

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE**

**ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB A PLÁN PROFESNÍHO  
ROZVOJE**

**Magisterská diplomová práce**

**Obor studia: ANDRAGOGIKA**

**Autor:** Bc. Pavel Demuth

**Vedoucí práce:** Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma „Analýza vzdělávacích potřeb a plán profesního rozvoje“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Pavel Demuth
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Analýza vzdělávacích potřeb a plán profesního rozvoje
<b>Anotace práce:</b>	Diplomová práce je tematicky zaměřena na analýzu a identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků odboru personalistiky a mezd. Teoretická část je zaměřena na poznatky týkající se systémového a systematického řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků a tvorbu plánu profesního rozvoje. Metodická část je orientována na definování vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků a tvorbu plánu profesního rozvoje, což je i cílem této práce. Pro výzkumné účely byla použita případová studie, kterou lze charakterizovat jako empirický design, jehož podstatou je detailní porozumění jednomu nebo více případům ve zkoumané problematice. Celkem se výzkumu zúčastnilo 20 pracovníků. Z výsledků vyplynuly konkrétní vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků, na jejichž základě byly definovány konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity, které byly následně integrovány do konceptu plánu profesního rozvoje. Navržené vzdělávací a rozvojové aktivity svým charakterem odpovídají personálním činnostem, které pracovníci vykonávají.
<b>Klíčová slova:</b>	Analýza, vzdělávání, rozvoj, potřeba, plán, strategie, řízení, identifikace, plánování, lidské zdroje, realizace, vyhodnocování.

<b>Title of Thesis:</b>	Analysis of the training needs of staff and a profession development plan
<b>Annotation:</b>	The thesis focuses on analysis and identification of educational and development needs of Personnel and Wages Department staff. The theoretical part is focused on findings concerning system and systematic management of education and development of staff and creation of a professional development plan. The methodological part aims at defining staff educational and development needs and creating a professional development plan which is also the objective of this thesis. For research purposes a case study was used which can be defined as empirical design whose core is detailed understanding of one or more cases of the problems studied. In total 20 members of staff took part in the research. Concrete educational and development needs emerged from the results; based on that concrete educational and development activities were defined and subsequently integrated into the concept of a professional development plan. The educational and development activities suggested correspond by their nature with personnel activities performed by the staff members.
<b>Keywords:</b>	Analysis, education, development, need, plan, strategy, management, identification, planning, Human resources, realization, evaluation.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Dotazník; Scénář rozhovoru
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	38
<b>Rozsah práce:</b>	146 s. (196 550 znaků s mezerami)

# Obsah

1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Strategie řízení lidských zdrojů v kontextu vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	13
1.2.1 Podniková strategie (vize a poslání) .....	14
1.2.2 Personální strategie.....	14
1.3 Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	15
1.4 Balanced Scorecard a učící se organizace.....	18
1.4.1 Učící se organizace .....	20
2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	24
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	27
2.1.1 Vzdělávací potřeby.....	29
2.2 Kroky před zahájením analýzy vzdělávacích potřeb.....	30
2.3 Volba informačních zdrojů v rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb .....	32
2.4 Způsoby řešení analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb .....	34
2.5 Techniky a metody analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	35
2.6 Kdo provádí analýzu vzdělávacích potřeb.....	39
2.7 Silné a slabé stránky analýzy vzdělávacích potřeb .....	40
3 Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků .....	43
3.1 Vymezení pojmů „vzdělávání“ a „rozvoj“ .....	43
3.2 Druhy vzdělávacích a rozvojových aktivit .....	44
3.3 Tvorba plánů profesního rozvoje .....	46
3.4 Oblasti plánu profesního rozvoje .....	49
3.5 Kariérní rozvoj pracovníků .....	52
4 Realizace a vyhodnocování vzdělávání a rozvoje.....	54
4.1 Metody vzdělávání a rozvoje.....	54
4.2 Vyhodnocování a evaluace vzdělávání a rozvoje.....	57

5 Metodická část .....	61
5.1 Definice výzkumného problému .....	62
5.2 Hlavní výzkumný cíl a dílčí cíle výzkumu.....	62
5.3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky .....	63
5.4 Výzkumné metody a strategie.....	64
5.5 Výběr výzkumného souboru .....	66
5.6 Charakteristika výzkumného souboru .....	67
5.7 Vypracování výzkumných nástrojů .....	69
5.8 Sběr dat .....	70
5.9 Operacionalizace výzkumných otázek .....	71
6 Výsledky výzkumu .....	78
6.1 Charakteristika pracovního prostředí .....	79
6.2 Fluktuace pracovníků .....	80
6.3 Zodpovězení výzkumných otázek .....	81
Závěr .....	124
Použitá literatura a zdroje.....	127
Seznam zkratk.....	132
Seznam obrázků .....	133
Seznam schémat .....	133
Seznam tabulek.....	133
Seznam příloh .....	134

## Úvod

Časy, kdy byl nejdůležitějším aktivem organizací hmotný majetek, jsou nenávratně pryč (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 15). Již v 60. letech 20. století vznikla teorie lidského kapitálu, která upozorňuje na přímý vztah mezi vzděláváním a produktivitou (Palán, 2002, s. 113). Systémový a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů je v současné době ústředním tématem mnoha podniků a lidský kapitál eminentní oblastí zájmu personálního řízení, neboť představuje bohatství zajišťující úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu každé organizace.

Pracovníci jsou důležitými činiteli naplnění cílů podniku. Strategické a systémové řízení lidských zdrojů představuje hybnou sílu budoucnosti podniku. Aby mohlo být dosaženo podnikového záměru, je nevyhnutelná synergie mezi těmito elementy a jejich vzájemná interakce. Z pohledu pracovníků se v podstatě jedná o proces interiorizace hodnot a cílů podniku a jejich naplňování prostřednictvím vědomostí, znalostí a dovedností, jimiž jsou nositeli. Z pohledu podniku se jedná o propracovaný systém řízení, kterým lze dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím pracovníků.

Aby mohlo být dosaženo kýženého podnikového záměru, je nezbytné vytvoření vhodných pracovních podmínek. Těch lze dosáhnout vypracováním hodnotné strategie řízení lidských zdrojů, od které se následně odvíjí další strategické přístupy. Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků je klíčová strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků, která znázorňuje pomyslný směr k dosažení podnikových cílů a efektivního fungování podniku prostřednictvím kvalifikovaných osob. Vzděláváním a rozvojem dochází ke zdokonalování a prohlubování profesní způsobilosti pracovníků a obohacování lidského kapitálu, jehož jsou nositeli.

Ze své dosavadní praxe vím, že si vedení podniku, ve kterém pracuji (Český statistický úřad), jednoznačně uvědomuje bohatství, které ve svých

pracovních má a jaký dopad může mít na jeho existenci jejich nekompetentnost a neerudovanost. V současné době je jednou z nejrozšířenějších variant strategického přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků systém podnikového vzdělávání, který představuje nepřetržitý cyklus definování specifických vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků, plánování vzdělávání a rozvoje, realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit a jejich vyhodnocování vzhledem k stanoveným podnikovým cílům.

Cílem diplomové práce je analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd Českého statistického úřadu a vytvořit plán jejich profesního rozvoje. Skupina pracovníků, kterou jsem si zvolil, představuje entitu, jež se vyznačuje charakteristikami potřebnými pro výzkumný záměr. V odboru došlo v posledním roce k výrazné fluktuaci pracovníků, což vyžadovalo revizi specifických potřeb pracovníků důležitých pro plnění jejich pracovních úkolů. Uskutečnění analýzy bylo rovněž nezbytné vzhledem k požadavkům stanovených ve strategických dokumentech, kterými se úřad řídí.

V teoretické části práce se zaměřím především na podnikové řízení a strategické přístupy, jimiž lze dosáhnout podnikových cílů. Rovněž objasním meritum systému podnikového vzdělávání, jehož první fází je analýza vzdělávacích potřeb, která představuje jeden z nejkritičtějších okamžiků celého systému, od kterého se následně odvíjí ostatní fáze podnikového vzdělávání. Následně se budu zabývat teoretickými poznatky souvisejícími s tvorbou plánu profesního rozvoje. Ten lze charakterizovat jako seznam všech vzdělávacích a rozvojových aktivit definovaných na základě analýzy vzdělávacích potřeb a jako proces, při němž dochází k plánování konkrétních vzdělávacích a rozvojových aktivit. Aby byla představa o systému podnikového vzdělávání komplexní, okrajově nastíním podstatu fází



„realizace“ a „vyhodnocování“, bez nichž by systém podnikového vzdělávání jednoznačně ztrácel smysl a účelovost.

V metodické části se budu detailně zabývat analýzou pracovního prostředí, kterou uskutečním prostřednictvím případové studie a vyhodnotím, jaké podmínky vytváří úřad pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Na základě porozumění zkoumané problematice budu postupně nacházet vhodná opatření pro zlepšení současného stavu podnikového vzdělávání v ČSÚ. Od poznatků získaných analýzou pracovního prostředí se bude následně odvíjet postup definování vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků, což je cílem diplomové práce.

# 1 Řízení lidských zdrojů

Podnikové řízení je nezbytné pro stabilitu a plynulý chod každé organizace. Jeho hlavním úkolem je zajištění a propojení čtyř základních zdrojů, a to materiálních, finančních, informačních a lidských. Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Jsou cenným kapitálem každé organizace, neboť uvádějí do pohybu zdroje ostatní a určují tak její pomyslný směr k prosperitě, konkurenceschopnosti, efektivnímu fungování a existenci (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 41).

Řízení lidských zdrojů je integrováno do oblasti podnikového řízení. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 41) ho definují jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace.*“ Zahrnuje činnosti zabývající se výhradně člověkem v pracovním procesu, jeho formováním, rozvojem a vzděláváním, chováním, komplexním řízením atd. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 40). Jedná se tedy o promyšlený přístup organizace k pracovníkům, kteří jsou důležitými činiteli naplnění cílů podniku.

Armstrong (2002, s. 28) uvádí, že takových cílů lze dosáhnout pouze s kvalifikovanými, motivovanými, oddanými a angažovanými pracovníky. Je tedy nezbytné, aby se management podniku zaměřoval na rozvoj a vzdělávání pracovníků, na jejich specifické potřeby a především na obohacování lidského kapitálu, jehož jsou nositeli. Lidský kapitál znamená „*souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů*“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 34.).

Rovněž Koubek (2009, s. 17) se zabývá hlavními úkoly řízení lidských zdrojů a upozorňuje na to, že by se vedení jakéhokoliv podniku mělo při řízení lidských zdrojů orientovat na vzdělávání pracovníků, rozvoj jejich profesní kariéry a vytváření příznivých pracovních podmínek.

Při řízení lidských zdrojů by měl být dále kladen důraz na tyto aktivity (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 41):

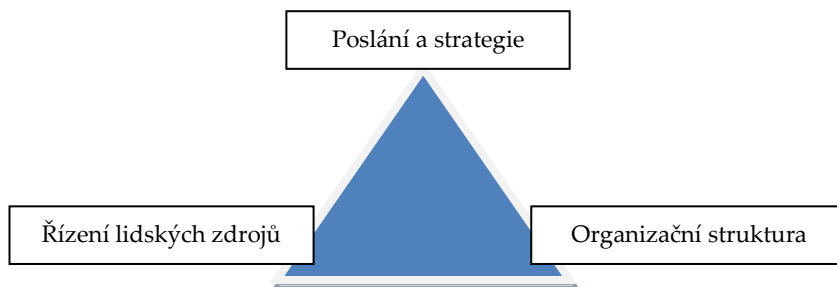
- užití strategického přístupu podniku;
- internalizaci hodnot a cílů organizace u pracovníků;
- zohledňování zájmů vrcholového vedení;
- posilování a zvnitřňování firemní kultury u pracovníků prostřednictvím vzdělávání a dalších řídicích procesů.

Na základě uvedených teoretických poznatků se budu v metodické části zabývat podmínkami, které úřad vytváří pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, zda se úřad zajímá o jejich specifické potřeby a přispívá tak k obohacování lidského kapitálu, jehož jsou nositeli.

## 1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Aby mohlo být dosaženo podnikového záměru, je nezbytné vypracování strategie řízení lidských zdrojů. S tímto termínem úzce souvisí pojem strategie, který Bartoňková (2010, s. 35) v podnikovém kontextu definuje jako směr cesty, kterým by se měla organizace vydat, aby dosáhla stanovených cílů. Strategické řízení lidských zdrojů je termín charakterizující „*přístup k vytvoření strategií lidských zdrojů*“, nebo ho lze také definovat jako „*přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace*“ (Armstrong, 2002, s. 51). Ve své podstatě se jedná o souvztažnost mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením podniku, do které jsou zahrnuty záležitosti týkající se výkonnosti a efektivnosti podniku, organizační struktury, firemní kultury, uzpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje lidského kapitálu a řízení znalostí a změny (Armstrong, 2002, s. 51). Armstrong (2002, s. 51) ve své knize upozorňuje na to, že strategie řízení lidských zdrojů musí být vždy

propojena vertikálně s podnikovou strategií a horizontálně s dalšími užívanými strategiemi. Jinými slovy, aby podnik fungoval efektivně, musí být účelově propojeny podnikové oblasti: „poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 45).



Obr. č. 1: Oblasti efektivního fungování podniku - vlastní úprava (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 45)

Princip celého pojetí strategického řízení lidských zdrojů, který spočívá především v souladu a vzájemném propojení strategií podniku s řízením lidských zdrojů a dalšími řídicími procesy, lze tedy v kontextu s podnikovým vzděláváním chápat jako vztah vize podniku o vzdělávání a rozvoji pracovníků s personální vizí o vzdělávání a rozvoji pracovníků a jejich naplňování prostřednictvím strategie vzdělávání a rozvoje. V návaznosti na cíl práce bylo vymezení těchto teoretických poznatků nezbytné pro pochopení podstaty vazeb jednotlivých strategií a jejich významu pro vzdělávání a rozvoj pracovníků úřadu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 46).

## 1.2 Strategie řízení lidských zdrojů v kontextu vzdělávání a rozvoje pracovníků

V oblasti lidských zdrojů se rozlišuje mnoho strategií. V souvislosti se vzděláváním a rozvojem pracovníků jsou klíčové: podniková strategie, personální strategie a strategie vzdělávání a rozvoje. Pro naplnění cíle práce je charakteristika jednotlivých strategií nezbytná, neboť jsou v nich obsaženy požadavky kladené na vzdělávání a rozvoj pracovníků. V metodické části využiji strategické dokumenty jako zdroj informací, které mi pomohou pochopit podstatu systému podnikového vzdělávání v ČSÚ, objasnit strategické přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků v úřadu a odhalit specifické požadavky kladené na definování vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků. V rámci podnikového řízení je důležité respektovat hierarchii směřování strategií:



Schéma č. 1: Hierarchie směřování strategií - vlastní úprava (Fajtlová, 2012, s. 10)

Znamená to, že strategie řízení lidských zdrojů musí vycházet z podnikové strategie, stejně jako strategie vzdělávání a rozvoje ze strategie řízení lidských zdrojů. V případě změny firemního okolí nebo nutných úprav některé ze strategií v důsledku interních změn, je důležité, aby organizace na tyto změny reagovala a uzpůsobila je vlastním potřebám (Fajtlová, 2012, s. 10).

### 1.2.1 Podniková strategie (vize a poslání)

Předpokladem pro trvalý úspěch, rozvoj organizace, ale i účelové definování potřeb pracovníků je vypracování podnikové strategie. Základem pro její tvorbu je formulace podnikové vize, což je v podstatě představa managementu o budoucnosti firmy (Bartoňková, 2010, s. 33).

Aby mohla být vize naplněna, musí mít vlastnosti jako je adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilita, obraznost a srozumitelnost (Skala, 2016). Pro formulování strategie je rovněž nezbytná analýza vnitřního a vnějšího prostředí, která tvůrcům strategie odpovídá na otázky: Kam se chceme ubírat? Kde jsme? Kam se chceme dostat? Jakým způsobem to uděláme? (Skala, 2016).

Poslání organizace se na rozdíl od podnikové vize zaměřuje na hodnoty organizace, neboli na to, jak uvádí Bartoňková (2010, s. 33), „čemu podnik věří.“ Poslání současně deklaruje účel a význam podniku, jeho zvyklosti nebo podporu rozvoje a vzdělávání pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 33).

### 1.2.2 Personální strategie

Personální strategie vychází z podnikové strategie a analýzy současného stavu lidských zdrojů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 47). Obě strategie musejí být účelově propojeny, a to tak, aby byly potřeby podniku v souladu s potřebami pracovníků. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 47) definují personální strategii jako „soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie.“ Obsahuje základní přístupy, vize nebo strategické cíle, kterými má být dosaženo podnikových cílů a zabývá se především nábořem a rozvojem pracovníků, jejich řízením, uplatňováním nejrůznějších přístupů k vedení lidí, rozvojem hodnot a firemní kultury atd.

Personální strategie se dále přepracovává do seznamu konkrétních činností, neboli návodu, který bývá nástrojem naplnění strategie. V personální strategii je dále využíváno nejrůznějších činností, jako je hodnocení zaměstnanců, adaptační proces nebo vzdělávání a rozvoj pracovníků (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 48).

### 1.3 Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků

Strategický rozvoj lidských zdrojů je nezbytný pro zvyšování výkonnosti firmy a je orientován na tvorbu strategií, které nabízejí možnost vzdělávání a rozvoje pracovníkům, pracovním týmům i celému podniku. Jeho hlavní podstatou je podle Armstronga (2002, s. 467) zabezpečit *„správnou kvalitu lidí k uspokojování současných a budoucích potřeb“* podniku. Strategie vzdělávání a rozvoje tak vymezuje pomyslnou cestu k tomu, jakým způsobem analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby, plánovat vzdělávání a rozvoj pracovníků, realizovat a vyhodnocovat vzdělávací a rozvojové aktivity, aby mohlo být dosaženo podnikových cílů.

Strategie vzdělávání a rozvoje bývá podřízena personální a podnikové strategii a stejně jako ony se vypracovává na období 3-5 let. Uplatnění této strategie je závislé na ideovém pojetí organizace, podle kterého můžeme dělit podnik na (Hroník, 2007, s. 18-19):

- *„organizaci na jedno použití“*
- *„revitalizující organizaci“*

Organizace na jedno použití jsou časově limitovány, a proto do vzdělávání a rozvoje pracovníků neinvestují větší finanční prostředky.

Nejsou příliš orientovány na vysoké náklady a za ušetřené peníze zaměstnávají např. tzv. „hotové lidi“, kteří již disponují potřebnými kompetencemi, nebo zajišťují vstupní zácviková školení či kurzy pro udržení kvalifikace pracovníků.

V revitalizujících organizacích je uplatnění strategie daleko složitější, neboť zde bývají vzdělávací a rozvojové aktivity zajišťovány dlouhodobě. Podle Hroníka (2007, s. 19) lze strategii vzdělávání a rozvoje v revitalizujícím podniku dělit do tří základních os:

Strategie organizačního rozvoje a rozvoje jednotlivců (Hroník, 2007, s. 20):

Strategie organizačního rozvoje reaguje na probíhající změny v podniku nebo jeho částech. Její hlavní úkol je zabezpečit vzdělávací a rozvojové aktivity za plynulého chodu organizace. Strategie rozvoje jednotlivců se soustřeďuje na rozvoj a vzdělávání jednotlivců a vychází tak z premisy, že jedině personálně a odborně připravení pracovníci mohou udržet organizaci na dobré úrovni.

Strategie diferenciacce a integrace (Hroník, 2007, s. 21-24):

Strategie diferenciacce spočívá především v tvorbě kritérií, na jejichž základě je tvořen plán profesního rozvoje. Ten pak slouží jako nástroj efektivního řízení výkonnosti podniku, ve kterém jsou jasně odlišeny potřeby pracovníků. Strategie integrace (bezbariérový přístup) se nezabývá odlišnostmi, nýbrž přistupuje k rozvoji a vzdělávání pracovníků bez ohledu na jejich pracovní pozici či výkonnost. Jinými slovy, přístup k rozvoji a vzdělávání má každý pracovník. I přesto má strategie integrace jedno



pravidlo - aktivity jsou otevřeny pouze těm pracovníkům, kteří o ně projevují osobní zájem.

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování (Hroník, 2007, s. 25):

Strategie velkého skoku je využívána v situacích, kdy je v organizaci potřeba uskutečnit během krátké doby velkých změn. V takových případech je nutné uvést do pohybu mnoho rozličných sil a také se připravit na energicky náročné období. Strategie plynulého zlepšování vychází z permanentního, plynulého a vždy plánovaného zlepšování lidských zdrojů.

Je zřejmé, že je strategie vzdělávání a rozvoje významnou součástí řízení lidských zdrojů, prostřednictvím které lze v revitalizujícím podniku dosáhnout podnikových cílů. Charakteristika jednotlivých strategických os bude v metodické části využita při zkoumání řídicích procesů úřadu, při pochopení jeho strategických a systémových přístupů. Aby mohlo být dosaženo cíle diplomové práce, bude nezbytné studium strategie vzdělávání a rozvoje úřadu, neboť jen tak bude možné vyhodnotit, jak dále postupovat při definování vzdělávacích a rozvojových potřeb a tvorbě plánu profesního rozvoje pracovníků. Podle Hroníka (2010, s. 19) je vždy důležité nacházet různá propojení uvedených strategií a jejich nejefektivnější kombinace.

## 1.4 Balanced Scorecard a učící se organizace

Strategické a systémové řízení je nezbytné pro efektivní řízení podniku. Konkurenceschopnost, prosperita a existence podniku je závislá na propracovaném systému vedení. Toho lze dosáhnout důkladným vyhodnocováním výkonnosti podniku, a to například prostřednictvím mechanismu nazývaného Balanced Scorecard (dále jen BSC). Tento nástroj byl původně vyvinut jako systém pro měření výkonnosti firmy, avšak v současnosti se také hojně využívá k tvorbě strategií a jejich implementaci v podniku. BSC je mechanismus, který usnadňuje propojení podnikové strategie s řízením lidských zdrojů, zajišťuje soulad mezi podnikovou strategií a vizí nebo propojení firemních cílů s podnikovou strategií. Rovněž napomáhá pracovníkům porozumět podnikové strategii nebo ji sjednotit s firemní kulturou (Bartoňková, 2010, s. 41).

Mít jen vizi nebo strategii ale nestačí. Důležité je jejich pochopení a následné propojení napříč firmou, tj. uvést do souladu veškeré aktivity organizace s podnikovou strategií a podnikovými cíli. BSC je orientován na podnikové cíle a sleduje výkonnost firmy ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení a růstu (Bartoňková, 2010, s. 41).

Bartoňková (2010, s. 42) uvádí, že *„finanční cíle jsou směrodatné pro cíle v zákaznické perspektivě, ty pak následně ovlivňují cíle v perspektivě podnikových procesů a od cílů v oblasti podnikových procesů se následně odvozují cíle pro oblast učení se a růstu.“* Vztahy mezi jednotlivými perspektivami tak utvářejí pomyslný řetězec příčin a následků, které ve výsledku ovlivňují míru finanční výkonnosti organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 56).



Schéma č. 2: Grafické znázornění vztahů mezi jednotlivými perspektivami BSC - vlastní úprava (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 56)

Podstatou BSC je využívání především finančních ukazatelů výkonnosti, propojení aktuálních a strategických cílů podniku a zajištění rovnováhy mezi externími a interními měřítky kritických procesů.

Vzhledem k tématu a cíli diplomové práce je potřeba charakterizovat perspektivu učení a růstu, neboť je významnou oporou pro naplnění ukazatelů a cílů ostatních perspektiv a současně podporuje rozvoj ukazatelů a cílů směřujících k učení a růstu jednotlivců i celého podniku. Lapidárně lze říci, že cíle a ukazatele vycházející z perspektivy finanční, zákaznické a interních procesů určují, jakých výsledků má podnik dosáhnout, aby dospěl k požadovanému (výraznému) zvýšení výkonnosti. Perspektiva učení a růstu zahrnuje cíle, které podniku umožňují dosáhnout cílů v ostatních perspektivách. Je tedy jakousi podporou dosažení cílů ostatních a říká nám (spíše než kde) „jak“ jich dosáhnout (Bartoňková, 2010, s. 47). Jsou v ní

obsaženy například tyto ukazatele: motivace pracovníků, firemní kultura, kompetence pracovníků, počet osvědčení a certifikátů získaných na vzdělávacích a rozvojových akcích, fluktuace pracovníků, podnikové klima apod. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 61).

#### 1.4.1 Učí se organizace

Jedním z cílů BSC je směřování k tzv. „učící se organizaci“. Tento pojem definuje Senge (2007, s. 27-31) jako: *„místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků ... kde se lidé neustále učí, jak se učit spolu s ostatními, kde lidé postupně objevují, jak se mohou podílet na vytváření reality a jak ji mohou měnit.“*

Učením a vzděláváním se lidé obohacují, rozšiřují si potenciál, pomyslnou zásobárnu vzorců lidského chování a připravují se tak na překonávání nejrůznějších překážek a životních situací. Učení lze definovat jako *„relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“* (Armstrong, 2002, s. 468). Vzdělávání představuje *„proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů“* (Palán, 2002, s. 237). Aby se mohl podnik stát organizací, kde se lidé učí, musí projít několika fázemi (Tureckiová, 2004, s. 109):

- fáze vzniku - v organizaci je kladen důraz na motivaci pracovníků a tvorbu základů pro efektivní vzdělávání a rozvoj (např. vypracování strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků);
- fáze formování - nastavují se vhodné podmínky k učení, tj. vytváří se takové pracovní prostředí, ve kterém je možné efektivně vzdělávat a

rozvíjet pracovníky (např. koncipování systému podnikového vzdělávání, vypracování strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků);

- fáze pokračování - podstatou je přesun odpovědnosti za rozvoj a učení z organizace na pracovníky (např. proces hodnocení zaměstnanců);
- fáze transformace - ve firmě dochází k přerodu v organizaci učící se. Pracovníci jsou ztotožněni s novou kulturou vzdělávání, jsou vedením podporováni k učení a také dostatečně motivováni učit se navzájem a předávat si získané poznatky, dovednosti, schopnosti.

Učící se organizace se od tradičních podniků odlišují zaváděním systémů, které zajišťují rychlejší schopnost pracovníků učit se a zvyšují tak výkonnost a efektivnost podniku. Tyto systémy koncipuje Senge (2009, s. 24-27) do pěti oblastí: systémové myšlení, osobní mistrovství, myšlenková schémata, vytváření společné vize a týmové hráčství.

Osobní mistrovství - jedná se o snahu lidí neustále se rozvíjet, vidět svět v širších souvislostech a posouvat vlastní limity za účelem dobrých pracovních výsledků. Taková míra entuziasmu pracovníků následně zvyšuje schopnost podniku učit se a obecně vytváří podnětnou pracovní atmosféru (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 54).

Myšlenková schémata - představují subjektivně pocíťované představy člověka o světě, ve kterém žije. Podstatou je konfrontace myšlenkových schémat s okolním světem a jejich následná transformace ve schémata nová, inovativní a kreativní pro pracovní prostředí (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 54).

