

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Veronika Krásová

**Proces vzdělávání zaměstnanců ve Státním ústavu pro
kontrolu léčiv**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Koňarik, MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

DIPLOMA THESIS

Veronika Krásová

**The process of employee training at the State Institute for
Drug Control**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Jan Koňarik, MBA

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Veronika Krásová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Janu Koňarikovi, MBA za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce je orientována především na vzdělávání dospělých a realizování procesu vzdělávání v podniku. Vymezuje základní oblasti zahrnující identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a evaluaci vzdělávání. Součástí jsou i legislativní dokumenty zabývající se vzděláváním zaměstnanců v pracovním nebo služebním poměru. Praktická část navazuje na teoretickou a charakterizuje proces vzdělávání ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Na základě empirického výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření jsou nejen potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy, ale zároveň navrženy opatření ke zlepšení zavedeného procesu.

Klíčová slova

hodnocení vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, podnikové vzdělávání, realizace vzdělávání, vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, vzdělávání dospělých, státní zaměstnanec, zaměstnanec, zákon o státní službě, zákoník práce

Annotation

The diploma thesis is focused mainly on adult education and implementation of educational process in the company. It defines the core areas of identifying the needs of education, planning, implementation and evaluation of education. Legislative documents dealing with the training of employees in employment or service are also included. The practical part follows the theoretical and characterizes the education process at the State Institute for Drug Control. Based on empirical research, the questionnaire survey not only confirms or refutes certain hypotheses but also proposes measures to improve the established process.

Keywords

adult education, Civil Service Act, company education, employee, evaluation of education, identification of education needs, implementation of education, initial education, Labor Code, planning of education, post-secondary education, state employee

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	11
1.1 Celoživotní učení a vzdělávání dospělých	11
1.2 Výchova a vzdělávání dospělých	13
1.2.1 Formální vzdělávání	14
1.2.2 Neformální vzdělávání	14
1.2.3 Informální vzdělávání	15
1.3 Specifika učení dospělých	15
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI	16
2.1 Proces vzdělávání v podniku	19
2.2 Identifikace potřeb	21
2.3 Plánování vzdělávání	22
2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)	23
2.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	25
2.4 Realizace vzdělávání	28
2.5 Evaluace vzdělávání	30
2.6 Legislativní úprava	31
2.6.1 Zákoník práce	31
2.6.2 Zákon o státní službě	32
2.6.3 Zákon o úřednících územních samosprávných celků	34
PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 STRUKTURA A PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V SÚKL	37
3.1 Představení Ústavu	37
3.1.1 Postavení a působnost Ústavu	39
3.1.2 Organizační struktura a systemizace	40
3.2 Struktura vzdělávání v Ústavu	42
3.2.1 Vstupní vzdělávání úvodní	45
3.2.2 Vstupní vzdělávání následné	47
3.2.3 Vzdělávání průběžné	49
3.2.4 Vzdělávání představených (manažerské)	49
3.2.5 Vzdělávání jazykové	49

3.3	Proces vzdělávání zaměstnanců v Ústavu	56
3.3.1	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	56
3.3.2	Plánování vzdělávání	57
3.3.3	Realizace vzdělávacího procesu.....	57
3.3.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	58
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	62
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	62
4.2	Doporučení ke zlepšení.....	71
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
	SEZNAM ZKRATEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Tématem diplomové práce je proces vzdělávání zaměstnanců ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Výběr ovlivnila atraktivnost dané problematiky a současný trend společností investovat do vzdělávání zaměstnanců nejen větší obnos finančních prostředků, ale především svých časových možností. Volbu tématu autorka zvolila i z důvodu skutečnosti, že na personálně-vzdělávacím oddělení v uvedené organizační složce státu je zařazena na služební místo Referenta vzdělávání a daná problematika se jí úzce dotýká.

Cílem práce je zmapovat proces podnikového vzdělávání, ovlivňujících faktorů a na základě výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření nalézt možné způsoby vylepšení nastaveného procesu ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv.

Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První z nich se věnuje základním pojmům procesu vzdělávání zahrnující celoživotní učení, vzdělávání a výchovu dospělých, model celoživotního vzdělávání (formální, neformální a informální) a specifika vzdělávání dospělých. Druhá kapitola podrobně popisuje podnikové vzdělávání a proces zahrnující identifikaci potřeb, plánování, realizaci a evaluaci vzdělávání. Součástí je i přiblížení legislativní úpravy, se kterou přichází proces vzdělávání nejčastěji do styku. Převážně se jedná o zákoník práce a zákon o státní službě.

Praktická část se opírá o poznatky vyplývající z teoretické části. Zahrnuje představení Státního ústavu pro kontrolu léčiv, seznámení s nastaveným procesem vzdělávání na základě řízených interních směrnic a formulářů. Autorka v rámci empirického výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření bude zkoumat realizaci a hodnocení vzdělávání za rok 2017 a zároveň výsledky pomohou potvrdit či vyvrátit čtyři stanovené hypotézy – tj. zaměstnanci nad 50 let dávají přednost samostudiu; více než polovina zaměstnanců si vyhledají vzdělávací akci sami prostřednictvím nabídek zaslaných na pracovní e-mail; zaměstnanci považují z interních seminářů za nejpřínosnější semináře pořádané odbornými sekcemi a poslední z nich, že zaměstnanci považují administrativu spojenou

s výběrem, zpracováním a přihlášením účastníka na akci za činnost v rámci procesu vzdělávání, která se dá nejvíce vylepšit/zjednodušit.

Dosažené výsledky nejen že použije v diplomové práci, ale především je využije i v praxi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

1.1 Celoživotní učení a vzdělávání dospělých

Podle Armstronga (2010, s. 462) je „Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 7) definují vzdělávání jako „proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Vzdělávání se odehrává mezi dvěma činiteli: mezi vzdělavatelem (učitelem, lektorem) a vzdělávaným (žákem, studentem, účastníkem). Z pohledu vzdělavatele jde o vyučování, z pohledu vzdělávaného o učení.“

Mužík (2012, s. 24) popisuje fungování celoživotního vzdělávání jako celku, propojujícího všechny etapy předškolní a školní výchovy a vzdělávání dospělých (období produktivního věku i po něm). Stejně k tomu přistupují i Veteška a Tureckiová (2008, s. 9), kdy celoživotní učení umožňuje přechod mezi zaměstnáním a vzděláváním za účelem získání potřebné kvalifikace.

Obrázek 1: Celoživotní vzdělávání (učení)

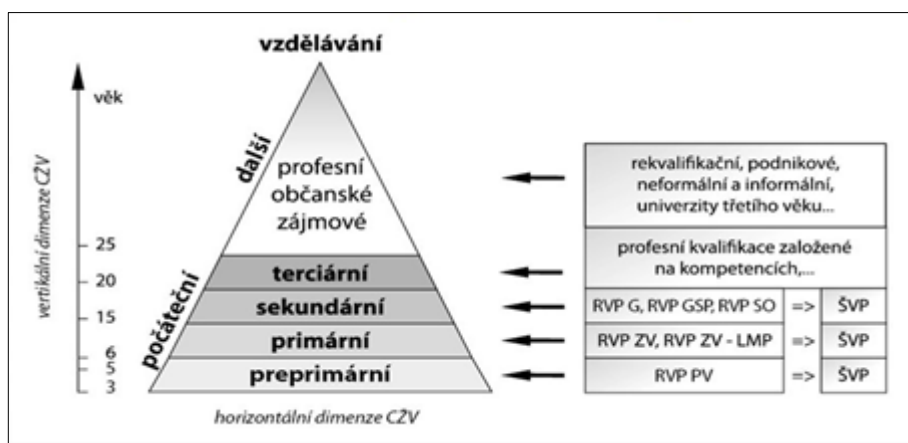
CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ (UČENÍ)				
vzdělávání dětí a mládeže			vzdělávání dospělých	
ucelené (formalizované) studium na školách: prezenční, distanční, dálkové, večerní, externí – základní, vyučení v oboru, maturitní studium, VOŠ, bakalářské, magisterské, doktorské studium	vzdělávání a výchova v rodině	zájmové vzdělávání	vzdělávání dospělých v produktivním věku	vzdělávání seniorů: zájmové kurzy, akademie třetího věku, univerzity třetího věku

Zdroj: publikace Mužík (2012, s. 24)

Průcha a Veteška (2014, s. 60) v andragogickém slovníku uvádí, že kromě skutečnosti, že se jedná o nepřetržitý proces, se v současné době do popředí dostává celoživotní učení nad vzděláváním, což se odráží v přesunu kompetencí na jednotlivce. Zároveň se dělí na dvě základní etapy tzv. počáteční vzdělávání a další vzdělávání. Cílem je, aby celoživotní učení a vzdělávání mohlo obstát v konkurenčním prostředí (např. ekonomika, inovace, znalosti a technologie).

Veteška (2010, s. 64) zároveň rozděluje celoživotní vzdělávání podle kompetencí, kdy „cílem modelu je úsilí o kontinuální utváření a rozvíjení kompetencí jednotlivců v průběhu celého života“. Zahrnuje 5 základních typů vzdělávání – preprimární, primární, sekundární, terciární a další vzdělávání, které v ideálním případě se vzájemně propojují a navahují.

Obrázek 2: Model celoživotního vzdělávání (aplikace v ČR)



Zdroj: publikace Veteška (2010, s. 64)

Veteška a Vacínová (2011, s. 48) k výše uvedenému modelu doplňují, že cílem je připravit žákům v rámci školního vzdělávání takové podmínky, aby se chtěli sami vzdělávat po celý život.

Důležitým dokumentem vzdělávání dospělých je Memorandum o celoživotním učení vydaným Evropskou komisí v říjnu 2000 (pracovní verze). Vyplýval ze závěrů zasedání Evropské rady v březnu 2000, kdy předpokladem k zajištění konkurenceschopné ekonomiky je přechod ke společnosti založené na vědomostech. Výsledkem je sestavení šesti okruhů s cílem navázání debaty a nalezení odpovědí na vybrané téma a to:

1. zaručení standardu všeobecného přístupu ke vzdělávání
2. podpora zvyšování investic do lidských zdrojů
3. inovace metod vyučování a učení
4. hodnocení výsledků vzdělávání
5. snadný přístup k informacím a poradenství
6. dostupnost k celoživotnímu učení (MŠMT, © 2013–2018)

Dokument se prolíná celou řadou publikací. Veteška a Vacínová (2011, s. 50) uvádí, že celoživotním učením jsou „*veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů*“.

Rozdílný přístup mají Foot a Hook (2005), kdy cyklus učení definují ve čtyřech navazujících stupních zaměřených na zkušenosti a jejich získávání, posouzení, shrnutí poznatků a plánování.

Obrázek 3: Cyklus učení



Zdroj: publikace Foot a Hook (2005)

1.2 Výchova a vzdělávání dospělých

Podle Beneše (2014, s. 35) lze v dnešní době charakterizovat vzdělávání dospělých tak, že i přes růst prestiže vzdělávání, kdy se lidé chtějí vzdělávat, není vzdělávání dospělých zahrnuto jako navazující subsystém vzdělávací soustavy (vzdělávání všeobecné, odborné a vysoké školství), ale je v kompetenci organizace. Zároveň se zaměřuje více na profesní růst než na zájmové a všeobecné vzdělávání. Vzdělávání se

stává službou, kdy pomáhá zlepšení postavení na trhu a není závislé pouze na sociální politice státu (např. využití při budování kariéry). Nově se zaměřuje kromě odborného vzdělávání i na oblast osobnostního rozvoje. Vyplývá z toho snaha přizpůsobit se společenskému vývoji a vysokým nárokům kladených na člověka v dnešní společnosti.

Barták (2015, s. 7) tvrdí, že *„na utváření jedince se podílí výchovné a vzdělávací působení vyznačující se různou mírou intencionality, uvědomělosti, plánovitosti. Z tohoto hlediska rozlišujeme pedagogické působení formální, neformální a informální.“*

1.2.1 Formální vzdělávání

Podle Vetešky a Vacínové (2008, s. 51) se formální vzdělávání realizuje ve vzdělávacích institucích. Zpravidla se jedná o školní zařízení, které ovlivňuje legislativa (vymezení funkcí, cíle, obsahu, organizačních forem a možností hodnocení). Dělí se na tři základní části, které na sebe navzájem navazují – základní, střední a vysokoškolské vzdělávání. Úspěšným ukončením daného vzdělávání získají žáci na konci doklad o absolvování, vysvědčení, certifikát či diplom.

Podobně se k formálnímu vzdělávání staví i Barták (2015, s. 7), kdy představuje *„proces řízeného učení a vyučování. Vyznačuje se jasnou cílovou orientací dlouhodobým, řízeným, přímým, bezprostředním, soustavným, systematickým a plánovitým pedagogickým působením opírajícím se o curriculum, a realizovaným ve školské vzdělávací soustavě“*.

1.2.2 Neformální vzdělávání

Podle Vetešky a Vacínové (2008, s. 51) se neformální vzdělávání (tzv. mimoškolské) realizuje prostřednictvím kurzů, seminářů či workshopů převážně v sídle organizace, či poskytovatelů vzdělávacích zařízení. Zaměřuje se na prohloubení a získání nových vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí. Neformální vzdělávání zahrnuje např. jazykové a PC kurzy, rekvalifikační či kurzy autoškol, ale i povinná školení pracovníků.

Barták (2008, s. 7) uvádí, že se jedná o řízený proces zabezpečený množstvím mimoškolních vzdělávacích institucí. V rámci neformálního vzdělávání dochází k vzájemnému působení lektora a účastníka, kdy prostřednictvím zpětné vazby určují

směr vzdělávání. Lze, aby neformální vzdělávání probíhalo nepřímou formou (tj. bez přímé účasti lektora), což má vliv na větší zapojení účastníka.

1.2.3 Informální vzdělávání

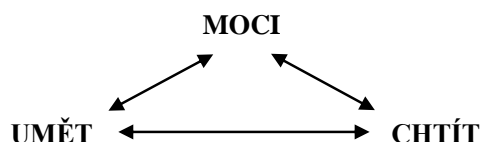
Podle Vetešky a Vacínové (2008, s. 51) se informálním vzděláváním rozumí proces získávání vědomostí v rámci každodenních zkušeností a činností v zaměstnání, rodině či volném čase. Převážně se jedná o sebevzdělávání, ale na rozdíl od formálního vzdělávání si zaměstnanec nemůže ověřit získané znalosti a dovednosti.

Barták (2015, s. 8-9) uvádí, že se informální vzdělávání v první řadě orientuje na prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje a vyrůstá – na jeho potřeby a zájmy, kdy se vyznačuje svou spontánností.

1.3 Specifika učení dospělých

Jak uvádí Šerák (2009), v přístupu k učení dospělým a žákem, lze nalézt rozdíly v oblasti sociální, biologické i psychologické. Aby učení bylo co nejpřínosnější, musí se úspěšně splnit 3 podmínky a to: mít možnost se učit, umět se učit a nejdůležitější musí chtít se učit.

Obrázek 4: Motivační trojúhelník



Zdroj: publikace Šerák (2009, s. 62)

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI

Podle Armstronga (2007, s. 461) je „cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plněn využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany liniových manažerů“.

Zormanová (2017, s. 21) považuje vzdělávání dospělých jako aktuální trend, kdy „vzdělávání je důležitým činitelem ekonomického růstu a výrazně ovlivňuje konkurenční schopnost na trhu práce, proto je pro mnoho lidí vzdělávání důležité a dá se říci, že vzdělávání dospělých je trendem i nutností současné doby“.

Průcha a Veteška (2014, s. 224) v andragogickém slovníku uvádí, že cílem profesního vzdělávání je rozvíjení dovedností a znalostí pro určitou profesi. Na rozvoji se podílí jak vzdělávací instituce, tak profesní sdružení i organizace.

Podle Beneše (2014, s. 160) není vzestupný trend dalšího vzdělávání rovnoměrný. Je třeba se zaměřit na vzdělávání podle specifických povolání (např. právník, IT specialista, lékař atd.) kde je další vzdělávání nezbytné. Dále na profil organizace (např. státní správa, armáda, bankovní sektor, aj.) mající rozdílné nároky na své zaměstnance. Patří sem i další specifické skupiny např. nezaměstnaní, nekvalifikovaní zaměstnanci, hendikepovaní či specifické profese, pro které na trhu není dostatečná nabídka.

Veteška a Vacínová (2011, s. 43) uvádějí, že v praxi největší zastoupení v oblasti vzdělávání dospělých zastupuje profesní vzdělávání. S myšlenkou se ztotožňuje i společnost, kdy si pod tímto pojmem představí odborné, podnikové, rekvalifikační či kvalifikační vzdělávání. Současně se zájmovým a občanským vzděláváním dotváří komplexnější charakter jednotlivce.

Níže uvedené schéma se vztahuje k efektivnějšímu využívání profesního vzdělání, kdy dochází ke kombinaci formálního a neformálního vzdělávání. Doporučení vychází z se, aby 10 % učení a rozvoje v organizaci probíhalo prostřednictvím formálního

vzdělávání a zbylých 90 % prostřednictvím informálního vzdělávání. ¹ (H.M. van Dam, 2017 s. 26)

Obrázek 5: Vzdělávací rámec



Zdroj: H.M. van Dam (2017, s. 26)

Veteška a Vacínová (2011, s. 159) uvádějí, že „v konceptu celoživotního učení pak bývá firemní vzdělávání zařazováno k typu dalšího profesního vzdělávání s tím, že ve své pokročilé systematické podobě významně přesahuje také do ostatních typů dalšího vzdělávání, eventuálně se může u určitých skupin pracovníků kombinovat s počátečním vzděláváním dospělých. Konkrétní podoba firemního vzdělávání je pochopitelně ovlivňována nejenom vnitřní situací v organizaci (strategie a politiky organizace, včetně případné strategie a koncepce firemního vzdělávání, další organizační a pracovní podmínky), ale také vnějším prostředím organizace, v jehož rámci nelze zanedbat žádný z výše jmenovaných vlivů.“

Podle Bartáka (2015) má mít vzdělávání dospělých stanoven cíle, kdy je třeba odpovědět na otázku – kdo má koho co naučit a s jakým výsledkem.

¹ H. M. VAN DAM, N., 21st Century Corporate Learning & Development: Trends and Best Practices. 1st ed. 2017. ISBN 978-87-403-1881-4.

Barták (2007, s. 17) podrobněji popisuje na co se vzdělávání dospělých v podniku zaměřuje. Především se jedná o zvýšení pracovního výkonu, prohlubování odborných znalostí pomáhající získat kvalifikaci v daném oboru s čímž souvisí i rozvoj potenciálu.

Podle Koubka (2010, s. 253-254) spadá vzdělávání zaměstnanců mezi personální činnosti, které zajišťují 5 základních bodů:

1. **přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců** (tzv. doškolení) – je třeba reagovat na měnící se požadavky, kdy dochází k neustálému prohlubování znalostí a dovedností,
2. **zvýšování použitelnosti pracovníků** – potřeba zvládnutí základních znalostí a dovedností pro jiná místa v organizaci, čímž si pracovník rozšiřuje své schopnosti,
3. **rekvalifikační procesy** – zaměstnavatel může pracovníka přeškolit, pokud už není jeho pracovní místo potřeba, ale chtějí jeho potenciál využít na jiném oddělení, což ovlivňuje i
4. **přizpůsobení pracovní schopnosti nových pracovníků** – na trhu není vždy perfektně připravený pracovník a je potřeba nové zaměstnance vzdělávat (doškolenat, přeškolenat, aj.), aby byli schopni se co nejdříve začlenit do pracovního procesu.
5. **formování osobnosti pracovníka** – v současné době nestačí zaměstnance pouze odborně vzdělávat, ale je třeba se zaměřit i na podporu mezilidských vztahů.

