

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení vzdělávání ve veřejné správě

Management of education in public administration

Dita Sýkorová

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2020

Odevzdáním této diplomové práce na téma Řízení vzdělávání ve veřejné správě potvrzuji, že jsem ji vypracoval/a pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 4. 5. 2020

Ráda bych zde poděkovala paní Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc., za cenné rady, podporu, vstřícnost, ochotu, trpělivost a odborné vedení mé diplomové práce. Děkuji i všem pracovníkům, kteří mi pomohli nasbírat potřebné informace k dokončení mé diplomové práce. A děkuji i své rodině za podporu a trpělivost, kterou projevila po celou dobu mého studia.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů v organizaci a zhodnocení jeho postupů se zaměřením se na motivaci a vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části jsou analyzovány přístupy řízení lidských zdrojů, jednotlivé personální činnosti a specificky motivace a vzdělávání zaměstnanců.

Teoretická část je věnována řízení lidských zdrojů z obecného hlediska. Tato část se věnuje personálním činnostem, jako je analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování, neboli zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování dalších oblastí tohoto směru. Dále se věnuje systematickému vzdělávání a vzdělávání dospělých. Zde se zaměřuji na oblast vzdělávání dospělých, vzdělávání ve veřejné správě a následně jejich metodám vzdělávání, které zaměstnanci veřejné správě preferují. Tato část poukazuje na to, jak je využívána možnost se dále vzdělávat a následně i na to jak jsou úředníci ve veřejné správě motivováni k dalšímu vzdělávání a v neposlední řadě poukázat na to, v jakých oborech je využíváno vzdělávání úředníků na Krajském úřadě Středočeského kraje.

Praktická část práce je zaměřena na řízení lidí v organizaci Krajského úřadu Středočeského kraje. Empirickým výzkumem je zkoumán celkový proces řízení lidských zdrojů a s ním související motivace a vzdělávání zaměstnanců. Součástí výzkumu je 17 odborů Krajského úřadu Středočeského kraje. Vybraným vzorkem je skupina vedoucích odborů, vedoucích oddělení a ostatních referentů z každého odboru Krajského úřadu Středočeského kraje.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, řízení lidí, personální činnosti, motivace, vzdělávání zaměstnanců

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the analysis of human resources management in a selected organization. The aim of this work is to analyze human resources management in the organization and evaluate its procedures with a focus on employee motivation and education. The theoretical part analyzes the approaches of human resources management, individual personnel activities and specifically the motivation and education of employees.

The theoretical part is devoted to human resources management in general. This part is devoted to personnel activities such as job analysis, personnel planning, recruitment and selection of employees, evaluation of employees, placement or termination of employment, remuneration of other areas in this direction. I also deal with systematic and adult education. Here I focus on adult education, education in public administration and subsequently their education methods, which employees of public administration prefer. This part shows how the possibility of further education is utilized and consequently how public administration officials are motivated to further education and last but not least how the education of officials at the Regional Office of the Central Bohemia Region is used.

The practical part is focused on the management of people in the organization of the Regional Authority of Central Bohemia. Empirical research examines the overall process of human resource management and related employee motivation and education. The research includes 17 departments of the Regional Authority of the Central Bohemia Region. The selected sample is a group of heads of departments, heads of departments and other officers from each department of the Regional Authority of the Central Bohemia Region.

## **KEYWORDS**

Human resources management, people management, personnel activities, motivation, employee training

## **1 Obsah**

Úvod .....	6
1 Řízení lidských zdrojů .....	8
1.1 Vymezení pojmů .....	8
1.2 Vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů .....	10
1.3 Personální činnosti .....	15
2 Systém vzdělávání .....	24
2.1 Etapy vzdělávání .....	24
2.2 Vzdělávání dospělých .....	31
2.3 Druhy a metody vzdělávání .....	36
2.4 Veřejná správa .....	41
2.5 Motivace ke vzdělávání .....	47
3 Výsledky výzkumného šetření .....	56
3.1 Výzkumná oblast a cíl .....	56
3.2 Metody a organizace výzkumu .....	61
3.3 Analýza zjištěných výsledků .....	66
4 Závěr a doporučení .....	78
Seznam příloh .....	88

## Úvod

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů v organizaci a zhodnocení jeho postupů se zaměřením se na motivaci a vzdělávání zaměstnanců. Následujícími otázkami, kterými se diplomová práce zabývá, je nahlédnuto do problematiky vzdělávání na Krajském úřadě ve Středočeském kraji.

Výzkumné otázky:

- Je na Krajském úřadě Středočeského kraje dostatečně využívána možnost vzdělávat se?
- Jsou úředníci ve veřejné správě motivováni k dalšímu vzdělávání?
- Mohou se úředníci vzdělávat i v oborech, které nesouvisí s jejich náplní práce?

Diplomová práce se věnuje oblasti řízení lidských zdrojů z obecného hlediska. Především se věnuje oblastem personálních činností, jako je analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování, neboli zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování a dalším oblastem tohoto směru. Práce dále směřuje k systematickému vzdělávání a vzdělávání dospělých, které je nepostradatelným článkem personálních činností. Postupně se zabývá oblastí vzdělávání dospělých, vzdělávání ve veřejné správě a následně jejich metodám vzdělávání, které zaměstnanci ve veřejné správě preferují. Konkrétně je tato kapitola směřována na úředníky Krajského úřadu Středočeského kraje a na to, jak je využívána jejich možnost se dále vzdělávat. Práce se zaměřuje na to, jak jsou úředníci ve veřejné správě motivováni k dalšímu vzdělávání a v neposlední řadě poukazuje na to, v jakých oborech je využíváno vzdělávání úředníků na Krajském úřadě Středočeského kraje. Vývoj trhu práce v posledních letech znamená pro nejen pro orgány veřejné správy jako zaměstnavatele novou výzvu. Kvůli nedostatku kvalifikované pracovní síly je velmi důležitá oblast péče o zaměstnance a jejich motivace na úřad nastoupit a samozřejmě v zaměstnání i setrvat. Většina úřadů, se při výběru zaměstnanců dostatečně věnuje motivačním prvkům, které byly po dlouhou dobu pro veřejnou správu nemyslitelné. Pracovní doba je stále pružnější, rozšiřují se další nabídky v oblasti zaměstnaneckých benefitů, například u některých pozic je možné pracovat z domova, tzv. home office, což je velký trend dnešní doby. Rozvoj péče o zaměstnance přitom klade zvýšené nároky na vedoucí pracovníky, kteří by měli v rámci svých

manažerských kompetencí umět své podřízené zaměstnance dobře motivovat. Zjišťovat a následně vědět, co jim v práci například vadí a včas přijímat potřebná opatření, aby předešli či zabránili jejich odchodu nebo vyhoření, což se často odráží na pracovním výkonu. Povinnost zaměstnavatele vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, je ukotvena v zákoníku práce. Další nároky zaměstnance jsou zpravidla sjednávány v kolektivních smlouvách, ale může je obsahovat i vnitřní předpis nebo mohou být individuálně sjednány se zaměstnancem. Oblast péče o zaměstnance, ale není stanovena jen v zákonech nebo nějakých pravidlech. Často souvisí s přístupem zaměstnavatele, vedoucích zaměstnanců a hlavně se spoluprací ostatních zaměstnanců. Dobrý vedoucí by měl umět své zaměstnance ocenit a motivovat, naslouchat jim a reagovat na jejich podněty. Zároveň by měl vědět, kdo co dělá a pokud je to nutné, zabránit tomu, aby někteří zaměstnanci parazitovali na práci jiných. Spravedlivě trestá chyby, které vznikly hrubou nedbalostí, či opakovaně. Dobrý vedoucí by se měl za své zaměstnance postavit a neměl by dovolit, aby někdo ovlivňoval jejich úsudek a hodnocení. Měl by jít svým zaměstnancům příkladem. Péče o zaměstnance obsahuje kromě vytváření příznivých pracovních podmínek i umožnění jejich odborného či osobního rozvoje. Zákon do tohoto rozvoje zahrnuje zejména zaškolení a zaučení zaměstnance, které spočívá v jeho seznámení s pracemi, které bude vykonávat. Odborný rozvoj probíhá u zaměstnanců formou prohlubování kvalifikace a vstřebávání nových poznatků v oboru. Nejde tedy pouze o kvantitativní rozšíření znalostí, ale zejména o změnu kvalitativní, což souvisí s poznáním určité oblasti vědomostí a zlepšení schopnosti aplikace těchto vědomostí v praxi.



# 1 Řízení lidských zdrojů

## 1.1 Vymezení pojmů

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková, *řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.* (Vodák, J., Kucharčíková, A., 2011, s. 41). Naproti tomu Armstrong a Taylor definují řízení lidských zdrojů následovně. *Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.* (Armstrong, M., Taylor, S., 2015, s. 47).

Koubek ve své publikaci uvádí následující definici řízení pracovního výkonu. *Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopnosti potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.* (Koubek, J., 2015. s. 203).

Kociánová ve své publikaci v souvislosti s řízením lidských zdrojů uvádí následující. *Úroveň řízení lidských zdrojů reprezentuje především strategický přístup v personální oblasti a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj.* (Kociánová, M., 2010, s. 76).

Ohledně řízení lidských zdrojů najdeme několik názorů a definic u mnoho autorů. Koubek ve své publikaci uvádí. *Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.* (Koubek, J., 2015, s. 24).

U řízení lidských zdrojů lze v odborné literatuře nalézt od různých autorů i různá rizika a odlišnosti. Charakteristickými rysy jsou strategické přístupy k personální práci a všem

personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Personální práce přestává být záležitostí pouze odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. (Koubek, J., 2015, s. 15).

Lidským zdrojům se věnuje i publikace Mužíka a Karpálka, kteří v této publikaci poukazují na efektivní, respektive strategické řízení podniků, potažmo řízení lidských zdrojů. Podle nich představuje strategické řízení lidských zdrojů specifický postup, týkající se rozhodování o záměrech a plánech organizace. (Mužík, J., Karpálek, P., 2017, s. 46).

Řízení je velmi často definováno ve smyslu zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí. To znamená, že je v této oblasti kladen velký důraz na vedení, které je nedílnou součástí řízení. A jak uvádí v této souvislosti Armstrong a Taylor, *řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.* (Armstrong, M., Taylor, S., 2015, s. 55).

Lidi musí někdo řídit a tuto roli často zastávají manažeři v různých organizacích. V souvislosti s rolí manažera uvádí Pilařová následující. *V roli manažera je naší zodpovědností zajistit naplnění strategických cílů prostřednictvím svých podřízených zaměstnanců. Klíčové úlohy spojené s touto rolí jsou různými autory vnímány různě. Dlouholetým ověřováním v praxi jsem dospěla k modelu čtyř klíčových úloh:*

- řízení procesů,
- řízení lidí,
- řízení rozpočtu,
- řízení projektů. (Pilařová, I., 2016, s. 56).

Koubek v souvislosti s řízením lidí uvádí termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů (Koubek, J., 2015, s. 14).

Řízení lidí je dle Vebera chápáno jako součást celofiremních řídicích aktivit a zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi, neboli lidskými zdroji a následně cíli dané organizace. Řízení lidí lze charakterizovat jako organizování a řízení procesu změn rve

strukturu a kvalitu lidí v souvislosti s potřebami zaměstnanců, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí organizace, dále vývojem organizace, jejími záměry a v neposlední řadě i požadavky pracovníků. (Veber, J. a kol., 2011, s. 157).

Veber ve své publikaci dále uvádí, jak musí systém fungování v organizaci reagovat na podmínky, které vytváří vnější prostředí organizace i legislativní rámec, který usměrňuje a řídí vztahy v organizaci. Lze tedy konstatovat, že souvisí jak s věkovou a profesní strukturou, tak s výkonností, tvořivostí a motivovaností. (Veber, J. a kol., 2011, s. 158).

Řízení lidských zdrojů je dle andragogického slovníku Průcha a Vetešky konceptem rozvíjená od osmdesátých let 20. století a nahradila personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení pracovníků. Jedná se tedy o strategický, logický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří se individuálně a kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace. V praxi se jedná o vzájemně propojené politiky vycházející z určité ideologie a strategie. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 241).

## **1.2 Vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů**

Vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů by mělo být zaměstnavatelem nejen zajišťováno a organizováno, ale také zabezpečováno a hlavně podporováno. Definicí zabezpečování lidských zdrojů uvádí ve své publikaci Armstrong: „*Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů*“. (Armstrong M., 2007, s. 301).

Vzdělávací systém uvádí Průcha a Veteška, dle andragogického slovníku jako jeden ze základních termínů pedagogiky, andragogiky a vzdělávací politiky. Vzdělávací systém je komplex všech institucí, které ve státě zajišťují vzdělávání obyvatel, a to buď přímou vzdělávací činností nebo podporou či monitorováním těchto činností. Mimo jiné jsou to tedy

instituce pro zájmové vzdělávání, pro další vzdělávání dospělých, různé vzdělávací agentury, vzdělávací a školicí instituce v podnicích atd. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 300).

Řízení lidských zdrojů, neboli řízení lidí, můžeme podle Vebera koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů. (Veber, J. a kol., 2011, s. 156).

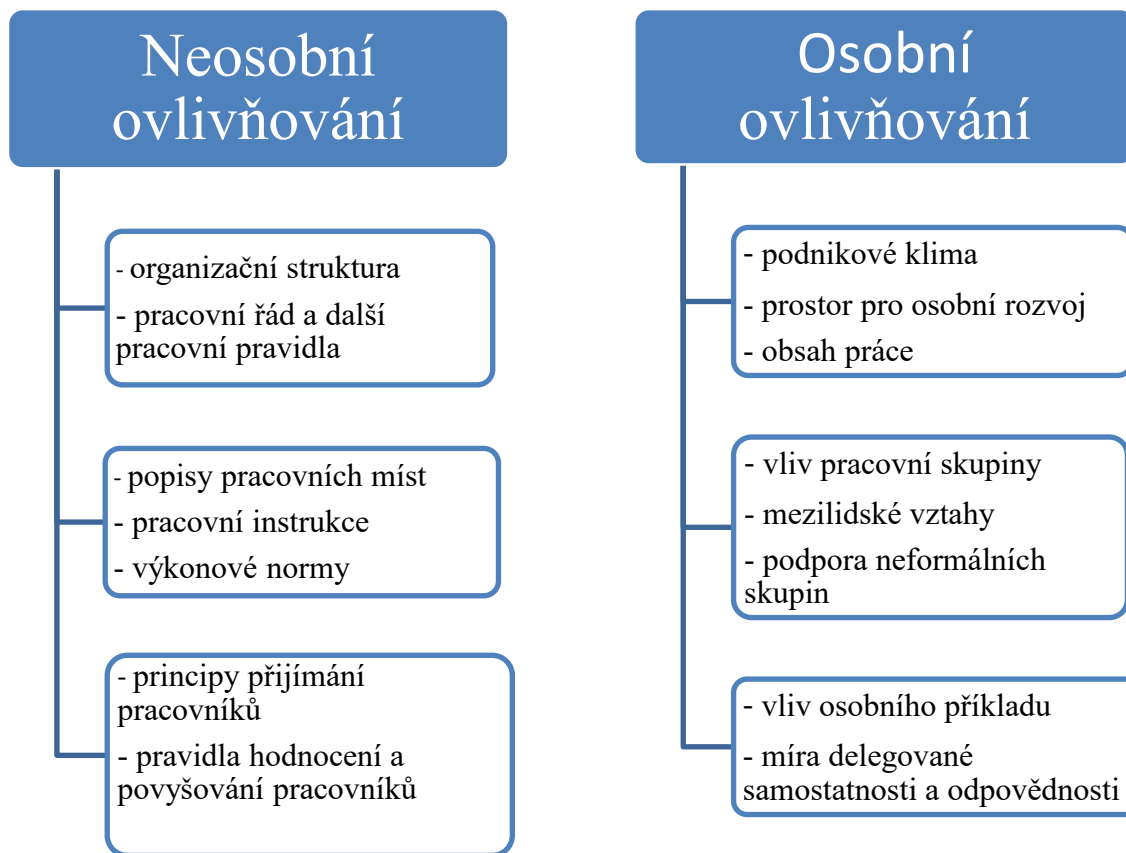
Veber ve své publikaci uvádí, jak musí fungování v organizaci reagovat na objektivní podmínky, které vytváří jak podnikatelský, tak legislativní rámec. Dále upozorňuje na to, že dnešní doba klade důraz na to, aby systémy lidských zdrojů byly řízeny, tak, aby zajistili soulad strategií v organizaci. (Veber, J. a kol., 2011, s. 158). Strategie vzdělávání a rozvoje musí vycházet ze strategie řízení lidských zdrojů, která vymezuje strategii organizace. Ta je stanovena dlouhodobými obecnými a komplexně pojatými cíli s ohledem na konkrétní strategii dané organizace v daném období. Do systému vzdělávání se zahrnují všechny skupiny pracovníků v návaznosti na systém řízení a organizační strukturu. Do systému vzdělávání pracovníků organizace podle Koubka patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. Do systému vzdělávání patří jak personální útvar organizace, tak dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků a také všichni ostatní vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků. (Koubek, J., 2015, s. 258).

Armstrong ve své publikaci uvádí definici strategického řízení lidských zdrojů. *“Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad“.* (Armstrong, M., 2007, s. 116).

Plamínek ve své publikaci uvádí faktory, které ovlivňují úspěch vzdělávání. V první řadě se jedná o obsah učení, o způsob učení a třetím faktorem jsou lidé, kteří se kolem vzdělávání vyskytují. (Plamínek, J., 2010, s. 13).

Veber vymezuje dva základní způsoby ovlivňování pracovních postojů a výkonu – neosobní a osobní. *Neosobní ovlivňování je spojeno s působením formálních a závazných pravidel řízení organizace, s organizačními a pracovními normami, které mají závazný charakter a zaměřují se v první řadě na řízení procesů. Jejich silnou stránkou je přesnost, závaznost a možnost standardizace a parametrizace postupů zabezpečujících potřebnou kvalitu činnosti a efektivnosti výstupu. Tyto přístupy ovlivňování pracovního výkonu mají charakter „tvrdých“ faktorů řízení. Jejich působení má však neosobní charakter, pracovník je může chápat jako odcizené nástroje řízení potlačující jeho osobnost, osobní postoje a jeho vliv na celkový výsledek činnosti.* (Veber, J. a kol., 2011, s. 163). Druhým způsobem ovlivňování je podle Vebera osobní ovlivňování. *Základem osobního ovlivňování jsou přístupy založené na mezilidských vztazích, motivaci, vlivu podnikového klimatu, neformálních norem chování skupin a identifikace s firmou. Tyto přístupy ovlivňování pracovních postojů a výkonu mají charakter „měkkých“ faktorů řízení, jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné.* (Veber, J. a kol., 2011, s. 163).

