

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta

**Diplomová práce**

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Ústav sociálních studií

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců státní správy, OSPOD**

Diplomová práce

Autor:	Bc. Aneta Bartošová
Studijní program:	N7507 - Specializace v pedagogice
Studijní obor:	SOCPN - Sociální pedagogika
Vedoucí práce:	Ing. Eva Šimková, Ph.D.
Oponent práce:	doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.



## Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Aneta Bartošová

Studium: P19K0294

Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

**Název diplomové práce:** **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců státní správy, OSPOD**

Název diplomové práce AJ: Education and development of public administration staff, OSPOD

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců státní správy, zařazených na úseku orgánu sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD). Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů vzdělávání a profesního rozvoje. Zabývá se popisem sociálního prostředí OSPOD, dále popisem vstupního vzdělávání, zkoušek zvláštní odborné způsobilosti a povinného vzdělávání v rámci individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců státní správy. Praktická část práce zkoumá spokojenost zaměstnanců zařazených na úseku OSPOD se stávajícím systémem vzdělávání a jejich profesním rozvojem ve státní správě. Výzkum je zaměřen kvalitativně, zjištění názoru bude provedeno prostřednictvím online etnografického interview. V závěru práce budou na základě námětů a připomínek ze strany dotazovaných navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení jejich stávajícího systému vzdělávání a rozvoje.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.*

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.*

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.*

NOVOTNÁ, Věra a FEJT Vladimír. *Sociálně-právní ochrana dětí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-77-8.*

Garantující pracoviště: Katedra sociální pedagogiky,  
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce: Ing. Eva Šimková, Ph.D.

Oponent: doc. PhDr. Iva Jedličková, CSc.

Datum zadání závěrečné práce: 1.2.2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala pod vedením vedoucí diplomové práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 9. 4. 2021

.....

## **Anotace**

BARTOŠOVÁ, Aneta. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců státní správy, OSPOD*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2021. 110 s. Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců státní správy, zařazených na úseku orgánu sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD). Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů vzdělávání a profesního rozvoje. Zabývá se popisem sociálního prostředí OSPOD, vstupního vzdělávání, zkoušek zvláštní odborné způsobilosti a povinného vzdělávání v rámci individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců státní správy. Praktická část práce zkoumá spokojenost zaměstnanců zařazených na úseku OSPOD se stávajícím systémem vzdělávání a jejich profesním rozvojem ve státní správě. Výzkum je zaměřen kvalitativně, zjištění názorů bude provedeno prostřednictvím online etnografického interview. V závěru práce budou na základě námětů a připomínek ze strany dotazovaných navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení jejich stávajícího systému vzdělávání a rozvoje.

Klíčová slova: vzdělávání, rozvoj, státní správa, sociálně-právní ochrana dětí

## **Annotation**

BARTOŠOVÁ, Aneta. Education and development of public administration staff, OSPOD. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2021. 110 pp. Diploma Degree Thesis.

The diploma thesis deals with the issue of education and development of state administration employees assigned to a department of the social and legal protection of children (OSPOD). The theoretical part of the thesis focuses on defining the basic concepts of education and professional development. It deals with the description of the social environment of OSPOD, the description of initial education, examinations of special professional competence and compulsory education within the individual educational plans of state administration employees. The practical part of the work examines the satisfaction of the OSPOD employees with the current system of education and their professional development in state administration. The research is qualitatively focused and the finding will be conducted through an online ethnographic interview. The conclusion of the thesis will be based on suggestions and comments from the respondents. The recommendations that could lead to the improvement of their current system of education and development will be proposed.

Key words: education, development, public administration staff, social-law children

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomová práce je uložena s rektorským výnosem č. 19/2020 (Řád pro nakládání s bakalářskými, diplomovými, rigorózními, dizertačními pracemi na UHK).

# Obsah

Úvod .....	8
1 Personalistika a lidský kapitál.....	10
1.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	13
1.2 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání.....	18
1.3 Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním.....	20
1.4 Metody vzdělávání .....	22
1.4.1 Metody využívané na pracovišti.....	23
1.4.2 Metody používané mimo pracoviště.....	23
2 Individuální vzdělávací plán .....	26
2.1 Identifikace potřeby .....	28
2.2 Plánování vzdělávání .....	29
2.3 Realizace vzdělávání.....	30
2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	31
3 Orgán sociálně-právní ochrany dětí .....	34
3.1 Péče o rodinu, dítě, opatrovnictví.....	36
3.2 Kolizní opatrovnictví.....	37
3.3 Kuratela pro děti a mládež .....	37
3.4 Náhradní rodinná péče.....	38
4 Vzdělávání úředníků.....	40
4.1 Formy vzdělávání úředníků .....	41
4.1.1 Vstupní vzdělávání.....	42
4.1.2 Průběžné vzdělávání.....	42
4.1.3 Zvláštní odborná způsobilost .....	43
5 Popis realizace výzkumu.....	46
5.1 Výzkumný problém .....	47
5.2 Výzkumné předpoklady.....	47
5.3 Výzkumný cíl.....	49
5.4 Výzkumná metoda .....	49
5.5 Výzkumný vzorek.....	50
6 Analýza dat.....	52
7 Odpověď na výzkumný problém .....	73
8 Diskuze.....	78



Závěr .....	80
Seznam užití literatury .....	82
Seznam schémat.....	76
Seznam grafů.....	76
Seznam zkratk.....	76
Seznam příloh.....	88

## Úvod

Diplomová práce má teoreticko-empirickou povahu a zabývá se problematikou spokojenosti zaměstnanců státní správy, orgánu sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD) s poskytovaným systémem vzdělávání a jejich rozvojem. Tuto problematiku jsem si vybrala z důvodu, že jsem zaměstnankyní OSPOD, kde zastávám agendu kurátorky pro děti a mládež. Sama mohu sdělit, že jsem s tímto systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců velmi spokojená, jedná se o péči zaměstnavatele o své zaměstnance či o jeden ze zaměstnaneckých benefitů. Navíc vědomosti zaměstnanců jsou v dnešní době nejdůležitějším vstupním zdrojem pro jakéhokoliv zaměstnavatele, jsou předpokladem úspěšnosti organizace, ať už komerční, či veřejné. Klíčem ke kvalitnímu lidskému zdroji je poskytování systematického a soustavného vzdělávání zaměstnanců, což se dnes stává hlavní personální činností. Vzdělávání a profesní rozvoj je celoživotní proces. A to platí především pro veřejnou správu a zabezpečení jejího fungování, protože se v konečném důsledku dotýká každého občana. Profese úředníka obnáší velkou zodpovědnost, vysokou odbornost a s ní spojené neustálé prohlubování kvalifikace.

V teoretické části se diplomová práce zabývá vymezením personalistiky a lidských zdrojů, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a objasněním faktorů, jež přispívají k zaměstnanecké spokojenosti. Dále se zaměřuje na motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a na popis vzdělávacích metod. Věnuje se též individuálnímu vzdělávacímu plánu, který musí být pro každého zaměstnance sestaven a pravidelně hodnocen. Na základě identifikace jeho vzdělávacích potřeb je naplánováno vzdělávání, které přechází do procesu realizace a vyústí do vyhodnocování výsledků vzdělávání. Dále popisuje sociální prostředí orgánů sociálně-právní ochrany dětí, jeho zastávaných jednotlivých agend a jejich činností při hájení nejlepšího zájmu ohrožených dětí. K tomu, aby byl tento výkon činností zaměstnanců OSPOD kvalitní, přispívá vzdělávání úředníků v různých formách.

Empirická část diplomové práce je zpracována kvalitativně orientovaným přístupem, proto umožňuje hluboké proniknutí do zkoumané problematiky. Snaží se interpretovat jevy z pohledu zkoumaných osob na základě jejich vlastních zkušeností, názorů, postojů a případných návrhů na změnu. Tato práce si klade za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců státní správy, OSPOD s poskytovaným systémem vzdělávání a rozvojem. Dílčím cílem je

zjistit motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji a také jejich návrhy na zlepšení tohoto vzdělávacího systému.

Hlavním předpokladem této práce je, že zaměstnanci OSPOD jsou spokojeni s poskytovaným systémem vzdělávání a se svým rozvojem. Dílčím předpokladem je, že motivace zaměstnanců ke vzdělávání je spíše vnitřní, a dalším dílčím předpokladem je, že mají návrhy na zlepšení vzdělávacího systému, které jsou podloženy jejich zkušenostmi z praxe. Tato část se zabývá realizací výzkumu, analýzou získaných dat a poskytuje odpověď na výzkumný problém. Výstupem jsou názory, postoje a návrhy zaměstnanců OSPOD, které mohou vést ke zlepšení systému vzdělávání, jeho jednotlivých forem a metod. Mohou být využity zaměstnavateli, vedoucími pracovníky OSPOD, akreditovanými vzdělávacími institucemi či lektory vzdělávacích kurzů.

# 1 Personalistika a lidský kapitál

Obor personalistiky ve velmi širokém pojetí je vnímán jako činnost zabezpečení organizace kvalitními zaměstnanci. Jedná se o filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí, také o označení výkonu personálních činností zajišťovaných personalistou či personálním útvarem nebo jednotlivými vedoucími pracovníky.

Jak uvádí Koubek, pokud má jakákoliv organizace fungovat, musí shromáždit, propojit a uvést do pohybu materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Právě lidské zdroje jsou oživovatelem všech ostatních zdrojů. Jsou jakýmsi motorem, a má-li dobře fungovat, potřebuje dostatek informačních zdrojů, tedy znalostí, dovedností a schopností. Pro každou organizaci mají klíčový význam zaměstnanci, jejich řízení, vzdělávání, rozvoj a všestranná péče o ně (Koubek, 2015).

Dle Koubka: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s jeho pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce“* (Koubek, 2015, s. 13).

Dle Průchy a Vetešky je personalistika charakterizovaná takto: *„Obecné označení oboru zabývajícího se prací s lidmi v rámci zaměstnavatelských organizací (firem/podniků). Zaměřuje se na získávání (výběr) kvalitních pracovníků, mzdové zařazení, motivaci a péči o zaměstnance a komplexní vedení personální agendy v podniku“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 214).

Dle Šikýře: *„Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatkem schopných a motivovaných zaměstnanců a s jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace“* (Šikýř, 2016, s. 26).

Obor personalistiky prošel několika vývojovými fázemi a utvořily se koncepce vnímání personální práce. Podle Koubka se jedná o koncepce:

- Personální administrativa – historicky nejstarší koncepce personální práce; služba zajišťující administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí, informací o nich a jejich

pracovním výkonu, vzdělávání, rozvoji, odměňování, hodnocení; příprava podkladů pro řídicí složky organizace; využíváno dodnes v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby práce;

- Personální řízení – vznik koncepce před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním řízením. Tato koncepce se orientuje na expanzi, eliminuje konkurenci; hledá a využívá konkurenčních výhod. V podnicích je pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv, který představuje zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Koncepce se orientuje na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou; personalista je vnímán jako specialista, který využívá operativní styl řízení.
- Řízení lidských zdrojů – nejnovější koncepce personální práce, ve světě se objevovala už v 50.–60. letech 20. stol., u nás později v 80.–90. letech 20. stol.; řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace; vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako motoru organizace, který potřebuje ke své správné funkci informační zdroje v podobě znalostí a dovedností, které se stávají schopnostmi pracovníků a bohatstvím organizace; vznik personálních útvarů, kdy vedoucí personálního útvaru se stává členem nejvyššího vedení organizace; personalistika se dotýká všech vedoucích pracovníků, využívá strategický styl řízení za měřený na dlouhodobou perspektivu, důraz na kvalitu pracovního života, motivaci a spokojenost pracovníků, participaci na řízení, sounáležitost s organizací, vytváření organizační kultury, politiky a zdravých vztahů; vytváření dobré zaměstnanecké pověsti;
- Řízení intelektuálního kapitálu – objevující se nová koncepce, management znalostí, kdy primární význam mají jednotliví pracovníci organizace; pozornost soustředěna na rozvoj potenciálu pracovníků jako na nejcennější součást organizace; řízení kariéry pracovníků; důraz na vzdělanost a rozvoj konkurenceschopnosti organizace; znalosti, dovednosti a schopnosti jsou nazývány lidským kapitálem (Koubek, 2015).

Dle Koubka: *„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace“* (Koubek, 2015, s. 27).

Zaměstnavatelé si již uvědomují, že investice do lidského kapitálu má za následek zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a nápaditosti zaměstnanců při inovativních řešeních. To vše vychází z jejich znalostí, dovedností a schopností získaných vzděláváním.

Dále Koubek zmiňuje k dílčí specializované oblasti personalistiky: *„Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz“* (Koubek, 2015, s. 279).

Zahraniční autorky ze Slovenska hovoří o „personálním manažmentu“, kdy ho definují jako *„...činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie jako celku. Tato činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov. Úlohou personalistov je túto činnosť zdokonalovať, rozvíjať, poskytovať rady a služby“* (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniakova, 2011, s. 12).

Z výše uvedeného lze tedy vyvodit, že pokud jsou splněny cíle zaměstnanců, jsou zaměstnanci spokojeni, odvádějí dobře svoji práci, tím pádem je spokojena i organizace jako celek, protože dosáhla svého cíle. To, aby byli zaměstnanci spokojeni, je pak prací personálních manažerů a vedoucích pracovníků.

O lidském kapitálu, který představuje kvalitu jedince, jeho vnitřní vybavenost a možnost uspět na trhu práce, se též zmiňuje Mužík: *„...představuje nejen osvojené vědomosti, dovednosti a návyky člověka, ale také schopnost je využívat v profesní praxi, pro účely zaměstnání i mimo ně“* (Mužík, 2011, s. 27).

Dle Kameníčka: *„Lidský kapitál je soubor vlastností a charakteristik – všech znalostí, talentů, dovedností, schopností, zkušeností, inteligence, úsudků a moudrosti, které jsou specifické pro jednotlivce, ať už individuálně, nebo kolektivně, tj. sdílí je s větším počtem lidí“* (Kameníček, 2012, s. 230).

Palán a Langer uvádí, že personální řízení je neustálou péčí o lidské zdroje, přičemž péčí se rozumí podněcování růstu všech složek osobnosti pracovníků. Tato péče je důležitá, jelikož kvalitní pracovníci jsou pro organizaci tím nejcennějším kapitálem. V moderních manažerských teoriích tato péče kromě systematického vzdělávání a rozvoje zahrnuje participaci a aktivní zainteresování pracovníků na vedení firmy (Palán, Langer, 2008).

O péči o lidské zdroje se hovoří tehdy, když zaměstnavatel přistupuje k zaměstnancům, jako by byli vnitřními zákazníky organizace.

## **1.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Současnost lze popsat jako velmi dynamickou dobu, která přináší mnoho změn a inovací, zejména technologického pokroku, legislativních změn a systémů řízení organizace. Právě z tohoto důvodu je velmi důležité, aby zaměstnanci měli zájem o rozšiřování svých znalostí a dovedností, o svůj profesní i osobnostní růst, a to v rámci celoživotního vzdělávání. Právě tak se stanou žádanými na trhu práce, organizace díky nim získává konkurenční výhodu, protože tito zaměstnanci dokážou být flexibilní.

Koubek uvádí, že současná doba vyžaduje zaměstnance odborně připravené (explicitní znalosti), schopné se učit novým věcem, získávat odborné znalosti a dovednosti, současně mít žádoucí rysy osobnosti (tacitní znalosti). Vzděláváním zaměstnanců označujeme formování pracovních schopností člověka, ale i jeho osobnosti, mající přímý vliv na zlepšení pracovního výkonu a tím zvýšení výkonnosti organizace jako celku. Jde o zajištění pracovních schopností, které jsou v organizaci důležité pro výkon současných, případně budoucích prací. Organizace se snaží naplnit stanovené cíle a těch lze dosáhnout mnohem snadněji, pokud všichni zaměstnanci přijmou tyto cíle za své vlastní. Pro splnění této myšlenky je právě třeba investovat do vzdělávání zaměstnanců jako do aktiv organizace a také zaměstnance dostatečně ke vzdělávání motivovat. Jedním z motivačních stimulů může být právě rozvoj jedince díky širokým možnostem vzdělávacích aktivit. Spokojený a motivovaný zaměstnanec většinou vykazuje vyšší produktivitu, tím pádem i organizace dosahuje lepších výsledků (Koubek, 2015).

Kreitner a Kinicki definují pracovní spokojenost jako emocionální odezvu na různé oblasti zaměstnání (Kreitner a Kinicki, 1998).

Organizace, které se řídí pozitivním smýšlením o vzdělávání, si plně uvědomují, že žijeme ve světě, kde se dosahuje konkurenční výhody právě pomocí kvalifikovanějších zaměstnanců, a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí, což následně podporuje organizaci v růstu a prosperitě. Vzdělávání je tedy investicí, která se organizacím vyplácí.

Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková uvádí: „*Vzdelanosť ľudí patrí základným cieľom a zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí*“ (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, s. 119).

Z výše uvedeného vyplývá, že znakem dnešní společnosti jsou vzdělaní lidé, kteří o svoji vzdělanost neustále pečují tím, že ji rozvíjejí v celoživotním procesu učení, např. systematické podnikové vzdělávání a rozvoj, druhá vzdělávací cesta, zájmové a občanské vzdělávání či univerzity třetího věku. Učící se lidé pak tvoří učící se společnost a také společnost znalostí.

Armstrong a Taylor se o vzdělávání vyjadřují jako o celoživotním procesu, během kterého nabýváme nové poznatky, schopnosti a dovednosti, ovlivňuje naše chování a podporuje změny v něm (Armstrong, Taylor, 2015).

Rozvoj pracovníků charakterizuje Wilson jako možnost zvýšit schopnosti jednotlivců, skupin, kolektivů a organizací skrze rozvoj a vzdělávání za účelem zlepšovat výkon jednotlivce a celé organizace. Důležitým prvkem úspěšné organizace je tedy mít vzdělané lidské zdroje a starat se o ně takovým způsobem, aby byli spokojeni a aby si je organizace udržela (Wilson, 2005).

Podle Mužíka: „...vzdělávání člověka nemůže být omezeno jen na dobu dětství a mládí, ale naopak provází všechny věkové stupně.“ Dále Mužík uvádí, že vzdělávání dospělých je doprovodný jev lidského života, je zaměřené na momentální požadavky nebo potřeby vzdělávajícího a napomáhá lidem ke správné volbě řešení profesních i životních situací (Mužík, 2004).

Dvořáková se také zabývá plánováním následnictví neboli také řízením následnictví, jehož cílem je zajištění a rozvoj pracovníků s vysokým pracovním potenciálem z vnitřních lidských zdrojů organizace pro obsazení klíčových manažerských funkcí. To znamená, že jde o podchycení talentů uvnitř organizace a jejich systematické formování ke sladění potřeb organizace s aspiracemi zaměstnanců v důsledku personálních změn. Jde o zajištění plynulého a hladkého průběhu implementace strategie organizace tak, aby se minimalizovala přerušování aktivit i ztrát spojených s rozmístěním zaměstnanců. Dále Dvořáková uvádí, že rozvoj lidského potenciálu je větší při řešení problémů v týmu, kde si



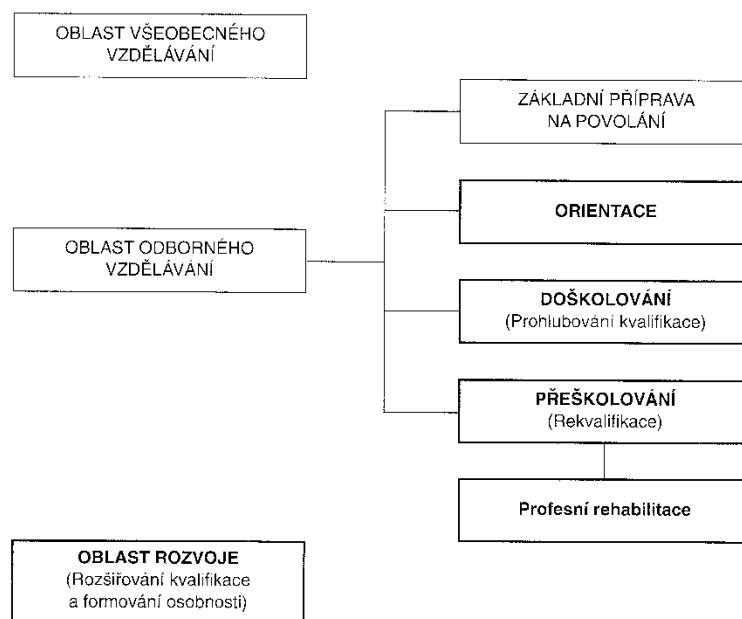
jeho členové vzájemně předávají své zkušenosti, tím se vzájemně od sebe učí, organizace si tak rozšiřuje svoji zásobu talentů, ze které může čerpat (Dvořáková, 2007).

K řešení problémů v týmu v praxi dochází např. při pracovních poradách, kulatých stolech, workshopech, při intervizích nebo při supervizích, kdy pracovníci mezi sebou sdílí pracovní případy a předávají si navzájem zkušenosti. Lze potom postupovat např. metodou brainstormingu, hraním rolí či případovou studií, která napomáhá pracovníkovi, který daný úkol řeší, se inspirovat.

Podle Průchy a Vetešky: *„Z hlediska společnosti je vzdělávání jednou z nezbytných podmínek jejího přežití a vývoje.“* Dále uvádí: *„Proto se současné civilizaci připisuje vysoká důležitost celoživotnímu vzdělávání/učení“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 301).

Níže uvedené schéma č. 1 znázorňuje systém vzdělávání – všeobecné, odborné a rozvoj. Odborné vzdělávání je užíváno v organizacích k formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se především o odborné vzdělávání – příprava na povolání, profesní orientace, prohlubování kvalifikace či rekvalifikace. Propojení všeobecného vzdělávání, kterým již zaměstnanec disponuje při přijetí do zaměstnání, s odborným vzděláváním poskytnutým zaměstnavatelem dává vzniknout rozvoji jak profesnímu (hard skills), tak osobnostnímu (soft skills).

Schéma č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka



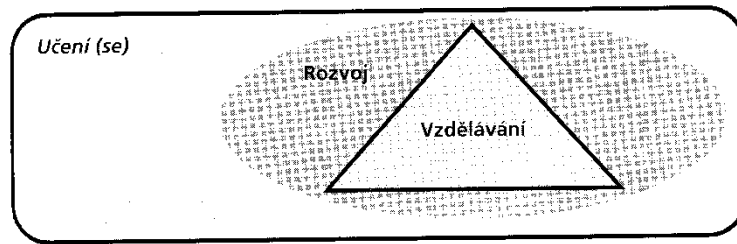
Zdroj: Koubek (2015, s. 255)

Popis: Schéma č. 1 znázorňuje oblast všeobecného vzdělávání, ve kterém se formují základní všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, v návaznosti na ně pak může nabývat odborné či specializované pracovní schopnosti. Tato oblast se musí neustále přizpůsobovat proměnlivosti současné doby tím, jak se mění nároky na pracovní místo. Třetí oblast je oblastí rozvoje, v jehož rámci zaměstnanec nabývá znalosti a dovednosti nad rámec výkonu svého pracovního místa, jedná se o formování potenciálu jedince (management znalostí). Tento rozvoj je orientován na plánování jeho kariéry, tím se vytváří adaptibilní pracovní zdroj. V této třetí oblasti je velmi důležitá vnitřní motivace jedince k vlastní seberealizaci.

Armstrong specifikuje rozvoj jako vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností. Nesoustředí se na zlepšování pracovního výkonu na současném místě, ale připravuje lidi na širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly (Armstrong, Taylor, 2015).

Následující schémata č. 2 a č. 3 umožňují lepší porozumění vztahu mezi učením, rozvojem a vzděláváním a také porozumění kontextu všech úrovní změny při učení se a dosahování znalostí a dovedností. Více o často frekventovaných pojmech souvisejících se vzděláváním a rozvojem je uvedeno v příloze A.

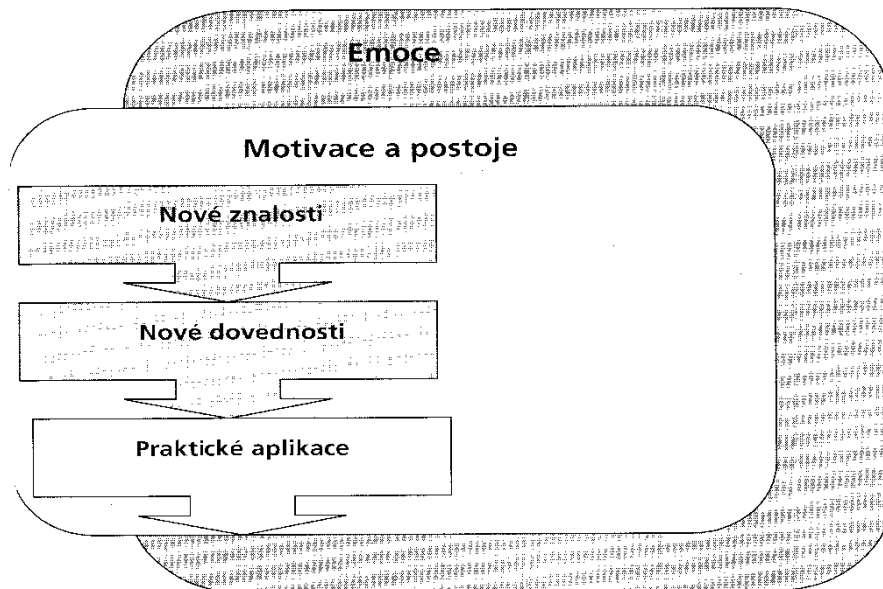
Schéma č. 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník (2007, s. 31)

Popis: Schéma č. 2 znázorňuje hierarchii a propojenost mezi pojmy učení (se), rozvojem a vzděláváním.