Podle Hroníka (2007, s. 128-129) se dělí oblast vzdělávání podle obsahu na:

- **Funkční vzdělávání** – propojeno s popisem práce, zaměstnanci pomáhá zabezpečit bezproblémový výkon práce
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – rozšiřuje již získané dovednosti a znalosti (např. rozvoj měkkých a tvrdých kompetencí). Závisí na charakteru pozice, protože stejné vzdělávání může u jednoho zaměstnance představovat funkční vzdělávání a u druhého naopak doplňkové.
- **Manažerské vzdělávání** – převážně se zaměřuje na týmovou spolupráci a řešení problémů. Oblast manažerského vzdělávání je velmi různorodá.

- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Účelové vzdělávání** – zajišťuje rozvoj převážně měkkých dovedností (např. jak správně telefonovat, jak se vypořádat se stresem, apod).
- **Školení ze zákona** – jsou stanovena příslušnou legislativou a nelze je vynechat v rámci vzdělávání zaměstnance.

2.1 Proces vzdělávání v podniku

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 79) rozlišují tři přístupy k uskutečnění podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat
- mělo by se realizovat
- podnik je chce realizovat

Koubek (2009) uvádí, že v systému formování pracovních schopností člověka se rozeznávají tři základní oblasti vzdělávání:

- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje
- oblast všeobecného vzdělávání

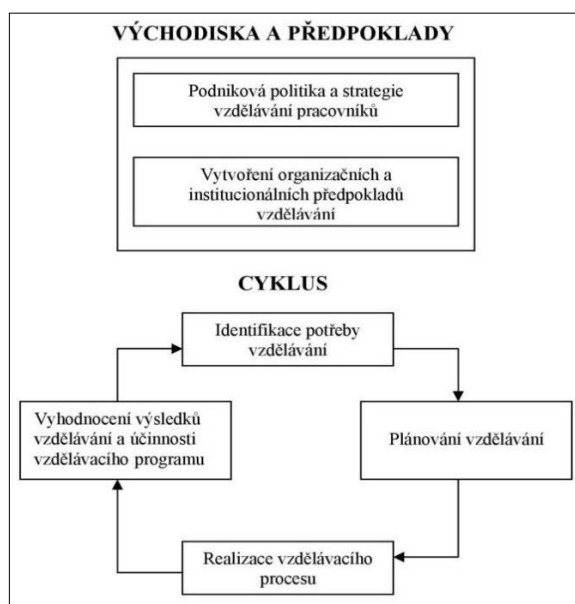
Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, str. 83) představuje podnikové vzdělávání dlouhodobý proces mající čtyři fáze:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- plánování vzdělávání
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení výsledků vzdělávání

Podle Koubka (2010, s. 259-261) lze v systematickém vzdělávání pracovníků (Obrázek č. 6) nalézt nespočet předností:

- dodávání kvalifikovaných a odborných zaměstnanců
- umožňuje přizpůsobení schopností podle aktuálních potřeb podniku,
- nepřetržitě vylepšuje u zaměstnanců jejich kvalifikaci znalosti a dovednosti,
- pomáhá zvyšovat pracovní výkon, efektivitu práce a kvalitu výrobků,
- efektivní využití vnitřních zdrojů k zabezpečení kvalifikovaných zaměstnanců,
- úspora průměrných mzdových nákladů na jednoho zaměstnance,
- pomáhá předvídat a eliminovat možné dopady ztrát na pracovní dobu,
- pomáhá permanentně zdokonalovat proces vzdělávání,
- vedoucím pracovníkům zlepšení pracovního výkonu s vazbou na hodnocení zaměstnance,
- pomáhá zavést a realizovat koncepce řízení pracovního výkonu,
- zlepšuje vztahy zaměstnanců vůči organizaci, což se odráží v jejich motivaci,
- pomáhá zlepšit postavení na trhu práce a zajistit stabilizaci zaměstnanců,
- pracovníci organizace mají vyšší sociální jistoty,
- v závislosti se zvyšováním kvality zaměstnanců pomáhá zlepšení jeho postavení na trhu práce,
- pomáhá k rychlejšímu pracovnímu a sociálnímu rozvoji, což má vliv na možnost lepšího platového ohodnocení,
- systematické vzdělávání pomáhá v neposlední řadě zlepšit vztahy na pracovišti v rovině pracovní i mezilidské.

Obrázek 6: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: publikace Koubek (2010, s. 260)

2.2 Identifikace potřeb

Ve srovnání s Mužíkem (2011, s. 273) se v praxi využívá klasický přístup při identifikaci vzdělávacích potřeb, kdy nadřízení pracovníci sledují u zaměstnanců pouze slabé stránky a jsou následně bez bližších podrobností vysláni na vzdělávací akci k odstranění nedostatků což lektorovi stěžuje práci při dosažení vzdělávacího cíle.

Vzdělávací cíle by podle Bartáka (2007, s. 17-18) měly splňovat 5 základních částí (tzv. SMART) a to být:

- specifické
- měřitelné
- akceptovatelné (aktivizující)
- realistické
- termínované

Cíle musí být jasně stanovené a vycházet z potřeb daného pracoviště, určovat kdy a jak budou vyhodnocovány a poskytovat informaci jakým směrem se mají vydat.

V první řadě je třeba v rámci analýzy posouzení požadavků v organizace a určit, zda cíle jsou krátkodobého či dlouhodobého charakteru. To napomáhá pracovníkům v oblasti vzdělávání rozeznat, zda je vzdělávací program nezbytný či zajistit potřeby prostřednictvím interních zdrojů. Dojde-li k přípravě vzdělávacího programu, začíná se sestavením obsahu a úkolů členěné do částí, které musí člověk zvládnout. Jedná se o výstup pro další fázi.² (H.M. van Dam, 2017 s. 30)

Podle Mužíka (2011, s. 279) lze analýzu vzdělávacích potřeb realizovat na různých úrovních a to:

- na úrovni **organizace** (podniku) jako celku – řízeno prostřednictvím personálního oddělení, kdy hlavním cílem je rozeznat množství a míru potřebných znalostí a dovedností. Vzdělávací potřeby umožňují naplánovat lidské zdroje v závislosti na strategické cíle společnosti
- na úrovni **specifických oddělení, projektových týmů či konkrétní skupiny** – potřeba se odvíjí z pracovních postupů či změn a z nich vyplývajících nárok
- na úrovni **jednotlivce** – probíhá převážně v rámci hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem s ohledem na budoucí vývoj (např. rozvoj kariéry), potřeby jsou individuální a specifické a opírají se profesní znalosti a dovednosti, popisu práce. Cílem je, aby analýza se cíleně zaměřila na daného zaměstnance.

2.3 Plánování vzdělávání

Podle Koubka (2007, s. 265) má dobře sestavený plán vzdělávání zaměstnanců získat odpovědi na následující otázky:

- „*JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? (Obsah)*“

² H. M. VAN DAM, N., 21st Century Corporate Learning & Development: Trends and Best Practices. 1st ed. 2017. ISBN 978-87-403-1881-4.

- *KOMU? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)*
- *JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)*
- *KÝM? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení.)*
- *KDY? (Termín, časový plán.)*
- *KDE? (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy, aj.)*
- *ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočtová stránka plánu)*
- *JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)“.*

Koubek (2007, s. 265) uvádí, že „jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání“. Metody rozděluje podle místa, kde k nim dochází na 2 základní oblasti: „**on the job**“ (na pracovišti) a „**off the job**“ (mimo pracoviště). Níže je výčet pouze těch nejpoužívanějších.

2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)

Podle Koubka (2007, s. 267-269) je dělení následující:

1. **Instruktaž při výkonu práce** – nejběžnější metoda, kdy vybraný zaměstnanec (popř. nadřízený) s dostatečnou praxí jednorázově zaučuje nového či méně zkušeného zaměstnance prostřednictvím ukázky správného pracovního postupu (i vícekrát), aby se nový pracovník naučil správný pracovní postup.
výhody: menší časová náročnost (rychlost) a umocňování pozitivních vzájemných vztahů na pracovišti
nevýhody: nehodí se pro složitější a dlouhodobější úkoly zpravidla není klid na práci (rušné prostředí)

2. **Coaching** – má dlouhodobější charakter, kdy je zaměstnanec podněcován a pravidelně kontrolován za dosažením očekávaného pracovního výkon; není opomenuta jeho individualita.
výhody: nepřetržitá informovanost hodnocení pracovních výsledků, zlepšování komunikace a umožnění stanovení cílů
nevýhody: může docházet k neustálému přerušování, zaměstnanec často pracuje pod tlakem zadaných úkolů

3. **Mentoring** – vykazuje podobnost s coachingem, kdy iniciativu přebírá vzdělávaný zaměstnanec. Vzdělavatel funguje jako mentor, který se zaměřuje na budování kariéry svého svěřence
výhody: vlastní iniciativa a volba, považuje se za přínosnější než coaching
nevýhody: existence rizika při špatném výběru mentora, někteří dávají přednost vlivným kontaktům než odbornostem.

4. **Counselling** – nejnovější metoda spočívající ve vzájemných rozhovorech s vazbou na pracovní postavení
výhody: možnost vyjádření se ke všem problémům a přednesení vlastních návrhů řešení vč. zpětné vazby
nevýhody: náročná metoda, kdy může docházet k rozporům na pracovišti v oblasti popisu práce; nadřazení k metodě nemají důvěru

5. **Asistování** – jedna z nejvíce užívaných metod vzdělávání na pracovišti pro manuální profese, zaučení nových nadřízených či specialistů, kdy je ke zkušenému zaměstnanci přiřazen pracovník (asistent) za účelem pomoci mu s plněním úkolů, při čemž si postupně osvojuje danou práci, až je schopen zkušeného zaměstnance zcela zastoupit.
výhody: zacíleno na praxi
nevýhody: lze si osvojit špatné návyky

6. **Pověření úkolem** – navazuje na metodu asistování, kdy vzdělávaný pracovník obdrží úkol, má k dispozici veškeré podmínky a jeho počínání je sledováno po celou dobu.
výhody: motivací je samostatná práce na zadaném úkolu
nevýhody: případná chybovost či neúspěšnost při plnění úkolu se může odrazit na sebedůvěře.

7. **Rotace práce** – po určitou dobu si vzdělávaný vyzkouší plnění různých pracovních úkolů napříč organizací. Metoda je vhodná při zaškolování řídicích pracovníků, popř. absolventů škol.
výhody: poznání organizace jako komplexního celku, rozšíření obzorů a zaměstnavatel může prověřit flexibilitu a přizpůsobivost nově nastupujícího pracovníka
nevýhoda: ne všem může vyhovovat dané pracoviště a případný neúspěch se může podepsat sebevědomí a vnímání ho nadřízeným pracovníkem.

8. **Pracovní porady** – porady pomáhají předávat důležité informace ostatním spolupracovníkům o stavu a fungování organizace (popř. pracoviště, kam spadá)
výhody: možnost vyjádřit se k danému tématu, zaměstnanec se necítí odstrčený
nevýhody: nalezení vhodného termínu (v rámci pracovní doby/po pracovní době)

2.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Podle Koubka (2007, s. 269-273) je dělení následující:

1. **Přednáška** – hlavní zaměření jsou fakta a teoretické znalosti
výhody: bez vysokých nároků rychlé předání potřebných informací
nevýhody: pasivita účastníků (bez in

2. **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)** – seminář, kdy hlavním cílem je předání znalostí a dovedností
výhody: oproti přednášce otevírá diskuse možnosti novým nápadům a řešením a zároveň to nabádá k projevení aktivity
nevýhody: náročnější organizace; potřeba moderátora jako osobnost

3. **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** – metoda zaměřená na praktickou ukázkou, kdy předávání nových znalostí často probíhá společně s výpočetní technikou či využití různých trenažérů k tomu přizpůsobených prostorách. Zaměřuje se na zprostředkování znalostí praktickou formou
výhody: lze si vyzkoušet dovednosti bez sebemenšího rizika a způsobení škod v připraveném modulu
nevýhody: může se lišit od skutečného pracoviště.

4. **Případové studie** – metoda velmi oblíbená a často využívaná při rozvoji manažera a tvůrčích pracovníků. Případové studie představují přesně vybraný či smyšlený problém a přítomní účastníci se snaží přijít s nejlepším návrhem řešení dané situace.
výhody: vše se odvíjí od dobré přípravy, kdy lze dosáhnout rozvoje analytického myšlení, zároveň vzdělávaný bude v praxi mnohem lépe připravený a bude vědět, jak se zachovat
nevýhody: náročné na přípravu, vč. dobře zvoleného moderátora

5. **Workshop (skupinové cvičení)** – je jednou z částí případové studie, jsou jasně stanoveny praktické problémy, které se v rámci workshopu řeší vzájemnou spoluprací
výhody: možnost řešení reálných problémů a nalezení co nejvhodnějších řešení, podpora týmového ducha
nevýhody: účastník nemusí disponovat potřebnými znalostmi v daném oboru

6. **Brainstorming** – stejně jako workshop spadá do metod případových studií, kdy se k jednomu problému nalézá několik návrhů řešení a v rámci brainstormingu se diskutuje nad optimálním návrhu
výhody: přínos nových nápadů, podpora kreativního myšlení
nevýhody: nemusí účastník disponovat odbornými znalostmi

7. **Simulace** – metoda zaměřená především na praktickou stránku a aktivní zapojení účastníků. Používá se při zjištění, jak si zaměstnanec poradí s běžnými situacemi na základě svých rozhodnutí
výhody: potřeba se umět rychle rozhodnout a schopnost vyjednávat
nevýhody: metoda náročná na přípravu, může docházet k potřebě usměrňovat účastníky
8. **Hraní rolí (manažerské hry)** – metoda zaměřená na rozvíjení schopností účastníků, kdy je vyžadována především aktivita a samostatnost. Zaměstnanec na sebe přebírá vybranou roli, kdy jim pomůže proniknout na pole mezilidských vztahů (převážně konfliktních situací), převážně se používá u vedoucích pracovníků
výhody: pomáhá naučit se ovládat a reagovat na emoce a samostatně myslet
nevýhody: vysoké nároky na přípravu (převážně lektora)
9. **Assessment centre (development centre)** – metoda používaná při výběru pracovníků, ale lze jí využít i při vzdělávání manažerů, cílem je řešení různých úkolů, se kterými daný pracovník přijde do styku. Úkoly nemají jasně stanovený řád a pomáhají tak navodit stresovou atmosféru, kdy musí účastník rychle reagovat na splnění a řešení zadání.
výhody: zlepšení manažerských dovedností, umět zmírnit stres a naučit se využívat čas
nevýhody: velmi náročná metoda na přípravu vč. potřeby zajištění odpovídajícího technického vybavení
10. **Outdoor training/learning** – metoda, která si získává v poslední době oblibu především u vzdělávání manažerů prostřednictvím hraní her. Nejčastěji si osvojují umění koordinace, spolupráce, hledání optimálního řešení, vést spolupracovníky atd. Převážně se odehrává mimo pracoviště (v přírodě).
výhody: zábavná forma učení, propojení hry a sportu
nevýhody: stejně jako předcházející metody je velmi náročná na přípravu a občas není lehké manažery zapojit (z důvodu zesměšnění)

11. **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** – metoda, která se dostává do popředí, jelikož počítač umožňuje nastavení simulace určité situace. Program lze přizpůsobit téměř na jakékoli odvětví.

výhody: lze použít individuálně či skupinově, tempo lze přizpůsobit účastníkům
nevýhody: náročnost na vybavení

Podle Bartoňkové (2010, s. 112) lze chápat plán vzdělávání jako přehled všech vzdělávacích aktivit organizace připravených proběhnout v určitém období. Je zpracován na základě rozdílů mezi požadavky a skutečnou potřebou.

V návaznosti na identifikaci potřeb následuje podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s.96-97) vypracování návrhu vzdělávacího programu. Proces tvorby plánu na 3 základní fáze:

- **přípravná fáze:** je zaměřena především na stanovení potřeb a cílů vzdělávání a analýzu účastníků. Cíle lze rozdělit v závislosti na požadavek výsledného chování – čeho je třeba dosáhnout.
- **realizační fáze:** zabývá se zpracováním jednotlivých částí projektu, průběh realizace a stanovení úkolů. Hned v úvodu je určit metody, techniky či způsob průběhu vzdělávání. Je třeba přihlídnout ke složení skupiny (tj. schopnosti, vzdělání a zařazení zaměstnanců v organizaci, počtu účastníků a postavení pracovníka v organizaci)
- **fáze zdokonalování:** v závislosti na stanovené cíle probíhá průběžné hodnocení jednotlivých etap, zda jsou vhodně zvoleny – může to pomoci ke zlepšování celého procesu. Realizace vzdělávání

2.4 Realizace vzdělávání

Hroník (2007, s. 162) rozděluje program realizace vzdělávání do tří fází

- příprava
- vlastní realizace
- transfer

Vodák a Kucharčíková (2011, s 99-119) uvádí, že „po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace pozůstává několika nezbytných prvků“.

Zahrnuje několik prvků, které na sebe neustále navazují. Jedná se o cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Cíle jsou stanoveny na základě potřeb vzdělávání pracovníků a rozlišují se:

- **programové cíle** – v rámci celého programu
- **cíle kurzu** (vzdělávací akce) – jsou podrobnější, zobrazují cíle jednotlivých úkonů

Program „efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky“. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Motivace „motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení“ (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Účastníci „klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny, jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka, mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení“. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Metody „Když jsou stanoveny cíle, jichž chce podnik prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Jedním z východisek je ji zaběhnutý styl a kultura učení. Je vhodné měnit učební metody, může to

být i součástí obecné kulturní změny, ale musí přitom být uvážěn dopad učebních metod na obsah. Stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků“. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Lektoři „*Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představují často komplikovaný proces kladoucí na lektora v jednotlivých etapách různé nároky. Lektor realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samými lektory doceňovány“* (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.5 Evaluace vzdělávání

Barták (2007, s. 20) uvádí, že *„hodnocení slouží k ověřování úrovně dosažení celofiremních a skupinových cílů (v požadované kvantitě a zejména kvalitě) stanovených ve strategii vzdělávání a k měření a vyhodnocování individuálních a týmových přínosů vzdělávání a rozvoje, projevujících se v rozvoji potenciálu a výkonu jednotlivců i týmů. Umožňuje přijímání kvalifikovaných rozhodnutí a opatření pro oblast vzdělávací a rozvojové činnosti, která přináší organizaci skutečnou hodnotu“.*

Fáze procesu hodnocení podle Tureckiové (2004, s. 105) probíhají ve stejném pořadí:

1. plánování procesu hodnocení,
2. příprava
3. vytváření nástrojů pro sběr dat
4. sběr dat
5. analýza získaných údajů
6. příprava a zpracování závěrečného hodnocení
7. provedení případných oprav

Pokud se podnik zaměří na efektivitu finančních nákladů spojených se vzděláváním v podniku, lze ho podrobněji sledovat na třech úrovních:

- a) jednotlivce nebo týmu – osobností rozvoj a rozvoj kariéry;
- b) firmy jako celku – dosahování strategických cílů firmy, lepší výsledky jednotlivců nebo týmů, zvýšení efektivity a produktivity firmy apod.;
- c) společnosti – vyšší zaměstnanost a také zaměstnatelnost lidí.