Schéma způsobů ovlivňování pracovních postojů a výkonu podle Vebera:



Obr. 1 Způsoby ovlivňování

Zdroj: Veber, J. a kol., 2011, s. 163.

Z výše uvedeného schématu podle Vebera a kol., vyplývá, jak je neosobní ovlivňování spojeno s působením formálních a závazných pravidel řízení organizace, dále s organizačními a pracovními normami, které mají závazný charakter a zaměřují se v první řadě na řízení procesů. Základem osobního ovlivňování jsou přístupy založené na mezilidských vztazích, motivaci, vlivu podnikového klimatu, neformálních norem chování skupin a identifikace s firmou. Pro to, aby firma úspěšně fungovala, je nutné, aby se obě linie ovlivňování doplňovaly v řídicích procesech. (Veber, J. a kol., 2011, s. 163).

Beneš ve své publikaci uvádí důvody neúčasti na dalším vzdělávání:

- Osoby s nízkou mobilitou statusu, tedy bez velké naděje na sociální vzestup, ale s relativní spokojeností s vykonávaným zaměstnáním, nevidí perspektivu změny a tím pádem ani nutnost se v profesní oblasti vzdělávat. V tomto případě se většinou jedná o starší lidi, kteří, ale mohou nelézt zájem na volnočasovém vzdělávání.
- Prakticky orientovaní lidé, většinou bez velkého vzdělanostního zázemí, nemají zájem na dle nich „teoreticky“ zaměřených kurzech.
- Zastánci autodidaktiky a sebe řízeného učení, nemající důvěru v organizované vzdělávání, ale spoléhající na vlastní schopnosti.
- Osoby, které mají strach ze selhání a jež se nechtějí v kurzech zesměšnit.
- Lidé teprve hledající vlastní cestu
- Sociálně znevýhodněné skupiny, přičemž se může jednat o:
  - Jedince, kteří nemají zájem z důvodů souvisejících s konkrétní životní situací, např. věku, nedostatku financí, cizince
  - Osoby, které by se sice vzdělávat chtěly, ale z různých důvodů nemají možnost, nebo byly v předchozím vzdělávání demotivovány a mají vnitřní blokádu
  - Lidé, kteří generálně jakékoliv vzdělávání odmítají nebo neuznávají jakýkoliv tlak společnosti (Beneš, M., 2014, s. 107).

Z výše uvedeného vyplývá, že většina případů se týká lidí s nižším vzděláním nebo s nižším sociálním statusem a také s povoláním, které k dalšímu vzdělávání nikoho a nijak nenutí. Tato skutečnost však může mít souvislosti i s věkem. (Beneš, M., 2014, s. 107).

Se systémem vzdělávání dále souvisí i zájem o vzdělávání a další potřeby s tímto souvisejícím. Dle Šeráka lze nejjednodušeji charakterizovat jako projev určitého nedostatku něčeho nutného či žádoucího. Naproti tomu zájem je druh motivační síly související s celkovým zaměřením osobnosti na hodnotově zvýrazněné objekty, s relativně trvalou snahou zabývat se předměty nebo činnostmi, které člověka upoutávají po stránce citové nebo poznávací. (Šerák, M., 2009, s. 48 – 49).

Pokud se podle Plamínka rozhodneme motivovat z vlastních, vnitřních zdrojů, je před námi jedna významná křižovatka a to je rozhodování se mezi motivací v oblastech našich cílů a cest. Motivace cílem je běžnější a usilujeme při ní o dosažení nějaké situace, záměru, cíle

a naše spokojenost je vázána na jeho dosažení. Naproti tomu motivace cestou je přirozenější alternativou a jedná se o spokojenost, která je vázaná na běžný život, vedoucí od našeho početí k zániku. (Plamínek, J., 2015, s. 145).

### 1.3 Personální činnosti

Koubek ve své publikaci definuje personální činnosti následovně. *Personální činnosti tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho 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, jeho personálního a sociálního rozvoje.* (Koubek, J., 2015, s. 13). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí). Nejčastěji se však uvádějí v následující podobě: Vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, J., 2015, s. 20 – 21).

Naproti tomu Armstrong a Taylor uvádí, jaká je role personálního útvaru v organizaci. *Součástí personálního útvaru neboli útvaru lidských zdrojů jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Významně tím přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace.* (Armstrong, M. a Taylor, S., 2015, s. 80). Lze tedy konstatovat, že personální



útvár je nepostradatelným článkem každé organizace. To, jak organizace funguje a kdo je v organizaci zaměstnán, je výsledkem prosperity a výsledků organizace.

Armstrong a Taylor dále uvádí dvě skupiny činností řízení lidských zdrojů:

- Transformační (strategické činnosti, které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- Transakční činnosti, které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb – zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy, apod. (Armstrong, M., Taylor, S., 2015, s. 80 - 81).

Z jednotlivých personálních činností vytváří dobře fungující systém především organizační kultura, která úzce souvisí s řídicími procesy. Svým vlivem a působením na rozhodování a jednání zaměstnanců usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Organizační kultura působí pozitivně však jen tehdy, když je dostatečně silná a propojená s ostatními prvky systému. Armstrong a Taylor poukazují na důležitost kultury v organizace, která může významně ovlivnit výkon. *Organizace dosahují trvale vysokého výkonu pomocí uplatňování systému vykonávání práce, ale tyto systémy jsou řízeny a provozovány lidmi. V konečném důsledku je proto dosahování trvale vysokého výkonu organizace především otázkou soustavného zlepšování výkonu lidí. To může být zajišťováno prostřednictvím vytváření a uplatňování kultury vysokého výkonu, která podporuje vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce, v němž důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu. Kultura vysokého výkonu je takovou kulturou, v níž se dosahování vysokého výkonu stává přirozenou součástí života organizace.* (Armstrong, M. a Taylor, S., 2015, s. 103). Lze tedy konstatovat, že pokud úřad nabídne svým zaměstnancům takovou podporu v oblasti vzdělávání a rozvoje, které uspokojí jejich materiální orientaci a morální rozvoj, dosáhne jistě i potřebného zvýšení v oblasti motivace, což je velmi důležitý prvek celoživotního vzdělávání. Důležité místo v oblasti vzdělávání přísluší koncepcím vzdělávání. Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou jedním z nástrojů manažerského způsobu řízení.

Šikýř ve své publikaci uvádí následující koncepce a vývojové etapy personální práce:

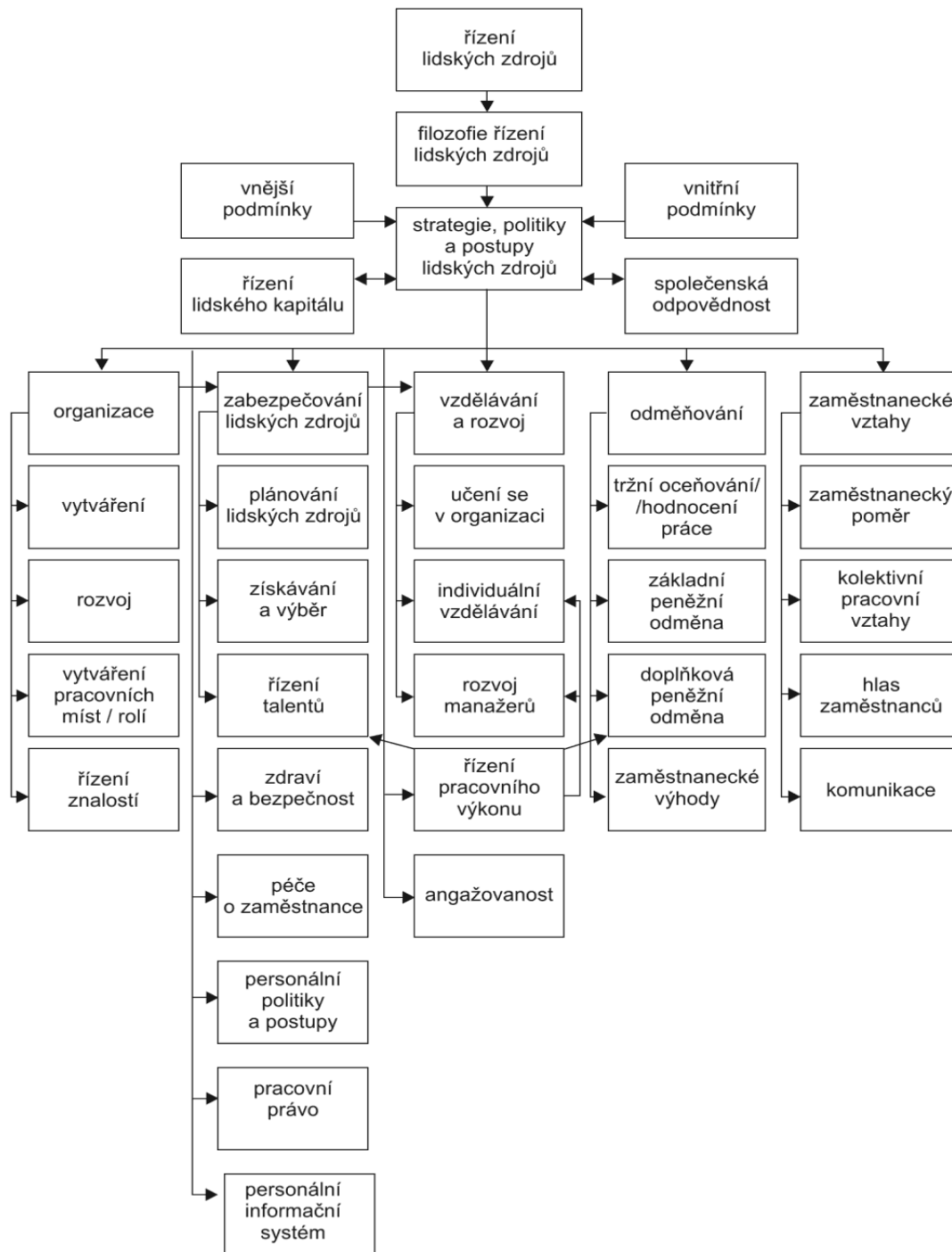
	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Obr. č. 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

Zdroj: (Šikýř, M. 2014. s. 32).

Autor dále vysvětluje, že přestože jednotlivé koncepce personální práce – personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů souvisí s určitým historickým obdobím, uplatňují se v různých podobách a v různých organizacích dodnes. Šikýř, M., 2014, s. 32).

Armstrong a Taylor, ve své publikaci znázorňují schéma systému řízení lidských zdrojů:



Obr. 2 Schéma systému řízení lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong, M., Taylor, S., 2015, s. 81.

Kociánová uvádí vnitřní a vnější podmínky organizace, které ovlivňují personální řízení. Personální řízení musí respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí, které souvisí právě s podmínkami organizace, které ho ovlivňují a podmiňují. (Kociánová, R., 2010, s. 14).

Vnější podmínky organizace:

- Rozvoj nové techniky a měnící se technologie
- Ekonomické podmínky
- Konkurence na národním, evropském a globálním trhu
- Vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí
- Sociální a kulturní vlivy
- Demografické vlivy
- Aktuální situace na trhu práce
- Internacionalizace trhu práce
- Prostorová mobilita pracovních sil
- Hodnotové orientace lidí
- Ekologické vlivy

Vnitřní podmínky organizace:

- Charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků
- Strategie a politika organizace
- Velikost organizace
- Geografická poloha organizace
- Organizační struktura
- Ekonomická situace organizace
- Technické a technologické vybavení organizace
- Sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita atd.
- Organizační kultura
- Odbory (Kociánová, R., 2010, s. 14 – 15).

Dle andragogického slovníku podle Průchy a Vetešky personální činnosti představují tzv. výkonnou část práce personálního útvaru v podniku. Personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje, koordinuje a kontroluje. Mezi personální činnosti nejčastěji řadíme:

- Analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání a výběr pracovníků
- Hodnocení a odměňování
- Rozmísťování a ukončování pracovního poměru
- Podnikové vzdělávání a rozvoj
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnávání. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 215).

**Analýza pracovních míst** je podle Kociánové velmi důležitou činností v systému personálního řízení a je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Analýza pracovního místa je tedy proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce, umožňuje odlišit práci od jiných prací. (Kociánová, R., 2010, s. 42). Naproti tomu Koubek uvádí analýzu pracovních míst, jako personální činnost a péče o ní výrazně ovlivňuje efektivnost celé personální práce firmy a jejího řízení vůbec. Podle Koubka je výsledek analýzy, nebo popis a specifikace pracovního místa jedním ze základních kamenů personální práce ve firmě. (Koubek, J., 2011, s. 48).

Dle andragogického slovníku je analýza pracovního místa formulována jako proces získávání, sběru a vyhodnocování informací souvisejících s pracovními podmínkami v podniku, jejímž cílem je získat poznatky o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě. Analýza pracovního místa má zobrazovat, nebo zachycovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by optimálně měla vypadat. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 31).

**Personální plánování** je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn., určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení. (Kociánová, R., 2010, s. 70).

**Získávání** (vyhledávání) a navazující **výběr** pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě a je tedy třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. (Kociánová, R., 2010, s. 79).

Naproti tomu výběr pracovníků je zaměřen na posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě. V tomto rozsahu je výběr strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace. (Kociánová, R., 2010, s. 94).

**Hodnocení pracovníků** je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Dále je hodnocení významnou složkou řízení pracovního výkonu. Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. (Kociánová, R., 2010, s. 145).

Vzdělávání přináší řadu výhod jak pro organizace, tak především pro samotného vzdělávajícího se pracovníka, kterému se otevírají různé možnosti jeho vlastního osobního růstu a rozvoje i životních nadstandardů. Průcha a Veteška, 2014 ve svém andragogickém slovníku uvádí pojem evaluace v souvislosti s hodnocením. Podle nich tento pojem znamená totéž co hodnocení a oba pojmy se užívají synonymně jako ekvivalenty anglických termínů evaluation/assessment. Ve vědeckém pojetí je evaluace chápána jako hodnocení, které s pomocí exaktních metod stanovuje kvalitu a efektivitu určitých programů, procesů,

dosahovaných výsledků a efektů, činností zúčastněných subjektů. (Průcha J., Veteška J., 2014, s. 106).

**Odměňování pracovníků** je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Je také považováno za nejefektivnější nástroj motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. (Kociánová, R., 2010, s. 160).

Podle Šikýře moderní systémy odměňování zaměstnanců zahrnují jak peněžní formy, tak nepeněžní formy odměňování. Za neformální odměňování podle něj můžeme považovat například pochvaly, funkční postupy, lepší pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody, ale i přátelské pracovní vztahy. (Šikýř, M., 2014, s. 116).

**Péče o pracovníky** je dalším důležitým článkem organizace. Zaměstnavatelé si neustále uvědomují, že úspěšnost jejich práce je závislá na schopnostech svých pracovníků. Proto je nutné věnovat náležitou pozornost motivaci a spokojenosti svých pracovníků. Péči o pracovníky můžeme podle Koubka rozdělit do tří skupin:

- a) **Povinná péče** o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- b) **Smluvní péče** o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- c) **Dobrovolná péče** o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí a získání konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek, J., 2015, s. 343).

Koubek dále ve své publikaci v souvislosti s péčí o pracovníky uvádí následující definici.

*Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:*

- a) *Pracovní doby a pracovního režimu,*
- b) *Pracovního prostředí,*
- c) *Bezpečnosti práce a ochrany zdraví,*

- d) *Personálního rozvoje pracovníků,*
- e) *Služeb, poskytovaných pracovníkům na pracovišti,*
- f) *Ostatních služeb, poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,*
- g) *Péče o životní prostředí.* (Koubek, J., 2015, s. 343).

Péči o pracovníky charakterizuje i andragogický slovník podle Průchy a Vetešky, kde se uvádí, že je to personální činnost zaměřená na poskytování pomoci a ochrany zaměstnancům. V této souvislosti jsou zaměstnavatelé povinni na základě zákoníku práce vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 207).



## 2 Systém vzdělávání

### 2.1 Etapy vzdělávání

Při vzdělávání v organizaci jde o proces, při kterém se organizace přizpůsobuje postojům, znalostem a dovednostem učení, které směřují k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Cílem tohoto procesu z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace. A jak uvádí Vodák a Kucharčíková „*Systém podnikového vzdělávání je neustále se opakující proces, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“ (Vodák, J. a Kucharčíková, A., 2011, s. 81). Jde tedy o systém personálních činností, kombinací vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje lidí, který má za cíl řídit pracovní výkon zaměstnanců.

Armstrong a Taylor definují vzdělávání a rozvoj jako „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniiovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci*“ (Armstrong, M., Taylor, S., 2015, s. 335 - 336).

Podle Armstronga je rozvoj výchovný proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. (Armstrong M. 2007, s. 470).

Schopnosti potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů a s tím související potřebu rozvoje a vzdělávání je třeba, aby zaměstnanec a jeho nadřízený prodiskutovali a společně našli odpověď na otázky týkající se rozvojových a vzdělávacích aktivit (které, kdy), co udělá v zájmu svého rozvoje sám zaměstnanec a jaké podmínky pro to vytvoří jeho nadřízený.

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková: „*Systém podnikového vzdělávání je neustále se opakující proces, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie*

*vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81).

Jde tedy o systém personálních činností, kombinací vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje lidí, který má za cíl řídit pracovní výkon zaměstnanců.

Následná evaluace, nebo hodnocení zaměstnanců probíhá formou hodnotících rozhovorů. Každý se ke svému hodnocení může vyjádřit, případně uvést připomínky. Hodnocení dle Armstronga lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). (Armstrong M., 2007, s. 416).

Kritéria k vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu lze dle Vodáka a Kucharčíkové, rozdělit na dvě skupiny:

Na „*vnitřní*“, která souvisí se vzdělávacím programem. Mezi ně můžeme zařadit jejich vlastní hodnocení průběhu školení. (Vodák, J., Kucharčíková, A., 2011, s. 135).

