dotazníkového šetření.....	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vzdělávací Plán nového zaměstnance ústředí Správy.....	I
Příloha B – Vstupní vzdělávání úvodní – ústředí Správy.....	II
Příloha C – Osvědčení.....	III
Příloha D – Vzdělávací plán zaměstnance Správy.....	IV

Příloha A – Vzdělávací plán

VZDĚLÁVACÍ PLÁN NOVÉHO ZAMĚSTNANCE ÚSTŘEDÍ SPRÁVY¹

na období (den nástupu) – (+12 měsíců)

Titul, jméno a příjmení zaměstnance: Os. č. zam.: Útvar: Označení služebního/pracovního místa:

Druh vzdělávání	Téma vzdělávací akce	Vzdělávací cíl	Předpokládaný termín konání vzdělávací akce
1) vstupní vzdělávání úvodní *	Dle přílohy č. 2 – 1. den	Seznámit zaměstnance se základními informacemi a postupy ve Správě	
	Dle přílohy č. 2 – 2. den	Seznámit zaměstnance se základními informacemi a postupy ve Správě	
	Dle přílohy č. 2 – 3. den	Seznámit zaměstnance se základními informacemi a postupy ve Správě	
2) seznámení s předpisy a postupy **	Dle přílohy č. 4	Seznámit zaměstnance se základními informacemi a postupy ve Správě	
3) vstupní vzdělávání následné ***	Úřednická zkouška / test	Úspěšné vykonání úřednické zkoušky / složení testu	

* Ukončuje se do 3 měsíců od nástupu

** Ukončuje se do 1 měsíce od nástupu

*** Ukončuje se do 12 měsíců od nástupu

Za OPER předal:

Podpis

Zaměstnanec:

Seznámen dne

Podpis.....

¹ Vzdělávací plán obdrží nově nastupující zaměstnanec Správy od zaměstnance OPER. Vytvořuje se ve dvou originálech, 1x předáno zaměstnanci, 1x založeno do osobního spisu.

Příloha B – Vstupní vzdělávání úvodní

VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚVODNÍ – ÚSTŘEDÍ SPRÁVY

Titul, jméno a příjmení zaměstnance: Os. č. zam.: Útvar:
Označení služebního/pracovního místa:

Poř. č.	Téma vzdělávací akce	Školitel - odbor	Časová dotace	Datum	Jméno, příjmení a podpis školitele
1. den (probíhá v 1. - 2. měsíci po nástupu)					
1	Působnost SSHR v bezpečnostním systému ČR	OSK	45 min.		
2	Organizační řád, Pracovní řád vč. etického kodexu, Podpisový řád	OPR	cca 30 min.		
3	Základní informace k zákonu o státní službě (úřednická zkouška, hodnocení zam.) a k Zákoníku práce	OPER	45 min.		
4	Docházkový systém, Provozní řád	OBKŘ	30 min.		
6	Správa agend	OSK	45 min.		
2. den (probíhá v 1. - 2. měsíci po nástupu)					
1	e-SPIS – 1. část	OBKŘ	4 hod.		
2	Elektronický oběh dokumentů (EOD) – 1. část	OKP	45 min.		
3	IRAP – 1. část	OE	60 min.		
3. den (probíhá ve 3. měsíci po nástupu, tak, aby bylo ukončeno nejpozději na konci 3. měsíce po nástupu)					
1	e-SPIS – 2. část	OBKŘ	4 hod.		
2	Elektronický oběh dokumentů (EOD) – 2. část	OKP	45 min.		
3	IRAP – 2. část	OE	60 min.		

Za OPER předal:

Zaměstnanec:

Seznámen dne

Podpis

Podpis.....

¹ „Vstupní vzdělávání úvodní – ústředí Správy“ je povinné pro všechny zaměstnance ústředí Správy. Organizačně je zajišťuje OPER. Zaměstnanci Správy jsou přihlašováni automaticky.

² Po absolvování všech předepsaných školení, předějte dokument zaměstnanci OPER zodpovědnému za vzdělávání.



Správa

vydává

OSVĚDČENÍ

(uvede se jméno, příjmení, titul zaměstnance)

datum narození:

místo narození:

absolvoval vzdělávání

(uvede se, o jaká vzdělávání se jedná)

v rozsahu.....vyučovacích hodin

(uvede se počet vyučovacích hodin)

V Praze dne:

otisk razítka Správy

.....
předseda Správy

Evidenční číslo:

VVZDĚLÁVACÍ PLÁN ZAMĚŠTNANCE ÚSTŘEDÍ SPRÁVY²

na období 1. ledna – 31. prosince 2018

Titul, jméno a příjmení zaměstnance: xxxxxxxxx

Os. č. zam.: xxxxxxxxx

Útvar: xxxxxxxxxxxxxxx

Označení služebního/pracovního místa: Referent administrativní podpory

Druh vzdělávání	Téma vzdělávací akce	Vzdělávací cíl	Předpokládaný termín konání vzdělávací akce
Průběžné vzdělávání	Ochrana utajovaných informací	Prohlubování odborné kvalifikace v oblasti OUI	4. čtvrtletí
Vzdělávání představených a vedoucích zaměstnanců			
další	Vnitřní školení k systému IRAP a E-spis	Získání nových poznatků po updatech IS	4. čtvrtletí

- „Vzdělávací plán zaměstnance ústředí Správy“ pro státní zaměstnance ve služebním poměru zpracuje představený a pro zaměstnance v pracovním poměru zpracuje vedoucí zaměstnanec a předloží OPER ke schválení. OPER po schválení vrátí představenému / vedoucímu zaměstnanci a ten seznámí zaměstnance s jeho vzdělávacím plánem.

Zpracoval přímý nadřízený představený / vedoucí zaměstnanec:

Označení služebního/pracovního místa: vedoucí oddělení

Titl., jméno a příjmení:

Podpis

Schválil OPER:

Označení služebního/pracovního místa:

Titl., jméno a příjmení:

Podpis

Zaměstnanec:

Titl., jméno a příjmení:

Podpis

Vyhotovuje se ve dvou originálech, 1x předáno zaměstnanci, 1x založeno do osobního spisu.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslava Jelínková

Obor: 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Vzdělávání a rozvoj schopností zaměstnanců Ústředního orgánu státní správy

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 31

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kosina