2.6 Legislativní úprava

Mezi základní legislativní dokumenty, které upravují práva a povinnosti vzdělávání zaměstnanců v pracovním poměru či ve služebním poměru patří Zákoník práce, Zákon o státní službě a Zákon o úřednících územních samosprávných celků.

2.6.1 Zákoník práce

Oblast zabývající se o odborným rozvojem zaměstnanců nalezneme v hlavně II zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Konkrétně se jedná o § 227 - § 235.

Obsahuje práva a povinnosti pro zaměstnavatele a zaměstnance. Definiuje péči o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnující především – zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace či zvyšování kvalifikace.

Zaškolení a zaučení (§ 228) – zaměstnavatel je povinen zaškolit či zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, popř. pokud přechází na nové pracoviště či nový druh práce (je-li to nezbytné). Obojí se považuje za výkon práce, za který zaměstnanci přísluší mzda nebo plat.

Odborná praxe absolventů škol (§ 229) – za absolventa je považován zaměstnanec vstupující do zaměstnání odpovídající jeho kvalifikaci po řádném a úspěšném ukončení studia (přípravy) a jeho praxe nedosáhla 2 let (bez započítání mateřské/rodičovské dovolené). Stejně jako zaškolení i zaučení přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Prohlubování kvalifikace (§ 230) – je průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění její základ a umožňuje zaměstnanci vykonávat sjednanou práci. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svou kvalifikaci prostřednictvím účasti na školení a studiu či jiným formám přípravy, které zaměstnavatel zaměstnanci uloží. Účast na vzdělávací akci za účelem prohloubení kvalifikace je výkon práce a zaměstnanci náleží mzda nebo plat. Náklady spojené s prohlubováním hradí zaměstnavatel. Výjimku tvoří skutečnost, pokud zaměstnanec žádá (na základě možnosti absolvovat prohlubování kvalifikace), aby se mohl na nákladech podílet.

Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda (§ 231 - § 235) – zvýšení kvalifikace je změna hodnoty kvalifikace prostřednictvím studia, vzdělávání, školení či jiné formy přípravy k získání vyššího stupně vzdělání. Zvýšení kvalifikace je v souladu s potřebou zaměstnavatele. V §232 odst. 2 lze nalézt podrobný rozsah pracovního volna s náhradou mzdy nebo platu při účasti zaměstnance na výuce nebo školení, přípravě k vykonání zkoušky v rámci studia, závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky, absolutoria, státní zkoušky, vypracování a obhajobě závěrečných prací, aj. Zaměstnavatel má též možnost sledovat průběh zvyšování kvalifikace a zastavit poskytování úlev jestliže se zaměstnanec stane dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, kvůli které si zvyšuje kvalifikaci popř. bez zavinění zaměstnavatele neplní zaměstnanec své povinnosti.

V souvislosti se zvýšením kvalifikace lze uzavřít se zaměstnancem kvalifikační dohodu, která musí být písemná a musí obsahovat druh kvalifikace a způsob zvýšení; dobu závazku zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po ukončení prohloubení kvalifikace (max. 5 let) a dílní a celkové náklady, které má za povinnost zaměstnanec uhradit, pokud nedodrží sjednané podmínky. Kvalifikační dohoda lze uzavřít i při prohlubování kvalifikace, nicméně předpokládané náklady musí dosahovat alespoň 75 000 Kč. V případě, že zaměstnanec nesplní svůj závazek jen z části, povinnost nahradit vynaložené náklady zaměstnavateli se poměrně sníží. Povinnost zaměstnanci zaniká, pokud se stal dlouhodobě nezpůsobilý pro výkon práce, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci; pracovní poměr skončil dohodou nebo ze strany zaměstnavatele (kromě důvodu porušení povinností); pokud zaměstnanec nemůže podle lékařského posudku vykonávat dosavadní práci (pracovní úraz, nemoc z povolání, aj.) či během posledních 12 měsíců (minimální doba 6 měsíců) zaměstnavatel nevyužil dosažené kvalifikace zaměstnance.

2.6.2 Zákon o státní službě

Oblast zabývající se vzdělávání státních zaměstnanců obsahuje hlava IV zákona č. 234/2006 Sb., zákoník práce. Konkrétně se jedná o § 107 - § 111. Zároveň povinností zaměstnance je vykonání úřednické zkoušky. Podmínky jsou upraveny § 35 - § 42.

Obsahuje práva a povinnosti pro zaměstnavatele a zaměstnance ve služebním poměru. Část je odkazována na zákoník práce.

Prohlubování vzdělání (§ 107 - § 108) – se zaměřuje na další odborný růst zaměstnance ve služebním poměru (v daném oboru služby). Součástí je vzdělávání vstupní, průběžné, představených a jazykové. Považuje se za výkon služby a náleží za něj zaměstnanci plat. Rozsah určuje služební orgán a je vázán na služební hodnocení, zároveň vynaložené náklady nese služební úřad. Zaměstnanec může využít k individuálním studijním účelům studijní volno (max. 6 dní za kalendářní rok). Čerpání služebního volna písemně nařizuje služební orgán a stanovuje jeho individuální vzdělávací cíl.

(§ 109 - § 111) – na náklady služebního úřadu je umožněno zaměstnanci tehdy, pokud získá povolení služebního orgánu. Zvyšování vzdělání probíhá studiem na vyšší odborné škole, vysoké škole či vysláním na studijní pobyt. Zaměstnanci ve službě náleží služební volno s náhradou platu ve výši průměrného výdělku. Rozsah poskytnutých úlev nelze stanovit vyšší, než je uvedeno v § 232 odst. 1 zákoníku práce. Zaměstnanci přísluší služební volno v nezbytně nutném rozsahu při účasti na přijímací zkoušky. Zároveň se náhrada platu nevztahuje na účast na přijímací zkoušce, opravné zkoušce či promoci. Stejně jako u zvyšování vzdělání uvedené v zákoníku práce je státní zaměstnanec povinen setrvat po ukončení studia ve služebním poměru po dobu odpovídající době trvání studia. Pokud dochází ke zvýšení vzdělání vysláním na studijní pobyt, určuje výše nákladu dobu setrvání ve službě, kterou určuje výše vynaložených nákladů (od 1 roku do 5 let). Nezapočítává se doba zproštění výkonu služby či zařazení mimo výkon služby (MD/RD). Nedodrží-li zaměstnanec sjednanou lhůtu, je povinen uhradit služebnímu úřadu náklady. Maximální výše jsou uvedeny v § 110 odst. 2 zákona o státní službě. Splní-li závazek jen částečně, úhrada nákladů se sníží poměrnou částí. Služební úřad kontroluje výsledky zvyšování vzdělání a může státnímu zaměstnanci zastavit poskytování úlev, pokud se stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon služby, pro které si zvyšuje vzdělání (lze poskytnout neplacené volno) či bez vážného důvodu neplní povinnosti vyplývající ze zvyšování vzdělání. Povinnost státnímu zaměstnanci zaniká, pokud se stal dlouhodobě nezpůsobilý pro výkon služby, pro kterou si zvyšoval vzdělání; služební poměr skončil z důvodu uvedeným v § 72 odst. 1 písm. d) či na žádost státního zaměstnance zařazeného mimo výkon služby či během posledních 12 měsíců (minimální doba 6 měsíců) služební úřad nevyužíval dosažené kvalifikace státního zaměstnance.

Úřednická zkouška (§ 35 - § 42) – pokud státní zaměstnanec nemá složenou úřednickou zkoušku, musí jí vykonat před uplynutím doby trvání služebního poměru (tj. do 1 roku od jeho nástupu do služby). Přihlášení a další organizační zajištění probíhá prostřednictvím portálu pro státní službu. Úřednická zkouška se skládá ze dvou částí (obecná a zvláštní). První z nich je písemná, kdy účelem je ověření znalostí z oblasti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky, právních předpisů dopadající na státní správu a práva Evropské unie. Zvláštní část se koná po úspěšném složení obecné části a probíhá ústně. Účelem je ověření potřebných vědomostní a schopností pro daný obor služby k jehož výkonu byl zaměstnanec zařazen či jmenován. Obecná část zkoušky zvláštní odborné způsobilost úředníka územního samosprávného celku má rovnocennou povahu jako obecná část úřednické zkoušky. Zkušební komise je zřizována podle oboru služby u ústředního správního úřadu. Členy jmenuje a odvolává služební orgán, kdy musí disponovat 3 členy (a min. 2 jsou státní zaměstnanci). Nejméně 21 dnů před konáním úřednické zkoušky vyrozumí služební orgán ve spolupráci s Ministerstvem vnitra státního zaměstnance o termínu a místě konání. Náhradní termín konání je stanoven, brání-li státnímu zaměstnanci překážka ve službě. V § 39 zákona o státní službě je uveden postup zkušební komise o úspěšném či neúspěšném vykonání úřednické zkoušky vč. vydání osvědčení. Opakovat jí může státní zaměstnanec jen jednou, a to nejdříve po uplynutí 1 měsíce po neúspěšném vykonání úřednické zkoušky na základě jeho žádosti před jinou zkušební komisí. Ministerstvo vnitra vyhláškou stanoví obsah, rozsah a další náležitosti úřednické zkoušky. Po úspěšném vykonání úřednické zkoušky má státní zaměstnanec nárok na změnu trvání služebního poměru na dobu neurčitou. Složením zkoušky není podle § 29 odst. 2 dotčena zkušební doba.

2.6.3 Zákon o úřednících územních samosprávných celků

Podle Mužíka (2012, s. 171 a násl.) se pod pojmem úředníci veřejné správy označují zaměstnanci úřadů a institucí, kteří v České republice vykonávají územní státní správu a samosprávu. Úřady veřejné správy, kraje, města a obce musí být v souladu s měnicí se legislativou, ale i zvyšovat kvalitu veřejných služeb. K tomu je potřeba se mít vzdělané a schopné zaměstnance, což je ošetřeno legislativou.

Oblast zabývající se vzdělávání úředníků územních samosprávných celků zahrnuje hlava IV zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně

některých zákonů. Konkrétně se jedná o § 17 - § 34. Je v něm vymezeno, kdo může poskytovat prohlubování kvalifikace a povinnosti územního samosprávného celku (např. vypracovat úředníkovi plán vzdělávání v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů na následující 3 roky, aj.). Povinnost úředníka je prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním a průběžném vzdělávání a přípravě a ověřování zvláštní odborné způsobilosti.

Vstupní vzdělávání (§ 19) – obsahem jsou základní znalosti veřejné správy, obecné zásady organizace a činnosti veřejné správy, základy veřejného a evropského správního práva a veřejných financí, povinnosti a pravidla etiky úředníka, základní dovednosti potřebné pro výkon správních činností, znalosti užívání IT technologií, komunikační organizační a další dovednosti, které se vztahují k pracovnímu zařazení. Vstupním vzděláváním musí projít nejdéle do 3 měsíců od nástupu a ukončení se prokazuje vydaným osvědčením. Povinnost projít vstupním vzděláváním se netýká úředníka disponující zvláštní odbornou způsobilostí.

Průběžné vzdělávání (§ 20) – zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Součástí je i prohlubování jazykových znalostí. Je realizováno formou kurzů a o účasti úředníka rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku v kooperaci s plánem vzdělávání úředníka, který má povinnost se vzděláváním zúčastnit. Svou účast zaměstnanec prokazuje osvědčením vydaným pořádající vzdělávací institucí.

Zvláštní odborná způsobilost (§ 21) – prováděcí právní předpis stanovuje správní činnosti územního samosprávného celku a je zajišťován prostřednictvím úředníků prokazující zvláštní odbornou způsobilost. Výjimečně jí může vykonávat i úředník, který nedosáhl odborné způsobilosti (podmínky upravuje § 21 odst. 1). Úředník musí prokazatelně doložit svou odbornou způsobilost do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. Zvláštní odborná způsobilost obsahuje přehled znalostí a dovedností nutných k výkonu činnosti územního samosprávného celku. Je rozdělena na dvě části (obecná a zvláštní). Obecná část vyžaduje znalost základů veřejné správy (vč. obecných principů organizace), znalost zákona o obcích, o krajích, o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení. Důležitá je schopnost aplikovat získané znalosti. Zvláštní část vyžaduje znalosti nezbytné k výkonu správních činností (zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy, aj.) a schopnost aplikovat znalosti v praxi. Přihlásit úředníka ke zkoušce

musí územní samosprávný celek do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost. Prováděcí právní předpis upravuje způsob přihlašování, náležitosti, způsob a průběh zkoušky a jak má vypadat osvědčení. Vedoucí úředník musí prokázat zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a alespoň jednu ze správních činností které vykonávají úředníci, které řídí.

§ 22 - §34 se zabývá procesem zabezpečení zkoušky, fungováním zkušební komise a průběhem zkoušky samotné, která má dvě samostatné části (písemnou a ústní). Stejně jako u úřednické zkoušky podle zákona o státní službě se nejprve vykonává písemná část a následuje ústní. Oproti úřednické zkoušce mohou úředníci samosprávních celků dvakrát opakovat. Po absolvování obdrží úředník osvědčení (do 15 dnů ode dne konání ústní zkoušky). Zároveň řeší postup, pokud úředník do 15 dnů podá námitku a odvolá se proti postupu zkušební komise (§ 26 odst. 1 až 4). Zároveň zákon upravuje vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (§ 27). Pro vedoucí úředníky vyplývá povinnost dokončit vzdělávání do 2 let ode dne zahájení výkonu funkce vedoucího úředníka. Stejně jako u předchozího zahrnuje dvě části (obecnou a zvláštní), kdy musí prokázat znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem, které je realizován prostřednictvím podřízených úředníků. Pokud náklady na vzdělávání hradil územní samosprávný celek, povinností vedoucího úředníka je setrvat v pracovním poměru po dobu 3 let. Pokud podá výpověď, má povinnost uhradit náklady spojené s tímto vzděláváním. Splní-li pouze část, náklady vynaložené se vedoucímu úředníkovi úměrně sníží. Do výše uvedených lhůt se nezapočítává doba mateřské a rodičovské dovolené, vojenské základní a civilní služby, pracovní neschopnost, ani doba uvolnění k výkonu veřejné funkce, nepřítomnost z důvodu nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby. Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů vč. procesů, postupů a náležitostí je podrobně obsaženo v § 29 až § 32 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 STRUKTURA A PROCES VZDĚLÁVÁNÍ

ZAMĚSTNANCŮ V SÚKL

V praktické části se autorka zabývá stručným představením Státního ústavu pro kontrolu léčiv (dále jen „Ústav“) – jeho historií, postavením a působností a organizační strukturou. Dále přiblíží nastavenou strukturu a proces vzdělávání zaměstnanců ve službě/pracovním poměru prostřednictvím interních směrnic a formulářů. Použití interních dokumentů k diplomové práci bylo schváleno vedením Ústavu (viz. Příloha A).

3.1 Představení Ústavu

„Hlavním cílem Ústavu je zajistit, aby se v praxi a při klinickém hodnocení používala pouze farmaceuticky jakostní, účinná a bezpečná léčiva a suroviny a funkční zdravotnické prostředky.“ (Státní ústav pro kontrolu léčiv, 2013)

Nejdůležitější milníky v historii Ústavu mapuje níže uvedená tabulka. Ústav pro zkoumání léčiv (dozorový orgán nad oblastí léčiv) zahájil svou praktickou činnost dne 2. 12. 1918 obdržením prvních vzorků ke zkoušení. Dalším důležitým bodem je vyhláška vydaná Ministerstvem zdravotnictví dne 24. dubna 1952 zřizující Státní ústav pro kontrolu léčiv. Dozor nad zdravotnickými prostředky byl Ústavu svěřen od roku 1991.

Velký zlom přišel přijetím zákona č. 79/1997 Sb., o léčivech, který nabyl účinnosti v roce 1998. Zároveň se Ústav zařadil mezi orgány státní správy a mnoho agend se začala řídit správním řízením. V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004, dochází k postupné novelizaci stávajících zákonů v oblasti lékové legislativy. Následkem níže uvedeného přistoupil Ústav k zajišťování dalších agend (např. dozor v oblasti tkání a buněk a regulaci cen a úhrad léčivých přípravků).

Ústav zajišťuje správu různých databází spojených s působností Ústavu – např. databáze léčivých přípravků či centrální úložiště elektronických receptů (vznikající s uzákoněním možnosti elektronického předpisu včetně zavedení kategorie výdeje léčivého přípravku „bez lékařského předpisu s omezením“).

Odborná veřejnost nalezne potřebné informace z oblasti léčiv na webových stránkách www.sukl.cz. Portál obsahuje všechny důležité informace vydané Ústavem (např. stažení nevyhovujících šarží; upozornění pro držitele rozhodnutí o registraci, výrobce léčivých přípravků, distributory léčivých přípravků a provozovatele oprávněné k výdeji léčivých přípravků; aj.).

Pro širokou veřejnost je určen portál www.olecich.cz, kde naleznou informace o lécích, popř. mohou získat od odborníků odpovědi na své dotazy. (Státní ústav pro kontrolu léčiv, 2013).

V závislosti na elektronickou preskripci a zřízení Centrálního úložiště elektronických receptů, které jsou upraveny v zákoně č. 378/2007 Sb., o lécivech, zahájil Ústav v roce 2015 proces modernizace systému. V následujícím roce došlo k vysoutěžení veřejné zakázky na vývoj, dodání a implementaci informačního systému eRecept a poskytování servisní podpory. Součástí byl i harmonogram dokončení, aby mohl Ústav zajistit bezproblémové fungování systému od 1. 1. 2018. (Výroční zpráva SÚKL, 2016, s. 4).