Při měření efektivity je vhodné toto kritérium zařadit pro zjištění úrovně vstupů vzdělávání. Další skupinou jsou podle Vodáka a Kucharčíkové, 2011 kritéria „*vnější*“, která jsou již vztažena k cílům vzdělávacího procesu. „*Vnější kritéria přinášejí dva druhy problémů. Obtížně se měří ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady a těžko se zjišťuje, zda změny ve výkonu podniku byly způsobeny právě vzdáváním.*“ (Vodák, J., Kucharčíková, A., 2011, s. 135). Mezi vnější kritéria lze zařadit míru dosažení požadovaných změn, které proběhly na základě vzdělávání u vzdělávaných osob.

Při vzdělávání v organizaci jde o proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učení směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace.

Vzdělávání s sebou nese řadu výhod jak pro organizace, tak především pro samotného vzdělávajícího se pracovníka. Zaměstnancům se nabízí různé možnosti, či příležitosti k jeho vlastnímu osobnímu růstu a rozvoje. Vzdělávání je možné charakterizovat jako získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností či postojů, které

umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získávání a rozvíjení speciálních pracovních schopností a dalších sociálních vlastností. Tento proces se postupně formuje již při povinném školním vzdělávání. Jednotlivci z něj následně vstupují na trh práce nebo do institucí odborného vzdělávání. Odborné vzdělávání se často definuje jako formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité profese a jejich přizpůsobování se požadavkům na konkrétní pracovní místa. Odborné vzdělávání má svou formální a neformální složku. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech a neformální složka zahrnuje formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání. Výsledkem odborného vzdělávání je kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo, které souvisí s dalším rozvojem. K rozvoji dochází, když jedinec získává nejen speciální soubor znalostí či dovedností, ale dosáhne-li schopnosti aplikovat informace, které získal, v širším okruhu životních situací. Jedná se spíše o orientaci na kariérní postup pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci, na budoucí potřeby a úkoly, na formování flexibilnějšího jedince i na formování žádoucího profilu osobnosti. Prostřednictvím rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce. Rozvoj pracovníků v souladu s potřebami organizace se realizuje v interním systému vzdělávání pracovníků v organizaci, ale stále více dochází k rozvoji i v důsledku individuální iniciativy samotného zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců je podle Vodáka a Kucharčíkové dlouhodobý proces, který můžeme rozdělit do čtyř hlavních etap:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

Etapy základního procesu vzdělávání zaměstnanců fungují ve vzdělávacím procesu komplexně, provázaně jako proces systematického vzdělávání. (Vodák, J., Kucharčíková, A., 2011, s. 83).

Následně se tímto postupem zabývá i Koubek. Podle něj je dobře organizované systematické vzdělávání nejefektivnějším vzděláváním pracovníků. V této souvislosti zmiňuje, že je důležité mít i vlastní či externí vzdělavatele. (Koubek, J., 2015, s. 259).

### **Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání**

Identifikací potřeb se stanoví potřebné dovednosti a aktivně se řídí vzdělávání pracovníků z hlediska jejich dlouhodobých potřeb obsažených v konkrétní strategii organizace. Efektivnost vzdělávání spočívá nejen v rozpoznání potřeb vzdělávání u jednotlivců a skupin, ale také, v jakém souladu jsou jejich potřeby s celkovými cíli organizace. Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců v podniku je vlastně shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku. Tyto údaje se porovnávají s požadovanou úrovní. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková, tato etapa je spojena s následujícími otázkami:

*„Je výkonnost v předmětných dovednostech nezbytná?“*

*„Je zaměstnanec odměňován za zvládnutí těchto dovedností?“*

*„Podporuje management požadované chování?“*

*„Jaké jsou další bariéry výkonnosti?“* (Vodák J., Kucharčíková A., 2011, s. 85).

Při identifikaci potřeb vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové nutné porovnávat výkonnost požadovanou a výkonnost reálnou. Zjištěný nesoulad mezi těmito výkonnostmi je nazýván výkonnostní mezera (Vodák J., Kucharčíková A., 2011, s. 85 - 86).

Pro identifikaci potřeb vzdělávání je důležité hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, z něhož následně vyplývá potřeba vzdělávání. Na základě identifikace potřeb jednotlivé organizace zpracovávají konkrétní plány, vzdělávací projekty a skupinové, popřípadě individuální programy. Při identifikaci potřeby vzdělávání organizace analyzují údaje týkající se úřadu jako celku, údaje o jednotlivých pracovních činnostech a pracovních místech a údaje o jednotlivých pracovnících. Výsledkem etapy identifikace potřeb vzdělávání je dobře vypracovaný návrh vzdělávacího programu, případně návrhy řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. (Vodák J., Kucharčíková A., 2011, s. 95).

Podle Koubka má identifikace charakter spíše experimentu, jehož výsledky vystupují na závěr celého cyklu. (Koubek, J., 2015, s. 261). Podle Koubka se, ale nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale je důležité a zároveň i prospěšné znát přesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence. Velmi často se potřeba vzdělávání opírá i o požadavky vedoucích pracovníků a řadových pracovníků. Důležitým podkladem pro identifikaci potřeb bývá pravidelné hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu. (Koubek, J., 2015, s. 263).

### **Plánování vzdělávání**

Prioritním úkolem plánování je zformulovat úkoly vzdělávání, cíle vzdělávání aktivit, zabezpečit krytí, vybrat adekvátní formy, metody a také účastníky vzdělávání.

Potřeba plánu vzdělávání je důležitá a skládá se z následujících fází, které uvádí Vodák a Kucharčíková:

- přípravná fáze
- realizační fáze
- fáze zdokonalování. (Vodák J., Kucharčíková A., 2011, s. 96 - 97).

Každá z těchto fází má svou úlohu v tomto procesu a je důležitou součástí. Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. V této fázi je nutné stanovit hned na počátku vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Samozřejmě je nutné zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky, obavy, potřeby atd. Poslední fáze zdokonalování je tou částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi je důležité prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění, včetně ubytování, zajištění dopravy, nákladnosti a vhodnosti vybraných lektorů. Zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi jsou také hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání, především na základě informací a hodnocení od účastníků. (Vodák J., Kucharčíková A., 2011, s. 96 - 97).

Při plánování vzdělávacích akcí musíme stále konfrontovat cíle školení s konkrétním popisem práce lidí, které chceme na akci poslat. Smyslem je u zaměstnanců rozvíjet schopnosti, které skutečně potřebují pro výkon sjednané práce. Rozvoj jiných schopností může být plýtváním času pro zaměstnance, a tudíž i pro organizaci.

Koubek ve své knize uvádí, že dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky?

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
  - Jakým způsobem?
  - Kým?
  - Kdy?
  - Kde?
  - Za jakou cenu a s jakými náklady?
  - Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?
- (Koubek, J., 2015, s. 265).

V souvislosti s plánováním je nutné zmínit i kolektiv autorů Knoblauch, Woltje, Hausner, Kimmich a Lachman, kteří uvádí deset tipů pro správnou organizaci času pro svědomité lidi:

1. Znovu promyslete své plánovací časy. Při příliš velkém plánování zůstává pro implementaci příliš málo.
2. Zaměřte se na výsledky, ne na dokonalost při provádění.
3. Nemůžete se vyhnout každému riziku. Osvojit si ho.
4. Rozhodněte se, i když máte k dispozici méně informací, než, by, jste chtěli.
5. Nemusíte na věcech trávit tolik času. Analyzujte věci.
6. Stanovte přísnou lhůtu pro dokončení úkolů.
7. Stanovte realistické cíle. Neočekávejte od sebe vysoké standardy.
8. Uvědomte si, že dokonalost má své hranice, dobro je lepší než dokonalé.
9. Odpočiňte si ve svých očekáváních od sebe i od ostatních.
10. Lidé jsou důležitější než předpisy a směrnice. Uvědomte si to. (Knoblauch, J., Woltje, Hausner, H., Kimmich, M. a Lachman, S., 2012, s. 117).

### **Realizace vzdělávacího systému**

Realizace vzdělávacího systému probíhá na základě zvolených metod vzdělávání a k dosažení stanovených cílů je nutné správně zvolit metody vzdělávání, kterými bude cíle dosaženo. Výběr a vhodné použití metod uvádí Vodák a Kucharčíková a podle nich by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by také vhodně reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují volbu metod. Tyto faktory můžeme rozdělit do pěti kategorií. Do kategorie „Cíle učení“ patří vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty. Druhou kategorií je „Předmět a obsah“, kam patří specifický předmět a požadavky podniku a interdisciplinární těžkosti. Do kategorie „Lidské faktory“ patří lektoři, účastníci a prostředí. Do čtvrté kategorie „Časové a materiální faktory“ patří čas, finance a vzdělávací zařízení. Poslední kategorie „Principy učení“ zahrnuje motivaci, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětnou vazbu a přenos poznatků (Vodák J., Kucharčíková A., 2011, s. 112).

### **Hodnocení výsledků vzdělávání**

Hodnocení vzdělávání zaměstnanců se podle Koubka obvykle zaměřuje na tyto základní aspekty:

- zkoumá se, zda byly použity správné nástroje,
- zkoumá se odezva i postoje a názory a účastníků vzdělávání samých,
- zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností.
- zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi. (Koubek, J., 2015, s. 276).

V rámci vyhodnocovacího procesu se monitoruje průběh vzdělávacího procesu a vyhodnocuje jeho účinnost podle předem stanovených kritérií, především transfer znalostí či dovedností do pracovního výkonu. Předmětem hodnocení jsou rovněž výsledky vzdělávání jednotlivých pracovníků, popřípadě skupin. Výstupy z této fáze mohou být pro organizace cenným podkladem pro zlepšení způsobu identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování a realizace. V praxi je však hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů často zanedbávanou fází cyklu systematického vzdělávání.

*„Vyhodnocování vzdělávacího programu je komplexní proces hledající celkové přínosy a náklady tohoto programu. Čím dál častěji se podniky snaží zjistit efektivitu vzdělávání svých zaměstnanců, a tak poptávka po vyhodnocování roste, avšak jsou i podniky, které zatím k vyhodnocování přistupují lhostejně a jen okrajově. Takovéto podniky mají vůči vyhodnocování často pouze námitky a nesnaží se v tom najít zpětnou vazbu, která by byla vhodná k dalšímu rozvoji a plánování podniku“.* (Vodák, J. a Kucharčíková, A., 2011, s. 125).

K problému hodnocení lze přistupovat jednoduše nebo komplikovaněji. Jednoduchý přístup spočívá v tom, že monitorujeme proces na základě informací účastníků vzdělávání a následně pak upravujeme jednotlivé kurzy a programy. Vhodnější je používat kombinaci více metod, což umožní porovnávat výsledky a získat objektivnější obraz. Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci (Šikýř M., 2014, s. 113 - 114).

## **2.2 Vzdělávání dospělých**

Podle Vetešky můžeme vzdělávání charakterizovat jako vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity uskutečňované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. Podle něj je však mnohem větší spektrum vzdělávacích příležitostí v rámci neformálního vzdělávání. (Veteška, J., 2016, s. 88).

Vzdělávání dospělých, které je, již v dnešní době často nahrazováno termínem andragogika je podle Beneše označováno za:

- *„vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých,*



- *Studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící k přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých“.*(Beneš, M. 2014, s. 11)

Vzdělávání je důležitou a nezastupitelnou součástí konceptu celoživotního učení. V souvislosti s rychlými změnami, které přináší dnešní doba v oblasti sociální, kulturní či ekonomické či například s velmi rychlými změnami a vývojem v oblasti nových technologií posiluje další vzdělávání na svém významu. Většina lidí si v průběhu svého života nevystačí s tím, co se naučila ve škole v rámci počátečního formálního vzdělávání. Učit se a vzdělávat se je nuceno stále více lidí i v průběhu dospělosti ať už v souvislosti s udržením své pozice v zaměstnání či při fungování v běžném životě. Další vzdělávání umožňuje každému jedinci i po dokončení počátečního vzdělávání získávat nové znalosti a dovednosti a reagovat na stále se vyvíjející změny. Podle Koubka je pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci dost proměnlivé v čase a prostoru. Závisí na sociálním prostředí, v němž organizace působí, na tom, do jaké míry systém vzdělávání v dané zemi připravuje pracovníky pro potřeby konkrétní organizace, na kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva a závisí i na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. V dnešní době se organizace zaměřují na různé vzdělávací a rozvojové aktivity. (Koubek, J., 2015, s. 253).

Naproti tomu Průcha a Veteška v andragogickém slovníku definují vzdělávání jako vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. Naproti tomu v rámci neformálního vzdělávání existuje daleko větších vzdělávacích příležitostí. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 302).

Dle pedagogického slovníku Průcha, Walterová a Mareš představují vzdělávání z hlediska 5 pojetí:

1. Osobnostní pojetí
  - Vzdělání se chápe jako součást socializace jedince. Vzdělání je pak ta složka kognitivní vybavenosti osobnosti (osvojené vědomosti, dovednosti, postoje,

hodnoty, normy), která se zformovala prostřednictvím vzdělávacích procesů. Vzdělání v tomto smyslu je objasňováno v kognitivní psychologii a kognitivní psycholinguistice v konceptech tzv. kognitivních struktur, mentálních reprezentací, kognitivních map, znalostí, vědění aj.

## 2. Obsahové pojetí

- Vzdělání je zkonstruovaný systém informací a činností, které jsou plánovány v kurikulu různých škol a vyučovacích předmětů a realizovány ve výuce. Souhrnné jsou tyto informace chápány, jakožto učivo, obsah vzdělání nebo jako vzdělávací cíle. I v tomto pojetí lze vzdělání přesně popsat pomocí kurikulárních analýz.

## 3. Institucionální pojetí

- Vzdělání je společensky organizovaná činnost zabezpečovaná institucí školství, formálního vzdělávání, celoživotního učení/vzdělávání aj. Vzdělání, jakožto instituce je ve společnosti bohatě diferencováno prostřednictvím úrovně vzdělání, stupňů a druhů aj. Běžně se takto rozlišuje základní vzdělání, středoškolské vzdělání, vysokoškolské vzdělání. V našich kulturních podmínkách je vzdělání, zpravidla, považováno za tzv. veřejný statek, za jehož poskytování je odpovědný stát, který má usilovat o to, aby na základě veřejného zájmu byla zajištěna elementární unifikace nabídky. Stát navíc chce dominantní část této nabídky sám poskytovat.

## 4. Socioekonomické pojetí

- Vzdělání je chápáno jako jedna z kategorií, které charakterizují populaci. Je to vlastnost populace determinovaná sociálními faktory a ekonomickými faktory. Přitom kvalita vzdělání ovlivňuje kvalifikační strukturu obyvatelstva, a tím i ekonomický a kulturní potenciál společnosti.

## 5. Procesuální pojetí

- Vzdělání, přesněji vzdělávání je proces, jímž se realizují stavy jedince a společnosti ve smyslu pojetí – edukce, vzdělávací procesy, výuka (Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J., 2013, str. 361 – 362).

Jak dále v souvislosti se vzděláváním uvádí Vodák a Kucharčíková „*výchova a vzdělávání představují významnou složku činností personálního managementu podniku. Je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Současně jde o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činnosti (schopnosti, dosahování výkonu, funkční postup).*“ (Vodák, J. a Kucharčíková, A., 2011, s. 76).

Beneš uvádí, že zaměření vzdělávání dospělých se posunují od všeobecného ke vzdělávání, které prohlubuje kvalifikaci a současně i kompetence pracovníků. Tyto změny jsou podle Beneše důsledkem vyvíjejících se nároků na zaměstnance, avšak souvisí také s posunem žebříčků hodnot ve společnosti. „Lidé jsou náročnější, vzdělanější a vybíravější.“ (Beneš, M., 2014, s. 36).

Z výše uvedeného vyplývá, že to co bylo před několika lety v oblasti vzdělávání dostačující, je v současné chvíli nedostačující. Pokrok v různých nejen informačních a komunikačních technologiích nás nutí učit se stále novým věcem.

Tento pojem vymezuje výklad uveřejněný v Pedagogickém slovníku, který další vzdělávání konkretizuje jako „*termín, s velmi širokým významem a zahrnujícím různé možnosti vzdělávání a profesních příprav osob, které prošly určitým stupněm školského vzdělávání.*“ (Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J., 2013, s. 44).

Názory na vzdělávání od různých autorů jsou lehce odlišné, ale podstata vzdělávání zůstává stejná. Stejně tomu je u pojmu firemního vzdělávání, které ve své publikaci vysvětluje Veber. Formování pracovních schopností pracovníka musí být součástí reakce organizace na neustále se měnící nároky okolí. Zmiňuje i změny v charakteru práce, kdy se vzdělávání stává celoživotním procesem a ve stále větší míře překračuje úzký rámeček dřívější profesní kvalifikační přípravy. Vzdělávání se tedy zaměřuje více na formování osobnosti pracovníka a na získávání takových dovedností, které usnadňují jeho sociální interakce. (Veber, J., 2011, s. 170).

Koubek ve své publikaci ohledně vzdělávání uvádí následující:

*Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:*

- a) *Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita). Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.*
- b) *Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální).*
- c) *Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. proces, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.*
- d) *Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byl přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolenat, přeškolenat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. Také tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.*
- e) *Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na*

*pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.* (Koubek, J., 2015, s. 253-254).

Vzdělávání pracovníků či formování pracovních schopností a osobnosti pracovníků zabezpečované organizací je poměrně koncipovaná personální činnost, která má významné vazby na ostatní personální činnosti.

Jak dále uvádí Šikýř, smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Podle něj vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Přípravenost pro změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost. (Šikýř, M., 2014, s. 124).

Při přijetí zaměstnance je dále podle Šikýře nutné zahrnout odborné vzdělávání v následujících oblastech:

- Zaškolení (adaptaci, orientaci)
- Doškolování (prohlubování kvalifikace)
- Přeshkolování (rekvalifikace)
- Rozvoj (rozšiřování kvalifikace). (Šikýř M., 2014, s. 125).