Schéma č. 3: Kontext všech úrovní změny při vzdělávání



Zdroj: Hroník (2007, s. 35)

Popis: Schéma č. 3 znázorňuje hierarchii a propojenost mezi uvedenými pojmy. Nejdříve vzdělávaný získá znalosti, které se překlenou do dovedností, praktickým využíváním do zkušeností. Zkušenosti ovlivní jeho motivaci a postoje, nakonec dojde k ovlivnění emocí, citů a hodnot. Viz příloha A.

Zde je nutno podotknout, že pro zaměstnance OSPOD představuje vzdělávání a rozvoj zákonnou povinnost, viz zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Tato povinnost jim garantuje, že vzdělávání jim bude poskytnuto v celém rozsahu (vstupní vzdělávání úvodní a následné, příprava a ověření zkoušky zvláštní odborné

způsobilosti, průběžné akreditované vzdělávání). Lze to pojímat jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů.

## 1.2 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Motivace je proces, který determinuje chování jedince. Dle Nakonečného jsou základními znaky motivace vnitřní hybná síla a udávající směr, které vedou k dosažení stanoveného cíle (Nakonečný, 2014). Spouštěčem tohoto procesu motivace jsou jedincovy potřeby a motivy. Organismus má tendenci zůstat ve stavu vnitřní rovnováhy, proto prožívaný nedostatek v nás vyvolává napětí, které nás nutí k akci a následně k dosažení uspokojení, tím se napětí sníží.

Nakonečný uvádí, že uspokojení potřeby je psychofyzilogický stav stojící na počátku motivace, zatímco uspokojení motivu je psychologický důvod motivovaného chování, který mu dává smysl, vyjadřuje obsah uspokojení, nikoliv cílový objekt, ke kterému motivované chování směřuje (Nakonečný, 2014). Dále Nakonečný uvádí, že motivace může být vyvolána jak vnitřním stavem jedince, tak vnější situací, která jej momentálně obklopuje. Podněty, které se vyskytují ve vnějších situacích, se nazývají incentivy (Nakonečný, 2014). Obdobně uvádí Dvořáková: *„Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu a jeho bio-psychické identifikace; jejím častým spouštěčem bývá vnější incentiva. Deficitem se rozumí jakýkoliv podnět, nutný anebo žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice“* (Dvořáková, 2007, s. 153).

Dále někteří autoři dávají do kontrastu pojmy motivování a stimulace. Například Plamínek popisuje stimulaci jako způsob, kdy u jedince vyvoláváme motivaci pomocí vnějších podnětů, stimulů (Plamínek, 2010). Tureckiová popisuje stimulování jako druh nepřímého uspokojování. Stimul v tomto smyslu slouží pouze jako prostředek k uspokojení nějaké jiné potřeby. V tomto případě se jedná o ovlivňování vnějšího chování jedince (Tureckiová, 2009).

Při motivování zaměstnanců organizace je důležité nejprve zjistit jejich vnitřní potřeby, z nichž vychází jejich motivy jednání. Při zjišťování potřeb se vychází z teorií motivace, které jsou hypotetickými konstrukcemi o cílech a příčinách lidského jednání. Jedná se o Maslowovu teorii potřeb, Heckhausenovy základní motivační typy zaměstnanců,

Herzbergovu teorii dvou dimenzí motivace k práci, o McGregorovu teorii X a Y, přičemž mezi všemi zmíněnými teoriemi týkajícími se potřeb jedinců existuje propojenost.

Pokud se zaměstnanci ztotožní se stanovenými cíli vzdělávání v rámci politiky a strategie organizace, může to vést k jejich větší ochotě dlouhodobě a systematicky se vzdělávat. Motivace ať už vnitřní, či vnější patří mezi nejdůležitější faktory efektivního vzdělávání dospělých a má významný vliv na jejich rozvoj.

Lze rozlišovat motivaci vnitřní a vnější:

- Vnitřní motivace vychází z předsevzetí vzdělávaného, je trvalejší a přináší potěšení ze vzdělávání, pro jedince představuje možnost rozvoje vlastní osobnosti.
- Vnější motivace působí na vzdělávaného jako tlak z okolního prostředí, např. od zaměstnavatele, jedinec se tedy vzdělává, aniž by si to sám přál. Motivace samozřejmě může být vnitřní i vnější zároveň.

Dvořáková uvádí: „*Motivy jsou vnitřní hnací síly subjektu a incentivy jsou požadavky, sankce a podněcující výzvy směřované vůči subjektu zvenčí. Motivovanost vyjadřuje aktuální obraz o motivaci subjektu. Motivace člověka se realizuje motivačními procesy, které se podílejí na psychickém sebeřízení jedince, a především jeho činnosti. Vnitřními předpoklady vzniku motivačních procesů se stávají potřeby. Pochopení jejich role v lidském jednání je předmětem teorií motivace, které jsou hypotetickými konstrukcemi o cílech a příčinách lidského jednání*“ (Dvořáková, 2007, s. 198).

Podle Beneše mají lidé v mladším věku více pragmatickou (užitkovou) a utilitaristickou (prospěšnou) motivaci, které bývají spojené s výkonem dané profese, zatímco u starších lidí převažuje motivace spojená s potřebou uspokojovat své osobní vyšší zájmy (Beneš, 2008). Dále Průcha a Veteška řadí mezi nejdůležitější faktory mající vliv na vzdělávání dospělých motivaci a věk, poukazují na to, že s rostoucím věkem zaměstnanců se zájem o další učení snižuje (Průcha a Veteška, 2014).

Mezi motivační faktory pro zaměstnance podle Vodáka a Kucharčíkové patří zejména zlepšení postavení v pracovním týmu, udržení si pracovního místa, zajištění pracovního postupu, možnost seberealizace, získání kvalifikace, zvýšení svého pracovního výkonu a zvýšení kvality poskytované práce, své flexibility, možnost dosáhnout vyššího platového ohodnocení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dvořáková zmiňuje, že motivační přístup organizace vychází z požadavku vytvoření stimulačního obsahu práce. Práce, která je dostatečně podnětná a rozmanitá, poskytuje pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání, její by měla přinášet viditelné pozitivní výsledky. Motivační přístup k práci má znaky jako komplexnost a rozmanitost pracovního úkolu, autonomie v jednání, zpětná vazba o výkonu práce. Motivačním faktorem je i příprava vlastních zaměstnanců na vyšší funkce (následovnictví) (Dvořáková, 2007).

Vzdělávání zaměstnanců pro organizaci představuje investování finančních prostředků do zaměstnanců, tedy do lidských zdrojů, od kterých pak organizace očekává podání co nejlepšího pracovního výkonu. K nejdůležitějším zájmům společnosti tedy patří udržet si kvalitní zaměstnance, a proto jim musí poskytovat různé zaměstnanecké výhody. Jednou z nich je i vzdělávání.

### **1.3 Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním**

V personální práci je nezbytné se zabývat spokojeností zaměstnanců, která má vliv především na pracovní výkonnost a na dobré pracovní vztahy, také na samostatnost zaměstnance při práci, jeho inovativní přístupy, kreativitu či touhu seberealizaci. V případě pracovní nespokojenosti se projevuje u zaměstnance časté absentérství či fluktuace.

Jak již bylo výše zmíněno, pracovní spokojenost má vliv na seberealizaci, to znamená, že se zaměstnanci chtějí přirozeně rozvíjet a zdokonalovat ve své profesi, mají tedy vnitřní motivaci k neustálému vzdělávání se.

Pracovní spokojenost dle Štikara lze dělit na emocionální stav či postoj:

- Emocionální stav pracovní spokojenosti nastává, když zaměstnanec ve vztahu k pracovní činnosti a všem jejím aspektům prožívá pozitivní emoce, které ale mohou být proměnlivé.
- Pozitivní a příznivé postoje k práci, které jsou silně zakotvené (Štikar a kol., 1996).

Půček – Kocourek a kol. definují spokojenost: „*Spokojenost – je určitý pocit člověka, jeho subjektivní vnímání toho, s čím je anebo není spokojený, vnímá, do jaké míry (ne)byly naplněny jeho požadavky, představy, očekávání v situacích, které prožívají, anebo služeb,*

*kteře jsou mu poskytovány. Jestliže se realita shoduje s očekáváním jedince, je-li spokojený, je-li nespokojený“ (Půček – Kocourek a kol, 2005 in Krásná, 2016, s. 9).*

Dále autoři uvádí, že spokojenost člověka je vyhodnocením vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky, představy či očekávání v dané situaci. Podle toho, jak odpovídá tato skutečnost jeho požadavkům, představám a očekáváním, je člověk buď spokojený, či nespokojený. Spokojenost patří k tzv. měkkým indikátorům, jejichž podstatou je subjektivní vnímání a citění. Lze říct, že spokojenost je velmi relativní (Půček – Kocourek et al., 2005 in Krásná, 2016).

Luthas a kol.: *„...vnímají pracovní spokojenost jako příznivý anebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce anebo pracovní zkušenosti“ (Luthas a kol., 2006 in Krásná, 2016, s. 21).*

Bedrnová a Nový: *„Pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za kterých je práce vykonávána“ (Bedrnová a Nový, 2007 in Krásná, 2016, s. 21).*

Rudy a kol.: *„Pracovní spokojenost je pozitivní emocionální stav jedince vyplývající z (vy)hodnocení vykonané práce, pracovní zkušenosti, pracovních vztahů a podobně. Pracovní spokojenost je všeobecný pracovní postoj – jedinec spokojený s prací má kladný postoj k práci, jedinec nespokojený s prací má negativní postoj k práci“ (Rudy a kol., 2013 in Krásná, 2016, s. 21).*

Z výše uvedených citací lze usoudit, že pracovní spokojenost je dána tím, nakolik zastávaná pracovní pozice a s ní související pracovní náplň jednotlivého pracovníka baví, ztotožňuje se s ní, nakolik mu sytí jeho potřeby, např. rozvoje, růstu nebo uznání okolí.

Dále podle Dafta existuje emocionální a racionální pracovní spokojenost. Emocionální pracovní spokojenost, jejíž podstatou jsou emoce prožívané v práci, k práci a o práci jako celku. Racionální pracovní spokojenost zaměstnance odráží některé aspekty práce, např. plat, pracovní čas nebo zaměstnanecké výhody (Daft, 2014 in Krásná, 2016).

Podobné dělení zastává i Dawis, který rozlišuje vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti. Vnitřní pracovní spokojenost je, když pracovníci berou při hodnocení do úvahy jen druh práce, jako jsou úlohy, které tvoří jejich práci. Vnější pracovní spokojenost

je, když pracovníci berou do úvahy pracovní podmínky, jako jsou jejich odměňování, spolupracovníci, nadřízení apod. (Dawis, 2014 in Krásná, 2016).

Při péči o zaměstnance by tedy měla být věnována pozornost především těm faktorům, které zvyšují pracovní spokojenost, např.: zvýšení participace pracovníků na rozhodování, spravedlivý přístup ke každému pracovníkovi, vytváření a udržování dobrých vzájemných vztahů, odpovídající odměna za odvedenou práci, možnost kariérního růstu, dosahování na nabízené benefity, bezpečné pracovní podmínky při výkonu práce, ale také zajímavý charakter práce a pracovní jistota.

Šipikal a kol. uvádí, že pracující z domu jsou podstatně více spokojeni s rovnováhou mezi prací a životem jako ostatní zaměstnanci a nejméně spokojeni jsou pracující mimo výrobní prostory a pracující všude. Dále muži vykazovali větší nespokojenost s rovnováhou mezi prací a životem než ženy. A pracující na částečný úvazek uvádějí dvojnásobnou míru spokojenosti s rovnováhou mezi prací a životem (Šipikal a kol., 2007 in Krásná, 2016).

V dnešní době lze vyzorovat, že plat či mzda není pro pracovní spokojenost již dominantním faktorem, vedle toho stojí právě možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a soulad mezi pracovním a osobním životem.

## **1.4 Metody vzdělávání**

Metody vzdělávání se neustále vyvíjejí, stále přibývají nové zejména pro manažery a vedoucí pracovníky. Zajišťují realizaci vzdělávacího procesu a jejich výběr je velice důležitý pro celkovou úspěšnost vzdělávání.

Existuje široká škála metod vzdělávání, které se dělí na dvě základní skupiny, a to na metody používané na pracovišti při výkonu práce „on the job“, kdy se většinou jedná o vzdělávání manuálně pracujících zaměstnanců neboli dělníků. Další jsou metody používané mimo pracoviště „v organizaci či mimo ni“, a to většinou pro zaměstnance ve vedoucích postaveních či specialisty (Koubek, 2015). S tímto dělením metod vzdělávání se ztotožňují i autoři jako Galajdová (Galajdová, 2007) či Rebore (Rebore, 2004).

Dvořáková zmiňuje, že jednou z nejdůležitějších částí plánování je správný výběr metody vzdělávání, ta má pak rozhodující vliv na efektivitu celého vzdělávacího procesu (Dvořáková, 2007).



### **1.4.1 Metody využívané na pracovišti**

Metody mohou být kvantitativní, standardizované, testové, které poskytují číselné údaje a statistická data. Kromě toho mohou být používány metody kvalitativní, klinické, netestové, které jsou zaměřeny na poznávání souvislostí mezi zkoumanými jevy. Metody využívané při vzdělávání jsou především souborem vzdělávacích technik, jejichž systematické uspořádání tvoří vzdělávací program akce.

Dělení metod na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce – jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka, jde o pozorování a napodobování pracovního postupu a následné osvojení si pracovního úkolu.
- Coaching – dlouhodobé instruování a vysvětlování, sdělování podmínek, periodická kontrola, podporování iniciativy pracovníka.
- Mentoring – obdoba coachingu, ale pracovník již má vlastní iniciativu, mentor je pracovníkův vzor, poskytuje mu rady, stimuluje ho a usměrňuje, stává se jeho patronem.
- Counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování, jedná se o překonání jednosměrnosti mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
- Asistování – tradiční a často používaná metoda osvojení si pracovních úkolů pracovníkem, pomocník, který ho vede k samostatnosti.
- Pověření úkolem – rozvinutí asistování, jeho konečnou fází je pověření nadřízeným.
- Rotace práce – „cross training“, na určité období je pracovník pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace, jde o výchovu řídicích pracovníků a čerstvých absolventů.
- Pracovní porady – seznámení se s fakty a problémy týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale celé organizace (Koubek, 2015).

### **1.4.2 Metody používané mimo pracoviště**

Metody používané mimo pracoviště „v organizaci či mimo ni“ často napodobují režim školního vzdělávání (kurzy na školách či ve vzdělávacích institucích) nebo ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách), na

vývojových pracovištích, na pracovištích předvádějících novou techniku. Orientují se na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, též na rozvoj dovedností.

Gruber, Kyrianová, Fonville uvádí: „*Dynamika, která nasměrovala vývoj v oblasti personální psychologie směrem k tématům, jako je pracovní motivace, stres management, pracovní spokojenost nebo hodnocení výkonu, vyžaduje rovněž zapojení kvalitativních přístupů ve firemním prostředí*“ (Ehigie, Ehigie, 2005 in Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, str. 56).

Dělení metod mimo pracoviště:

- Přednáška – zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- Přednáška spojená s diskuzí neboli seminář.
- Případové studie – při vzdělávání managerů a tvůrčích pracovníků skutečné nebo smyšlené vylíčení nějakého organizačního problému nebo komplexu problémů, účastníci je studují, snaží se je diagnostikovat a navrhnout řešení.
- Workshop – skupinové cvičení „group exercise“ je variantou případových studií, praktické problémy se v tomto případě řeší týmově.
- Brainstorming – také varianta případových studií, kdy každý navrhuje svůj názor na řešení problému a hledá se nejlepší názor či kombinace více názorů.
- Simulace – zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných, účastníci dostanou poměrně podrobný scénář a musí učinit řadu rozhodnutí při jeho přehrávání, většinou jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích.
- Hraní rolí – „manažerské hry“ představují rozvoj praktických dovedností účastníků, vyžaduje se značná aktivita, samostatnost, hravost, účastníci na sebe berou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, vždy musí jejich role řešit nějaký problém; zaměření na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností, charakteristik osobnosti, jedná se o vedoucí pracovníky.
- Assessment centre – development centre – „diagnosticko-výcvikový program“ – moderní a velmi vysoce hodnocená metoda výběru, ale i vzdělávání manažerů; účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce, kdy se setkává se stresem, musí činit rozhodnutí; konkrétní problémy zadává počítač a ten také následně vyhodnocuje rozhodování, jde o propojení případových studií, simulace a hraní rolí.

- Outdoor training/learning nebo adventure education – učení se hrou nebo pohybovými aktivitami, vzdělávání manažerů, jedná se o sportovní akce, při nichž se učí hledat optimální řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky.
- Vzdělávání pomocí počítačů – „e-learning“ – počítač simuluje pracovní situaci, usnadňuje učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytuje obrovské množství informací, nabízí různé testy a cvičení, umožňuje zpětné hodnocení a kontrolu.
- Samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury (Koubek, 2015).

Na pracovištích OSPOD lze při zaškolení nových zaměstnanců využít metody na pracovišti, a to mentoring od profesně staršího kolegy, který mu je patronem, a také coaching od přímého nadřízeného pracovníka. Při vstupním vzdělávání se často využívá distanční forma vzdělávání v podobně e-learningu a samostudia.

V rámci průběžného vzdělávání formou akreditovaných vzdělávacích kurzů se v jejich náplni vyskytují semináře obohacené o hraní rolí, případové studie či simulace a brainstorming účastníků. A co se týká přípravy na zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, ta je realizována formou přednášek a samostudia.

**Shrnutí kapitoly č. 1:** Kapitola detailně rozebírá problematiku personalistiky – personální práce, charakterizuje její vývoj a konstruování jednotlivých koncepcí od personální administrativy až po řízení intelektuálního kapitálu či management znalostí. První podkapitola se věnuje vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji. Druhá podkapitola se zabývá motivací zaměstnanců ke vzdělávání a v další podkapitole je pojednáno o zaměstnanecké spokojenosti v oblasti vzdělávání. Poslední podkapitola přibližuje jednotlivé metody vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj.

## 2 Individuální vzdělávací plán

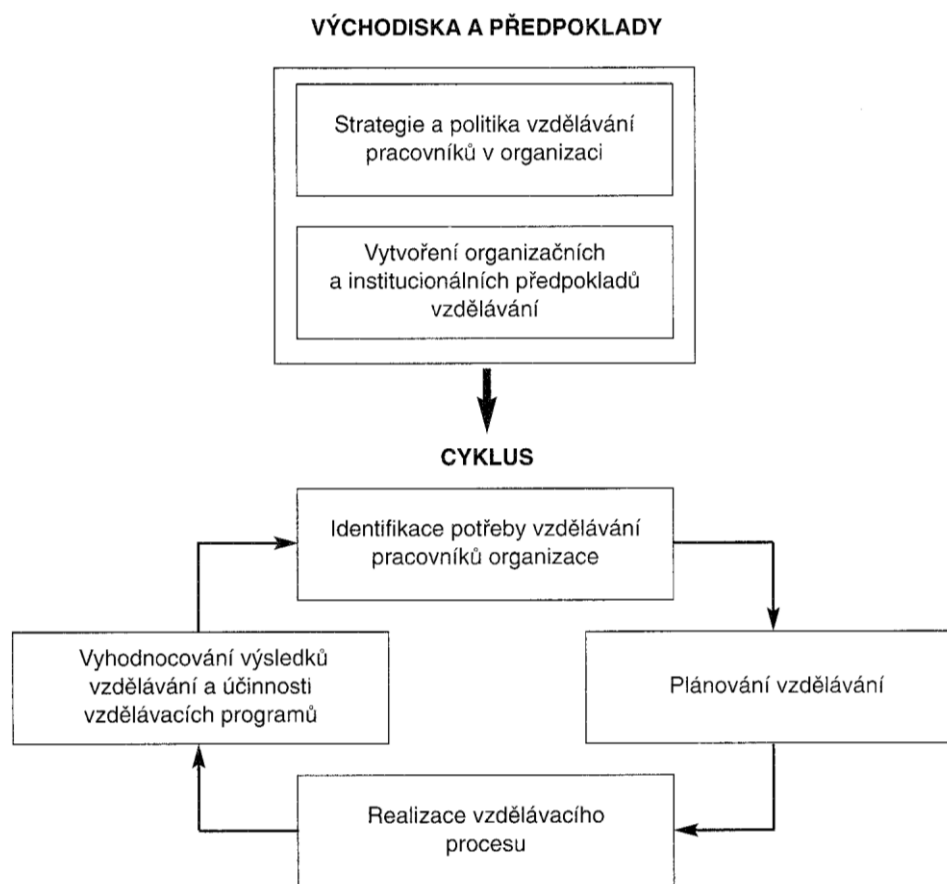
Individuální plán vzdělávání je zákonem o úřednících stanovený dokument, zpracovaný a vedený za účelem plánování, realizace a evidence prohlubování kvalifikace úředníka na období 3 let. Vypracovává se pro každého úředníka zvlášť podle toho, jaké pracovní místo zastává a jaká je jeho pracovní náplň, současně se také přihlíží ke kvalifikaci úředníka a aktuálním potřebám úřadu. Územní samosprávné celky (dále jen ÚSC) jsou povinny vytvořit tento plán nejpozději do 1 roku od vzniku pracovního poměru nebo přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici. Před uplynutím doby platnosti plánu je povinnost ÚSC vyhotovit navazující plán vzdělávání na další 3 roky. Nutno dodat, že neakreditované vzdělávací programy a ostatní aktivity není možné započítávat do tohoto plánu vzdělávání. Viz příloha C a příloha D.

Dvořáková uvádí: *„Základní vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou vzájemně provázané procesy a sledují cíl zlepšení efektivit organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů coby jeho nejcennějšího aktiva. Mají-li však být účinné, nemohou být ponechány napospas spontánnosti, náhodě či subjektivním iniciativám jednotlivců nebo organizačních jednotek, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi“* (Dvořáková, 2007, s. 286).

Dle Koubka: *„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“* (Koubek, 2015, s. 259).

Pro organizaci se tedy doporučuje systematické vzdělávání zaměstnanců jako nejoptimálnější a přinášející nejlepší výsledky. Toto vzdělávání lze charakterizovat jako neustále se opakující cyklus, který se skládá ze čtyř fází: identifikace potřeby, plánování a rozpočtování, realizace, hodnocení výsledků a účinnosti. Tento cyklus je znázorněn na následujícím schématu č. 4, který má svá východiska a předpoklady ve strategii a politice vzdělávání pracovníků organizace a vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů pro toto vzdělávání.

Schéma č. 4: Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Koubek (2015, s. 260)

Popis: Schéma č. 4 znázorňuje 4 fáze systematického vzdělávání, které vytvářejí podmínky pro soustavný rozvoj. Tyto fáze na sebe navazují a vzájemně se doplňují, jako celek vytvářejí synergický efekt. Tento cyklus je v souladu s organizační a institucionální podporou rozvoje, ten je v souladu s podnikovou politikou a strategií vzdělávání.

Dále Koubek uvádí, že: „Bezprostřední nadřízený má mimořádně významnou roli: identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků (jaké vzdělávání, komu a kdy), podílí se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (bývá nejčastějším školitelem) a neřídka i na vzdělávání mimo pracoviště (lektor, instruktor) a je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Podílí se na vypracování plánů individuálního rozvoje každého pracovníka, spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů a kontroluje jejich plnění“ (Koubek, 2015, s. 31).

Koubek se nezapomíná zmínit i o tom, že: „Vzdělávání pracovníků je i výrazem péče o pracovníky. V těchto souvislostech vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke

*ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zprostředkovaně pak ke zlepšování pracovního výkonu a klimatu v organizaci, ke zkvalitňování organizační struktury“ (Koubek, 2015, s. 281).*

Na pracovištích OSPOD sestavuje individuální vzdělávací plán (dále jen IVP) přímý nadřízený pracovník s podřízenými pracovníky. Při jeho sestavování bere nadřízený pracovník v úvahu potřeby a zájmy svého podřízeného, současně však musí zohlednit celkové potřeby a zájmy týmu pracovníků OSPOD. Nadřízený pracovník se tedy snaží nalézt nějaký kompromis při tvorbě vzdělávacích plánů se svými podřízenými.

## **2.1 Identifikace potřeby**

Celý proces vzdělávání začíná identifikací potřeby, viz výše schéma č. 4, je to první fáze, ve které se musí shromáždit veškeré informace o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníka. Následně se porovnají s požadovanou úrovní pracovního místa a k tomu příslušné pracovní náplně. Hledá se tedy nějaký nedostatek, který je potřeba napravit.

Je nutné při tom brát ohled na individuální potřeby a zájmy pracovníka, avšak je nutné, aby byly v souladu s celkovou strategií a cíli organizace. Identifikovat potřebu nikdy nelze přesně, jedná se spíše o kvalifikovaný odhad či experiment.

Dle Koubka: *„Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, podle úkolů svého pracoviště spolurozhodují o časovém umístění vzdělávání a jsou konzultováni i při výběru nejvhodnějších metod vzdělání“ (Koubek, 2015, s. 281).*

Dvořáková se zmiňuje: *„Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je“ (Dvořáková, 2007, s. 263).*

Dvořáková k identifikování potřeby uvádí, že se jedná o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými je kvalifikace zaměstnanců (znalosti, dovednosti, schopnosti) a požadavky pracovního místa na potřebnou kvalifikaci. Potřebou vzdělávání je tedy každý zjištěný nedostatek, mezera či problém, který brání jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli v dosažení individuálních či strategických cílů. Tento nedostatek pak může být překonán některou z metod vzdělávání a rozvoje. Je důležité se zmínit, že vzdělávání a rozvoj nemůže být nikdy efektivní, jestliže jednotliví zaměstnanci, týmy, organizační jednotky a zaměstnavatel neznají konkrétní stanovený cíl, jehož se má dosáhnout. Podle tohoto stanoveného cíle se pak vyhodnocuje návratnost investic do vzdělávání. Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vyhotovení efektivního vzdělávacího plánu (Dvořáková, 2007).