Obrázek 7: Historie Ústavu

Z HISTORIE ÚSTAVU	
1918	ZŘÍZENÍ ÚSTAVU PRO ZKOUMÁNÍ LÉČIV
1926	ROZŠÍŘENÍ ČINNOSTI O KONTROLU HROMADNĚ VYRÁBĚNÝCH LÉČIVÝCH PŘÍPRAVKŮ
1952	ZŘÍZENÍ STÁTNÍHO ÚSTAVU PRO KONTROLU LÉČIV VYHLÁŠKOU MINISTERSTVA ZDRAVOTNICTVÍ
1971	PŘESTĚHOVÁNÍ DO NOVÉ SAMOSTATNÉ BUDOVY – DNEŠNÍHO SÍDLA ÚSTAVU
1984	ZAVEDENÍ AUTOMATIZOVANÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU LÉČIVÝCH PŘÍPRAVKŮ
1991	PŘECHOD KOMPLETNÍ AGENDY REGISTRACÍ LÉČIVÝCH PŘÍPRAVKŮ DO GESCE ÚSTAVU
1997	PŘIJATÍ ZÁKON Č. 79/1997 SB., O LÉČIVECH
2004	VSTUP ČR DO EU, ZAPOJENÍ ÚSTAVU DO REGULAČNÍHO SYSTÉMU EU
2006	IMPLEMENTACE NOVÉ CENTRÁLNÍ DATABÁZE NEŽÁDOUCÍCH ÚČINKŮ
2007	NOVELIZACE ZÁKONA O LÉČIVECH, O VEŘEJNÉM ZDRAVOTNÍM POJIŠTĚNÍ A O CENÁCH
2008	VZNIK SEKCE CENOVÉ A ÚHRADOVÉ REGULACE
2010	SPUŠTĚNÍ SYSTÉMU RYCHLÉ VÝSTRAHY A PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ O NOVĚ ZJIŠTĚNÝCH BEZPEČNOSTNÍCH RIZICÍCH LÉČIV
2012	VZNIK STÁTNÍ AGENTURY PRO KONOPÍ PRO LÉČEBNÉ POUŽITÍ

Zdroj: publikace Státní ústav pro kontrolu léčiv - 95 let poznatků: *Ohlédnutí za historií Ústavu* (2014)

3.1.1 Postavení a působnost Ústavu

Ústav je správním úřadem s celostátní působností podřízeným Ministerstvu zdravotnictví a organizační složkou státu. V čele stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr zdravotnictví. Předmět činnosti je dán zákonnými předpisy, mezi které patří např.:

- *„zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích*
- *zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 296/2008 Sb., o lidských tkáních a buňkách, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 167/1998 Sb., o návykových látkách, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR v oblasti cen*
- *zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, ve znění pozdějších předpisů*
- *zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách*
- *zákon č. 78/2004 Sb., o nakládání s geneticky modifikovanými organismy a genetickými produkty*
- *zákon č. 272/2013 Sb., o prekursorech drog*
- *zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky“ (Státní ústav pro kontrolu léčiv, © 2010)*

Sídlem Ústavu je hlavní město Praha (Šrobárova 49/48, Praha 10). K zajištění svých úkolů jsou zřízena i regionální (tzv. detašovaná) pracoviště umístěná mimo sídlo Ústavu. Konkrétně se jedná o Hradec Králové, Plzeň, České Budějovice, Brno, Ostravu a Olomouc.

3.1.2 Organizační struktura a systemizace

Organizační struktura je velmi členitá a tvoří jí úseky podřízené přímo řediteli Ústavu a útvary (sekce, odbory, oddělení). Původní personální plány (řízené vnitřními předpisy) nahradila s přijetím zákona č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, systemizace schvalovaná vládou na následující kalendářní rok.

Ministerstvo vnitra ČR uvádí: *„Základním účelem zavedení systemizace a složitého procesu jejího schvalování je snaha o stabilizaci státní správy a její ochrana před neodůvodněnými personálními změnami. Vypracovává se nejen systemizace všech služebních míst, ale i systemizace pracovních míst zaměstnanců ve správních úřadech“* (Ministerstvo vnitra ČR, © 2018).

Ke dni 1.1.2018 je systemizací schváleno Ústavu celkem 544 míst (z toho 455 služebních a 89 pracovních) platná po celý kalendářní rok. Po nabití účinnosti lze provádět změny (např. počet služebních míst, zařazení zaměstnance do vyšší platové třídy, aj.) pouze mimořádnou systemizací, a to pouze za předpokladu, dojde-li ke změně působnosti správního úřadu či podstatné změně podmínek.

Základní členění organizační struktury:

- **úseky přímo podřízené řediteli Ústavu** (Asistent ředitele, Zástupce ředitele, Interní audit a kontrola, Řízení kvality a bezpečnost informací, Koordinátor CAU a REG)
- **sekce** (Sekce servisních činností, Sekce dozoru, Sekce registrací, Sekce cenové a úhradové regulace, Sekce zdravotnických prostředků)
- **odbory** (pod úsek Ředitele či odborné sekce je zřízen minimálně jeden odbor)
- **oddělení** (nejnižší úroveň řízení Ústavu; nemusí být nutně součástí odboru)

Pro lepší přehlednost přikládá autorka organigram Ústavu. Nejvýš je uveden Ředitel a všechny podřízené úseky a odborné sekce (oranžová barva). Pod každou sekci spadá odbor (zelená barva) a oddělení (modrá barva). Ze struktury lze vyčíst, že největší zastoupení má vzhledem k působnosti Ústavu Sekce dozoru a Sekce registrací. Tvoří téměř polovinu všech zaměstnanců zařazených do pracovního/služebního poměru.

Čísla uvedená za názvem odborné sekce, odboru či oddělení se vztahují k systemizovanému místu. Např. „Ředitel Sekce dozoru P+1/1“ znamená, že na dané organizační jednotce je uveden představený (P) a 1 zaměstnanec ve služebním a 1 ve služebním poměru. Je zde i několik oddělení, které nespádají pod službu a vedoucí zaměstnanec je označen V.

3.2 Struktura vzdělávání v Ústavu

Z důvodu skutečnosti, že v Ústavu jsou zaměstnanci ve služebním i pracovním poměru, je vzdělávání zaměstnanců zpracováno ve dvou interních směrnicích „S-057 – *Zvyšování kvalifikace a vzdělávání pro zaměstnance v pracovním poměru*“ a „S-067 *Vzdělávání státních zaměstnanců*“. Zaměstnancům v pracovním poměru je primárně určena S-057, ale vybrané kapitoly (např. týkající se jazykové výuky), uvedené v S-067 lze aplikovat i na ně.

Vzdělávání zaměstnanců v Ústavu má danou strukturu a zahrnuje celkem pět částí. První dvě části jsou společné pro oba typy zaměstnanců, zbylé tři se vztahují pouze na zaměstnance ve službě. Nicméně je možné část z nich použít i pro zaměstnance v pracovním poměru, pokud to povaha jednotlivých ustanovení nevyklučuje. Jedná se o:

- 1) vstupní vzdělávání úvodní,
 - adaptační program
- 2) vstupní vzdělávání následné,
 - úřednická zkouška
- 3) vzdělávání průběžné,
- 4) vzdělávání představených (manažerské),
- 5) vzdělávání jazykové.

Práva a povinnosti vybraných kategorií v Ústavu s vazbou na vzdělávání:

Ředitel Ústavu

- zabezpečení podmínek a zdrojů pro efektivní a účinný systém vzdělávání a výcviku státních zaměstnanců;
- schválení plánu Ústavu.

Ředitel odboru Kancelář ředitele

- posouzení plánu Ústavu;
- seznámení státních zaměstnanců Ústavu se závěry hodnocení systému vzdělávání a výcviku alespoň jednou ročně (zařazení do výroční zprávy o činnosti Ústavu).

Správce rozpočtu

- posouzení plánu z hlediska celkové výše požadovaných finančních prostředků a časového rozložení budoucího čerpání;
- schválení plánu Ústavu.

Oddělení PVO

- sestavení, upřesňování a plnění plánu Ústavu;
- zabezpečení přiměřené nabídky vhodných vzdělávacích a výcvikových akcí na úrovni Ústavu včetně podpory akcí požadovaných představenými útvaru a včetně společné části zaškolení nových státních zaměstnanců;
- vedení evidence navržených vzdělávacích a výcvikových akcí, včetně sledování finančních prostředků;
- aktivní vyhledávání vhodných vzdělávacích a výcvikových akcí (např. na internetu, na doporučení);
- shromažďování nabídek externích firem na vzdělávací a výcvikové akce a posouzení jejich využitelnosti pro státní zaměstnance Ústavu;
- včasné zveřejnění nabídky vzdělávacích a výcvikových akcí ve složce na Intranetu;
- přímé oslovení (e-mail) vedoucích útvarů s nabídkou vzdělávacích a výcvikových akcí odpovídajících činnosti příslušného útvaru;
- sledování a hodnocení efektivnosti a účinnosti systému vzdělávání a výcviku Ústavu;
- provedení vyhodnocení skupinových vzdělávacích akcí;
- zajištění a hodnocení záznamů o vzdělávání a výcviku na úrovni Ústavu; sledování záznamů na úrovni útvaru a namátkově na úrovni státního zaměstnance se zaměřením na plnění plánu a na úplnost záznamů;
- uchovávání záznamů o vzdělávání a výcviku na úrovni Ústavu;

- na žádost ředitele, minimálně však jednou ročně, poskytování zprávy o vzdělávání a výcviku státních zaměstnanců Ústavu zahrnujících také hodnocení, návrhy na opatření a na zlepšení.

Představený zaměstnanec

- sestavení, upřesňování a plnění plánu vzdělávání a výcviku jako závěru hodnocení státního zaměstnance vč. plánu zaškolení podle jejich způsobilosti vykonávat činnosti sjednané pracovní smlouvou, příp. podle plánovaného rozšíření rozsahu činností;
- vyhledávání vhodných nabídek vzdělávacích a výcvikových akcí pro státního zaměstnance útvaru, předávání těchto podnětů na PVO a konzultace s PVO o vhodnosti těchto akcí;
- včasné informování státního zaměstnance útvaru o nabídce vhodné akce, není-li informace dostupná jinak;
- určení odborného garanta interní akce, kterou představený útvaru zajišťuje, a sledování akce;
- sledování a hodnocení efektivnosti a účinnosti systému vzdělávání a výcviku útvaru;
- stanovení požadavků a kritérií na vzdělávání v součinnosti s PVO a předložení řediteli sekce servisních činností k zabezpečení výběru dodavatele vzdělávání a výcviku, a to ve smyslu S-002 Veřejné zakázky malého rozsahu a S-029 Nákup, vypracování Záznamu o výběru vhodného dodavatele služeb ve smyslu uvedených směrnic a jeho předložení PVO jako příkazci finanční operace;
- sledování záznamů o vzdělávání a výcviku státních zaměstnanců útvaru se zaměřením na úplnost záznamů a na plnění plánu útvaru;
- poskytnutí podkladů přehledu o vzdělávání útvaru a poskytnutí hodnotících formulářů, které slouží PVO pro zpracování hodnotící zprávy o vzdělávání za celý rok a pro přípravu plánu vzdělávání na další rok.

Státní zaměstnanci

- vedení záznamů o svém vzdělávání a výcviku;
- předávání kopie dokladů o absolvovaném externím vzdělávání a výcviku (např. program, certifikát) na PVO;

- sledování nabídky a aktivní vyhledávání vhodných vzdělávacích a výcvikových akcí;
- předkládání přiměřených podnětů přímo nadřízenému představenému na vzdělávání a výcvik při sestavování plánu útvaru a Ústavu, které zabezpečí bezchybné plnění úkolů podle popisu práce;
- uplatnění požadavku na individuální školicí akci podle F-047;
- předávání hodnocení vzdělávací akce účastníkem na PVO.

3.2.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Zahajuje se bezprostředně po nástupu zaměstnance do zaměstnání/služby a nejpozději do tří měsíců je řádně ukončeno. To se nevztahuje na seznámení se s právy a povinnostmi vyplývající z právních předpisů upravující bezpečnost a ochranu zdraví při práci/výkonu služby a požární ochranu, kterým musí zaměstnanec projít nejpozději v den nástupu do práce/služby. Cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat zaměstnanci základní informace, znalosti a dovednosti spojené s chodem Ústavu.

Z důvodu efektivnosti a časové hospodárnosti probíhá vstupní vzdělávání úvodní zpravidla jednou za dva měsíce. Výjimka nastává tehdy, pokud během následujícího období je plánován nástup většího počtu zaměstnanců. Zaměstnanci jsou prostřednictvím e-mailu informováni o plánovaném školení a následně potvrdí svou účast. Na úvod obdrží účastníci formulář (viz. příloha B) se základními údaji. Obsahuje datum školení, jméno zaměstnance a datum narození. Zároveň jsou zde uvedeny všechny oblasti, se kterými bude zaměstnanec seznámen. Každý z níže uvedených bodů potvrdí svým podpisem (zaměstnanec, školitel).

- základní informace o činnosti Ústavu (základní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce/služby - např. směrnice, nařízení, aj.),
- základy práce s výpočetní technikou využívanou Ústavem,
- seznámení se s etickým kodexem a vnitřní úpravou střetu zájmu
- postupy správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty
- hodnocení zaměstnanců
- systém managementu kvality
- bezpečnost informací

- krizové řízení
- rovnost mužů a žen

Zároveň se vstupního vzdělávání úvodního účastní – další zaměstnanec personálně-vzdělávacího oddělení (dále jen „PVO), Manažer řízení kvality a Manažer bezpečnosti informací.

Adaptační program je součástí vstupního vzdělávání úvodního a částečně zasahuje i do vstupního vzdělávání následného. Cílem adaptačního programu je řádně a efektivně proškolit nově nastupujícího zaměstnance vč. začlenění do pracovního kolektivu. Proces adaptačního programu je upraven vnitřní směrnici „S-058 *Personální plán – systemizace*“. Přímý nadřízený/představení ve spolupráci s garantem sestaví formulář „F-151 *Adaptační program*“ (viz. příloha C) a nejpozději v den nástupu ho předá novému zaměstnanci. Garant je vybírán z řad spolupracovníků a jeho úkolem je především podpora nového zaměstnance při adaptaci, jeho začlenění do kolektivu, spolupráci a pomoci během zaškolovacího procesu. Zároveň sleduje průběh jeho plnění a odpovídá za řádné ukončení adaptačního programu prostřednictvím svého podpisu na vyplněném formuláři a jeho předání na PVO. Může nastat i situace, kdy je nadřízený/představený zároveň garantem.

Nejpozději v den nástupu na pracovní/služební místo obdrží zaměstnanec vypracovaný a podepsaný adaptační program. Jeho rozsah bývá individuální (pro všechny zaměstnance platí ovšem povinnost seznámit se se všemi vnitřními předpisy). Maximální délka adaptačního programu jsou 3 měsíce (lhůta platí i pro zaměstnance zařazené na služební místo, i když jejich zkušební doba je 6 měsíční). Výjimku tvoří adaptační program u představených/vedoucích zaměstnanců, kdy se lhůta adaptace může protáhnout až na 6 měsíců (nezbytné je uvedení této skutečnosti ve jmenování).

Pracovní/služební místo má dáno svou charakteristiku, od které se odvíjí obsah adaptačního programu. Zahrnuje veškeré činnosti, kterými zaměstnanec v časovém horizontu musí projít. U specifických pozic, jako jsou inspektoři, mají vedoucí zaměstnanci/představení jasně strukturovanou osnovu. Na rozdíl od koordinátora, kdy jsou do adaptačního programu postupně připisovány dané činnosti. V této souvislosti

může docházet i k potřebě součinnosti i jiných zaměstnanců v dané oblasti, např. spolupráce s PVO v oblasti vzdělávání.

Po celou dobu adaptačního programu má zaměstnanec k dispozici svého garanta, který je schopen zaměstnanci pomoci při odstranění vzniklých problémů a pomůže mu s jejich vyřešením. Garant sjedná minimálně týden před řádným termínem ukončení adaptačního programu společnou schůzku s vedoucím pracovníkem/představeným a novým zaměstnancem. Cílem je společné a objektivní zhodnocení celého průběhu adaptačního programu – zda zaměstnanec splnil stanovené úkoly a případné projevení silných či slabých stránek. Zároveň je možné uvést další rozvoj zaměstnance. Souhlas s celkovým hodnocením adaptačního programu je stvrzen podpisy všech zúčastněných a dokument je bezprostředně předán na PVO, kde se schraňuje pro další využití. Vyhodnocení a předání adaptačního programu na PVO je podmínkou pro případné přiznání osobního příplatku daného zaměstnance, které navrhuje nadřízený zaměstnanec.

3.2.2 Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné je povinné pro zaměstnance v pracovním/služebním poměru. Výjimkou tvoří zaměstnanci vykonávajících především servisní, pomocné a manuální práce. Hlavním cílem je prohloubit znalosti zaměstnanců z oblastí zaměřené na: organizaci a činnosti veřejné správy; práva a povinnosti etiky zaměstnance; právní předpisy dopadající na činnost státní správy a na práva Evropské unie.

Úřednická zkouška – vstupní vzdělávání následné připravuje zaměstnance ve služebním poměru k úspěšnému vykonání úřednické zkoušky (obecná a zvláštní část). Obecnou část lze doplnit samostudiem odborné literatury a dokumentů zveřejněných v Informačním systému státní správy, popř. na stránkách Ministerstva vnitra. Zvláštní část se odvíjí od stanoveného oboru státní služby pro dané služební místo, na které je zaměstnanec přijat.

Tabulka 1: Obory státní služby v Ústavu

Číslo oboru služby	Název oboru služby
1	Finance
3	Audit
4	Hospodaření s majetkem státu a jeho privatizace
25	Pracovněprávní vztahy
26	Platy, mzdy a jiné odměny za práci
28	Zdravotnictví a ochrana zdraví
29	Legislativa a právní činnost
34	Všeobecná vnitřní správa
36	Informační a komunikační technologie
44	Obchod a mezinárodní ekonomické vztahy
46	Veřejné investování a zadávání veřejných zakázek
47	Společné evropské politiky podpory a pomoci, evropské strukturální, investiční a obdobné fondy
76	Ochrana osobních údajů
78	Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků z povolání

Zdroj: interní zdroj (názvy oborů služby vydány MVČR)

Nejčastějším oborem v Ústavu je „28 - Zdravotnictví a ochrana zdraví“. Zkouška se vykonává na Ministerstvu zdravotnictví, které má v gesci zveřejnění termínů, zabezpečení průběhu zkoušky. Zároveň sestavují otázky pro obecnou i zvláštní část.

Přihlášení na úřednickou zkoušku probíhá na základě dodané žádosti. Tu zaměstnanec nalezne na intranetu a po vyplnění a podepsání jí odevzdává na PVO, kde další postup zajišťuje autorka práce. Hlídá vypsání termínů a pokud se vyskytne termín, přihlásí zaměstnance. Mohou se vyskytnout tři možnosti. Zaměstnanec musí splnit obě části úřednické zkoušky; vykonat pouze obecnou část (praxí je uznána zvláštní část) či doplnit si chybějící obor služby (zaměstnanec disponuje jiným oborem státní služby, popř. na služební místo je v závislosti na charakteristice místa stanoveno více oborů). Informace o přihlášení je zaměstnanci sdělováno prostřednictvím e-mailu s elektronickým podpisem, kde jsou obsaženy všechny potřebné informace (termín, čas, možnost využít studijní volno, aj.). Po absolvování zkoušky dodá zaměstnanec na PVO osvědčení či vyjádření o nesplnění úřednické zkoušky. V případě řádného splnění se po zpracování

osvědčení vystaví rozhodnutí o změně doby určité. V opačném případě musí zaměstnanec podat novou žádost o opravný termín do 30 dnů od neúspěšného složení úřednické zkoušky. Pokud by nastala situace, kdy zaměstnanec i ve druhém pokusu neuspěje, skončí jeho služební poměr.

K 31. 12. 2016 evidoval SÚKL celkem 152 požadavků k vykonání úřednické zkoušky. Celková úspěšnost složení zkoušky činila 95,4 %. Ostatní zaměstnanci splnili svou povinnost v roce 2017 (do 12 měsíců po přijetí do služby). (Výroční zpráva SÚKL, 2016, s. 60).

Současně se vstupním vzděláváním následně probíhá i vstupní odborné vzdělávání, které je úzce propojeno s požadavky na dané služební místo zveřejněné ve služebním předpise Ústavu.