## **2.3 Druhy a metody vzdělávání**

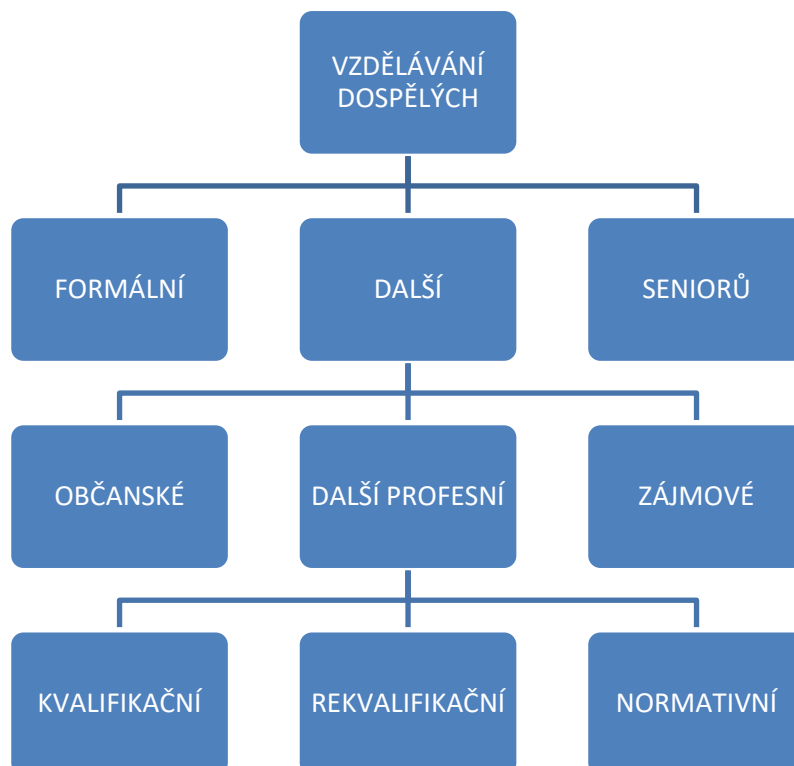
### **Profesní vzdělávání**

Profesní vzdělávání dospělých je podle Šeráka v systému vzdělávání dospělých tato oblast zařazována pod společný název a to je další profesní vzdělávání. (Šerák, J., 2009, s. 20).

Šerák ve své publikaci dále poukazuje na dominanci kvalifikačně zaměřených typů vzdělávání. Podle něj je toto zaměření natolik drtivé, že se ostatním segmentům již nedostává dostatečné pozornosti. Dále uvádí, že další profesní vzdělávání je chápáno jako nástroj individuálního, ale zároveň společenského rozvoje a prosperity. Vzhledem k tomu, že poptávka po odborné kvalifikaci byla takřka úplně ztotožněna s poptávkou po vzdělání,

objevuje se reálné nebezpečí, že pojem vzdělání se zúží pouze na oblast kvalifikace a škola bude vnímána jako pouhý prostředek k vytváření zásobárny kvalifikované pracovní síly. (Šerák, J., 2009, s. 21).

Znázornění systému vzdělávání podle Šeráka, 2009:



Obr. 3 Systém vzdělávání

Zdroj: Šerák, J., 2009, s. 20.

Zákoník práce specifikuje čtyři složky odborného rozvoje zaměstnanců:

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol,
- c) prohlubování kvalifikace,
- d) zvyšování kvalifikace. (§ 227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Adaptace (zaškolení nebo zaučení) se týká zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace nebo přechází na nové pracoviště nebo na nový druh práce. Cílem je osvojení schopností k vykonávání sjednané práce, tedy zaučení nebo zaškolení, které se považuje za výkon práce, za který náleží zaměstnanci mzda nebo plat. (§ 228 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Odborná praxe je určena absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxí. Cílem je získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Považuje se za výkon práce, za který náleží zaměstnanci mzda nebo plat. (§ 229 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Prohlubování kvalifikace je průběžné doplňování kvalifikace, které nemění její podstatu a umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Spadá sem i její udržování a prohlubování. Cílem je osvojení nových schopností s novými požadavky jeho pracovního místa. Zaměstnanec je povinen si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce prohlubovat. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. (§ 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Zvyšování kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, její získání nebo rozšíření. Podmínky zvyšování kvalifikace upravuje zákoník práce. Nejsou-li dohodnuta nebo stanovena vyšší nebo další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Toto volno se poskytuje v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení, dále v délce 2 pracovní dnů na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou, 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria, 10 pracovních dnů na

vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou, 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblasti lékařství, veterinárního lékařství a hygieny a státní doktorské zkoušky. Cílem je rozšíření znalostí a dovedností nad rámec požadavků současného místa, aby se zvýšila uplatnitelnost zaměstnance. K účasti na přijímací zkoušce přísluší zaměstnanci pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu. Za pracovní volno poskytnuté k vykonání přijímací zkoušky, opravné zkoušky, k účasti na promoci nebo obdobném ceremoniálu, nepřísluší náhrada mzdy nebo platu. (§ 232 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

V souvislosti se zákoníkem práce je dle § 233 zákoníku práce oprávněn sledovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance. Existují však případy, kdy zaměstnavatel může pracovní úlevy zastavit, a to v případě, kdy se zaměstnanec stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci a kdy bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace. (§ 233 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Zákoník práce dále zmiňuje i kvalifikační dohodu, kterou lze uzavřít mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Její součástí je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace. (§ 234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Barták v souvislosti se zvyšováním kvalifikace uvádí základní strukturu používaných metod vzdělávání využívaných na pracovišti i mimo něj:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti:



(instrukce při výkonu práce - koučink - mentoring - counselling - asistování - pověření úkolem - rotace práce - pracovní porady)

➤ metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

(přednáška - demonstrování - případové studie - workshop - brainstorming - simulace - hraní rolí - Assessment Centre - Team building - Development Centre - Outdoorové aktivity). (Barták J., 2008, s. 55).

Šedivý a Medíková ve své publikaci uvádí pojem Assessment centrum jako, speciální diagnostickou metodu, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Někdy se překládá do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program. Při hodnocení AC se simulují reálné situace a člověka posuzuje vždy více hodnotitelů. (Šedivý, M., Medíková, O., 2011. s. 133).

Metodám vzdělávání se věnuje i Koubek a stejně jako Barták je podle něj můžeme rozdělit do dvou základních skupin a to zda probíhají na pracovišti nebo mimo pracoviště. (Koubek, J., 2015, s. 265-267).

➤ **metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce**

- Instruktaž při výkonu práce (jedná se o nejčastěji používanou metodu a jedná se o nejjednodušší způsob jednorázového zácviku, při němž buďto zkušený pracovník, či vedoucí pracovník předvede pracovní postup svých vlastních pracovních úkolů),
- Coaching (jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, přičemž se bere v úvahu individualita pracovníka),
- Mentoring (iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá svého rádce, neboli mentora, který mu radí, stimuluje jej a usměrňuje a pomáhá mu),
- Counselling (vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, nebo podřízeným a nadřízeným),

- Asistování (vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům),
- Pověření úkolem (Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol),
- Rotace práce (metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace),
- Pracovní porady

#### ➤ metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- přednáška
- přednáška spojená s diskusí (seminář)
- demonstrování (zprostředkovává znalosti a dovedností názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů),
- případové studie (skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému a jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému),
- workshop (varianta případové studie)
- Brainstorming (skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému),
- Simulace (účastníci vzdělávání dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí),
- Hraní rolí (účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů),
- Assessment centre (účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera),
- Outdoor training/learning (učení hrou či pohybovými aktivitami),
- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning). (Koubek, J., 2015, s. 265 – 267).

## 2.4 Veřejná správa

Podle Kloudové je cílem veřejné správy, pružně reagovat na poptávku občanů po veřejných službách a veřejných statcích, dále zabezpečovat jejich vysokou kvalitu, pružně reagovat na

změny poptávky občanů, na jejich podněty a návrhy. Podle Kloudové není tohoto možné dosáhnout byrokratickými nařízeními, ani samotnými právními předpisy, ale schopností zainteresovaných aktérů veřejné správy pružně reagovat na potřeby neboli poptávku občanů veřejné správy. Veřejná správa se tak svými principy má přiblížit principům fungování prosperujícího podniku. (Kloudová, J. a kol., 2012, s. 98).

V této souvislosti je nutné zmínit, že i úřad potřebuje schopné manažery, kteří jsou schopni řídit lidské zdroje tak, aby měl úřad schopné lidi, kteří úřad budou neustále někam posouvat. Podle Folwarczné se termín manažer začal používat k označování všech osob odpovídajících za chod organizace nebo služby ať už ve spojení s podnikáním, veřejnou správou nebo při použití v neziskových organizacích. Za manažera je tedy považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků. (Folwarczná, I., 2010, s. 14 – 15). Šikýř ve své publikaci uvádí úkoly, které manažeri plní v rámci jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Jedná se o vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému. (Šikýř, M., 2014, s. 24).

Veteška a Tureckiová ve své publikaci zmiňují manažerské kompetence v souvislosti s rozvojem manažerů. Podle nich manažerské kompetence zčásti tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektují proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího, tedy ekonomicko-sociálního prostředí. (Veteška, J., Tureckiová, M., 2008, s. 80.). Dále uvádějí, že kompetence se týkají celé osobnosti člověka a jsou získávány v průběhu celého života, stejně jako jsou rozvíjeny a ztráceny (Veteška, J., Tureckiová, M., 2008, s. 33.).

Následně se tomuto tématu věnuje i Kubeš, Spillerová a Dumický, kteří ve své publikaci uvádí základní složky kompetence, kterými jsou:

- Motiv

Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jedná se tedy o vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu. Pokud je člověk motivovaný k vlastnímu rozvoji, vyhledává situace, z nichž se může poučit.

- Rysy

Rysy umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Do této oblasti patří hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty ze svého okolí.

- Vnímání sebe samého

Vnímání sebe samého má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže určitý úkol vykonat. Celá naše budoucnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality.

- Vědomosti

Do oblasti vědomostí patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.

- Dovednosti

Dovednosti zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti souvisící s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle obtížnosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností. (Kubeš, M., Spillerová, D., Kumický, 2004, s 30 – 31).

V této souvislosti je nutné zmínit, že vzdělávání v organizaci zabezpečují především manažeři s podporou specializovaných personalistů. V první řadě, ale manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních zaměstnanců a ti přispívají k dosažení úspěchu organizace především tím, že se starají o to, aby ostatní zaměstnanci využívali své nejlepší schopnosti a především motivaci k dosažení úspěchu organizace. (Šikýř, M., 2014, s. 23 – 24).

Vzdělávání úředníků se řídí zákonem o č. 312/2002 Sb., o úřednících a podle tohoto zákona je specifickým způsobem prohlubování kvalifikace a zahrnuje mimo jiné také plán vzdělávání. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci. (§ 17 odst. 5 zákona č. 312/2012 Sb., o úřednících).

### **Povinné vzdělávání**

Dle zákona č. 312/2012 Sb., o úřednících je úředník povinen prohloubit si kvalifikaci účastí na:

- vstupním vzdělávání
- průběžném vzdělávání
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti

Do výše uvedených skupin vzdělávání patří i vedoucí úředníci a vedoucí úřadu, kteří jsou podle této normy povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. (§ 18 - § 21 zákona č. 312/2012 Sb., o úřednících).

### **Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání je upraveno v zákoně č. 312/2012 Sb., o úřednících. Cílovou skupinou jsou všichni nově nastupující zaměstnanci do pracovního poměru. Vstupní vzdělávání je chápáno nejen jako uvedení nového zaměstnance do problematiky veřejné správy, ale především do problematiky vlastní struktury správního úřadu. Zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv, povinností a pravidel etiky úředníka, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností dále znalosti základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení úředníka. Úředník má povinnost ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání nemá úředník, který již má zvláštní odbornou způsobilost. Toto vzdělávání často zajišťují krajské úřady pro úředníky ve svém územním obvodu. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

V tomto procesu úředník získává velké množství základních informací, jak o organizaci a pracovním místě, tak i v oblasti legislativy. (§ 19 zákona č. 312/2012 Sb., o úřednících).

### **Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání se zaměřuje na všechny úředníky územního samosprávného celku, kteří vykonávají správní činnosti v tomto celku a je upraveno v zákoně č. 312/2012 Sb., o úřednících.

Podle tohoto zákona zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka a pracovník je povinen se kurzu zúčastnit. Jedná se o oblast, ve které bylo ponecháno na rozhodnutí jednotlivých úřadů, na jaké formy vzdělávání své zaměstnance vyšlou, které oblasti považují za prioritní a kolik finančních zdrojů k tomuto účelu vyčlení. Účast na vzdělávací akci je výkonem práce úředníka a stejně jako u průběžného vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. (§ 20 zákona č. 312/2012 Sb., o úřednících).

### **Zvláštní odborná způsobilost**

Zvláštní odborná způsobilost je ošetřena zákonem č. 312/2012 Sb., o úřednících a její cílovou skupinu tvoří úředníci vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem. Úkolem přípravy na ověřování zvláštní odborné způsobilosti je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních právních norem upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích včetně jejich aplikace v praxi. Systém je rozdělen do dvou částí: obecné a zvláštní. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti je v systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků považována za klíčovou, jelikož úředníci se bez ní při výkonu správních činností neobejdou. Jde o základní předpoklad pracovní činnosti, bez jehož naplnění je dán výpovědní důvod.

Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě

Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Stanovit požadavky na přípravu úředníků je společným úkolem vedoucích pracovníků a personálního oddělení příslušného samosprávného celku. Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Prováděcí právní předpis upraví způsob přihlašování ke zkoušce, náležitosti přihlášky, způsob a průběh zkoušky a náležitosti osvědčení.

Personální práci je třeba neustále budovat a využívat jako nástroj řízení využívaný v rámci celého úřadu. Za tím účelem musí být stanoveny vazby, kompetence a zodpovědnost jednotlivců včetně kvalifikačních kritérií požadovaných pro jednotlivá funkční místa.

Dle zákona je územní samosprávný celek povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace podle plánu vzdělávání. (§ 21 zákona č. 312/2012 Sb., o úřednících). Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci. (§ 17 zákona č. 312/2012 Sb., o úřednících).

### **Zájmové vzdělávání**

Mezi další druhy, nebo možnosti vzdělávání patří vzdělávání zájmové. Šerák ve své publikaci Zájmové vzdělání dospělých uvádí následující charakteristiky vzdělávání, mezi které patří:

- Zájem
- Volný čas

- Dobrovolnost
- Svoboda výběru
- Místní příslušnost
- Uspokojování potřeb
- Pestrost obsahu
- Neutilitárnost
- Otevřenost aktivita. (Šerák, M., 2009, s. 52).

Šerák dále definuje zájmové vzdělávání následovně. *Zájmové vzdělávání je možné nejjednodušeji vymezit jako souhrn krátkodobých i dlouhodobých forem, které umožňují edukační, tvůrčí i organizační volnočasové aktivity, směřující k saturaci jejich zájmu.* (Šerák, M., 2009, s. 50).

Podle andragogického slovníku Průchy a Vetešky je zájmové vzdělávání souhrn výchovně vzdělávacích, poznávacích, rekreačních a dalších systematických i jednorázových aktivit a činností, které směřují k účelnému naplnění volného času a umožňují lidem získat vědomosti a dovednosti mimo školní vzdělávání. Mezi charakteristické znaky patří zájem jedince, volný čas, dobrovolnost, svoboda výběru, pestrost nabídky, uspokojení potřeb, otevřenost a aktivita. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 306).

Zájmové vzdělávání dospělých podle Vetešky zahrnuje výchovně-vzdělávací, poznávací, rekreační a další dlouhodobé i jednorázové aktivity realizované dospělými jedinci mimo práci a směřuje k účelnému naplnění volného času a tím umožňuje lidem získat vědomosti a dovednosti mimo školní vzdělávání. Zájmové vzdělávání dospělých tedy vytváří nezastupitelný prostor pro kultivaci osobnosti, především prostřednictvím smysluplné realizace individuálních zájmů. (Veteška, J., 2016, s. 122).

## **2.5 Motivace ke vzdělávání**

Pojem motivace pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). *Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby*



*se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.* (Armstrong, M., Taylor, S., 2015, s. 217-218).

Dle Psychologického slovníku dle Hartla a Hartlové je motivace (motivation) proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů. (Hartl, P., Hartlová, H., 2015, s. 328).

Hartl a Hartlová v Psychologickém slovníku definují pojem, který úzce souvisí s motivací. Jedná se o motiv (motive) pohnutka či příčina, jednání člověka zaměřené na uspokojování určité potřeby. (Hartl, P., Hartlová, H., 2015, s. 327).

Pedagogický slovník definuje motivaci jako souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které:

1. vzbuzují, aktivují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání
2. zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem
3. řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků,
4. ovlivňují též způsob reagování jedince na jeho jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu. (Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J., 2013 s. 127).

*Motivace k vytyčenému cíli aktivuje fyzickou i psychickou činnost zároveň. To, co není z oblasti potřeb, zájmů, představ o životě uspokojeno, vyvolává napětí psychického rázu, které nutí člověka určitým způsobem jednat, chovat se. Vše se váže na vnitřní potřeby jedince.* (Veber, J., 2014, s. 112). Naproti tomu Veber v této publikaci uvádí motivaci jinak. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. (Veber, J., 2011, s. 112).