Při identifikaci potřeby tedy musí nadřízený pracovník znát důkladně pracovní výkon svého podřízeného pracovníka, a to na základě jeho průběžného hodnocení. Z toho se pak vychází při určování individuálních potřeb vzdělávání, která je potřeba naplnit.

## 2.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby navazuje fáze plánování vzdělávání včetně rozpočtování, v níž se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt. Jedná se vlastně o sestavení plánu, který zajistí přechod ze současného stavu ke stavu žádoucímu.

Jak uvádí Dvořáková, tento plán by měl pokrýt soubor 8 otázek „8W“:

- What content? Co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?
  - Who to? Kdo by měl být vzděláván?
  - Which way? Jaké budou nejvhodnější metody?
  - Who delivers? Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
  - When and how long? Jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
  - Where? Kde se bude vzdělávání odehrávat?
  - What price? Jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
  - Was it effective? Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?
- (Dvořáková, 2007, s. 292)

Koubek se zmiňuje, že iniciativu plánování vzdělávání vyvíjí podniková rada společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samých. Objevují se návrhy plánů a předběžné plány, formulují se úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů, až vznikne definitivní podoba programu. Program se dále specifikuje na oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počet pracovníků, metody a prostředky vzdělávání, časový plán (Koubek, 2015).

Jak má být sestaveno systematické plánování vzdělávání znázorňuje schéma č. 5.

Schéma č. 5: Plán vzdělávání

<p><b>JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?</b> (Obsah)</p> <p><b>KOMU?</b> (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p><b>JAKÝM ZPŮSOBEM?</b> (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p><b>KÝM?</b> (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p><b>KDY?</b> (Termín, časový plán)</p> <p><b>KDE?</b> (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.)</p> <p><b>ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?</b> (Rozpočtová stránka plánu)</p> <p><b>JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?</b> (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
---

Zdroj: Koubek (2015, s. 265)

Popis: Schéma č. 5 znázorňuje několik otázek, na které si musí vedoucí pracovník či personalista odpovědět při plánování vzdělávání pro pracovníky.

## 2.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání se uskutečňuje metodami, jež byly již dříve uvedeny. Metod vzdělávání je široká škála a stále se vyvíjejí nové. Je možné několikero dělení metod podle různých autorů. Pro tuto práci bylo zvoleno základní dělení metod podle místa jejich



uskutečnění – „na pracovišti“ a „mimo pracoviště“. V této fázi je velice důležité, aby zvolená metoda byla správně vybraná a aby její použití znamenalo pro účastníky školení opravdový přínos do praxe.

Dvořáková se ke třetí fázi vzdělávacího cyklu vyjadřuje tak, že realizace vzdělávání představuje organizační zajištění vzdělávací akce. Do této fáze spadá rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednání podmínek, vypracování a uzavření smluv, zajištění lokality a zařízení, kde bude vzdělávání uskutečňováno.

Součástí organizace je rovněž zajištění dopravy a ubytování v místě konání, dále zajištění studijních materiálů a pomůcek pro účastníky. Patří sem i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti zaměstnanců. Nejdůležitější je zde ale stanovení vzdělávací metody, jež odpovídá probíranému tématu a na níž závisí efektivnost výsledků vzdělávací akce (Dvořáková, 2007).

## **2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Měřitelnost a rozpoznatelnost většiny výsledků vzdělávání je velmi složitá, protože jen těžko lze určit, že právě vzdělávací aktivity mají přímý vliv na úroveň výsledků, kterých pracovník dosahuje. Bezprostředně po ukončení vzdělávací akce zaměstnanci vyplňují dotazník s názvem akce, který slouží jak pro instituci, která pořádala vzdělávací kurz, tak i pro zaměstnavatele, který umožnil svému zaměstnanci tento kurz absolvovat. Viz příloha F.

Dvořáková vysvětluje, proč tomu tak je. Vzdělávání je aktivita, jejímž výsledkem jsou vědomosti (znalosti, dovednosti, schopnosti), konečným efektem je pak rozvoj jednotlivce jako zaměstnance, maximálně užitečného pro organizaci. A právě tento konečný efekt je velmi problematicky kvantifikovatelnou charakteristikou (Dvořáková, 2007).

Dvořáková uvádí úvahy: „*Kdy vůbec zkoumat efektivnost vzdělávání, zda okamžitě po skončení vzdělávacího programu, či až s jistým časovým odstupem? Na základě čeho, stanovíme kritéria hodnocení*“ (Dvořáková, 2007, s. 295)?

K této problematice se přiklání i Koubek: „*Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení*“ (Koubek, 2015, s. 274).

Koubek dále uvádí, že jak je obtížné identifikovat vzdělávací potřebu, stejně obtížné je určit úroveň a velikost změny po absolvování vzdělávací akce. Je to především z důvodu, že se jedná o kvalitativní charakteristiky, které jsou obou případech obtížně kvantifikovatelné, právě z toho vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů jejich vyhodnocování. Ještě problematičtější je to v případě přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků, lze u nich těžko měřit změny chování, změny schopností vést, organizovat, rozhodovat se... atd. (Koubek, 2015).

Dvořáková zmiňuje, že vyhodnocování vzdělávání sleduje dva základní cíle. V prvním případě jde o kontrolu, zda byl školicí proces ten nejefektivnější z nabízených možností pro danou vzdělávací potřebu, a to včetně hlediska nákladů, a zda poslouží do budoucna ke zlepšení vstupů. V druhém případě se jedná o to, zda pod vlivem vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu (Dvořáková, 2007).

Problematikou měření efektivity vzdělávacích aktivit se zabývá i Hroník, který uvádí, že při hodnocení vzdělávacích aktivit dominují průzkumy spokojenosti zaměstnanců, protože by si personalista těžko obhájil pokračování vzdělávacího kurzu, který zaměstnanci hodnotili záporně (např. ztráta času, málo nových poznatků... atd.). Hodnocení vzdělávací aktivity na základě spokojenosti zaměstnanců lze považovat za iracionální a jde jen těžko prokázat, že právě tato vzdělávací aktivita vedla ke zvýšení pracovní výkonnosti a vyššímu obratu organizace, protože za tím může stát mnoho dalších vlivů. Problémem je, že výsledky vzdělávání se objeví až s velkým zpožděním, proto by hodnocení mělo být s určitým odstupem (Hroník, 2007).

Na pracovištích OSPOD pracovníci po ukončení vzdělávací aktivity vyplňují dotazník s otevřenými otázkami s názvem „Hodnocení vzdělávací akce“. Na to navazuje činnost nadřízeného pracovníka, který potom průběžně systém sleduje a hodnotí práci svých podřízených. V posledním roce v souvislosti s pandemií covid-19 se stále více využívá vzdělávání prostřednictvím informačních a komunikačních technologií, což souvisí též s tzv. čtvrtou průmyslovou revolucí. Toto vzdělávání je charakteristické tím, že z pasivního příjemce informací se stává aktivní účastník osobního procesu učení. Učení probíhá pomocí systému Learning Management System (tzv. LMS), což je e-learningový systém, který šetří čas, peníze zaměstnavatelů. Velmi oblíbený je zejména u generace mileniánů.

**Shrnutí kapitoly č. 2:** Kapitola se věnuje tvorbě individuálního vzdělávacího plánu, který spočívá na správné identifikaci vzdělávací potřeby zaměstnance, na sestavení plánu vzdělávací akce, na samotné realizaci vzdělávání a vhodné volbě metod a technik a také na vyhodnocení nabytého vzdělání, tedy znalostí a dovedností zaměstnance.

### 3 Orgán sociálně-právní ochrany dětí

Dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, je sociálně-právní ochrana dětí odvětví veřejného práva a má v České republice svoje poslání, které je stvrzeno mnoha zákony a mezinárodními dokumenty, zejména pak Listinou základních práv a svobod a Úmluvou o právech dítěte. OSPOD řeší složité situace dětí, které mají trvalý pobyt v České republice, dětí cizinců, kteří pobývají v České republice, ale i těch dětí, které mají obvyklé bydliště v cizině a do České republiky byly protiprávně přemístěny nebo naopak byly protiprávně přemístěny do ciziny.

Sociálně – právní ochrana (dále jen SPOD) představuje soubor různých opatření a nástrojů, které je třeba používat včas, vhodně a účelně s vědomím, že základním principem při poskytování sociálně-právní ochrany dětí je hájit nejlepší zájem a blaho dítěte.

Těmito principy jsou zejména:

- Hájit nejlepší zájem, prospěch, blaho dětí.
- Poskytovat ochranu všem dětem bez rozdílu, bez jakékoliv diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnostního, etnického nebo sociálního původu.
- Poskytovat ochranu bezplatně.
- Poskytovat ochranu všem dětem mladším 18 let.
- Ochrana především před tělesným a duševním násilím.
- Ochrana zdárného vývoje z hlediska fyzického, psychického a mravního.
- Ochrana před působením sociálně-patologických jevů.

Činnost OSPOD má princip preventivního působení na rodinné vztahy, jsou-li zasaženy tak, že je potřeba působení veřejné moci. Avšak děti, které nemohou být z vážných důvodů ponechány v rodinném prostředí, mají právo na zvláštní ochranu a pomoc poskytovanou státem v podobě náhradní rodinné nebo ústavní výchovy.

Zákon o sociálně-právní ochraně dětí uvádí, že pod pojmem SPOD se rozumí zejména ochrana práva dítěte na příznivý vývoj a řádnou výchovu, ochrana oprávněných zájmů dítěte včetně jeho jmění, působení směřující k obnovení narušených funkcí rodiny, zabezpečení náhradního rodinného prostředí pro dítě (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, § 1 odst. 1 písm. a) až d)).

Dále zákon praví, že předním hlediskem SPOD je zájem a blaho dítěte, ochrana rodičovství a rodiny a vzájemné právo rodičů a dětí na rodičovskou výchovu a péči. Přitom se přihlíží i k širšímu sociálnímu prostředí dítěte (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, § 5).

SPOD se zaměřuje zejména na děti uvedené v § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. Jsou to děti, jejichž rodiče zemřeli, neplní povinnosti plynoucí z rodičovské odpovědnosti, nevykonávají nebo zneužívají práva plynoucí z rodičovské povinnosti. Dále se jedná o děti, které byly svěřeny do výchovy jiné osoby odpovědné za výchovu dítěte, ale tato osoba neplní povinnosti. Děti, které vedou zahálčivý nebo nemravný život, zanedbávají školní docházku, nepracují, i když nemají dostatečný zdroj obživy, požívají alkohol nebo návykové látky, jsou ohroženy závislostí, živí se prostitucí, spáchaly trestný čin, opakovaně páchají přestupky nebo jinak ohrožují občanské soužití. Děti dopouštějící se útěků od rodičů. Děti, na kterých byl spáchán trestný čin ohrožující život, zdraví, svobodu, jejich lidskou důstojnost, mravní vývoj nebo jmění. Děti, které na základě žádostí rodičů nebo jiných osob zodpovědných za výchovu byly opakovaně umístěny do zařízení zajišťujících nepřetržitou péči nebo pokud takový pobyt trvá déle než 6 měsíců. Děti, které jsou ohrožovány násilím mezi rodiči nebo osobami zodpovědnými za výchovu, a děti, které jsou žadateli o udělení mezinárodní ochrany, azylanty... atd. (zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, § 6 písm. a) až h)).

Dále je nutné dodat, že každý je oprávněn upozornit OSPOD na závadné chování dětí nebo na porušení povinností a zneužití práv plynoucích z rodičovské odpovědnosti. Rovněž samo dítě má právo požádat OSPOD o poskytnutí pomoci, a to bez vědomí rodičů. Důležité je dodat, že i rodiče při výkonu svých práv a povinností u výchovy dítěte mají právo požádat OSPOD o poskytnutí pomoci. OSPOD pak při poskytování pomoci, při výkonu a realizaci opatření postupují od těch nejmírnějších, které zabezpečí řádnou výchovu a bezpečný vývoj dítěte v jeho rodinném prostředí, pokud toto není možné, pak v náhradním rodinném prostředí.

Pracovníci OSPOD jsou úředníky, ale zároveň sociálními pracovníky, nazývají se ale referenty státní správy. Mají vnitřně rozdělené agendy podle typu ohrožených dětí.

### 3.1 Péče o rodinu, dítě, opatrovnictví

Za základní agendu OSPOD se považuje péče o rodinu, dítě a opatrovnictví. V praxi se jedná nejčastěji o děti zanedbávané, týrané či zneužívané, také o děti, které žijí dlouhodobě v nepříznivém sociálním prostředí, např. děti jako účastníci domácího násilí, děti rodičů závislých na návykových látkách, děti ze sociálně vyloučených lokalit ohrožené rizikovými projevy chování.

Agenda péče o rodinu, dítě, opatrovnictví zahrnuje:

- Poskytování sociálně-právní ochrany dětí, poskytování odborného sociálního poradenství, pomoci dětem a rodičům při řešení rodinných, osobních, sociálních a dalších aktuálních krizových, nepříznivých situací.
- Poskytování poradenství při řízení o úpravě výchovy a výživy nezletilých dětí, zvýšení výživného, úpravy styku, určení a popření otcovství, změně příjmení nezletilého dítěte.
- Poskytování poradenství v oblasti výchovy dětí, posilování rodičovských kompetencí, při řešení každodenních problémů spojených s výchovou a výživou všem rodičům, rodičům v obtížné životní situaci, ale také dětem a dalším osobám zodpovědným za výchovu dětí, tj. pěstounům, prarodičům, učitelům a dalším osobám v případě jejich zájmu a potřeby.
- Zprostředkování pomoci odborných psychologických, zdravotnických a jiných odborných zařízení.
- Provádění sociální práce s rodinami, jednotlivci nebo skupinami v krizových situacích, poskytování krizové intervence.
- Vyhodnocování situace ohroženého dítěte a jeho rodiny, tvorba individuálních plánů ochrany dítěte, organizace případových konferencí pro řešení konkrétních situací ohrožených dětí a jejich rodin.
- Provádění komplexního sociálního šetření v rodinách s nezletilými dětmi včetně rodin z vyloučených lokalit nebo obdobně ohroženého prostředí.
- Rozhodování a ukládání výchovných opatření dle § 13 zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů (napomenutí, dohled nad dítětem apod.) ve správním řízení a vykonává dohled nad jejich dodržováním.

- Vykonávání depistážní činnosti zaměřené na vyhledávání ohrožených dětí (Město Dobruška, 2021).

### **3.2 Kolizní opatrovnictví**

Další agendou OSPOD je kolizní opatrovnictví, které hájí nejlepší zájem dítěte při sporu jeho rodičů. V praxi se jedná o zjišťování názoru dítěte, hájení jeho názoru, zastupování dítěte při soudním řízení ve věci stanovení výchovy a výživy nezletilého v době před rozvodem a po rozvodu rodičů. Dítě může být svěřeno do výlučné péče rodičů, do střídavé péče či do společné péče.

Agenda kolizní opatrovnictví zahrnuje:

- Zastupování dítěte v opatrovnickém řízení, protože dítě ohrožuje kolize (konflikt) zájmů dítěte a rodičů nebo vzájemný konflikt rodičů.
- Kolizní opatrovník hájí zájmy nezletilého dítěte a podává vyjádření při soudních jednáních v jeho prospěch.
- Kolizní opatrovník poskytuje, objasňuje dítěti příslušné informace, zjišťuje jeho názory.
- Kolizní opatrovník má stejná procesní práva jako další účastníci řízení, může předkládat návrhy na doplnění dokazování (znalecké posudky, zprávy odborníků, školy, listinné důkazy), má právo se odvolávat.
- OSPOD informuje rodiče o ustanovení kolizním opatrovníkem a nabídne možnost spolupráce s cílem zajistit co nejlepší zájem dítěte. Zároveň poučí rodiče o právech a povinnostech, které jim vyplývají z rodičovské odpovědnosti.
- Kolizní opatrovník může informovat o dostupných službách rodinných a manželských poraden, mediátorů apod.

Kolizní opatrovník se účastní přestupkového řízení vedeného proti mladistvému, trestního řízení proti mladistvému a řízení o činech jinak trestných u dětí mladších 15 let (Město Dobruška, 2021).

### **3.3 Kuratela pro děti a mládež**

Zabývá se výchovnými problémy a trestnou činností dětí do 18 let věku, mladistvými od 15 do 18 let, u nichž bylo zahájeno trestní stíhání, nebo se dopustili přestupku, dětmi

a mladistvými s opakovanými závažnými poruchami chování (např. záškoláctví, útěky z domova, agresivita, alkoholismus, prostituce, drogy).

Agenda kurately pro děti a mládež se zabývá:

- Poradenstvím v oblasti výchovných problémů s nezletilými dětmi do 15 let a mladistvými od 15 let do 18 let, projednáváním výchovných nedostatků a chování s dítětem a jeho rodiči, doporučením další odborné pomoci rodičům i jejich dětem.
- Realizací výchovných opatření (napomenutí, dohled nad výchovou nezletilých a mladistvých apod.) v případě, že rodiče řádně neplní svoje rodičovské povinnosti, nezletilí jsou opakovaně projednáváni pro přestupek nebo výchovné problémy a odborná pomoc nebyla účinná, provádí opatření směřující k odstranění, zmírnění nebo zamezení prohlubování nebo opakování poruch psychického, fyzického a sociálního vývoje dítěte.
- Analyzováním situace v oblasti sociálně-patologických jevů u dětí a mládeže, navrhování preventivních opatření.
- Spoluprací se školskými a dalšími institucemi – školami, soudy, Policíí ČR, Probační a mediační službou atd. při řešení např. záškoláctví, šikany, přestupků apod., prioritně na žádost škol a školských zařízení se účastní výchovných komisí (Město Dobruška, 2021).

### **3.4 Náhradní rodinná péče**

Náhradní rodinná péče je v případech, kdy se rodiče z nejrůznějších důvodů nejsou schopni nebo ochotni starat o své děti a zajistit jim vše potřebné pro jejich vývoj. Potom pracovník OSPOD dítě umísťuje do pěstounské péče na dobu přechodnou, do pěstounské péče nebo do dětského domova, v případě problémového chování dítěte do diagnostického ústavu, následně do dětského domova se školou či výchovného ústavu. Pokud je dítě právně volné, může být osvojeno.

Agenda náhradní rodinné péče se zabývá:

- Pomocí dětem, o které se rodiče nemohou nebo nechtějí starat.
- Pomocí náhradním rodinám, kam děti přijdou, aby vše bez problémů zvládly.
- Poskytováním poradenství pro osoby, které uvažují o osvojení dítěte, o pěstounské péči, o pěstounské péči na přechodnou dobu, o péči jiné fyzické osoby.



- Prováděním sociálního šetření ke zjištění poměrů osob vhodných stát se pěstouny, pěstouny na přechodnou dobu, osvojiteli, zjišťování osobní a rodinné anamnézy budoucích osvojitelů.
- Vyhledáváním dětí „vhodných“ pro osvojení a pěstounskou péči, účast na soudních řízeních o osvojení a pěstounské péči.
- Sledováním vývoje dětí, které byly svěřeny do výchovy jiné osobě odpovědné za výchovu dítěte a vývoj dětí v předpěstounské péči, dodržování pravidelného režimu návštěv rodiny, ve které dítě žije, popřípadě jiného prostředí, kde se dítě zdržuje.
- Přijímáním žádostí žadatelů o náhradní rodinnou péči, kompletace spisu a jeho postoupení krajskému úřadu, který je oprávněn ke zprostředkování náhradní rodinné péče.

Spolupráce s organizacemi, které uzavírají dohody o výkonu pěstounské péče s pěstouny (Město Dobruška, 2021).

**Shrnutí kapitoly č. 3:** Kapitola se zabývá charakteristikou sociálního prostředí OSPOD, rozdělením pracovních agend (péče o rodinu, dítě, opatrovnictví; kolizní opatrovnictví; kuratela pro děti a mládež; náhradní rodinná péče) a jejich pracovní náplní.

## 4 Vzdělávání úředníků

Zákon o úřednících územních samosprávných celků (dále jen ÚSC) uvádí, že prohlubování kvalifikace může úředníkům poskytovat jen právnická nebo fyzická osoba, která je oprávněná ke vzdělávací činnosti a které byla udělena akreditace. Ministerstvo akredituje pro účely tohoto zákona vzdělávací instituce nebo vzdělávací programy. Pokud vzdělávací instituce dostane od Ministerstva vnitřní akreditaci, musí mít alespoň jeden vzdělávací program, který je též akreditovaný. Ministerstvo zřizuje akreditační komisi jako poradní orgán pro udělování akreditací (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 17 odst. 1, § 29 odst. 1, § 30 odst. 1, § 32 odst. 1).

Podle zákona o úřednících ÚSC se vzdělávací institucí rozumí právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti, již byla udělena akreditace (např. NOVEKO 96 vzdělávání spol. s r.o.; EDUPOL, v.o.s., Vzdělávací centrum Morava s.r.o., TSM spol. s.r.o., INTEGRA CENTRUM s.r.o. atd.), dále příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra (Institut pro veřejnou správu Praha) nebo ÚSC, jemuž byla udělena akreditace. Tyto vzdělávací instituce poskytují vzdělávání podle akreditovaného vzdělávacího programu schváleného Ministerstvem vnitra (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 17 odst. 1 písm. a) až c).

Také zákon o úřednících ÚSC hovoří o tom, že náklady na prohlubování kvalifikace nese a hradí ÚSC, zaměstnanci při účasti na vzdělávání náleží plat. Výjimkou je pouze opakování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti (dále jen ZOZ). Z každé účasti na vzdělávacím programu dostane úředník osvědčení vydané vzdělávací institucí, prokazující jeho absolvování (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 18 odst. 4).

O obecné povinnosti prohlubovat kvalifikaci zaměstnance hovoří i zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 230).

Mužík uvádí, že účinností zákona o úřednících ÚSC se stalo vzdělávání úředníků ucelenou koncepcí, která jim umožňuje získat předpoklady (znalosti, dovednosti), které představují určitou kvalitu veřejné správy (Mužík, 2012).

Každý úředník má sestavený individuální plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu

následujících 3 let, kam se nezahrnuje vstupní vzdělávání a zvláštní odborná způsobilost či ostatní neakreditované vzdělávání. ÚSC je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka a nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu zhodnotit a dle výsledků provést aktualizaci.

#### **4.1 Formy vzdělávání úředníků**

Jelikož je veřejná správa službou veřejnosti, měli by úředníci odvádět svoji práci na vysoké odborné úrovni, o níž je ovšem nutno soustavně dbát. Úředníci při výkonu své práce musí též dodržovat etický kodex, který má především požadavky odpovědnosti a efektivnosti úředníků, dále profesionální přístup k občanům.

V Kodexu etiky úředníků a zaměstnanců ve veřejné správě se uvádí, že: *„Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost“* (příloha k usnesení vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270 + P).

Jak již bylo zmíněno, úředník ÚSC je povinen prohlubovat si kvalifikaci na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání, přípravě a ověření ZOZ. Vyhotovuje se IVP pro úředníka, který zohledňuje individuální potřeby zaměstnance a též jednotlivého odboru, oddělení či orgánu ÚSC, které jsou potřeba zabezpečit potřebným vzděláním.

Povinnosti účastnit se vstupního vzdělávání nebo ZOZ nemá úředník, který prokáže rovnocennost vzdělání. To je v případě, že úředník získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem – vyhláškou 512/2002 Sb. nebo kterému bylo vydáno uznání rovnocennosti vzdělání. Dále se povinnost nevztahuje na prokázání ZOZ pro fyzickou osobu, která vykonala úřednickou zkoušku podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Na základě žádosti úředníka nebo ÚSC vydá ministerstvo vnitra osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části, a to v případě, že žadatel prokáže, že obsah a rozsah vzdělání je rovnocenný (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků, § 33 odst. 1, § 34 odst. 1).

Úředník má též možnost prohlubovat své znalosti také formou samostudia na vyšší či vysoké škole, a to s finanční podporou úřadu. Státní zaměstnanec, kterému bylo povoleno zvýšení vzdělání na náklady služebního úřadu, je povinen po stanovenou dobu po ukončení studia nebo skončení studijního pobytu setrvat ve služebním poměru. Pokud ale tuto povinnost nesplní, je povinen služebnímu úřadu tyto náklady uhradit. Služební úřad je oprávněn kontrolovat průběh a výsledky zvyšování vzdělání státního zaměstnance.

#### **4.1.1 Vstupní vzdělávání**

Dle zákona o úřednících ÚSC vstupní vzdělávání zahrnuje znalosti základů veřejné správy, obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Dále jsou nezbytné základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti užívání informačních technologií, základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Úředník je povinen vstupní vzdělávání úvodní ukončit nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, tudíž ještě ve zkušební době, řídí se dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC. Vstupní vzdělávání následné je povinen ukončit do 12 měsíců od vzniku pracovního poměru, řídí se dle usnesení vlády č. 865/2015, o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která toto vzdělávání pořádala.

Osvědčení o ukončení vstupního vzdělávání prokazuje účast úředníka, nikoliv osvědčení o úspěšném složení zkoušky, ačkoliv zkouška je součástí ukončení vzdělávacího kurzu. Osvědčení vydává akreditovaná vzdělávací instituce, která toto vzdělání pořádá. Cílem vstupního vzdělávání je, aby absolvent získal základní přehled znalostí nezbytných pro úředníka ÚSC, které bude následně schopen prakticky aplikovat při výkonu své agendy.