3.2.3 Vzdělávání průběžné

Vzdělávání průběžné je realizováno převážně prostřednictvím individuálních, skupinových či e-learningových kurzů. Vychází ze stanovených pravidel pro vzdělávání zaměstnanců ve službě stanoveným Ministerstvem vnitra a plánu vzdělávání Ústavu pro daný kalendářní rok sestavený na základě požadavků útvarů. Průběžné vzdělávání začíná ukončením předchozích dvou (tj. vstupní vzdělávání úvodní a následné). Vzdělávání je zahajováno po ukončení vstupního vzdělávání úvodního a následného.

3.2.4 Vzdělávání představených (manažerské)

Vzdělávání se zaměřuje na zaměstnance, kteří ukončili vstupní vzdělávání a jejich služební poměr vnikl jmenováním do funkce představeného. Prohlubující vzdělávání lze zahájit již dnem přijetí do služby. Ústav jako služební úřad zajišťuje prostřednictvím PVO základní manažerské vzdělávání k prohloubení manažerských kompetencí.

3.2.5 Vzdělávání jazykové

Jazykové vzdělávání se převážně týká zaměstnanců ve službě (za určitých podmínek lze do něj zahrnout i zaměstnance v pracovním poměru). Zaměstnanec byl přijat na služební místo s určitou jazykovou úrovní, která je určujícím předpokladem k výkonu činnosti na stanovené pozici. Cílem je osvojení si znalostí cizího jazyka, na které byl

státní zaměstnanec zařazen. Zároveň se jazykové vzdělávání považuje za prohlubování znalostí v rámci průběžného vzdělávání. Pomáhá také udržovat si jazykový standart. Převážně prostřednictvím průběžného testování zajišťovaného jazykovou školou.

Typy jazykového vzdělávání v Ústavu

- **Standardní kurz:** Studium probíhá v prostorách Ústavu ve formě skupinové a individuální výuky prostřednictvím smluvní jazykové školy, která byla vybrána ve výběrovém řízení.
- **Nestandardní kurz:** Student navštěvuje jinou než smluvní jazykovou školu z důvodu nemožného zajištění skupinového či individuálního kurzu smluvní jazykovou školou (především se jedná o detašovaná pracoviště; naléhavost druhu výuky jazyka neposkytované smluvní jazykovou školou). Výuka je z části finančně hrazena z rozpočtu Ústavu, z části hrazena studentem.

Obecné zásady jazykové výuky

- Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech se vztahuje na místa, jež vyžadují aktivní používání cizího jazyka.
- Jazyková příprava se považuje za prohlubování vzdělání podle § 107 ZSS.
- Jazykové vzdělávání se prioritně zabezpečuje poskytovatelem vzešlým z výsledku veřejné zakázky; pro výuku jiným poskytovatelem musí být dány objektivní důvody a dodrženy zásady jeho výběru uvedené v této směrnici.
- Studentem se může stát zaměstnanec Ústavu, který zastává pracovní pozici, pro kterou nesplňuje jazykové kvalifikační požadavky, nebo se připravuje na výkon pozice budoucí, která klade nároky na vyšší úroveň jazyka, než zaměstnanec momentálně má, anebo si potřebuje udržet stávající jazykovou úroveň.
- V písemně odůvodněných případech přímým nadřízeným zaměstnance lze, se souhlasem ředitele Ústavu nebo představeného daného úseku či sekce a vedoucího personálního a vzdělávacího oddělení, poskytnout skupinovou výuku i pro zaměstnance na funkčních místech bez kvalifikačního požadavku jazykové zkoušky.

- zařazení zaměstnanců do konkrétních standardních a nestandardních jazykových kurzů rozhoduje představený státního zaměstnance a VPVO.
- Jazykové vzdělávání Ústav poskytuje na základě vedením Ústavu účelně vyčleněných finančních prostředků v rámci rozpočtu Ústavu, a to podle finančního plánu, personálního plánu a plánu školení.
- Kurzy nejsou primárně organizovány pro začátečníky, kteří dosahují znalosti jazyka na úrovni A1 dle společného evropského referenčního rámce. Student musí tedy splnit minimální úroveň A2 (mírně pokročilý).
- Vedení Ústavu v rámci plánu určuje, jaké jazyky budou k výuce otevřeny na dané období.
- Studentovi se účast na jazykovém vzdělávání započítává do jeho pracovní doby vždy v rozsahu 90 min. týdně.

Pravidla jazykového vzdělávání

1. STUDENT

Student bude zařazen do jazykového kurzu podle úrovně vyhodnocení vstupního testu, který zašle zaměstnanec PVO.

Na studenta zařazeného do jazykového kurzu se vztahují **níže uvedená pravidla:**

- a) Omluvená absence je limitována 25 % z celkového počtu hodin kurzu v daném semestru. Absence vyšší než 25 % z celkového počtu hodin kurzu je považována za škodu vzniklou Ústavu. Při překročení stanoveného rozsahu absence VPVO předloží kopii docházky zaměstnance do jazykového kurzu příslušnému představenému zaměstnanci, který je povinen posoudit důvody absence a vyjádřit se k nim. V případě, že důvody absence nebudou ze strany představeného omluveny, bude dán podnět k zahájení jednání Škodní komise Ústavu. V případě neomluvené absence vyšší než 25 % z celkového počtu hodin kurzu je student na následující semestr vyloučen z kurzu.
- b) Za účelem plné úhrady částky účtované poskytovatelem za individuální výuku jazyka za každou neomluvenou a marně uplynulou hodinu této výuky oddělení personální a vzdělávací, po obdržení měsíčního přehledu docházky a fakturace od

smluvního poskytovatele jazykové výuky, vyhodnotí ve spolupráci s přímým nadřízeným případnou neomluvenou účast na výuce jazyka konkrétního individuálně studujícího zaměstnance, a to jako podezření ze vzniku škody Ústavu. VPVO předloží kopii měsíční docházky zaměstnance s fakturovanou výukou, které se individuálně studující zaměstnanec neomluveně nezúčastnil příslušnému představenému zaměstnanci, který je dále povinen předat podnět k posouzení věci k zahájení jednání Škodní komise Ústavu.

- c) Výše uvedené postupy a opatření týkající se neomluvené absence se obdobně použijí i v rámci skupinové výuky, a to v případě neúčasti na výuce všech do ní zařazených zaměstnanců s tím, že náhrada škody se poměrně rozdělí mezi zaměstnance do skupiny zařazené, kteří se z výuky řádně neomluvili.
- d) Neomluvenou absencí ztrácí student nárok na další finanční příspěvek ze strany Ústavu, popřípadě jeho alikvótní části, na jazykové vzdělávání a jeho absence může být posuzována jako méně závažné porušení pracovní kázně. Absence je omluvitelná pouze z důvodu důležitých osobních překážek v práci. Překážkou na straně zaměstnavatele je rovněž uložení zaměstnanci splnění neodkladného úkolu nebo vyslání na služební cestu v době jazykové výuky. Student omlouvá svou absenci včetně uvedení důvodu nejpozději na následující lekci, které se zúčastní. V případě uložení zaměstnanci splnění neodkladného úkolu omlouvá zaměstnanec přímý nadřízený emailem. V případě individuální výuky se zaměstnanec omlouvá písemně emailem lektorovi a dodavateli jazykové výuky na emailové adresy, které obdrží při úvodní lekci. V případě, že je pro daný jazyk vytvořena forma e-learningového studia (anglický jazyk, německý jazyk), je možné nesplnění povinného minimálního rozsahu docházky (tj. 75%) nahradit absolvováním 80 % z poskytovaného rozsahu e-learningové výuky v rámci semestru v dané jazykové úrovni tzn. absolvování 8 online výukových lekcí z 10 poskytovaných.
- e) Právo studenta pokračovat ve vybraném typu jazykového vzdělávání je dále podmíněno úspěšným složením závěrečného testu obecných znalostí uzavírající celý semestr (na konci školního pololetí, tj. v lednu a červnu). Student pak v jazykovém vzdělávání dále pokračuje s cílem dosažení maximální jazykové úrovně, která odpovídá jeho pracovní pozici (viz kompetenční model). Nesplní-li

student obě tyto podmínky a nedoloží-li PVO relevantní odůvodnění, je z kurzu na další semestr automaticky vyloučen. O možnosti dalšího pokračování jazykového vzdělávání základního modulu rozhodne vedoucí útvaru společně s VPVO.

- f) Každý student si hradí učební pomůcky, které určí smluvní jazyková škola.
- g) Student má právo odstoupit z kurzu, do kterého byl zařazen. Toto odstoupení musí nahlásit písemně na PVO, včetně zdůvodnění odstoupení a souhlasu přímého nadřízeného.

Povinnosti studenta zařazeného do jazykového kurzu:

1. docházet do jazykového kurzu tak, aby byla naplněna docházka v minimálním rozsahu 75 % a při absenci na výuce tuto řádně omluvit
2. dokončit semestr jazykového vzdělávání složením závěrečného testu

2. ÚSTAV

Ústav pro standardní typ jazykového vzdělávání:

- poskytne potřebně vybavené prostory,
- zajistí podmínky pro výuku,
- na základě smlouvy s jazykovou školou bude dbát na řádný průběh jazykového vzdělávání.

Poskytne finanční příspěvek na nestandardní typ jazykového vzdělávání pro detašovaná pracoviště. Příspěvek na nestandardní kurz je vedením Ústavu řešen v rámci finančního plánu, personálního plánu, plánu školení. Vypočítává se tak, aby přiznávaná částka byla alikvotní částce přispívané na jednoho studenta ve standardních kurzech, tj. cenám vysoutěženým v rámci veřejné zakázky.

3. PERSONÁLNÍ A VZDĚLÁVACÍ ODDĚLENÍ

Je odpovědné za řádnou organizaci jazykových kurzů standardního typu.

Vyhodnocuje přehled docházky v podkladech, které jsou pravidelně zasílány smluvní jazykovou školou v následujícím měsíci v členění jak skupinová, tak individuální výuka nebo doručovány studentem nestandardního kurzu (při nesmluvní jazykové výuce) na konci každého školního pololetí, tj. v lednu a červnu.

Kontaktní osoba pro studenty a jazykovou školu (u standardního typu) je pracovník oddělení PVO – referent vzdělávání.

Vyhodnocuje a eviduje výsledky jazykového vzdělávání a plánuje jeho potřeby.

Zajišťuje prostřednictvím smluvního partnera provedení vstupní diagnostiky u nových zaměstnanců pomocí standardizovaných testů.

Přihlašování do jazykových kurzů

Na konci školního roku, v měsíci červnu, PVO vyzve vedoucí zaměstnance k předložení požadavků na jazykovou výuku v následujícím školním roce. PVO shromáždí požadavky na jazykové vzdělávání a následně předloží VKŘ ke schválení seznam žadatelů o jazykové vzdělávání, v členění na zaměstnance s kvalifikačním jazykovým požadavkem a bez tohoto požadavku, a to s návrhem na rozdělení do kurzů a odůvodněním požadavku jazykového vzdělávání studenta na další kalendářní rok. Správci rozpočtu předá v rámci finančního plánu pro vzdělávání finanční podklady a kalkulaci kurzů.

- **U standardního typu jazykového vzdělávání:**

Na PVO bude buď písemně, nebo emailem doručen výsledek rozřazovacího testu (pokud se jedná o nového studenta), na základě výsledku testu bude student zařazen do příslušné znalostní úrovně kurzu.

- **U nestandardního typu jazykového vzdělání:**

Na základě rozhodnutí představeného útvaru je student zařazen do nestandardního jazykového kurzu. Student si průzkumem trhu vybere vhodnou jazykovou školu. PVO ověří, že úroveň a náplň kurzu koresponduje s požadovanou jazykovou znalostí. Student si předloží PVO žádost o proplacení příspěvku nestandardního jazykového kurzu.

Průběh jazykových kurzů standardního typu

Kurzy jsou organizovány ve smluvním období potvrzeném mezi poskytovatelem jazykové výuky a Ústavem. Student navštěvuje smluvní nebo na základě nákupu služby jinou jazykovou školu či jiného poskytovatele (OSVČ) jazykové výuky.

Jazykové kurzy budou probíhají v pracovní dny v době od 7:00 do 17:00 hod., kdy doporučená doba jazykového kurzu je mimo pevně stanovenou pracovní dobu, tj. v době od 7:00 hod. do 9:00 hod. a po 14:00 hod.

Počet kurzů a studentů v kurzu je stanovený do maximálního počtu 12 osob/studijní skupina. Počet studentů v rámci individuální výuky prostřednictvím smluvní jazykové školy vzešlé z veřejné zakázky je stanoven do 12 osob. Individuální výuka je přednostně poskytována ředitelům sekce a odborů. V odůvodněných případech zohledňujících kvalifikační předpoklady předepsané na služební místa, je individuální výuka povolena i jiným studentům, avšak pouze za předpokladu, že není kapacita individuální výuky naplněna.

Jazykové vzdělávání se prioritně zabezpečuje pro zaměstnance s požadavkem jazykové znalosti stanovené Ústavem.

pokud se vyskytne potřeba standardně jazykově vzdělávat dalšího zaměstnance s uvedeným kvalifikačním požadavkem, uvolní zaměstnanci místo v kurzu zaměstnanec bez kvalifikačního požadavku.

Sankce za nesplnění podmínek jazykového vzdělávání

Na základě docházkových listů evidovaných jazykovou školou bude sledován průběh docházky v kurzech ve všech typech jazykového vzdělávání. Při překročení stanoveného počtu neomluvených či omluvených hodin bude představený studenta písemně informován VPVO o nesplnění podmínek a o jeho vyloučení z výuky. Při jeho případném příštím zařazování do jazykové výuky pak bude postupováno podle všech stanovených pravidel.

Docházkové listy bude jazyková škola u standardizovaného typu vzdělávání dodávat Ústavu, v členění na skupinové a individuální, včetně docházky studentů a probrané

problematiky, vždy do poloviny následujícího měsíce. U jazykového vzdělávání nestandardního typu dodá student PVO docházkové listy vždy na konci absolvovaného semestru.

Zrušení kurzu

- Kurz pro skupinu se ruší pro nízký počet účastníků, např. z důvodů nedostatku doporučených studentů, vysoké absence nebo odhlášení studentů z kurzu. Zbývající studenti budou začleněni do jiných vhodných skupin.
- Pro nedostatek finančních prostředků.
- Pro nedostatek prostor.

3.3 Proces vzdělávání zaměstnanců v Ústavu

Vzdělávání státních zaměstnanců je v Ústavu uskutečňováno postupně v níže uvedených 4 fázích:

- 1) identifikace vzdělávacích potřeb,
- 2) plánování vzdělávání,
- 3) realizace vzdělávacího procesu,
- 4) vyhodnocování výsledků vzdělávání.

3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Každý zaměstnanec má stanoveny specifické požadavky na své pracovní/služební místo. Podrobnější informace se nachází v popisu práce/charakteristice služebního místa a v kompetenčním modelu (viz. příloha D), převážně tvořený pro služební místo. Formulář slouží nejen při náboru, ale i při identifikaci vzdělávacích potřeb. Obsahuje stanovený obor služby, odborné zaměření vzdělání a kvalifikační úroveň. Důležitým bodem jsou klíčové odborné znalosti a kompetence, které by měl zaměstnanec ovládat. Součástí mohou být i další vhodné odborné znalosti, které mohou pomoci při výběru či bližší specifikaci požadavků. Nesmí chybět i technické a obecné dovednosti vč. již zmíněné úrovně znalosti cizího jazyka. Následuje oblast zaměřující se na kompetence – úroveň 1-5 určuje míru důležitosti. Míru si určuje nadřízený pracovník, který nejlépe posoudí, jakého pracovníka potřebuje. Jedná se o měkké kompetenci k efektivní

komunikaci, kooperaci (spolupráci), podnikavosti, flexibilitě, uspokojování klientských potřeb, výkonnosti, samostatnosti, řešení problémů, plánování a organizaci práce, celoživotnímu učení, aktivnímu přístupu, zvládnání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí či ovlivňování ostatních. Na základě stanovených předpokladů je možné určit co nejlépe budoucí vývoj daného pracovního místa.

3.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání vychází z přidělených prostředků odborem ekonomickým. Výsledná částka je ponížena o zasmulvněné položky vzdělávání, které je třeba realizovat. Patří do nich například jazyková výuka, která je zabezpečována poskytovatelem služeb na základě vyhrané veřejné zakázky malého rozsahu; manažerské vzdělávání (soft skills), povinná školení a prostředky určené na interní vzdělávací akce určené pro všechny zaměstnance (např. kurz první pomoci, aj.).

Po finalizaci je na vedoucí/představené zasílána informace s požadavkem o dodání pokladů k plánu vzdělávání pro následující kalendářní rok. Následně se shromažďují dodané podklady a vytváří se celkový plán, který schvaluje ředitel Ústavu. Samozřejmě může nastat potřeba uskutečnit vzdělávací akci mimo plán (změna legislativy, vypsání semináře až v průběhu roku), zahrne jí státní zaměstnanec PVO do evidenci vzdělávacích akcí. Zároveň se plán upřesňuje a doplňuje čtvrtletně.

Plán musí obsahovat i povinné vzdělávání (legislativa, normy, závazky EU) a zároveň navazovat na kompetenční model pro dané služební místo.

3.3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávací akce patří mezi nejobsáhlejší části procesu vzdělávání, a kromě PVO se jím zabývají další dotčené útvary např. odbor provozní (Oddělení investic, nákupu a dopravy; Oddělení účetnictví, aj.)

Zaměstnanec ve službě/pracovním místě má zájem o účast na vybraném školení, které mu předběžně schválil nadřízený pracovník (případně je již uveden v plánu vzdělávání). Zaměstnanec musí vyplnit příslušný formulář „*F-043 Účastnický poplatek na tuzemské akce*“ (viz. příloha E). Kromě základních informací odůvodňuje i proč se daného školení

chce zúčastnit. Následně dodá vyplněný a podepsaný formulář odpovědnému zaměstnanci na PVO (součástí může být i pozvánka či obsah semináře).

Referent vzdělávání provede kontrolu s plánem, rozpočtem a předá k podpisu příkazci operace, kterým je pro oblast vzdělávání VPVO. Po schválení potvrdí i za sebe a do kolonky správce rozpočtu uvede číslo limitovaného příslibu, které obdrží na začátku roku od oddělení na základě požadavku přidělí na začátku roku od Oddělení investic, nákupu a dopravy. Následně není potřeba s každou žádostí chodit k Řediteli odboru ekonomického.

Originál žádosti se předává na oddělení účetnictví (žádanky) a kopie slouží k evidenci a registraci zaměstnance. Referent vzdělávání zaregistruje zaměstnance a následně vzdělávací akci zadá do přehledu čerpání, která obsahuje mj. jméno a příjmení zaměstnance, sekci, oddělení, zda je účastník v pracovním/služebním poměru, název a termín vzdělávací akce, celkovou částku, poskytovatele atd.

Následně zadá událost zaměstnanci do kalendáře MS Outlook, kde součástí jsou doplňující informace (např. potvrzení registrace, v jakém stadiu je fakturace za registrační poplatek; jaké formuláře je třeba dodat po absolvování kurzu, odkaz na vzdělávací akci, žádost o dodání osvědčení o absolvování atd.).