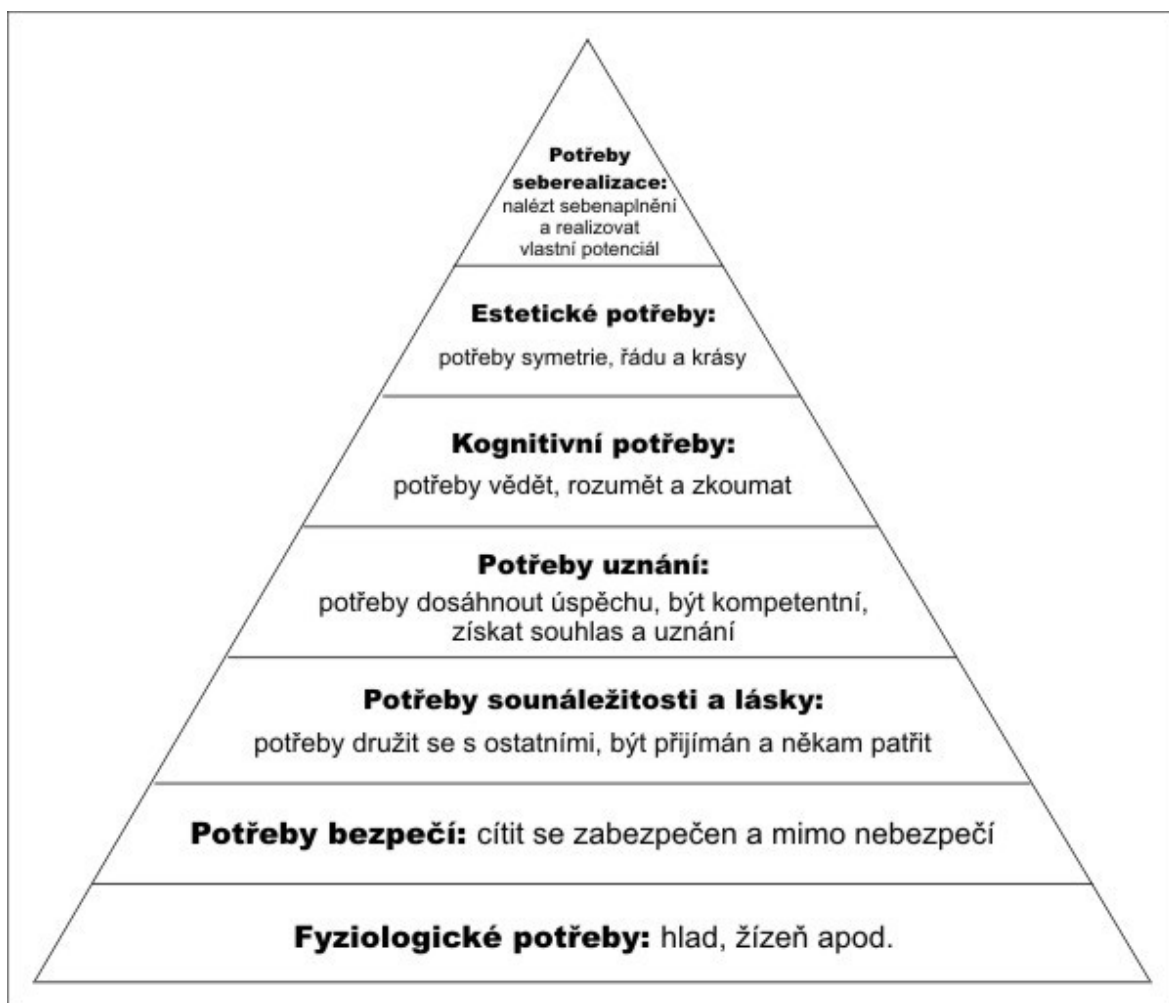
Motivace podle Koubka vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. A pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na

Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů. (Koubek, J., 2015, s. 59).

Plamínek ve své publikaci Tajemství motivace, uvádí, jaký vliv má prostředí na naše potřeby v různých fázích života a různých situacích. *Mezi potřeby a tužby ostatně také můžeme položit hranici mezi motivací a manipulací. Při motivaci využíváme skutečných zájmů a potřeb lidí, kdežto při manipulaci využíváme subjektivní tužby, které nemusejí být v souladu se skutečnými, objektivními potřebami člověka.* (Plamínek, J., 2010, s. 73).

Ve vztahu k pracovnímu chování rozlišujeme vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace souvisí s vlastním výkonem práce. Vnější motivací jsou odměny a tresty. Odměny a tresty se zpravidla odrazí na pracovním jednání zaměstnance velmi rychle a intenzivně. Vnitřní motivace je hlubší a má delší trvání.

Vnitřní i vnější motivaci se ve své knize věnuje Kociánová. Zmiňuje teorii potřeb, kterou vytvořil Maslow (1954) a jedná se o hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším. (Kociánová, R., 2010, s. 28).



Obr. 4 Maslowova pyramida

Zdroj: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

Vnitřní motivace se podle Kociánové týká kvality pracovního života a jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením. Naproti tomu vnější motivace je záměrným vnějším způsobem, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace. (Kociánová, R., 2010, s. 27).

V andragogickém slovníku, Průcha a Veteška uvádí nejčastěji důvody motivace ke vzdělávání:

- profesní růst
- ekonomický/společenský prospěch

- uspokojení rozmanitých potřeb a zájmů
- vnější očekávání kladené na jedince
- únik/stimulace. (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 302).

Templar ve své publikaci 107 zlatých pravidel úspěšného manažera uvedl jedno z mnoha pravidel, které je kromě jiných velice důležité pro správný chod a úspěch organizace. Jedná se o pravidlo 13 a je to povzbuzování lidí. Templar zdůrazňuje, že pokud to lidem nedáváte nijak najevo, nepovzbudíte je, chřadnou. (Templar, R., 2012, s. 47).

Podle Urbana vnitřní motivační faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb. Patří k nim zejména samostatnost, jelikož motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost, dále jsou to nové schopnosti, viditelné výsledky své práce a společenský význam. Tento motivační faktor bývá nejsilnější, protože lidé chtějí vidět své výsledky, které zvyšují jejich sebevědomí či sebedůvěru. (Urban, J., 2017, s. 14 - 15).

Urban dále uvádí vnější faktory motivace, ke kterým podle něj patří to, co zaměstnanci za svou práci získávají. Zde se jedná převážně o finanční odměnu, tzn. mzdu, prémii, bonus atd., ale také o možnost povýšení nebo zvýšení mzdy. V některých případech se může jednat i o pochvalu, či uznání. (Urban, J., 2017, s. 16).

Podle Urbana by si měla organizace stanovit motivační priority svých zaměstnanců. Tyto priority závisí na dvou okolnostech. Jednak souvisejí s tím, jaké faktory může organizace k motivaci zaměstnanců využít a jednak s tím, do jaké míry jsou již odpovídající potřeby jejich pracovníků uspokojeny. (Urban, J., 2017, s. 21).

Vodák a Kucharčíková uvádí následující příklady motivačních faktorů vzdělávání:

- Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
- Udržení pracovního místa (funkce)
- Pracovní postup, získávání pracovního místa
- Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
- Získání kvalifikace (titulů)
- Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce

- Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
- Vyšší platové ohodnocení
- Získání sociálních výhod
- Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. (Vodák J., Kucharčíková, A., 2011, s. 104).

Výkon člověka můžeme ovlivnit i jinak než motivací. Když pomineme násilí a manipulaci, nabízí se jednodušší alternativa motivace tzv. stimulace.

Stimulace znamená, že pozitivní přístup k práci všemožně podporujeme zvenku – vnějšími podněty. Patří sem např. finanční odměna, kompenzace nepohodlí atp. Nevýhodou stimulace je, že práce trvá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

Užitečnější je vypátrat vnitřní pohnutky člověka (jeho osobní vnitřní vyladění). Výhodou motivace je, že když zjistíte motivy konkrétního zaměstnance, může práce za příznivých podmínek probíhat i bez vnějších podnětů. Zaměstnanec ochotně pracuje, protože jej prostě práce baví, nebo ji považuje za důležitou.

Podle Bláhy, Čopíkové a Horváthové bychom se měli domnívat, že pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, jsou pro organizaci optimální, ale v současnosti je více než zřejmé, že spokojenost s prací nestačí k tomu, aby pracovníci více pracovali. (Bláha, J., Čopíková, A., Horváthová, P., 2016, s. 31).

Člověka můžeme motivovat touhou po příjemném i obavou z nepříjemného. Tedy pokud ke vzniku motivace nestačí dávat, můžeme i brát. Některé potřeby, když je naplníme, přestanou působit motivačně, ale nemají na chování člověka aktuálně vliv. Naopak jsou potřeby, u nichž je pocit spokojenosti pouze dočasný. Jedná se například o potřebu úspěchu či uznání. Při zadávání úkolů se řídíme ještě jedním pravidlem: přizpůsobujeme úkoly lidem, ne naopak. Pokud lidé dělají úkoly neradi, znamená to zvýšené nároky na kontrolu a stimulaci. Ne vždy se nám podaří vybrat úkol tak, aby obsahově seděl konkrétnímu člověku, a to z důvodu toho, že pracujeme s týmem lidí, které máme k dispozici.

Smyslem odměňování zaměstnanců podle Šikýře je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně je stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu prostřednictvím následujících forem odměňování:

- peněžních forem odměňování,
- nepeněžních forem odměňování. (Šikýř, M., 2012, s. 116).

Jak bylo zřejmé z předchozích úvah o motivaci, v současnosti se do odměňování počítají i nepeněžní formy odměn a výhod, které uvádí Šikýř, a které mohou hrát důležitou roli v odměňování zaměstnanců, např.:

- formální i neformální pochvaly,
- odborný rozvoj,
- funkční postup,
- motivující pracovní úkoly,
- flexibilní pracovní režim,
- lepší pracovní prostředí,
- dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- partnerský styl řízení a vedení,
- přátelské pracovní vztahy,
- užitečné zaměstnanecké výhody. (Šikýř, M., 2012, s. 117).

Dříve se v souvislosti s odměňováním hovořilo převážně o odměnách finančních, protože odměňování úzce souvisí s motivací zaměstnanců. V případě finančních odměn, bychom měli dodržovat určitě spravedlivé zásady. Protože pokud některý ze zaměstnanců vnímá výši svého platu či odměn nespravedlivě, může dojít ke snížení jeho pracovní morálky. Tato situace může nastat i v opačném případě, tedy při zvyšování platu. Není však pravidlem, že zvýšení platu přináší zvýšení motivace pracovníků. Větší motivaci můžeme sledovat tam, kde dochází k propojení odměn s výsledky práce. Pokud lidé začnou očekávat bonusy jako část své standardní odměny, jejich motivační síla klesá.

V rámci organizací, a to i institucí veřejné správy, existují politiky poskytování benefitů. Instituce veřejné správy pro krytí finančních benefitů zřizují fond kulturních a sociálních potřeb či sociální fondy zaměstnanců. Systémy benefitů se však liší jednak formou jejich poskytování a jednak jejich zaměřením.

Zásadním dokumentem nejen o odměňování zaměstnanců za práci v základních pracovněprávních vztazích je zákoník práce. Dalšími řídicími dokumenty jsou například statuty zřízených fondů nebo kolektivní smlouvy.

Příklady možných zaměstnaneckých výhod (benefitů) podle Koubka, 2010:

- Pojištění
- Svátky a dovolená
- Poskytování volna (onemocnění, veřejný zájem, mateřství atd.)
- Důchodové (penzijní) zabezpečení
- Možnost vzdělávání v organizaci
- Poradenské služby pro pracovníky
- Stravování pracovníků
- Rekreační a společenské aktivity pro pracovníky a jejich rodiny
- Jiné služby poskytované pracovníkům. (Koubek, J., 2015. s. 196).

Při odměňování se řídíme kritérii obecnými (vzdělání a praxe) a kritérii specifickými (osobnostní předpoklady a schopnosti, chování, výsledky práce).

Naproti tomu Urban uvádí tři hlavní důvody, které vedou ke ztrátě nebo oslabení vlastní motivace:

1. Nedostatek sebedůvěry
2. Nejasné vymezení cílů
3. Nejasná představa o tom, jak cílů dosáhnout. (Urban, S., 2008, s. 37).

Následně Urban zmiňuje deset osvědčených „zabijáků“ motivace.

1. Uvádění nepravdivých informací nebo zatajovaných důležitých skutečností
2. Rozpor mezi slovy a činy
3. Časté změny cílů a úkolů
4. Nespravedlivé hodnocení
5. Zanedbávání „zpětné vazby“
6. Hodnocení zaměřené jen na kritiku nebo především na ni
7. Tolerování nízké výkonnosti nebo stejné odměňování různého výkonu
8. Nedostatečné využívání vlastních schopností
9. Vytváření zbytečných, často iracionálních pracovních pravidel a omezení

10. Projev trvalého pesimismu. (Urban, S., 2008, s. 56 – 57).

Armstrong a Taylor ve své publikaci uvádí, že spokojenost s prací se týká postojů, které lidi mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují a převážně zaručují spokojenost s prací. Naproti tomu negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. Postoje se podle Armstronga odlišuje od morálky, která je spíše skupinovou než individuální proměnnou. Morálka vyjadřuje, do jaké míry se členové skupiny cítí být přitahováni svou skupinou a chtějí zůstat jejími členy. (Armstrong, M. a Taylor S., 2015. s. 228).



### **3 Výsledky výzkumného šetření**

#### **3.1 Výzkumná oblast a cíl**

Výzkum diplomové práce je zaměřen na řízení lidí v organizaci Krajského úřadu Středočeského kraje. Empirickým výzkumem je zkoumán celkový proces řízení lidských zdrojů a s ním související motivace a vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců na krajském úřadě zajišťuje Odbor řízení lidských zdrojů a vykonává samostatnou i přenesenou působnost a člení se na oddělení personální a mzdové a oddělení vzdělávání a personálního rozvoje.

Oddělení personální a mzdové se v samostatné působnosti věnuje oblasti péče o zaměstnance, dále zabezpečuje úkoly spojené se správou sociálního fondu kraje, připravuje pravidla tvorby a používání prostředků sociálního fondu kraje pro příslušný rok, jejich aktualizaci a zabezpečuje záležitosti při čerpání sociálního fondu dle pravidel, spolupracuje na přípravě návrhu rozpočtu sociálního fondu kraje na příslušné období, zajišťuje záležitosti závodní zdravotní péče zaměstnanců zařazených v krajském úřadu.

Oddělení vzdělávání a personálního rozvoje se v samostatné působnosti věnuje oblasti vzdělávání a rozvoje, zpracovává analytické a koncepční materiály v oblasti vzdělávání zaměstnanců, komplexně organizuje a zajišťuje úkoly v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace, dále rozpracovává systém vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny a zveřejňuje nabídku vzdělávacích akcí pro zaměstnance a členy samosprávy, koordinuje tvorbu a aktualizaci individuálních plánů vzdělávání pro příslušná období a zajišťuje metodickou a konzultační činnost při jejich zpracování, odpovídá za vedení, resp. vykazování údajů za oblast vzdělávání, zejména údajů o účasti na vzdělávacích programech a o potřebách a požadavcích zaměstnavatele na zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců, působí jako akreditovaná vzdělávací instituce pro oblast vstupního vzdělávání, organizuje vstupní vzdělávání zaměstnanců a podílí se na lektorské činnosti v této oblasti, atd. Dále provádí kontrolu dodržování požadovaného vzdělání na jednotlivých pracovních místech a navrhuje rozpočet prostředků na vzdělávání a kontroluje stav jeho čerpání. Podílí se na vytváření účinného systému vnitřní kontroly a na hodnocení účinnosti vzdělávacích programů.

Součástí výzkumu je 17 odborů Krajského úřadu Středočeského kraje. Vybraným vzorkem je skupina vedoucích odborů, vedoucích oddělení a ostatních referentů z každého oddělení Krajského úřadu Středočeského kraje.

Diplomová práce vychází z prostudované literatury a dále z výzkumu, který jsem uskutečnila v období měsíce ledna a února.

Byli osloveni vedoucí odborů, vedoucí oddělení a jednoho referenta vždy z každého oddělení dle následující struktury.

Odbor dopravy (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení pozemních komunikací a dopravní infrastruktury
- Oddělení dopravně správních agend
- Oddělení dopravní obslužnosti kraje
- Oddělení silniční dopravy

Odbor finanční (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení rozpočtu
- Oddělení účetnictví a výkaznictví
- Oddělení daní a poplatků
- Oddělení controllingu a podpory příspěvkových organizací

Odbor interního auditu a kontroly (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení kontroly příspěvkových organizací
- Oddělení přezkumu hospodaření obcí
- Oddělení kontroly dotačních titulů

Odbor informatiky (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení správy aplikací a sítě
- Oddělení podpory a provozu

Odbor krajského investora (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení investic
- Oddělení veřejných zakázek

Odbor Kancelář hejtmanky (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení Sekretariát hejtmanky
- Oddělení tiskové a PR
- Oddělení zahraniční spolupráce a protokolu
- Oddělení organizační

Odbor bezpečnosti a krizového řízení (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení vnitřní a kybernetické bezpečnosti
- Oddělení IZS a obrany
- Oddělení prevence kriminality

Odbor majetku a hospodářské správy (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení provozní a hospodářské správy
- Oddělení evidence majetku
- Oddělení nakládání s majetkem
- Oddělení spisové služby a podatelny

Odbor kultury a památkové péče (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení památkové péče
- Oddělení kultury

Odbor regionálního rozvoje (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení mládeže a sportu
- Oddělení cestovního ruchu
- Oddělení strategie a koncepcí

Odbor řízení dotačních projektů (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení přípravy a realizace projektů
- Oddělení skupinových projektů
- Oddělení dotací a přípravy strategických projektů

Odbor územního plánování a stavebního řádu (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení stavebního řádu
- Oddělení územního plánování

Odbor sociálních věcí (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení koncepce a metodiky sociálních služeb
- Oddělení sociálně-právní ochrany dětí
- Oddělení sociální práce a registrace
- Oddělení ekonomiky v sociální oblasti

Odbor školství, mládeže a sporu (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení školské ekonomiky
- Oddělení správní a organizační
- Oddělení financování a rozpočtu školství
- Oddělení koncepce a rozvoje školství

Odbor legislativně právní a krajský živnostenský úřad (1 vedoucí odboru, 8 vedoucí oddělení, 8 referenti z každého oddělení)

- Oddělení správních agend

- Oddělení občanských agend
- Oddělení přestupků
- Oddělení krajského živnostenského úřadu
- Oddělení řízení lidských zdrojů
- Oddělení stížností
- Oddělení právní
- Oddělení legislativní

Odbor zdravotnictví (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení ekonomicko investiční - majetkové
- Oddělení správy zdravotní péče

Odbor životního prostředí a zemědělství (1 vedoucí odboru, 7 vedoucí oddělení, 7 referenti z každého oddělení)

- Oddělení nakládání s odpady
- Oddělení posuzování vlivů na životní prostředí
- Oddělení ochrany přírody a krajiny
- Oddělení ochrany ovzduší
- Oddělení vodního hospodářství
- Oddělení zemědělství a lesnictví
- Oddělení řízení projektů v oblasti životního prostředí

Cílem diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů v organizaci a zhodnocení jeho postupů se zaměřením se na motivaci a vzdělávání zaměstnanců. Cíl je stanoven jednotný pro celou diplomovou práci, je jasně formulovaný i splnitelný a jeho splnění je verifikované. Následujícími otázkami, kterými jsem se v diplomové práci zabývala, jsem nahlédla do problematiky týkající se vzdělávání na Krajském úřadě Středočeského kraje:

- Je úředníky na Krajském úřadě Středočeského kraje využívána možnost vzdělávat se?
- Jak jsou úředníci ve veřejné správě motivováni k dalšímu vzdělávání?
- V jakých oborech je využíváno vzdělávání úředníků na Krajském úřadě Středočeského kraje?