Sdílení jednotné vize - jak už bylo uvedeno v předchozí kapitole, vize je představa vrcholového vedení o budoucnosti podniku - v učící se organizaci lidé přetvářejí své individuální vize ve vizi společnou (podnikovou). Dochází tak u nich k internalizaci podnikové vize. Představy organizace nejsou pouhou formulací ve strategických dokumentech, ale aktivně prožívanou vizí pracovníků podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 55).

Týmové učení představuje ochotu pracovníků předávat si vzájemně vědomosti, myšlenky a nápady. Jedná se o sdílené přemýšlení pracovního kolektivu, které je založeno na kooperaci, a které vede v přeneseném slova smyslu k efektivnímu fungování podniku a jeho výkonnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 54-55).

Systémové myšlení je klíčové pro naplnění všech výše uvedených systémů učící se organizace, neboť má sjednocující charakter a utváří tak jednotný celek praxe a teorie (Suchánková, 2008, s. 19).

Definování pojmu „učící se organizace“ bylo v teoretické části nezbytné, neboť jedním z charakteristických rysů učící se organizace je existence dobře definovaných procesů „*definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí*“ (Armstrong, 2007, s. 450), což je i předmětem zájmu této diplomové práce. Pakliže je v podniku definováno, jak mají být analyzovány a identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby, lze zajistit vhodné podmínky pro vybavenost pracovníků potřebnými schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi, které jsou nezbytné pro plnění jejich pracovních úkolů, a kterých podnik může dosáhnout především kontinuálním vzděláváním a rozvojem pracovníků a přispět tak k vytvoření tzv. „učící se organizace.“

Shrnutí:

Pakliže chce podnik dosáhnout stanovených cílů, potřebuje k tomu kvalifikované, angažované, odborně způsobilé a motivované pracovníky. Je proto nezbytné, aby se zajímal o jejich specifické vzdělávací a rozvojové potřeby a vytvářel tak příznivé podmínky pro jejich vzdělávání a rozvoj. Pro efektivní vzdělávání a rozvoj pracovníků je nezbytné vypracování strategie vzdělávání a rozvoje, jejímž účelem je dosažení cílů formulovaných v podnikové a personální strategii. Jedním z hlavních cílů BSC je směřování k tzv. učící se organizaci. Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků je klíčová perspektiva učení a růstu, která je jakousi podporou pro dosažení cílů podniku a říká nám, jakými způsoby jich lze dosáhnout prostřednictvím vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Učící se organizace představuje podnik, kde jsou definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí, kde jsou vytvářeny vhodné podmínky pro permanentní učení pracovníků, kde jsou pracovníci motivováni ke vzdělávání a rozvoji atd. Lze se tedy domnívat, že od pracovních podmínek, které podnik vytváří, se odvíjí i další možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Aby mohl být naplněn cíl diplomové práce, bylo nezbytné charakterizovat obecné poznatky týkající se systémového přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků, neboť jen tak bude možné v metodické části práce dobře definovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd, kteří jsou předmětem zájmu diplomové práce.

## 2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Podnikové vzdělávání představuje hlavní nástroj pro zdokonalování, prohlubování a rozšiřování profesní způsobilosti pracovníků prostřednictvím vzdělávání a rozvoje (Tureckiová, 2004, s. 89). Rozvoj pracovníků na sebe bere podobu vzdělávací aktivity, která „*připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější úkoly*“ (Armstrong, 2007, s. 470). Vzdělávání pracovníků je orientováno spíše na zlepšování pracovního výkonu pracovníků vzhledem k jejich aktuálním pracovním úkolům (Koubek, 2009, s. 252). Významově se tyto pojmy odlišují, avšak pro zachování přehlednosti diplomové práce budu v této kapitole využívat pojmu „vzdělávání“, ačkoliv jím budu rozumět „vzdělávání“ a „rozvoj“ (Koubek, 2009, s. 258). V následující kapitole explicitně definuji jejich významy. Podnikové vzdělávání lze dělit na tři vývojové stupně (Tureckiová, 2004, s. 89):

- Organizování vzdělávacích akcí (reakce na aktuální potřeby pracovníků podniku)
- Systematický přístup ke vzdělávání (propojení podnikové strategie s personální strategií a systémem podnikového vzdělávání)
- Koncept učící se organizace (kontinuální rozvoj pracovníků)

Pojem „učící se organizace“ jsem již charakterizoval v předchozí kapitole. Rovněž jsem definoval význam propojení podnikové strategie s ostatními strategiemi. Nyní se zaměřím na systém podnikového vzdělávání, a to především na vymezení pojmů: analýza a identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání, jejichž charakteristika je vzhledem k tématu a cíli práce klíčová. Rovněž definuji pojmy vzdělávání dospělých a celoživotní učení, jejichž vymezení je podstatné pro pochopení souvislostí.



Vzdělávání dospělých představuje podle Bartáka (2008, s. 10) nepřetržitý celoživotní proces, který umožňuje člověku „držet krok“ se změnami života v oblasti ekonomické, společenské, kulturní a politické. Je součástí celoživotního učení, které Barták (2008, s. 12) definuje podle Memoranda o celoživotním učení jako „*veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů.*“ Celoživotní učení zahrnuje formální, informální a neformální vzdělávání.

Formální vzdělávání lze definovat jako řízený, cílevědomý proces rozvoje poznání směřující k praktickému využití poznání v pracovních a sociálních vztazích. Takové vzdělávání je legislativně vymezeno a definováno a zajišťují ho vzdělávací instituce jako je např. škola (Barták, 2008, s. 12-13).

Informální vzdělávání je založeno na získávání vědomostí a osvojování dovedností a postojů z běžných životních zkušeností, prostředí a kontaktů. Není organizované, ani institucionalizované (Barták, 2008, s. 13).

Neformální vzdělávání nevede k uznávanému stupni vzdělání, ale může být ukončeno například osvědčením nebo certifikátem. Je dobrovolné, realizuje se mimo formální vzdělávací systém, je integrováno do celoživotního vzdělávání dospělých a nejčastěji se uskutečňuje ve vzdělávacích zařízeních podniků, v soukromých vzdělávacích firmách, nebo v organizacích zájmového, uměleckého či sportovního typu (Průcha, 2014, s. 23). Podnikové vzdělávání je jeden z druhů neformálního vzdělávání a lze ho definovat jako „*souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podnikem se záměrem doplnit, rozšířit, prohloubit, zvýšit nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak rozdíl mezi aktuální kvalifikací pracovníků a požadavky, které jsou na ně kladeny*“

v zaměstnání“ (Průcha, 2014, s. 23). Kýžený souhrn vzdělávacích aktivit lze sestavit uskutečněním první fáze systému podnikového vzdělávání, kterou je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Vzhledem k cíli diplomové práce je toto teoretické vymezení důležité, neboť objasňuje podstatu systému podnikového vzdělávání, ale hlavně obecně definuje princip procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.

Vzdělávání pracovníků musí být systémově a systematicky organizováno, a to v souladu se strategickými přístupy implementace a realizace vzdělávání v podniku. Přístup systémového vzdělávání souvisí s propojením subsystémů podniku (podniková strategie, personální strategie atd.), na kterých závisí jeho fungování a existence - viz 1. kapitola (Bartoňková, 2010, s. 108). Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání pracovníků je nepřetržitý proces (Bartoňková, 2010, s. 111):

- Analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb;
- Plánování vzdělávání;
- Realizace vzdělávání;
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Tento proces probíhá v rámci jednoho opakujícího se cyklu, přičemž zkušenosti z předchozích cyklů zdokonalují cykly následující, a tím se soustavně zlepšuje vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110).

Koubek (2009, s. 259) hovoří o neustále opakujícím se cyklu, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, který sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené institucionální a organizační předpoklady vzdělávání. Proces lze znázornit na jednoduchém čtyřfázovém modelu.

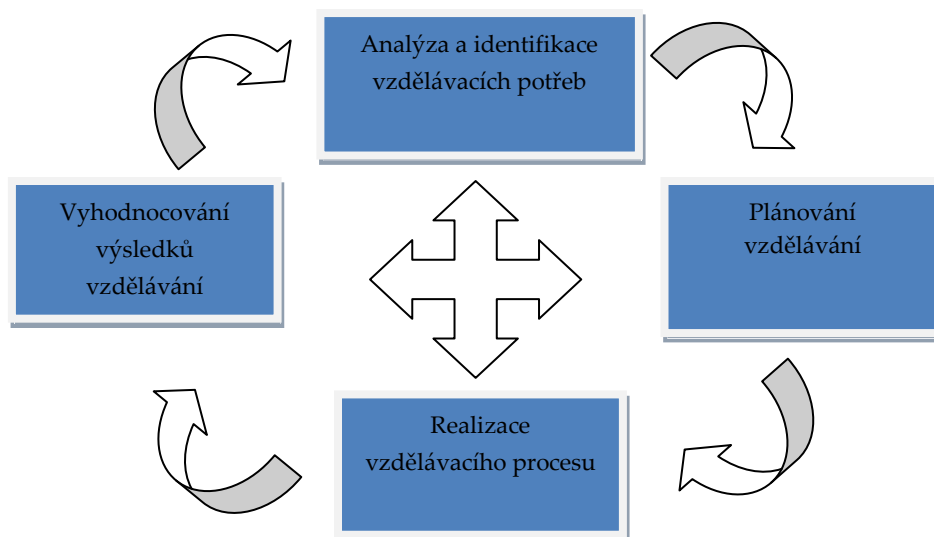


Schéma č. 3: Cyklus systematického vzdělávání - vlastní úprava (Bartoňková, 2010, s. 110)

V první fázi dochází k vymezení vzdělávacích potřeb, ve druhé k plánování vzdělávacích potřeb, tj. k rozhodnutí, které druhy vzdělávacích potřeb je nutné uspokojit, ve třetí fázi jsou plánované vzdělávací aktivity realizovány a v poslední fázi dochází k hodnocení vzdělávání, jehož účelem je zajištění efektivity vzdělávání.

## 2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb lze definovat jako systematický průzkum, při kterém vedoucí pracovník může odhalit „vzdělávací mezery“ (mezery ve výkonnosti) svých podřízených či spolupracovníků (Štainer, 1999, s. 3). Průcha a Veteška (2014, s. 32) hovoří o procesu, v rámci kterého jsou získávány a analyzovány informace nezbytné pro určení parametrů podnikového vzdělávání. Jedná se o důležitou a kritickou fázi plánování vzdělávacích aktivit, neboť chyba uskutečněná v rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb může zásadně ovlivnit kroky následující, tj. plánování a realizaci vzdělávání a jeho vyhodnocování

(Bartoňková, 2010, s. 118). V rámci procesu analýzy vzdělávacích potřeb jsou identifikovány vzdělávací potřeby, které se vztahují ke strategii podniku, ostatním firemním subsystémům řízení a k pracovníkům (lidským zdrojům), kteří jsou důležitými činiteli naplnění podnikové strategie (Hroník, 2007, s. 140).

Identifikace vzdělávacích potřeb odkrývá odpovědi na otázky typu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85):

- Je výkonnost v potřebných dovednostech skutečně nezbytná?
- Jsou dovednosti pracovníků skutečně odměňovány?
- Dostává se pracovníkům podpory ze strany vedení podniku?
- Jaké další překážky výkonnosti existují?

Při identifikaci vzdělávacích mezer dochází ke srovnávání současného stavu vědomostí, postojů a dovedností pracovníka s kompetencemi potřebnými pro efektivní pracovní výkon (Štainer, 1999, s. 3).

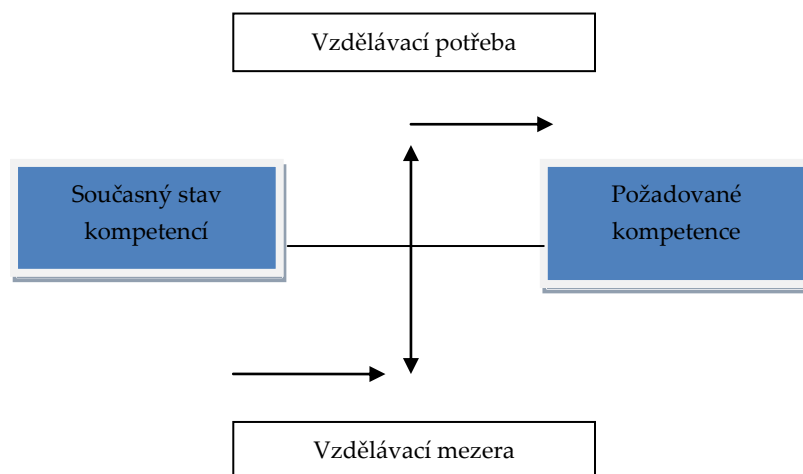


Schéma č. 4: Identifikace vzdělávacích mezer a potřeb – vlastní úprava (Štainer, 1999, s. 3)

Analýzou vzdělávacích potřeb může být ale zároveň odhalen problém, který není řešitelný vzděláváním či vzdělávací mezerou, kterou nelze odstranit vzdělávací aktivitou. Příčinu lze hledat v personální práci, například při výběru nových pracovníků, nedostatečné motivaci pracovníků apod. (Bartoňková, 2010, s. 118).

### 2.1.1 Vzdělávací potřeby

S analýzou vzdělávacích potřeb úzce souvisí pojem „vzdělávací potřeba“, kterou Palán (2002, s. 234) charakterizuje jako „*interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.*“ Šikýř (2016, s. 140) vzdělávací potřebu definuje jako nesoulad mezi znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pracovníků a požadavky pracovních míst.

Bartoňková (2010, s. 119) uvádí, že vzniká jako: „*hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí.*“ V andragogickém pojetí lze vzdělávací potřeby dělit na tři základní druhy: vzdělávací potřeby jednotlivců (subjektivně pociťované potřeby pracovníků), vzdělávací potřeby profesních skupin (skupiny věkové, profesní, etnické) a vzdělávací potřeby v podobě požadavků zaměstnavatele (Průcha, 2014, s. 36-37).

Obecně lze dělit vzdělávací potřeby do dvou kategorií (Bartoňková, 2010, s. 120):

- Reaktivní (výkonnostní) potřeby - jedná se o potřeby, které vyplývají z aktuálního poklesu výkonnosti pracovníků na pracovišti, který byl způsoben nedostatkem vzdělávání. Takové potřeby jsou nejčastěji

identifikovány terénním zjišťováním prostřednictvím identifikace vzdělávacích potřeb.

- Proaktivní potřeby - vztahují se k podnikové strategii a „plánu lidské síly“, tj. k technickému vývoji podniku, jeho personálním obměnám nebo systému vedení organizace atd. K identifikaci těchto potřeb bývá nejčastěji využívána metoda vypracování souboru kompetencí nebo tvorby kompetenčního modelu.

## 2.2 Kroky před zahájením analýzy vzdělávacích potřeb

Před zahájením procesu analýzy vzdělávacích potřeb je vždy důležité zvážit, na jaké úrovni bude prováděna. Analýzu lze rozdělit do tří úrovní (Bartoňková, 2010, s. 121):

- Souhrnná analýza - jedná se o vysoce finančně a časově náročnou analýzu, při níž jsou detailně zjišťovány veškeré úkoly, včetně dovedností, znalostí a potřebných kompetencí souvisejících s daným zaměstnáním.
- Analýza klíčových otázek - zabývá se především identifikací klíčových otázek daného zaměstnání. Výstupem je „*osvětlení zásadních úkolů a nástin požadovaných znalostí, dovedností a přístupů.*“
- Analýza orientovaná na problém - není zaměřena na komplexní či zásadní úkoly zaměstnání, ale na problémy ve výkonnosti pracovníků. Analýzu získaných údajů orientovanou na problém a příčinu ve výkonnosti pracovníků lze zajistit dvěma přístupy - srovnávacím a absolutním (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 94-95).

Při zpracování velkého množství získaných údajů je důležité zachovat objektivitu, proto je nezbytné dodržovat některé zásady (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 94):

- Uvědomění si okolností, které ovlivňují problémy ve výkonnosti pracovníků nebo celé organizace;
- Vytvoření komplexního pohledu na řešený problém;
- Získání nestranného pohledu na pracovníka a na problém z pohledu jiného pracovníka.

Štainer (1999, s. 3) tyto úrovně eliminuje do dvou základních přístupů identifikace vzdělávacích potřeb:

- Do prvního přístupu zahrnuje definování potřeb nových pracovníků, u nichž je nezbytné zajistit souhrnnou analýzu vzdělávacích potřeb a důkladně vyhodnotit vzdělávací mezeru a současné kompetence potřebné pro pracovní výkon.
- U druhého přístupu hovoří o plošné celopodnikové analýze vzdělávacích potřeb, která může být součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců v organizaci, případně samostatným procesem. U tohoto přístupu dochází obvykle k daleko detailnějšímu rozboru, neboť vzdělávací mezery nejsou hledány pouze v kontextu s pracovní činností jako takovou, ale i v souvislosti s naplněním podnikových vizí, misí nebo cílů, nastavenou firemní kulturou atd. (Štainer, 1999, s. 3-4).

V metodické části práce bude využita analýza klíčových otázek v kombinaci s prvním přístupem podle Štainera, neboť svým obsahem odpovídají povaze zkoumané problematiky.

Pakliže je rozhodnuto, na jaké úrovni bude analýza provedena, případně jaký přístup bude uplatněn, lze přistoupit k dalším přípravným krokům. Tím prvním je volba informačních zdrojů. Analýza vzdělávacích potřeb je primárně založena na sběru informací, a bez předchozího uvážení těchto zdrojů ji nelze kvalitně uskutečnit. Další přípravnou fází je proces získávání informací, při kterém Štainer (1999, s. 6) doporučuje využití různých metod (např. dotazníku, rozhovoru, analýzy strategických dokumentů atd.). Kombinace několika metod je nezbytná pro zachycení reálného obrazu zkoumané situace. Volba nástroje sběru dat se musí odvíjet od typu informací, které je potřeba získat v určité fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Poslední přípravný krok je jeden z klíčových okamžiků analýzy, a tím je správné formulování otázek, které by měly odhalit potřebné a validní informace. Měly by být formulovány tak, aby zjišťovaly (Štainer, 1999, s. 6):

- Hlavní problém a jeho příčinu
- Informace vázané ke konkrétní pracovní pozici
- Názory a postoje pracovníka na problémy vztahující se k výkonu profese, situaci v pracovním týmu atd.

### 2.3 Volba informačních zdrojů v rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikaci vzdělávacích potřeb rozděluje Štainer (1999, s. 6-7) do několika fází. Postup spočívá primárně v získávání informací, a to od těch nejobecnějších až po konkrétní, vztahující se k jednotlivým pracovníkům.



- „Analýza organizace;
- Analýza pracovního místa;
- Analýza jednotlivce.“

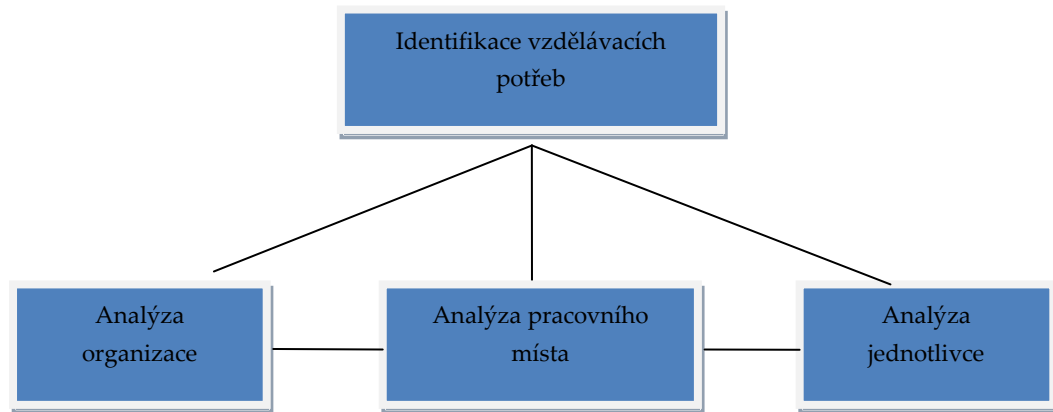


Schéma č. 5: Fáze identifikace vzdělávacích potřeb

Rovněž Folwarczná (2010, s. 148) rozděluje identifikaci potřeb vzdělávání do tří úrovní (potřeby organizace, potřeby pracovního místa, potřeby jednotlivce) a uvádí, že se jedná o komplexní analýzu vzdělávání a rozvoje provedenou v organizaci. Analýzou organizace bývají nejčastěji identifikovány obecné cíle podniku, které jsou obsaženy v podnikové strategii. Ta vymezuje, jakým směrem by se měla organizace ubírat do budoucna. Aby bylo provedení analýzy smysluplné, je nezbytná podrobná znalost podnikového prostředí, tj. legislativních předpisů, zákonů, směrnic, vyhlášek a další strategických dokumentů, které jsou klíčové pro existenci a fungování podniku a zajištění alokace zdrojů, což představuje nepřetržitý proces sledování materiálních a lidských zdrojů. U monitorování materiálních zdrojů jsou například zjišťovány reklamace zákazníků, stížnosti apod. U lidských zdrojů se jedná o zjišťování informací o pohybu a fluktuaci pracovníků, počtu nově přijatých pracovníků apod. Aby mohla být analýza organizace kompletní, je nutná znalost podnikové kultury, tj. hodnot a

norem organizace, jejích zvyklostí, stylů komunikace, vztahů mezi pracovníky atd. Obecné cíle jsou dále specifikovány a převáděny na jednotlivé úrovně podniku, tedy na konkrétní oddělení podniku, a z nich dále plynou požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků (Štainer, 1999, s. 12).

Analýzou pracovního místa jsou identifikovány konkrétní úkoly a činnosti pracovníků, které jsou nezbytné pro efektivní plnění jejich pracovních povinností. V podstatě se jedná o jakousi inventuru úkolů potřebných pro práci v organizaci (Koubek, 2009, s. 262).

Analýza jednotlivce se zabývá především získáváním informací o současných dovednostech, schopnostech, kompetencích, kvalifikačních předpokladech a postojích konkrétního pracovníka (Štainer, 1999, s. 13).

## 2.4 Způsoby řešení analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb lze podle Bartoňkové (2010, s. 122) řešit dvěma způsoby:

Kvalitativním sociologickým výzkumem: podstatou je terénní diagnostika zdrojů, při níž se konkrétně dotazujeme pracovníků, nebo jejich nadřízených, na jejich vzdělávací potřeby prostřednictvím různých metod (např. rozhovorem, dotazníkem atd.) Podrobněji se budu zabývat metodami v následující kapitole.

Použitím kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů v podniku: U toho přístupu se využívá především literatury nebo interních dokumentů podniku. Rozborem těchto informací jsou pak zjišťovány obecné požadavky na konkrétní pracovní pozici, tj. kompetenční strukturu dané pracovní pozice. Výsledkem tohoto šetření je soubor kompetencí, které

bývají využívány pro sestavení kompetenčního modelu organizace. U obou přístupů je nezbytné využití všech třech výše uvedených zdrojů informací.

## 2.5 Techniky a metody analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Při provádění analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je možné využívat velké množství technik a metod. Palán (2002, s. 118) definuje metodu jako „cestu k dosažení cíle.“ V kontextu s podnikovým vzděláváním lze tedy hovořit o metodě jako o cestě k dosažení podnikových cílů. Metody a techniky můžeme třídit různými způsoby, avšak pro potřeby a zachování přehlednosti diplomové práce bude využita klasifikace podle jednotlivých úrovní, tj. třídění na úrovni organizace, pracovních míst, jednotlivců (Bartoňková, 2010, s. 123). V této kapitole se rovněž blíže seznámíme s metodami a technikami, které budou využity při analyzování a identifikaci vzdělávacích potřeb zkoumaného objektu v rámci diplomové práce.

Metody analýz na úrovni organizace (Bartoňková, 2010, s. 123-124):

- Analýza strategických dokumentů (strategie podniku)
- Analýza podnikových cílů (mise, vize)
- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí
- Práce s podnikovými dokumenty
- Personální audit
- Dotazník aj.

Deskripce metody používané na úrovni organizace (Hendl, 2016, s. 134):

Metoda „Práce s podnikovými dokumenty“ představuje datový podklad pro zkoumání zvolené problematiky. V rámci diplomové práce se

bude jednat o doplňkový zdroj informací, které nebude možné získat dotazníkovým šetřením a rozhovorem, tj. metodami, které jsou klíčové pro dosažení cíle diplomové práce. Práce s dokumenty je využívána v kvantitativních i kvalitativních výzkumech a projevují se v nich osobní nebo skupinové postoje, ideje a hodnoty. Za dokumenty lze považovat např. různé knihy, odborné články, ale také interní předpisy podniků, vyhlášky, zákony, strategické dokumenty atd. Při analýze dokumentů lze podle Hendla (2016, s. 135) zpravidla postupovat jako např. u metody rozhovoru, při kterém se nejprve „*navrhne kategorizační systém a postupně se vyhledávají výskyty představitelů (instancí) dané kategorie.*“ Při vyhodnocování dokumentů lze aplikovat kvantitativní metody obsahové analýzy, kde je možné orientovat se na statistickou analýzu dat, nebo při vyhodnocení postupovat více holisticky, což může pomoci při rekonstrukci zkoumané události (Hendl, 2016, s. 135). Holistický přístup bude uplatněn v rámci metodické části diplomové práce.

#### Metody analýz na úrovni pracovních míst (Bartoňková, 2010, s. 124):

- Analýza pracovní náplně
- Analýza popisů práce
- Práce s dokumenty
- Strukturovaný rozhovor
- Dotazník
- Porady skupin a týmů
- Volná diskuze na určité téma (brainstorming) aj.

Deskripce metody používané na úrovni pracovních míst (Štainer, 1999, s. 13-16):

Strukturovaný rozhovor je metoda, při níž je využíváno souboru otázek vztahujících se k dané problematice. K dotazování jsou v rámci šetření nejčastěji vyzýváni vedoucí pracovníci, neboť jsou považováni za dostatečně kompetentní k objektivnímu posouzení výkonu práce svých podřízených. Výhodou této metody je možnost detailnějšího zkoumání daného problému. Nevýhodou může být nedostatečná odborná způsobilost vedoucího rozhovoru nebo časová a finanční omezení.

Metody analýz na úrovni jednotlivce (Bartoňková, 2010, s. 124-125):

- Hodnocení zaměstnanců
- Sebehodnocení pracovníků
- Analýza osobních spisů pracovníků
- Development centrum
- 360 stupňová zpětná vazba
- Kariérový plán
- Pozorování
- Dotazník aj.

Deskripce metod používaných na úrovni jednotlivce:

Jednou z metod využívaných při analyzování a identifikaci vzdělávacích potřeb je hodnocení zaměstnanců. Metodu je potřeba charakterizovat, neboť ji zkoumaný úřad aplikuje. Pro účely diplomové práce budou využity výsledky hodnocení zaměstnanců jako zdroj informací o stanovených rozvojových cílech pracovníků. Metoda hodnocení zaměstnanců je důležitou personální činností, která poskytuje informace o výsledcích a výkonu práce zaměstnance a také posuzuje jeho dovednosti, schopnosti, postoje, vlastnosti, kompetence či předpoklady pro efektivní

výkon práce. Rovněž se zabývá hledáním cest ke zdokonalování pracovního výkonu a realizací nápravných opatření (Koubek, 2009, s. 207-208). Součástí hodnocení bývají údaje týkající se dalšího profesního rozvoje zaměstnance, pracovních úkolů na následující období nebo požadavků na vzdělání. Hodnocení může být rovněž provázáno s osobními příplatky, což může zaměstnance motivovat k plnění pracovních úkolů (ZSS, 2014, s. 2675).