3.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Zaměstnanec je povinen po skončení vzdělávací akce dodat společně s odsvědčením o absolvování i vyplněný formulář „F-043 Hodnocení vzdělávací akce účastníkem“ (viz. příloha F). Vyplněný dotazník poskytne PVO zpětnou vazbu a pomůže zlepšit přípravu a realizaci dalších vzdělávacích akcí. Otázky 1-7 mají stanovenou škála 1 nejlepší až 5 nejhorší.

1. Jak celkově hodnotíte vzdělávací akci?
2. Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro Vás?
3. Jak hodnotíte dosažení vzdělávacího cíle?
4. Jak hodnotíte použité studijní materiály, didaktické pomůcky a techniky vzdělávání?
5. Jak hodnotíte kvalitu technicko organizačního zabezpečení?

6. Jak hodnotíte použité metody vzdělávání?
7. Jak hodnotíte výkon lektorů?
8. Která témata jste postrádal/a v této vzdělávací akci?
9. Kterým tématům by se podle Vás měla vzdělávací akce věnovat detailněji?
10. Která témata byla pro Vás méně využitelná?
11. Další připomínky a náměty:

Periodické hodnocení zaměstnanců

Každoročně v 1. kvartálu probíhá v Ústavu periodické hodnocení státních zaměstnanců/zaměstnanců za předchozí roční období které je upraveno interním dokumentem „S-034 Hodnocení státních zaměstnanců a zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru“. Součástí periodického hodnocení je i zhodnocení efektivity, přínosu absolvovaného vzdělávání pro zlepšení odborných znalostí a dovedností zaměstnance, podpora zlepšování efektivity a kvality práce. Slouží k tomu formulář „F-045 Záznam o vzdělávání státního zaměstnance“ (viz. příloha G).

efektivita a přínos vzdělávací akce, je určen níže uvedenou škálou:

- 1 - Přínosné ke zvýšení odborných znalostí a dovedností, plně využitelné v rámci pracovní náplně
- 2 - Přínosné ke zvýšení odborných znalostí a dovedností, pouze částečně využitelné v rámci pracovní náplně
- 3 - Neefektivní pro zvýšení odborných znalostí a dovedností, i pro využitelnost v praxi

Periodické hodnocení zaměstnanců Ústavu

Každý zaměstnanec Ústavu podléhá hodnocení. Hodnocení je nástrojem řízení k dosažení vyšší efektivity práce, zlepšení kvalitativní úrovně výsledků práce, identifikace silných a slabých stránek jednotlivých zaměstnanců a zjištění potřeb kvalifikačního rozvoje, zlepšování kultury a komunikace v Ústavu. Cílem každého hodnocení je:

- sledování vývoje zaměstnance

- komparace zaměstnance s ostatními
- podpora pracovního výkonu zaměstnance
- podpora dalšího rozvoje kompetencí zaměstnance
- podpora žádoucího jednání a chování zaměstnance
- oboustranná zpětná vazba

Základní zásady služebního hodnocení

Hodnotitel hodnotí nestranně, nezaujatě a spravedlivě tak, aby nedocházelo k nedůvodným rozdílům při hodnocení zaměstnanců, a to zejména v téže hodnocené oblasti za použití týchž hodnotících kritérií. Při hodnocení se porovnává objekt hodnocení, buď přímo s jiným srovnatelným objektem, anebo s nějakým ideálním vzorem či normou.

Oblasti hodnocení zaměstnanců

Seznam hodnotících kritérií vychází z výkonnostních standardů používaných při hodnocení zaměstnanců Evropské komise

Hodnocené oblasti:

1. Znalosti a dovednosti

V oblasti znalosti – hodnotíme znalost právních předpisů, postupů a pravidel potřebných pro výkon činností

U řadového zaměstnance hodnotíme: ústní a písemný projev, schopnost jednat, otevřenost novým přístupům, schopnost a ochota sdílet své znalosti a dovednosti s ostatními, pečlivost a smysl pro detail.

U představeného/vedoucího hodnotíme: schopnost jednat, schopnost udržovat konstruktivní mezilidské vztahy, rozhodnost, schopnost a ochota nést odpovědnost, zvládání obtížných situací a řešení konfliktů, schopnost vést a organizovat.

2. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

Pro oblast výkonu činností z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

U řadového zaměstnance hodnotíme: provádění úkolů, analýza problémů, aplikace řešení

U představeného/vedoucího hodnotíme: organizování výkonu činností a zajištění kvality plněných úkolů, analýza problémů, výběr řešení

3. Dodržování služební kázně

Hodnocení přístupu k dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů ve vykonávaném oboru, ze služebních/pracovních předpisů, zejména pak dodržování pracovního a služebního řádu.

4. Výsledky vzdělávání

Hodnocení osobního rozvoje v kontextu výkonu činnosti na dané pozici, tj. zda zaměstnanec neodmítá účast na vzdělávacích kurzech, aktivně se jich účastní a poznatky případně aplikuje v praxi. V souvislosti s výsledky stanovenými s předchozím individuálním vzdělávacím plánem a tudíž klasifikujeme

Zásady:

Hodnocení musí obsahovat závěr o tom, zda zaměstnanec dosahoval ve službě vynikající, dobré, dostačující nebo nevyhovující výsledky

Periodické hodnocení stanovuje individuální cíle pro další osobní rozvoj státního zaměstnance. Jde o oblasti a úkoly, na které hodnotitel doporučuje zaměstnanci se zaměřit, tyto oblasti zlepšit a rozvíjet.

Závěr hodnocení obsahuje doporučení na přiznání, zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku nebo na jeho ponechání v nezměněné výši.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření probíhal ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv v období od 1.2.2018 do 16.2.2018. Zúčastnilo se ho 226 respondentů z celkového počtu 487 zaměstnanců Ústavu v pracovním/služebním poměru. Celkový stav je uveden ke dni zahájení dotazníkového šetření. Dotazník autorka distribuovala prostřednictvím emailu zaslaným na všechny zaměstnance s odkazem na připravený formulář vytvořený v MS Office 365, dostupný všem zaměstnancům Ústavu. Skrze přihlášení pracovním účtem se vyloučila možnost zapojení do výzkumu osobám mimo organizaci. Anonymita dotazovaných se zaručila možností nezaznamenávat u odpovědí jméno respondenta. Zároveň v úvodu autorka uvedla, že výsledky v první řadě pomohou ke zlepšení procesu vzdělávání v Ústavu a zároveň budou součástí její diplomové práce.

Hlavním cílem výzkumu je především zmapovat vzdělávací proces v Ústavu se zaměřením na uskutečněné interní a externí vzdělávací akce v roce 2017 a na základě dosažených výsledků najít případné rezervy, které lze díky zodpovězeným otázkám vylepšit. Výstupem budou uvedena doporučení ke zlepšení a způsobu zavedení do praxe.

Dotazníkové šetření pomáhá potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy:

1. H1: zaměstnanci nad 50 let dávají přednost samostudiu
2. H2: více než polovina zaměstnanců si vyhledají vzdělávací akci sami prostřednictvím nabídek zaslaných na pracovní e-mail
3. H3: téměř polovina zaměstnanců považuje z interních seminářů za nejpřínosnější semináře pořádané odbornými sekcemi
4. H4: zaměstnanci pokládají administrativu spojenou s výběrem, zpracováním a přihlášením účastníka na akci za činnost v rámci procesu vzdělávání, která se dá nejvíce vylepšit/zjednodušit

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Autorka sestavila dotazník (viz. příloha H) s celkovým počtem 17 otevřených či uzavřených otázek zaměřujících se na proces vzdělávání zaměstnanců vč. zmapování vzdělávání v Ústavu za rok 2017. Ovlivňujícími faktory při vytváření dotazníku byla

časová náročnost, efektivnost a co nejmenší zahlcení respondentů, což může ovlivnit návratnost. Současně se v dotazníku objevují i tzv. Likertovy škály. Uvedený typ otázek pomáhá k lepšímu vyjádření postoje zaměstnance k uvedené možnosti např. při hodnocení interních vzdělávacích PC kurzů či zájem o plánované semináře pro rok 2018.

Z celkového počtu respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 187 žen a 39 mužů. Věkové složení účastníků bylo téměř rovnoměrně zastoupeno, což dokazuje níže uvedená tabulka základních parametrů. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců spadá pod Sekci registrací, popř. Sekci dozoru. Obě uvedené sekce patří mezi nejvíce zastoupené organizační útvary Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru

		celkem	podíl
Pohlaví	žena	39	17 %
	muž	187	83 %
Věk	18-30 let	58	26 %
	31-40 let	64	28 %
	41-50 let	47	21 %
	více než 50 let	57	25 %
Sekce	Ředitel a Odbor kancelář ředitele	18	8 %
	Sekce cenové a úhradové regulace	28	12 %
	Sekce dozoru	57	25 %
	Sekce registrací	87	38 %
	Sekce servisních činností	15	7 %
	Sekce zdravotnických prostředků	21	9 %
Pracovní zařazení	administrativní pracovník	37	16 %
	odborný pracovník	157	69 %
	vedoucí zaměstnanec/představený	32	14 %

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

První hypotéza přináší odpověď, zda zaměstnanci nad 50 let dávají přednost samostudiu. Autorka chtěla zjistit, jakou formu vzdělávání upřednostňuje daná skupina a na základě výsledků se zaměřit na zlepšení a zabezpečení podmínek pro vyšší věkovou kategorii. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 57 zaměstnanců starších 50 let. Ač

je zde zahrnuta i položka v níž je uváděna kombinace všech nabízených možností (Jiné), z výsledku vyplývá, že nejčastější formou pro zaměstnance nad 50 let jsou interní školení. Hypotéza se na základě vyplněných faktů nepotvrdila, nicméně stojí za zvážení, že samostudium je hned druhá nejčastější odpověď.

Tabulka 3: Forma vzdělávání zaměstnanců nad 50 let

	celkem	podíl
Interní školení	20	35 %
Externí školení	8	14 %
Samostudium	18	32 %
Informace získané od nadřízeného/kolegy (např. cestovní zprávy z konference)	4	7 %
Jiné	7	12 %
Celkem	57	100 %

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Další hypotéza se týká informačního zdroje a je stanovena, že více než polovina zaměstnanců si vyhledají vzdělávací akci sami prostřednictvím nabídek zaslaných na pracovní e-mail. Ač se jednalo o nejčastější odpověď, hypotéza se nepotvrdila, protože zaměstnanci využívají i další informační zdroje jako webové stránky poskytovatelů vzdělávacích akcí a nadřízeného pracovníka.

Tabulka 4: Nejčastější informační zdroj o vzdělávací akci

	celkem	podíl
Nadřízený pracovník	42	19 %
Webové stránky poskytovatelů vzdělávacích akcí	63	28 %
Tištěné katalogy a letáky dostupné na SÚKL	2	1 %
Intranet	15	7 %
Nabídky zaslané na e-mail	90	40 %
Jiné	14	6 %
Celkem	226	100 %

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Třetí hypotéza je stanovena, že téměř polovina zaměstnanců považuje za nejpřínosnější interní vzdělávání, semináře pořádané odbornými sekcemi. Z celkového počtu 207 zaměstnanců, kteří se účastnili interních vzdělávacích akcí, hypotéza se díky 98 respondentům potvrdila. Zároveň mnoho z nich uvedlo kombinaci, kde též byly odborné interní semináře zahrnuty.

Tabulka 5: Nejpřínosnější interní školení dle zaměstnanců

	celkem	podíl
PC kurzy (MS Excel/MS Word)	25	12 %
Jazyková výuka	37	18 %
Otevřené manažerské kurzy (soft skills)	13	6 %
Kompenzační aktivity (pracoviště, outdoor, domácnost)	16	8 %
Prevence rakoviny	4	2 %
Semináře pořádané odbornými sekcemi	98	47 %
Jiné	14	7 %
Celkem	207	100 %

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Poslední hypotéza chce potvrdit či vyvrátit tvrzení, že zaměstnanci pokládají administrativu spojenou s výběrem, zpracováním a přihlášením účastníka na akci za činnost v rámci procesu vzdělávání, která se dá nejvíce vylepšit/zjednodušit. Zaměstnanci měli možnost uvést více odpovědí a z celkového počtu respondentů 226 vzešlo 300 odpovědí, kdy mezi nejčastější z nich patřila administrativa (105).

Pokud se zaměříme pouze na zaměstnance, z celkového počtu 226 respondentů zvolilo jako prioritní variantu vylepšení administrativy celkem 68 z nich. Zároveň více variant zvolilo 54 respondentů a 38krát zaměstnanci zahrnuli do svých odpovědí administrativu. Hypotéza se potvrdila.

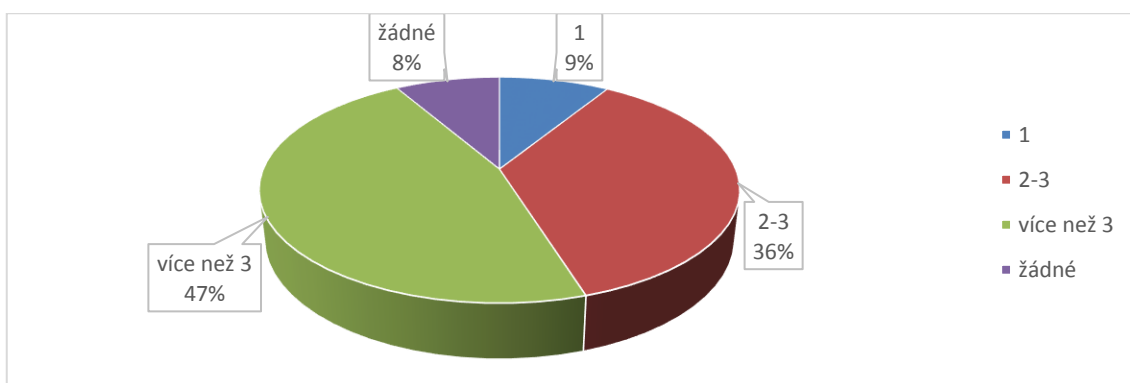
Tabulka 6: Návrhy na vylepšení/zjednodušení vybraných činností

	celkem	podíl
Vstupní vzdělávání úvodní	38	12,7 %
Adaptační program	40	13,3 %
Sestavení plánu vzdělávání	70	23,3 %
Administrativa spojená s výběrem/zpracováním/přihlášením	105	35,0 %
Vyhodnocení vzdělávací akce	47	15,7 %
Celkem	300	100 %

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Níže se bude autorka zabývat podrobnějším zpracováním výsledků dotazníkového šetření. Na následujícím grafu je zpracován počet interních školení absolvovanými zaměstnanci v roce 2017. Nezahrnovali se do nich povinná školení (např. proškolení BOZP a PO, bezpečnost informací, aj.). Z celkového počtu 226 zaměstnanců jich 207 prošlo minimálně 1 interním školením. Skutečnost, že téměř polovina zaměstnanců se zúčastnila více než 3 interních školeních, dává najevo, že je o interní vzdělávání zájem a je třeba je i nadále rozvíjet a podporovat.

Graf 1: Počet interních školení, absolvovaných v roce 2017 (netýká se povinných školení)

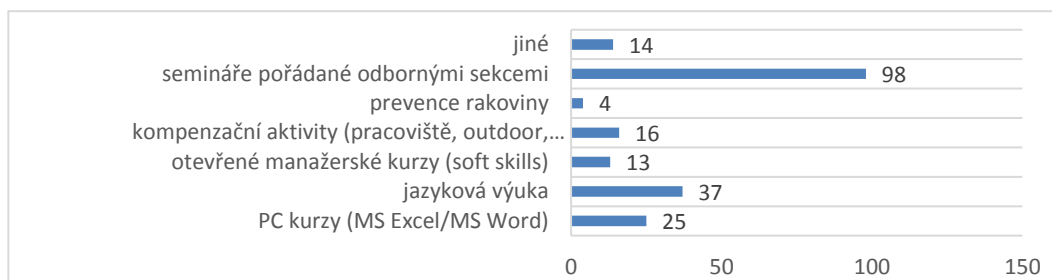


Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Výše uvedené potvrzuje i následující graf, kdy téměř polovina z 207 zaměstnanců, kteří absolvovali 1 a více interních vzdělávacích akcí, považuje semináře pořádané odbornými sekcemi za největší přínos. Hned za nimi je jazyková výuka a PC kurzy pořádané Ústavem. Zároveň se v dotazníku objevily i kombinace (např. PC a jazyková

výuka; školení ASPI, které nebylo pořádáno napříč Ústavem; či nemohl zaměstnanec jasně definovat, co považuje za nejpřínosnější).

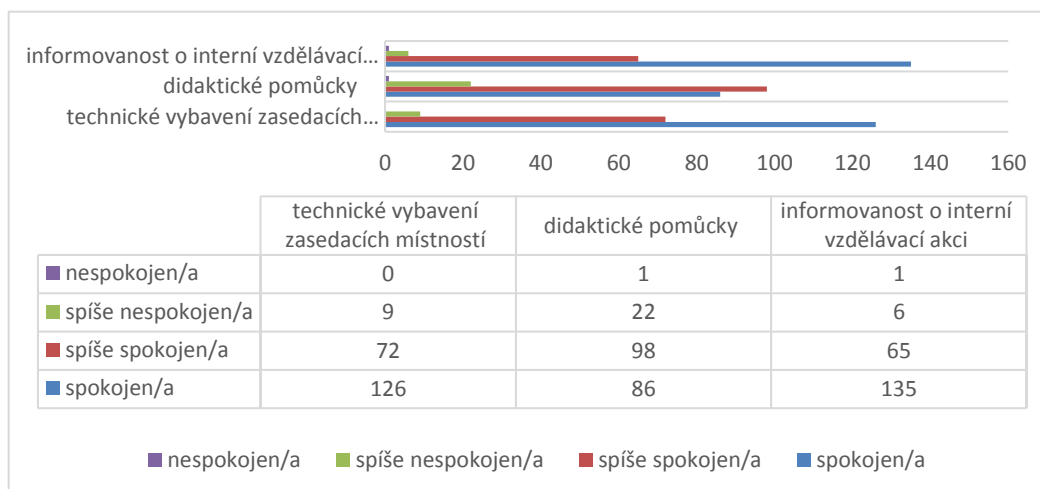
Graf 2: Největší přínos interních školení dle zaměstnanců



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Autorku zajímalo, jak jsou zaměstnanci spokojeni s technickoorganizačním zabezpečením interních kurzů. Ne každý může otázku považovat za důležitou, ale pro zaměstnance, kteří se účastní vzdělávací akce, musí být zajištěno co nejlepší prostředí, které ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Z grafu vyplývá, že jsou nejvíce spokojeni s informovaností o interní vzdělávací akci. Na rozdíl od didaktických pomůcek, které vykazují větší nespokojenost než ostatní.