## 3.2 Metody a organizace výzkumu

Průcha ve své publikaci uvádí následující: „*nejprve je nutné poznat reálný terén, na nějž se má soustředit výzkum a teprve potom je nutno vyhledávat vhodné výzkumné metody*“ (Průcha, J. 2014, s. 8).

Následně se na výzkum zaměřuje ve své publikaci Gavora. Podle něj se vždy jedná o dlouhodobý projekt, u kterého je nutné stanovit si následující kroky:

- Nejprve stanovit konkrétní výzkumní problém
- Připravit výzkum včetně stanovení výzkumných otázek nebo hypotéz
- Dále připravit výzkumné metody
- Následně sesbírat a zpracovat data
- Interpretovat získaná data (Gavora, P., 2010, s. 18 – 19).

Metodou pro zjištění dané problematiky byla technika dotazníkového šetření. Byly stanoveny konkrétně cílené otázky, které jsem nasměrovala na výzkumné šetření. Jednalo se o formu standardizovaného dotazníku distribuovaného respondentům osobně a v elektronické podobě. V této souvislosti Gavora charakterizuje dotazník krom jiného jako nejfrekventovanější zjišťovací metodou. „*Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.*“ (Gavora, P., 2010, s. 121). Tato metoda se řadí mezi kvantitativní metody sběru informací. Gavora dále zmiňuje „*Výhodou otevřených otázek je, že neomezují respondenta. Nevnučují mu volbu.*“ (Gavora, P., 2010, s. 126).

Dle Gavory je dotazník výzkumná metoda založená na dotazování a je sestavena z otázek, které jsou respondentům kladeny písemně a oni na ně písemně odpovídají. A pokud nebude cíl dotazníku správně zadán, ovlivní to celý výsledek výzkumného šetření (Gavora, P., 2010, s. 121).

Kvantitativní metoda výzkumu byla měřena matematickými a statistickými metodami. Důvodem pro výběr těchto metod bylo to, že jsem mohla nasbírat informace v potřebném množství. Dotazník měl pevně danou strukturu v podobě 16 otázek, při nichž bylo vždy stanoveno několik možností pro výběr nabízené varianty. Výhodou této metody bylo, že je

přehledná pro zpracování získaných dat, jejich sečtení a porovnání. Nevýhodou standardizovaného dotazníku byl omezený rozsah platnosti odpovědí, ovlivněný pozicí vybraných respondentů.

Výzkumné šetření začalo v průběhu října, kdy jsem postupně stanovila a zpracovala jednoduché otázky, se snadnou odpovědí. V průběhu měsíce prosince a ledna probíhalo zpracování dotazníků. V únoru jsem začala shromažďovat vrácené a vyplněné dotazníky. V dalších měsících jsem vrácené dotazníky, zapracovávala do výzkumu šetření. V měsíci březnu jsem zapracovala všechny získané informace do výzkumného šetření.

#### Harmonogram výzkumného šetření

<b>OBLASTI</b>	<b>OBDOBÍ</b>
Výběr tématu DP	11/2018
Zpracování ideového plánu	6/2019
Příprava literatury	1/ 2019 – 6/2019
Zpracování dotazníků	10/2019
Výběr respondentů	11/2019
Dotazníkové šetření	1/2020
Vyhodnocení dotazníků	2/2020
Zpracování dotazníků	2/2020 – 3/2020
Zpracování diplomové práce	10/2019 - 4/2020
Odevzdání diplomové práce	4/2020

Zaměřila jsem se na vedoucí oddělení, vedoucí odboru a odborné referenty. Vzhledem k tomu, že na krajském úřadě jsou ve výše uvedených funkcích lidé věkově různí a různého pohlaví, věk ani pohlaví není nijak stanoven.

V celé diplomové práci je zkoumáno a analyzováno řízení lidských zdrojů v organizaci Krajského úřadu Středočeského kraje. Dále jsou zkoumány postupy se zaměřením se na motivaci a vzdělávání zaměstnanců.

Oslovila jsem 17 vedoucích odborů, 61 vedoucích oddělení a 61 referentů. Celkově jsem tedy oslovila 139 respondentů dle následující struktury Krajského úřadu Středočeského kraje:

Odbor dopravy (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení pozemních komunikací a dopravní infrastruktury
- Oddělení dopravně správních agend
- Oddělení dopravní obslužnosti kraje
- Oddělení silniční dopravy

Odbor finanční (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení rozpočtu
- Oddělení účetnictví a výkaznictví
- Oddělení daní a poplatků
- Oddělení controllingu a podpory příspěvkových organizací

Odbor interního auditu a kontroly (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení kontroly příspěvkových organizací
- Oddělení přezkumu hospodaření obcí
- Oddělení kontroly dotačních titulů

Odbor informatiky (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení správy aplikací a sítě
- Oddělení podpory a provozu

Odbor krajského investora (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení investic



- Oddělení veřejných zakázek

Odbor Kancelář hejtmanky (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení Sekretariát hejtmanky
- Oddělení tiskové a PR
- Oddělení zahraniční spolupráce a protokolu
- Oddělení organizační

Odbor bezpečnosti a krizového řízení (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení vnitřní a kybernetické bezpečnosti
- Oddělení IZS a obrany
- Oddělení prevence kriminality

Odbor majetku a hospodářské správy (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení provozní a hospodářské správy
- Oddělení evidence majetku
- Oddělení nakládání s majetkem
- Oddělení spisové služby a podatelny

Odbor kultury a památkové péče (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení památkové péče
- Oddělení kultury

Odbor regionálního rozvoje (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení mládeže a sportu
- Oddělení cestovního ruchu
- Oddělení strategie a koncepcí

Odbor řízení dotačních projektů (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení přípravy a realizace projektů
- Oddělení skupinových projektů
- Oddělení dotací a přípravy strategických projektů

Odbor územního plánování a stavebního řádu (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení stavebního řádu
- Oddělení územního plánování

Odbor sociálních věcí (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení koncepce a metodiky sociálních služeb
- Oddělení sociálně-právní ochrany dětí
- Oddělení sociální práce a registrace
- Oddělení ekonomiky v sociální oblasti

Odbor školství, mládeže a sporu (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení školské ekonomiky
- Oddělení správní a organizační
- Oddělení financování a rozpočtu školství
- Oddělení koncepce a rozvoje školství

Odbor legislativně právní a krajský živnostenský úřad (1 vedoucí odboru, 8 vedoucí oddělení, 8 referenti z každého oddělení)

- Oddělení správních agend

Výsledky výzkumného šetření jsem začala zpracovávat v měsíci únoru a postupně jsem je zapracovávala do diplomové práce. Použila jsem jak grafické, tak procentuální znázornění

s následným komentářem. Dotazník byl rozeslán 139 respondentům. Dotazník následně vyplnilo 120 respondentů.

### 3.3 Analýza zjištěných výsledků

Následujícími otázkami bylo analyzováno řízení lidských zdrojů na Krajském úřadě Středočeského kraje. Otázky byly zaměřeny na motivaci a vzdělávání zaměstnanců.

#### 1. Pohlaví

Tabulka č. 1 Pohlaví

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Muž	36	30%
Žena	84	70%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda se jedná o zaměstnance v zastoupení mužů či žen. Z výše uvedené statistiky vyplývá, že se v 30% jednalo o muže. Na ostatní dotazníky odpověděly ženy, a to v 70%.

#### 2. Věková skupina

Tabulka č. 2 Věk

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Od 30 let	0	0%
Od 31 – 40 let	17	14%
Od 41 – 50 let	67	56%
Od 51 – více let	36	30%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou byl zjišťována věková skupina respondentů, kteří jsou na Krajském úřadě zaměstnání. Celých 56% zaměstnanců, kteří zde pracují ve funkcích vedoucích odborů, vedoucích oddělení a referentských pozicích se pohybuje ve věku od 41 do 50 let. Šetřením bylo zjištěno i to, že 30% respondentů se pohybuje v rozmezí od 51 - a více let. Zbýlých 14% je ve věku od 31 – 40 let.

### 3. Vzdělání

Tabulka č. 3 Vzdělání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Středoškolské	23	19%
Vysokoškolské	85	71%
Doktorské	12	10%

Zdroj: vlastní šetření

U této otázky bylo zjišťováno, jaké vzdělání mají zaměstnanci na Krajském úřadě. Nutno říci, že největší zastoupení mělo v 71% vzdělání vysokoškolské, což je velmi pozitivní. U dalších 19% bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance, kteří mají středoškolské vzdělání. U následujících 10% se jednalo o vzdělání doktorské.

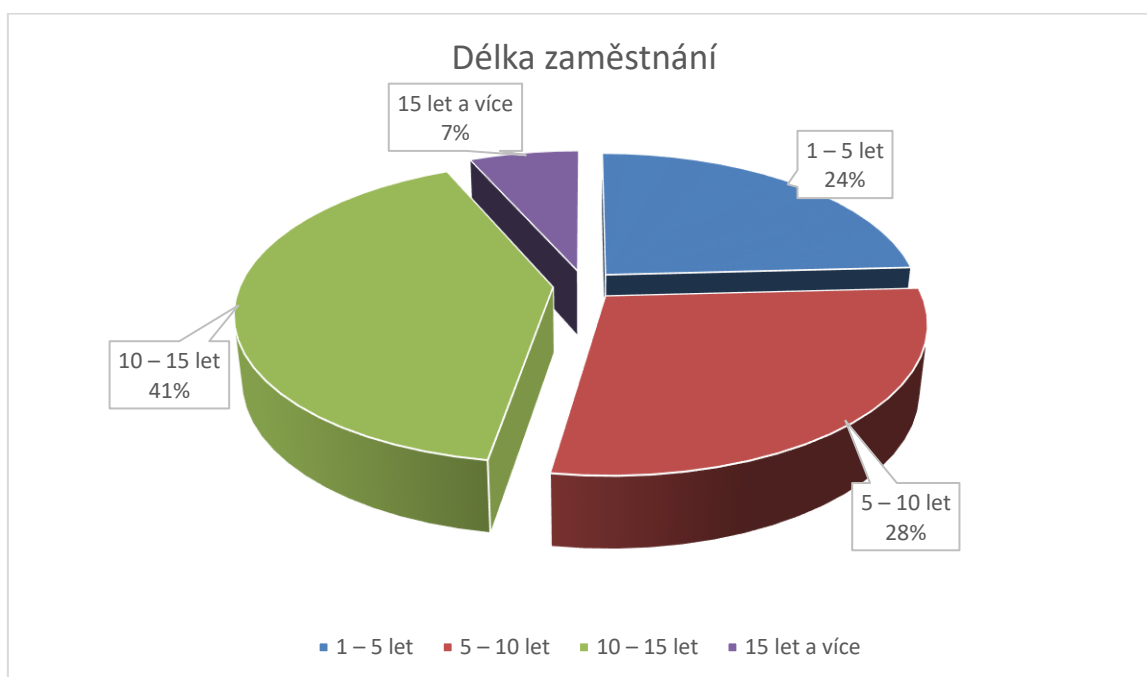
### 4. Jak dlouho jste zaměstnán/a u Krajského úřadu Středočeského kraje?

Tabulka č. 4 Délka zaměstnání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
1 – 5 let	29	24%
5 – 10 let	34	28%
10 – 15 let	49	41%
15 let a více	8	7%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťována, jak dlouho jsou respondenti zaměstnání u Krajského úřadu Středočeského kraje. Šetřením bylo zjištěno, že 24% zaměstnanců je na úřadě zaměstnáno v krátkém období a tj. od 1 – 5 let. Dalších 28 % zaměstnanců se pohybuje v rozmezí od 5 – 10 let. Nejvyšší počet zaměstnanců si vybralo možnost mezi 10 – 15 lety s výsledkem bylo 41%. Poslední variantou je doba zaměstnání 15 let a více. Délka zaměstnání u těchto zaměstnanců je 7%. Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že největší zastoupení má skupina, která je na Krajském úřadě zaměstnána nejdéle a tj. rozmezí od 10 – 15 let.



## 5. Co pro Vás znamená vzdělávání v osobním životě?

Tabulka č. 5 Význam vzdělávání v osobním životě

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Povinnost	34	28%
Příležitost	42	35%
Nutnost	44	37%

Hrozbu	20	0%
Jiné	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, co vzdělávání znamená pro respondenty v osobním životě. Z výše zobrazených výsledků vyplývá, že odpovědi jsou celkem rovnoměrně rozloženy. Tzn., že pro 28% zaměstnanců znamená vzdělávání v osobním životě povinnost. Dalších 35% zaměstnanců vidí vzdělávání jako příležitost se v osobním životě dále vzdělávat a posledních 37 % vidí vzdělávání jako nutnost. U nikoho z dotazovaných respondentů neznamená význam vzdělávání v osobním životě hrozbu.

## 6. Jste v zaměstnání motivováni k dalšímu vzdělávání?

Tabulka č. 6 Motivace ke vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Ano, finanční odměnou	0	0%
Ano, vypište jak	0	0%
Spíše ano	14	12%
Spíše ne	106	88%
Ne	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání. U této otázky se zaměstnanci zaměřili pouze na dvě možnosti z výběru odpovědí. Z výsledků vyplynulo, že u 88% dotazovaných motivace spíše není a pouze u 14% odpovědi zvolilo možnost spíše ano. Tedy motivaci ke vzdělávání spíše mají. Z výsledků je dále patrné, že respondenti volili variantu s možností „spíše“ což znamená, že motivace zde není zcela zastoupena a stále je v této oblasti prostor pro realizaci. Variantu ne a ano nezvolil nikdo z dotazovaných.

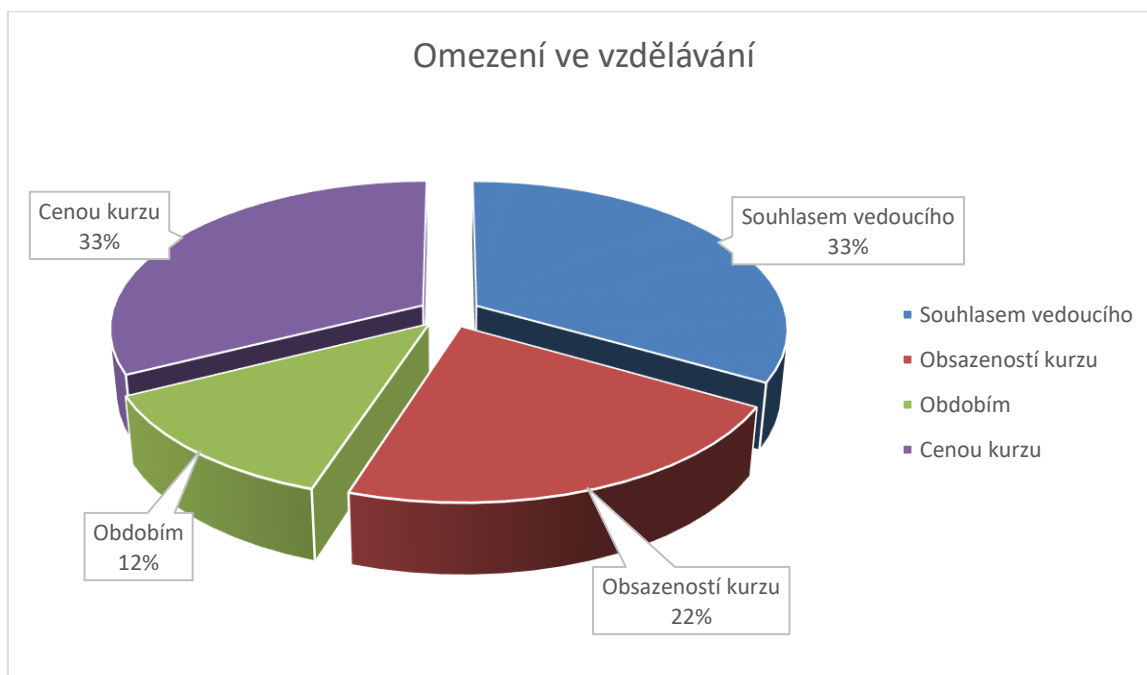
## 7. Je možnost Vašeho vzdělávání nějak omezená?

Tabulka č. 7 Omezení ve vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Souhlasem vedoucího	40	33%
Obsazeností kurzu	26	22%
Obdobím	15	12%
Cenou kurzu	39	33%
Jiné, vypište	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda je možnost vzdělávání zaměstnanců na Krajském úřadě nějak omezena. Z výsledků šetření vyplynulo, že u 33% zaměstnanců musí být nabídka na vzdělávání odsouhlasena vedoucím. Dalších 22% vzdělávacích akcí je ovlivněno obsazeností kurzu. Pouze ve 12% je možnost vzdělávání omezena obdobím, ve kterém se zaměstnanci chtějí vzdělávat a u dalších 33% zaměstnanců je vzdělávání ovlivněnou cenou kurzu.