Další metodou, která bude využita pro účely této práce, je dotazník. Dotazník je metoda, při níž se získávají informace v písemné podobě. Podoba a obsah dotazníku je vždy závislá na charakteru potřebných dat a úrovni analýzy. Často je využíván např. při pravidelném hodnocení zaměstnanců, ale také při analýze organizace. V rámci dotazníkového šetření lze získat velké množství dat, avšak v omezené podobě. Dotazník je často využíván v kombinaci s dalšími metodami, jako je např. rozhovor, analýza dokumentů atd. Informace získané rozhovorem dotazníkové údaje dále doplňují, nebo rozšiřují a v takovém případě lze hovořit o tzv. předrozhovorovém nebo porozhovorovém dotazníku. Při tvorbě dotazníku je potřeba ovládat správný postup. Kvalitní dotazník by měl vždy obsahovat otázky, které zajistí validní informace, neměl by být příliš dlouhý (15-20 otázek) a měl by obsahovat pouze takové identifikační údaje, které jsou důležité. Při jeho vypracování je nutné co nejvíce specifikovat otázky, aby nad nimi respondenti nemuseli dlouze přemýšlet, uvést datum odevzdání nebo vytyčit místo pro případné komentáře. Pro přehlednost by měly být jednotlivé otázky očíslovány, nebo rozděleny do několika tematických oblastí. Před odesláním dotazníku se doporučuje ověřit jeho účel na malém vzorku respondentů (Štainer, 1999, s. 24-25).

## 2.6 Kdo provádí analýzu vzdělávacích potřeb

V souvislosti s tématem práce je v teoretické části nutné charakterizovat osoby, které analýzu nejčastěji provádějí. Za vzdělávání pracovníků je v každé organizaci zodpovědné vedení podniku. Znamená to, že i podnět pro realizaci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, musí vycházet od top managementu. Jak uvádí Štainer (1999, s. 4-5), tento úkol bývá v praxi často delegován na liniové manažery, kteří dokážou nejlépe identifikovat vzdělávací potřeby svých podřízených. Znají nejlépe pracovní náplně pracovníků, požadavky, které jsou na ně kladeny, orientují se v jejich úspěších nebo problémech, které se u nich vyskytují při každodenních pracovních aktivitách.

V mnoha podnicích je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb součástí procesu hodnocení zaměstnanců, což zpravidla provádějí přímí nadřízení pracovníků. Hodnocení pak pomáhá objasnit rozdíly mezi současnými a požadovanými dovednostmi, schopnostmi, postoji pracovníků apod. Zjištěné nedostatky pak většinou slouží jako podklad pro vypracování plánu profesního rozvoje.

Analýzu a identifikaci potřeb ale nutně nemusejí vykonávat jen linioví manažeři. Mohou ji zabezpečovat i běžní pracovníci, specialisté na firemní vzdělávání nebo dokonce externisté. U těch ovšem hrozí riziko nedostatečného poznání pracovního prostředí či okolností potřebných pro požadovaný pracovní výkon (Štainer, 1999, s. 4-5). Efektivním nástrojem pro vypracování kvalitní analýzy vzdělávacích potřeb může být rovněž Development centrum (DC), které představuje soubor moderních metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích potřeb. DC umožňuje plánování vzdělávání pracovníků „na míru“, což zvyšuje pravděpodobnost, že finanční prostředky na vzdělávání budou využity efektivně. Nevýhodou této metody její finanční náročnost (Kociánová, 2010, s. 168-168).

## 2.7 Silné a slabé stránky analýzy vzdělávacích potřeb

Aby mohlo být dosaženo cíle diplomové práce, je nutné analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků. Proces definování potřeb je nejkritičtější fází systému podnikového vzdělávání a tudíž je potřeba zaměřit se na přednosti analýzy a úskalí, se kterými se může výzkumník setkat při jejím provádění. Silnou stránkou analýzy vzdělávacích potřeb je získání velkého množství vzdělávacích potřeb pracovníků a identifikace cílové skupiny, které se týká další profesní vzdělávání. Na základě výsledků analýzy lze vymezit obsah vzdělávání, jeho formy či organizaci realizace aktivit nebo odhadnout efektivnost času stráveného vzděláváním (Bartoňková, 2010, s. 128).

Při analýze vzdělávacích potřeb může rovněž docházet i k mnoha problémům. Jedním z nich je například neochota vedení podniku akceptovat získané vzdělávací potřeby nebo jím mohou být konzervativní postoje a neochota vrcholového vedení přijímat nové přístupy. Taková situace pak může být překážkou při realizaci vzdělávacích aktivit. Velkou komplikací může být i nedostatečná odbornost specialistů podnikového vzdělávání. Ti mohou chybně analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby a následkem takového chování pak mohou být nesprávné závěry a chybná doporučení. V praxi se dále můžeme setkat i s nedostatečným množstvím informačních zdrojů o podniku. V takovém případě je velmi složité správně definovat vzdělávací potřeby (Bartoňková, 2010, s. 129).

Shrnutí:

Hlavním nástrojem pro vzdělávání pracovníků je podnikové vzdělávání, které spadá do kategorie neformálního vzdělávání. Vzdělávání pracovníků musí být systematicky zajišťováno prostřednictvím systému podnikového



vzdělávání, který představuje nepřetržitý cyklus analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb představuje systematickou rekognoskaci, při které vedoucí pracovník může odhalit vzdělávací mezery ve výkonnosti svých podřízených či spolupracovníků. Proces definování potřeb je klíčový pro dosažení cíle práce. S tématem práce rovněž úzce souvisejí „vzdělávací potřeby“, které lze dělit na reaktivní a proaktivní. Před zahájením analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je vždy důležité zvážit, na jaké úrovni bude prováděna, tj. zda se bude jednat o analýzu souhrnnou (celopodnikovou), analýzu zaměřenou na nové pracovníky, analýzu klíčových otázek, která je zaměřena na konkrétní zaměstnání, nebo analýzu, která je zaměřena na problém ve výkonnosti pracovníků. Pro potřeby práce bude zvolena analýza klíčových otázek, neboť svým charakterem odpovídá povaze zkoumané problematiky a analýza zaměřená na nové pracovníky. Pakliže je o úrovni analýzy rozhodnuto, je potřeba zvážit volbu informačních zdrojů, které se získávají zpravidla detailní analýzou organizace, analýzou pracovního místa a analýzou jednotlivců. Všechny tři uvedené zdroje budou využity pro definování vzdělávacích potřeb pracovníků odboru personalistiky a mezd. Řešení analýzy vzdělávacích potřeb lze zajistit dvěma způsoby, a to kvalitativním sociologickým výzkumem, nebo použitím kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů v podniku. Pro naplnění cíle práce využijí kvalitativní sociologický přístup, při kterém se budou konkrétně dotazovat pracovníků a jejich nadřízených na konkrétní potřeby. U obou způsobů řešení analýzy je nezbytné využít všech třech uvedených informačních zdrojů. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb může být provedena různými metodami a technikami, které lze třídit, např. na úrovni organizace, pracovních míst a jednotlivců. Metod a technik řešení je opravdu mnoho, avšak pro potřeby diplomové práce bylo nutné charakterizovat metody: dotazník, rozhovor, práce s dokumenty a hodnocení

zaměstnanců. Tyto metody budou využity jako nástroje pro definování potřeb pracovníků. Pro zajištění informační vydatnosti jsem rovněž vymezil, kdo nejčastěji analýzu potřeb zajišťuje a jaké jsou její slabé a silné stránky.

### 3 Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků

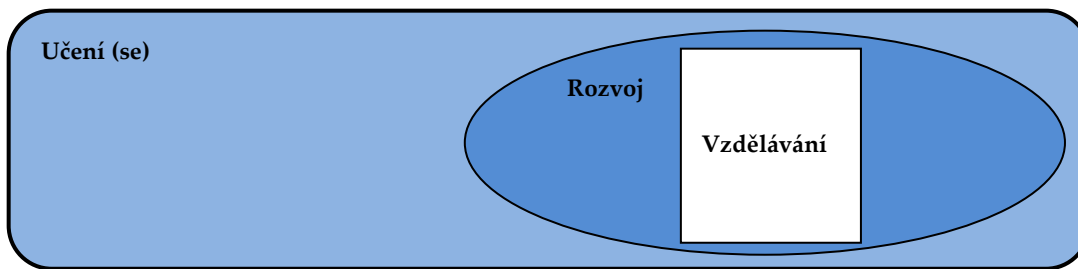
Nyní přichází okamžik, kdy je potřeba, abych blíže specifikoval významové nuance pojmů „vzdělávání“ a „rozvoj“, neboť je jejich vymezení klíčové pro cíl diplomové práce.

#### 3.1 Vymezení pojmů „vzdělávání“ a „rozvoj“

Rozdíl ve vymezení pojmů vnímá mnoho autorů odlišně. Někteří je vnímají jako pojmy blízké, nebo téměř totožné. Jiní, jako např. Armstrong, tyto pojmy významově odlišují. Armstrong (2002, s. 517) uvádí, že plánování rozvoje pracovníků má za cíl *„zvýšit intenzitu učení a poskytnout lidem znalosti a určitý soubor přenositelných dovedností, které jim pomohou s vývojem jejich kariéry.“* Současně ale uvádí, že se jedná o *„růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“*

Významový rozdíl mezi pojmy „vzdělávání“ a „rozvoj“ lze také opřít o prohlášení: *„vzdělávání je něco, co se soustřeďuje na přírůstek znalostí nebo vyšší úroveň existujících dovedností, zatímco rozvoj je cesta k jinému stavu bytí nebo fungování“* (Armstrong, 2002, s. 517).

Také Hroník (2007, s. 31) hovoří o prolínání těchto pojmů a upozorňuje na to, že je lze jednoduše zaměnit. Pojem „vzdělávání“ charakterizuje jako jeden ze způsobů učení se, které je institucionalizované a organizované. Rozvoj definuje jako: *„dosažení žádoucí změny pomocí učení se, přičemž rozvoj do jisté míry obsahuje významnou část ohraničených a neohraničených rozvojových programů.“*



Obr. č. 2: Vzdělávání a rozvoj - vlastní úprava (Hroník, 2007, s. 13)

Na základě výše uvedených poznatků je možné přiklonit se k tvrzení, že rozvojové potřeby úzce souvisejí s kariérním rozvojem pracovníků, že jsou spíše orientovány na jejich budoucí potřeby, přičemž vzdělávací potřeby spíše na posilování aktuálního pracovního výkonu (Tureckiová, 2004, s. 96). Na rozvojové aktivity tedy budu v následujícím textu pohlížet jako na aktivity, které jsou určeny pro vedoucí pracovníky nebo talentované pracovníky, kteří je zastupují v době jejich nepřítomnosti. Vzdělávací aktivity budu vnímat jako aktivity, které jsou potřebné pro aktuální pracovní výkon běžných pracovníků.

### 3.2 Druhy vzdělávacích a rozvojových aktivit

Výstupem první fáze systému podnikového vzdělávání, tedy analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, je „Plán profesního rozvoje“, neboli návrh vzdělávacích, rozvojových a jiných aktivit pracovníků, včetně doporučení řešení jejich realizace. Plán profesního rozvoje definují Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96) jako *„proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky na vzdělávání a rozvoj.“*

Bartoňková (2010, s. 112) definuje plán profesního rozvoje jako seznam všech vzdělávacích a rozvojových aktivit podniku určených k realizaci v určitém období, který je sestaven na základě identifikovaných potřeb, a které je možné řešit vzděláváním. Už ve fázi identifikace potřeb se v obecné

podobě objevují první návrhy plánu profesního rozvoje, které se postupně upřesňují až do podoby konkrétních vzdělávacích a rozvojových programů (Koubek, 2009, s. 264). O seznamu vzdělávacích, rozvojových a jiných aktivit definovaných na základě analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb tedy budu v následujícím textu hovořit jako o plánu profesního rozvoje.

V rámci podnikového vzdělávání lze rozlišovat dva druhy aktivit (Tureckiová, 2004, s. 96):

- Tréninkové aktivity - zahrnují vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na osvojování specifických vědomostí, dovedností, schopností potřebných pro aktuální pracovní výkon, což by v konečném důsledku mělo vést ke změnám v pracovních návycích a chování pracovníka.
- Rozvojové aktivity - považují se za ně vzdělávací aktivity významné pro potřeby budoucí, tj. pro plánování a řízení kariéry pracovníků. Rozvojové aktivity přisuzuje Tureckiová (2004, s. 96) vybraným skupinám pracovníků, mezi něž patří např. stávající manažeři, klíčoví pracovníci, budoucí manažeři (talentovaní pracovníci), nebo odborníci s vysokým rozvojovým potenciálem.

Průcha (2014, s. 80) dělí druhy vzdělávacích a rozvojových aktivit podnikového vzdělávání více sofistikovaně:

- Orientační vzdělávání nových pracovníků (nástupní, zácvková školení a příprava na úkoly pracovního místa);
- Normativní vzdělávání (udržování a aktualizace odborné způsobilosti - legislativní předpisy, normy, vyhlášky atd.);

- Kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání (zvyšování a rozšiřování kvalifikace);
- Kariérové vzdělávání (rozvojové aktivity pracovníků - např. komunikační dovednosti, time management aj.)
- Jiné podnikové vzdělávání (např. zájmové vzdělávání - cizí jazyky, výpočetní technika apod.)

Výše uvedená segmentace druhů aktivit mi pomůže při interpretaci dat v rámci metodické části této práce získaných analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, kde budu rozlišovat vzdělávací a rozvojové aktivity určené pracovníkům odboru personalistiky a mezd.

### 3.3 Tvorba plánů profesního rozvoje

Proces tvorby plánu profesního rozvoje dělí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96-97) do tří fází - přípravnou, realizační a fázi zdokonalování. Fáze systému podnikového vzdělávání (analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace, vyhodnocování) nejsou striktně odděleny, naopak se vzájemně prolínají a navazují na sebe. Z toho důvodu budou do popisu jednotlivých fází tvorby plánu profesního rozvoje do jisté míry zahrnuty i záležitosti a definice související s fází realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit a jejich vyhodnocováním.

Přípravná fáze - zde jsou obvykle specifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby, cíle plánu profesního rozvoje a soubor účastníků. Cíle je nutné rozlišovat podle specifikace požadovaného chování, podle standardů, kterých je potřeba dosáhnout, a na ty, které se týkají konkrétní

vzdělávací/rozvojové akce. Pro přehlednost textu budu dělit cíle do dvou kategorií (Bartoňková, 2010, s. 137):

- cíle rozvojového plánu - zde jsou zahrnuty cíle celého plánu profesního rozvoje jako výstupu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb;
- cíle vzdělávací/rozvojové akce - lze je dělit například na kognitivní (vědomosti, které si má frekventant osvojit), psychomotorické (praktické dovednosti, které si má frekventant osvojit) a afektivní (postoje frekventanta). Cíle plánovaných aktivit v zásadě konkretizují vzdělávací mezeru, která má být odstraněna vzděláváním - pokud se jedná o problém řešitelný vzdělávací/rozvojovou aktivitou (Bartoňková, 2010, s. 135). Armstrong (2002, s. 497) upozorňuje na to, že se nejedná pouze o specifikaci toho, co se mají pracovníci naučit, ale také čeho musejí být schopni po absolvování jednotlivých rozvojových a vzdělávacích aktivit. Při formulaci cílů musí být také rozlišováno mezi rozvojovými a pracovními cíli, neboť dosažením rozvojových cílů lze dosáhnout naplnění cílů pracovních (Hroník, 2007, s. 144).

V souvislosti s tvorbou plánu profesního rozvoje hovoří Hroník (2007, s. 134) o tzv. designování vzdělávacích a rozvojových akcí. Uvádí, že prvním a logicky přirozeným krokem po identifikaci mezer a potřeb musí být jasně definovaný cíl a až pak je možné další plánování.

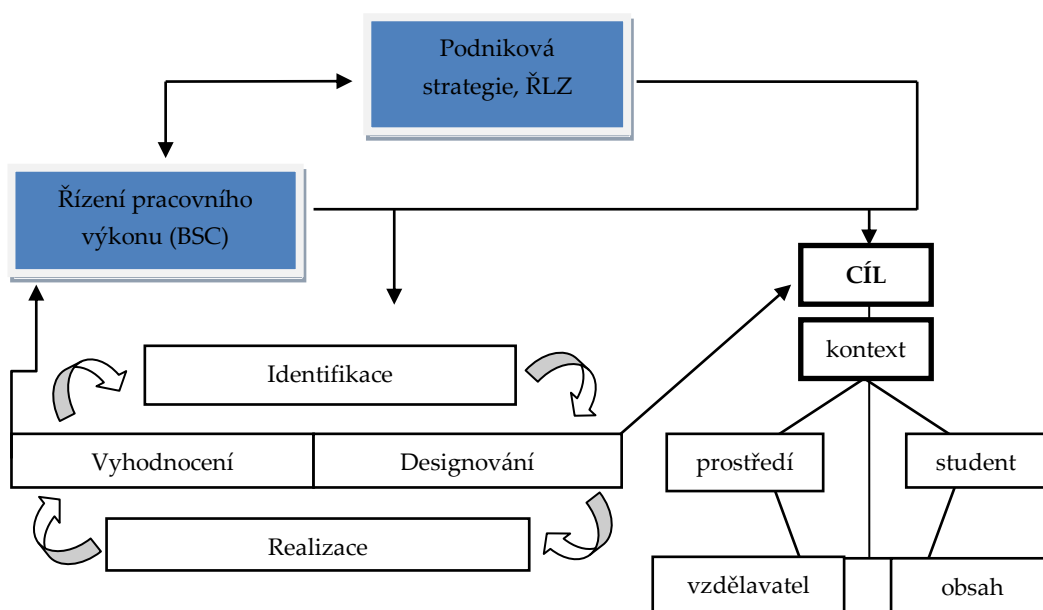


Schéma č. 6: Designování vzdělávacích a rozvojových akcí - vlastní úprava (Bartoňková, 2010, s. 115)

Pro tvorbu plánu profesního rozvoje zkoumaného objektu této práce bude směrodatná definice cíle „plánu profesního rozvoje.“ Cíle jednotlivých vzdělávacích/rozvojových programů se dotýkají spíše fáze realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků. Reflektují ovšem požadavek na odstranění vzdělávací mezery, což je podstatou analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, a z toho důvodu jsem je zde charakterizoval.

Realizační fáze - v této fázi jsou specifikovány jednotlivé etapy plánu profesního rozvoje, konkrétní úkoly a jejich pořadí. V počátku je vždy důležitá volba vhodných metod a technik rozvojových a vzdělávacích aktivit. Ty by měly zohledňovat například rozumové schopnosti a vzdělání pracovníků, jejich zařazení na jednotlivých pracovních úrovních nebo priority organizace. Neměla by být opomenuta ani specifika pracovníků - potřeby, motivace, bariéry apod. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 97).



Fáze zdokonalování - souvisí s hodnocením jednotlivých úseků plánu profesního rozvoje vzhledem k stanoveným cílům. Procesu hodnocení by se měli zúčastnit všichni, kteří byli do programu zahrnuti. Jedná se o lektory, účastníky vzdělávacích a rozvojových aktivit, jejich nadřízené a organizátory. Součástí této fáze by měla být specifikace organizačního zabezpečení, které obvykle zajišťují specialisté na firemní vzdělávání. Jejich činnost například zahrnuje rozesílání pozvánek účastníkům, zajištění ubytování, výběr lektorů, přípravu vzdělávacích místností nebo adekvátní posouzení vynaložených nákladů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 97).

### 3.4 Oblasti plánu profesního rozvoje

Kvalitní plán profesního rozvoje pracovníků musí podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97-98) obsahovat následující oblasti:

Témata vzdělávání (CO) - přehled vzdělávacích a rozvojových aktivit získaných analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb;

Cílovou skupinu účastníků (KDO) - sestavení homogenní skupiny účastníků vzdělávacích a rozvojových aktivit, kteří jsou na stejné intelektuální úrovni, respektive dosahují stejné nebo podobné úrovně vědomostí a schopností ve vzdělávané oblasti;

Vzdělávací instituce (KDO vzdělává) - výběr vhodného externího dodavatele vzdělávacích služeb, případně interního lektora z řad pracovníků;

Techniky a metody vzdělávání (JAK) - definování metod a technik, kterými budou zajištěny jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity. Lapidárně lze

řící, že se jedná o formulaci postupu dosažení stanovených cílů vzdělávání a rozvoje. Jednotlivé metody a techniky budu blíže charakterizovat v následující kapitole „realizace a vyhodnocení podnikového vzdělávání“, neboť svou povahou patří spíše do fáze realizace.

Období realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit (KDY) - jedná se o plánování, kdy by měly být aktivity uskutečněny, a to s ohledem na pracovní vytížení pracovníků, nebo jejich přítomnost na pracovišti. Není vhodné například vzdělávat pracovníky v letním období nebo na počátku a na konci pracovního týdne, kdy mohou mít pracovníci větší množství pracovních úkolů.

Místo realizace vzdělávání (KDE) - jedná se o definování místa, kde se budou plánované aktivity realizovat. Mohou být situovány do prostoru pracoviště, mimo něj (do externích vzdělávacích firem), nebo jiných vzdělávacích míst (např. outdoor). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 98) doporučují plánovat vzdělávací/rozvojové aktivity mimo pracoviště, neboť v takovém prostředí nejsou pracovníci rozptylováni aktuálními pracovními povinnostmi a mohou se tak plně soustředit na obohacování lidského kapitálu.

Způsob hodnocení (PROČ) - zde bývá specifikováno jakými způsoby a kdy budou hodnoceny jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity, ale i celý rozvojový plán. Zhodnocení plánu slouží k posouzení efektivity a přínosu plánovaného vzdělávání. Existuje mnoho způsobů, kterými je možné měřit efektivitu podnikového vzdělávání:

- Analýza nákladů a přínosů - zjišťuje návratnost investic vynaložených do vzdělávání/rozvoje a jejich přínos pro organizaci;

- Kirkpatrickův model hodnocení a evaluace - ověřuje výsledky vzdělávacích a rozvojových programů (proces hodnocení a evaluace probíhá ve čtyřech úrovních);
- Hodnocení zaměstnanců - jeden z hlavních úkolů hodnocení je zjištění úrovně efektivity pracovního výkonu a definování rozvojových cílů pracovníka.

Pro tvorbu plánu profesního rozvoje bude v metodické části využít Kirkpatrickův model hodnocení a evaluace, který blíže charakterizují v následující kapitole „realizace a vyhodnocení podnikového vzdělávání“ a rovněž objasním potřebu jeho využití.

Náklady na vzdělávání (ZA KOLIK) - do této oblasti plánu profesního rozvoje musí být zahrnuty veškeré finanční náklady, které chce podnik vynaložit do plánovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 98). Před realizací aktivit by měl podnik nejdříve zvážit předpokládané náklady na účastníky vzdělávacích/rozvojových programů, lektory, cestovní náhrady, ubytování, pronájem vzdělávacích místností, zakoupení či přípravu učebních materiálů apod. Při plánování aktivit se mohou rovněž objevit i alternativní náklady, které zahrnují např. vyčíslený čas někoho jiného, kdo musí vykonávat práci za frekventanta, energii spotřebovanou při realizované aktivitě (např. vytápění místnosti) nebo náklady, které by bylo možné využít na jinou vzdělávací/rozvojovou aktivitu v případě odvolání plánovaného programu (Turečiková, 2004, s. 164).

Mnoho manažerů vzdělávání a rozvoj pracovníků podceňuje a spíše soustřeďuje svou pozornost na investice vynaložené do vzdělávání a rozvoje. Často pak uvažují o eliminaci těchto prostředků s cílem ušetřit. Některé

organizace si však důležitost vzdělávání a rozvoje uvědomují, a tím zvyšují pracovní výkon svých pracovníků, dosahují snadněji podnikových cílů nebo návratu vynaložených nákladů či rentability. Vynaložené náklady se obvykle neprojevují okamžitě. Zpravidla trvá nějaký čas, než se osvojené znalosti, dovednosti nebo schopnosti promítnou do chování pracovníka a jeho pracovního výkonu (D' Ambrosová et al., 2009, s. 104).

### 3.5 Kariérní rozvoj pracovníků

Jak už bylo uvedeno, plán profesního rozvoje není jen pouhým seznamem vzdělávacích aktivit, ale také rozvojových aktivit, které přispívají k plánování kariéry pracovníků. Palán (2002, s. 93) kariéru definuje jako „*profesní zařazení na vysokém stupni osobních možností.*“ S plánem profesního rozvoje jsou tedy rovněž spjaty plány zastupitelnosti, následnictví a rezerv (Hroník, 2007, s. 103 - 108):

- Plány zastupitelnosti jsou obvykle využívány pro krátkodobá zastupování pracovníků, kteří vykonávají podobnou, nebo stejnou činnost jako osoba mimo výkon práce. Pakliže vykonávají činnost podobnou, jedná se o rozvoj pracovníků.
- Plány následnictví a rezerv vycházejí z předpokladu, že každý vedoucí pracovník musí mít své následníky, v ideálním případě 2-3. Ti by měli být kontinuálně připravováni na několik konkrétních pracovních pozic. V každém profesním rozvojovém plánu by také neměla chybět zpětná vazba, která by měla mít situační, bezprostřední a systematický charakter.

Hroník (2007, s. 103) uvádí, že plány zastupitelnosti a následnictví a rezerv jsou obvyklou součástí plánu profesního rozvoje. Pakliže je cílem diplomové práce definovat kromě vzdělávacích potřeb i potřeby rozvojové, bylo nezbytné přiblížit si jejich podstatu.

Shrnutí:

Vzdělávací a rozvojové aktivity se významově odlišují. Jsou součástí plánu profesního rozvoje pracovníků, který představuje seznam vzdělávacích a rozvojových aktivit sestavený na základě definovaných potřeb. Tvorbu plánu profesního rozvoje lze dělit na tři fáze (přípravnou, realizační a fázi zdokonalování), přičemž každý plán musí obsahovat téma vzdělávání/rozvoje, cílovou skupinu, zvoleného vzdělavatele, metodu vzdělávání/rozvoje, období a místo realizace, způsob hodnocení aktivit a náklady na vzdělávání/rozvoj. Důležité je rovněž vymezení cíle plánu profesního rozvoje. Obvyklou součástí plánu profesního rozvoje bývají plány nástupnictví a rezerv a zastupitelnosti. Jsou do nich zahrnuty v případě, že mají manažeři své stále zástupce, kteří jsou připravováni na jednu nebo více konkrétních pracovních pozic. Výše uvedené poznatky budou využity při tvorbě plánu profesního rozvoje pracovníků odboru personalistiky a mezd.