#### **4.1.2 Průběžné vzdělávání**

Zákon o úřednících ÚSC rozlišuje průběžné vzdělávání na prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v ÚSC, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů, jež pořádají akreditované vzdělávací instituce s akreditovanými vzdělávacími programy. Po absolvování těchto kurzů získá úředník osvědčení o své účasti na nich,

nikoliv o složení závěrečné zkoušky z nich (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 20 odst. 1 až 4).

Jak uvádí Pondělíčková a Šťastný v komentáři k zákonu o úřednících ÚSC, prohlubující vzdělávání by mělo navazovat na vstupní vzdělávání a na ZOZ. Prohlubujícím vzděláváním si úředník prohlubuje již získané znalosti a dovednosti potřebné pro výkon správních činností. Aktualizační vzdělávání reaguje na změny v právních předpisech, jejichž znalost je nezbytná pro výkon jednotlivých správních činností, na koncepcie, metodiky a výkladovou praxi. Specializační vzdělávání má zpravidla dlouhodobější charakter a bývá určeno vybrané skupině úředníků. Též je potřebné získávání a prohlubování jazykových znalostí, zaměřených na výkon správních činností (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

#### **4.1.3 Zvláštní odborná způsobilost**

Zákon o úřednících ÚSC uvádí, že správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje ÚSC prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Výjimečně může tyto činnosti vykonávat i úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost, avšak nejdéle po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost. Úspěšné složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti se prokazuje osvědčením. ZOZ zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím předpisem (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 21 odst. 1 písm. a) a b), odst. 2).

ZOZ se dělí na obecnou a zvláštní (odbornou) část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, také schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností, pro které byl úředník zařazen do ÚSC (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 21 odst. 3).

Písemná zkouška z obecné části netrvá déle než 60 minut stejně jako písemná zkouška ze zvláštní části. Jestliže úředník odpoví správně alespoň na dvě třetiny otázek, je hodnocen kvalifikačním stupněm vyhověl, v opačném případě nevyhověl. Na základě toho může úředník postoupit ke konání ústní zkoušky, která se skládá ze 4 otázek, jedné z veřejné správy, druhé ze správního řádu, třetí ze správní činnosti, kterou úředník vykonává, čtvrtá

je zaměřená prakticky na správní činnost. Doba přípravy na všechny 4 otázky činí 15 minut, může při tom použít příslušné zákony. Samotná ústní část potom netrvá déle než 30 minut, za ústní část je úředník též hodnocen kvalifikačním stupněm vyhověl, či nevyhověl.

ÚSC je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 21 odst. 5).

Prováděcím právním předpisem se rozumí vyhláška MVČR č. 512/2002 Sb., jedná se o vyhlášku, která celkově řeší problematiku zkoušek ZOZ.

Provádění zkoušek ZOZ zabezpečuje MVČR ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a s ostatními ústředními správními úřady, zkoušky se vykonávají v Institutu pro veřejnou správu Praha se sídlem v Benešově. Příprava na zkoušku se zajišťuje též v tomto institutu ve třech blocích trvajících vždy 4 dny, ale může ji zajistit i kterákoliv jiná vzdělávací instituce, která má pro tento druh prohlubování kvalifikace akreditovaný vzdělávací program (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

V případě, že je úředník hodnocen kvalifikačním stupněm vyhověl ve všech částech zkoušky, do 15 dnů ode dne konání ústní zkoušky obdrží od ministerstva osvědčení (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 25 odst. 1).

Pokud úředník nevyhověl při písemné nebo ústní zkoušce, může ji dvakrát opakovat. Pro opakování zkoušky poskytne úředníkovi ÚSC pracovní volno bez náhrady platu. Náklad na zabezpečení přípravy a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti nese ÚSC, s výjimkou na náklady opakování zkoušky, ty si již hradí úředník sám (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

Pro ověřování neboli výkon zkoušky vytváří ministerstvo zkušební komise, které mají 3 členy z řad odborníků na obecnou a zvláštní část. Členy zkušební komise a předsedu jmenuje MVČR. Zkušební komise rozhoduje většinou svých hlasů. Úředník, který zkoušce nevyhověl, má právo do 15 dnů ode dne oznámení této skutečnosti podat námitky proti postupu zkušební komise. Vyhlášení výsledků ze zkoušky je veřejné, ministerstvo oznámí úředníkovi výsledek v den jejich konání (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

MVČR ve spolupráci s Institutem pro veřejnou správu Praha stanovuje obsah obecné i zvláštní části zkoušky, určuje soubor zkušebních otázek, včetně kritérií hodnocení (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

**Shrnutí kapitoly č 4:** Kapitola charakterizuje formy vzdělávání úředníků státní správy (vstupní vzdělávání, průběžné akreditované vzdělávání, přípravu na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti). V empirické části je též věnována pozornost neakreditovaným vzdělávacím aktivitám, které poskytuje zaměstnavatel či umožňuje na nich účast.

## 5 Popis realizace výzkumu

Výzkum vzdělávání a rozvoj zaměstnanců státní správy, OSPOD je zpracován kvalitativně orientovaným přístupem, a proto umožňuje hluboké proniknutí do zkoumané problematiky. Jedná se o důkladnou analýzu konkrétního prostředí. Gavora popisuje prostředí jako určitou celistvou kulturu, tedy soubor hodnot, postojů a pravidel chování skupiny lidí (Gavora, 2010). Strauss, Corbin se zmiňují: „*Kvalitativní metody se užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Kvalitativní metody mohou pomoci získat o jevu detailní informace*“ (Strauss, Corbin, 1999, s. 11). Kvalitativní výzkum se snaží interpretovat jevy z pohledu zkoumaných osob, na základě jejich vlastních zkušeností, názorů, postojů a případných návrhů na změnu.

V tomto výzkumu je zvolen postup konstantní komparace. Nejprve proběhlo samotné zjišťování údajů metodou etnografického interview distanční formou přes internetový program Skype, sociální síť Facebook či přes mobilní aplikaci WhatsApp, všechny tyto tři varianty umožňují provést videohovory mezi volanými, v tomto případě mezi výzkumníkem a informantem. Z počtu oslovených 42 informantů a dokončených interview 19 lze vysledovat, že pro zaměstnance OSPOD téma výzkumu vzdělávání a rozvoj nebylo příliš zajímavé. Nutno ale dodat, že 8 interview nebylo dokončeno s uvedeným důvodem naléhavé pracovní vytíženosti. Některá interview byla přerušovaná, avšak byla možnost se s informanty spojit později a dokončit je. Ze zjištěných údajů byla následně provedena syntetizace, hledání a třídění společných a rozdílných jevů a prvků, z nichž se určily kategorie. Na jejich základě mohly vzniknout předpoklady výzkumu. Tudíž hlavní a dílčí předpoklady nebyly stanoveny na začátku výzkumu, ale vznikly po sběru a třídění získaných údajů z daného prostředí zaměstnanců OSPOD.

Zpracování údajů u kvalitativního výzkumu je písemné (slovní), jedná se o popis, analýzu a interpretaci prostředí a v něm se odehrávajících jevů a nalézání společných či rozdílných prvků. Gavora uvádí, že výzkumník nestanovuje hypotézu hned na začátku výzkumu, ale nejprve sesbírá údaje, pak je třídí a hledá společné a rozdílné prvky mezi nimi. Vytvoří třídy jevů se společnými prvky, které se nazývají kategorie, a s jejich pomocí se určí hypotéza (Gavora, 2010). Hodnocení je prováděné interpretací údajů, která musí podléhat triangulaci, tedy porovnávání více užitých metod sběru údajů, v tomto případě etnografické interview (rozhovor a pozorování).



Tento výzkum tedy zachycuje názory a postoje výzkumného vzorku zaměstnanců OSPOD k problematice jejich spokojenosti s poskytovaným systémem vzdělávání a rozvoje, a to na základě jejich zkušeností získaných praxí. Dále se výzkum snaží objasnit jejich motivaci k neustálému vzdělávání se a také zjistit jejich návrhy na zlepšení jednotlivých forem vzdělávání. Výstupem jsou tedy soubory názorů, postojů a návrhy výzkumného vzorku, které mohou vést ke zlepšení systému vzdělávání, jeho jednotlivých forem a metod.

## **5.1 Výzkumný problém**

V rámci výzkumu byl stanoven tento výzkumný problém:

- Jaká je spokojenost zaměstnanců státní správy, OSPOD s poskytovaným systémem vzdělávání a jejich rozvojem?

Výzkumný problém je deskriptivní (popisový), má diagnosticko-vyhodnocovací charakter, poskytuje údaje, které jsou odpovědí na otázku. Zjištění této odpovědi přispěje k tomu, aby byla péče formou vzdělávání a rozvoje o zaměstnance OSPOD co nejkvalitnější, jelikož právě oni jsou reprezentanty veřejné správy při styku s občany ve věcech rodinných a výchovných, které jsou velmi citlivou záležitostí a vyžadují kvalifikovaný přístup. Nutno zmínit, že i pocit spokojenosti zaměstnanců a jejich motivovanost ke vzdělávání a rozvoji půjde ruku v ruce s kvalitněji odváděnou prací a lepším vnímáním veřejnosti státních úředníků OSPOD.

## **5.2 Výzkumné předpoklady**

Výzkumné předpoklady vycházejí z teoretických poznatků autorů zabývajících se řízením lidských zdrojů a vzděláváním dospělých. Následně se porovnávají s empirickými poznatky získanými etnografickým interview a pozorováním.

Hlavní výzkumný předpoklad:

- Předpoklad, že zaměstnanci státní správy, OSPOD jsou se systémem vzdělávání a rozvojem spokojeni.

Tento předpoklad je podložen tvrzením Koubka, že vzdělávání zaměstnanců formuje pracovní schopnosti člověka, ale i jeho osobnosti. Tyto osobnostní i profesní rozvinuté

schopnosti mají vliv na zlepšení pracovního výkonu a celkové výkonnosti organizace jako celku.

Pro splnění této myšlenky je tedy potřebné investovat do vzdělávání zaměstnanců jako do aktiv organizace a také zaměstnance ke vzdělávání dostatečně motivovat. Jedním z motivačních stimulů pro zaměstnance může být právě jejich rozvoj díky širokým možnostem vzdělávacích aktivit. To pak přispívá k jejich spokojenosti, zvyšuje se jejich produktivita, snižuje absentérství či pracovní fluktuace, zároveň tak organizace dosahuje lepších výsledků (Koubek, 2015).

Předpoklad je podložen tvrzením Dvořákové, která uvádí: „*Úspěch přinášejí organizaci ovšem pouze takoví lidé, kteří disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, mají kladný vztah k práci a v práci spatřují příležitosti svého profesního i osobního rozvoje*“ (Dvořáková, 2007, s. 4).

Také Wilson je názoru, že důležitým prvkem úspěšné organizace je mít vzdělané lidské zdroje a starat se o ně takovým způsobem, aby byli spokojeni a aby si je organizace udržela (Wilson, 2005).

Dílčí předpoklad č. 1:

- Předpoklad, že u zaměstnanců státní správy, OSPOD je dominantní vnitřní motivace ke vzdělávání a rozvoji.

Tento dílčí předpoklad č. 1 je podložen tvrzením Palána a Langer, kteří vnímají vzdělávání jako cestu ke svobodě, autonomii a individualizaci člověka (Palán a Langer, 2008).

Dvořáková charakterizuje motivaci ke vzdělávání a rozvoji jako přirozený proces, k němuž dochází cestou socializace a civilizační akulturace (Dvořáková, 2007).

Dále Beneš uvádí, že lidé v mladším věku mají více pragmatickou (užitkovou) a utilitaristickou (prospěšnou) motivaci, které bývají spojené s výkonem dané profese, zatímco u starších lidí převažuje motivace spojená s potřebou uspokojovat své osobní vyšší zájmy (Beneš, 2008).

Podle Krásné znamená práce kromě tvorby materiálních a duchovních hodnot též seberealizaci člověka v rámci jeho životní kariéry (Krásná, 2016).

Dílčí předpoklad č. 2:

- Předpoklad, že zaměstnanci státní správy, OSPOD mají návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje.

Tento předpoklad lze opřít o tvrzení Dvořákové, která uvádí, že rozvoj lidského potenciálu je větší při řešení problémů v týmu, kde si jeho členové vzájemně předávají své zkušenosti, tím se vzájemně od sebe učí, organizace si tak rozšiřuje svoji zásobu talentů, ze které může čerpat (Dvořáková, 2007). Z toho lze vyvodit, že zaměstnanci mají dostatek zkušeností nabytých praxí, které mohou vyústit i v návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje.

### **5.3 Výzkumný cíl**

Cíle výzkumu zjišťují a popisují spokojenost zaměstnanců s poskytovaným systémem vzdělávání a jejich rozvojem, jejich motivaci ke vzdělávání a rozvoji, a také návrhy na zlepšení jednotlivých forem systému vzdělávání. Cílem výzkumu je obohatit systém vzdělávání státní správy, zaměstnanců OSPOD o možnost inovace vzdělávacích metod, forem či celkového systému a pomoci zaměstnancům OSPOD se zorientovat mezi velkým množstvím poskytovaných informací a vyzdvihnout ty nejdůležitější.

V rámci výzkumného šetření byl stanoven hlavní a dva dílčí výzkumné cíle:

Hlavní výzkumný cíl:

- Zjistit spokojenost zaměstnanců státní správy, OSPOD s poskytovaným systémem vzdělávání a jejich rozvojem.

Dílčí výzkumné cíle č. 1 a č. 2:

- 1. Zjistit motivaci zaměstnanců státní správy, OSPOD ke vzdělávání a rozvoji.
- 2. Zjistit návrhy zaměstnanců na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje.

### **5.4 Výzkumná metoda**

- Etnografické interview distanční formou.

Výzkum byl proveden metodou etnografického interview za pomoci internetového programu Skype, sociální sítě Facebook, mobilní aplikace WhatsApp, všechny tři možnosti umožňují rozhovory s využitím kamery.

Cílem této metody bylo zjistit, jak informanti interpretují realitu kolem sebe na základě svých praktických zkušeností, názorů a postojů. Důležitou zásadou této metody je, že výzkumník více naslouchá, než hovoří, parafrázuje, interpretuje, ujišťuje a využívá pomlky v řeči. Informant pomocí otevřených otázek přechází do souvislého vyprávění a monologu. Podstatou této metody je navození příjemné, neformální až přátelské atmosféry, ve které se informant svěřuje a odhaluje. Etnografické interview může být nestrukturované, ale může mít i pevné pořadí otázek. V tomto výzkumu byla využita pevná struktura, avšak otázky byly velmi široké až globální. Viz příloha B - přepis etnografického interview.

## 5.5 Výzkumný vzorek

- 19 informantů z řad zaměstnanců státní správy, OSPOD.

Výběr výzkumného vzorku byl záměrný, jelikož bylo potřeba vybrat vhodné osoby, které mají dostatek zkušeností s danou problematikou státního systému vzdělávání a rozvoje. Oslovená pracoviště OSPOD v počtu 16 byla vybrána napříč celou Českou republikou na základě náhodného losování. Nejprve proběhl e-mailový kontakt s vedoucími pracovníky příslušných OSPOD, ve kterém zazněly informace o probíhajícím výzkumu na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců státní správy, OSPOD, který je realizován v rámci diplomové práce. Následovala otázka, zda by bylo možné kontaktovat pracovníky OSPOD formou videohovoru prostřednictvím sociální sítě Facebook, online programu Skype či mobilní aplikace WhatsApp a zjistit touto cestou jejich názory, postoje a návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje státní správy. Potom probíhalo samotné kontaktování pracovníků OSPOD z vybraných pracovišť. Z 42 oslovených bylo ochotno provést interview 27, úspěšnost tedy byla 64 %. Avšak z toho 8 informantů nemohlo interview dokončit z důvodu pracovní vytíženosti, což představuje 30 %. Bylo tedy nakonec možné získat informačně bohatý a pravdivý obraz od 19 informantů, což bylo 45 % původně oslovených pracovníků OSPOD. Shromážděný materiál posloužil k důkladné analýze, nalezení potřebných souvislostí jevů a objevení nových poznatků. Výběr byl tedy reprezentativní, protože osoby dobře zastupovaly dané prostředí, které důkladně znaly a o němž byly schopné podat podrobnou zprávu. Rozsah výběru byl řízen

saturací, to znamená, že bylo oslovování dalších informantů ukončeno ve chvíli, kdy se jejich výpovědi začaly opakovat.

Jako motivaci pro poskytnutí informací od informantů jsem zvolila možnost sdělení celkových výsledků tohoto výzkumu nadřízeným vedoucím zaměstnancům OSPOD.

## 6 Analýza dat

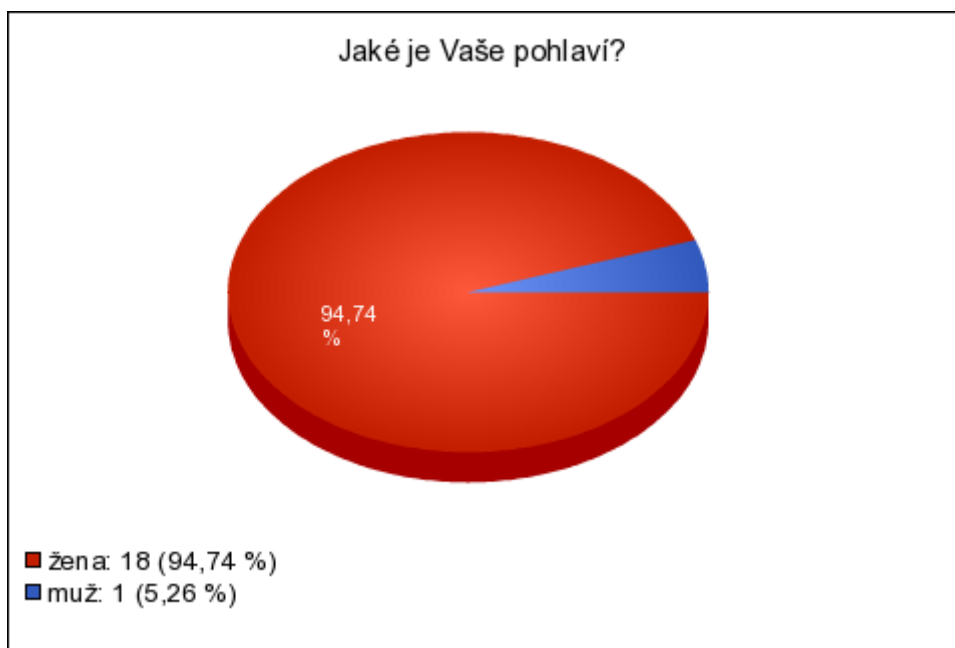
Etnografické interview bylo strukturováno, kladené otázky měly přesně dané pořadí, většina z nich byla otevřená, rozvíjející vyprávění informanta. Otázky se nejprve zaměřovaly na zjištění osobních údajů o informantovi. V další fázi se dotazovaly na jeho spokojenost s celkovým systémem vzdělávání a rozvoje státní správy, na jeho motivovanost k neustálému vzdělávání se a rozvoji. V závěrečné části se dotazovaly na návrhy ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. Interview probíhalo v časovém rozmezí leden–březen roku 2021.

Otázky strukturovaného etnografického interview:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Složení informantů z hlediska pohlaví bylo takové, že z 19 dotazovaných osob bylo 18 žen a 1 muž. Z toho vyplývá, že na OSPOD pracuje více zaměstnanců ženského pohlaví. (Tuto otázku bylo možné zodpovědět pozorováním.) viz graf č. 1

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců OSPOD

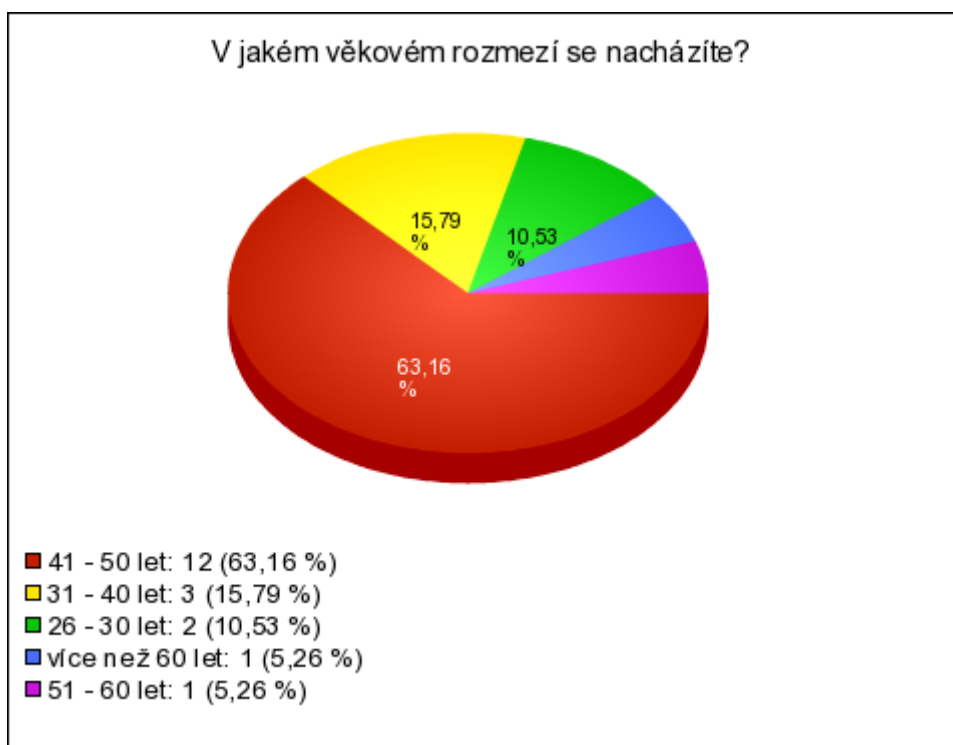


Zdroj: vlastní

## 2. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

Z hlediska věku bylo 12 osob ve věku 41–50 let, 3 ve věku 31–40 let, 2 ve věku 21–30 let, 1 ve věku 51–60 let a 1 ve věku více než 60 let. Z toho vyplývá, že na OSPOD převažují spíše pracovníci s bohatými osobními i profesními zkušenostmi. Tuto otázku bylo možné ověřit pozorováním. viz graf č. 2

Graf č. 2: Věkové rozmezí zaměstnanců OSPOD

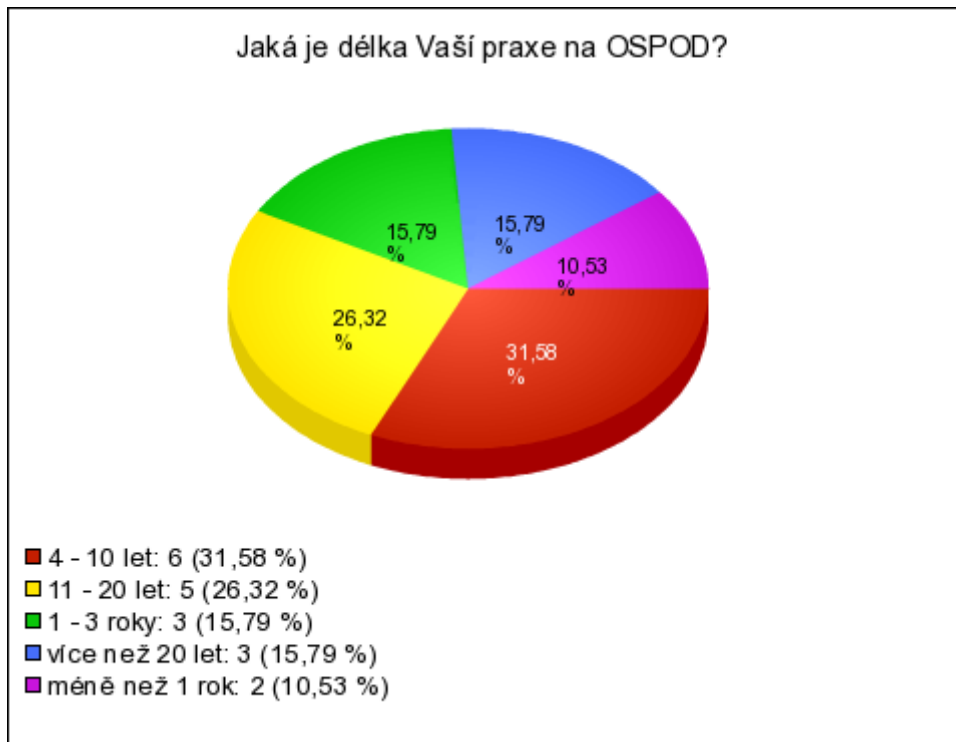


Zdroj: vlastní

## 3. Jaká je délka Vaší praxe na OSPOD?

Z hlediska délky praxe na OSPOD mělo 6 osob praxi na OSPOD 4–10 let, 5 osob 11–20 let, 3 osoby měly praxi na OSPOD 1–3 roky, 3 osoby měly praxi na více než 20 let a 2 osoby měly praxi kratší než 1 rok. Z toho vyplývá, že na OSPOD není příliš velká fluktuace pracovníků, která by mohla naznačovat jejich pracovní nespokojenost. viz graf č. 3

Graf č. 3: Délka praxe na OSPOD



Zdroj: vlastní

#### 4. Jak důležité je pro Vaši spokojenost vzdělávání a rozvoj?

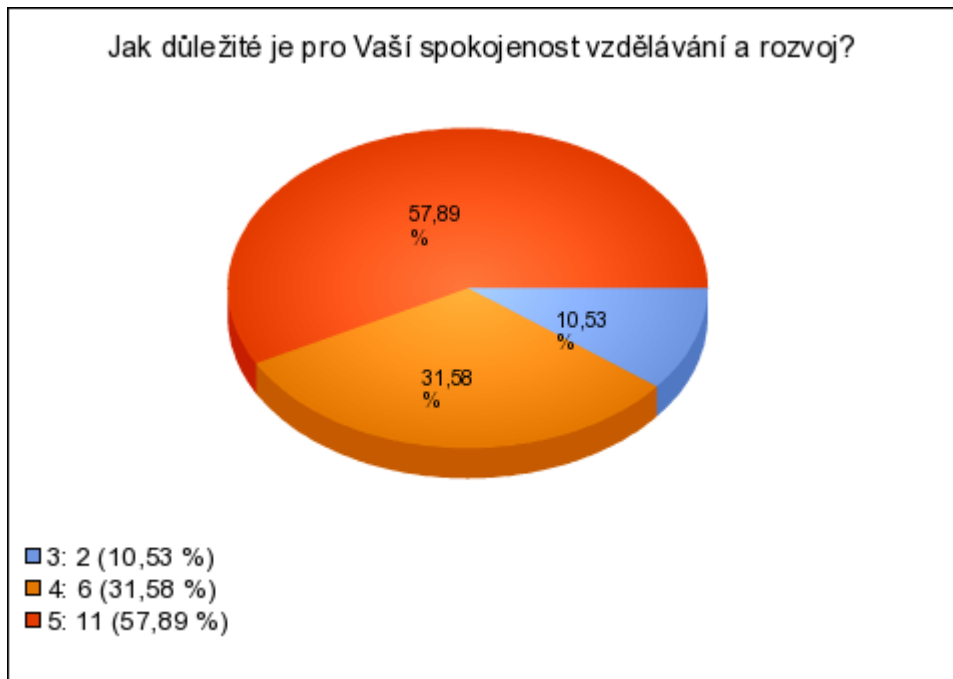
Pro 11 informantů je možnost vzdělávání a rozvoje bezpochybně důležitá pro jejich celkovou spokojenost, je jednou z důležitých priorit při výkonu jejich zaměstnání. Pro 6 informantů je tato možnost důležitá, ale zároveň uvádí: „některé kurzy jsou nařizené zaměstnavatelem, a to mi nevyhovuje“ nebo „při poskytování vzdělávacích seminářů a kurzů jde především o osobnost lektora a jeho kvalitní znalosti“.

