

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců VS

Předkládá: Hana Plocarová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců VS“ zpracovala samostatně, a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

V Plzni dne 20. března 2019

.....
Hana Plocarová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Mgr. Heleně Sequensové, za veškerou pomoc při vedení práce, zejména pak za cenné rady a připomínky.

Zároveň bych ráda poděkovala i pracovníkům OSSZ Plzeňského kraje, kteří mi poskytli odpovědi v dotazníkovém šetření a dále zaměstnancům OSSZ Plzeň – jih za poskytnutí kopií získaných certifikátů.

Obsah

1	Úvod	1
2	Řízení lidských zdrojů	3
2.1	Výběr zaměstnanců.....	5
2.2	Řízení lidských zdrojů	7
3	Vzdělávání zaměstnanců	9
3.1	Způsoby vzdělávání zaměstnanců	10
3.2	Kompetence.....	12
3.3	Metody vzdělávání	13
3.4	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	14
3.5	Plánování vzdělávání	15
3.6	Realizace vzdělávání.....	15
3.7	Hodnocení vzdělávací aktivity	15
4	Veřejná správa	16
4.1	Veřejná a soukromá správa	17
4.2	Zaměstnanci veřejné správy	17
4.3	Zákon o úřednících a úřednická zkouška.....	19
4.4	Vzdělávání úředníků	20
4.5	Institut pro veřejnou správu Praha.....	21
4.6	Výjimky ve vzdělávání	22
5	Metody vzdělávání zaměstnanců	23
5.1	E-learning	24
5.2	Webový seminář.....	25
5.3	Multiskilling.....	26
5.4	Cross-training	26
5.5	Přednáška	26
5.6	Seminář	27
5.7	Trénink	27
6	Praktická část	28
6.1	Česká správa sociálního zabezpečení	28
6.2	Spolupráce ČSSZ s jinými orgány.....	31
6.3	Dotazníkové šetření	33
6.4	Výsledek dotazníkového šetření.....	47
7	Závěr	48

Resumé	50
Použité zdroje	51
Přílohy	53

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce jsou nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Vzdělávání zaměstnanců je důležitým aspektem pro rozvoj a růst každé instituce. Bez vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nemá daná instituce šanci se efektivně rozvíjet a zlepšovat, jelikož lidský kapitál je pro každou instituci klíčový. Kvalita zaměstnanců je pro každou firmu jedna z věcí, na kterých by si měla zakládat a věnovat čas i finanční prostředky pro jejich rozvoj. Právě od kvality lidského kapitálu se odvíjí úspěšnost firmy a její postavení na trhu práce. V současné době existuje celá řada způsobů a metod, kterými mohou být zaměstnanci vzděláváni. Některé metody jsou efektivnější, jiné méně a záleží na každém, jaké metody vzdělávání si pro své zaměstnance zvolí. Rozhodně je však důležité tyto metody obměňovat a snažit se najít tu nejlepší pro danou situaci i pro danou skupinu zaměstnanců.

Samotnému procesu vzdělávání by měla předcházet fáze analýzy vzdělávacích potřeb. Ta je důležitá k tomu, aby zaměstnavatel zjistil, na jaké oblasti by měl být vzdělávací proces zaměřen. Doporučuje se dělat analýzu v pravidelných časových intervalech, aby mohli být zaměstnanci proškoleni průběžně dle potřeby. Po fázi analýzy vzdělávacích potřeb by měla nastat fáze přípravy vzdělávání, výběru vhodné metody a následnou fází je samotný proces vzdělávání. Ten se může odehrávat buď na pracovišti, nebo ve speciálním školicím středisku, ale vzhledem k dnešní moderní době a pokročilým technologiím se zaměstnanci mohou vzdělávat i doma nebo naopak venku v přírodě.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající metody vzdělávání, které se v současné době vyskytují, každou z nich stručně shrnout a zhodnotit. Dále bych ráda vysvětlila základní pojmy, jako je lidský kapitál, charakterizovat firemní vzdělávání obecně a popsat jeho jednotlivé formy. Jelikož je téma mé bakalářské práce „Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců veřejné správy“, je potřeba vysvětlit i samotný pojem veřejné správy, který je celkem rozsáhlý a obtížně definovatelný.

Má bakalářská práce má dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část spočívá ve vysvětlení výše zmíněných pojmů, jejich pochopení a seznámení s firemním vzděláváním obecně. Využila jsem i poznatků od zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení, kteří mi poskytli několik certifikátů, které jim byly na základě absolvovaných kurzů poskytnuty.