## 4 Realizace a vyhodnocování vzdělávání a rozvoje

Fáze realizace a vyhodnocování úzce souvisejí s tvorbou plánu profesního rozvoje, neboť zahrnují oblasti, o kterých je potřeba rozhodnout již ve fázi plánování vzdělávání a rozvoje. Fáze realizace navazuje na předem připravený plán profesního rozvoje pracovníků, dochází při ní k realizaci konkrétních vzdělávacích a rozvojových aktivit a zahrnuje následující oblasti: cíle konkrétních vzdělávacích a rozvojových aktivit, programy vzdělávacích a rozvojových aktivit, motivaci pracovníků, metody vzdělávacích a rozvojových aktivit, specifikaci účastníků a zvolené vzdělavatele - lektory (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99).

### 4.1 Metody vzdělávání a rozvoje

Vzhledem k definovanému cíli diplomové práce je potřeba v teoretické části charakterizovat metody vzdělávání a rozvoje, neboť jsou neoddělitelnou součástí plánu profesního rozvoje. Metody konkrétních vzdělávacích a rozvojových aktivit lze klasifikovat různými způsoby, v této práci je ale budu dělit do dvou základních kategorií (Koubek, 2009, s. 265-266):

#### Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti:

Jedná se o metody, které jsou využívány při běžných pracovních povinnostech. Patří sem např.: mentorování, koučování, stínování, rotace práce, instruktáž při výkonu práce apod.

- Koučování - je jedna z metod řízení kariéry a její podstatou je dovést pracovníka k samostatnému výkonu stále složitějších pracovních úkolů. Probíhá formou vzájemné interakce mezi účastníkem a

koučem, pomocí rozhovorů a akcí, při kterých se zdokonalují obě dvě strany, tj. účastník i kouč. Kouč je v roli facilitátora, tedy pomocníka, je akční a měl by být příkladem ve výkonnosti. Může jím být externista (Hroník, 2007, s. 105).

- Mentorování je jednou z forem individuálního koučování a obvykle bývá součástí přípravy kariérního růstu. Mentor je rádce účastníka a pochází převážně z interního prostředí. Bývá zkušený, moudrý, poskytuje důležité informace a mentorovaný si ho většinou vybírá pro své zdokonalování sám (Hroník, 2007, s. 105).
- Instruktaž při výkonu práce - jedná se o velmi často praktikovanou metodu, kde zkušený pracovník, externí vzdělavatel, nebo vedoucí pracovník předvádí vzdělávanému pracovníkovi pracovní postupy. Ten si je napodobováním a pozorováním osvojuje a následně je aplikuje při plnění pracovních úkolů (Koubek, 2009, s. 267).

#### Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště:

Jedná se o metody, které jsou využívány především mimo pracoviště. Patří sem např. přednáška, seminář, e-learning, trénink, diskuze, workshop, brainstorming, samostudium, koučování, případová studie, kurz, školení, apod.

- Přednáška je základní vzdělávací forma založená na monologických metodách vzdělavatele. Je využívána při vzdělávání dospělých, především u vysokého počtu posluchačů, kde je nutno vysvětlit větší množství pojmů a poznatků. Přednáška může být čtená, nebo vedena

formou diskuze, která zajišťuje vzdělavateli zpětnou vazbu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 113).

- Seminář je vzdělávací forma založená na diskuzi účastníků. Z velké části zahrnuje procvičování již získaných vědomostí např. samostudiem, anebo prostřednictvím sdělovacích metod. Seminář rozvíjí sebekritické myšlení a podporuje odvahu dát najevo vlastní názor (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 113).
- E-learning patří mezi metody vzdělávání prostřednictvím počítačů, jejichž používání je v současné době značně rozšířené a prakticky neoddelitelné od běžného života (Koubek, 2009, s. 273). Pollard a Hillage (2001, s. 376) pojem definují jako *„poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců.“*
- Trénink je jednou z participativních metod, která klade důraz na aktivní osvojování způsobilostí a dovedností pracovníků. Ve své podstatě se jedná o formu zážitkového učení plynoucího ze skutečností. Účastníci jsou zde aktivizováni k intenzivnějším činnostem např. formou různých manažerských her, hraním rolí atd. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 113-114).
- Workshop je metoda, na kterou lze pohlížet jako na skupinové cvičení, při kterém dochází k řešení nějakého problému (Koubek, 2009, s. 271). Účastníci si zde vyměňují své názory a hledají jeho optimální řešení (Palán, 2002, s. 240).



- Kurz - jedná se o formu vzdělávání, která je obvykle složena z více přednášek, seminářů, cvičení, směřujících k naplnění vzdělávacího záměru. Jednotlivé vzdělávací formy jsou chápány jako součást vyšších vzdělávacích cílů (Palán, 2002, s. 107).
- Školení - jedná se o pojem charakterizující vzdělávací aktivitu dalšího vzdělávání. Školení může mít různé podoby, přičemž nejčastěji se můžeme setkávat s pojmy: školení cyklické - má určitou frekvenci a periodicitu; školení funkční - je zaměřeno na osvojování a zdokonalování vědomostí, dovedností potřebných pro konkrétní pracovní výkon; školení účelové - je orientováno na doplňování a poskytování znalostí, vědomostí a dovedností nezbytných pro aktuální profesi (Palán, 2002, s. 209).

## 4.2 Vyhodnocování a evaluace vzdělávání a rozvoje

Po fázi realizace nastává poslední, velmi důležitá, fáze vyhodnocování a evaluace vzdělávacího procesu. Podnikové vzdělávání je důležité vyhodnocovat, neboť je nezbytné posoudit účinnost plánovaných vzdělávacích a rozvojových akcí vzhledem ke strategii vzdělávání a rozvoje, jednotlivým fázím systému podnikového vzdělávání a konkrétní vzdělávací/rozvojové aktivitě. O definování cílů a metodách fáze vyhodnocování by mělo být rozhodnuto již ve fázi plánování, při tvorbě podnikové strategie a strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jednotlivé kroky plánovaného vzdělávání lze podle Armstronga (2002, s. 497) znázornit na jednoduchém schématu:

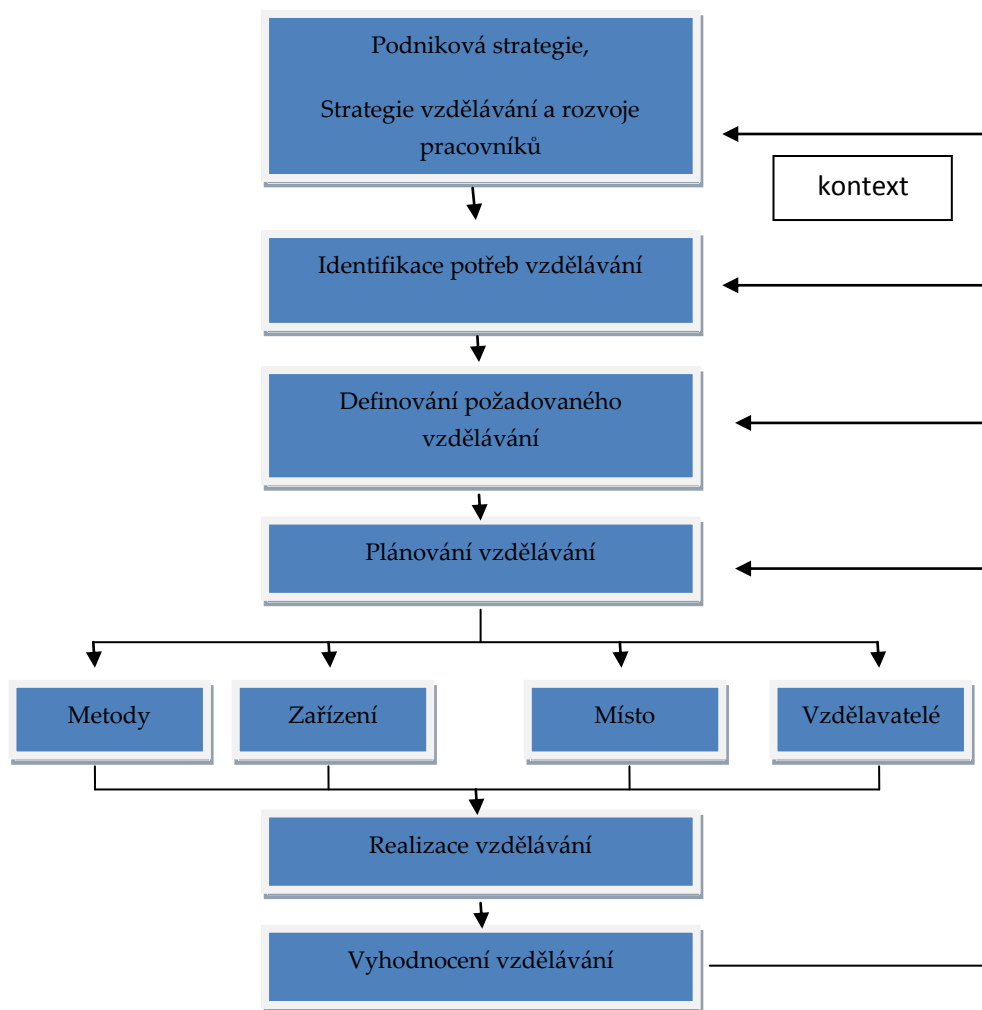


Schéma č. 7: Proces plánovaného vzdělávání - vlastní úprava (Armstrong, 2002, s. 497)

Komplexní proces vyhodnocování a evaluace současně zahrnuje měření efektivity podnikového vzdělávání. Ta může být zjišťována různými metodami: např. Kirkpatrickův model hodnocení a evaluace, Balanced Scorecard (viz 1. kapitola), HR Scorecard, hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje podle Sullevina atd.

Faktorů, které nejvíce ovlivňují efektivitu podnikového vzdělávání, je mnoho: kompetentní osoby zajišťující systém podnikového vzdělávání, dobře provedená analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, kvalitně

vypracovaný plán profesního rozvoje, úroveň vypracovaných vzdělávacích/rozvojových programů, vhodný výběr účastníků vzdělávání, odbornost vzdělavatelů a organizátorů vzdělávání, výběr vhodných metod a forem vzdělávání, celková kvalita vzdělávacího/rozvojového projektu (např. precizně formulovaný cíl), kvalitní proces vyhodnocování, evaluace a ověřování výsledků apod. (Tureckiová, 2004, s. 106).

Pro potřeby tvorby plánu profesního rozvoje bude nezbytné charakterizovat Kirkpatrickův model hodnocení a evaluace, neboť představuje v kontextu s podnikovým vzděláváním nejčastěji využívanou metodu, při níž lze komplexně zkoumat přínos vzdělávacích a rozvojových aktivit ve čtyřech hlavních oblastech. O definování cílů a metodách vyhodnocování musí být rozhodnuto již ve fázi tvorby plánu profesního rozvoje, což je i záměrem této práce.

Kirkpatrickův model hodnocení a evaluace zahrnuje tyto čtyři úrovně (Bartoňková, 2010, s. 186-189):

Reakce - na této úrovni dochází k zjišťování spokojenosti frekventantů se vzdělávací/rozvojovou aktivitou. Evaluace probíhá zpravidla na konci vzdělávací/rozvojové akce, nejčastěji formou dotazníku, ve kterém účastníci posuzují míru spokojenosti například s lektorským zabezpečením, zvolenými metodami, technicko-organizačním zajištěním nebo obsahovou náplní programu. Bartoňková (2010, s. 186) ve své knize uvádí, že měření spokojenosti tohoto typu „*má málo společného s tím, zda účastník po školení lépe pracuje.*“ Lze tedy říci, že se jedná o subjektivní pocit spokojenosti účastníka se vzdělávací/rozvojovou akcí, nikoliv o objektivní posouzení její účinnosti. Z tohoto důvodu je vhodné využívat i dalších evaluačních metod a technik jako je například rozhovor, diskuze apod.

Učení - na této úrovni jsou hodnoceny nově získané poznatky, tj. zda byly splněny cíle vzdělávací/rozvojové aktivity. Metod a technik pro měření získaných informací je velké množství. Jedná se např. o: výkonnostní testy, hraní rolí, simulace nejrůznějších situací atd. Ověřování výsledků probíhá obvykle na začátku, nebo na konci realizované aktivity (Bartoňková, 2010, s. 187).

Hodnocení chování - na této úrovni je hodnoceno, zda je účastník schopen osvojené poznatky přenést na konkrétní druh pracovní činnosti, tedy využít získaných poznatků, dovedností a schopností při výkonu své práce. Při hodnocení na této úrovni se nejčastěji využívají metody: 360° zpětná vazba, dotazník, přímé pozorování, kontrola výstupů a výsledků atd. (Bartoňková, 2010, s. 187-188).

Hodnocení výsledků - poslední úroveň hodnocení se zaměřuje na posouzení užitečnosti a prospěšnosti vzdělávání a rozvoje z hlediska jeho přínosů a nákladů. Zpravidla se přemýšlí o hodnocení již od počátku vzdělávacího procesu. Na konci procesu jsou měřeny cíle vzdělávání v oblastech produktivity, prodeje nebo spokojenosti zákazníků (Bartoňková, 2010, s. 188-189).

Shrnutí:

Po realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit je potřeba vyhodnotit efektivitu uskutečněných akcí vzhledem k podnikovým cílům, systému podnikového vzdělávání a realizované aktivitě. Vyhodnocení a evaluaci lze zajistit různými způsoby. Pro potřeby této práce byl zvolen Kirkpatrickův model hodnocení a evaluace, který zkoumá přínos uskutečněných aktivit ve čtyřech hlavních oblastech - reakce, učení, chování, hodnocení výsledků.

## 5 Metodická část

V teoretické části jsem se zaměřil na obecné shrnutí informací týkajících se procesů systémového řízení podniku, jejichž pojetí výrazně ovlivňuje fungování a existenci podniku a do značné míry i pojetí systému podnikového vzdělávání. Dále jsem se soustředil na informace týkající se systému podnikového vzdělávání, kde jsem se zaměřil především na analýzu a identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb a plánování vzdělávání a rozvoje. Vymezení těchto poznatků bylo nezbytné, neboť na jejich základě bude v metodické části uskutečněn proces definování vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků a sestaven plán profesního rozvoje.

Cílem diplomová práce je analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků. Na jejich základě budu v metodické části definovat konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity, které následně zakomponuji do konceptu plánu profesního rozvoje. V metodické části se proto budu zabývat současným stavem systému vzdělávání/rozvoje pracovníků Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ), podmínkami, které úřad vytváří pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, analýzou vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků odboru personalistiky a mezd, která bude uskutečněna na úrovni analýzy klíčových otázek a rovněž zaměřena na nové pracovníky a tvorbou plánu profesního rozvoje pracovníků. V celé metodické části budu významově odlišovat vzdělávací a rozvojové potřeby/aktivity. K tomuto rozhodnutí jsem došel na základě teoretických poznatků získaných odbornou literaturou uvedenou v teoretické části.

## 5.1 Definice výzkumného problému

Hlavním důvodem, proč jsem se rozhodl identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby této skupiny, byla výrazná obměna pracovníků, ke které v odboru došlo v roce 2015. Čtyři pracovnice odešly do starobního důchodu a čtyři z osobních důvodů do jiného zaměstnání. Dalším argumentem, proč jsem se rozhodl zabývat potřebami této skupiny pracovníků, je povinnost úřadu každoročně vytvořit komplexní plán vzdělávacích a rozvojových aktivit dle metodiky „Pravidel vzdělávání“. Vzhledem k optimálnímu načasování, a na základě legislativních požadavků, bylo nezbytné analýzu uskutečnit. V metodické části se budu rovněž zabývat výzkumnými cíli, výzkumnými otázkami, metodami a technikami výzkumu, sběrem dat, deskripcí výzkumného souboru a procesem jeho výběru. Výsledkem šetření bude interpretace dat získaných analýzou a identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků a návrh plánu profesního rozvoje.

## 5.2 Hlavní výzkumný cíl a dílčí cíle výzkumu

### Hlavní výzkumný cíl:

- Analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd ČSÚ;

### Dílčí výzkumné cíle:

- Charakterizovat, jaké vytváří ČSÚ podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků;

- Charakterizovat, jakým způsobem jsou v ČSÚ analyzovány a identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků;
- Charakterizovat, jakým způsobem jsou v úřadu plánovány vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků;
- Charakterizovat, jak jsou v ČSÚ realizovány vzdělávací a rozvojové aktivity;
- Charakterizovat, jakým způsobem je v ČSÚ vyhodnocován přínos vzdělávání a rozvoje pracovníků pro efektivní fungování úřadu.

### 5.3 Hlavní a dílčí výzkumné otázky

#### Hlavní výzkumná otázka:

Jaké vzdělávací a rozvojové potřeby mají pracovníci odboru personalistiky a mezd v ČSÚ?

#### Dílčí výzkumné otázky:

Pomocí dílčích výzkumných otázek jsem hledal odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

- DVO1: Vytváří úřad podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků?
- DVO2: Jakým způsobem jsou v ČSÚ analyzovány a identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků?

- DVO3: Jakým způsobem jsou v úřadu plánovány vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků?
- DVO4: Jakým způsobem jsou v ČSÚ realizovány vzdělávací a rozvojové aktivity?
- DVO5: Jakým způsobem je vyhodnocován přínos vzdělávání a rozvoje pracovníků pro efektivní fungování úřadu?
- DVO6: Jaké potřeby mají pracovníci v oblasti vzdělávání?
- DVO7: Jaké potřeby mají pracovníci v oblasti rozvoje?

#### 5.4 Výzkumné metody a strategie

Hlavním výzkumným cílem diplomové práce je analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd. Jako hlavní výzkumnou strategii jsem zvolil případovou studii, kterou lze charakterizovat jako empirický design, jehož podstatou je detailní porozumění jednomu, nebo více případům ve zkoumané problematice (Švaříček & Sledřová, 2007, s. 97). Svou povahou a přístupem spadá případová studie jednoznačně do oblasti kvalitativních výzkumů, avšak často využívá metod, které jsou specifické pro kvantitativní výzkumy. Kombinace kvantitativních a kvalitativních metod bude využita i pro potřeby diplomové práce.

Pro identifikování vzdělávacích a rozvojových potřeb jsem zvolil kvantitativní přístup, který Průcha (2014, s. 106) definuje v kontextu s podnikovým vzděláváním jako proces, kdy si „stanovíme vzorek osob, které budou reprezentovat základní soubor (tj. osoby, jež se vzdělávají v českých firmách) a



*prostřednictvím velkého počtu dotazníků budeme zjišťovat různé charakteristiky firemního vzdělávání.“*

Pro zodpovězení dílčích výzkumných otázek jsem zvolil kvalitativní přístup, jehož hlavním úkolem je podle Hendla (2016, s. 48) „*objasnit, jak se lidé dobírají pochopení tohoto, co se děje, proč jednají určitým způsobem a jak organizují všednodenní aktivity a interakce.*“ V kontextu s podnikovým vzděláváním lze kvalitativního přístupu využít v případě, kdy je výzkum orientován na malou skupinu pracovníků, kteří např. prostřednictvím rozhovorů sdělují, jak vnímají a prožívají podnikové vzdělávání, jaké vzdělávací a rozvojové aktivity považují za přínosné vzhledem k jejich pracovnímu zařazení, jaké bariéry jim zamezují v jejich dalším vzdělávání a rozvoji atd. Na základě těchto informací pronikne výzkumník do myšlení a postojů vyšetřovaných pracovníků a dospěje k obrazu podnikového vzdělávání, jak se jeví z pohledu pracovníků, kteří jím procházejí (Průcha, 2014, s. 106-107). Využití kvalitativního přístupu bylo vzhledem k uvedeným poznatkům a povaze diplomové práce nejvhodnější variantou, jak nalézt odpovědi na dílčí výzkumné otázky.

Pro získání potřebných údajů a zachycení současného stavu systému podnikového vzdělávání v ČSÚ bylo nutné využít více datových zdrojů. Vzhledem k množství vybraných respondentů (20) jsem pro dotazování zvolil metodu dotazníkového šetření, což je metoda využívaná především v kvantitativních výzkumech. Rovněž jsem uskutečnil rozhovor s ředitelkou personalistiky a mezd a detailně analyzoval interní dokumenty. Tuto kombinaci metod sběru dat jsem zvolil jednak kvůli odlišenému charakteru údajů potřebných pro analyzování a identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, a jednak pro zachycení reálného a komplexního obrazu zkoumané situace (Hendl, 2016, s. 151).

Na základě dotazníků, rozhovoru s ředitelkou a analýzy interních dokumentů:

- analyzuji a identifikuji vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd a vytvořím návrh plánu profesního rozvoje pracovníků;
- zjistím podmínky, které úřad vytváří pro vzdělávání a rozvoj pracovníků a následně doporučím návrhy na zlepšení systému vzdělávání ČSÚ.

## 5.5 Výběr výzkumného souboru

Výzkumným souborem dotazníkového šetření byli pracovníci odboru personalistiky a mezd. Odbor je složen ze tří oddělení - oddělení vzdělávání a FKSP, oddělení personalistiky a oddělení mezd a PAM (dále jen oddělení mezd). Rozhovor byl uskutečněn s ředitelkou odboru personalistiky a mezd, která je nejvíce erudovaná v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ČSÚ.

Výzkumný soubor jsem zvolil metodou záměrného výběru, neboť se vyznačoval vlastnostmi, které jsem se rozhodl sledovat (Švaříček & Sledová, 2007, s. 103). Situace v odboru personalistiky a mezd vyžadovala analýzu a identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků, neboť v ČSÚ docházelo od roku 2015 k výrazné fluktuaci pracovníků, která se výrazným způsobem projevila i ve struktuře pracovníků odboru. Analýzu a identifikaci potřeb bylo rovněž nezbytné uskutečnit vzhledem k povinnosti úřadu vytvářet každoročně „Plán vzdělávání“ dle metodiky „Pravidel vzdělávání“.

## 5.6 Charakteristika výzkumného souboru

### Oddělení vzdělávání a FKSP

V oddělení vzdělávání a FKSP pracuje pět pracovníků. Čtyři zajišťují podnikové vzdělávání a jedna pracovnice se zabývá poskytováním příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP). Vzdělávací a rozvojové potřeby jsem identifikoval pouze u čtyř pracovníků, neboť vedoucí pracovník oddělení je autorem této diplomové práce. Hlavními pracovními úkoly pracovníků je organizačně zabezpečovat vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci péče o odborný rozvoj pracovníků ČSÚ, zajišťovat konzultační a poradenskou činnost v oblasti vzdělávání/rozvoje, vytvářet koncepce v oblasti vzdělávání/rozvoje, metodicky usměrňovat, kontrolovat a organizovat hospodaření s rozpočtovými prostředky za oblast vzdělávání/rozvoje a FKSP, podílet se na zpracování finančních a personálních rozborů, zabezpečovat agendu v oblasti sociálních služeb FKSP, zajišťovat činnosti spojené s organizací úřednické zkoušky, zavádět dokumentaci do personálního informačního systému nebo plnit úkoly vyplývající z usnesení vlády ČR a obecně platných právních předpisů v oblasti vzdělávání a rozvoje atd. (služební náplň, 2003-2016).

### Oddělení personalistiky

V oddělení personalistiky je zaměstnáno šest pracovníků. Pět z nich působí v ústředí v Praze, jedna v krajské správě ČSÚ v Brně. Jejich hlavními pracovními úkoly je metodicky usměrňovat a koordinovat personální správu ČSÚ, vytvářet koncepce organizačních vztahů, systemizace, personalistiky a odměňování pracovníků, podílet se na tvorbě personální a mzdové politiky ČSÚ, zpracovávat návrhy postupů řešení v oblasti kariérního rozvoje a hodnocení pracovníků, vytvářet analýzy a rozborů týkající se věkové,

kvalifikační a platové struktury úřadu, zodpovídat za přípravu, organizaci a průběh výběrových řízení, vést agendu pracovně-lékařských prohlídek atd. (služební náplň, 2014-2016).

#### Oddělení mzdové účtárny

V oddělení mzdové účtárny je zaměstnáno dvanáct pracovníků. Osm z nich je zařazeno na pracovní místo v ČSÚ v Praze, čtyři pracovníci pracují v detašovaných pracovištích v Českých Budějovicích, Brně, Ústí nad Labem a Ostravě. Pracovníci mzdové účtárny zodpovídají za celostátní systém mezd a platů v ČSÚ, komplexně zpracovávají mzdy a srážky odvodů dle legislativně platných předpisů, vedou dokumentaci pracovníků ČSÚ týkající se zdravotních pojišťoven, ČSSZ a evidenčních listů důchodového pojištění, zpracovávají předepsané přehledy a výkazy, rekapitulují mzdové prostředky a OON (DPP, DPČ) pro centrální evidenci, zajišťují roční zúčtování daní z příjmu fyzických osob, likvidují nemocenské dávky, vedou potřebné doklady související se zúčtováním mezd atd. (služební náplň, 2001-2016).

#### Ostatní pracovní odborů personalistiky a mezd

Jedná se o asistentku ředitelky odboru personalistiky a mezd, která zabezpečuje dokladovou agendu odboru, zajišťuje komunikaci s podatelnou úřadu, zakládá a eviduje korespondenci a částečně vyřizuje korespondenci ředitelky odboru, zajišťuje komunikaci se skladem kancelářských potřeb a provádí pravidelná fasování kancelářského materiálu, zajišťuje technicko-administrativní činnosti dle pokynů ředitelky a je vedoucí inventarizační komise v odboru personalistiky a mezd. Současně zabezpečuje chod agendy FKSP v době nepřítomnosti kolegyně zajišťující FKSP (služební náplň, 2012).

## 5.7 Vypracování výzkumných nástrojů

Dotazník je výzkumný nástroj určený pro sběr velkého množství dat v písemné podobě a používá se nejčastěji pro zjišťování postojů a názorů respondentů a zkoumání edukačních a jiných oblastí nebo vlastností samotných subjektů. V andragogickém výzkumu se dotazník nejčastěji používá v souvislosti s evaluací vzdělávacích programů, nebo ho využívají manažeři či specialisté, kteří zajišťují vzdělávání/rozvoj ve firmách (Průcha, 2014, s. 114). Na základě vymezení Průchy jsem usoudil, že je dotazník vhodným nástrojem pro analyzování a identifikování potřeb pracovníků.

Dotazník jsem vytvářel na základě poznatků získaných studiem odborné literatury, detailní analýzy pracovního prostředí a na základě vědomostí, dovedností a schopností získaných dosavadní praxí v oblasti vzdělávání/rozvoje pracovníků. Na začátku jsem vycházel z poznatků sepsaných v teoretické části. Na základě jednotlivých oblastí jsem postupně formuloval dílčí výzkumné otázky a následně je operacionalizoval do podoby otázek uvedených v dotazníku. Aby byla konstrukce dotazníku správná a získané údaje měly vypovídající hodnotu, formuloval jsem otázky tak, aby reflektovaly cíl diplomové práce. Dotazník jsem sestavil z otevřených, uzavřených a škálových otázek. Tuto kombinaci jsem zvolil proto, abych zachytil reálný a komplexní obraz zkoumané situace. Současně jsem dbal na přiměřený obsah dotazníku, abych neodradil respondenty od dotazování (Průcha, 2014, s. 115-116). Srozumitelnost a vypovídající hodnotu dotazníku jsem verifikoval na pilotním vzorku respondentů, kterými byli dva pracovníci úřadu. Po krátkém rozhovoru s nimi jsem usoudil, že je dotazník účelově a srozumitelně sestaven.