Pro 2 informanty není vzdělávání a rozvoj prioritou, vedle toho nutno podotknout, že je žádoucí i dobrý vztah s kolegy na pracovišti, dobré metodické vedení, odpovídající finanční ohodnocení, přiměřenost pracovních úkolů.

Z toho vyplývá, že pracovníci OSPOD jsou spokojeni, pokud si mohou vybrat vzdělávací kurz sami podle sebe a podle identifikovaných potřeb s tím, že nezáleží ani tak na nabízeném programu vzdělávacího kurzu, jako na osobnosti lektora a jeho kvalitách. viz graf č. 4



Graf č. 4: Důležitost vzdělávání a rozvoje pro spokojenost



Zdroj: vlastní

Vysvětlivky: číslo 5 – bezpochybná důležitost, číslo 4 – důležitost, avšak společně i s jinými faktory podílejícími se na spokojenosti, číslo 3 – důležitost, avšak ne prioritní faktor podílející se na spokojenosti, číslo 2 – spíše nedůležitost a číslo 1 naprostá nedůležitost se u informantů nevyskytují

5. Co považujete za největší přednost státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Při odpovědích na tuto otázku se informanti shodovali ve čtyřech kategoriích, a to v první souhrnně nazvané kategorii – zákonná povinnost, v druhé kategorii – dostatek finančních zdrojů na vzdělávání, ve třetí kategorii – možnost profesního a osobnostního rozvoje, ve čtvrté kategorii – seznámení se s kolegy z různých krajů a výměna zkušeností. Některé odpovědi zahrnovaly informace, které lze zařadit do několika kategorií současně.

Informanti v případě první kategorie zmínili zákonnou povinnost 6×, např.: „jistotu, že vzdělávání bude poskytnuto“, „zákonnou povinnost“, „povinnost daná zákonem“, „zájem státu.“

Informanti v případě druhé kategorie zmínili dostatek finančních zdrojů 4×, např.: „dostatek finančních zdrojů“, „hrazení vzdělávání ze státní dotace na výkon SPOD“,

„dostatek financí na vzdělávání oproti nestátním neziskovým organizacím“, „poměrně stabilní finanční prostředky na absolvování vzdělávacích kurzů“.

Informanti v případě třetí kategorie vyjádřili potřebu vzdělávat se a rozvíjet se 8×, např.: „možnost vzdělávat se“, „pracovník má zaručeno, že mu bude vzdělávání poskytnuto“, „získání nových informací“, „široká nabídka kurzů“.

Ve čtvrté kategorii informanti 3× zmínili, že za největší přednost považují možnosti: „seznámení se s jinými kolegy z různých krajů a získání nových informací“, „výměna zkušeností“, „supervize“.

Z toho plyne, že zaměstnanci OSPOD považují za jeden z benefitů státní správy především možnost seberealizace díky povinnému systému vzdělávání a rozvoje státní správy, který jim je ze zákona zaručen.

6. Co považujete za největší nedostatek státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Při odpovědích na tuto otázku se informanti shodovali ve 3 kategoriích. První kategorie by se dala souhrnně nazvat – nedostatek času na vzdělávání, druhá by se dala nazvat – nedostačující nabídka kurzů, ve třetí informanti vypovídají – o žádném nedostatku nevím, zbylé 3 odpovědi jsou naprosto různorodé, např.: „nařízené kurzy nadřízeným pracovníkem“, „nutnost hodinového plnění“ či „omezený rozpočet“.

V první kategorii se shodli informanti 5×, např.: „málo času, hodně práce“, „málo času, přetíženost pracovníků“, „na vzdělávání chybí dostatek času“, „přehlcenost, kdy není čas stíhat svoji náplň práce, nikdo ji za vás neudělá, každý má svých úkolů dostatek“.

Ve druhé kategorii informanti uváděli 3×, např.: „omezená nabídka vzdělávání“, „omezení na akreditovaná školení“ nebo „školení formou e-learningu v rámci úspor úřadu nepovažují za přínosné“.

A ve třetí kategorii uváděli informanti 11× různými způsoby, že jim nic neschází nebo neví o žádném nedostatku.

Z toho lze usoudit, že většina pracovníků OSPOD je se systémem státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje spokojená a neshledává žádné nedostatky či o nich neví. Avšak značná část se cítí být plně využita svou pracovní náplní, kdy nemají na vzdělávání

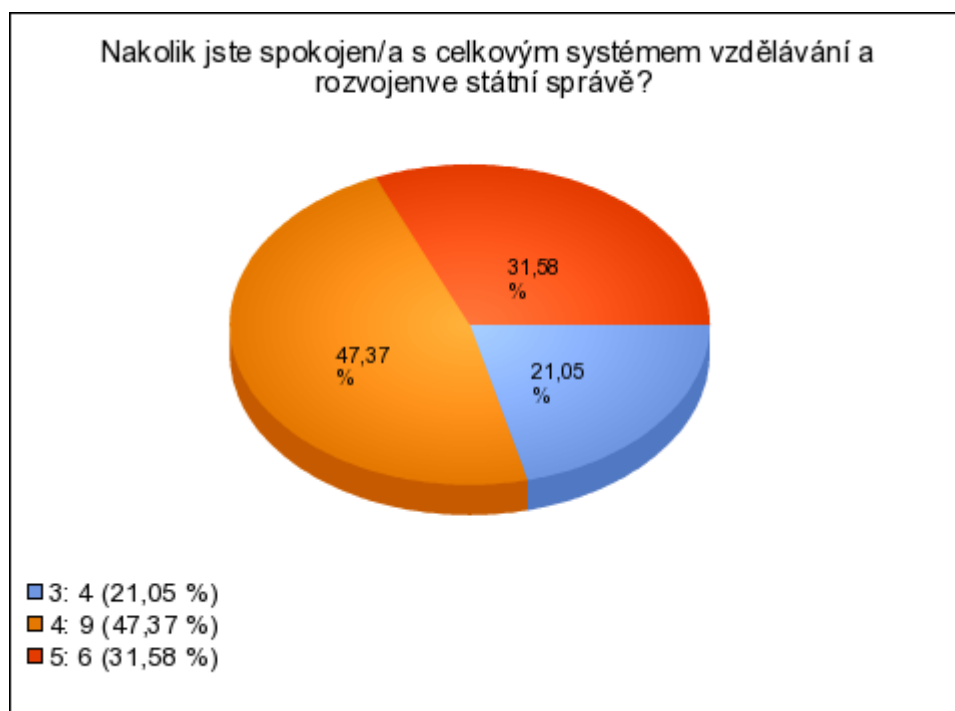
a rozvoj dostatek času, i když je účast na nich dána jako zákonná povinnost či nárok zaměstnance úřadu. Zaměstnanci se tak dostávají do časové tísně při plnění svých pracovních úkolů.

7. Nakolik jste spokojen/a s celkovým systémem vzdělávání a rozvoje ve státní správě?

Informanti v počtu 6 uváděli, že jsou bezpochybně spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje, který jim je poskytován. Avšak většina dotazovaných pracovníků OSPOD v počtu 9 je spokojena jen částečně, či dokonce 4 spokojenost příliš nepociťují, a to z těchto důvodů: „aby bylo vzdělávání uhrazeno, musí být akreditované, a ne vždy platí pravidlo, že je kvalitní“, „preferovala bych ryze svůj osobní výběr vzdělávacích kurzů“, „pružnější reagování na potřeby zaměstnanců v oblasti školení“ či „schází vzdělávání v cizím jazyce“.

Z toho je zase znovu patrné, že zaměstnanci OSPOD preferují svůj vlastní výběr vzdělávacích kurzů, tedy sami sobě chtějí identifikovat svou potřebu ve vzdělávání, která má být naplněna. Je také patrné, že pracovníkům schází znalost cizího jazyka, bez kterého se v dnešním otevřeném multikulturním světě neobejdou. viz graf č. 5

Graf č. 5: Spokojenost se systémem vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní

Vysvětlivky: číslo 5 – bezvýhradná spokojenost, číslo 4 – spokojenost s drobnými výhradami, číslo 3 – spokojenost s většími výhradami, číslo 2 – spíše nespokojenost a číslo 1 – naprostá nespokojenost se u informantů nevyskytují

#### 8. Co Vás motivuje ke vzdělávání v práci?

Odpovědi informantů se shodovali ve třech kategoriích, a to v první kategorii – změny zákonů, v druhé kategorii – profesní a osobnostní rozvoj, ve třetí kategorii – pozitivní vztah k práci.

V první kategorii se informanti shodovali v motivaci dané změnou zákonů v počtu 7, jejich odpovědi byly např.: „abych byla seznámena s novinkami ve svém oboru“, „držet krok se změnami v zákonech, metodických pokynech“, „legislativní změny“.

Druhá kategorie byla zastoupena 6 odpověďmi informantů, např.: „touha po profesním rozvoji, zdokonalování se v dané agendě“, „schopnost reagovat na jakoukoliv situaci a vědět, samostatnost při řešení situací, osobnostní růst“, „sebezdokonalování se“, „rád se učím“, „přirozená chuť se vzdělávat“ či „posílení pracovních kompetencí.“

Nejzastoupenější byla právě třetí kategorie s pozitivním vztahem informantů ke své práci v počtu 10, odpovědi zněly takto: „pozitivní vztah k této profesi“, „práce mě opravdu baví, je velice různorodá a vzdělávání rozhodně rozšiřuje možnosti poskytovat klientům komplexnější přístup“, „práce samotná“, „jistota, že vykonávám profesi bezvadně, sebejistě, přínosně pro občany“, „práce samotná a možnost podpory klienta“, „stále nové přístupy k práci“.

Mimo uvedené kategorie byla též jedna odpověď, která zdůrazňovala možnost setkávání se s kolegy: „líbí se mi setkávání s kolegy, kde se může mluvit o příkladech dobré praxe, což velmi pomáhá.“

Tyto odpovědi vypovídají o tom, že největší motivace pro zaměstnance OSPOD je ten fakt, že vykonávaná práce je baví, chtějí se v ní zdokonalovat nejen sami pro sebe, ale i pro občany či klienty OSPOD tak, aby jim mohli skutečně pomoci překonat jejich tíživé rodinné problémy. Avšak nelze opominout i ten fakt, že je s tím provázaná i možnost seberealizace, sebezdokonalování, profesní a osobnostní růst. K tomu je zapotřebí neustálá aktualizace vědění ve svém oboru, tyto znalosti a jejich převedení do praxe jsou ohraničeny právě zákony, které často procházejí aktualizací.

#### 9. Co pro Vás znamená možnost vzdělávání?

Informanti znovu odpovídali tak, že bylo možno vytvořit několik kategorií. Kategorie s nejpočetnějšími odpověďmi se nazývá – vzdělávání a rozvoj, kam lze zařadit 11 názorů zaměstnanců OSPOD, např.: „být odborníkem na svém místě“, „stálá příležitost se rozvíjet a obohacovat“, „možnost být lepší v tom, co dělám, možnost zdokonalovat se“, „získat nové poznatky“, „rozvoj sebe sama“, „osobnostní růst“ či „zdokonalování se“.

V druhé kategorii s názvem – setkávání se s kolegy odpověděli 2 informanti: „možnost seznámení se se zajímavými lidmi, ať už přednášejícími, tak s kolegy“ či „setkávání se s kolegy ze stejného oboru“.

Ve třetí kategorii se objevily 3 názory, že možnost vzdělávání přináší zkvalitnění práce.

Ojedinele se vyskytl názor, že vzdělávání je ztrátou pracovního času: „ztráta pracovního času – rozsah vzdělávací povinnosti je časově náročný, obzvlášť když pracovník OSPOD musí zároveň absolvovat i vzdělávání jako úředník“. Dále naopak názor, že vzdělávání je: „jeden z pracovních benefitů“.

Za vyzdvižení zde stojí odpověď jednoho informanta, která v sobě nese jak sebezdokonalování, dobrý vztah k práci, tak podporu klientů, znalost zákonů. „Čím více člověk o své práci ví, tím lépe ji vykonává, tím více ho baví a klienti jsou též spokojeni, mají pocit, že narazili na odborníka, který si ví vždy rady a jedná v mezích zákona.“

#### 10. Jaká by byla Vaše ideální pracovní situace v horizontu následujících 5 let?

Zde je možnost rozřídít odpovědi informantů do čtyř kategorií. První kategorie s nejpočetnějšími 11 odpověďmi je nazvaná – zastávat stejnou pracovní pozici. Informanti v tomto případě vypovídali např.: „být tam, kde jsem a jít s dobou“, „práce na OSPOD je zajímavá, ale zároveň velmi náročná a vyčerpávající, nároky na pracovníka se zvyšují neúměrným tempem“, „stejná jako doposud, nemám možnost dalšího postupu ve své práci“, „nemám ambice na vedoucí post“ či „zůstat na stejné pozici s menším počtem případů“. Z toho je patrné, že většina dotazovaných má obavy z narůstajících nároků na pracovníka OSPOD a jak jim budou stačit, zda dokáží vzdělávání a pracovní povinnosti skloubit.

Ve druhé kategorii se shodovaly odpovědi 4 informantů – dočkat se změny zákonů. Např.: „dobré metodické vedení a podpora státu v SPOD“, „větší pružnost některých předpisů, aby korespondovaly více s aktuální situací v terénu“, „méně administrativy a více času na práci s klientem či vzdělávání“. Z toho vyplývá, že zaměstnanci OSPOD cítí nesoulad mezi zákony a praxí, či je více kladen důraz na práci v mezích zákona místo individuálního přístupu ke klientům. Také vnímají, že narůstající administrativa ubírá čas, který by mohl být věnován klientovi a nebo vzdělávání.

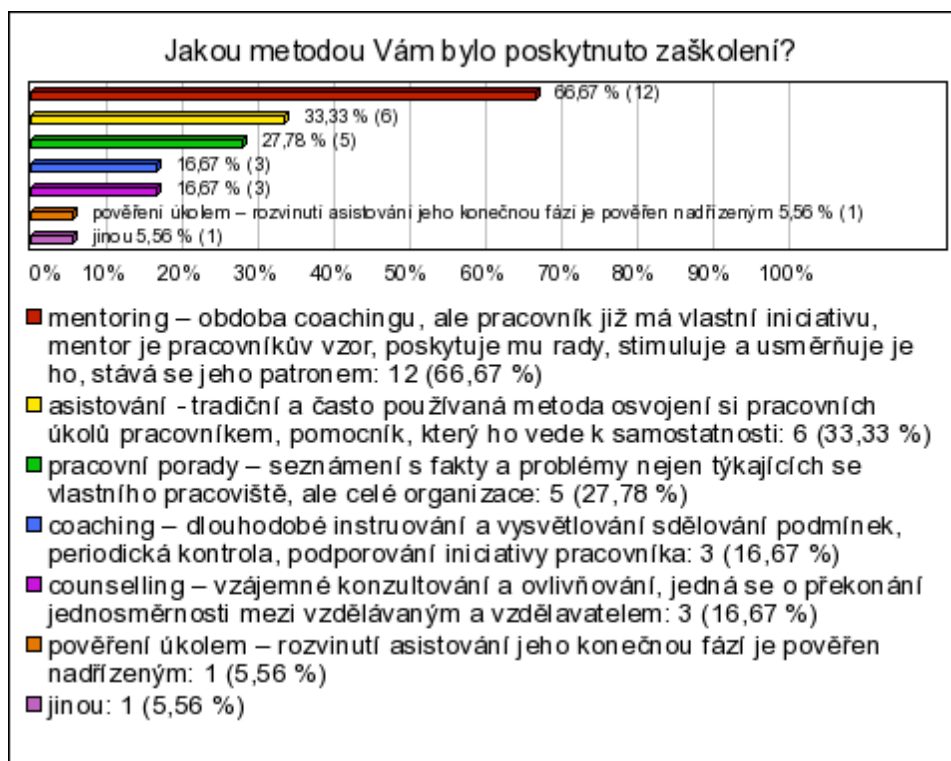
Ve třetí kategorii 4 informanti uvedli, že touží po změně pracovní pozice, např.: „odborný pracovník či vedoucí pracovník“, „terapeut, specialista v oblasti mezilidských vztahů“ či „ráda bych změnila povolání, přešla ze státní správy do komerčního prostředí např. nadnárodních společností jako personalista zabývající se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, zdokonalování jejich potenciálu, řízením následovnictví, plánováním vzdělávacích programů pro vrcholové managery... a to i z toho důvodu, že se jedná o pozitivně směřovanou činnost lidem, kteří o to stojí... je možnost flexibilní pracovní doby, vyššího výdělku včetně možností pobídkových složek mzdy, různých zaměstnaneckých benefitů, které si státní správa nemůže dovolit“.

Lze usuzovat, že většina zaměstnanců OSPOD je spokojena se stávající pracovní pozicí, nemá ambice na pracovní postup či změnu práce. Avšak za povšimnutí stojí poslední citace, kde pracovnice hovoří o neflexibilitě pracovní doby, o absenci pobídkových složek mzdy, o absenci různých zaměstnaneckých benefitů oproti komerčním nadnárodním společnostem.

#### 11. Jakou metodou Vám bylo poskytnuto zaškolení?

Informantům bylo v převážné většině v počtu 12 poskytnuto zaškolení mentoringem, 6 informantům bylo poskytnuto zaškolení asistováním, 5 informantů uvedlo zaškolení metodou pracovních porad, 3 informanti uvedli zaškolení coachingem, další 3 zaškolení counsellingem a 1 informant uvedl, že byl pověřen úkolem. Také 1 informant uvedl jinou metodu, která se týkala absolvování povinné školní praxe krátce před nástupem do zaměstnání, po nástupu na OSPOD již žádné konkrétní zaškolování neprobíhalo, jednalo se o rok 1997. Odpovědi některých informantů zahrnovaly informace, které lze zařadit do několika kategorií současně. viz graf č. 6

Graf č. 6: Metody zaškolení



Zdroj: vlastní

## 12. Jaké máte návrhy na zlepšení zaškolování?

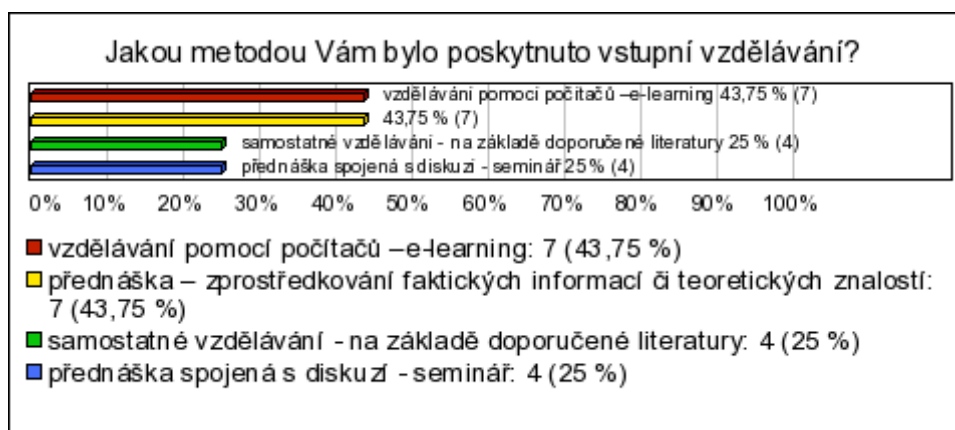
Informanti se většinou shodují, že zaškolování použitými metodami bylo kvalitní. Avšak objevují se názory na zlepšení, např.: „osobnější přístup od toho, kdo zaškoluje“, „zaškolení bylo kvalitní, ale nadále se vyskytují situace, kdy se musím ptát, poradit se s kolegy a nadřízeným“, „zaškolení bylo spíše samostudiem a komunikací s kolegy“.

To znamená, že zaměstnanci OSPOD by metody zaškolení neměnily za jiné, pouze osobnost zaškolujícího a délku zaškolení. Z uvedeného je také patrné, že zaměstnanci OSPOD mezi sebou komunikují o svých pracovních případech a zároveň se radí na pracovních poradách, tzv. intervizích.

## 13. Jakou metodou Vám bylo poskytnuto vstupní vzdělávání?

Z 19 informantů byla rovnocennost vstupního vzdělávání uznána 4, zbylých 15 absolvovalo kurzy vstupního vzdělávání různými metodami. Dalším 7 informantům bylo vstupní vzdělávání poskytnuto e-learningem, 7 – přednáškou, 4 – seminářem a 4 – samostudiem. Odpovědi některých informantů zahrnovaly informace, ze kterých lze vyvodit, že bylo při vstupním vzdělávání použito více metod najednou. viz graf č. 7

Graf č. 7: Metody vstupního vzdělávání



Zdroj: vlastní

## 14. Které informace ze vstupního vzdělávání považujete za přínosné pro Vaši praxi?

Odpovědi informantů lze shrnout do tří kategorií. První kategorie v počtu 9 lze nazvat – žádné informace ze vstupního vzdělávání nebyly pro praxi přínosné, např.: „zbytečná ztráta času“, „vstupní vzdělávání dle mého názoru mělo úplně zbytečné informace, navíc ve velmi husté podobě, ztěžovalo akorát prostor pro zapracování se na počátku pracovního



poměru. V praxi jsem informace o zastupitelstvu, financování či evropském hospodářství nikdy nevyužila, vše záhy zapoměla“.

V druhé kategorii se shodují názory v počtu 5 – všechny informace ze vstupního vzdělávání jsou pro praxi přínosné, např. „státní správa, samospráva, informace ohledně pracovního poměru, psychologie“ atd.

Ve třetí kategorii zazněly názory v počtu 5 – jen některé informace byly přínosné, např.: „první manuál“ nebo „sociální komunikace jako opakování již nabytých znalostí z bakalářského studia, jediné to bylo skutečně přínosné pro praxi“.

Ve výsledku je většina informantů názoru, že vstupní vzdělávání je pro jejich praxi zbytečné, zabralo jim mnoho času při zaškolování, případně jsou informace důležité jen pro výkon jejich agendy či komunikace s klientem.

#### 15. Jaké návrhy byste měl/a na zlepšení vstupního vzdělávání?

V první kategorii se informanti v počtu 10 vyjadřují k tomu, že by vstupní vzdělávání zrušili, např.: „pro praxi je nevyužitelné“, „informace v praxi nevyužívám“, „vstupní vzdělávání bych úplně zrušila, informace se stejně duplikují s obecnou částí zkoušky ZOZ“.

Dalších 5 informantů se v druhé kategorii shodlo v tom, že by mělo být vstupní vzdělávání více zaměřeno na jimi zastávanou pracovní pozici, např.: „více zaměřeno na pracovní zařazení“, „více zaměřeno na zastávanou pracovní pozici“ nebo „více mentoringu“.

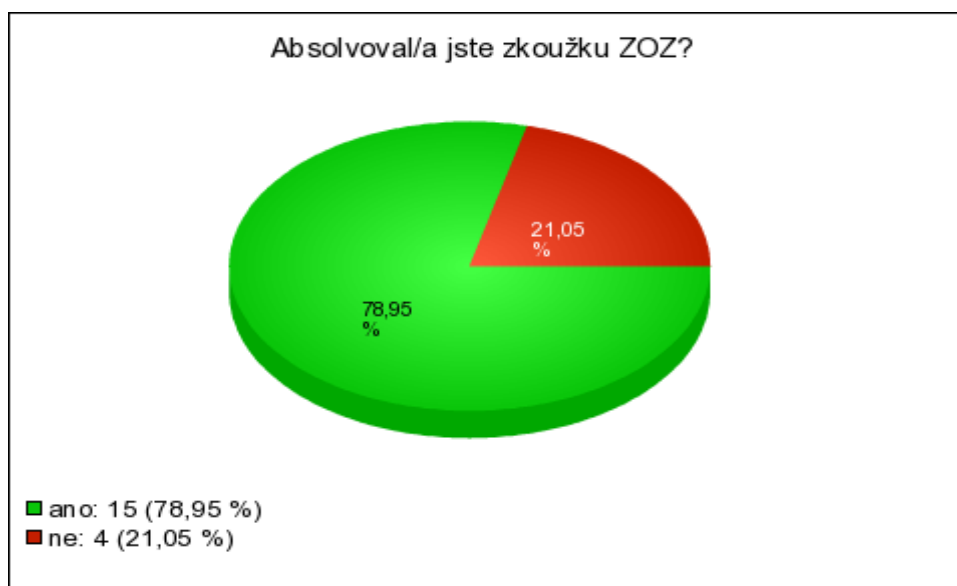
Ve třetí kategorii se 4 informanti shodují v tom, že by měly být informace ze vstupního vzdělávání propojené s praxí.