Graf 3: Spokojenost s technickoorganizačním zabezpečením interních kurzů



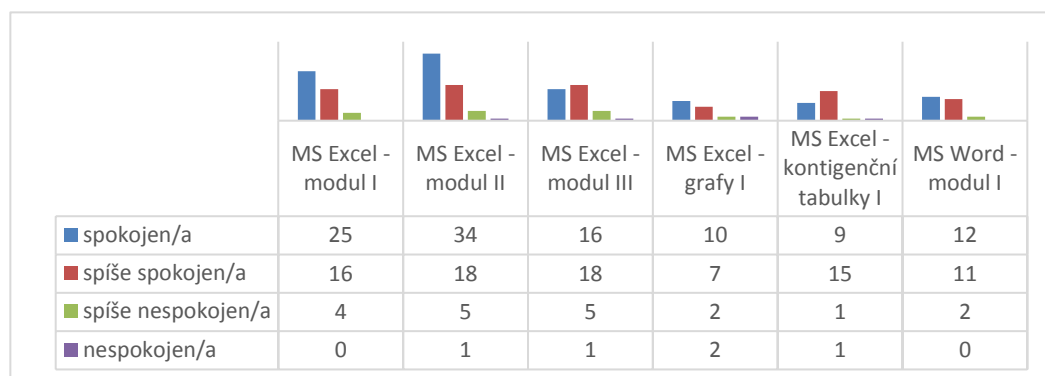
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V druhé polovině roku 2016 se na Ústav zavedly interní PC kurzy se zaměřením na MS Excel. Později se nabídka rozšířila na modul grafů, kontingenčních tabulek a MS Word. Na kurzech spolupracuje PVO (vč. autorky práce), oddělení IT a odborný pracovník ze Sekce cenové a úhradové regulace. Potenciál zabezpečování PC kurzů interně je převážně v možnosti přizpůsobit obsah jednotlivých kurzů potřebám Ústavu.

Kurzy probíhají prostřednictvím aplikace Moodle, kde jsou vytvořeny a přes pracovní účet se mohou na vybraný kurz zaměstnanci sami přihlásit. Omezená je kapacita, která dovoluje přítomnost na jednom kurzu pouze 10 zaměstnancům Ústavu.

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že zaměstnanci, kteří se zúčastnili minimálně jednoho interního PC kurzu, jsou převážně spokojeni či spíše spokojeni. Za zmínku stojí fakt, že MS Excel – modul I, II a III byly zahajujícími kurzy, a proto se jimi prošlo mnohem více účastníků.

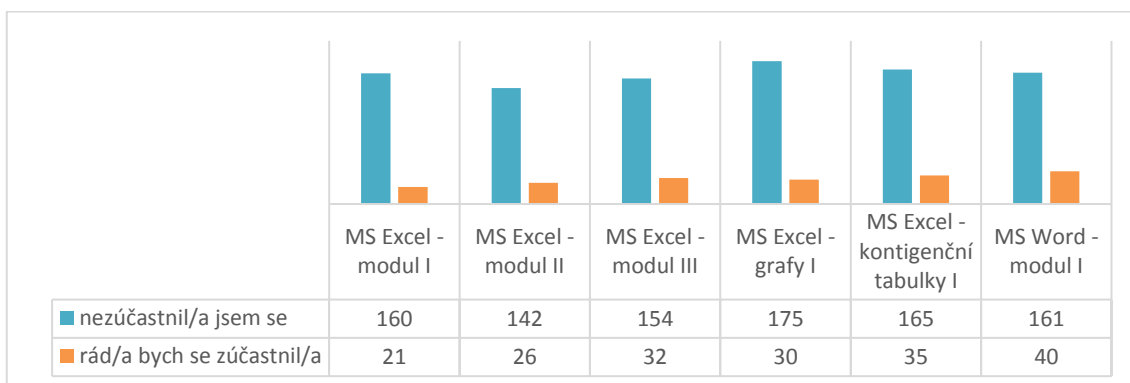
Graf 4: Spokojenost s interními PC kurzy (MS Word, MS Excel)



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Z časové náročnosti (především na straně lektora) probíhají interní PC kurzy jednou týdně. Autorka v této souvislosti do dotazníku kromě spokojenosti zařadila i zájem o pořádání modulů u těch zaměstnanců, kteří se žádného PC kurzu nezúčastnili. Dle níže uvedeného grafu do následujícího období se zařadí převážně MS Word a kontingenční tabulky.

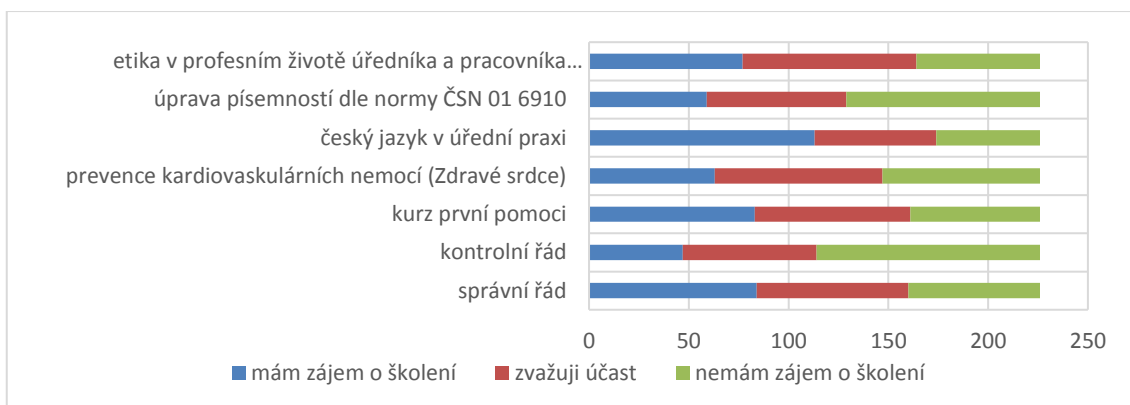
Graf 5: Zájem o interní PC kurz, kterého se zaměstnanec neúčastnil



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Pro zaměstnance jsou pořádány interní kurzy z různých oblastí. Realizují se převážně ve velkém (přednáškovém) sále Ústavu disponující dostatečnou kapacitou (pojme až 180 zaměstnanců). Výhodou je především finanční a časová úspora a proškolení co největšího počtu účastníků. Autorka se díky výsledkům může v následujícím období zaměřit na realizaci kurzů „český jazyk v úřední praxi“ a „správní řád“ o které byl mezi zaměstnanci největší zájem. Zároveň nejvíce účastníků zvažuje účast na interním kurzu „etika v profesním životě úředníka a pracovníka veřejné správy“.

Graf 6: Nabídka na pořádání interních kurzů a projevený zájem zaměstnanců



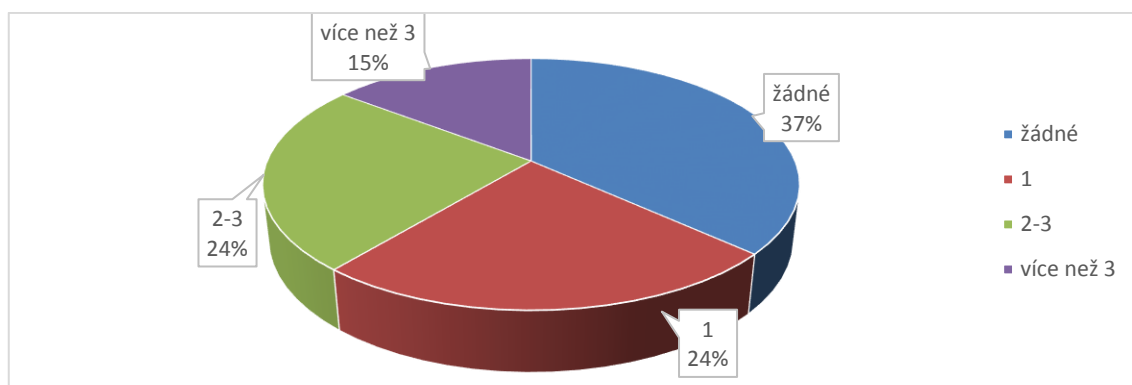
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Autorku zajímalo, kolik zaměstnanců prošlo v roce 2017 externími kurzy. Z výsledku znázorněného Graf 7 vyplývá, že z celkového počtu 226 respondentů, se 1 a více kurzů

pořádané externími subjekty, zúčastnilo přes 60 % zaměstnanců. Na druhou stranu necelých 40 % pracovníků nezúčastnilo žádné externí vzdělávací akce.

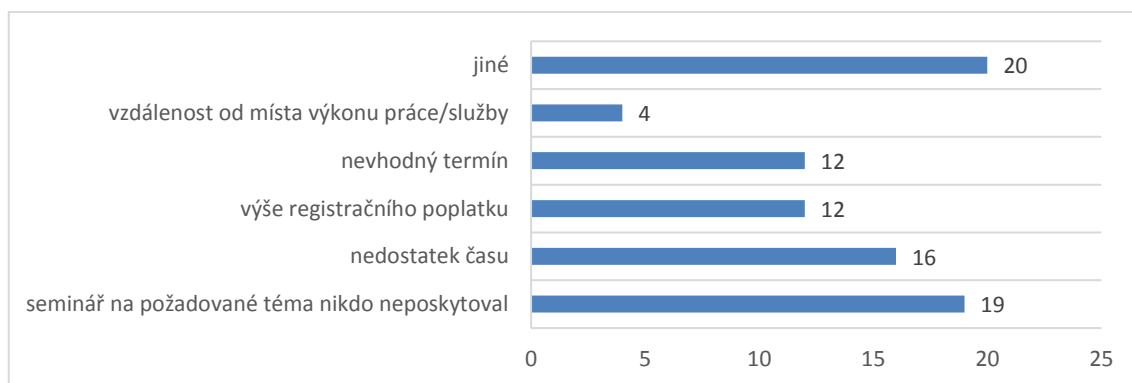
Hlavním důvodem, proč se zaměstnanci nezúčastnili žádného externího školení ukazuje Graf 8. Nejčastější odpovědí mezi respondenty se ukázalo, že seminář na požadované téma nikdo neposkytoval. Externí kurzy v oblasti zdravotnictví je nedostatek a ty které připadají v úvahu jsou velmi finančně náročné (převážně realizovány v zahraničí). Respondenti uváděli jako důvod neúčasti mj.: informace ze školení byly zprostředkovány kolegy; nedávný nástup zaměstnance do práce/služby a následná zkušební doba (zaměstnanci jsou na externí kurzy vysílání až po ukončení adaptace) a kombinace nabízených možností.

Graf 7: Počet externích školení, které zaměstnanci absolvovali v roce 2017



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 8: Důvody neúčasti na externím školení



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

4.2 Doporučení ke zlepšení

Z výsledků provedeného výzkumu, kterého se zúčastnila téměř polovina zaměstnanců Ústavu, autorka přináší návrhy na zlepšení, které by ve spolupráci s vedoucím PVO aplikovala do praxe. Níže uvedené body mohou pomoci přispět ke zlepšení nastavených procesů a přiblížit zaměstnancům oblast vzdělávání.

1. Každoroční dotazníkové šetření

Díky vypracovanému dotazníku může autorka mnohem lépe vyhodnotit, jaký postoj mají zaměstnanci ke vzděláváním probíhajícím na Ústavu. O jaké vzdělávací aktivity byl v minulém roce největší zájem, co považují za největší přínos pro svou praxi a s čím byli nespokojeni. Hodnocení vzdělávací akce probíhá ihned po jejím skončení a určuje rámcový přehled o daném kurzu, nelze zhodnotit hromadně všechny vzdělávací akce najednou.

Prioritou je zajištění anonymity dotazníkové šetření, kdy nemusí mít zaměstnanec obavu, že vyjádřením svého názoru (i kritizujícího), se negativně projeví při výkonu práce nebo služby. Naopak připomínka, námitka či výtka může pomoci najít vhodnější řešení zkoumané problematiky a případné problémy mnohem snáze řešit. Z důvodu skutečnosti, že státní správa je zahlcena administrativou (dotazníky, reporty, přehledy, aj.), může být z řad vedení vznesen dotaz k jakému účelu je třeba zavádět dalšího dotazníkové šetření. Zvláště pokud je hodnocení vzdělávání zahrnuto do periodického hodnocení státních zaměstnanců. Zmíněné hodnocení se dotýká pouze vzdělávání jednotlivce a porovnávání hodnocení napříč Ústavem je velmi časově náročné oproti možnosti zprostředkovat a následně zaslat hodnocení zaměstnancům elektronicky. Nepřebornou výhodou je získání dostižených výsledků téměř okamžitě.

Zároveň je možné dotazníkové šetření zaměřit na různé oblasti podle aktuální potřeby Ústavu (např. jazykové vzdělávání, interní PC vzdělávání, zájem o určitý typ vzdělávání, aj.). Cílem dotazníkových šetření je větší podíl zapojení zaměstnanců do dané problematiky vzdělávání – především při plánování a realizaci daných kurzů, které se přizpůsobí co největšímu počtu zaměstnanců.

2. Pracovní návod na administrativní proces vzdělávání

Vypracované směrnice jsou v Ústavu velmi obsáhlé, avšak po detailnějším zkoumání umožněném díky zpracování diplomové práce, autorka došla ke závěru, že neobsahuje přesně stanoven popis realizace vzdělávací akce – tj. od výběru odborného semináře až po hodnocení. Směrnice „*S-064 Vzdělávání státních zaměstnanců*“ obsahuje základní odpovědnosti, ale ne kroky po sobě jdoucí.

Pracovní návod by pomohl ujasnit a přiblížit nejen nově nastupujícím zaměstnancům oběh formulářů a souvisejících dokladů. Na co nezapomenout při vyplňování příslušného formuláře „*F-047 Účastnický poplatek na tuzemské akce*“, jaké dokumenty je třeba k žádosti přiložit (program o vzdělávací akci, záznam o výběru dodavatele, aj.). Hlavním důvodem by bylo i stanovení časové posloupnosti jednotlivých kroků a tím předejít případnému zpoždění registrace na vzdělávací akci vč. nedostatečného času na zajištění proplacení faktury (pokud není zasílána po skončení vzdělávací akce).

3. Elektronické hodnocení

PVO spolupracuje již delší dobu s oddělením IT na vytvoření elektronického dotazníku k hodnocení vzdělávací akce, který by se automaticky předpřipravil k plánované a následně realizované vzdělávací akci. Nahradí interní formulář „*F-043 Hodnocení vzdělávací akce účastníkem*“, který se v současné době v Ústavu používá.

V této souvislosti autorku napadlo, že kromě elektronického dotazníku by došlo i ke zřízení centrální databáze umožňující vygenerovat reporty týkající se hodnocení vzdělávacích akcí (např. konkrétní vzdělávací akce, lektora, období, aj.). Přínos autorka vidí především v hodnocení vzdělávacích akcí, kterých se účastní více než 20 zaměstnanců.

4. Hodnocení přínosu absolvované vzdělávací akce po určité době

V souvislosti s předchozím bodem by autorka zavedla hodnocení přínosu vzdělávací akce po uplynutí stanovené doby (např. 3 měsíců od absolvování), v rámci,

kteří bude zaměstnanec schopen posoudit, zda došlo k naplnění stanoveného vzdělávacího cíle.

5. Spolupráce s řediteli sekcí při interních odborných seminářích

Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci považují interní semináře pořádané odbornými sekcemi za nejvíce přínosné. Autorka by ve spolupráci s řediteli sekcí vypracovala přehled, co všechno mohou odborné sekce připravit a na základě ankety dané školení realizovat.

6. Zpracování konceptu interního vzdělávání

Autorka v závislosti na dotazník hodnocení interních PC kurzů, prosazuje zavedení na Ústavu další podobné vzdělávací interní PC kurzy by ráda zavedla na Ústavu další interní vzdělávací akce podobné PC kurzům. Provedla by analýzu napříč Ústavem a spojila se i s dalšími orgány státní správy. Zajištění vzdělávání interními zdroji převážně ulehčí finančním nákladům a bude co nejvíce odpovídat potřebám Ústavu.

7. Nastavení předávání informací ze seminářů

Při zpracování dotazníku autorka práce došla ke zjištění, že někteří zaměstnanci se neúčastní externí vzdělávací akce z důvodu skutečnosti, že jim informace předá jejich kolega. V této souvislosti autorku napadlo připravit strukturu konceptu a ujasnit postup předávání informací dalším zaměstnancům. Každý úsek či oddělení má interně nastaven systém jinak a bylo by vhodné sjednotit pravidla v rámci celého Ústavu.

8. Zveřejnění všech interních vzdělávacích akcí

S výše uvedeným doporučením souvisí i potřeba nastavení jednotné informovanosti zaměstnanců o všech připravovaných interních školeních napříč Ústavem. Některá oddělení pořádají semináře pouze pro své pracovníky, ale obsah dané vzdělávací akce může být zajímavý a přínosný i pro další zaměstnance, kteří s danou problematikou přichází do styku. Autorka navrhuje zavedení přehledu interních vzdělávacích akcí vč. obsahu a garanta.

ZÁVĚR

Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí poznatků získaných během teoretické a praktické části. V teoretické části se autorka věnovala charakteristice vzdělávání dospělých se zaměřením na profesní vzdělávání. Podrobněji zkoumala proces vzdělávání zahrnující čtyři základní aspekty – identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Získané informace porovnávala s nastaveným procesem ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv, kde probíhal sběr dat pro praktickou část vč. průzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Z celkového počtu 487 zaměstnanců Ústavu v pracovním/služebním se průzkumu zúčastnilo 226 respondentů (tj. téměř polovina).

Výsledky pomohly autorce získat odpovědi na čtyři stanovené hypotézy v úvodu diplomové práce. První z nich se týká skutečnosti, zda zaměstnanci nad 50 let dávají přednost samostudiu. I přes velmi početný zástup respondentů ve vybrané kategorii se hypotéza nepotvrdila, jelikož nejvíce využívají možnosti interního školení. Požadované samostudium volili respondenti zpravidla jako druhou možnost.

Následující hypotéza se zabývala primárním informačním zdrojem, kdy autorka považovala vyhledávání vzdělávacích akcí prostřednictvím nabídek zaslaných na pracovní e-mail za nejčastější odpověď, kterou zvolí více než polovina dotázaných. Hypotéza se nepotvrdila i přes skutečnost, že varianta patřila mezi nejčastější volbu. Respondenti rozdělili možnosti rovnoměrně mezi další informační zdroje jako webové stránky poskytovatelů vzdělávacích akcí a nadřízeného pracovníka.

Třetí ze stanovených hypotéz zjišťovala, zda téměř polovina zaměstnanců považuje za nejprínosnější interní vzdělávání, semináře pořádané odbornými sekcemi. Autorku výsledek zajímal především z důvodu budoucí spolupráce s řediteli sekcí na připravovaných seminářích a výsledek dotazníkového šetření potvrdil stanovenou hypotézu.

V poslední hypotéze chtěla autorka potvrdit či vyvrátit tvrzení, že zaměstnanci pokládají administrativu spojenou s výběrem, zpracováním a přihlášením účastníka na akci za činnost v rámci procesu vzdělávání, která se dá nejvíce vylepšit/zjednodušit. Hypotéza se potvrdila a pravděpodobně na výsledku má svůj díl i skutečnost, že Ústav

patří mezi organizační složky státu a administrativa je i přes vysoký podíl digitalizace široce zastoupena.