Rozhovor jsem prováděl s ředitelkou odboru personalistiky a mezd, která se nejvíce angažuje v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků ČSÚ. Metoda rozhovoru byla doplňkovým zdrojem informací, které nebylo možné získat

dotazníkovým šetřením. Otázky byly sestavovány obdobným způsobem jako u dotazníku. Vycházely z poznatků uvedených v teoretické části a dále byly převedeny do roviny sledovaných znaků opírajících se o cíl diplomové práce. Samotný rozhovor byl uskutečněn v polovině ledna 2017 a byl zaznamenán na diktafon. Ředitelka odboru byla s touto skutečností s předstihem obeznámena.

## 5.8 Sběr dat

Analýza dokumentů proběhla v prosinci roku 2016. Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru byl zahájen v lednu roku 2017. Převážnou většinu dotazníků jsem rozdával osobně, neboť jsem chtěl podpořit informovanost respondentů o daném tématu a motivovat je k jejich vyplnění (Průcha, 2014, s. 115-116). V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 23 zaměstnanců odboru personalistiky a mezd. Celkem se mi vrátilo 20 dotazníků, přičemž 3 respondenti se odmítli zúčastnit šetření ze zdravotních důvodů. Osmnáct pracovníků obdrželo dotazník v papírové podobě. Jednalo se o pracovníky s výkonem práce v ústředí ČSÚ (Na padesátém 81, 100 82, Praha 10). Pět pracovníků, které vykonávají práci v regionech, obdrželo dotazník v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu. Celková reverzibilita dotazníků byla 91%.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 pracovníků (19 žen a 1 muž). Byli rozděleni do 4 skupin, podle jednotlivých oddělení a ostatních pracovníků odboru.

Ve věkové kategorii do 30 let se zúčastnila dotazníkového šetření pouze 1 pracovnice. Ve věkové kategorii 31 – 40 let bylo osloveno 5 respondentů. Další věkovou skupinou byli pracovníci ve věku od 41 – 50 let

(6 respondentů) a nejpočetnější dotazovanou skupinou byly pracovnice ve věku od 51 – 60 let, kterých bylo osloveno 7.

## 5.9 Operacionalizace výzkumných otázek

Pomocí dílčích výzkumných otázek jsem hledal odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zní: *Jaké vzdělávací a rozvojové potřeby mají pracovníci odboru personalistiky a mezd v ČSÚ?* Dílčí výzkumné otázky jsem převedl do roviny sledovaných znaků, tj. postupně jsem je operacionalizoval do podoby otázek, na které jsem hledal odpovědi prostřednictvím analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelkou odboru.

### DVO1: Vytváří úřad podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků?

Analyzováním interních dokumentů (viz níže) jsem zjišťoval odpověď na dílčí výzkumnou otázku zabývající se podmínkami, které vytváří úřad pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Bylo nutné zjistit, zda a v jakých oblastech je potřeba vzdělávat a rozvíjet pracovníky ČSÚ, jak je v úřadě v současné době nastaven systém podnikového vzdělávání, jaké klade úřad požadavky na povinné oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků dle legislativních předpisů, jaké jsou roční náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků, jakou misi a vizi má ČSÚ, jak má úřad formulované strategické cíle, organizační strukturu nebo jaký je současný stav řízení lidských zdrojů v kontextu se vzděláváním a rozvojem pracovníků. V oblasti firemní kultury jsem se zabýval především zjišťováním požadovaných standardů chování pracovníků ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům a jejich návazností na vnitřní předpisy ČSÚ (Etický kodex, 2012, s. 1).

Pro zjištění těchto údajů bylo potřeba analyzovat následující interní dokumenty: Výroční zpráva ČSÚ, Elektronická kniha Historie státní statistické služby, Vzdělávání zaměstnanců 2016, Pravidla vzdělávání, Etický kodex zaměstnance ČSÚ, služební náplně pracovníků, Zákon o státní statistické službě, Katalog kurzů 2016 a Personální vývoj 2015.

V dotazníkovém šetření jsem hledal odpovědi na otázky:

- *Jsou na Vašem pracovišti organizovány vzdělávací a rozvojové aktivity?*
- *Pokud ano, považujete současnou nabídku vzdělávání za dostačující?*
- *Jaké bariéry zamezují Vašemu vzdělávání a rozvoji na pracovišti?*
- *Jak byste celkově ohodnotil/a systém vzdělávání v Českém statistickém úřadě?*
- *Máte možnost na Vašem pracovišti rozhodovat/spolurozhodovat o Vašem vzdělávání a rozvoji?*

V rozhovoru s ředitelkou odboru jsem zjišťoval, zda má ČSÚ vypracovanou strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků, zda je propojena s podnikovou strategií, jaký strategický dokument je klíčový pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, zda management ČSÚ podporuje další vzdělávání a rozvoj pracovníků nebo jestli lze ČSÚ považovat za učící se organizaci.

DVO2: Jakým způsobem jsou v ČSÚ analyzovány a identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků?

V rozhovoru s ředitelkou a analýzou interních dokumentů jsem zjišťoval, jakým způsobem se v úřadě analyzují vzdělávací a rozvojové potřeby, jakými metodami je zajišťována analýza a identifikace vzdělávacích/rozvojových potřeb, jak v ČSÚ probíhá hodnocení



zaměstnanců a jakým způsobem je propojeno s analýzou a identifikací vzdělávacích/rozvojových potřeb.

DVO3: Jakým způsobem jsou v úřadu plánovány vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků?

Odpověď na tuto otázku jsem hledal v dokumentech „Vzdělávání zaměstnanců 2016“ a „Pravidla vzdělávání“. Zjišťoval jsem, jaké oblasti podnikového vzdělávání zahrnuje plán profesního rozvoje pracovníků (Katalog kurzů) a jakým způsobem je vytvářen. V rozhovoru s ředitelkou jsem se dozvěděl:

- *jaká témata (oblasti) musí obsahovat plán profesního rozvoje pracovníků;*
- *jakým způsobem je vytvářen plán profesního rozvoje;*
- *jakým způsobem jsou stanoveny cíle plánu profesního rozvoje;*
- *jakým způsobem je schvalován plán profesního rozvoje;*
- *na jaké období je vytvářen plán profesního rozvoje.*

DVO4: Jakým způsobem je realizováno vzdělávání pracovníků v ČSÚ?

Pro zodpovězení této otázky byl stěžejní dokument „Vzdělávání zaměstnanců 2016“, který obsahuje informace o vzdělávání a rozvoji pracovníků ČSÚ za uplynulý rok 2016. Kromě tohoto dokumentu jsem využil poznatků z Katalogu kurzů 2016, který zevrubně zachycuje charakteristiku jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit. Hledal jsem odpovědi především na tyto otázky:

- *Jakým způsobem jsou realizovány vzdělávací a rozvojové aktivity v ČSÚ?*
- *Jak jsou formulovány cíle vzdělávacích a rozvojových aktivit?*

- *Jak je vytvořen vzdělávací program?*
- *Kdo lektorsky zabezpečuje vzdělávání a rozvoj pracovníků v ČSÚ?*
- *V jakých prostorách jsou realizovány vzdělávací a rozvojové aktivity?*
- *Jakými metodami jsou nejčastěji zajišťovány vzdělávací a rozvojové aktivity?*
- *Jakými metodami jsou v úřadě ověřovány vzdělávací a rozvojové aktivity?*
- *Kdo provádí technicko-organizační zajištění vzdělávacích a rozvojových aktivit?*
- *Jaké jsou cílové skupiny účastníků vzdělávacích a rozvojových aktivit?*

DVO5: Jakým způsobem je vyhodnocován přínos vzdělávání a rozvoje pracovníků pro efektivní fungování úřadu?

Analýzou metodického pokynu „Pravidla vzdělávání“ jsem zjišťoval, jakým způsobem jsou v ČSÚ vyhodnocovány konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity. Rozhovorem s ředitelkou odboru jsem dále zjišťoval odpovědi na otázky:

- *Ověřuje se v ČSÚ spokojnost frekventantů se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami? Pokud ano, jakými způsoby (metodami) nejčastěji a proč? Pokud ne, proč?*
- *Ověřují se v ČSÚ poznatky získané vzdělávací/rozvojovou aktivitou? Pokud ano, jakými způsoby (metodami) nejčastěji a proč? Pokud ne, proč?*
- *Ověřuje se v ČSÚ efektivita vzdělávání/rozvoje v souvislosti s pracovním výkonem pracovníků? Pokud ano, jakým způsobem? Pokud ne, proč?*
- *Ověřuje ČSÚ efektivitu vzdělávání/rozvoje pracovníků v ČSÚ vzhledem k nastaveným cílům úřadu? Pokud ano, jakým způsobem?*

## DVO6: Jaké potřeby mají pracovníci v oblasti vzdělávání?

Ve služebních náplních a z výsledků hodnocení zaměstnanců jsem zjistil požadované vzdělávací aktivity pracovníků odboru personalistiky a mezd. Ze seznamu absolvovaných vzdělávacích aktivit za uplynulý rok jsem odhalil současný stav absolvovaných školení pracovníků. Ze zákona o státní službě jsem zjišťoval požadavky kladené na požadovanou úroveň vzdělání vzhledem k pracovnímu zařazení pracovníků.

Dotazníkovým šetřením jsem identifikoval subjektivně pociťované vzdělávací potřeby pracovníků pomocí otázek:

- *Jaké vzdělávací aktivity, které jste za poslední rok absolvoval/a, byly přínosné pro Vaši práci?*
- *Jaké vzdělávací aktivity, které jste za poslední rok absolvoval/a, nebyly přínosné pro Vaši práci?*
- *Jaké oblasti vzdělávání považujete za přínosné pro Vaši práci?*
- *Jaké 3 konkrétní vzdělávací aktivity z nabídky vzdělávání v úřadě (Katalog kurzů) byste potřeboval/a absolvovat a pomohly by Vám ke zvýšení Vaší pracovní výkonnosti?*
- *Jaké vzdělávací aktivity je podle Vás vzhledem k Vaší práci potřeba doplnit do nabídky vzdělávání (do Katalogu kurzů)?*
- *Jaké povinné vzdělávací aktivity/zkoušky musíte absolvovat v roce 2017?*
- *Existují nějaké konkrétní činnosti Vaší práce, ve kterých se potřebujete zlepšit?*
- *Potřebujete doplnit nějaké dovednosti/znalosti, které potřebujete pro výkon Vaší práce?*
- *Ve kterých oblastech Vaší práce se cítíte být jistý/á?*

V rozhovoru s ředitelkou jsem zjišťoval, v čem konkrétně je potřeba vzdělávat pracovníky oddělení vzdělávání, pracovníci zabezpečující agendu FKSP, pracovnice oddělení personalistiky a oddělení mezd a asistentku ředitelky odboru.

#### DVO7: Jaké potřeby mají pracovníci v oblasti rozvoje?

Z výsledků hodnocení zaměstnanců, které proběhlo v 1. čtvrtletí roku 2016, jsem identifikoval rozvojové aktivity, které měli pracovníci absolvovat v roce 2016. Vzhledem k tomu, že někteří pracovníci byli přijati do služebního poměru po uplynulém hodnocení zaměstnanců, a tudíž v současné době ještě nebyli hodnoceni, byly požadované rozvojové potřeby identifikovány rozhovorem s ředitelkou odboru personalistiky a mezd.

V rozhovoru s ředitelkou jsem pokládal následující otázky:

- *Je na ČSÚ zaveden systém kariérního rozvoje pracovníků?*
- *Pokud ano, jakým způsobem je zajišťován?*
- *Pokud ne, jakým způsobem je zajišťován rozvoj vedoucích pracovníků?*
- *Mají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení odboru personalistiky a mezd své stálé zástupce?*

Pokud ano:

- *Uveďte jména konkrétních pracovníků oddělení vzdělávání a FKSP, kteří zastupují vedoucího pracovníka oddělení?*
- *Uveďte jména konkrétních pracovníků oddělení personalistiky, kteří zastupují vedoucího pracovníka oddělení?*
- *Uveďte jména konkrétních pracovníků oddělení mezd, kteří zastupují vedoucího pracovníka oddělení?*

Pokud ne:

- *Uveďte jména konkrétních pracovníků, kteří by jimi podle Vás měli být.*
- *V jakých konkrétních oblastech rozvoje osobnosti by se měli podle Vás uvedení zástupci vedoucích pracovníků dále rozvíjet a vzdělávat?*
- *Uveďte minimálně 3 rozvojové aktivity, které by měl podle Vás absolvovat vedoucí pracovník oddělení vzdělávání a FKSP?*
- *Uveďte minimálně 3 rozvojové aktivity, které by měl podle Vás absolvovat vedoucí pracovník oddělení personalistiky?*
- *Uveďte minimálně 3 rozvojové aktivity, které by měl podle Vás absolvovat vedoucí pracovník oddělení mezd?*

V dotazníkovém šetření jsem zjišťoval subjektivně pocívané potřeby pracovníků v oblasti rozvoje:

- *Je pro Vás vzhledem k Vaší pracovní pozici důležitý osobnostní rozvoj?*
- *Jsou vzhledem k Vaší pracovní pozici, kterou zastáváte, uspokojeny Vaše osobní ambice?*
- *Kterými rozvojovými aktivitami by bylo možné uspokojit Vaše osobní ambice?*
- *Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?*
- *Navštěvujete nějaké vzdělávací a rozvojové aktivity ve Vašem volném čase?*

### Shrnutí:

V této kapitole jsem si stanovil výzkumnou strategii, definoval výzkumný problém a výzkumné cíle, které jsem následně operacionalizoval do podoby otázek, na které jsem hledal odpovědi pomocí dotazníkového šetření, rozhovorem s ředitelkou odboru a studiem interních dokumentů. Jako hlavní výzkumný cíl jsem si stanovil analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd.

## 6 Výsledky výzkumu

V této kapitole nejprve shrnu obecné informace týkající se pracovního prostředí a systému podnikového vzdělávání ČSÚ získané studiem interních dokumentů. Následně analyzuji údaje získané dotazníkovým šetřením, rozhovorem s ředitelkou personalistiky a mezd a studiem interních dokumentů. Nejprve vyhodnotím informace týkající se podmínek, které úřad vytváří pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, odpovím na dílčí otázky orientované na čtyřfázový systém vzdělávání a doporučím návrhy na zlepšení. Následně interpretuji vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru a navrhnu jejich zařazení do plánu profesního rozvoje. Na závěr vytvořím koncept plánu profesního rozvoje pracovníků odboru a zodpovím na hlavní výzkumnou otázku.

### Obecné údaje:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 pracovníků (19 žen a 1 muž). Byli rozděleni do 4 skupin podle jednotlivých oddělení a ostatních pracovníků odboru. Ve věkové kategorii do 30 let se zúčastnila dotazníkového šetření pouze 1 pracovnice. Ve věkové kategorii 31 - 40 let bylo osloveno 5 respondentů. Další věkovou skupinou byli pracovníci ve věku od 41 - 50 let (6 respondentů) a nejpočetnější dotazovanou skupinou byly pracovnice ve věku od 51 - 60 let, kterých bylo osloveno 7. Pracovníky odboru personalistiky a mezd lze podle délky trvání pracovního poměru rozdělit do tří kategorií:

- Pracovníci s délkou praxe do 1 roku (5 respondentů)
- Pracovníci s délkou praxe 1-3 roky (5 respondentů)
- Pracovníci s délkou praxe 3 a více let (10 respondentů)

Vzhledem k výrazné obměně pracovníků bylo nezbytné identifikovat především proaktivní potřeby nových pracovníků s délkou praxe do 3 let.

## 6.1 Charakteristika pracovního prostředí

Český statistický úřad byl zřízen zákonem v lednu roku 1969. Historie ČSÚ je však mnohem starší, neboť se pojí s datem 28. ledna 1918, kdy byl přijat zákon o státní statistické službě (Kačerová a kol., 2015, s. 12). Státní statistická služba ČR se zabývá především tvorbou statistik o sociálním, demografickém, ekonomickém a enviromentálním vývoji na úrovni České republiky a jejích krajů. Hlavním meritem tohoto uceleného komplexu poskytovaných služeb je podpora rozhodovacích procesů na národní i mezinárodní úrovni (Kačerová a kol., 2015, s. 20).

Organizační struktura ČSÚ je rozdělena do čtyř linií řízení, přičemž v ústředí v Praze jsou soustředěny především útvary zabývající se metodikou a technickou-hospodářskou agendou, odbory zabývající se vývojem metodiky, řízením sběru dat, jejich zpracováním a poskytováním koncovým uživatelům. Rovněž jsou zde zastoupeny útvary zabezpečující podpůrné procesy na úrovni mezinárodní spolupráce, personální řízení, správu financí, informační a komunikační technologie, veřejné zakázky nebo bezpečnost statistických informací a vztahy s veřejností - Public Relations (Výroční zpráva, 2016, s. 10-11).

Ve 14 krajských správách, tj. v detašovaných pracovištích ČSÚ, útvary zabezpečují sběr dat (terénní zjišťování), jejich statistické zpracování a poskytování informačních služeb. Rovněž mají na starosti správu registrů (Výroční zpráva, 2016, s. 30-31).

## 6.2 Fluktuace pracovníků

Rok 2015 byl pro ČSÚ z personálního pohledu rokem přelomovým. Fluktuace pracovníků vzrostla v ČSÚ oproti roku 2014 o 3,4 procentního bodu (dosáhla výše 10,8%) a vzrostla tak téměř dvojnásobně. Tento fakt, byl do jisté míry zapříčiněn odchodem pracovníků do starobního důchodu, což se odrazilo i na délce trvání pracovního poměru současných pracovníků odboru personalistiky a mezd (Personální vývoj, 2016, s. 1-3).

Rok	Počet odchodů zaměstnanců *)	Průměrný evidenční počet zaměstnanců fyzický	Míra fluktuace
2006	190	1824,8	10,4
2007	209	1793,8	11,7
2008	325	1709,9	19,0
2009	125	1501,9	8,3
2010	153	1450,9	10,5
2011	99	1382,1	7,2
2012	102	1382,5	7,4
2013	85	1368,5	6,2
2014	102	1371,3	7,4
2015	148	1365,0	10,8

Tabulka č. 1: Odchody zaměstnanců a míra fluktuace (Personální vývoj, 2016, s. 3)

V roce 2014 byl parlamentem ČR schválen zákon 234/2014 Sb., o státní službě, který upravuje „*právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve státních úřadech státní správu, organizační věci státní služby, služební vztahy*



*státních zaměstnanců, odměňování státních zaměstnanců a řízení ve věcech služebního poměru“ (ZSS, 2014, s. 2634). Zákon do značné míry ovlivnil i personální politiku úřadu, přičemž prvním časovým milníkem v procesu implementace služebního zákona byla pro ČSÚ polovina roku 2015, kdy se vedoucí pracovníci začali „překlopovat“ z dosavadního pracovního poměru (pod zákoníkem práce) do služebního poměru a následně začali dosavadní pracovníci žádat o přijetí do služebního poměru. V důsledku implementace služebního zákona se v úřadě snížil počet pracovníků (Personální vývoj, 2016, s. 1). Tento trend se projevil i ve struktuře pracovníků odboru personalistiky a mezd, a tudíž bylo nezbytné analyzovat a identifikovat jejich vzdělávací a rozvojové potřeby.*

### 6.3 Zodpovězení výzkumných otázek

#### DVO1: Vytváří úřad podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků?

Na základě poznatků získaných analýzou interních dokumentů, rozhovorem s ředitelkou, dotazníkovým šetřením a výše uvedené obecné charakteristiky pracovního prostředí zodpovím na první dílčí výzkumnou otázku a doporučím návrhy na zlepšení.

Z interních strategických dokumentů jsem zjistil, že posláním ČSÚ je poskytovat důvěryhodný a koherentní obraz o vývoji a stavu společnosti, zaštiťovat a koordinovat státní statistickou službu v ČR a reagovat na vývoj potřeb uživatelů služeb v souladu s měnícím se sociálně-ekonomickým prostředím (Kačerová a kol., 2015, s. 13). Vize a strategické cíle úřadu jsou v interních dokumentech formulovány poměrně obsáhle, a proto je nebudu uvádět v úplném znění. Vzhledem k cíli diplomové práce je ale nutné

vymežit ty, které jsou klíčové pro vzdělávání a rozvoj pracovníků (Výroční zpráva, 2016, s. 8-9):

- Vize ČSÚ v kontextu se vzděláváním a rozvojem pracovníků: ČSÚ se „opírá o vysoce motivované a kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky“;
- Strategický cíl ČSÚ v kontextu se vzděláváním a rozvojem pracovníků: „trvale motivovat a profesně rozvíjet zaměstnance úřadu.“

Se strategickými cíli, vizí a posláním ČSÚ úzce korespondují i požadavky kladené na pracovníky v etickém kodexu, jehož účelem je podporovat žádoucí standardy chování pracovníků ve vztahu k veřejnosti, kolegům a zákonnost v návaznosti na interní předpisy platné v ČSÚ. Jedním z bodů etického kodexu je povinnost každého pracovníka vykonávat statistickou službu a státní správu s ohledem na platné odborné a etické standardy v souladu s posláním, misí a vizí ČSÚ, což do jisté míry reflektuje požadavek úřadu na to, aby se pracovníci vzdělávali a rozvíjeli (Etický kodex, 2012, s. 1).

V rozhovoru s ředitelkou odboru jsem zjistil, že ČSÚ nemá vypracovanou strategii (interní dokument) vzdělávání a rozvoje pracovníků. Ředitelka uvedla, že klíčovými strategickými dokumenty jsou pro vzdělávání a rozvoj pracovníků Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech dle usnesení vlády ČR č. 865 ze dne 26. 10. 2015 a Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech dle služebního předpisu náměstka ministerstva vnitra pro státní službu č. 9/2015 ze dne 29. 10. 2015; (dále jen „Pravidla vzdělávání“), která vypracovává Ministerstvo vnitra. Rovněž uvedla, že tato pravidla ČSÚ striktně dodržuje, a to i přesto, že se jedná pouze o doporučující metodiku, která není pro úřad závazná (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

Na otázku, zda management ČSÚ podporuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, ředitelka odpověděla: „jednoznačně ANO.“ Tato podpora podle ní spočívá především v každoročním projednávání plánu vzdělávání (Katalogu kurzů) s managementem ČSÚ v rámci porady vedení. Dále uvedla, že: „vzdělávací a rozvojové aktivity mohou zaměstnanci absolvovat v pracovní době, jsou jim poskytovány bezplatně a že vedením úřadu je podporována i účast zaměstnanců na zahraničních kurzech.“ Podle ředitelky lze ČSÚ považovat za učící se organizaci, neboť zavádí a používá moderní metody vzdělávání a tím motivuje pracovníky k jejich dalšímu rozvoji (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

V souladu se zákonem o státní službě bylo v ČSÚ po pěti letech obnoveno hodnocení zaměstnanců, které probíhá vždy v prvním čtvrtletí kalendářního roku. Z výsledků hodnocení každoročně vyplývají, kromě hodnocení výkonnosti pracovníků, vzdělávací a rozvojové cíle na následující období, které jsou stanoveny vedoucími pracovníky. Výsledky jsou následně zpracovány pracovníky odboru personalistiky a mezd a implementovány do Katalogu kurzů, který je sestavován vždy na začátku kalendářního roku na základě analýzy vzdělávacích/rozvojových potřeb. Katalog kurzů představuje komplexní ucelený plán vzdělávání a rozvoje pracovníků ČSÚ. Kromě výsledků analýzy a identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb a hodnocení zaměstnanců je Katalog kurzů vytvářen v souladu s uvedenými metodickými pokyny Ministerstva vnitra.

Z výroční zprávy ČSÚ (2016, s. 58-59) jsem zjistil, že se v roce 2015 zúčastnilo vzdělávacích a rozvojových aktivit celkem 2 343 pracovníků, přičemž každý pracovník se v průměru zúčastnil 3,3 kurzů. Náklady na vzdělávání a rozvoj činily na jednoho pracovníka 3 234 Kč. Celkové finanční prostředky činily 4 330 tis. Kč. Údaje za rok 2016 nebylo možné získat, neboť výroční zpráva bude vypracována až v následujících měsících.

Všichni respondenti dotazníkového šetření odpověděli, že jsou v úřadě organizovány vzdělávací a rozvojové aktivity, a že mají vždy, nebo většinou, možnost rozhodovat či spolurozhodovat o svém dalším vzdělávání na pracovišti. Z toho vyplývá, že jim vedoucí pracovníci umožňují zapojovat se do rozhodování o jejich dalším vzdělávání/rozvoji, a tím vytvářejí vhodné podmínky pro jejich profesní rozvoj.

#### Oddělení vzdělávání a FKSP:

Dva pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP se shodli na tom, že nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit v Katalogu kurzů je naprosto dostačující. Reagovali na to tvrzením, že: *„Katalog má širokou nabídku kurzů a každý pracovník si z ní vybere to, co potřebuje pro výkon své práce.“* Další dva pracovníci shledali nabídku kurzů jako dostačující, což bylo na hodnotící škále dotazníku druhé nejlepší hodnocení. Svoje tvrzení argumentovali tím, že není možné uspokojit všechny potřeby jednotlivých odborů, jelikož se každý zabývá jinou oblastí. Jeden pracovník by do nabídky doplnil více „soft skills“ kurzů.

Tři ze čtyř pracovníků uvedli, že nemají žádné bariéry, které by jim bránily v dalším vzdělávání a rozvoji na pracovišti. Jedna pracovnice odpověděla, že jí v dalším vzdělávání brání nedostatek času, což může být způsobeno tím, že je v ČSÚ zaměstnána pouhých šest měsíců a prozatím se adaptuje na nové pracovní prostředí. Celkově ohodnotili pracovníci oddělení vzdělávání systém vzdělávání na pomyslné škále (1- nejlepší až 5 - nejhorší) v ČSÚ průměrnou známkou 1,5. Jako hlavní nedostatky uvedli, že vždy je co zlepšovat, což zahrnuje velkou míru jejich sebereflexe, neboť jsou to právě oni, kteří organizují vzdělávání a rozvoj pracovníků v ČSÚ.

### Oddělení personalistiky:

Pracovnice oddělení personalistiky na nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit reagovaly odlišně. Čtyři z pěti se shodly na tom, že je naprosto dostačující, nebo dostačující. Jedna pracovnice s místem výkonu služby v Brně ji vnímá jako „spíše dostačující“, což je druhé nejhorší hodnocení na čtyřstupňové škále hodnocení. Svoje tvrzení odůvodnila tím, že: *„vzdělávací aktivity probíhají obvykle v centrále v Praze, i přesto, že některá školení jsou dostupná v místě pracoviště (myšleno v KS v Brně).“* Reakce pracovnice by měla být podnětnou informací pro pracovníky oddělení vzdělávání a apelem na důkladnější plánování vzdělávání v ČSÚ. Systém vzdělávání ohodnotily pracovnice na pomyslné škále (1 - nejlepší až 5 - nejhorší) průměrnou známkou 1,8.