Z návrhů vyplývá, že informanti považují vstupní vzdělávání za zbytečné, v praxi nevyužitelné, duplicitní s obecnou částí zkoušky ZOZ, raději by více času věnovali mentoringu při zaškolení. V době zaškolování musí plnit adaptační plán, viz příloha E.

#### 16. Absolvoval/a jste zkoušku ZOZ?

Z 19 informantů absolvovalo 15 zkoušku ZOZ, zatímco 4 zatím ne (povinnost složit do 18 měsíců od uzavření pracovní smlouvy). viz graf č. 8

Graf č. 8: Absolvování zkoušky ZOZ

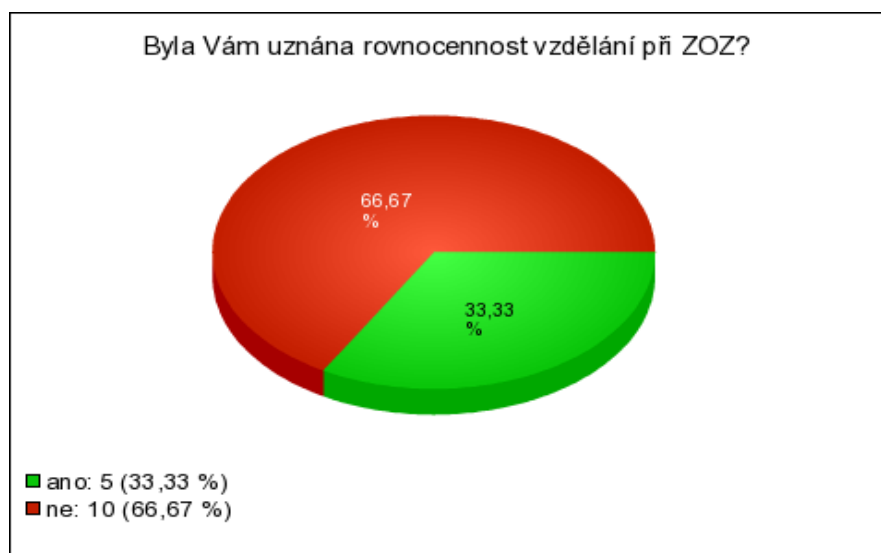


Zdroj: vlastní

17. Byla Vám uznána rovnocennost vzdělání při zkoušce ZOZ?

Z 19 informantů byla uznána rovnocennost vzdělání 5, dalším 10 uznána nebyla, 4 zkoušku ZOZ zatím nemají absolvovanou. viz graf č. 9

Graf č. 9: Uznání rovnocennosti vzdělání při zkoušce ZOZ



Zdroj: vlastní

18. Jakou část zkoušky jste absolvoval/a?

Z 19 informantů absolvovalo 12 obecnou i zvláštní část, 2 jen zvláštní část, 1 pouze obecnou část (nadřízený pracovník OSPOD). viz graf č. 10

Graf č. 10: Absolvování obecné či zvláštní části zkoušky ZOZ



Zdroj: vlastní

#### 19. Jakou metodou probíhala zkouška ZOZ?

10 informantů odpovědělo, že příprava na zkoušku ZOZ probíhala přednáškou při faktickém 3týdenním pobytu v Institutu veřejné správy v Benešově, 4 informanti uvedli, že příprava probíhala seminářem též při 3týdenním pobytu v Institutu veřejné správy v Benešově (jedná se tedy o dva různé pohledy při poskytování stejného vzdělávání). Další 1 informant uvedl e-learning, protože pobyt ve výše zmíněném školicím středisku kvůli pandemii COVID-19 není možný. viz graf č. 11

Graf č. 11: Metody přípravy na zkoušku ZOZ



Zdroj: vlastní

## 20. Jaké návrhy byste měl/a na zlepšení přípravy zkoušky ZOZ?

Ve většině případů by informanti na přípravě na zkoušku ZOZ neměnili nic, zcela jim vyhovoval tento systém vzdělávání, tedy vznikla první kategorie – žádný návrh na zlepšení, s počtem 10 shodných odpovědí.

Druhá kategorie shromáždila 3 návrhy – návrhy na zlepšení přípravy s počtem 3 odpovědí, např.: „více interaktivních metod, např. případové studie, hraní rolí, simulace“, „Pojmout to více zážitkově“.

Dvě odpovědi byly ojedinělé, kdy 1 informant uvedl: „Příprava v Benešově je výborná. Výhodou je setkání s kolegy. Neměnila bych.“ 1 opačný názor zněl: „Zkoušku ZOZ nepovažuji za klíčovou pro práci na MěÚ, zrušila bych ji.“

Z toho je patrné, že většina zaměstnanců OSPOD je s poskytovanou přípravou na zkoušku ZOZ spokojena, ale značná část by uvítala, kdyby byly informace předávané většinou přednáškou či seminářem pojatými více zážitkovými metodami, např.: hraním rolí, případovou studií, simulací.

21. Jak jste spokojen/a s nabídkou akreditovaných vzdělávacích programů průběžného vzdělávání?

10 informantů uvedlo, že je spokojeno zcela a bez výhrad, 6 informantů je spíše spokojeno s drobnými výhradami a 3 informanti uvedli, že jsou spokojeni, ale mají větší výhrady. Žádný z informantů neprojevoval nespokojenost. Informanty lze rozdělit do čtyř kategorií.

První kategorie byla s nejvíce – 7 shodnými názory – stále se opakující vzdělávací témata, zdůvodnili informanti takto, např.: „kurzy se stále opakují“, „uvítala bych pestřejší nabídku“, je těžké najít školení s novým tématem“, „všechno je stále stejné“.

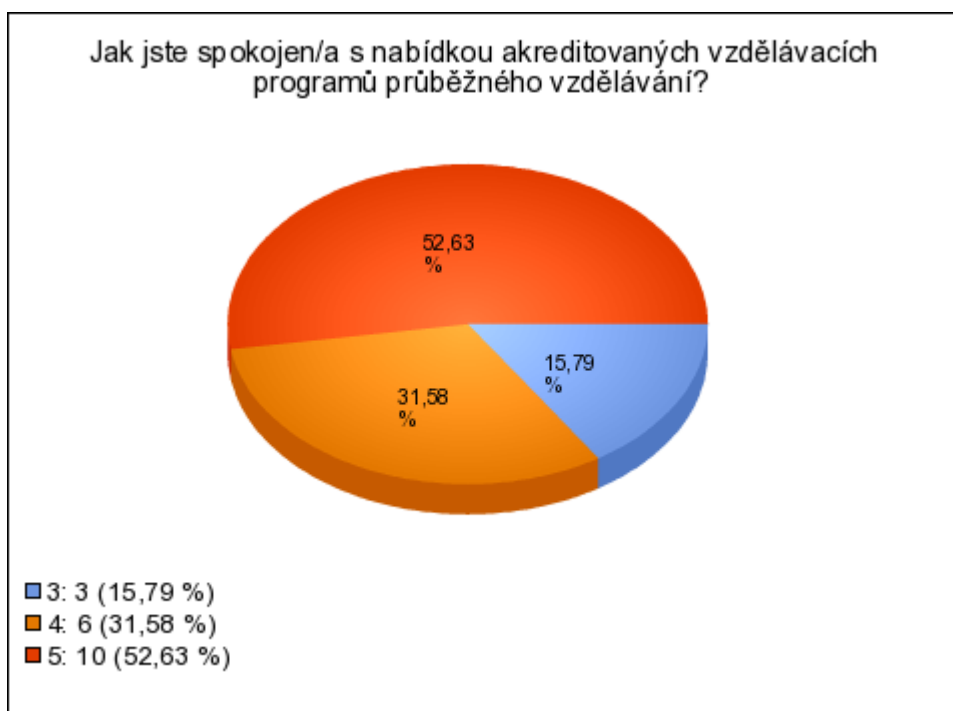
Druhá kategorie byla zastoupena 5 shodnými názory – mnoho teorie, málo praxe ve výuce, např.: „nabídka akreditovaných programů je z větší míry spíše teoretického rázu“, „postrádám více praktických výkladů“.

Ve třetí kategorii s názvem – problém vzdálenosti a dostupnosti se shodli 4 informanti, např.: „vzdálená lokalita“, „malá kapacita kurzu“, „uvítala bych lepší dostupnost“.

Poslední kategorii lze nazvat – schází cizí jazyky, 3 informanti upozornili na potřebu ovládat cizí jazyk při výkonu své profese.

Lze usoudit, že témata akreditovaných vzdělávacích programů průběžného vzdělávání by bylo vhodné častěji aktualizovat, vytvářet nová, která reagují na měnící se potřeby pracovníků OSPOD i jejich klientů, např. nemluvicích českým jazykem. Také je potřeba předávané teoretické znalosti více aplikovat na nácvik praktických dovedností, viz výše požadavek na zážitkové metody vzdělávání. viz graf č. 12

Graf č. 12: Spokojenost s nabídkou akreditovaných vzdělávacích programů průběžného vzdělávání



Zdroj: vlastní

Vysvětlivky: číslo 5 – bezvýhradná spokojenost, číslo 4 – spokojenost s drobnými výhradami, číslo 3 – spokojenost s většími výhradami, číslo 2 – spíše nespokojenost a číslo 1 – naprostá nespokojenost se u informantů nevyskytují

22. Jaké tematicky akreditovaných vzdělávacích programů průběžného vzdělávání se nejraději účastníte?

Při této otázce byly odpovědi informantů velmi různorodé, ale nakonec šlo vysledovat tři nejžádanější témata vzdělávání, která jsou rozdělena do tří kategorií.

První kategorii s počtem 4 shodných odpovědí lze nazvat – zájem o psychologická témata, kdy informanti odpovídali, že se nejraději účastní vzdělávacích programů na téma: „pozitivní psychologie, prevence syndromu vyhoření, duševní hygiena – ty, které jsou přínosné nejen pro profesní růst, ale i pro osobnostní“, „programy, které jsou psychologicky založené“, „psychologie, psychopatologie“, „rozvoj měkkých dovedností.“

Druhou kategorií též s počtem 4 odpovědí lze nazvat – zájem o změny zákonů, informanti odpovídali např.: „odborná tematika, právní vzdělávání“, „právní otázky, dobrá praxe“, „aktuální legislativa“, „aktualizace zákonů.“

Třetí kategorie s počtem 2 shodných odpovědí – zájem o lektora s kvalitními znalostmi, odpovědi informantů např.: „Na základě zkušeností si nyní vybírám školení hlavně podle osoby školitele. V praxi se setkáváme s různými komplikovanými situacemi, a pokud je školitel zkušený, je možné s ním konzultovat konkrétní problém, což je pro mě asi nejpřínosnější ...“ nebo „Podle tématu, a hlavně kvality přednášejícího lektora.“

Dále 9 informantů uvádělo i jiné odpovědi, které nebylo možné zařadit do kategorií, byly zcela ojedinělé, např.: „Tematika k aktuálním problémům dětí a společnosti – kyberšikana, závislostní chování, psychiatrické diagnózy“ nebo „zaměřené na práci s rodinou, dětským klientem, ty, které obsahují nejenom teorii, ale hlavně praktické ukázky“ či „sociální oblast NRP – pěstounská péče“.

Z toho lze vyvodit, že zaměstnanci OSPOD mají zájem o psychologická témata, která jim pomůžou skrze sebe porozumět druhým lidem. Shodně též mají zájem o témata zabývající se aktuální legislativou, aby mohli držet krok se změnami zákonů. Avšak zároveň při výběru lákavých témat berou zřetel na osobnost lektora a jeho kvalit, dají přitom na reference od kolegů či nadřízených.

23. Jaký akreditovaný vzdělávací program průběžného vzdělávání byste uvítal/a v nabídce, který Vám tam schází?

V této otázce se odpovědi informantů velmi rozcházejí. Nejpočetnější a jediná kategorie s názvem – žádný neschází – měla 9 příznivců, kteří jsou přesvědčeni, že nabídka akreditovaných vzdělávacích programů je dostatečně pestrá.

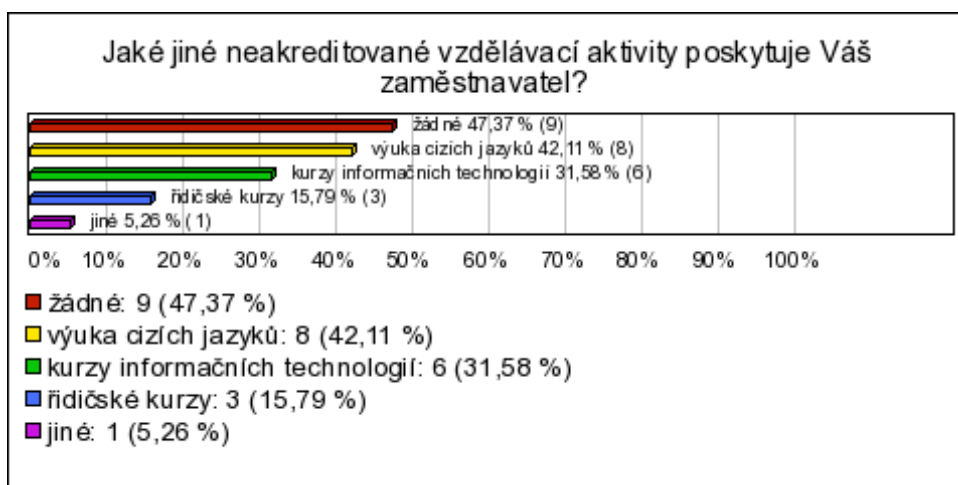
Avšak zbylých 10 informantů jednotlivě uvádělo např.: „aktualizace legislativy“, „vedení spisové dokumentace“, „krizová intervence“, „cizí jazyk“, jeden informant také uvedl: „Dle mého názoru v poslední době vzrůstá tlak na zaměstnance OSPOD, aby byli zároveň i právníky. Uvítala jsem proto školení JUDr. Dávída, který se pouští i do této oblasti a ráda se jeho školení účastním.“ „Opravdu dobré, kvalitní a hloubkové školení na téma drogy. Mnoho klientů s tímto problémem, školení velmi okrajové.“ „Pozitivní psychologie, afirmace – přenositelnost na klienty“, „spolupráce OSPOD se školami“, „teambuilding“ a „terapeutický výcvik, mediační techniky“.

Ačkoliv se může zpočátku zdát, že mnoho pracovníků OSPOD je s aktuální nabídkou akreditovaných vzdělávacích programů spokojena, značná část má také jasné představy, jaké školení by v nabídce uvítali.

#### 24. Jaké jiné neakreditované vzdělávací aktivity poskytuje Váš zaměstnavatel?

Informanti v 9 případech uvedli, že jejich zaměstnavatel neposkytuje žádné další neakreditované vzdělávací aktivity svým zaměstnancům, 8 informantů uvedlo, že zaměstnavatel poskytuje výuku cizích jazyků, 6 informantů uvedlo poskytování kurzů informačních technologií, 3 informanti uvedli poskytování řídičských kurzů, 1 informant možnost metodologických setkávání a workshopů. Odpovědi některých informantů zahrnovaly informace, které lze zařadit do několika kategorií současně. viz graf č. 13

Graf č. 13: Jiné neakreditované vzdělávací aktivity poskytované zaměstnavatelem



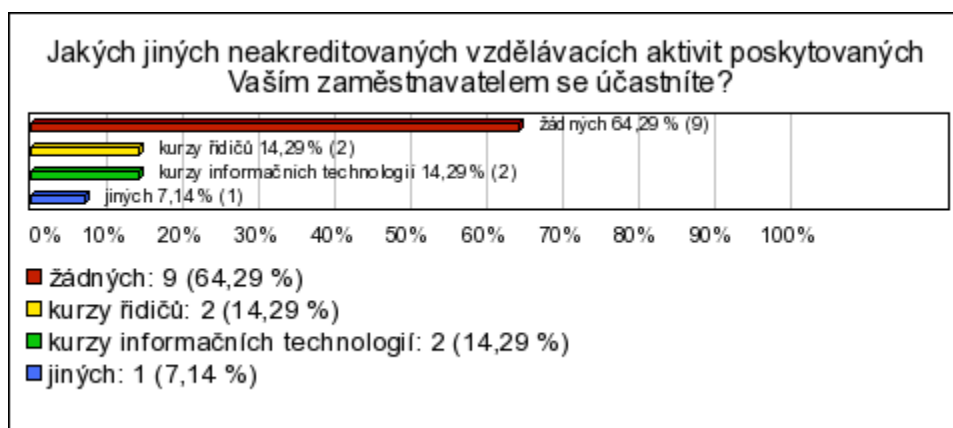
Zdroj: vlastní

#### 25. Jakých jiných neakreditovaných vzdělávacích aktivit poskytovaných Vaším zaměstnavatelem se účastníte?

9 informantů uvedlo, že se neúčastní žádných akreditovaných vzdělávacích aktivit poskytovaných jejich zaměstnavatelem, 2 jmenovali svoji účast na kurzech řidičů, 2 na kurzech informačních technologií a 1 informant se účastní metodologických setkávání a workshopů. viz graf č. 14



Graf č. 14: Účast na neakreditovaných vzdělávacích aktivitách poskytovaných zaměstnavatelem



Zdroj: vlastní

## 26. O jaké další neakreditované vzdělávací aktivity byste měl/a zájem?

Odpovědi informantů lze zařadit do tří kategorií. První kategorie obsahuje 8 odpovědí, které již nepotřebují žádné další vzdělávací aktivity, zaměstnanci OSPOD zdůvodňují svou odpověď, např.: „Upřímně – o žádné. Vzhledem k tomu, že jsem povinna absolvovat ročně 6 dní školení akreditovaných MPSV a dalších šest školení podle zákona o úřednících (18 dní školení za 3 roky), tak už mi opravdu nezbyvá kapacita na absolvování dalších vzdělávacích aktivit.“, „Aktuálně mě nic nenapadá“ nebo prostě „žádné.“

V druhé kategorii je 6 odpovědí informantů, které se jednoznačně shodují v potřebě vzdělávání se v oblasti cizích jazyků.

Třetí kategorie obsahuje 3 shodné odpovědi, kdy by informanti uvítali vzdělávání v podobě např.: „konferencí“, „metodických setkání“, „kulatých stolů a workshopů.“ Tam, kde by bylo možné předávat si zkušenosti a sdílet případy dobré praxe, seznámit se s prací kolegů z jiných úřadů.

Další nezařazené odpovědi do kategorií zněly takto: „Možná jazyky... ale nedovedu si představit, kde bych na to vzala v práci čas. Takže mi vyhovuje zaměření jen na vzdělávání týkající se oboru. Jediné, co bych uvítala, jsou výcvikové vzdělávací aktivity (krizová intervence, mediace, nějaké psychologické výcviky) – nicméně je to velmi finančně náročné, domnívám se, že zaměstnavatel do takového vzdělávání nikdy nebude ochoten investovat (alespoň ne v rámci MěÚ).

„Dále „techniky komunikace, vystupování, prezentace úřadu“, „takové aktivity, které vedou k procesnímu rozvoji“ a „teambuilding“.

Je zde tedy prostor pro iniciativu zaměstnavatelů poskytnout svým zaměstnancům možnost vzdělávání se především v cizích jazycích, které potřebují pro bezvadný výkon své profese.

## 7 Odpověď na výzkumný problém

- Jaká je spokojenost zaměstnanců státní správy, OSPOD s poskytovaným systémem vzdělávání a jejich rozvojem?

Zaměstnanci státní správy, OSPOD jsou s poskytovaným systémem vzdělávání a rozvoje spokojeni, avšak mají drobné výhrady, které vedou k návrhům na zlepšení tohoto systému. Jejich motivací je především práce samotná, která je ve většině případů baví, přirozeně ji chtějí zkvalitňovat tím, že neustále zdokonalují své vědomosti a dovednosti.

- Předpoklad, že zaměstnanci státní správy, OSPOD jsou se systémem vzdělávání a rozvojem spokojeni.

Na tento předpoklad lze nalézt odpovědi v otázkách: 5. *Co považujete za největší přednost státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?* 6. *Co považujete za největší nedostatek státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?* 7. *Na kolik jste spokojen/a s celkovým systémem vzdělávání a rozvoje ve státní správě?*

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že zaměstnanci OSPOD jsou s poskytovaným systémem vzdělávání a rozvojem spokojeni. Nikdo z dotazovaných informantů nevedl, že by byl spíše, či zcela nespokojen. Většinou informanti uváděli, že jsou spokojeni, ale s drobnými výhradami, které nutně nevedou k jejich celkové nespokojenosti. Jedná se například o výhrady, že ne každé akreditované vzdělávání je nutně kvalitní. Další se týkají také toho, že kvalitní neakreditované kurzy nejsou propláceny z finančních zdrojů na vzdělávání, a tudíž není možná na nich účast. Jiní by raději preferovali ryze svůj osobní výběr vzdělávacích kurzů místo kurzů nařízených vedoucími pracovníky. Někteří schází vzdělávání v cizím jazyce, který stále častěji ve výkonu své profese potřebují.

Též vyšlo najevo, že pro spokojenost zaměstnanců OSPOD je důležité mít možnost soustavného vzdělávání se a rozvoje. Považují to za jeden z benefitů od zaměstnavatelů. Vedle toho je též pro jejich spokojenost důležité mít například bezproblémové vztahy s kolegy na pracovišti, dobré metodické vedení, odpovídající finanční ohodnocení a přiměřenost pracovních úkolů.

Za největší přednost státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanci OSPOD považují skutečnost, že se jedná o zákonnou povinnost, tudíž si mohou být jistí, že jim

bude vzdělávání poskytnuto v celém rozsahu. To samozřejmě souvisí i s dostatečnými finančními zdroji, které má úřad na vzdělávání úředníků. Setkávání zaměstnanců OSPOD z různých krajů na vzdělávacích akcích tak zaručuje předávání si zkušeností a příkladů dobré praxe, která je pro ně velmi přínosná. Dotazovaní informanti z větší části uváděli, že si nejsou vědomi žádných nedostatků státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje, avšak našly se i názory, že vzdělávání je natolik rozsáhlé, že nelze kvalitně plnit svoji pracovní náplň. Někteří dlouholetí zaměstnanci OSPOD považují nabídku vzdělávacích kurzů za nedostačující z důvodu stále se opakujících témat.

- Předpoklad, že u zaměstnanců státní správy, OSPOD je dominantní vnitřní motivace ke vzdělávání a rozvoji.

Na tento předpoklad lze nalézt odpovědi v otázkách: *8. Co Vás motivuje ke vzdělávání v práci? 9. Co pro Vás znamená možnost vzdělávání? 10. Jaká by byla Vaše ideální pracovní situace v horizontu následujících 5 let?*

Z poskytnutých odpovědí lze usoudit, že motivací ke vzdělávání a rozvoji je u většiny zaměstnanců OSPOD pozitivní vztah k jejich práci, práce je baví, chtějí být odborníky na svém místě, kteří dokážou pohotově reagovat na jakoukoliv situaci a skutečně klientům pomoci. V menší míře se objevovaly odpovědi, že motivací ke vzdělávání jsou legislativní změny, aktualizace zákonů a vydávání metodických doporučení, protože zaměstnanci musí držet krok s dobou a přizpůsobovat svoje jednání novým požadavkům. Dále též v menší míře informanti odpovídali, že ke vzdělávání jsou motivováni svojí přirozenou touhou po vzdělávání se, zálibou v neustálém zdokonalování se, snahou po profesním a osobnostním rozvoji.

Možnost vzdělávání pro zaměstnance OSPOD znamená ve většině případů nabyt požadované vědomosti a dovednosti pro výkon své profese, tím se nadále rozvíjet a růst, seberealizovat se. V menší míře odpovědi vypovídaly o zaměření informantů na zkvalitňování jejich práce a bezvadném výkonu. Pro informanty možnost vzdělávání znamená rovněž setkávání se s kolegy a předávání si zkušeností.

Pokud byli dotazováni zaměstnanci OSPOD na vizi své pracovní situace do budoucna, značná část odpověděla, že chtějí zastávat stejnou pracovní pozici jako nyní, avšak mají obavy z toho, zda budou stačit stále narůstajícím požadavkům na výkon své profese. Tyto požadavky se zvyšují neúměrným tempem, například stále narůstající administrativa, nutná

znalost měnících se zákonů, zvyšující se počet i komplikovanost případů. Další informanti uváděli, že by též chtěli zůstat na stejné pracovní pozici, ale za předpokladu, že dojde ke změně některých zákonů do takové podoby, aby více korespondovaly s praxí v terénu. Též se objevovaly názory informantů, že by chtěli změnit pracovní pozici, avšak zůstat v oblasti práce s lidmi, například vedoucí pracovník, personalista, terapeut.

Z toho vyplývá, že motivace zaměstnanců OSPOD je vnitřní, pramení z toho, že je jejich náplň práce baví, chtějí ji neustále zkvalitňovat a poskytovat tak odborné služby klientům.

- Předpoklad, že zaměstnanci státní správy, OSPOD mají návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje.