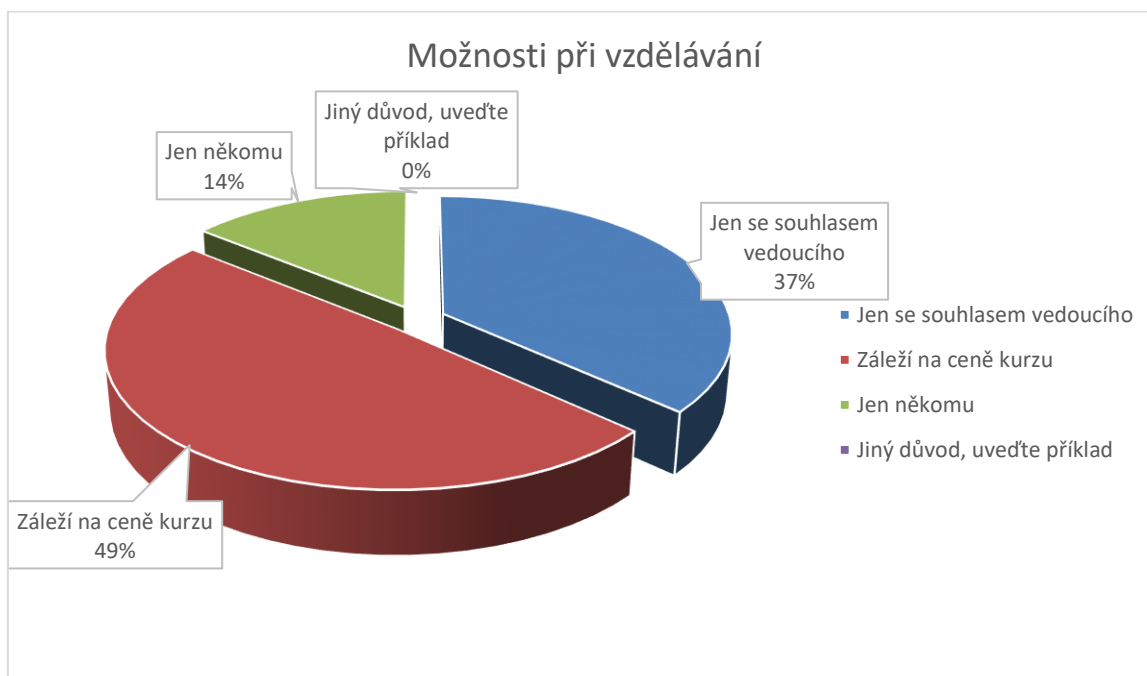
## 8. Máte možnost vzdělávat se i v oborech, které nesouvisí s Vaším pracovním zařazením?

Tabulka č. 8 Možnosti při vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Jen se souhlasem vedoucího	44	37%
Záleží na ceně kurzu	59	49%
Jen někomu	17	14%
Jiný důvod, uveďte příklad	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno to, jaká je možnost vzdělávat se v oborech, které nesouvisí s pracovním zařazením zaměstnanců. Stejně jako u předchozí otázky je u 370 zaměstnanců nutné mít souhlas vedoucího. Celých 49% je ovlivněnou cenou kurzu. Ve zbývajících 14% je možnost vzdělávat se i v jiných oborech povoleno jen někomu.





## 9. Je KÚ ochoten Vaše vzdělávání podporovat?

Tabulka č. 9 Podpora zaměstnavatele při vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Vždy	15	12%
Dle oblasti vzdělávání	19	16%
Ovlivněno cenou kurzu	86	72%
S výjimkami (uved'te příklad)	0	0%
Jiné, vypište	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo nutné zjistit, zda je Krajský úřad ochoten podporovat vzdělávání svých zaměstnanců. Z výše uvedených výsledků bylo zjištěno, že v 12% Krajský úřad své zaměstnance plně podporuje při vzdělávání. Další možností byla podpora dle oblasti vzdělávání a tou bylo zastoupeno 16% zaměstnanců. U dalších 72% zaměstnanců je podpora zaměstnavatele při vzdělávání ovlivněna cenou kurzu, tedy obdobně jako u předchozích otázek.

## 10. Je povinné vzdělávání financováno KÚ?

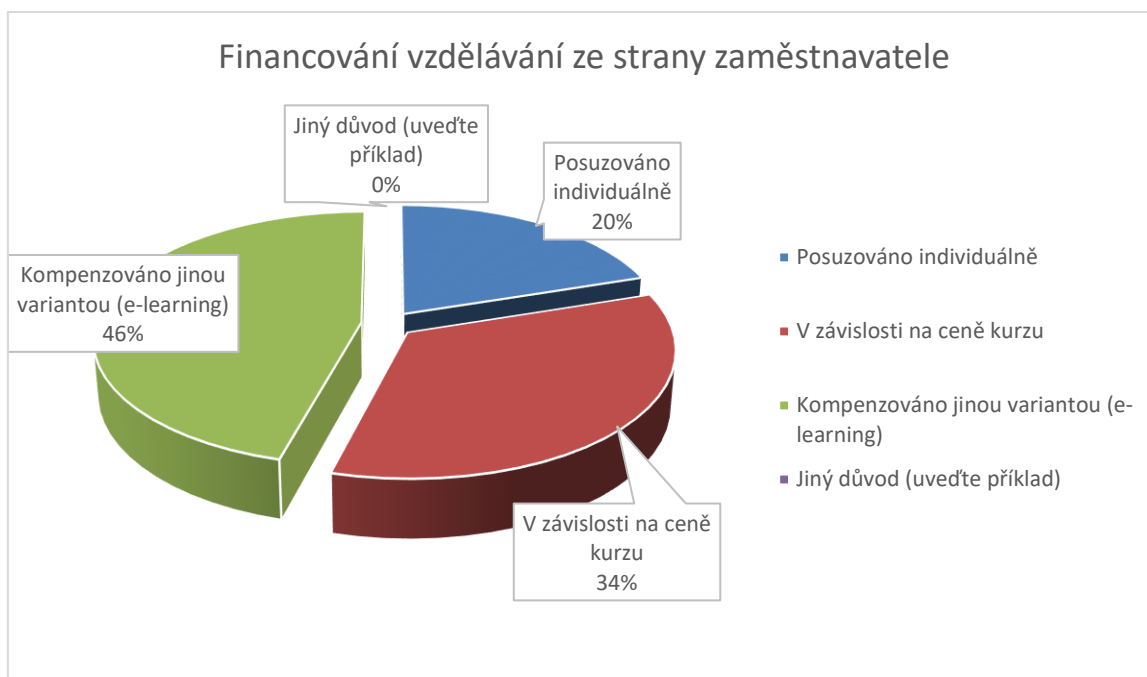
Tabulka č. 10 Financování vzdělávání ze strany zaměstnavatele

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Posuzováno individuálně	24	20%
V závislosti na ceně kurzu	41	34%
Kompenzováno jinou variantou (e-learning)	55	46%
Jiný důvod (uved'te příklad)	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda je povinné vzdělávání financováno Krajským úřadem. V 20% je financování ze strany zaměstnavatele posuzováno individuálně. Podobně, jako

u přechozích otázek hraje cena kurzu velkou roli při podpoře ve vzdělávání. Variantu týkající se ceny kurzu tedy zvolilo 34% dotazovaných. U 46% zaměstnanců je navržena jiná varianta vzdělávání a tj. e-learning. Variantu, kdy mohli dotazovaní uvést jiný důvod, či uvést příklad nebyla zvolena nikým.



## 11. Máte zájem o nabídky ke vzdělávání?

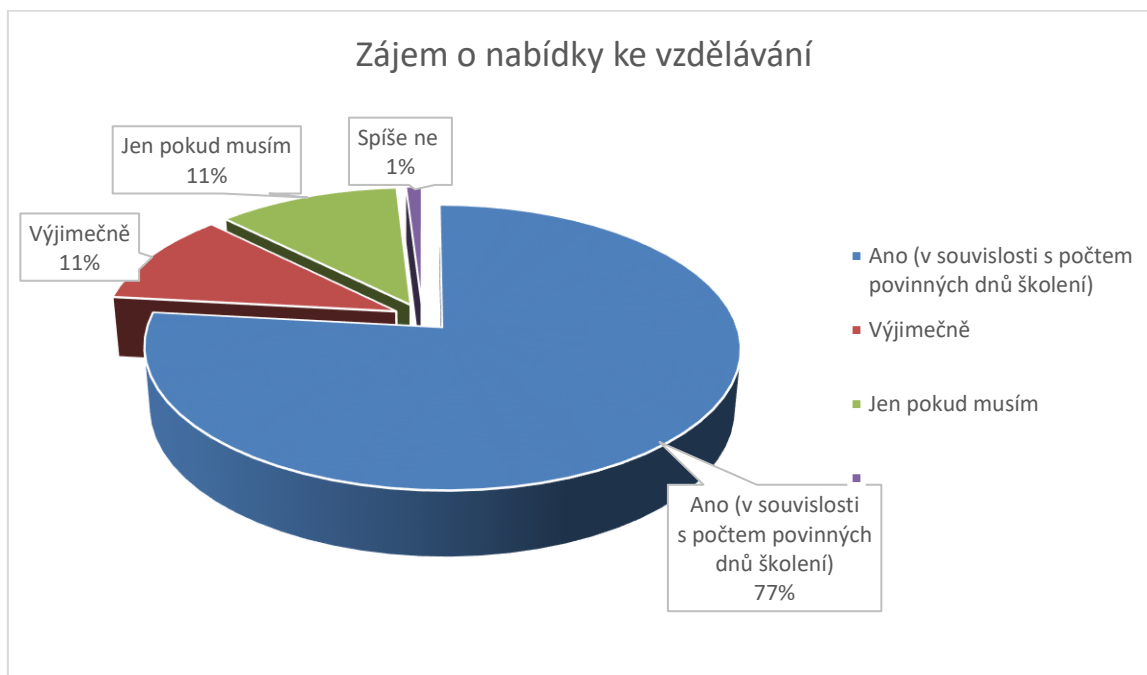
Tabulka č. 11 Zájem o nabídky ke vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Ano (v souvislosti s počtem povinných dnů školení)	93	77%
Výjimečně	13	11%
Jen pokud musím	14	11%
Spíše ne	0	1%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci Krajského úřadu zájem o nabídky ke vzdělávání. V 77% o vzdělávání zájem mají, ale v souvislosti s počtem povinných dnů

školení, což je zákona 18 dnů za 3 roky. 11% dotazovaných má o nabídky zájem jen výjimečně. Stejně je to s variantou, že mám zájem o nabídky o vzdělávání, jen pokud musím a to také u 11% dotazovaných. Pouze 1% dotazovaných zájem o nabídky ke vzdělávání spíše nemá.



## 12. Jak často nabídky ke vzdělávání přichází?

Tabulka č. 12 Frekvence nabídek ke vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
1x za týden	87	72%
1x za měsíc	33	28%
1x za půl roku	0	0%
1x za rok	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, jak často přichází nabídky ke vzdělávání. Zajímavým zjištěním bylo to, že nabídky na vzdělávání chodí v 72% dotazovaných 1x za týden. Jednou

za měsíc dostává nabídky na vzdělávání 28% dotazovaných. Další varianty, týkající se delších frekvencí nabídek na vzdělávání využity nebyly.

### 13. Z jaké oblasti nabídky nejčastěji přichází?

Tabulka č. 13 Oblasti nabídek vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Z Krajského úřadu	36	30%
Školící firma	72	60%
Jiné instituce (MŠMT, ČŠI)...	12	10%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou byla zjišťována oblast, ze které nejčastěji chodí nabídka na vzdělávání. Z Krajského úřadu chodí zaměstnancům nabídka na vzdělávání v 30%. Dalších 60% nabídek na vzdělávání přichází ze školících firem. A 10% nabídek z jiných institucí, například z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo z České školní inspekce.

### 14. Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

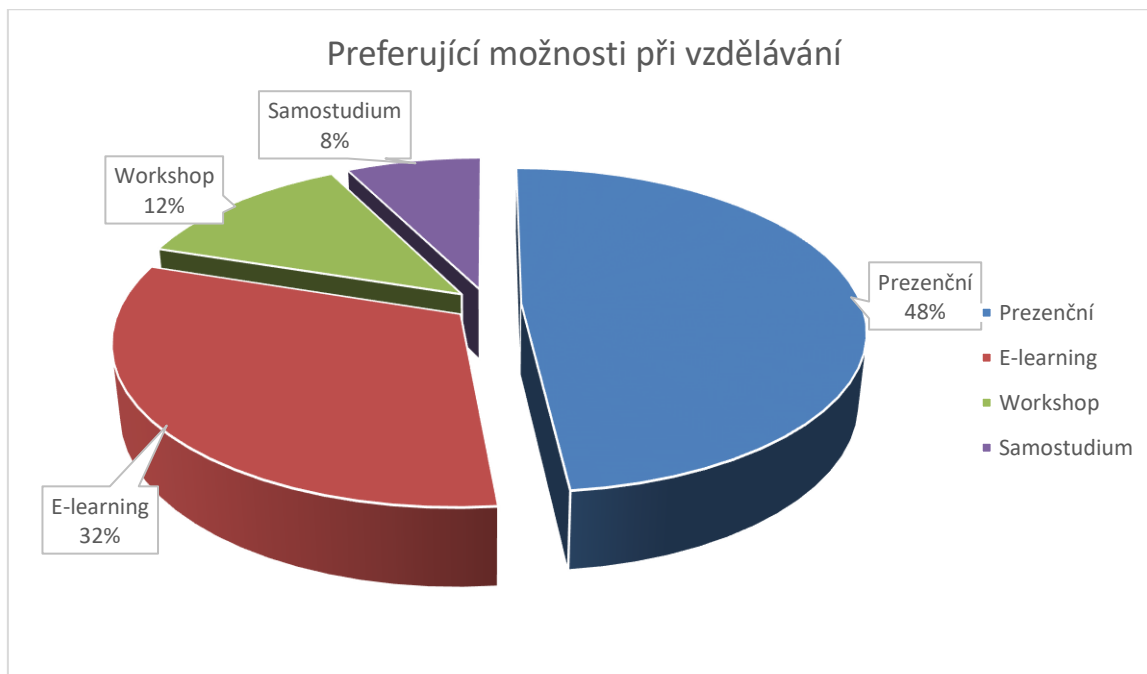
Tabulka č. 14 Preferující možnosti při vzdělávání

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Prezenční	58	48%
E-learning	38	32%
Workshop	15	12%
Samostudium	9	8%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, jaká forma vzdělávání zaměstnancům Krajského úřadu nejvíce vyhovuje. Šetřením bylo zjištěno, že prezenční formu zvolilo 48% dotazovaných. Dalším 32% dotazovaných vyhovuje forma vzdělávání přes e-learning. 12% dotazovaných

zvolilo jako preferující formu vzdělávání workshop a v 8% je jako nejlepší varianta možnosti při vzdělávání samostudium.



### 15. Co pro Vás znamená povinnost 18 dnů určených ke vzdělávání úředníků za 3 roky?

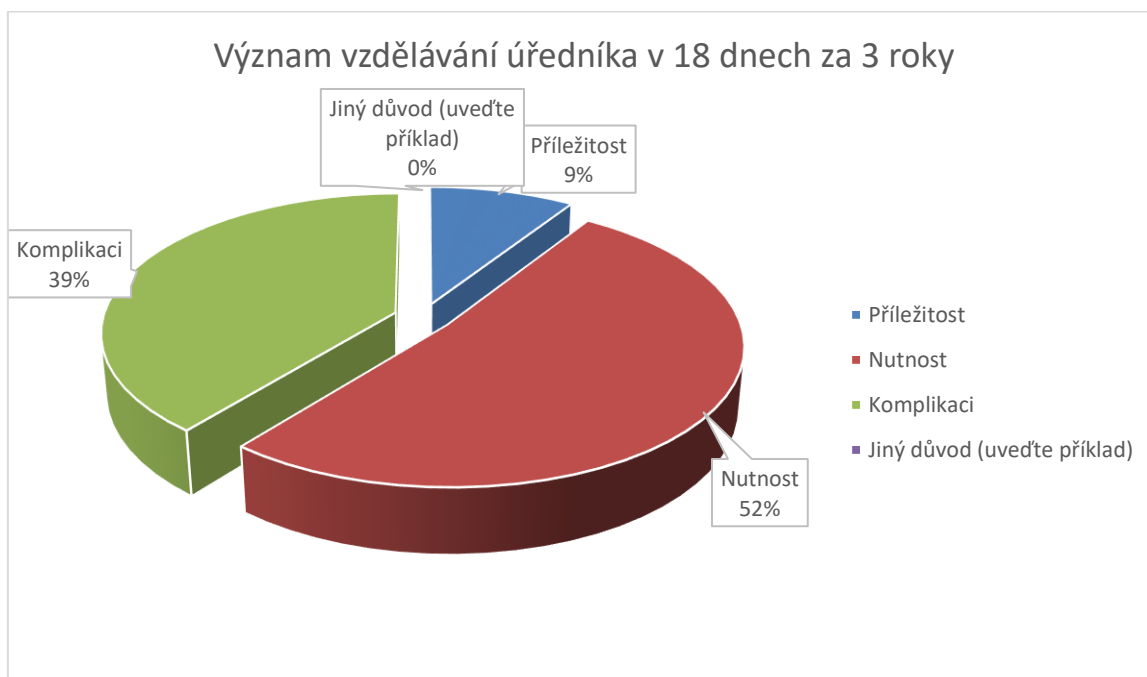
Tabulka č. 15 Význam vzdělávání úředníka v 18 dnech za 3 roky

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Příležitost	11	9%
Nutnost	62	52%
Komplikaci	47	39%
Jiný důvod (uveďte příklad)	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, co znamená povinnost 18 dnů určených ke vzdělávání úředníků za 3 roky. Výše uvedenou statistikou bylo zjištěno, že pro 9% dotazovaných je tato povinnost pouze příležitostí. 52% dotazovaných vidí vzdělávání v počtu 18 dnů za 3 roky

jako nutnost se vzdělávat. A 39% dotazovaných vidí toto vzdělávání jako komplikaci. Jiné důvody zaměstnanci neuvedli.



## 16. Co je pro Vás největším benefitem Vašeho zaměstnavatele?

Tabulka č. 16 Benefity

Hodnocení	Počet vrácených dotazníků	Výsledky v %
Sick day	51	42%
Home Office	39	33%
Stravenky	11	9%
Dny volna navíc	19	16%

Zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou bylo zjišťováno, co je největším benefitem u zaměstnanců na Krajském úřadě. Na tuto otázku odpovědělo 42% dotazovaných zaměstnanců, že preferují sick day. Dalších 33% se přiklonilo k variantě home Office a to celých 33%. Pouze 9% dotazovaných vidí jako největší benefit zaměstnavatele stravenky. A posledních 16% dotazovaných vidí jako největší benefit dny volna navíc

## 4 Závěr a doporučení

Teoretická část diplomové práce se věnovala oblasti řízení lidských zdrojů. Zaměřila jsem se na vedoucí oddělení, vedoucí odboru a odborné referenty.

V celé diplomové práci je zkoumáno a analyzováno řízení lidských zdrojů v organizaci Krajského úřadu Středočeského kraje.