### Oddělení mzdové účtárny:

Pracovnice oddělení mezd vnímají nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit v ČSÚ téměř shodně. Pro šest pracovnic je nabídka naprosto dostačující. Dvě ji shledaly jako dostatečně širokou. Všechny pracovnice uvedly, že nemají žádné bariéry, které by jim bránily v dalším vzdělávání a rozvoji na pracovišti. Celkově ohodnotily systém vzdělávání známkou 1,75 a poznamenaly, že se jedná o *„propracovaný systém, který se váže na aktuální potřeby zaměstnanců.“*

### Shrnutí a návrh na zlepšení systému vzdělávání:

Na základě výše uvedených skutečností lze tvrdit, že je ČSÚ tzv. „revitalizující organizací“ a vytváří vhodné podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Na základě analýzy dokumentů jsem neshledal téměř žádnou nesrovnalost ve strategickém řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků. Úřadu bych pouze doporučil vytvořit interní strategický dokument pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, neboť v současné době využívá metodické

pokyny vypracované Ministerstvem vnitra. Z pohledu pracovníků odboru personalistiky a mezd je systém vzdělávání propracovaný, přičemž ho celkově ohodnotili průměrnou známkou 1,68, oscilující na pomyslné škále (1-nejlepší až 5 - nejhorší). Celkově lze ČSÚ vnímat jako učící se organizaci, neboť podporuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, motivuje svoje pracovníky k dalšímu rozvoji a využívá moderních metod vzdělávání.

### DVO2: Jakým způsobem jsou analyzovány a identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků?

Z „Pravidel vzdělávání“ jsem zjistil, že systém podnikového vzdělávání probíhá v ČSÚ ve čtyřech fázích v rámci jednoho uceleného cyklu (MVCR, 2015, s. 2):

- Identifikace vzdělávacích potřeb
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb probíhá v ČSÚ především na základě výsledků z hodnocení zaměstnanců, které bylo v úřadě obnoveno v roce 2015 dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, na základě požadavků uvedených v Katalogu prací dle nařízení vlády č. 222/2010, legislativních změn, které mají zásadní dopad na pracovní výkon pracovníků a na základě procesu „analýzy vzdělávacích/rozvojových potřeb“, která doposud nahrazovala proces „hodnocení zaměstnanců“ (Vzdělávání zaměstnanců, 2017, s. 1).

Z uvedených poznatků vyplývá, že jsou v úřadě v současné době identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby dvakrát. Na otázku jakým

způsobem je provázán proces analýzy vzdělávacích/rozvojových potřeb s hodnocením zaměstnanců ředitelka uvedla: „*hodnocení slouží jako jeden ze zdrojů pro sestavení plánu vzdělávání na další období. Odbor Personalistiky a mezd v současné době připravuje koncepci na propojení procesů identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb*“ (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

Z interních dokumentů se mi podařilo zjistit, jakým způsobem jsou v ČSÚ procesy identifikace potřeb časově uspořádány. Analýza vzdělávacích/rozvojových potřeb pracovníků (doposud nahrazovala hodnocení zaměstnanců) je prováděna 1x ročně na konci kalendářního roku. Vedoucí pracovníci jsou požádáni ředitelkou odboru personalistiky a mezd o zaslání podkladů pro sestavení Katalogu kurzů na následující kalendářní rok. Pro sestavení požadavků mají manažeři k dispozici Katalog kurzů z předešlého roku, který je zavěšen na intranetových stránkách ČSÚ (Vzdělávání zaměstnanců, 2017, s. 5). Ředitelka v rozhovoru uvedla, že manažeři mohou zároveň formulovat nové požadavky na vzdělávání a rozvoj nad rámec nabídky Katalogu kurzů a „*vytipovat nové náměty na nové kurzy*“ (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017). Požadavky na vzdělávání a rozvoj dále přepracovávají pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP do seznamu vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou po schválení vedení úřadu podrobně popsány podle metodiky „Pravidel vzdělávání“ a zveřejněny na intranetu ČSÚ. Následně se tento seznam přepracovává do Katalogu kurzů, kde jsou explicitně popsány jednotlivé oblasti vzdělávacích a rozvojových aktivit (Vzdělávání zaměstnanců, 2017, s. 5).

Hodnocení zaměstnanců probíhá v ČSÚ bezprostředně po identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. v prvním kvartálu roku (v roce 2016 probíhalo hodnocení od 1. 1. 2016 - 31. 3. 2016), přičemž toto období je stanoveno zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě. Vedoucí pracovníci při něm hodnotí pracovní výkon a kompetence pracovníků za uplynulé období a stanovují jejich osobní vzdělávací/rozvojové cíle a individuální pracovní cíle

pro následující období (v roce 2016 byly pracovníkům stanoveny rozvojové cíle na období 1. 4. 2016 - 31. 3. 2017).

Z toho důvodu byl Katalog kurzů v roce 2016, který se vypracovává na kalendářní rok, koncipován jako „otevřený“, a to znamená, že mohl být v průběhu roku doplňován o další vzdělávací a rozvojové aktivity, které vyplynuly z hodnocení zaměstnanců (Vzdělávání zaměstnanců, 2017, s. 5). Proces hodnocení probíhá elektronickou formou prostřednictvím webového klienta a jeho součástí je zároveň sebehodnocení pracovníků, ve kterém mohou zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor a postoj a zapojit se tak do aktivně do procesu. Ředitelka v rozhovoru upozornila na to, že se „*hodnotí jak státní zaměstnanci (podléhající služebnímu zákonu), tak zaměstnanci v režimu zákoníku práce, obsahově shodným hodnocením*“ (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

#### Shrnutí a návrh na zlepšení systému vzdělávání:

V ČSÚ jsou analyzovány a identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby na základě analýzy vzdělávacích/rozvojových potřeb a hodnocení zaměstnanců. Je patrné, že oba procesy identifikace potřeb jsou v ČSÚ časově nevhodně uspořádány a dochází tak k dublování procesů identifikace potřeb pracovníků, kdy jsou na konci kalendářního roku identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků a v prvním čtvrtletí kalendářního roku opět identifikovány osobní rozvojové cíle všech pracovníků. V kontextu situace, ve které se ČSÚ nachází, se ale nedá jednoznačně tvrdit, že by byl proces identifikace potřeb pracovníků špatně nastaven. Je evidentní, že se úřad momentálně nachází v přechodném období, kdy přizpůsobuje procesy řízení zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě, tj. uzpůsobuje legislativní změny interním procesům řízení. Při studiu interních dokumentů jsem rovněž zjistil, že odbor personalistiky a mezd připravuje koncepci na změnu první fáze systému podnikového vzdělávání, jejímž hlavním meritem je časově



uspořádat procesy identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Tuto informaci mi potvrdila i ředitelka v rámci rozhovoru. Již v březnu roku 2017 bude tento návrh předložen vedení podniku, které následně rozhodne o dalších krocích revize systému podnikového vzdělávání.

Na základě zjištěných informací se domnívám, že je v ČSÚ potřeba sjednotit proces „hodnocení zaměstnanců“ s „analýzou vzdělávacích/rozvojových potřeb“, nebo je alespoň časově uspořádat. Domnívám se, že by bylo vhodné v roce 2017 nevytvářet Katalog kurzů na kalendářní rok 2017 a organizovat vzdělávání a rozvoj pracovníků pouze na základě obecného seznamu vzdělávacích/rozvojových aktivit - plánu vzdělávání, který byl sestaven na základě analýzy vzdělávacích/rozvojových potřeb provedené na konci roku 2016. Po uskutečnění hodnocení zaměstnanců, které proběhne v prvním čtvrtletí r. 2017, navrhuji zpracovat stanovené rozvojové cíle (vzdělávací a rozvojové aktivity) z hodnocení zaměstnanců a propojit je s obecným plánem vzdělávání. Na základě syntézy identifikovaných vzdělávacích a rozvojových potřeb navrhuji vytvořit Katalog kurzů platný pro školní rok 2017 - 2018. Tím by se sjednotily oba procesy identifikace potřeb, které by zároveň korespondovaly s požadavky uvedenými v ustanovení § 155 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Na konci roku 2017 doporučuji nerealizovat analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb a jako nabídku vzdělávání/rozvoje zachovat Katalog kurzů 2017 - 2018 (platný do 30. 6. 2018). V 1. čtvrtletí r. 2018 doporučuji nejprve identifikovat vzdělávací/rozvojové cíle pracovníků z hodnocení zaměstnanců a bezprostředně poté uskutečnit doplňkovou analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb. Oddělení vzdělávání a FKSP by mělo následně provést syntézu identifikovaných potřeb a sestavit Katalog kurzů pro školní rok 2018 - 2019 (tj. platný od 1. 9. 2018 - 30. 6. 2019).

### DVO3: Jakým způsobem jsou v ČSÚ plánovány vzdělávací a rozvojové aktivity?

V rámci třetí dílčí otázky jsem zjišťoval jaké oblasti vzdělávání a rozvoje musí zahrnovat plán profesního rozvoje ČSÚ (Katalog kurzů) a jakým způsobem je vytvářen. Ředitelka v rozhovoru uvedla, že Katalog kurzů je v ČSÚ vytvářen na 1 rok, a že je každoročně schvalován na poradě vedení. Rovněž uvedla, že je tvořen na základě analýzy vzdělávacích/rozvojových potřeb a výsledků z hodnocení zaměstnanců. Z rozhovoru také vyplynulo, že plánování vzdělávání/rozvoje v ČSÚ podléhá metodice „Pravidel vzdělávání“, kde jsou explicitně formulovány druhy vzdělávání, které je nutné zohledňovat při sestavování Katalogu kurzů. Ředitelka rovněž uvedla, že: „Katalog kurzů by měl zahrnovat odborná témata: *„obecná i specializovaná pro užší okruh zaměstnanců, rozvojové aktivity z oblasti měkkých dovedností, jazykové vzdělávání nebo vzdělávací aktivity pro rozvoj počítačové gramotnosti“* (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017). Podle metodiky „Pravidel vzdělávání“ musí plán profesního rozvoje obsahovat především téma vzdělávací/rozvojové aktivity nebo jeho obsahovou náplň, cíl vzdělávání/rozvoje, období konání akce a datum vytvoření plánu (MVCR, 2015, s. 3).

Druhy vzdělávání definované dle „Pravidel vzdělávání“ (MVCR, 2015, s. 6-7):

- *„Vstupní vzdělávání úvodní“* (rozumí se jím nástupní školení pro nové pracovníky);
- *„Vstupní vzdělávání následné“* (rozumí se jím především příprava na vykonání úřednické zkoušky a samostudium odborné literatury);
- *„Průběžné vzdělávání“* (je zajišťováno po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a probíhá prakticky po celou dobu pracovního poměru zaměstnance);

- „*Jazykové vzdělávání*“ (probíhá na základě postulátů na jazykové úrovni uvedených v zákoně o státní službě a dle požadavků kladených na pracovní místo);
- „*Rozvoj vedoucích pracovníků*“ (jedná se o specifickou oblast rozvoje vedoucích pracovníků, jehož cílem je získání potřebných kompetencí pro jejich pracovní výkon).

#### Shrnutí a návrh na zlepšení systému vzdělávání:

Z Katalogu kurzů 2016 jsem zjistil, že úřad splňuje požadavky kladené na plánování vzdělávání uvedené v metodice „Pravidel vzdělávání“. V současné době Katalog kurzů zahrnuje makety jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit, kde jsou blíže specifikovány oblasti: téma vzdělávání a rozvoje, počet účastníků, výukové cíle, obsah vzdělávací/rozvojové akce, forma a metoda výuky, lektorské zajištění, rozsah vzdělávací/rozvojové akce, kde bývá rovněž specifikováno i období konání akce, garant za vzdělávání, místo realizace a způsob ukončení akce. Katalog kurzů zahrnuje odborné kurzy z oblasti statistiky, specializovaná školení pro terénní pracovníky, manažerské kurzy, kurzy z oblasti výpočetní techniky, jazykové vzdělávání, kurzy k implementaci služebního zákona a ostatní odborné kurzy, jejichž součástí je nabídka vstupního vzdělávání pro nové pracovníky a vstupního vzdělávání následného, které je povinné pro pracovníky podléhající zákoníku práce a doporučené pro pracovníky pod služebním zákonem, kteří se tak mohou připravit na vykonání úřednické zkoušky.

Na základě teoretických poznatků bych doporučil do Katalogu zahrnout způsob hodnocení vzdělávacích a rozvojových akcí, např. dle jednotlivých fází Kirkpatrickova modelu hodnocení a evaluace. V současném Katalogu je uveden pouze způsob ukončení akce, tj. je zde pouze formulováno, jaký doklad nebo certifikát frekventant obdrží po ukončení vzdělávací/rozvojové akce. Rovněž bych v Katalogu uvedl, jaké náklady je

zaměstnavatel ochoten investovat do vzdělávání a rozvoje pracovníků na období, pro které je Katalog platný.

#### DVO4: Jakým způsobem je realizováno vzdělávání pracovníků v ČSÚ?

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zajišťují v ČSÚ pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP. Z interního dokumentu jsem se dozvěděl, že vedle běžného organizování vzdělávacích a rozvojových aktivit zajišťovali v roce 2016 celou řadu úkolů spojených s organizací úřednické zkoušky, jejíž vykonání je podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, povinné pro všechny státní zaměstnance. Pracovníci oddělení organizovali např. školení k přípravě na úřednickou zkoušku, nebo vytvořili elektronický kurz, ve kterém měli zájemci možnost vyzkoušet si test k obecné části úřednické zkoušky (Vzdělávání zaměstnanců, 2017, s. 2).

Z dokumentu „Vzdělávání zaměstnanců 2016“ (2017, s. 2) jsem zjistil, že se nejčastěji realizovaly instruktáže pro terénní pracovníky, školení související s implementací služebního zákona, odborné statistické kurzy, které z velké části zajišťovali interní pracovníci, krátkodobé odborné kurzy, na které byli pracovníci vysíláni do externích firem, rozvojové aktivity pro vedoucí pracovníky, jazykové kurzy, kurzy výpočetní techniky nebo školení z oblasti legislativy a účetnictví atd. Všechny uskutečněné vzdělávací a rozvojové aktivity byly zaměřeny na prohlubování kvalifikace pracovníků v oblastech, které jsou důležité pro plnění jejich pracovních úkolů. Vedle plánovaných školení z Katalogu kurzů 2016 byly v průběhu roku operativně zajišťovány další vzdělávací a rozvojové aktivity dle aktuálních požadavků vedoucích pracovníků (Vzdělávání zaměstnanců, 2017, s. 2-5).

Cíle vzdělávacích a rozvojových aktivit jsou v ČSÚ formulovány na základě definovaných potřeb. Následně lektori vytvářejí ve spolupráci s pracovníky oddělení vzdělávání a FKSP program akce. Vzdělávací a

rozvojové aktivity se nejčastěji pořádají v učebnách ČSÚ, nebo v externích firmách, jedná-li se o nějakou specifickou jednorázovou akci pro menší počet pracovníků. Nejčastěji využívanými metodami vzdělávacích a rozvojových aktivit jsou přednášky, semináře, praktická cvičení, interaktivní kurzy, konzultace, ale i samostudium (např. e-learning), workshopy nebo praktická cvičení (Katalog kurzů, 2016). Vyhodnocení aktivit probíhá v ČSÚ na všech čtyřech úrovních Kirkpatrickova modelu hodnocení a evaluace, o kterém budu blíže hovořit v následující kapitole (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

Podle metodiky „Pravidel vzdělávání“ musí služební a správní úřady vést ke každé realizované vzdělávací a rozvojové akci spisovou agendu. Každá složka realizované akce musí obsahovat prezenční listinu, celkové vyhodnocení, přehled vydaných osvědčení a následující informace (MVCR, 2015, s. 3-4):

- název vzdělávací/rozvojové akce;
- cíl vzdělávací/rozvojové akce;
- charakteristiku cílové skupiny;
- předpokládaný nebo maximální počet frekventantů;
- formu vzdělávací/rozvojové aktivity (prezenční forma, e-learning);
- metody vzdělávání/rozvoje;
- počet vyučovacích jednotek (výuková hodina - 45 minut), případně časový harmonogram;
- obsah vzdělávací/rozvojové akce;
- lektorské zabezpečení;
- přehled studijních materiálů a odborné literatury;
- přehled podmínek, za jejichž splnění lze vzdělávací/rozvojovou akci považovat za úspěšně absolvovanou a vydat účastníkovi certifikát.

### Shrnutí a návrh na zlepšení systému vzdělávání:

V roce 2016 se v ČSÚ nejčastěji pořádaly vzdělávací a rozvojové aktivity pro terénní pracovníky, aktivity orientované na úřednickou zkoušku, školení související s implementací zákona 234/2014 Sb., o státní službě, krátkodobé kurzy zajišťované externími vzdělávacími firmami, kurzy z oblasti výpočetní techniky, jazykového vzdělávání nebo rozvojové aktivity pro manažery atd. Programy plánovaných aktivit jsou sestavovány lektory ve spolupráci s pracovníky oddělení vzdělávání a FKSP, kteří zajišťují vzdělávání a rozvoj pracovníků v ČSÚ. Na základě požadavků, které jsou v ČSÚ definovány strategickými dokumenty Ministerstva vnitra, je nezbytné u každé vzdělávací a rozvojové aktivity vést spisovou agendu, přičemž každá složka musí obsahovat prezenční listinu, celkové vyhodnocení akce, přehled vydaných osvědčení a další informace týkající se realizovaných aktivit. Na základě detailní analýzy jednotlivých složek vzdělávacích a rozvojových aktivit jsem neshledal žádné nesrovnalosti, které by byly v rozporu s uvedenými metodickými pokyny, nebo poznatky získanými studiem odborné literatury.

### DVO5: Jakým způsobem je vyhodnocován přínos vzdělávání a rozvoje pracovníků pro efektivní fungování úřadu?

Podle metodického pokynu (MVCR, 2015, s. 4-5) jsou v ČSÚ vzdělávací/rozvojové akce vyhodnocovány zejména na základě statisticky zpracovaného souboru odpovědí frekventantů na otázky zabývající se především hodnocením zvolených výukových metod, stanovených výukových cílů, obsahových náplní akcí, technicko-organizačního zajištění, zvolených pracovních pomůcek, studijních materiálů a technik nebo kvality lektorského zabezpečení. Ředitelka v rozhovoru uvedla, že: *„hodnocení spokojenosti s uskutečněnou aktivitou probíhá prostřednictvím dotazníku*

*bezprostředně po jejím absolvování.*“ Ředitelka rovněž uvedla, že na základě informací uvedených v dotaznících následně zpracovávají pracovníci oddělení vzdělávání uvedené informace a vyvozují z nich závěry pro zlepšení příslušných vzdělávacích/rozvojových akcí (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017). Ověřování konkrétních poznatků získaných vzdělávací/rozvojovou aktivitou probíhá na základě metod stanovených v programu akce. V rozhovoru s ředitelkou jsem se dozvěděl, že se nejčastěji jedná např. o různé testy nebo praktická cvičení, na nichž jsou ověřovány získané znalosti, dovednosti účastníků. V rámci roční analýzy potřeb a hodnocení zaměstnanců vedoucí pracovníci ověřují a hodnotí dovednosti, znalosti pracovníků získané vzděláváním a rozvojem. Na otázku, zda úřad ověřuje efektivitu vzdělávání vzhledem k nastaveným cílům úřadu, ředitelka odpověděla: „ano.“ Uvedla, že k tomu dochází např. prostřednictvím procesu „Peer review“, v rámci něhož je sledováno plnění principů „Code of Practice“ (Kodexu evropské statistiky) a následně jsou plněna přijatá opatření ke zlepšení (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

#### Shrnutí a návrh na zlepšení systému vzdělávání:

ČSÚ vyhodnocuje vzdělávání a rozvoj pracovníků na všech úrovních Kirkpatrickova modelu hodnocení a evaluace, což dle mého názoru představuje optimální stav. Pracovníkům oddělení vzdělávání bych doporučil, aby explicitně formulovali v Katalogu kurzů ověření získaných dovedností, znalostí. V současném Katalogu je uvedena pouze informace, zda účastník obdrží či neobdrží osvědčení o absolvování. Jedná se ale jen o formální záležitost, neboť jsem v rozhovoru s ředitelkou zjistil, že ČSÚ ověřuje znalosti, dovednosti účastníků, a to např. různými testy, praktickými cvičeními atd.

Obr. č. 3: Ukázka makety z Katalogu kurzů 2016 (Katalog kurzů, 2016, s. 60)

### DVO6: Jaké potřeby mají pracovníci v oblasti vzdělávání?

Na základě systemizace služebních míst ČSÚ, která je vypracována v souladu s charakteristikou platových tříd státních zaměstnanců uvedenou v zákoně o státní službě a na základě výsledků dotazníkového šetření jsem zjistil, že všichni pracovníci odboru personalistiky a mezd splňují kvalifikační požadavky na vzdělání. Celkem 12 pracovníků dosahuje vysokoškolského vzdělání a 8 má střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Jedna pracovnice z oddělení personalistiky si v současné době doplňuje vzdělání kombinovanou formou studia. Vzhledem k výše uvedeným poznatkům není nutné do plánu profesního rozvoje pracovníků odboru personalistiky a mezd zahrnovat kvalifikační požadavky na vzdělání.

### Oddělení vzdělávání a FKSP:

Z přehledu absolvovaných školení jsem zjistil, že pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP absolvovali za uplynulý rok převážnou většinu doporučených vzdělávacích aktivit, ale i další aktivity nad rámec požadavků z hodnocení. Jednalo se především o aktivity spojené s novým personálním informačním systémem, který byl v ČSÚ uveden do provozu na konci roku 2015, o kurzy orientované na oblast MS Office (např. MS Excel, MS Word), semináře spojené s novými legislativními předpisy (např. školení k vyhlášce FKSP, školení na aplikaci k veřejným zakázkám) nebo další odborné kurzy



(kurzy k pravidlům českého pravopisu, základy statistiky v ČR atd.). Mezi vzdělávací aktivity, které doposud neabsolvovali, a byly jim doporučeny v rámci hodnocení, patří kurz MS PowerPoint (Účast na vzdělávání, 2017).

V rámci dotazníkového šetření jsem identifikoval subjektivně pocívané vzdělávací potřeby pracovníků a porovnal jsem je s jejich pracovními náplněmi a předepsanými úkoly. Zjistil jsem, že pracovníci pocíhují potřebu vzdělávat se především v oblasti cizích jazyků (výuka angličtiny, prezentační dovednosti v AJ), výpočetní techniky (MS Excel, MS Word, MS Powerpoint, elektronická pošta GroupWise, personální informační systém), měkkých dovedností (komunikační dovednosti, rétorika a kultura vystupování), českého jazyka (změny v pravidlech českého pravopisu) nebo interních předpisů a směrnic. Všechny výše uvedené vzdělávací aktivity lze vzhledem k charakteru pracovních činností zařadit do plánu profesního rozvoje pracovníků oddělení vzdělávání a FKSP.

Na základě detailní analýzy osobních spisů, náplní práce, seznamu absolvovaných vzdělávacích aktivit a výsledků dotazníkového šetření jsem neodhalil žádné povinné vzdělávací aktivity a zkoušky, které by měli pracovníci oddělení v roce 2017 absolvovat.

V rozhovoru s ředitelkou jsem zjistil, že by měli být pracovníci oddělení vzdělávání operativně zařazováni na kurzy ke změnám legislativy v oblasti pracovněprávní agendy a seznamovat se s novými metodami v oblasti vzdělávání. Pracovnice zajišťující agendu FKSP by měla podle ředitelky navštívit kurz ke změnám legislativy v oblasti správy fondu (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

#### Oddělení personalistiky:

V oddělení personalistiky došlo během posledního roku k výrazné personální obměně. Tři ze šesti pracovníků (Jana, Veronika, Alena) pracují v ČSÚ necelé 3 měsíce a doposud neprošly procesem hodnocení. Z toho

důvodu jsem nemohl zjistit požadavky na jejich vzdělávání. Pracovnice Ivana, která je v úřadě zaměstnána 1,5 roku, měla podle poznatků z hodnocení absolvovat školení zaměřené na změny v zákoníku práce, školení ke služebnímu zákonu a novému personálnímu systému. Zúčastnila se pouze školení k výběrovým řízením podle zákona o státní službě. Neabsolvovaná školení budou zařazena do plánu profesního rozvoje. Pracovnice Milada měla ve stanoveném období absolvovat školení zaměřené na vedení pohovorů a prostudovat metodický pokyn k provádění výběrových řízení. Školení doposud neabsolvovala a bude zahrnuto do plánu profesního rozvoje (Hodnocení zaměstnanců, 2016).

Subjektivně pocívané potřeby vzdělávání jsem zjišťoval prostřednictvím dotazníku. Ivana uvedla, že považuje za přínosné pro svou práci vzdělávání v oblasti změn v legislativě a kurzy zaměřené na zákon o státní službě. Aby si zvýšila pracovní výkonnost, pocítuje nutnost absolvovat kurz MS Excel (přehledové tabulky k výběrovým řízením) a školení k zákonu o státní službě. V porovnání s náplní práce bude vhodné uvedené vzdělávací aktivity zařadit do plánu profesního rozvoje.

Milada, která pracuje v ČSÚ 13 let, nebyla v loňském roce příliš spokojena se školením k novému personálnímu informačnímu systému. Domnívám se, že by měla absolvovat nové školení. Pro svou práci považuje za přínosné vzdělávání v oblasti legislativy a výpočetní techniky. Ke zvýšení pracovní výkonnosti pocítuje potřebu absolvovat kurzy MS Word, MS Excel a školení k zákonu o státní službě. Rovněž potřebuje doplnit znalosti v oblasti správního řádu a musí v roce 2017 absolvovat povinné školení řidičů. Všechny vzdělávací aktivity budou zohledněny v plánu profesního rozvoje.

U Jany, Veroniky a Aleny, které jsou v úřadě zaměstnány necelé 3 měsíce, jsem zjišťoval proaktivní vzdělávací potřeby. Pracovnice doposud absolvovaly vstupní školení pro nové pracovníky. Shodně pocívuji potřebu

vzdělávat se v oblasti legislativy, výpočetní techniky a cizích jazyků (angličtina). Ke zvýšení pracovní výkonnosti pociťuje Jana potřebu absolvovat školení k zákonu o státní službě, kurz MS Excel a školení ke změnám v pravidlech českého pravopisu. Rovněž by uvítala školení ke správnímu řádu v personální praxi. Veronika pociťuje potřebu absolvovat kurz MS Excel, školení k zákonu o státní službě, zákoníku práce a rozvíjet se v oblasti komunikačních dovedností, rétorice a kultuře vystupování. Alena pociťuje potřebu absolvovat kurz MS Excel, MS Word a školení k zákonu o státní službě. Pociťované vzdělávací potřeby pracovníků jsem porovnal s jejich služebními náplněmi a došel jsem k závěru, že je všechny možné zařadit do plánu profesního rozvoje. Jana, Veronika a Alena jsou v ČSÚ zaměstnány krátce a musí dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě absolvovat úřednickou zkoušku. Z tohoto důvodu bude do plánu profesního rozvoje zahrnuto i školení k přípravě na obecnou a zvláštní část úřednické zkoušky.