Na tento předpoklad lze nalézt odpovědi v otázkách: 12. *Jaké máte návrhy na zlepšení zaškolování?* 15. *Jaké návrhy byste měl/a na zlepšení vstupního vzdělávání?* 20. *Jaké návrhy byste měl/a na zlepšení přípravy zkoušky ZOZ?* 23. *Jaký akreditovaný vzdělávací program průběžného vzdělávání byste uvítal/a v nabídce, který Vám tam schází?* 26. *O jaké další neakreditované vzdělávací aktivity byste měl/a zájem?*

#### **Návrhy na zlepšení zaškolení:**

Ve většině odpovědí se zaměstnanci OSPOD shodují v tom, že zaškolení bylo kvalitní a použité metody (mentoring, asistování, pracovní porady, pověření úkolem, coaching, counselling) by neměnilo za jiné. Objevily se ale i návrhy na zlepšení, například v osobnějším přístupu zaškolujícího či v poskytování delší doby zaškolení. Avšak z odpovědí je patrné, že zaměstnanci OSPOD mezi sebou nadále komunikují o svých pracovních případech a zároveň se radí na pracovních poradách či intervizích i po době zaškolení.

#### **Návrhy na zlepšení vstupního vzdělávání:**

Ve většině případů bylo odpovězeno tak, že informace ze vstupního vzdělávání nebyly pro praxi zaměstnanců OSPOD přínosné. Dokonce se většina dotazovaných vyjádřila tak, že by vstupní vzdělání úplně zrušila, protože ho v praxi s výjimkou na informace o sociální komunikaci nevyužijí. Navíc zaměstnanci dodávají argument, že informace ze vstupního vzdělávání se duplikují s obecnou částí zkoušky ZOZ.

Část dotazovaných přispěla návrhem na zlepšení vstupního vzdělávání tak, aby bylo přímo zaměřené na náplň práce pro zastávanou pracovní pozici, například metodou mentoringu. Z toho lze vyvodit, že vstupní vzdělávání v době zaškolování ubírá čas zaměstnancům OSPOD pro přebírání vědomostí a dovedností spojených s jejich pracovní náplní. Další návrh zněl, aby byly teoretické informace vstupního vzdělávání převedeny dle jejich možností do praxe.

#### **Návrhy na zlepšení akreditovaných vzdělávacích kurzů:**

Většina dotazovaných je bezvýhradně spokojená s nabídkou akreditovaných vzdělávacích kurzů. Avšak někteří uvedli názory, že se vzdělávací témata stále opakují a pro zaměstnance, kteří mají mnoholetou praxi na OSPOD, je těžké vybrat nové téma, které ještě neabsolvovali. Také se objevily názory, že je vzdělávání zaměřeno více teoreticky a schází praktický nácvik nabytých vědomostí. Jiní se zmínili o komplikacích při malých kapacitách kurzů, do kterých není možné se včas přihlásit. Připomenuty byly také komplikace při větších vzdálenostech míst, kde se vzdělávací kurzy konají, kdy je zapotřebí použít služební automobil. Avšak je zde i jeden názor, že vzdělávací aktivity formou e-learningu, za které úřad ušetří výdaje za vzdělávání úředníků, nelze považovat za plnohodnotné. Také bylo vícekrát zmíněno, že chybí vzdělávání v cizích jazycích, které zaměstnanci OSPOD stále častěji potřebují při výkonu své profese.

Zaměstnanci OSPOD uvedli, že nejraději se účastní psychologicky laděných témat vzdělávání, dále témat poskytujících informace ohledně změn zákonů a jiní uvedli, že se účastní vzdělávacích kurzů podle osobnosti lektora a jeho kvalit.

Informanti uvedli, že v nabídce akreditovaných vzdělávacích kurzů nejvíce schází témata, jako jsou vedení spisové dokumentace, krizová intervence, terapeutický výcvik, mediační techniky, teambuilding či cizí jazyky.

#### **Návrhy na zlepšení neakreditovaného vzdělávání poskytovaného zaměstnavatelem:**

Někteří zaměstnanci OSPOD se účastní kurzů řidičů, kurzů informačních technologií či se účastní metodologických setkávání s kolegy a workshopů, což jim jejich zaměstnavatel umožňuje, ale nerealizuje. Značná část dotazovaných uvádí, že již nepotřebuje další vzdělávací aktivity, protože už takto je vzdělávání dostatečné až vyčerpávající, kdy nezbývá dostatečná kapacita pro plnění svých pracovních úkolů.

Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců se cítí být přetížena či zahlcena prací. Avšak objevily se i názory, že ke zlepšení vzdělávání a rozvoje by zaměstnanci OSPOD uvítali především možnost vzdělávání se v cizích jazycích a také účast na metodologických setkáních, workshopech a kulatých stolech.

Z toho je patrné, že zaměstnanci OSPOD mají návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje státní správy.

## 8 Diskuze

V souvislosti s pandemií Covid-19 je zapotřebí věnovat pozornost moderním metodám a trendům ve vzdělávání. Doba jde velmi rychle kupředu, digitalizuje se, stále více se využívají informační a komunikační technologie, a to nejen ve vzdělávání. Začíná se objevovat nový pojem vzdělávání 4.0, který souvisí s průmyslovou revolucí 4.0 a vytvořením nové kvalitativně odlišné společnosti 4.0, jak o ní hovoří sociolog Jan Keller. (Na kafe s Janem Kellerem | Revoluce 4.0 jako příslib nebo hrozba?)

Sangari uvádí, že toto digitalizované distanční vzdělávání se týká jak dětí, tak dospělých i seniorů. V koncepci vzdělávání 4.0 se student z pasivního příjemce informací stává aktivním účastníkem procesu učení. Tento model vzdělávání vytváří spolupráci s lektory, ostatními studenty a administrátory, jedná se o diskuzi a týmovou práci. (Sangari, 2019 in Ševčíková, 2020)

Tak to také v empirické části uvádějí zaměstnanci OSPOD, kdy zdůrazňují přínosy, jaké pro ně mají setkávání se s kolegy z různých OSPOD a předávání si příkladů dobré praxe. Toto setkávání probíhá formou metodických setkání, kulatých stolů či workshopů.

Trendy využívané v koncepci vzdělávání 4.0:

- Learning Management System (LMS) – tento systém řídí vzdělávání, umožňuje komunikaci, zpřístupňuje materiály potřebné pro výuku. Uživatelé mají přístup k obsahu a prostředkům kdykoliv a kdekoliv. Tento systém vzdělávání upřednostňuje generace mileniálů, která nyní tvoří podstatnou část lidského kapitálu ve většině společností. Výhodou je, že pracovníci mohou vzděláváním procházet vlastním tempem a plně se zapojit díky interaktivním prvkům. Další výhodou je, že tento systém školení šetří zaměstnavatelům náklady a čas spojené se vzděláváním. (Anderson, 2019 in Ševčíková, 2020)
- E-learning – další trend ve vzdělávání, u kterého se předpokládá, že se bude v dalších letech dynamicky neustále rozvíjet. Jako u LMS stačí pouze prostředek (chytrý telefon, tablet, počítač) umožňující příjem internetu. (Aboobacker, 2019 in Ševčíková, 2020)
- Gamifikace – využití her ve vzdělávání. Pro pracovníky je velmi zajímavé, zvyšuje se tak jejich motivace i spokojenost při vzdělávání. Gamifikace představuje



zábavný způsob, přispívá též k pracovní inovativnosti a kreativitě. (Aboobacker, 2019 in Ševčíková, 2020)

- Personalizované školení – přizpůsobené vzdělávání každému pracovníkovi na míru. A to z toho důvodu, že každý zaměstnanec disponuje jinou úrovní znalostí, dovedností, a tedy má i jiné vzdělávací potřeby. Personalizované vzdělávání je velice účinné, dalo by se říct, že se jedná o řízení talentů, rozvoj potenciálu či přípravu následovnictví, jak uvádí Dvořáková. Avšak představuje nevýhodu, že je pro firmy časově a finančně náročné. (Aboobacker, 2019 in Ševčíková, 2020)
- Rozvoj soft skills – rozvoj dovedností, které se projevují v chování, tedy v sociální a emoční inteligenci. Jedná se o komunikační schopnosti, samostatnost, odolnost vůči stresu, asertivitu, vyjednávací schopnosti či sebereflexi. Velmi využívané při vzdělávání managerů. (Aboobacker, 2019 in Ševčíková, 2020)

Je důležité, aby státní správa v oblasti vzdělávání zaměstnanců reagovala na nové trendy a metody vzdělávání spojené s digitalizací společnosti a podpořila své zaměstnance především v rozvoji znalostí a dovedností k ovládnutí nových informačních a komunikačních technologií a jejich softwarů.

## Závěr

V tato diplomová práce si klade za hlavní výzkumný cíl – Zjistit spokojenost zaměstnanců státní správy, OSPOD s poskytovaným systémem vzdělávání a jejich rozvojem. – tento cíl byl splněn. Výzkum zjistil, že zaměstnanci OSPOD jsou spokojeni s poskytovaným systémem vzdělávání a jejich rozvojem, avšak s drobnými výhradami, které nutně nevedou k jejich celkové nespokojenosti, nýbrž k návrhům na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje státní správy. Také uváděli, že pro jejich spokojenost kromě možnosti vzdělávání a rozvoje jsou důležité dobré vztahy na pracovišti s kolegy, kvalitní metodické vedení a únosná míra pracovních úkolů.

Těž dílčí výzkumný cíl č. 1 – Zjistit motivaci zaměstnanců státní správy, OSPOD ke vzdělávání a rozvoji. – byl splněn. Výzkum zjistil, že zaměstnanci OSPOD mají především vnitřní motivaci pro vzdělávání a rozvoj, která vychází ze skutečnosti, že je jejich pracovní náplň baví a chtějí se v ní stále zdokonalovat a zkvalitňovat tak jejich výsledky práce, tím bude dosahovat i organizace či úřad lepších celkových výsledků. Menší část zaměstnanců uvedla, že mají přirozenou touhu po vzdělávání a rozvoji, po seberealizaci. Další část zaměstnanců uvedla, že jejich motivací ke vzdělávání jsou změny zákonů, na jejichž dodržování musí dbát.

I dílčí výzkumný cíl č. 2 – Zjistit návrhy zaměstnanců na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. – byl splněn. Zaměstnanci OSPOD sdělili své návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje státní správy. Týkaly se především rozvoje různorodosti témat akreditovaných vzdělávacích kurzů průběžného vzdělávání, kdy mají zaměstnanci OSPOD největší zájem o psychologická témata, v méně případech o změny zákonů a v několika případech uváděli, že nezáleží na tématu vzdělávacího kurzu, ale na osobnosti lektora, který ho vede, a jeho kvalitních znalostech. Dále bylo apelováno na to, že v nabídce témat vzdělávacích kurzů zcela chybí problematika věnující se vedení spisové dokumentace, krizové intervenci, terapeutickému výcviku nebo mediačním technikám či vzdělávání se v cizím jazyce, bez kterého se zaměstnanci OSPOD při výkonu své práce v dnešní době obtížně obejdou.

Další návrh na změny byl pro vstupní vzdělávání, kdy názory zaměstnanců OSPOD byly většinou shodné tak, že jim přináší zbytečné informace, které v praxi málokdy využijí, s výjimkou sociální komunikace s klientem, která je pro ně ale spíše opakováním nabytých

znalostí z předešlého studia. Názory se též shodovaly v tom, že vstupní vzdělávání probíhá na úkor zaškolení na jimi zastávanou pracovní pozici, kdy nabývají vědomosti a dovednosti skutečně spojené s výkonem jejich pracovní náplně. Požadavek proto zněl, aby vstupní vzdělávání bylo více zaměřeno právě na jejich pracovní náplň, kterou zastávají, a to s tím argumentem, že znalosti ze vstupního vzdělávání se duplikují s obecnou částí zkoušky ZOZ.

Dále byly časté názory, že by zaměstnanci OSPOD uvítali, kdyby jejich zaměstnavatel poskytoval neakreditované vzdělávací aktivity orientované na vzdělávání se v cizích jazycích a kdyby jim umožňoval účastnit se metodických setkávání, konferencí, kulatých stolů či workshopů, kde si mohou s kolegy z různých krajů předat dostatek zkušeností z praxe, což je pro ně velmi přínosné.

V tomto výzkumu by bylo možné navázat a objasnit na kolik jsou pro celkovou spokojenost zaměstnanců OSPOD důležité další zmiňované faktory, (např. dobré vztahy na pracovišti, únosná míra pracovních úkolů, dobré metodické vedení, odpovídající finanční ohodnocení atd.) Také se zaměřit a popsat na kolik a jakými způsoby využívají zaměstnanci OSPOD současné trendy ve vzdělávání, které souvisejí s celkovou digitalizací společnosti.

## Seznam užité literatury

ARMSTRONG, M a TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Praha: Management Press. 592 s. ISBN 8072610643.

BĚLÍK, V., 2009. *Tvorba odborné práce: Určeno studentům sociálních oborů*. Hradec Králové: GAUDEAMUS. 65 s. ISBN 978-80-7041-503-0.

BENEŠ, M., 2014. *Andragogika 2*. 2. vyd. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-9458-7.

BUREŠ, V., 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

ČASTORÁL, Z., 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 143 s. ISBN 978-80-86754-99-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, P., 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. 129 s. ISBN 80-7226-386-2.

GALAJDOVÁ, V. a kol., 2007. *Rozvoj lidských zdrojov I*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-1830-8.

GAVORA, P., JŮVA, V. a HLAVATÁ, V., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H. a FONVILLE, A., 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-271-9157-4.

HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O. a JONIAKOVÁ, Z., 2011. *Personálny manažmet*. Bratislava: Wolters Kluwer. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- KALNICKÝ, J., 2014. *Celoživotní učení, edukace dospělých a seniorů: (relační a kauzální analýza geneze)*. Ostrava: Repronis. 104 s. ISBN 978-80-7329-403-8.
- KAMENÍČEK, J., 2012. *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. Praha: Karolinum. 230 s. ISBN 978-80-246-2139-5.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRÁSNÁ, S., 2016. *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. 90 s. ISBN 978-80-87472-96-5.
- KREITNER, R. a KINICKI, A., 1998. *Organizational behavior*. New York City: McGraw Hill. 670 p. ISBN 0071153551
- KUBEŠ, M. a ŠEBESTOVÁ, E., 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LOCHMANNOVÁ, A. 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MONTAG, P. 2002. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- MUŽÍK, J., 2004. *Androdidaktika 2*. Praha: ASPI. 146 s. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J., 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer. 323 s. ISBN 978-80-7357-581-6.
- NAKONEČNÝ, M., 2014. *Motivace chování*. Praha: Triton, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NOVOTNÁ, V. a FEJT, V., 2009. *Sociálně-právní ochrana dětí*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského. 256 s. ISBN 978-80-86723-77-8.

PALÁN, Z. a LANGER, T., 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. 280 s. ISBN 8020009507.

PEMOVÁ, T. a PTÁČEK, R. 2012. *Sociálně-právní ochrana dětí pro praxi*. Praha: Grada. 188 s. ISBN 978-80-247-4317-2.

PITRA, Z. a MOHELSKÁ, H., 2015. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Praha: Professional Publishing. 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.

PLAMÍNEK, J., 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

POMAHAČ, R., 2013. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck. 315 s. ISBN 978-80-7400-447-6.

PONDĚLÍČKOVÁ, K a ŠŤASTNÝ, V., 2016. *Zákon o úřednicích územních samosprávných celků: komentář*. Praha: Wolters Kluwer. 237 s. ISBN 978-80-7552-301-3.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník 2*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-8993-4.

REBORE, R., 2004. *Human Resources Administration in Education: A Management Approach*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon. 374 p. ISBN 0205380840.

STRAUSS, A. a CORBIN, J., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Albert. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠÍP, M. a HÁJKOVÁ, Z., 2019. *Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí: soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. 89 s. ISBN 978-80-7421-163-8.

ŠTIKAR, J., 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

TURECKIOVÁ, M., 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VETEŠKA, J a TURECKIOVÁ, M., 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-6871-7.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-7340-7.

WILSON, J. P., 2005. *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. London: Kogan Page. 592 p. ISBN 0749443529.

### **Internetové zdroje**

ČESKO, 1999. Zákon č. 359 ze dne 9. prosince 1999 o sociálně-právní ochraně dětí In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 114 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-9-prosince-1999-o-social-ne-pravni-ochrane-deti-1754.html>

ČESKO, 2000. Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 38 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-12-dubna-2000-o-obcich-obecni-zrizeni-1199.html>

ČESKO, 2002. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 114 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-13-cervna-2002-o-urednicich-uzemnich-samospravnych-celku-a-o-zmene-nekterych-zakonu-3540.html>

ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-21-dubna-2006-zakonik-prace-15420.html>

MĚSTO DOBRUŠKA, 2021. Sociálně-právní ochrana dětí. *Mestodobruska.cz* [online]. © 2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.mestodobruska.cz/urad/odbory-a-oddeleni/odbor-socialnich-veci-a-zdravotnictvi/#OSPOD>

OSTRAVSKÁ UNIVERZITA, 2021. Noc vědců. *Na kafe s Janem Kellerem / Revoluce 4.0 jako příslib nebo hrozba?* [online]. 2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=3oTmyKygX34&t=3s>

ŠEVČÍKOVÁ, K. Diplomová práce. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/xqej68/>. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, a.s. Vedoucí práce Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

VLÁDA ČR, 2009. Usnesení vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270 + P. *Albatros.odok.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: [https://albatros.odok.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/0/88408E345B70E4B4C12571B6006DB7BB](https://albatros.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/88408E345B70E4B4C12571B6006DB7BB)



## Seznam schémat

Schéma č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka.....	16
Schéma č. 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....	17
Schéma č. 3: Kontext všech úrovní změny při vzdělávání.....	17
Schéma č. 4: Cyklus systematického vzdělávání .....	27
Schéma č. 5: Plán vzdělávání .....	30

## Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců OSPOD .....	52
Graf č. 1: Věkové rozmezí zaměstnanců OSPOD .....	53
Graf č. 3: Délka praxe na OSPOD.....	54
Graf č. 4: Důležitost vzdělávání a rozvoje pro spokojenost.....	55
Graf č. 1: Spokojenost se systémem vzdělávání a rozvoje.....	58
Graf č. 6: Metody zaškolení .....	61
Graf č. 7: Metody vstupního vzdělávání .....	62
Graf č. 8: Absolvování zkoušky ZOZ .....	64
Graf č. 9: Uznání rovnocennosti vzdělání při zkoušce ZOZ .....	64
Graf č. 10: Absolvování obecné či zvláštní části zkoušky ZOZ .....	65
Graf č. 11: Metody přípravy na zkoušku ZOZ .....	66
Graf č. 12: Spokojenost s nabídkou akreditovaných vzdělávacích programů průběžného vzdělávání .....	68
Graf č. 13: Jiné neakreditované vzdělávací aktivity poskytované zaměstnavatelem .....	70
Graf č. 14: Účast na neakreditovaných vzdělávacích aktivitách poskytovaných zaměstnavatelem.....	71

## Seznam zkratk

IVP	individuální vzdělávací plán
OSPOD	orgán sociálně-právní ochrany dětí
SPOD	sociálně-právní ochrana dětí
ÚSC	územní samosprávný celek
ZOZ	zvláštní odborná způsobilost
LMS	Learning Management System

## Seznam příloh

Příloha A: Frekventované pojmy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	89
Příloha B: Přepis etnografického interview.....	97
Příloha C: Hodnocení zaměstnance.....	100
Příloha D: Individuální vzdělávací plán.....	103
Příloha E: Adaptační plán zaměstnance.....	105
Příloha F: Hodnocení vzdělávací akce.....	109

## **Příloha A: Frekventované pojmy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

Vzdělávání dospělých existuje v různých podobách již mnoho staletí, již ve starém Řecku se vzděláváním dospělých zabýval Sokratés, Platón, Aristoteles, ve středověku např. Tomáš Akvinský nebo sv. Augustin. Během renesance snad nejvýznamnější učitel všech dob – Jan Ámos Komenský, který přišel s konceptem celoživotního učení a učícího se světa (vzdělávat by se měli všichni lidé, všemu, všestranně). Teprve ale v polovině 19. století se začalo hovořit o vzdělávání dospělých jako o vědecké disciplíně, která se dnes nazývá andragogikou či vzděláváním dospělých, za vznikem této disciplíny stojí především Alexandr Kapp. Praktické pojetí vzdělávání dospělých v rámci zaměstnání se od 50.–60. let 20. století se nazývá personálním řízením.

Palán a Langer uvádí: „*Dějiny vzdělávání jsou cestou ke svobodě a autonomii – individualizaci člověka* (Palán, Langer, 2008, s. 8). Dále: „*Člověk poznává, vzdělává se a emancipuje se k lidství.*“ Také: „*Výchova a vzdělávání člověka působí jako nástroj jeho osvobození, autonomie, individualizace, ale na druhé straně i jako indoktrinace a tendence k přesvědčování o neměnnosti stavu*“ (Palán, Langer, 2008, s. 10).

Autoři se zmiňují, že vzdělávání se ve svém historickém vývoji stále více pragmatizuje, od filozofie přes křesťanskou nauku po úzce profilovaného zaměstnance firmy. Naštěstí v dnešní době ve vzdělávání vládne liberalismus, který dává každému možnost vlastní volby, možnost rozhodovat o svém osudu, o své kariéře, o svém vzdělání, o svém místě ve světě (Palán, Langer, 2008).

S dospělým člověkem, který se svobodně rozhodl nadále studovat, na základě svých životních zkušeností, je třeba vycházet při sestavování individuálního vzdělávacího plánu z jeho skutečného zájmu a potřeb. Ve vzdělávání dospělých pak neexistuje tradiční jednostranný vztah učitel – žák, nýbrž jejich vztahy jsou vzájemné, jedná se o společnou práci, oboustranné obohacování.

Často frekventované termíny ve vzdělávání a rozvoji dospělých:

- Učení.

Dle Palána a Langer: „*...proces záměrného navozování činností vedoucí k získávání, rozšiřování a rozvíjení znalostí a dovedností učícího se jedince vedoucí k relativně trvalé*

*změně struktury osobnosti, vč. jejích znalostí, dovedností, postojů, hodnot a chování“* (Palán, Langer, 2008, s. 43).

Dle Hroníka je učení (se) procesem změny, který zahrnuje nové vědění i konání. Učení je organizované, ale také spontánní. Je to pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto mluvíme o učící se společnosti či organizaci (Hroník, 2007).

Dle Mužíka: „...aktivní činnost účastníka spočívající v kvantitativním a kvalitativním nárůstu osvojených poznatků“ (Mužík, 2011, s. 25).

Lze tedy shrnout, že učení je proces obohacování se učícího se dospělého jedince o vědomosti a dovednosti.

- Vzdělávání.

Palán a Langer: „...proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů osobitých zájmů a postojů člověka.“ Zároveň také je: „...procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, považujeme jej tedy za součást socializace.“

Dále o vzdělávání: „...slouží především široce k celkovému rozvoji, humanizaci a kultivaci člověka, a to právě prostřednictvím procesů socializace, enkulturace a personalizace“ (Palán, Langer, 2008, s. 40).

Dle Hroníka je vzdělávání jeden ze způsobů učení (se), kdy vzdělávací aktivity mají svůj začátek i konec. Jedná se o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení (Hroník, 2007).

Mužík charakterizuje vzdělávání jako: „...komunikační proces, jehož hlavními články je vyučování a učení“ Dále: „Vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním (zejména interiorizací) – učením – přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky“ (Mužík, 2011, s. 24).

Při vzdělávání jde o uvědomělé, cílevědomé, organizované a institucionalizované vytváření vědomostí, dovedností, návyků, ale také o utváření názorů a postojů vzdělávaného dospělého jedince.

- **Vzdělání.**

Palán a Langer ho popisují jako: „...*výsledek procesu vzdělávání.*“ Dále: „...*vytvořenou soustavu vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů, která je majetkem osobnosti.*“ Vzdělání též chápat i jako: „...*úroveň (stupeň), kterou účastník dosáhne při vzdělávání*“ (Palán, Langer, 2008, s. 40).

Dle Průchy a Vetešky je vzdělání: „...*souhrn vědění (znalostí, dovedností, postojů a hodnotových orientací), které subjekt získává jako produkt vzdělávání, a to jednak formálním vzděláváním a jednak neformálním vzděláváním.*“ *Také lze charakterizovat jako: „...úroveň vzdělání dosažená jednotlivcem dokládá se především na základě absolvovaného druhu a stupně škol prostřednictvím vysvědčení, certifikátů a diplomů“* (Průcha, Veteška, 2014, s. 296).

Lze shrnout, že vzdělání je výsledným stavem vzdělávání, je určitým stupněm vzdělávání (osvojených vědomostí a dovedností), který může být doložený vysvědčením, certifikátem či diplomem.

- **Vzdělávání dospělých.**

Dle Palána a Langer se jedná o aktivity: „...*kteřé nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně, intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, názory, zájmy...*“ (Palán, Langer, 2008, s. 41) Uskutečňuje se buď jako řádné školské vzdělávání nazývá „druhá cesta“ nebo „druhá šance“ formou distančního nebo kombinovaného vzdělávání. Také se uskutečňuje jako další vzdělávání (po dosažení určitého školského vzdělávacího stupně), člení se na profesní, občanské a zájmové vzdělávání (Palán, Langer, 2008).

Bočková charakterizuje vzdělávání dospělých jako: „...*vzdělávání osob produktivního i postproduktivního věku a je charakteristické tím, že se nejedná jen o profesní vzdělávání, ale má i funkce společenské a politické*“ (Bočková, 1994 in Mužík, 2011, s. 25).

Vzdělávání dospělých může být realizováno formálně ve školských institucích, kde je označováno za „druhou cestu“ či „druhou šanci“, cílem je dosažení určitého stupně vzdělání prokazatelného nějakým vysvědčením, certifikátem či diplomem. Druhou možností může být vzdělávání neformální např. kurzy cizího jazyka, řidičský průkaz nebo

kurzy IT...apod., nebo třetí možností vzdělávání informální v podobě nezáměrného bezděčného vzdělávání např. četbou knih či působením masmédií.