Osloveno bylo 17 vedoucích odborů, 61 vedoucích oddělení a 61 referentů. Celkově jsem tedy oslovila 139 respondentů dle následující struktury Krajského úřadu Středočeského kraje:

Odbor dopravy (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení pozemních komunikací a dopravní infrastruktury
- Oddělení dopravně správních agend
- Oddělení dopravní obslužnosti kraje
- Oddělení silniční dopravy

Odbor finanční (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení rozpočtu
- Oddělení účetnictví a výkaznictví
- Oddělení daní a poplatků
- Oddělení controllingu a podpory příspěvkových organizací

Odbor interního auditu a kontroly (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení kontroly příspěvkových organizací
- Oddělení přezkumu hospodaření obcí
- Oddělení kontroly dotačních titulů

Odbor informatiky (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení správy aplikací a sítě
- Oddělení podpory a provozu

Odbor krajského investora (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení investic
- Oddělení veřejných zakázek

Odbor Kancelář hejtmanky (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení Sekretariát hejtmanky
- Oddělení tiskové a PR
- Oddělení zahraniční spolupráce a protokolu
- Oddělení organizační

Odbor bezpečnosti a krizového řízení (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení vnitřní a kybernetické bezpečnosti
- Oddělení IZS a obrany
- Oddělení prevence kriminality

Odbor majetku a hospodářské správy (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení provozní a hospodářské správy
- Oddělení evidence majetku
- Oddělení nakládání s majetkem
- Oddělení spisové služby a podatelny

Odbor kultury a památkové péče (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení památkové péče
- Oddělení kultury

Odbor regionálního rozvoje (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)



- Oddělení mládeže a sportu
- Oddělení cestovního ruchu
- Oddělení strategie a koncepcí

Odbor řízení dotačních projektů (1 vedoucí odboru, 3 vedoucí oddělení, 3 referenti z každého oddělení)

- Oddělení přípravy a realizace projektů
- Oddělení skupinových projektů
- Oddělení dotací a přípravy strategických projektů

Odbor územního plánování a stavebního řádu (1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 2 referenti z každého oddělení)

- Oddělení stavebního řádu
- Oddělení územního plánování

Odbor sociálních věcí (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení koncepce a metodiky sociálních služeb
- Oddělení sociálně-právní ochrany dětí
- Oddělení sociální práce a registrace
- Oddělení ekonomiky v sociální oblasti

Odbor školství, mládeže a sporu (1 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení, 4 referenti z každého oddělení)

- Oddělení školské ekonomiky
- Oddělení správní a organizační
- Oddělení financování a rozpočtu školství
- Oddělení koncepce a rozvoje školství

Odbor legislativně právní a krajský živnostenský úřad (1 vedoucí odboru, 8 vedoucí oddělení, 8 referenti z každého oddělení)

- Oddělení správních agend

V diplomové práci jsou rozpracovány personální činnosti. Pod pojmem personální činnosti lze shrnout mnoho oblastí, kterými se práce zabývala. Patří sem jak analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, tak v neposlední řadě i odměňování. Práce dále směřovala k oblastem systematického vzdělávání a vzdělávání dospělých. Práce se zabývala oblastí vzdělávání ve veřejné správě, a cílem práce byla analýza řízení lidských zdrojů v organizaci a zhodnocení jeho postupů se zaměřením se na motivaci a vzdělávání zaměstnanců. V této souvislosti bylo dle výzkumného šetření nahlédnuto do problematiky vzdělávání na Krajském úřadě Středočeského kraje a následně odpovězeno na následující otázky:

- Je na Krajském úřadě Středočeského kraje dostatečně využívána možnost vzdělávat se?  
Při ověřování, zda je na Krajském úřadě Středočeského kraje dostatečně využívána možnost vzdělávat se bylo z výzkumu zjištěno následující. Možnost vzdělávat se souvisí s tím, jaký mají zaměstnanci zájem o nabídky a jak často nabídky a vzdělávání přicházejí. Výsledkem je, že 93 zaměstnanců z celkového počtu 120 dotazovaných zájem o vzdělávání má a 87 zaměstnanců dostává nabídky a vzdělávání 1x za týden. Zda je na KÚSK dostatečně využívána možnost vzdělávat se je úzce spojena s oblastí nabídek na vzdělávání v prezenční formě. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že na KÚSK je možnost vzdělávat se v dostatečné míře využívána, i když to pro více než polovinu dotazovaných zaměstnanců znamená nutnost.
- Jsou úředníci ve veřejné správě motivováni k dalšímu vzdělávání?  
Touto otázkou byla na Krajském úřadě Středočeského kraje byly ověřovány možnosti v oblasti motivace. Z výsledků šetření je zřejmé, že pro 34 úředníků je vzdělávání povinnost a pro dalších 42 pouze příležitost. 42 dotazovaných vidí vzdělávání jako hrozbu v osobním životě. Konkrétním výsledkem, zda jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání, odpovědělo celkem 106 zaměstnanců z celkového počtu 120 dotazovaných, že motivováni spíše jsou. S motivací úzce souvisí i benefity zaměstnavatele. Nejvíce zaměstnanců využívá sick day a home office v počtu 90 dotazovaných. Na KÚSK je motivace určitým způsobem realizována a využívána. Nicméně z výše uvedeného vyplývá, že v oblasti motivace zaměstnanců KÚSK je však stále velký prostor pro další motivaci zaměstnanců.

- Mohou se úředníci vzdělávat i v oborech, které nesouvisí s jejich náplní práce?

Tato oblast se týkala možného prostoru pro vzdělávání úředníků na Krajském úřadě Středočeského kraje. Z výzkumných otázek týkajících se této oblasti vyplynulo, že využívání vzdělávání je ovlivňováno několika faktory. Ve většině případů je vzdělávání ovlivněno souhlasem vedoucího. Dále se jedná o obory, ve kterých se zaměstnanci chtějí vzdělávat a prostor k jejich realizaci či obsazenosti kurzu. V této oblasti je nutné dále zmínit, že z celkového počtu 120 dotazovaných uvedla většina, že prostor, podpora a využití vzdělávání je ovlivněno finanční stránkou. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vzdělávání úředníků na KÚSK je dostatečně využíváno za stanovení určitých pravidel, což je v dané organizaci určitě na místě.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že jsou značné rozdíly již při vyplňování dotazníků u žen a mužů. Převážná většina respondentů jsou ženy. Co se týká oblasti vzdělání lidí na krajském úřadu Středočeského kraje, je výsledkem v celých 71 % vysokoškolsky vzdělaných lidí, což je velmi pozitivní. V oblasti délky zaměstnání bylo celých 41 % zaměstnanců zaměstnáno na krajském úřadě v rozmezí od 10 do 15 let. Tato skutečnost může ovlivnit výsledek šetření, jelikož se může jednat o lidi, kteří mohou být ovlivněni vedením úřadu. Faktem zůstává, že s novým vedením se často mění přístup ke vzdělávání, k motivaci i hodnocení při vzdělávání. Další oblast týkající se osobního života ve spojení se vzděláváním je pro 28 % lidí pouze povinnost a pro 37 % lidí nutnost, což není uspokojivé. Na druhou stranu 35 % vidí ve vzdělávání na krajském úřadě příležitost a využívají ji. Dalším spíše znepokojujícím výsledkem je motivace zaměstnanců na krajském úřadě. Celých 88 % dotazovaných uvedlo, že spíše motivováni nejsou. Tento výsledek je velmi alarmující. Jak bylo již výše zmíněno, tento výsledek může být ovlivněn délkou zaměstnání na úřadě. V oblasti omezení při vzdělávání byla rozložena celkem rovnoměrně na souhlas vedoucího, obsazenost kurzu, ovlivněna obdobím a cenou kurzu. S touto oblastí následně souvisí i možnost vzdělávat se v různých oborech. Opět je tato možnost v 37 % ovlivněna souhlasem vedoucího a ve 49 % se klade důraz na ceně nabízeného kurzu. 14 % dotazovaných uvedlo, že se tato možnost povoluje jen někomu.

Podpora při vzdělání na krajském úřadě je ovlivněna v celých 72 % cenou kurzu. Pouze ve 12 % je vzdělávání podporováno vždy a 16 % dle oblasti, ve které se zaměstnanci chtějí vzdělávat. Nutno říci, že krajský úřad disponuje 17 odbory z různých oblastí a každá tato

oblast, potažmo zaměstnanci, kteří v této oblasti pracují, nutně potřebují využívat taková školení, která se jejich oblasti týká. Nabídky o zaměstnání byly zaznamenány dalším výsledkem, a to v celých 77 % zájmu. Nabídky ke vzdělávání chodí zaměstnancům celkem často a to v 72 % jedenkrát za týden a ve 28 % jedenkrát za měsíc a přichází z různých školacích firem v 60 %. Krajský úřad podle výsledků sám o sobě zaměstnancům školení nabízí ve 30 %. Výsledky dále ukázaly, že nejvíce zaměstnancům krajského úřadu vyhovuje prezenční forma vzdělávání. Úřad nabízí i jiné formy vzdělávání, jako je například e-learning, nebo forma workshop i samostudium. Z těchto zbylých nabídek v 32 % využívají formou e-learningu. Zákonná povinnost odškolených dnů v počtu 18 u zaměstnanců krajského úřadu je u 52 % nutností a v 39 % komplikací. Opět je nutné uvést, že tento výsledkem je neuspokojivý. Může být ovlivněn, pozicí dotazovaných, oblastí pracovního zaměření odboru, například odborem zdravotnictví, odborem školství atd. Poslední oblastí, která se zabývala benefity zaměstnanců je u 42 % nejlepší benefity Sick day a nabídka Home office v 32 %. Vzdělávání na úřadě jistě nějakým způsobem funguje, lidé mohou využívat jistě benefity ve svém zaměstnání, nicméně výsledky šetření ukázaly, že chybí motivace při vzdělávání a podpora při vzdělávání v různých oblastech.

Personálního oddělení na krajském úřadě podává návrhy na zkvalitnění systému vzdělávání, provádí výběr vzdělávacích institucí, které realizují vybrané vzdělávací programy, informuje o možnostech využití e-learningových vzdělávacích programů, dále zajišťuje vybavenost krajského úřadu odbornou literaturou a tiskovinami, poskytuje informace o vzdělávacích možnostech a perspektivách profesního vývoje, a spolupracuje se vzdělávacími institucemi při přípravě, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích programů. Na Krajském úřadě Středočeského kraje jsou zaměstnaní různí lidé, z různých oblastí a každý si vybírá takovou metodu rozvoje, jaká mu nejvíce vyhovuje. Tyto metody jsou již osvědčené a stále zde fungují.

Vzdělávání na úřadě je strategickou aktivitou vedoucích zaměstnanců, která má zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, jejich stabilizaci, optimální využití jejich potenciálu, zvyšování jejich výkonnosti a případně, pokud je to zapotřebí, snižování stavu zaměstnanců.

Reforma veřejné správy, která se v České republice postupně realizuje, se dotýká i personálního řízení. Veřejná správa je, přinejmenším stejně jako všechny ostatní sektory,

postižena desetiletí trvajícím podceňováním personálního řízení a jeho významu. Prvky moderního personálního řízení se ve veřejné správě prosazují obtížně. U organizací veřejné správy, u nichž se personální řízení omezuje jen na nejužší okruh činností spojených se zabezpečením zaměstnaneckých záležitostí, tedy na tzv. personální a mzdovou agendu, o personálním řízení zpravidla nelze hovořit. Důvod, proč je Česká republika v personálním řízení opožděna za vyspělými zeměmi, lze spatřovat především ve skutečnosti, že jisté personální činnosti v naší republice ještě nejsou ustálené, např. hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a především motivování pracovníků.

Výzkum, který mnou byl uskutečněn, a který jsem v diplomové práci zaznamenala, bych ráda poskytla jako dokument pro další podporu při vzdělávání, respektive při řízení lidských zdrojů na Krajské úřadě ve Středočeském kraji. Výsledky mohou být dále využity jako podklad pro větší a motivaci při vzdělávání zaměstnanců. Dále mohou být použity pro rozšíření nabídky metod při vzdělávání. V souvislosti s tímto výzkumem jsem nahlédla do problematiky řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, tedy konkrétně na Krajském úřadě.

Doporučení vyplývající z výzkumného šetření se týkají následujících oblastí:

- Posílit úlohu hodnocení v motivaci a řízení výkonu zaměstnanců KÚSK
- Rozšířit možnosti využití peněžních a nepeněžních odměn a benefitů jako motivačního nástroje vázaného na kvalitu pracovního výkonu zaměstnance
- Nastavit koncepci plánování a realizace vzdělávání zaměstnanců v souladu s kompetencemi pro daná pracovní místa na KÚSK
- Vytvořit koncepční nástroj pro podporu a řízení procesu vzdělávání na KÚSK
- Zefektivnit vzdělávání na KÚSK o nové formy vzdělávání s důrazem na 3E princip (hospodárnost, efektivnost, účelnost).

## Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*, Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-9883-7.
- BARTÁK, J. 2008. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-87197-03-5.
- BENEŠ, M. 2014. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
- BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- DRESSLER, Gary. *Human Resource Management*. Pearson, 2011. ISBN 978-81-317-5426-9.
- FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GAVORA, P. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Praha: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
- HARTL, J., HARTLOVÁ, H. 2015. *Psychologický slovník. 3., aktualizované vydání*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.
- JOUZA, Ladislav. *Zákoník práce s komentářem včetně aplikace občanského zákoníku. 3. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: 2008. ISBN: 978-80-7273-150-3.
- KLOUDOVÁ, J. a kol. 2010. *Kreativní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H., HAUSNER, M., KIMMICH, M., LACHMAN, S. 2012. *Time management, Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-8-247-4431-5.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8

- KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KUBEŠ, M. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-6304-0.
- MUŽÍK, J., KARPÁLEK, P. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PILAŘOVÁ, I. 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace, 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J. 2015. *Tajemství motivace, 3. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-9745-8.
- PLAMÍNEK, J., 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PRŮCHA, J. 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. 2014. *Andragogický slovník. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. 2013. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.
- ŠEDIVÝ, M., MEDÍKOVÁ, O. 2011. *Úspěšná nezisková organizace, 2. aktualizované a doplněné vydání*: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠERÁK, M. 2009. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-551-6.
- ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

- TEMPLAR, R. 2012. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*, Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4176-5.
- URBAN, J. 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBER, J. a kol. 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VETEŠKA, J. 2016. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Legislativa**

Zákon č. 312/2012 Sb., o úřednících.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.



## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 - Koncepce a vývojové etapy personální práce

Obrázek č. 2 – Způsoby ovlivňování

Obrázek č. 3 - Schéma systému řízení lidských zdrojů

Obrázek č. 4 – Systém vzdělávání

Obrázek č. 5. Maslowova pyramida

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 - Pohlaví

Tabulka č. 2 - Věk

Tabulka č. 3 - Vzdělání

Tabulka č. 4 - Délka zaměstnání

Tabulka č. 5 - Význam vzdělávání v osobním životě

Tabulka č. 6 – Motivace ke vzdělávání

Tabulka č. 7 - Omezení ve vzdělávání

Tabulka č. 8 - Možnosti při vzdělávání

Tabulka č. 9 - Podpora zaměstnavatele při vzdělávání

Tabulka č. 10 - Financování vzdělávání ze strany zaměstnavatele

Tabulka č. 11 - Zájem o nabídky ke vzdělávání

Tabulka č. 12 - Frekvence nabídek ke vzdělávání

Tabulka č. 13 - Oblasti nabídek vzdělávání

Tabulka č. 14 - Preferující možnosti při vzdělávání

Tabulka č. 15 - Význam vzdělávání úředníka v 18 dnech za 3 dny

Tabulka č. 16 – Benefity

## **Seznam grafů**

Graf 1

Graf 2

Graf 3

Graf 4

Graf 5

Graf 6

Graf 7

# DOTAZNÍK

## ŘÍZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

1. Co pro Vás znamená vzdělávání v osobním životě?

- Povinnost
- Příležitost
- Nutnost
- Hrozbu
- Jiné, vypište.....

2. Jste v zaměstnání motivováni k dalšímu vzdělávání?

- Ano, finanční odměnou
- Ano, vypište jak.....
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Je možnost Vašeho vzdělávání nějak omezená?

- Souhlasem vedoucího
- Obsazeností kurzu
- Obdobím
- Cenou kurzu
- Jiné, vypište.....

4. Máte možnost vzdělávat se i v oborech, které nesouvisí s Vaším pracovním zařazením?

- Jen se souhlasem vedoucího
- Záleží na ceně kurzu
- Jen někomu
- Jiný důvod (uved'te příklad).....

5. Je KÚ ochoten Vaše vzdělávání podporovat?

- Vždy
- Dle oblasti vzdělávání
- Ovlivněnou cenou kurzu
- S výjimkami (uved'te příklad)
- Jiné, vypište.....

6. Je povinné vzdělávání financováno KÚ?

- Posuzováno individuálně
  - V závislosti na ceně kurzu
  - Kompenzováno jinou variantou (e-learning)
  - Jiný důvod (uved'te příklad)
- .....

7. Máte zájem o nabídky ke vzdělávání?

- Ano (v souvislosti s počtem povinných dnů školení)

- Výjimečně
- Jen pokud musím
- Spíše ne

8. Jak často nabídky ke vzdělávání přichází?

- 1x za týden
- 1x za měsíc
- 1x za půl roku
- 1x za rok

9. Z jaké oblasti nabídky nejčastěji přichází?

- Z Krajského úřadu
- Školící firma
- Jiné instituce (MŠMT, ČŠI...), vypište.....

10. Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- Prezenční
- E-learning
- Workshhop
- Samostudium

11. Co pro Vás znamená povinnost 18 dnů určených ke vzdělávání úředníků za 3 roky?

- Příležitost
  - Nutnost
  - Komplikaci
  - Jiný důvod (uved'te příklad)
- .....

12. Co je pro Vás největším benefitem Vašeho zaměstnavatele?

- Sick day
- Home office
- Stravenky
- Dny volna navíc

13. Pohlaví

- Muž
- Žena

14. Věková skupina

- Od 30 let
- Od 31 – 40
- Od 41 – 50
- Od 51 a více

15. Vzdělání

- Středoškolské

- Vysokoškolské
- Doktorské

16. Jak dlouho jste zaměstnán/a u Krajského úřadu Středočeského kraje?

- 1 -5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15 let a více