V rozhovoru s ředitelkou jsem zjistil, že by měly pracovnice oddělení personalistiky absolvovat kurzy ke změnám legislativy (oblast pracovněprávní agendy), rozvíjet se v komunikačních dovednostech a počítačové gramotnosti (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

#### Oddělení mezd a PAM:

V roce 2016 absolvovaly pracovnice oddělení mezd školení k ročnímu zúčtování daní, k novému personálnímu informačnímu systému, nové pracovnice vstupní školení a jedna pracovnice vykonala úřednickou zkoušku. Z hodnocení zaměstnanců jsem zjistil, že měly v roce 2016 absolvovat školení k zákonu o státní službě, školení k legislativním změnám zákonů a mzdové oblasti. Všechny stanovené individuální cíle z hodnocení zaměstnanců pracovnice splnily (Hodnocení zaměstnanců, 2016).

Z dotazníku jsem zjistil, že pracovnice Jarmila považuje za přínosné pro svou práci vzdělávání v oblasti legislativy, výpočetní techniky, zákona o

státní službě a rovněž povinná školení (BOZP, vstupní školení), která pracovníkům pomáhají zorientovat se na poli pracovního prostředí. Rovněž uvedla, že by potřebovala zajistit školení související s legislativní změnou provedenou v oblasti dohod o provedení práce. Toto školení bude zařazeno do plánu profesního rozvoje.

Helena v dotazníku uvedla, že nepotřebuje absolvovat žádnou vzdělávací aktivitu, která by jí pomohla zvýšit její pracovní výkon. Obecně však považuje za přínosné vzdělávání v oblasti legislativy a výpočetní techniky. V otázce, ve které měla uvést, v jaké oblasti výkonu práce se cítí být méně jistá, uvedla, že jí chybí znalosti týkající se zákona o státní službě. Vzhledem k tomu, že se Heleny tato oblast nedotýká, což jsem zjistil na základě její služební náplně, není potřeba toto školení zařazovat do plánu profesního rozvoje (služební náplň, 2001-2016).

Jana považuje za přínosné vzdělávání v oblasti legislativy a subjektivně pocítuje potřebu absolvovat školení k zákonu o státní službě. Libuše by uvítala vypracování příručky k nově zavedenému personálnímu informačnímu systému. Z intranetových stránek ČSÚ jsem zjistil, že tato příručka již vypracovaná je a pracovnice jen nevěděla, že existuje. Libuše obecně považuje za přínosné pro svou práci vzdělávání v oblasti legislativy a výpočetní techniky. Ráda by absolvovala školení k služebnímu zákonu, k programu MS Word a zákoníku práce. Rovněž by uvítala zařazení na školení k novému personálnímu systému, a to i přesto, že ho absolvovala v roce 2016. Porovnáním požadavků s náplněmi práce jsem zjistil, že lze všechny uvedené vzdělávací aktivity zařadit do plánu profesního rozvoje.

Monika uvedla, že považuje za přínosné pro svou práci vzdělávání z oblasti legislativy, výpočetní techniky a služebního zákona. Explicitně formulovaná vzdělávací aktivita z dotazníku nevyplývala.

Kateřina pracuje v ČSÚ teprve 2 měsíce. Uvedla, že pro svou práci potřebuje sledovat změny ve mzdové problematice (nemocenské a sociální

pojištění, daně atd.) Rovněž uvedla potřebu absolvovat školení k personálnímu systému a programu MS Excel.

Jarmila uvedla, že se necítí být příliš jistá ve znalostech zákona o státní službě. Do plánu profesního rozvoje proto zařadím právě toto školení. Hana a Štěpánka považují za přínosné pro svou práci vzdělávat se v oblasti legislativy, výpočetní techniky a služebního zákona. Konkrétní vzdělávací akce z Katalogu kurzů v dotazníku neuvedly.

Z interních dokumentů jsem zjistil, že pracovnice oddělení mezd musejí každoročně absolvovat periodické školení k ročnímu zúčtování daní, aby se dozvěděly novinky ke změnám v oblasti pracovněprávní agendy. Toto školení bude zahrnuto do plánu profesního rozvoje. V rozhovoru s ředitelkou odboru jsem se dozvěděl, že by se měly pracovnice oddělení vzdělávat a rozvíjet v počítačových a komunikačních dovednostech (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

#### Ostatní pracovníci:

Jedná se o asistentku ředitelky odboru. Jako přínosné pro svou práci považuje vzdělávací aktivity z oblasti legislativy a kurzy ke služebnímu zákonu. Uvedla, že by potřebovala absolvovat kurz ke komunikačním dovednostem, k obraně proti stresu a k programu MS Excel. Všechny uvedené aktivity budou vzhledem k pracovní náplni asistentky zařazeny do plánu profesního rozvoje.

#### Shrnutí a návrh na zlepšení systému vzdělávání:

Na základě poznatků získaných dotazníkovým šetřením, rozhovorem s ředitelkou personalistiky a mezd a studiem interních dokumentů budou do plánu profesního rozvoje zařazeny vzdělávací aktivity týkající se jazykové přípravy, legislativních změn (oblast pracovněprávní), kurzy MS Office a elektronická pošta GroupWise, instruktáž k personálnímu informačnímu

systemu, semináře k zákoníku práce, zákonu o státní službě, správnímu řádu, vedení pohovorů, dohodám o provedení práce, ročnímu zúčtování daní, nemocenské a sociálnímu pojištění, českému jazyku a tréninkové aktivitě zaměřené na komunikační a prezentační dovednosti a rétoriku.

#### DVO7: Jaké potřeby mají pracovníci v oblasti rozvoje?

V rozhovoru s ředitelkou jsem se dozvěděl, že ČSÚ nemá zaveden systém kariérního rozvoje, ale že je rozvoj vedoucích pracovníků zajišťován prostřednictvím manažerského vzdělávání, jehož nabídku lze najít v Katalogu kurzů. Ředitelka rovněž uvedla, že je v současné době připravována koncepce manažerského vzdělávání. Na otázku, zda mají vedoucí pracovníci odboru personalistiky a mezd svoje „stále“ zástupce podle § 9 zákona 234/2014 Sb., o státní službě, ředitelka odpověděla, že nemají. Uvedla, že: *„vzhledem k personální obměně, kterou odbor v posledním roce prošel a v tomto roce ještě projde, nedokáže vytipovat vhodné kandidáty.“* Současně uvedla, že: *„v případě dočasné nepřítomnosti vedoucího pracovníka oddělení je využíváno zastupování dle § 66 zákona o státní službě, tj. zastupování „ad hoc.“* S konkrétními jmény zástupců „ad hoc“ se mi nesevěřila. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení by se měli podle ředitelky rozvíjet v oblasti komunikačních dovedností, měli by absolvovat kurz „obrana proti stresu“ a průběžně studovat změny v legislativě (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. ledna 2017).

Vedoucí pracovnice oddělení personalistiky a oddělení mezd v dotazníku shodně uvedly, že by se chtěly rozvíjet v prezentačních dovednostech, ve schopnostech lépe motivovat pracovníky a absolvovat školení zaměřené na zvládání stresu a stresových situací. Vzhledem k jejich pracovnímu zařazení, subjektivně pocívaným potřebám a na základě rozhovoru s ředitelkou, je nutné zařadit tyto rozvojové aktivity do plánu

profesního rozvoje. Pracovnice se domnívají, že by jim rozvojové aktivity pomohly udržet si pracovní místo, zvýšit pracovní výkon, kvalifikaci, a že by měly možnost kariérního postupu a vyššího finančního ohodnocení.

Jelikož v odboru personalistiky došlo za poslední rok k výrazné personální obměně pracovníků, nebyla ředitelka odboru schopna určit kandidáty na zástupce vedoucích pracovníků, a tudíž ani nebylo možné blíže specifikovat jejich rozvojové potřeby. Z dotazníkového šetření ovšem vyplynuly poznatky, zájmy, životní plány, cíle a ambice pracovníků, které by mohly ředitelce odboru pomoci při rozhodování a výběru vhodných kandidátů na stále zástupce vedoucích pracovníků.

#### Oddělení vzdělávání a FKSP:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP považují osobnostní rozvoj vzhledem k jejich pracovní pozici jako potřebný a důležitý. Současně ale všichni pracovníci uvedli, že jsou jejich osobní ambice vzhledem k pracovnímu místu dostatečně uspokojeny. Na otázku: „Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?“ uvedla jedna pracovnice, „možnost kariérního postupu“. Jedná se o pracovnici, která je v ČSÚ zaměstnána pouhých 6 měsíců. Tato informace by mohla být významná pro případnou volbu kandidáta na stálého zástupce vedoucího pracovníka oddělení vzdělávání. Tři ze čtyř pracovníků uvedli, že pro ně další vzdělávání a rozvoj znamená možnost zvýšení kvalifikace. Pro dvě pracovnice znamená vzdělávání a rozvoj možnost seberealizace, což lze do jisté míry chápat jako potřebu uplatnit se, případně rozvíjet vlastní schopnosti či dovednosti pro budoucí potřeby. I tato informace by mohla být do jisté míry relevantní při rozhodování o zástupci oddělení. Tři ze čtyř pracovníků uvedli, že pro ně znamená rozvoj možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových pracovních situacích. Za touto odpovědí se může

rovněž skrývat ambice uplatnit se, více se prosadit. Nikdo neuvedl konkrétní rozvojové aktivity, kterými by bylo možné uspokojit jejich osobní ambice.

#### Oddělení personalistiky:

Všechny pracovnice oddělení v dotaznících uvedly, že je jejich osobnostní rozvoj vzhledem k pracovní pozici důležitý. Na otázku, zda jsou vzhledem jejich pracovní pozici uspokojeny jejich osobní ambice, čtyři pracovnice shodně uvedly, že ano. Ivana uvedla, že nejsou, a subjektivně pociťuje potřebu rozvíjet se v oblasti „Time managementu“, tedy plánování pracovního času. Vzhledem k charakteru práce, kterou Ivana vykonává (zajišťuje výběrová řízení), je vhodné zařadit tuto aktivitu do plánu profesního rozvoje. V tomto případě se ale spíše jedná o vzdělávací aktivitu, která by pracovníci pomohla vypořádat se s větším množstvím pracovních úkolů, nikoliv v jejím kariérním postupu. Pro dvě z pěti pracovnic znamená vzdělávání a rozvoj možnost seberealizace a uplatnění vlastního potenciálu při nových pracovních situacích. Tyto poznatky by mohly být nápomocny ředitelce odboru při rozhodování o trvalých zástupcích vedoucí pracovnice oddělení personalistiky. Z dotazníku jsem také zjistil, že Ivana ve svém volném čase navštěvuje rozvojové aktivity tematicky zaměřené na rozvoj osobnosti.

#### Oddělení mezd a PAM:

Pro všechny pracovnice oddělení mezd je důležitý osobnostní rozvoj a zároveň jsou uspokojeny jejich osobní ambice vzhledem k jejich pracovnímu zařazení. V otázce, co pro ně znamená možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, uvedly čtyři z osmi pracovnic možnost seberealizace, což může být pro ředitelku důležitá informace při rozhodování o trvalém zástupci vedoucí pracovnice oddělení mezd. Šest pracovnic zvolilo variantu uplatnění vlastního potenciálu při nových pracovních situacích. Ani jedna z pracovnic



ve svém volném čase nenavštěvuje žádné vzdělávací a rozvojové aktivity. Z dotazníku se mi nepodařilo zjistit žádné konkrétní rozvojové aktivity, kterými by bylo možné uspokojit jejich osobní ambice.

#### Shrnutí a návrh na zlepšení systému vzdělávání:

V rozhovoru s ředitelkou odboru se mi nepodařilo zjistit stále zástupce vedoucích pracovníků. Pakliže vnímáme rozvoj pracovníků jako proces, který je orientován na plánování a řízení kariéry pracovníků, nebylo možné u pracovníků přesně identifikovat, zda se jedná o rozvojové či vzdělávací aktivity. Do plánu profesního rozvoje vedoucích pracovníků budou zahrnuty rozvojové aktivity týkající se legislativních změn, prezentačních dovedností, time managementu, manažerských dovedností, motivace pracovníků a komunikačních dovedností.

#### ODPOVĚĎ NA HLAVNÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU:

Nyní přichází okamžik, kdy dochází k vyústění celé diplomové práce, která je tematicky zaměřena na analýzu a identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků a tvorbu plánu profesního rozvoje. V teoretické části jsem se zaměřil na nejdůležitější poznatky k tématu práce, které jsem následně využil k výzkumnému záměru, který je orientován na definování potřeb pracovníků personálního odboru v Českém statistickém úřadě. Na základě dotazníkového šetření, rozhovoru s ředitelkou odboru personalistiky a mezd a detailní analýzy interních dokumentů jsem identifikoval vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd. Tuto kombinaci metod sběru dat jsem zvolil jednak kvůli odlišenému charakteru údajů potřebných pro analyzování a identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, a jednak pro zachycení reálného a komplexního obrazu zkoumané situace. Vzdělávací a rozvojové

potřeby bylo v úřadě nezbytné identifikovat na základě pravidel vzdělávání, které jsou blíže specifikovány ve strategických dokumentech Ministerstva vnitra, a na základě personálních obměn, které v odboru proběhly v posledních letech. Na základě provedeného výzkumu nyní navrhnu plán profesního rozvoje pracovníků odboru personalistiky a mezd. Stanovil jsem si, že návrh plánu profesního rozvoje bude rovněž představovat odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zní: *Jaké vzdělávací a rozvojové potřeby mají pracovníci odboru personalistiky a mezd v ČSÚ?*

## PLÁN PROFESNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ ODBORU

### PERSONALITIKY A MEZD

Datum vypracování plánu profesního rozvoje:

11. 2. 2017

Cíl plánu profesního rozvoje:

Cílem plánu profesního rozvoje je odstranit vzdělávací a rozvojové mezery pracovníků odboru personalistiky a mezd za účelem zvýšení, udržení nebo stabilizování jejich pracovní výkonnosti. Cíle konkrétních vzdělávacích/rozvojových programů budou blíže specifikovány při jejich projektování.

Náklady na vzdělávání a rozvoj:

Odhadované náklady na vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků odboru personalistiky a mezd pro rok 2017 činí cca 160 400 Kč vč. DPH. Náklady jsou odvozeny od cen kurzů, které nabízejí externí vzdělávací firmy. Realizace jednotlivých aktivit by se měla odvíjet od preferencí úřadu, neboť celková částka přesahuje průměrné výdaje (3 234 Kč) na jednoho pracovníka vynaložené v roce 2015. Současný finanční odhad počítá v průměru s 8 020 Kč na jednoho pracovníka, což je více jak dvojnásobek průměrné částky vynaložené na jednoho pracovníka v roce 2015. Je nutné podotknout, že odhadované náklady jsou pouze orientační a jejich výše se může v průběhu roku 2017 změnit. Náklady na cestovné, učební pomůcky nebo energie budou hrazeny z jiné rozpočtové položky.

## Seznam vzdělávacích a rozvojových aktivit:

Seznam vzdělávacích a rozvojových aktivit jsem sestavil na základě komplexní analýzy a identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, kterou jsem uskutečnil v odboru personalistiky a mezd v ČSÚ. Vzdělávací a rozvojové aktivity jsem definoval na základě porovnání současného stavu vědomostí, dovedností a postojů pracovníků a kompetencí potřebných pro efektivní výkon jejich práce.

Jazyková příprava zaměřená na výuku anglického jazyka

Legislativní změny v oblasti pracovně-právní agendy

Program MS Excel

Program MS Word

Program MS Powerpoint

Elektronická pošta Groupwise

Personální informační systém

Seminář pravidla českého pravopisu

Zákoník práce

Vedení pohovorů (výběrová řízení)

Zákon 234/2014, Sb. o státní službě

Správní řád

Roční zúčtování daní

Dohody o provedení práce

Nemocenské a sociální pojištění, daně

Fond kultury a sociálních potřeb

Komunikační dovednosti

Motivace zaměstnanců

Prezentační dovednosti v angličtině

Statistické kurzy

Manažerské dovednosti

Time management  
Prezentační dovednosti  
Rétorika, kultura vystupování  
Příprava na úřednickou zkoušku  
Stres a stresové situace  
Školení řidičů  
Důchodové pojištění

#### Plán profesního rozvoje pracovníků:

Podobu plánu profesního rozvoje pracovníků jsem odvodil od Katalogu kurzů užívaného v ČSÚ. Koncept plánu profesního rozvoje jsem zjednodušil, aby byl přehlednější a lépe se v něm dalo orientovat. Jednotlivé položky plánu jsem zvolil na základě poznatků uvedených v teoretické části práce a na základě požadavků formulovaných ve strategických dokumentech, kterými se úřad řídí. Plán profesního rozvoje jsem rozšířil o položku nákladů, kterou jsem zakomponoval do každé makety vzdělávací/rozvojové aktivity. Plán jsem rozšířil o způsob hodnocení, které v současném Katalogu kurzů není explicitně formulováno. Naopak jsem vynechal položku obsahové náplně, která není dle strategických dokumentů povinná, a která svou povahou spadá spíše do oblasti projektování vzdělávacích a rozvojových aktivit.

<b>TÉMA</b>	<b>JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ (ANGLIČTINA)</b> Náklady: 33 000 Kč vč. DPH (350 Kč/hod.)
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (4x) Pracovnice oddělení personalistiky (Jana, Alena, Veronika)
<b>Metoda</b>	Jazyková příprava
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí lektori jazykových škol (např. jazyková škola English Link), příp. interní pracovníci ČSÚ
<b>Období realizace</b>	1 kalendářní rok - 1x týdně (90 minut)
<b>Místo realizace</b>	Jazyková místnost ČSÚ
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci kalendářního roku; učení - testy, závěrečný test na konci roku; hodnocení chování - hodnocení zaměstnanců; pozorováním vedoucího pracovníka při práci/výstupy práce

<b>TÉMA</b>	<b>LEGISLATIVNÍ ZMĚNY V OBLASTI PRACOVNĚ-PRÁVNÍ AGENDY - Náklady: max. 15 000 Kč</b>
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (4x), pracovnice oddělení personalistiky (6x), pracovnice oddělení mezd (9x), ostatní pracovníci (Pavla)
<b>Metoda</b>	Samostudium; školení
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí pracovníci (firma zaměřená na oblast práva) např. firma BOVAK
<b>Období realizace</b>	Průběžně po celý rok dle potřeb pracovníků a na základě změn v oblasti legislativní (max. 2 dny školení pro každou skupinu) + samostudium
<b>Místo realizace</b>	Vzdělávací místnosti ČSÚ
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - test na konci každého školení, hodnocení chování - pozorování při práci/výstupy, strukturovaný rozhovor, hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>PROGRAM MS EXCEL</b> <b>Náklady: 10 000 Kč vč. DPH</b>
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Veronika, Dana) Pracovnice oddělení personalistiky (6x) Pracovnice oddělení mezd (Kateřina) Ostatní pracovníci (Pavla)
<b>Metoda</b>	Kurz
<b>Lektorské zajištění</b>	Zaměstnanec Vysoké školy ekonomické - expert na MS Office
<b>Období realizace</b>	Únor 2017 (2 dny)
<b>Místo realizace</b>	Počítačová místnost ČSÚ (č. 607a)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - praktická cvičení, testy; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci vedoucím pracovníkem (výstupy práce); hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>PROGRAM MS WORD</b> <b>Náklady: 4 000 Kč vč. DPH</b>
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Veronika), pracovnice oddělení personalistiky (Milada, Alena), pracovnice oddělení mezd (Libuše)
<b>Metoda</b>	Kurz
<b>Lektorské zajištění</b>	Interní pracovníci ČSÚ (pracovník oddělení IT)
<b>Období realizace</b>	Březen 2017 (2 dny, 1. ½ měsíce)
<b>Místo realizace</b>	Počítačová místnost ČSÚ (č. 607a)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - praktická cvičení, testy; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci vedoucím pracovníkem (výstupy práce); hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>PROGRAM MS POWERPOINT</b> Náklady: 2 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Lenka, Dana)
<b>Metoda</b>	Kurz
<b>Lektorské zajištění</b>	Zaměstnanec Vysoké školy ekonomické - expert na MS Office
<b>Období realizace</b>	Březen 2017 (2. ½ měsíce; 2 dny)
<b>Místo realizace</b>	Počítačová místnost ČSÚ (č. 607a)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - praktická cvičení, testy; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci vedoucím pracovníkem (výstupy práce); hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>ELEKTRONICKÁ POŠTA GROUPWISE</b>
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Dana)
<b>Metoda</b>	Instruktáž (2 hodiny)
<b>Lektorské zajištění</b>	Pracovník ČSÚ (pracovník oddělení IT)
<b>Období realizace</b>	Březen 2017 (2. ½ měsíce)
<b>Místo realizace</b>	Počítačová místnost ČSÚ (č. 607a)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - rozhovor mezi účastníkem a lektorem; učení - pozorováním lektora; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci; hodnocení zaměstnanců



<b>TÉMA</b>	<b>PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM</b> Náklady: 2 500 Kč vč. DPH (1 účastník/500 Kč)
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Lenka) Pracovnice oddělení personalistiky (Ivana, Milada) Pracovnice oddělení mezd (Kateřina, Libuše)
<b>Metoda</b>	Instruktaž (½ dne – 4 x 45 minut)
<b>Lektorské zajištění</b>	Zaměstnanec firmy OKsystematic
<b>Období realizace</b>	Březen 2017 (2. ½ měsíce)
<b>Místo realizace</b>	Počítačová místnost ČSÚ (č. 707a)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - praktické cvičení; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>SEMINÁŘ PRAVIDLA ČESKÉHO PRAVOPISU</b> 400 Kč vč. DPH (2x 200 Kč)
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Veronika) Pracovníci oddělení personalistiky (Jana)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	Odborný zaměstnanec Ústavu pro jazyk český
<b>Období realizace</b>	Květen 2017 (2. ½ měsíce; 1 den - 8 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Zasedací místnost č. 225 (ČSÚ)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce a diskuze; učení - písemný test z ČJ; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce - např. e-mailly), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>ZÁKONÍK PRÁCE</b> Náklady: 10 000 Kč vč. DPH (4 x 2 500 Kč)
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení personalistiky (Ivana, Veronika, Iveta) Pracovnice oddělení mezd (Libuše)
<b>Metoda</b>	Školení
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí lektor z oblasti práva (firma TopVis)
<b>Období realizace</b>	22. -23. 5. 2017 - 1 den (8 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Externí firma (TopVis)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - rozhovorem s účastníky, test; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce); hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>VEDENÍ POHOVORŮ (výběrová řízení)</b> Náklady: 5 100 Kč vč. DPH (3 x 1700 Kč)
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení personalistiky (Milada, Ivana, Jana)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí firma (BOVAK)
<b>Období realizace</b>	30. 5. 2017
<b>Místo realizace</b>	Externí firma BOVAK (1 den/8 hodin)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - rozhovorem mezi účastníky a lektorem; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>ZÁKON 234/2014 SB. O STÁTNI SLUŽBĚ</b> <b>Náklady: 10 000 Kč vč. DPH</b>
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení personalistiky (6x) Pracovnice oddělení mezd (Jana, Libuše, Hana, Štěpánka, Jarmila, Monika)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	Firma VOXA a.s.
<b>Období realizace</b>	31. 6. 2017 (1 den - 7 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Vzdělávací místnost č. 226 (ČSÚ)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - test; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>SPRÁVNÍ ŘÁD</b> <b>Náklady: 3 000 Kč vč. DPH</b>
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení personalistiky (Milada, Jana, Ivana)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	Institut pro veřejnou správu (IVS)
<b>Období realizace</b>	Červen 2017 (1 den - 7 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Institut pro veřejnou správu (IVS)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - rozhovorem mezi účastníky a lektorem; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>ROČNÍ ZÚČTOVÁNÍ DANÍ</b> Náklady: 5 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení mezd (9x)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí lektorka - expertka v oblasti daní
<b>Období realizace</b>	Červen 2017 (1 den - 6 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Počítačová místnost ČSÚ (č. 707a)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - diskuze; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>DOHODY O PROVEDENÍ PRÁCE</b> Náklady: 1 600 Kč vč. DPH (2 x 800 Kč)
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení mezd (Jarmila, Štěpánka)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	Studio WW
<b>Období realizace</b>	25. července 2017 (1 den - 6 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Studio WW
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - diskuze na dané téma; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>NEMOCENSKÉ A SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ, DANĚ</b> Náklady: 800 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení mezd (Kateřina)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	Vzdělávací centrum BRZO
<b>Období realizace</b>	Červenec 2017 (1 den - 6 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Vzdělávací centrum BRZO
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - diskuze na dané téma; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>FOND KULTURY A SOCIÁLNÍCH POTŘEB</b> Náklady: 2 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Veronika) Ostatní pracovníci (Pavla)
<b>Metoda</b>	Seminář
<b>Lektorské zajištění</b>	ANAGUS, spol. s.r.o.
<b>Období realizace</b>	20. července 2017 (1 den – 6 hodin)
<b>Místo realizace</b>	ANAGUS, spol. s.r.o.
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - diskuze na dané téma; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI</b> <b>Náklady: 12 000 Kč vč. DPH</b>
<b>Cílová skupina</b>	Vedoucí pracovníce (Iveta, Irena) Pracovnice oddělení personalistky (Veronika, Milada) Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Veronika, Jan)
<b>Metoda/techniky</b>	Trénink (např. manažerské hry, řešení incidentu)
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí firma (TopVis)
<b>Období realizace</b>	Srpen 2017 (3 dny - 21 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Zasedací místnost ČSÚ (č. 225)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací/rozvojové akce; učení - řešení incidentu, manažerské hry; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (schopnost argumentace, obhájit si své stanovisko atd.), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b> <b>Náklady: 10 000 Kč vč. DPH</b>
<b>Cílová skupina</b>	Vedoucí pracovníci (Iveta, Irena)
<b>Metoda</b>	Seminář, diskuze
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí firma (TopVis)
<b>Období realizace</b>	Září 2017 (2 dny - 12 hod.)
<b>Místo realizace</b>	Externí firma (TopVis)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci rozvojové akce; učení - diskuze na dané téma; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce, zpětná vazba podřízených), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>PREZentační DOVEDNOSTI V ANGLIČTINĚ</b> Náklady: 3 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Jan)
<b>Metoda</b>	Interaktivní workshop s nácvikem
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí lektor jazykové školy (např. English group), příp. interní zaměstnanci ČSÚ (oddělení mezinárodní spolupráce)
<b>Období realizace</b>	Září 2017 (1 den - 8 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Jazyková škola English group Případně: jazyková místnost ČSÚ (č. 222)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci vzdělávací akce; učení - zpětná vazba při nácviku prezentačních dovedností, hodnocení chování - pozorováním pracovníka při lektorování, při práci; hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>STATISTICKÉ KURZY</b> (Přednášky: Uživatelé statistiky statistikům)
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Dana)
<b>Metoda</b>	Přednáška
<b>Lektorské zajištění</b>	Významné osobnosti ze statistické praxe
<b>Období realizace</b>	Březen, duben, červen, září, listopad 2017
<b>Místo realizace</b>	Zasedací místnost ČSÚ (č. 225)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci přednášky; učení - formou rozhovoru s vedoucím pracovníkem; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI</b> Náklady: 10 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Vedoucí pracovníce (Iveta)
<b>Metoda</b>	Mentoring + 3 semináře v rámci jednoho uceleného celku
<b>Lektorské zajištění</b>	Mentoring: interní mentor (ředitelka odboru), + semináře: externí firma OTIDEAS: seminář manažerské dovednosti (3 dny)
<b>Období realizace</b>	Mentoring: průběžně po celý rok 2017 Semináře: květen, září, listopad 2017
<b>Místo realizace</b>	Mentoring: pracoviště - průběžně po celý rok Semináře: Externí firma OTIDEAS (3 dny - 24 hodin)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce: seminář - formou dotazníku na konci rozvojové akce; Reakce: mentoring - rozhovor účastnice s mentorem; Učení: mentoring - pozorováním pracovníka při práci Učení: semináře - pozorováním pracovníka při práci Hodnocení chování: pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>TIME MANAGEMENT</b> Náklady: 5 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Vedoucí pracovníce (Iveta) Pracovnice oddělení personalistiky (Ivana)
<b>Metoda</b>	Seminář, diskuze
<b>Lektorské zajištění</b>	Externí firma VOXA
<b>Období realizace</b>	25. 9. 2017 (1 den - 6 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Externí firma VOXA
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci semináře; učení - diskuze na dané téma, hodnocení chování - pozorováním pracovníka vedoucím pracovníkem při práci, hodnocení zaměstnanců