- Celoživotní vzdělávání a učení.

Palán a Langer: „...koncepce založená na potřebě permanentní kultivace člověka. Poskytuje možnost vzdělávat se v různých stádiích rozvoje jedince v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami, a to až do úrovně jeho možností.“ Dále: „Umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života“ (Palán, Langer, 2008, s. 43). Jedná se o zásadní změnu pojetí celého vzdělávání (Palán, Langer, 2008).

Dle Průchy a Vetešky celoživotní učení a vzdělávání je: „...činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 60). Představuje nepřetržitý proces, odpovědnost je přenesena na jednotlivce (Průcha, Veteška, 2014).

Celoživotní vzdělávání a učení vyzdvihuje důležitost nepřetržitého procesu nabývání nových informací, které přináší dynamicky se proměňující dnešní doba, neustálé přizpůsobování se jedince novým podmínkám. V praxi např. univerzity třetího věku pro seniory, které se zabývají občanskému a zájmovému vzdělávání seniorů.

- Výchova.

Dle Palána a Langer: „Jedná se o působení vychovatele na vychovávaného a jeho utváření k obrazu vychovatele“ (Palán, Langer, 2008, s. 98). Dále: „Záměrná, cílevědomá soustava činností, proces zaměřený kreativně k trvalému utváření osobnosti člověka (formování jeho základních osobnostních znaků: názorů, přesvědčení, postojů, návyků či citů), utváření podmínek umožňujících jeho rozvoj a stimulujících jeho snahu stát se autonomní, integrovanou, ale zároveň socializovanou osobností; proces cílevědomého utváření vztahu člověka ke světu (k přírodě, civilizaci, kultuře, sociálnímu prostředí)“ (Palán, Langer, 2008, s. 39).

Dle Průchy a Vetešky je výchova: „Jeden ze základních fenoménů ovlivňujících život jedince... i nezáměrné působení jedněch osob na jiné, činitelů lokálního prostředí, sociální skupiny, pracoviště, médií a celého společenského prostředí na jedince... uskutečňována i prostřednictvím bezděčného učení, na základě životních prožitků a zkušeností“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 289). V andragogice autoři rozumějí výchovou osvětové aktivity

zaměřené na ochranu životního prostředí, na zdravý životní styl, na právní výchovu... atd. (Průcha, Veteška, 2014).

Nutno zde podotknout, že proti výchově dospělého jedince se tvrdě postavil Johan Friedrich Herbart, kapacita pedagogického, psychologického a filozofického myšlení 19. století, který tvrdil, že vychovávat lze pouze děti. Pokud bychom se snažili vychovávat dospělého jedince, připustili bychom tak všeobecnou nedospělost. Zdokonalování dospělé osobnosti se podle něj může odehrávat jen sebevýchovou a sebezdokonalováním.

- Péče.

Palán a Langer se zmiňují o péči jako o: „...vytváření podmínek, především sociálních a psychologických, pro výchovu, vzdělávání, seberealizaci i samotnou existenci člověka. Jedná se o činnost zaměřenou k ochraně, vedení a pomoci člověku“ (Palán, Langer, 2008, s. 40).

Průcha a Veteška chápe pojem péče jako: „...zastřešující pro poměrně širokou oblast, například o preventivně–osvětovou oblast, pro podnikovou péči o zaměstnance, poradenství, volnočasové aktivity s edukačními prvky, masové komunikační prostředky s funkcionálním působením, environmentální a další aktivity přispívající k ekonomickému, sociálnímu a kulturnímu rozvoji“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 206).

Péčí tedy lze chápat jako vytvoření podmínek jedinci pro jeho všestranný rozvoj a blaho.

- Kvalifikace.

O kvalifikaci Palán a Langer uvádí, že se jedná o: „Soustavu schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). Získává se přípravou na povolání nebo absolvováním školy a následnou praxí“ (Palán, Langer, 2008, s. 43).

Průcha a Veteška: „formální výstup procesu hodnocení a uznání, který obdrží subjekt, pokud kompetentní orgán určí, že dosáhl učebních výsledků, jež odpovídají daným standardům. Kvalifikace bezprostředně souvisí s odbornou profesní přípravou a tvoří jedincem osvojenou soustavu schopností, vědomostí, dovedností, postojů, pracovních návyků atd.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 167).

Za kvalifikaci lze považovat jedinci předpoklady pro výkon určité profese, povolání, funkce.

- Kompetence.

Palán a Langer: „...*znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje, jejichž vyústěním je praktická možnost zmíněné entity reálně využít*“ (Palán, Langer, 2008, s. 44).

Veteška a Tureckiová (2008) uvádí, že kompetencí se rozumí jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, získávaných v průběhu celého života jedince prostřednictvím různých typů učení (Veteška, Tureckiová, 2008).

Kompetencí můžeme tedy rozumět schopnost jedince zvládnout požadavky okolí a prakticky k tomu využít svoje vědomosti a dovednosti.

- Rozvoj.

Dle Hroníka lze chápat jako dočasné změny pomocí učení (se), rozvoj je záměrný (Hroník, 2007).

Průcha a Veteška: „*Ve vzdělávání dospělých se rozvoj osobnosti projevuje v osvojování různých profesních kompetencí, ve způsobech trávení volného času*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 239).

Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková: „...*rozvoj zamestnancov, ktorý je smerovaný predovšetkým na zvládnutie budúcich povinností v súvislosti s plánovaním a riadením ich kariéry*“ (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, s. 120).

Rozvojem lze nazvat profesní i osobnostní růst jedince, jeho neustálé zdokonalování se.

- Znalosti.

Dle Hroníka rozlišujeme explicitní – konzervovatelné (např. sepsáním) a implicitní – nekonzervovatelné (např. sdílením). Znalostmi se zabývá knowledge management, který má na starosti, aby v organizaci znalosti přetrvávaly, i když dochází k fluktuaci zaměstnanců (Hroník, 2007).

Dle Mužíka se jedná o: „...*souhrn konkrétních teoretických vědomostí a praktických zkušeností v určitém oboru, v určité profesi.*“ Dále také: „...*někdy mluvíme o moudrosti a máme na mysli vědomosti, znalosti a zkušenosti předávané z generace na generaci*“ (Mužík, 2011, s. 29).



Průcha a Veteška: „...*znalosti jsou poznatky, které si lidé osvojují jako výsledky záměrného učení...*“, potom lze: „...*se získané znalosti vzdělávajících se subjektů hodnotí pomocí speciálních testů vědomostí/znalostí*“. V širším pojetí: „...*znalost pokrývá nejen vědomosti, ale i dovednosti, profesní zručnosti a zkušenosti určitého jedince či skupin, tedy vše, co je možno označit jako know-how*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 311).

Znalosti jsou tedy označit jako zapamatované informace procesem učení se.

- Vědomosti.

Dle Průchy a Vetešky: „...*poznatky (fakta, pojmy, teorie, data), které si žáci a studenti osvojují (naučí se je)*“, a také „...*vědomosti jedince se vytvářejí jako výsledek vnímání a zpracování různých druhů informací*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 286).

Mužík uvádí, že: „...*vědomosti je možno definovat jako osvojené a v paměti člověka uložené informace, které jsou nezbytné pro kvalifikovaný výkon určité pracovní činnosti*“ (Mužík, 2011, s. 30).

Vědomosti lze označit jako soustavu nabytých znalostí.

- Dovednosti.

Dle Mužíka se jedná o: „...*určité dispozice prakticky aplikovat určité informace a vědomosti*“ (Mužík, 2011, s. 30).

Hroník uvádí, že vědomost je schopnost uplatnit znalosti ve svém chování, jsou to nabyté zkušenosti (Hroník, 2007).

Průcha a Veteška uvádí: „...*učením získaná dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité intelektové a praktické činnosti*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 89).

Dovednosti umožňují prakticky využít jedincovy znalosti a dovednosti.

- Návyky.

Mužík charakterizuje jako: „...*zautomatizované dovednosti*“ dále se zmiňuje, že: „...*se projevují rychle prováděným sledem řady úkonů či operací*“ (Mužík, 2011, s. 30).

Dle Průchy a Vetešky je návyk: „...ustálený způsob vykonávání činnosti (chování, myšlení a hodnocení) i emočního prožívání. U jedince se vytváří učením podobně jako dovednost“  
Dále: „Na rozdíl od dovednosti je návyk uskutečňován většinou podvědomě, je automatizován a nesnadno se mění“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 193).

Lze shrnout, že pod návyky si lze představit dovednosti, které jedinec často opakuje a vedou k zautomatizování činností.

- Lidský kapitál.

Dle Mužíka: „...představuje nejen osvojené vědomosti, dovednosti a návyky člověka, ale také schopnost je využívat v profesní praxi, pro účely zaměstnání i mimo ně“ (Mužík, 2011, s. 27).

Dle Kameníčka: „Lidský kapitál je soubor vlastností a charakteristik – všech znalostí, talentů, dovedností, schopností, zkušeností, inteligence, úsudků a moudrosti, které jsou specifické pro jednotlivce, ať už individuálně nebo kolektivně, tj. sdílí je s větším počtem lidí“ (Kameníček, 2012, s. 230).

Pod lidským kapitálem si lze představit kvalitu jedince, jeho vnitřní vybavenost, umožňující uspět na trhu práce.

- Řízení lidských zdrojů.

Dle Průchy a Vetešky se jedná o: „...strategický, logický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří se podílejí na dosahování cílů organizace“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 241).

Dle Armstronga: „Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45).

## **Příloha B: Přepis etnografického interview**

1. *Jaké je Vaše pohlaví? Jsme žena.*
2. *V jakém věkovém rozmezí se nacházíte? Je mi 31 let, tedy v rozmezí 31 až 40 let.*
3. *Jaká je délka Vaší praxe na OSPOD? Délka na OSPOD je něco přes 2 roky.*
4. *Jak důležité je pro Vaši spokojenost vzdělávání a rozvoj? Vzdělávání a rozvoj je pro mě velmi důležité, potřebuji průběžnou aktualizaci informací k práci, kterou vykonávám, abych měla jistotu, že ji vykonávám bezvadně v mezích zákona. Tudiž je to pro moji spokojenost velmi důležité.*
5. *Co považujete za největší přednost státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců? Systematičnost a povinnost vzdělávání a rozvoje danou zákony.*
6. *Co považujete za největší nedostatek státní správy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců? Přehlcenost, kdy není čas, stíhat svoji náplň práce, nikdo ji za vás neudělá, každý má svých úkolů dostatek.*
7. *Na kolik jste spokojen/a s celkovým systémem vzdělávání a rozvoje ve státní správě? Jsem spokojená, nemám co vytknout. Mám porovnání i s nestátními neziskovými organizacemi či menšími nestátními ziskovými organizacemi, kde se takový důraz na vzdělávání či rozvoj neklade.*
8. *Co Vás motivuje ke vzdělávání v práci? Jistota, že profesi vykonávám bezvadně, sebejistě, přínosně pro občany.*
9. *Co pro Vás znamená možnost vzdělávání? Možnost vzdělávání pro mě znamená růst osobnosti, získávání všeobecného přehledu i úzce profilovaných znalostí. Čím více člověk o své práci ví, tím lépe jí vykonává, tím více ho baví, a klienti jsou též spokojeni, mají pocit, že narazili na odborníka, který si ví rady.*
10. *Jaká by byla Vaše ideální pracovní situace v horizontu následujících 5 let? Ráda bych změnila povolání, přešla ze státní správy do komerčního prostředí např. nadnárodních společností jako personalista zabývající se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, zdokonalování jejich potenciálu, řízením následovnictví, plánováním vzdělávacích programů pro vrcholové managery. A to i z toho důvodu, že se jedná o pozitivně směřovanou činnost lidem, kteří o to stojí. Je možnost flexibilní pracovní doby. Je možnost vyššího výdělku včetně možností pobídkových složek mzdy, různých zaměstnaneckých benefitů, které si státní správa nemůže dovolit.*

11. *Jakou metodou Vám bylo poskytnuto zaškolení? Jednoznačně mentoringem, kdy byl zkušený kolega pověřený, aby mi předal znalosti a dovednosti. Také to bylo doplněno coachingem od vedoucího pracovníka, který se snažil rozvíjet mé dovednosti. Také byl použitý conselling, kdy jsme mezi vedoucím pracovníkem a spolupracovníky diskutovali o pracovních poradách neboli intervizích.*

12. *Jaké máte návrhy na zlepšení zaškolování? Velmi krátká doba mentoringu, překrývaná neustálým množstvím práce, která se musela neodkladně vyřešit. Časté výjezdy kolegyně do terénu, plnění svých neodkladných pracovních zkušeností. Člověk nemohl čekat na radu, musel konat, kolikrát riskem bez potřebných znalostí. Coaching byl od přímého nadřízeného dobrý, poskytoval mnoho zajímavých informací a nasměrování v čem je potřeba se rozvíjet, ale ani na něj přes mnoho aktuálních neodkladných pracovních úkolů nebyl příliš čas. Na counsellingu se podílel celý tým, a to 1x týdně při intervizi, probírali se témata a skupinově se hledala odpověď, jednalo se o brainstorming.*

13. *Jakou metodou Vám bylo poskytnuto vstupní vzdělávání? Samostatné vzdělávání – na základě doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů –e-learning.*

14. *Které informace ze vstupního vzdělávání považujete za přínosné pro Vaši praxi? Přínosné informace byly o sociální komunikaci pracovníka s klientem. Jednalo se o opakování již nabytých znalostí z bakalářského studia. Jediné to bylo skutečně přínosné v praxi.*

15. *Jaké návrhy byste měl/a na zlepšení vstupního vzdělávání? Vstupní vzdělávání bych úplně zrušila. Informace se stejně duplikují s obecnou částí zkoušky ZOZ.*

16. *Absolvoval/a jste zkoušku ZOZ? ano*

17. *Byla Vám uznána rovnocennost vzdělání při zkoušce ZOZ? ne*

18. *Jakou část zkoušky jste absolvoval/a? obecnou i zvláštní část*

19. *Jakou metodou probíhala zkouška ZOZ? Příprava probíhala formou přednášek při 3týdenním pobytu v Institutu veřejné správy v Benešově, kde byla možnost po formálním školení i výměny zkušeností s kolegy z různých krajů České republiky.*

20. *Jaké návrhy byste měl/a na zlepšení přípravy zkoušky ZOZ? Více interaktivních metod, např. případové studie, hraní rolí, simulace. Pojmout to více zážitkově.*

21. *Jak jste spokojen/a s nabídkou akreditovaných vzdělávacích programů průběžného vzdělávání? Naprosto spokojená, je si z čeho vybrat.*

22. *Jaké tématicky akreditovaných vzdělávacích programů průběžného vzdělávání se nejraději účastníte? Zajímají mě více psychologická témata, např. pozitivní psychologie, prevence syndromu vyhoření, duševní hygiena, asertivní jednání – ty, které jsou přínosné nejen pro profesní růst, ale i pro osobnostní.*

23. *Jaký akreditovaný vzdělávací program průběžného vzdělávání byste uvítal/a v nabídce, který Vám tam schází? Pozitivní psychologie, afirmace – přenos na klienty.*

24. *Jaké jiné neakreditované vzdělávací aktivity poskytuje Váš zaměstnavatel? Pouze kurzy řidičů.*

25. *Jakých jiných neakreditovaných vzdělávacích aktivit poskytovaných Vaším zaměstnavatelem se účastníte? Kurzů řidičů.*

26. *O jaké další neakreditované vzdělávací aktivity byste měl/a zájem? Především o cizí jazyky a kurzy informačních technologií, protože je celkem složité vyznat se v PC programech a jejich aktualizacích. Dále o nácvik technik komunikace, vystupování, prezentace úřadu apod.*

## Příloha C: Hodnocení zaměstnance

### HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE MĚÚ DOBRUŠKA

<b>Zaměstnanec (hodnocený)</b>
<b>Pracovní zařazení</b>
<b>Nadřízený (hodnotitel)</b>
<b>Odbor/oddělení</b>

#### A. Hodnocené charakteristiky/kompetence

Hodnocené kompetence	Bodová hodnota					Komentář
	4	3	2	1	0	
<b>1. Komunikace</b>  (zásady efektivní komunikace)	4	3	2	1	0	<b>Komunikativní dovednosti</b>  kvalita mluveného, písemného projevu, schopnost naslouchání
<b>2. Vstřícnost ke klientům</b>  (chování, vystupování, jednání)	4	3	2	1	0	<b>Přístup ke klientům</b>  vnímavost, ochota, respekt, zdvořilost, citlivost, vstřícnost
<b>3. Samostatnost</b>  (plnění úkolů a cílů, priority, iniciativa)	4	3	2	1	0	
<b>4. Spolupráce</b>  (s kolegy, jinými odbory a orgány, sdílení znalostí a informací)	4	3	2	1	0	vnímavost, ochota, respekt, zdvořilost, citlivost, podpora ostatním, ochota sdílet informace
<b>5. Zodpovědnost</b>  (přístup k práci, odbornost, kvalita, přejímání delegované odpovědnosti)	4	3	2	1	0	spolehlivost, výkonnost a vytrvalost (pracovní tempo), aktivita, iniciativa, pořádnost, hospodárnost, dochvilnost, využívání pracovního času
<b>6. Flexibilita</b>  (otevřenost změnám, pružná reakce na ně)	4	3	2	1	0	adaptabilita vůči změnám
<b>7. Osobní rozvoj</b>  (schopnost a zájem učit se novým věcem)	4	3	2	1	0	sebevzdělávání

Bodová hodnota:

4 – vynikající úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni a výrazně převyšuje požadavky. Vykazuje vynikající vlastnosti a znalosti, vysoce nadprůměrná úroveň, chyby se téměř nevyskytují, precizní výkon

3 – velmi dobrý výkon, asi o 20 % převyšuje průměrnou úroveň; je příkladem pro ostatní členy týmu, kolegy a pozitivně ovlivňuje image úřadu navenek, nedostatky se objevují ojediněle

2 – průměrná (standardní) úroveň, dobrý výkon s občasnými výhradami, malými odchylkami a chybami, v zásadě splňuje stanovené požadavky,

1 – podprůměrná úroveň. Ve větší míře se vyskytují podstatné nedostatky a negativní odchylky od průměrné úrovně.

0 – nedostatečná (nevyhovující výkon) úroveň. Ve vysoké míře se vyskytují výrazné, prokazatelné nedostatky nebo podstatné negativní odchylky od průměrné úrovně.

## B. Plnění stanovených úkolů a cílů

Označte na škále od 4 (vynikající) do 0 (nedostatečné) Váš pohled na celkovou míru úspěšnosti při plnění stanovených úkolů a cílů.

Plnění stanovených úkolů a cílů	4	3	2	1	0	Komentář
D1 – osobní rozvoj						
D2 – výkonnost						
D3 – ostatní						

Bodová hodnota:

4 – vynikající úroveň, ideální stav. Úkoly a cíle jsou plněny mimořádně úspěšně. Precizní výkon. Chyby se téměř nevyskytují.

3 – nadprůměrná úroveň. Plnění úkolů a cílů asi o 20 % převyšuje průměr. Chyby, nedostatky se objevují ojediněle.

2 – průměrná (standardní) úroveň. Úkoly a cíle jsou v zásadě plněny, ale s občasnými výhradami, chybami a odchylkami.

1 – podprůměrná úroveň. Úkoly a cíle jsou plněny s častými výhradami. Ve větší míře s vyskytujícími se chybami, podstatnými nedostatky.

0 – nedostatečná (nevyhovující) úroveň. Úkoly a cíle nejsou plněny nebo jsou plněny s ve vysoké míře se vyskytujícími výraznými nedostatky a chybami).

## C. Celkové hodnocení zaměstnance

**Silné stránky** (v čem je zaměstnanec dobrý, co se mu daří, s čím je nadřízený spokojený):

**Prostor pro rozvoj a zlepšení** (v čem vidí oba rezervy a nevyužitý potenciál + doporučení):

## D. Závěry hodnocení – plán rozvoje, dohodnutí úkolů a cílů pro další období

(zaměstnanec spolu se svým nadřízeným určí navrhované oblasti a formy vzdělávání/rozvoje, hlavní úkoly a cíle pro další období, příp. zde nadřízený uvede návrh na úpravu v oblasti odměňování/popisu práce)

**D1 – úkoly a cíle v oblasti osobního rozvoje (vazba na A, C) + profesního rozvoje termín:**

**D2 – úkoly a cíle v oblasti výkonnosti (vazba na B, C):**

**termín:**

**D3 – ostatní závěry hodnocení:**

### **E. Vyjádření hodnoceného zaměstnance**

Souhlasím:

Nesouhlasím:

Souhlasím s výhradou:

Přečetl/a jsem si celý dokument „Hodnocení zaměstnance“ a jeho obsah jsem prodiskutoval/a se svým nadřízeným. Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl/a seznámen/a s oblastmi pro svůj profesní rozvoj.

Datum: .....

Podpis hodnoceného: .....

Datum: .....

Podpis hodnotitele: .....

Převzato: (Dobruška, 2021)





<b>Další vzdělávání</b>					

<b>Prohlubování kvalifikace zaměstnance celkem (skutečnost)</b>		
---	--	--

Dne:

Vyhodnoceno:

Vyhotovil:

Převzato: (Dobruška, 2021)

## Příloha E: Adaptační plán zaměstnance MěÚ Dobruška

### I. Údaje o zaměstnanci

Jméno, příjmení, titul zaměstnance

Pracovní zařazení

Mentor

Adaptační proces od – do

### II. Cíle adaptačního procesu

*Stanovte nejdůležitější cíle, kterých má zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu dosáhnout.*

	<b>CÍLE</b>	<b>Termín realizace</b>	<b>Odpovídá</b>	<b>Zhodnocení Splněno/nesplněno</b>
1.	Proškolení v oblasti BOZP a PO.			
2.	Seznámení se s Pracovním řádem, Kolektivní smlouvou a s dalšími vnitřními předpisy zaměstnavatele.			
3.	Seznámení se s pracovištěm, kolegy, vedením města, základní seznámení se s chodem úřadu vč. Organizačního řádu, zachování mlčenlivosti, používaná technika na pracovišti, razítkový, klíčový systém.			
4.	Přidělení kódu, čipu k docházkovému systému, uživatel. jména, hesel, režim docházkového systému.			
5.	Seznámení se s obsahem pracovní náplně.			
6.	Seznámení a orientace v platné legislativě SPOD, předání agendy včetně klíčových informací k jednotlivým případům			
7.	Seznámení se s pravidly řízení dokumentů – Manadesk, vedení a práce se spisovou službou – GINIS.			
8.	Seznámení se Standardy kvality SPOD, dalšími metodickými postupy, s vedením dokumentace, systém ESA.			

9.	Seznámení se systémem dalšího vzdělávání.			
10.	Vystavení průkazu zaměstnance a dalších pověření.			
11.	Absolvování školení řidičů referentských vozidel.			
12.	Absolvování vstupního vzdělávání			
13.	Absolvování náhledových (náslechy) sociálních šetření, soudních jednání a jednání s klienty – postupně i účast na přímé práci s klienty, průběžné zaškolování, učí se vedení dokumentace.			
14.	Samostatné vedení odpovídající agendy (pod kontrolou). Aplikace znalostí o výkonu SPOD...			

Zaměstnanec seznámen s adaptačním plánem dne:

podpis:

### III. Hodnocení

#### A. Hodnocené charakteristiky/kompetence

Hodnocené kompetence	Hodnotící komentář
<b>1. Komunikace</b> (zásady efektivní komunikace) - přesná formulace názorů, věcná argumentace	
<b>2. Vstřícnost ke klientům</b> (chování, vystupování, jednání) - slušné jednání, snaha o hledání řešení požadavků klientů	
<b>3. Samostatnost</b> (plnění úkolů a cílů, priority, iniciativa) - schopnost efektivně plnit zadané úkoly, ochota k práci nad rámec pracovních povinností	
<b>4. Spolupráce</b> (s lidmi uvnitř i vně, sdílení znalostí, informací)	



Podpis hodnoceného:

**D. Datum a podpis hodnotitele**

Datum:

Podpis hodnotitele:

Převzato: (Dobruška, 2021)

## Příloha F: Hodnoticí dotazník vzdělávací akce

### HODNOTICÍ DOTAZNÍK

Název vzdělávací akce:

Datum a místo konání:

Za účelem vyhodnocení kvality proběhlé vzdělávací akce Vás žádáme o její zhodnocení. Vyplněním a zodpovězením následujících otázek přispějete k zachování a případně i ke zlepšení odborné úrovně vzdělávání. Prosíme o zakroužkování jedné z možností na škále 1–4.

#### 1. Bylo pro Vás téma vzdělávací akce dostatečně obsáhlé?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečné	4 – nedostatečné
----------------------	----------------	----------------	------------------

#### 2. Jak celkově hodnotíte srozumitelnost výkladu přednášejících?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečná	4 – nedostatečná
----------------------	----------------	----------------	------------------

#### 3. Jak hodnotíte organizační zajištění vzdělávací akce?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečné	4 – nedostatečné
----------------------	----------------	----------------	------------------

#### 4. Jak hodnotíte technické zajištění vzdělávací akce (technické vybavení, výukové prostory apod.)?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečné	4 – nedostatečné
----------------------	----------------	----------------	------------------

#### 5. Domníváte se, že využijete získané poznatky v praxi?

1 – ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – ne
---------	---------------	--------------	--------

#### 6. Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?

1 – ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – ne
---------	---------------	--------------	--------

#### 7. Uvítali byste pokračování vzdělávací akce s obdobným tématem?

1 – ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – ne
---------	---------------	--------------	--------

**8. Prostor pro Vaše náměty a komentáře.**

Děkujeme Vám za vyplnění hodnotícího dotazníku.

Převzato: (Dobruška, 2021)