Na základě proběhnutého dotazníkového šetření a celkového rozboru procesu vzdělávání v Ústavu, přináší autorka několik návrhů na zlepšení. Je možné, že část z nich nebude jednoduché v řádu pár měsíců zahrnout do praxe, ale lze se na ně postupně připravit. Velký přínos spatřuje autorka v zahájení každoročního dotazníkového šetření z oblasti vzdělávání pomáhají získat zpětnou vazbu o celoročním vzdělávání napříč Ústavem. Zaměstnanci průběžně vyhodnocují školení či konferenci po skončení akce, ale není pokryt detailnější přehled. Další návrh se zabývá hodnocením a vzdělávací akce po určité době. Zda zaměstnanec komplexně využívá získané poznatky v praxi a vybraná školení či konference byla přínosná. Hypotéza zabývající se zjednodušení administrativy inspirovala autorku k zavedení elektronického hodnocení a zároveň vize co nejvíce do vzdělávání zapojit informační technologie. Pomůže to odbourat časovou náročnost a zároveň mít pozitivní vliv na enviromentální politiku. Při získávání podkladů autorka došla ke zjištění, že jsou směrnice velmi podrobné, ale neuškodilo by vypracovat pracovní návod obsahující ty nejdůležitější úkony spojené se vzdělávací akcí. Spolu s pracovním návodem vidí autorka zpracování konceptu interního vzdělávání, zaměřující se na prohloubení znalostí a dovedností, které lze zajistit z vnitřních zdrojů. V současné době probíhají v Ústavu kurzy zaměřené na informatiku, ale autorka vidí potenciál především v oblasti legislativních předpisů. Z průzkumu též vyplývá, že zaměstnanci považují interní semináře pořádané odbornými sekce za nejprínosnější. Během loňského roku na Ústavu proběhlo necelých 10 dvouhodinových seminářů na aktuální témata. Zpravidla je připravovali odborní zaměstnanci Sekce registrací, nicméně potenciál mají i další sekce (převážně Sekce dozoru a Sekce servisních činností). S touto problematikou souvisí i dva další návrhy, které by bylo vhodné do konceptu zahrnout. Jedná se o nastavení jednotného systému předávání získaných informací z absolvovaných seminářů či konferencí a celkové zveřejnění všech interních vzdělávacích akcí na intranetu Ústavu. Především se dostane k zaměstnancům jiných oddělení informace o připravovaném školení.

Zpracování návrhů do konceptu a procesu vzdělávání bude ovlivněno i připravovaným nařízením Evropské směrnice o ochraně osobních dat (tzv. GDPR), které vstupuje v platnost od 25. 5. 2018.

V rámci dotazníkového šetření autorku překvapilo několik zjištění. Jak z výsledků vyplývá, téměř polovina respondentů se zúčastnila více než 3 interních školeních. Tzn. že o zajištění interního vzdělávání je ze strany zaměstnanců Ústavu zájem a je potřeba ho nadále rozvíjet a podporovat. Opakem je účast na kurzech zajištěných externími subjekty, kdy

se minimálně 1 akce zúčastnilo 60 % dotázaných, kdy největší překážkou je nalézt na trhu seminář či konferenci na požadované téma (převážně z oblasti zdravotnictví).

Autorka díky zpracování diplomové práce mohla podrobněji nahlédnout na nastavený proces vzdělávání a nalézt případné nedostatky, které lze v rámci běžného a hektického provozu jednoduše přehlédnout.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

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

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika: Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

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

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

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *95 let poznatků Ohlédnutí za historií Ústavu*. 1. vyd. Praha: Státní ústav pro kontrolu léčiv Šrobárova 48, Praha 10, 2013. ISBN 978-80-87916-00-1.

ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. ISBN 97-80-77367-551-6.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na Prahu 21. století*. 1. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

H. M. VAN DAM, N. *21st Century Corporate Learning & Development: Trends and Best Practices*. 1st ed. 2017. ISBN 978-87-403-1881-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Systemizace a organizační struktura služebního úřadu* [online]. © 2018 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/webpm/clanek/systemizace-a-organizacni-struktura-sluzebniho-uradu.aspx>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Memorandum o celoživotním učení* (2000). [online]. © 2013–2018. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/memorandum-evropske-unie-k-celozivotnimu-uceni>

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *Přehled právních předpisů, kterými se SÚKL jako správní orgán řídí při své činnosti*. [online]. © 2010. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z <http://www.sukl.cz/sukl/prehled-pravnich-predpisu-kterymi-se-sukl-jako-spravni-organ>

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *Výroční zpráva SÚKL za rok 2016* [online]. © 2018 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z <http://www.sukl.cz/sukl/vyrocní-zprava-sukl-2016>

Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, s. 2634-2692. Dostupné z http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=234/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3146-3241. Dostupné online z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. Dostupné online z http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Ostatní zdroje:

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *S-018 Organizační řád*. 32. vyd. 2017, počet stran: 47

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *S-034 Hodnocení státních zaměstnanců a zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru.* 6. vyd. 2018, počet stran: 5

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *S-057 Zvyšování kvalifikace a vzdělávání pro zaměstnance v pracovním poměru.* 3. vyd. 2017, počet stran: 4

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *S-058 Personální plán – systemizace.* 5. vyd. 2018, počet stran: 8

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV *S-067 Vzdělávání státních zaměstnanců.* 2. vyd. 2016, počet stran: 15

SEZNAM ZKRATEK

- MVČR - Ministerstvo vnitra České republiky
- MZČR - Ministerstvo zdravotnictví České republiky
- SÚKL - Státní ústav pro kontrolu léčiv
- VPVO - Vedoucí personálního a vzdělávacího oddělení
- PVO - Personální a vzdělávací oddělení

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 2: Model celoživotního vzdělávání (aplikace v ČR).....	12
Obrázek 3: Cyklus učení.....	13
Obrázek 4: Motivační trojúhelník.....	15
Obrázek 5: Vzdělávací rámec	17
Obrázek 6: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	21
Obrázek 7: Historie Ústavu.....	38
Obrázek 8: Organizační struktura – Systemizace platná od 1.1.2018	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obory státní služby v Ústavu.....	48
Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru	63
Tabulka 3: Forma vzdělávání zaměstnanců nad 50 let	64
Tabulka 4: Nejčastější informační zdroj o vzdělávací akci	64
Tabulka 5: Nejprínosnější interní školení dle zaměstnanců	65
Tabulka 6: Návrhy na vylepšení/zjednodušení vybraných činností	66

Seznam grafů

Graf 1: Počet interních školení, absolvovaných v roce 2017 (netýká se povinných školení).....	66
-----------------------------------------------------------------------------------------------	----

Graf 2: Největší přínos interních školení dle zaměstnanců	67
Graf 3: Spokojenost s technickoorganizačním zabezpečením interních kurzů	67
Graf 4: Spokojenost s interními PC kurzy (MS Word, MS Excel).....	68
Graf 5: Zájem o interní PC kurz, kterého se zaměstnanec neúčastnil	69
Graf 6: Nabídka na pořádání interních kurzů a projevový zájem zaměstnanců	69
Graf 7: Počet externích školení, které zaměstnanci absolvovali v roce 2017.....	70
Graf 8: Důvody neúčasti na externím školení	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Žádost o souhlas zaměstnavatele.....	I
Příloha B – Záznam o absolvování vstupního vzdělávání úvodního.....	II
Příloha C – Adaptační program	III
Příloha D – Karta kompetenčního modelu SÚKL	V
Příloha E – Účastnický poplatek na tuzemské akce.....	VII
Příloha F – Hodnocení vzdělávací akce účastníkem.....	VIII
Příloha G – Záznam o vzdělávání státního zaměstnance.....	X
Příloha H – Dotazník	XI

Příloha A – Žádost o souhlas zaměstnavatele

Žádost o souhlas zaměstnavatele

Tímto Vás žádám v souvislosti se zpracováním mé diplomové práce na téma „Proces vzdělávání zaměstnanců ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv“ o možnost:

- použití názvu Ústavu,
- využití dokumentů SÚKL z oblasti,
- provedení dotazníkového šetření napříč Ústavem.

Děkuji za kladné vyřízení mé žádosti.

Žadatel:

Jméno a příjmení: Bc. Veronika Krásová

Evidenční č. státního zaměstnance: 10014724

Útvar: 11030 - PVO

Podpis zaměstnance:

Datum: 4.5.2017

Podpis vedoucího PVO:

Datum: 4.5.2017

Podpis ředitele odboru Kancelář ředitele:

Datum: 4.5.2017

Příloha B – Záznam o absolvování vstupního vzdělávání úvodního

ZÁZNAM

o absolvování vstupního vzdělávání úvodního

Dne:

Zaměstnanec:

Datum narození:

1) Základní informace o činnosti správního úřadu

Zaměstnanec:

Školitel:

2) Základy práce s výpočetní technikou využívanou správním úřadem

Zaměstnanec:

Školitel:

3) Seznámení se s etickým kodexem a vnitřní úpravou střetu zájmu

Zaměstnanec:

Školitel:

4) Postupy správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty

Zaměstnanec:

Školitel:

5) Hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanec:

Školitel:

6) Systém managementu kvality

Zaměstnanec:

Školitel:

7) Bezpečnost informací

Zaměstnanec:

Školitel:

8) Krizové řízení

Zaměstnanec:

Školitel:

9) Rovnost mužů a žen

Zaměstnanec:

Školitel:

Potvrzuji, že jsem obdržel Průvodce SÚKL, a že se seznámím s tímto dokumentem a s vnitřními předpisy upravujícími výše uvedené okruhy vstupního vzdělávání úvodního.

V Praze dne: Vedoucí PVO:

Příloha D – Karta kompetenčního modelu SÚKL

KARTA KOMPETENČNÍHO MODELU SÚKL

Název služebního místa

--

Číslo organizačního střediska:

Požadavky na služební místo

Obor služby:	
Odborné zaměření vzdělání a kvalifikační úroveň¹	
Klíčové odborné znalosti a kompetence	
Další vhodné odborné kompetence	
Technické a obecné dovednosti	
Úroveň znalosti cizího jazyka²	
Měkké kompetence	
Požadované certifikáty a vzdělávání³	

¹ Podle Evropského kvalifikačního rámce

² Podle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky: globálně pojatá stupnice

³ Podle Rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech a dle aktuální legislativy

název měkké kompetence	Úroveň 1-5
Kompetence k efektivní komunikaci	
Kompetence ke kooperaci (spolupráci)	
Kompetence k podnikavosti	
Kompetence k flexibilitě	
Kompetence k uspokojování clientských potřeb	
Kompetence k výkonnosti	
Kompetence k samostatnosti	
Kompetence k řešení problému	
Kompetence k plánování a organizaci práce	
Kompetence k celoživotnímu učení	
Kompetence k aktivnímu přístupu	
Kompetence ke zvládnání zátěže	
Kompetence k objevování a orientaci v informacích	
Kompetence k vedení lidí (leadership)	
Kompetence k ovlivňování ostatních	

Schválil:

Ing. Petr Šimek, MBA
vedoucí oddělení personálního a vzdělávacího

Příloha E – Účastnický poplatek na tuzemské akce

ÚČASTNICKÝ POPLATEK NA TUZEMSKÉ AKCE

Název akce	
Datum konání	
Místo konání	
Jména účastníků	
Celková částka	
z toho: vložné	
stravné	
ubytování	
Odůvodnění nákupu služby nepřesahující 10 000,- Kč včetně DPH	
Hrazeno z prostředků: ústavu, útvaru, jiné	
Pořadatel akce (název a IČO):	
Bankovní spojení	
Číslo účtu	
Variabilní symbol	
Konstantní symbol	
Datum	Podpis žadatele

Souhlasím s účastí státního zaměstnance / pracovníka na vzdělávací akci

Jméno a příjmení představeného / vedoucího:

Podpis:

Datum	Podpis příkazce operace	Datum	Podpis pracovníka PVO
Žádanka k objednavce č.:			
Datum	Podpis správce rozpočtu	Datum	Podpis nákupního referenta

Vyplněnou žádost doručte účtárně SÚKL

Příloha F – Hodnocení vzdělávací akce účastníkem

Hodnocení vzdělávací akce účastníkem

Název vzdělávací akce:

Termín a místo konání:

Jméno, příjmení, titul:

Správní úřad: **Státní ústav pro kontrolu léčiv**

Žádáme Vás o laskavé vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi a komentáře nám poskytnou zpětnou vazbu a pomohou nám zlepšit přípravu a realizaci dalších vzdělávacích akcí.

U každé otázky označte prosím jedno číslo ve škále od 1 - nejlepší do 5 - nejhorší. Budeme rádi, jestliže připojíte poznámku, kterou blíže objasníte svoje hodnocení.

1. Jak celkově hodnotíte vzdělávací akci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poznámka:

2. Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro Vás?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poznámka:

3. Jak hodnotíte dosažení vzdělávacího cíle?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Jak hodnotíte použité studijní materiály, didaktické pomůcky a techniky vzdělávání?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poznámka:

5. Jak hodnotíte kvalitu technicko – organizačního zabezpečení?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poznámka:

6. Jak hodnotíte použité metody vzdělávání?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Jak hodnotíte výkon lektorů?

7.1 Lektor (jméno doplní realizátor):

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

Poznámka:

7.2 Lektor (jméno doplní realizátor):

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

Poznámka:

3. Která témata jste postrádal/a v této vzdělávací akci?


4. Kterým tématům by se podle Vás měla vzdělávací akce věnovat detailněji?

5. Která témata byla pro Vás méně využitelná?

6. Další připomínky a náměty:

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha G – Záznam o vzdělávání státního zaměstnance

 Záznam o vzdělávání státního zaměstnance	
<p>Záznam o vzdělávání (školení, semináře, odborné konference) si vede každý státní zaměstnanec/zaměstnanec SÚKL. Znamenává informace o všech výcvikových a vzdělávacích aktivitách, které absolvoval. Sledované období kopíruje období pro periodické hodnocení státních zaměstnanců/zaměstnanců - to je od 1.1. do 31.12. daného roku. Záznam o vzdělávání předloží každý státní zaměstnanec/zaměstnanec představenému/vedoucímu - hodnotitel při hodnocícím pohovoru v rámci periodického hodnocení státního zaměstnance/zaměstnance.</p>	
<p>Stupnice hodnocení efektivity a přínosu vzdělávací akce</p>	
1	Přínosné ke zvýšení odborných znalostí a dovedností, plně využitelné v rámci pracovní náplně
2	Přínosné ke zvýšení odborných znalostí a dovedností, pouze částečně využitelné v rámci pracovní náplně
3	Neefektivní pro zvýšení odborných znalostí a dovedností, i pro využitelnost v praxi
<p>Součástí periodického hodnocení státních zaměstnanců/zaměstnanců je i zhodnocení efektivity, přínosu absolvovaného vzdělávání pro zlepšení odborných znalostí a dovedností zaměstnance, podpora zlepšování efektivity a kvality práce.</p>	
<p>Pracovní pozice, funkce</p>	
<p>číslo střediska</p>	
<p>Příjmení, jméno, titul</p>	
<p>Název vzdělávací akce, školení</p>	
<p>Vzdělávací organizace, lektor</p>	
<p>HODNOTÍ PŘEDSTAVENÝ/VEDOUcí</p>	
<p>Zhodnocení efektivity, přínosu</p>	
<p>Počet hodin</p>	
<p>Datum konání (od-do)</p>	
<p>Funkce představeného/vedoucího - hodnotitele</p>	
<p>Jméno představeného/vedoucího - hodnotitele</p>	
<p>Funkce představeného/vedoucího - hodnotitele</p>	
<p>Podpis státního zaměstnance/zaměstnance</p>	
<p>Podpis</p>	
<p>Datum</p>	

Příloha H – Dotazník

Dotazník – oblast vzdělávání

Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku zaměřeného na oblast vzdělávání. Výsledky v první řadě pomohou ke zlepšení procesu vzdělávání na SÚKL a zároveň budou součástí mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas věnovaný vyplněním tohoto dotazníku

Veronika Krásová

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Věková struktura

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- více než 50 let

3. Sekce

- Ředitel a Odbor kancelář ředitele
- Sekce servisních činností
- Sekce dozoru
- Sekce registrací
- Sekce cenové a úhradové regulace
- Sekce zdravotnických prostředků

4. Pracovní pozice

- administrativní pracovník
- odborný pracovník
- vedoucí zaměstnanec/představený

5. Délka zaměstnání v SÚKL

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- více než 10 let

6. Vzdělávám se převážně prostřednictvím

- samostudia
- interních školení
- externích školení
- informací získaných od nadřízeného/kolegy (např. cestovní zpráva z konference)
- jiné

7. Počet INTERNÍCH školení, které jsem absolvoval/a v roce 2017 (netýká se povinných školení)

- žádné
- 1
- 2-3
- více než 3

8. Pokud jsem absolvoval/a 1 a více interních školení, které z nich bylo pro mne nejpřínosnější?

- PC kurzy (MS Excel/MS Word)
- jazyková výuka
- otevřené manažerské kurzy (soft skills)
- kompenzační aktivity na pracovišti-ergonomie pracovního prostředí; outdoorové kompenzační aktivity; kompenzační aktivity v domácím prostředí
- prevence rakoviny
- semináře pořádané odbornými sekcemi
- jiné

9. Jak jsem spokojen s technicko-organizačním zabezpečením interních kurzů?

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
technické vybavení zasedacích místností (PC, dataprojektor, rádio, atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
didaktické pomůcky (flip chart, fixy, papíry, atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informovanost o interní vzdělávací akci (pozvánka, atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pokud jsem se nezúčastnil/a žádného interního školení, nejčastější důvod byl

- nedostatek času
- téma a obsah nabízeného školení
- nevyhovující termín
- jiné

11. Interní PC kurzy

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/	Nespokojen/ a	Nezúčastnil/ a jsem se	Rád/a bych se zúčastnila
MS Excel - modul I	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Excel - modul II	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Excel - modul III	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Excel - kontingenční tabulky I	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Excel - grafy I	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Word - modul I	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. V případě pořádání níže uvedených interních školení, největší zájem mám o

	Mám zájem o školení	Zvažuji účast	Nemám o školení zájem
správní řád	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kontrolní řád	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kurz první pomoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prevence kardiovaskulárních nemocí (Zdravé srdce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
český jazyk v úřední praxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
úprava písemností dle normy ČSN 01 6910	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etika v profesním životě úředníka a pracovníka veřejné správy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Počet EXTERNÍCH školení, které jsem absolvoval/a v roce 2017

- žádné
- 1
- 2-3
- více než 3

14. Pokud jsem se nezúčastnil/a žádného externího školení, nejčastější důvod byl

- semináře na požadované téma nepořádal žádný poskytovatel vzdělávacích kurzů
- nedostatek času
- výše registračního poplatku
- nevhodný termín
- vzdálenost od místa výkonu práce/služby
- jiné

15. Nejčastější informační zdroj o vzdělávací akci

- nadřízený pracovník
- webové stránky poskytovatelů vzdělávacích akcí
- tištěné katalogy a letáky dostupné na SÚKL
- intranet
- nabídky zaslané na e-mail
- jiné

16. Které z vybraných činností v rámci procesu vzdělávání zaměstnanců by se daly vylepšit/zjednodušit?

- vstupní vzdělávání úvodní
- adaptační program
- sestavení plánu vzdělávání
- administrativa spojená s výběrem/zpracováním/přihlášením účastníka na vzdělávací akci
- vyhodnocení vzdělávací akce

17. Od roku 2017 se zasílají zaměstnancům do kalendáře Outlooku podrobnější informace k odborným seminářům. Jak jsem s tímto zlepšením spokojen/a?



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Krásová
Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)
Forma studia: kombinované studium
Název práce: Proces vzdělávání zaměstnanců ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv
Rok: 2018
Počet stran textu bez příloh: 67
Celkový počet stran příloh: 14
Počet titulů českých použitých zdrojů: 19
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1
Počet internetových zdrojů: 9
Vedoucí práce: Ing. Jan Koňarik, MBA