<b>TÉMA</b>	<b>PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI</b> Náklady: 5 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Vedoucí pracovníci (Iveta, Irena)
<b>Metoda</b>	Interaktivní workshop s nácvikem
<b>Lektorské zajištění</b>	Firma NICOMIC
<b>Období realizace</b>	Listopad 2017 (1 den- 8 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Firma NICOMIC
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci workshopu; učení - zpětná vazba při nácviku; hodnocení chování - pozorováním pracovníka např. při lektorování, hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>RÉTORIKA, KULTURA VYSTUPOVÁNÍ</b> Náklady: 5 000 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP (Jan) Pracovnice oddělení personalistiky (Veronika, Milada)
<b>Metoda</b>	Trénink (hraní rolí, manažerské hry)
<b>Lektorské zajištění</b>	Firma EDU
<b>Období realizace</b>	Listopad 2017 (1 den - 8 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Firma EDU
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci akce; učení - zpětná vazba při hraní rolí, manažerských hrách atd.; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci, hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>PŘÍPRAVA NA ÚŘEDNICKOU ZKOUŠKU</b>
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení personalistiky (Veronika, Alena, Jana)
<b>Metoda</b>	Elektronický kurz
<b>Lektorské zajištění</b>	Elektronický kurz (organizačně zajišťují pracovníci oddělení vzdělávání a FKSP)
<b>Období realizace</b>	1. polovina roku 2017
<b>Místo realizace</b>	ČSÚ
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou rozhovoru s pracovníky oddělení vzdělávání a FKSP; učení - úspěšné vykonání úřednické zkoušky, hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>STRES A STRESOVÉ SITUACE</b> <b>Náklady: 5 000 Kč vč. DPH</b>
<b>Cílová skupina</b>	Vedoucí pracovnice (Ivana, Irena)
<b>Metoda</b>	Trénink (hraní rolí, manažerské hry)
<b>Lektorské zajištění</b>	Firma EDU
<b>Období realizace</b>	Listopad 2017 (1 den - 8 hodin)
<b>Místo realizace</b>	Firma EDU
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci akce; učení - zpětná vazba při hraní rolí, manažerských hrách atd.; hodnocení chování - pozorováním pracovníka při práci, hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ - povinné školení</b> Náklady: 300 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení personalistiky (Milada)
<b>Metoda</b>	E-learning
<b>Lektorské zajištění</b>	Firma e-skolení
<b>Období realizace</b>	1. ½ roku 2017
<b>Místo realizace</b>	Krajská správa Brno
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku po vykonání e-learningu; učení - závěrečný e-learningový test; hodnocení chování - hodnocení zaměstnanců

<b>TÉMA</b>	<b>DŮCHODOVÉ POJIŠTĚNÍ</b> Náklady: 800 Kč vč. DPH
<b>Cílová skupina</b>	Pracovnice oddělení personalistiky (Milada)
<b>Metoda</b>	Školení
<b>Lektorské zajištění</b>	Firma GRADUAS
<b>Období realizace</b>	1. ½ roku 2017
<b>Místo realizace</b>	Externí firma GRADUAS (Brno)
<b>Způsob hodnocení</b>	Reakce - formou dotazníku na konci školení; učení - diskuze na dané téma; hodnocení chování - pozorováním pracovníka práci (výstupy práce), hodnocení zaměstnanců

## Závěr

Rozvoj lidského kapitálu je neoddělitelnou součástí strategického řízení lidských zdrojů a představuje hybnou sílu, prostřednictvím které lze dosáhnout stanovených podnikových cílů. Aby mohlo být dosaženo podnikového záměru, je nevyhnutelné, aby podnik vytvářel vhodné pracovní podmínky, mezi něž bezesporu patří vypracování strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků, která představuje návod, prostřednictvím kterého lze docílit efektivního vzdělávání a rozvoje pracovníků. Český statistický úřad (dále jen ČSÚ), který byl předmětem zájmu této práce, tyto podmínky jednoznačně vytváří, neboť zavádí moderní metody vzdělávání a rozvoje pracovníků, aktivně zapojuje své pracovníky do rozhodování o jejich vzdělávání a rozvoji, motivuje je, zajímá se o jejich specifické vzdělávací a rozvojové potřeby, aktivně je realizuje a rovněž vyhodnocuje přínos uskutečněných aktivit vzhledem k stanoveným podnikovým cílům. Obecně lze ČSÚ považovat za učící se organizaci.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků odboru personalistiky a mezd ČSÚ. Pohnutkou pro jejich definování byla výrazná obměna pracovníků v odboru a požadavky kladené na vzdělávání a rozvoj definované ve strategických dokumentech, jimiž se úřad řídí. Proces definování potřeb byl uskutečněn na základě dotazníkového šetření, rozhovorem s ředitelkou odboru personalistiky a mezd a detailní analýzou pracovního prostředí. Prostřednictvím dotazníků byli pracovníci dotazováni na subjektivně pociťované vzdělávací a rozvojové potřeby. Pracovníci měli možnost vyjádřit se k současnému systému podnikového vzdělávání, k překážkám, které jim brání dále se vzdělávat a rozvíjet a k oblastem vzdělávání a rozvoje, které jim nejvíce pomáhají při plnění jejich pracovních úkolů. Pracovníci celkově ohodnotili systém podnikového vzdělávání ČSÚ na pomyslné škále (1-

nejlepší až 5 - nejhorší) známkou 1,68, což dle mého názoru představuje optimální stav. Obecně pracovníci nepocítují žádné nedostatky, které by jim bránily v dalším vzdělávání a rozvoji na pracovišti.

Na základě poznatků získaných dotazníkovým šetřením, rozhovorem s ředitelkou personalistiky a mezd a detailní analýzou pracovního prostředí, byly do plánu profesního rozvoje pracovníků zařazeny vzdělávací a rozvojové aktivity týkající se jazykové přípravy, legislativních změn (oblast pracovněprávní), kurzy MS Office, instruktáže k elektronické poště GroupWise a personálnímu informačnímu systému, semináře k zákoníku práce, zákonu o státní službě, správnímu řádu, vedení pohovorů, dohodám o provedení práce, ročnímu zúčtování daní, nemocenské a sociálnímu pojištění, českému jazyku a tréninkové aktivity zaměřené na komunikační a prezentační dovednosti a rétoriku atd. Na základě definovaných vzdělávacích a rozvojových potřeb byl sestaven plán profesního rozvoje, který představuje základ pro realizaci definovaných aktivit. Cíl diplomové práce byl tedy jednoznačně naplněn.

V průběhu výzkumného procesu byly rovněž identifikovány drobné nedostatky vztahující se k systému podnikového vzdělávání a formulovány náměty na jeho revizi. ČSÚ v současné době prochází zaváděním změn v důsledku implementace zákona 234/2014, Sb. o státní službě. Po pěti letech bylo v ČSÚ obnoveno hodnocení zaměstnanců, které představuje jednu z možností definování potřeb pracovníků. Vzdělávací a rozvojové potřeby jsou v ČSÚ rovněž definovány na základě analýzy vzdělávacích potřeb, která doposud zastupovala již zmiňované hodnocení zaměstnanců. V úřadu tedy dochází k dublování procesů identifikace potřeb. Na základě této skutečnosti navrhuji sjednocení těchto procesů, nebo alespoň jejich časové uspořádání, které by pracovníkům zajišťujícím podnikové vzdělávání umožnilo definovat potřeby systematicky. V současné době prochází ČSÚ systémovými změnami v důsledku implementace zákona o státní službě a

nelze se tedy domnívat, že se zde potřeby identifikují nesprávným způsobem. Je tedy nezbytné nahlížet na formulovaný návrh na zlepšení jako na příspěvek, kterým lze obohatit proces implementace zákona o státní službě. V metodické části bylo rovněž navrženo vypracování interní strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků, neboť úřad v současné době využívá metodické pokyny vyhotovené Ministerstvem vnitra. Nejedná se o zásadní nedostatek, neboť užívaná strategie je funkční a účelová a splňuje veškeré předpoklady pro efektivní vzdělávání a rozvoj pracovníků. Návrh byl předložen z toho důvodu, aby měl úřad možnost více zohledňovat vlastní potřeby a zájmy týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Detailní analýzou interních dokumentů byly zjištěny drobné nedostatky týkající se spisové agendy uskutečněných vzdělávacích a rozvojových aktivit, které byly formulovány v metodické části. Opět se jedná jen o drobné formální nedostatky, které lze bez problému odstranit. Nicméně upozornit na ně bylo nezbytné.

System podnikového vzdělávání v ČSÚ prochází v současné době dynamickou proměnou. Nicméně, úřad je revitalizujícím podnikem, organizací, kde se lidé ustavičně učí a kde je projevován zájem o vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků, kteří jsou důležitými činiteli naplnění podnikových cílů.

## Použitá literatura a zdroje

1. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
3. Barták, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o.
4. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.
5. ČSÚ. (2015). *Výroční zpráva za rok 2015*. Dostupné z:  
[https://www.czso.cz/documents/10180/23186921/vz\\_2015\\_cz.pdf/a409b695-501e-49fb-ab56-933d848297d7?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/23186921/vz_2015_cz.pdf/a409b695-501e-49fb-ab56-933d848297d7?version=1.2)
6. D' Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P. Schmied, Z., Stýblo, J., Šenk, Z., Trylč L. & Valenta, J. (2009). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
7. Fajtlová, V. (2012). *Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve vybrané společnosti* (Diplomová práce). Masarykova univerzita v Brně.  
Dostupné z:  
[https://is.muni.cz/th/342951/fss\\_m\\_a2/Fajtlova\\_Vlasta\\_Analyza\\_vzdelavacich\\_potreb\\_zamestnacu\\_ve\\_vybrane\\_spolecnosti.pdf](https://is.muni.cz/th/342951/fss_m_a2/Fajtlova_Vlasta_Analyza_vzdelavacich_potreb_zamestnacu_ve_vybrane_spolecnosti.pdf)
8. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s.

9. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál s.r.o.
10. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
11. Kačerová, E. (2015). *Historie státní statistické služby 1919-2014*. ČSÚ.  
Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/documents/10180/25633076/32026315.pdf/bf78e741-03a8-4a75-a58e-74d83d020d67?version=1.1>
12. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
13. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press.
14. MVCR. (2015). *Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech. Služební předpis č. 9/2015*. Citováno 20. 1. 2017 z:  
<http://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/sluzebni-predpis-namestka-ministra-vnitra-pro-statni-sluzbu-c-9.aspx>
15. Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia.
16. Pollard, E., & Hillage, J. (2011). *Explaining e-learning*. Brighton: Institute of Employment Studies.
17. Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing a.s.



18. Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s.
19. Senge, P. (2007). *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
20. Senge, P. (2009). *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
21. Skala, J. (2016, 7. září). *Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků* [vid. 2016-09-7]. Dostupné z:  
<http://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-strednich-podniku-msp/>
22. Suchánková, P. (2008). *Učící se organizace, metody, formy a využití v praxi*. (Bakalářská diplomová práce). Masarykova univerzita v Brně. Dostupné z:  
[http://is.muni.cz/th/167268/ff\\_b/BAKALARSKA\\_PRACE\\_Ucici\\_se\\_organizace\\_metody\\_formy\\_a\\_vyuziti\\_v\\_praxi.doc](http://is.muni.cz/th/167268/ff_b/BAKALARSKA_PRACE_Ucici_se_organizace_metody_formy_a_vyuziti_v_praxi.doc)
23. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
24. Štainer, M. (1999). *Analýza vzdělávacích potřeb. Text kapitoly pro nakladatelství Raabe*. Praha: Edukol.
25. Švaříček, R., & Šedová K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o.

26. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
27. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
28. ZSS. (2014). Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Sbíрка zákonů České republiky, částka 99, 2675.

#### Interní dokumenty:

29. ČSÚ. (2012). Etický kodex zaměstnance Českého statistického úřadu. [Etický kodex]. Unpublished manuscript.
30. ČSÚ. (2016). Hodnocení zaměstnanců ČSÚ. [Hodnocení zaměstnanců]. Unpublished manuscript.
31. ČSÚ. (2016). Personální vývoj zaměstnanců ČSÚ pro rok 2015. [Personální vývoj]. Unpublished manuscript.
32. ČSÚ. (2016). Katalog kurzů 2016. [Katalog kurzů]. Unpublished manuscript.
33. ČSÚ. (2003-2016). Služební náplň zaměstnanců oddělení vzdělávání a FKSP. [služební náplň]. Unpublished manuscript.
34. ČSÚ. (2014-2016). Služební náplň zaměstnanců oddělení personalistiky. [služební náplň]. Unpublished manuscript.

35. ČSÚ. (2001-2016). Služební náplň zaměstnanců oddělení mezd a PAM. [služební náplň]. Unpublished manuscript.
36. ČSÚ. (2017). Vzdělávání zaměstnanců v roce 2016 a návrh vzdělávání pro rok 2017. [Vzdělávání zaměstnanců]. Unpublished manuscript.
37. ČSÚ. (2017). Účast na vzdělávání. PIS Okbase (Verze: 3.11.2.1). [software]. Okbase, VA: ČSÚ. [přístup 2017-1-6]. [Účast na vzdělávání]. Unpublished manuscript.
38. (Kostková, J., osobní rozhovor, 17. 1. 2017)

## Seznam zkratk

AJ - Anglický jazyk

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSC - Balanced scorecard

ČSÚ - Český statistický úřad

ČSSZ - Česká správa sociálního zabezpečení

DC - Development centrum

DPČ - Dohoda o provedení činnosti

DPP - Dohoda o provedení práce

FKSP - Fond kulturních a sociálních potřeb

KS - Krajská správa

MS - Microsoft

OON - ostatní osobní náklady

ŘLZ - Řízení lidských zdrojů

ZSS - Zákon o státní službě

## Seznam obrázků

obr. č. 1: Oblasti efektivního fungování podniku

obr. č. 2: Vzdělávání a rozvoj

obr. č. 3: Ukázka makety z Katalogu kurzů 2016

## Seznam schémat

schéma č. 1: Hierarchie směřování strategií

schéma č. 2: Grafické znázornění vztahů mezi jednotlivými perspektivami BSC

schéma č. 3: Cyklus systematického vzdělávání

schéma č. 4: Identifikace vzdělávacích mezer a potřeb

schéma č. 5: Fáze identifikace vzdělávacích potřeb

schéma č. 6: Designování vzdělávacích a rozvojových akcí

schéma č. 7: Proces plánovaného vzdělávání

## Seznam tabulek

tabulka č. 1: Odchody zaměstnanců a míra fluktuace

## Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník

Příloha č. 2 - Scénář rozhovoru

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

žádám Vás o laskavé vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi a komentáře budou využity pro vypracování diplomové práce na téma „Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků a plán profesního rozvoje“. Vyplněný dotazník, prosím, odevzdejte nejpozději do 3 dnů od zaslání na e-mail: [pavel.demuth@seznam.cz](mailto:pavel.demuth@seznam.cz), nebo osobně v kanceláři 1017a. Děkuji.

VÁMI ZVOLENOU ODPOVĚĎ, PROSÍM, OZNAČTE KŘÍŽKEM.

Jméno:.....

Příjmení:.....

**1. Věk:**

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 – a více

**2. Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- středoškolské (maturita)
- vyšší odborné (DiS.)
- vysokoškolské (Ing., Mgr.,...)
- jiné/uveďte jaké:

.....

**3. Místo služebního/pracovního zařazení:**

- Oddělení vzdělávání a FKSP
- Oddělení personalistiky
- Oddělení mezd a PAM
- jiné/uveďte jaké:

.....

**4. Jak dlouho pracujete v Českém statistickém úřadě?**

.....

**5. Jsou na Vašem pracovišti organizovány vzdělávací a rozvojové aktivity?**

- Ano
- Ne

**6. Pokud ano, považujete současnou nabídku vzdělávání (Katalog kurzů) za:**

- Naprosto dostačující
- Dostačující
- Spíše dostačující
- Nedostačující

**Uveďte důvod Vašeho tvrzení:**

.....  
.....

**7. Máte nějaké bariéry, které zamezují Vašemu vzdělávání a rozvoji na pracovišti?**

- Ano
- Ne



**8. Pokud ano, uveďte, jaké:**

*Označte max. 3 možnosti*

- Nemám žádné bariéry
- Nedostatek času
- Nejsem dostatečně motivován/a
- Nemám možnost se dále vzdělávat (zaměstnavatel mi to neumožňuje)
- Zdravotní omezení
- Strach z neúspěchu
- Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit
- Nemám zájem se dále vzdělávat
- Nepotřebuji se dále vzdělávat (jsem dostatečně kompetentní pro výkon své práce)

**Uveďte jiný důvod:**

.....  
.....

**9. Jak byste celkově ohodnotil/a systém vzdělávání v Českém statistickém úřadě? (1 – nejlepší až 5 – nejhorší)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Vysvětlete Vaše hodnocení:**

.....  
.....

**10. Máte možnost na Vašem pracovišti rozhodovat/spolurozhodovat o Vašem vzdělávání?**

- Ano, vždy mám možnost rozhodovat/spolurozhodovat o mém dalším vzdělávání
- Ano, většinou mám možnost rozhodovat/spolurozhodovat o mém dalším vzdělávání
- Ne, tuto možnost většinou nemám
- Nemám tuto možnost

**11. Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity, které jste za poslední rok absolvoval/a, byly přínosné pro Vaši práci?**

.....  
.....

**Uveďte důvod:**

.....  
.....

**12. Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity, které jste za poslední rok absolvoval/a, nebyly přínosné pro Vaši práci?**

.....  
.....

**Uveďte důvod:**

.....  
.....

**13. Označte oblasti vzdělávání, které považujete za přínosné pro Vaši práci:**

*Označte max. 3 možnosti*

- Odborné vzdělávání z oblasti statistiky
- Povinná školení (BOZP, vstupní vzdělávání, vstupní vzdělávání následné atd.)
- Manažerské vzdělávání
- Jazykové vzdělávání
- Zahraniční vzdělávací aktivity
- Vzdělávání v oblasti legislativy (účetnictví, personalistika, vzdělávání atd.)
- Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky
- Kurzy z oblasti služebního zákona
- Jiná vzdělávací oblast:

.....

**14. Uveďte minimálně 3 konkrétní vzdělávací aktivity z nabídky vzdělávání v úřadě (Katalog kurzů), které byste potřeboval/a absolvovat a pomohly by Vám ke zvýšení Vaší pracovní/slужеbní výkonnosti?**

.....  
.....  
.....

**15. Jaké vzdělávací aktivity je podle Vás vzhledem k Vaší práci potřeba doplnit do nabídky vzdělávání (do Katalogu kurzů)?**

.....  
.....  
.....

**16. Označte povinné vzdělávací aktivity/zkoušky, které musíte v roce 2017 absolvovat:**

- Vstupní vzdělávání
- Vstupní vzdělávání následné
- BOZP a PO
- Úřednická zkouška (obecná část)
- Úřednická zkouška (zvláštní část)
- Úřednická zkouška (obě části)
- Školení řidičů
- Žádné
- Jiné:

.....

**17. Existují nějaké konkrétní činnosti Vaší práce, ve kterých se potřebujete zlepšit?**

- Ano
- Ne

**Pokud ano, uveďte jaké:**

.....  
.....

**18. Potřebujete doplnit nějaké dovednosti/znalosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?**

- Ano
- Ne

**Pokud ano, uveďte, kterými vzdělávacími aktivitami (z Katalogu kurzů; i nad rámec nabídky Katalogu kurzů) by se daly doplnit:**

.....  
.....  
.....

**19. Uveďte oblasti Vaší práce, ve kterých se cítíte být jistý/á:**

**na 100%**

.....

**na 50%**

.....

**méně než na 50%**

.....

**20. Je pro Vás vzhledem k Vaší pracovní/slужební pozici důležitý osobnostní rozvoj?**

Ano

Ne

**21. Jsou vzhledem k Vaší pracovní/slужební pozici, kterou zastáváte, uspokojeny Vaše osobní ambice?**

Ano

Ne

Pokud ne, uveďte, kterými rozvojovými aktivitami by bylo možné uspokojit Vaše osobní ambice?

*Označte max. 3 možnosti*

Komunikační dovednosti

Prezentační dovednosti

- Zvládání stresu a stresových situací
  - Time management
  - Vedení lidí
  - Motivace zaměstnanců
  - Rétorika, kultura vystupování
  - Řízení projektů
  - Jiná oblast:
- .....
- .....

## **22. Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?**

*Označte max. 3 možnosti*

- Možnost kariérního postupu
  - Možnost zvýšení kvalifikace
  - Možnost seberealizace
  - Možnost udržet si pracovní/slужеbní místo
  - Možnost vyššího finančního ohodnocení
  - Možnost udržení/zvýšení pracovního/slужеbního výkonu
  - Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových pracovních/slужеbních situacích
  - Jiný důvod:
- .....
- .....

## **23. Navštěvujete nějaké vzdělávací a rozvojové aktivity ve Vašem volném čase?**

- Ano
- Ne

**Pokud ano, uveďte jaké:**

.....  
.....

**Pokud ne, uveďte důvod:**

.....  
.....  
.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

## Příloha č. 2 - Scénář rozhovoru

Scénář rozhovoru není vzhledem k rozsahu diplomové práce součástí diplomové práce. Přepis rozhovoru je možné získat na vyžádání u autora diplomové práce.

### **ROZHOVOR:**

Má ČSÚ vypracovanou strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků?

Pokud ano, je strategie propojena s podnikovou strategií?

Jaký strategický dokument je klíčový pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v ČSÚ?

Jakým způsobem (jakými metodami) se v ČSÚ analyzují vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků?

Jak v ČSÚ probíhá hodnocení zaměstnanců?

Jakým způsobem je provázán proces analýzy vzdělávacích potřeb s hodnocením pracovníků?

Podporuje management ČSÚ vzdělávání a rozvoj pracovníků? Pokud ano, jak?

Pokud ne, proč?

Lze podle Vás ČSÚ považovat za učící se organizaci? Proč ano/ne?

Jaká témata (oblasti) musí obsahovat plán profesního rozvoje pracovníků ČSÚ?

Jakým způsobem je tvořen plán profesního rozvoje pracovníků v ČSÚ?

Jakým způsobem jsou stanoveny cíle plánu profesního rozvoje pracovníků?

Jakým způsobem je schvalován plán profesního rozvoje pracovníků v ČSÚ?

Na jaké období je vytvářen plán profesního rozvoje pracovníků ČSÚ?

Ověřuje se v ČSÚ spokojenost frekventantů se vzdělávacími aktivitami?

Pokud ano, jakými způsoby (metodami) nejčastěji a proč? Pokud ne, proč?

Ověřují se v ČSÚ poznatky získané vzdělávací aktivitou?

Pokud ano, jakými způsoby (metodami) nejčastěji a proč? Pokud ne, proč?

Ověřuje se v ČSÚ efektivita vzdělávání v souvislosti s pracovním výkonem pracovníků? Pokud ano, jakým způsobem? Pokud ne, proč?

Ověřuje ČSÚ efektivitu vzdělávání pracovníků v ČSÚ vzhledem k nastaveným cílům úřadu? Pokud ano, jakým způsobem? Pokud ne, proč?



Je v ČSÚ ověřována užitečnost a prospěšnost vzdělávání pracovníků vzhledem ke spokojenosti veřejnosti (uživatelů dat)? Pokud ano, jakým způsobem? Pokud ne, proč?

V čem konkrétně je potřeba vzdělávat pracovníky oddělení vzdělávání?

V čem konkrétně je potřeba vzdělávat pracovníky zajišťující FKSP?

V čem konkrétně je potřeba vzdělávat pracovníky oddělení personalistiky?

V čem konkrétně je potřeba vzdělávat pracovníky oddělení mezd a PAM?

Jaké konkrétní vzdělávací aktivity byste doporučila absolvovat pracovníkům oddělení vzdělávání?

Jaké konkrétní vzdělávací aktivity byste doporučila absolvovat pracovníkům FKSP?

Jaké konkrétní vzdělávací aktivity byste doporučila absolvovat pracovníkům oddělení personalistiky?

Jaké konkrétní vzdělávací aktivity byste doporučila absolvovat pracovníkům oddělení mezd a PAM?

Je na ČSÚ zaveden systém kariérního rozvoje pracovníků?

Pokud ano, jakým způsobem je zajišťován?

Pokud ne, jakým způsobem je zajišťován rozvoj představených (vedoucích pracovníků)?

Mají představení (vedoucí pracovníci) jednotlivých oddělení odboru personalistiky a mezd své zástupce?

Pokud ano:

Uveďte jména konkrétních pracovníků oddělení vzdělávání a FKSP, kteří zastupují představeného oddělení?

Uveďte jména konkrétních pracovníků oddělení personalistiky, kteří zastupují představeného oddělení?

Uveďte jména konkrétních pracovníků oddělení mezd a PAM, kteří zastupují představeného oddělení?

Pokud ne:

Uveďte jména konkrétních pracovníků, kteří by jimi podle Vás měli být:

V jakých konkrétních oblastech rozvoje osobnosti by se měli podle Vás uvedení zástupci představených dále rozvíjet a vzdělávat?

Uveďte minimálně 3 rozvojové aktivity, které by měl podle Vás absolvovat představený (vedoucí pracovník) oddělení vzdělávání a FKSP?

Uveďte minimálně 3 rozvojové aktivity, které by měl podle Vás absolvovat představený (vedoucí pracovník) oddělení personalistiky?

Uveďte minimálně 3 rozvojové aktivity, které by měl podle Vás absolvovat představený (vedoucí pracovník) oddělení mezd a PAM?