Naopak praktická část se zaměřuje na konkrétní instituci veřejné správy – Českou správu sociálního zabezpečení, konkrétně jednotlivé Okresní správy sociálního zabezpečení v Plzeňském kraji. Nejprve jsem stručně popsala instituci České správy sociálního zabezpečení a poté jsem zkoumala systém vzdělávání zaměstnanců formou dotazníkového šetření obsahující 13 otázek. To jsem rozeslala prostřednictvím odkazu na webové stránky, kde jsem dotazník vytvořila. Šetření bylo anonymní, aby se zaměstnanci nebáli pravdivě odpovědět. Celkem jsem získala požadovaných 100 odpovědí, které jsem následně zanalyzovala a vytvořila ke každé otázce přehledný graf, který zhodnotil a porovnal odpovědi respondentů.

2 Řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře se často můžeme setkat s tím, že mnoho lidí považuje termíny „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ za synonyma. Ve skutečnosti tomu tak ovšem není. Proto je nutné tyto dva pojmy nejprve vysvětlit.

Pojem personální řízení se začal objevovat již v období před druhou světovou válkou, zejména v podnicích s dynamickým a progresivním vedením a v podnicích, které se orientovaly především na expanzi. Nejjednodušší cestou k dosažení tohoto cíle bylo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál významnou roli pečlivě vybraný, zformulovaný a motivovaný pracovní kolektiv daného podniku. Vedení podniku si začalo uvědomovat, že hlavním, a především nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti je právě člověk, tedy lidská pracovní síla. V důsledku role se začalo projevovat právě personální řízení a zvyšoval se tak jeho význam. Začaly vznikat personální útvary nového typu, ve kterých se formulovala personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Tu začali vykonávat specialisté a personální útvar posiloval svůj vliv a možnosti svého rozhodování.

Oproti tomu, řízení lidských zdrojů, vzniklo o poznání déle. Stalo se tak kolem 50. – 60. let 20. století, kdy se řízení lidských zdrojů stalo jádrem celé organizace a nejdůležitější úlohou manažerů. Vyjadřuje se tím význam člověka a lidské práce, jako nejdůležitější výrobní postup a motor činnosti organizace. ¹Jiné zdroje uvádějí, že se pojem řízení lidských zdrojů začal objevovat až v 80. letech 20. století.

Pár bodů týkajících se řízení lidských zdrojů:

- Vyznačuje se uplatňováním strategického přístupu (to znamená, že personalistika je prováděna v souladu s celkovou strategií organizace)
- Respektuje vnější podmínky (ohlíží se na politické, ekonomické, sociální, právní, kulturní a další podmínky lidského života a činnosti organizace)

¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

- Dochází k zapojení vedoucích zaměstnanců (personalistika už není výhradní záležitostí specializovaných pracovníků, ale stává se běžnou náplní všech vedoucích zaměstnanců pracujících ve všech stupních řízení organizace)

Velký význam zde mají především schopní a motivovaní lidé, kteří pomáhají dané organizaci k dosažení předem stanovených cílů. Jedním z nich je dosažení trvalé konkurenční výhody. To znamená, že daná organizace nabízí služby na mnohem lepší úrovni než konkurenční organizace. Dalším významným bodem je lidský kapitál. Jak již bylo zmíněno výše, lidský kapitál je jednou z hlavních složek dobře fungující a prosperující organizace. Na něm stojí další faktory a odvíjí se od něho úroveň poskytovaných služeb. V případě lidského kapitálu je nutné podotknout, že jeho kvalita je klíčová. Vyplatí se proto investovat do vzdělávání a motivování zaměstnanců – na vyšších, ale i nižších pracovních pozicích. Velmi důležitá je v tomto ohledu připravenost lidí na změny, které mohou nastat. Lidé by měli změnu využívat hlavně jako příležitost pro něco nového, lepšího.² Pro fungování každé organizace je, dle Koubka, nezbytné propojení a využití materiálních, lidských, finančních a informačních zdrojů.

Dle Armstronga³ jsou lidské zdroje definovány jako lidský faktor v organizaci a jako kombinace zkušeností, dovedností a inteligence. Právě tyto faktory dávají každé organizaci její zvláštní charakter. Všechny lidské složky jsou schopny vzdělávání, změny a inovace, což zajišťuje dlouhodobé přežití organizace. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v dané organizaci. Tito lidé naopak zajišťují, ať už samostatně nebo kolektivně, dosahování určitých cílů organizace.

Existují různé činnosti řízení lidských zdrojů, přičemž první tři se týkají organizace:

1. Vytváření organizace – každá organizace má celou řadu různých aktivit, které jsou sdružovány do skupin, což slouží k podpoře integrace a umožňuje to lepší reakci na změny a podporu efektivního způsobu rozhodování a komunikaci.

² ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512

³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-2470469-2

2. Vytváření pracovních míst – je to vlastně personální plánování, které slouží k určení pracovních míst, odpovědnosti a vztahů mezi jednotlivými pozicemi a úkoly, které mají plnit.
3. Výkonnost organizace – snaha o zvyšování efektivnosti organizace, pružná reakce na změny, ale také plánování a uskutečňování cílů organizace.

2.1 Výběr zaměstnanců

Další důležitou činností je samotný výběr zaměstnanců. Cílem každé organizace je získat určitý počet vhodných lidí, aby mohla plně fungovat. S tím souvisí také plánování a odhadování potřeb organizace, co se týče lidských zdrojů. Hlavním cílem je naplnění počtu a kvality zaměstnanců, kteří budou obdařeni potřebnými schopnostmi a zároveň budou disponovat potřebnou a žádoucí kvalifikací, či vzděláním. Lidé, kteří již pro organizaci pracují, by měli být neustále motivováni, aby nedocházelo ke snižování jejich výkonu. Je důležité, aby zaměstnanec plnil sjednanou práci. K tomu je velmi důležitá zpětná vazba, jež je zaměstnanci poskytována.

Klíčové je také odměňování. Je nutné, aby byla zaměstnanci poskytována odpovídající odměna za vykonanou práci. Zároveň je nutné na základě odměny zaměstnance stimulovat k dosahování požadovaného výkonu. K tomu, aby zaměstnanci nezůstávali stále na stejné úrovni, ale mohli se v práci zdokonalovat a prohlubovat si své znalosti, slouží právě vzdělávání zaměstnanců. V současné době je vzdělávání zaměstnanců přikládán stále větší vliv.

Velmi důležitým bodem je prostředí, ve kterém zaměstnanec práci vykonává. Měl by se v něm cítit příjemně a nesmí být rozptylován vnějšími vlivy. O tom pojednává především zákon č. 309/2006 Sb., kde jsou v §2 uvedeny některé podmínky, které musí zaměstnavatel zařídit a dodržovat:

„(1) Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště, aby

- a) prostory určené pro práci, chodby, schodiště a jiné komunikace měly stanovené rozměry a povrch a byly vybaveny pro činnosti zde vykonávané,
- b) pracoviště byla osvětlena, pokud možno denním světlem, měla stanovené mikroklimatické podmínky, zejména pokud jde o objem vzduchu, větrání, vlhkost, teplotu a zásobování vodou
- c) prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců měly stanovené rozměry, provedení a vybavení
- d) únikové cesty, východy a dopravní komunikace k nim včetně přístupových cest byly stále volné
- e) v prostorách uvedených v písmenech a) až d) byla zajištěna pravidelná údržba, úklid a čištění
- f) pracoviště byla vybavena v rozsahu dohodnutém s příslušným poskytovatelem pracovnělékařských služeb prostředky pro poskytnutí první pomoci a vybavena prostředky pro přivolání poskytovatele zdravotnické záchranné služby. Kromě vnějších faktorů jsou důležité i faktory vnitřní, například vztahy mezi zaměstnanci a členy organizace.“⁴

Jsou důležité vztahy ve formální i neformální rovině. K prohlubování takových vztahů dochází především na základě komunikace na pracovišti, ale i mimo něj – to se děje především formou různých teambuildingových akcí, školení, firemních dnů a podobně. V současnosti je to velmi oblíbené téma.

Z hlediska uskutečňování výše uvedených cílů, existují různé personální strategie. Ty jsou buď komplexní, které jsou dlouhodobé a na kterých je většinou organizace postavena, nebo specifické. Ty se týkají jednotlivých personálních činností. Příkladem je například

⁴ Zákon č. 309/2006 Sb., Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

strategie odměňování, strategie hodnocení, strategie vzdělávání a podobně. Tyto specifické strategie jsou důležité především proto, že dohromady tvoří systém, na jehož základě dochází k uskutečňování a plnění strategických cílů celé organizace.⁵ U personálních strategií je důležité si položit otázku, kolik zaměstnanců bude potřeba, jaké by měli mít zaměření, kde je možné takové zaměstnance získat a jakým způsobem toho docílí.

K zodpovězení výše uvedených otázek je důležitá analýza současného stavu organizace. Analýza spočívá v posouzení důležitých vnějších i vnitřních podmínek, na jejichž základě je fungování organizace ovlivňováno. Toto šetření je prováděno nejčastěji analýzou SWOT (S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – hrozby), jejímž účelem je analyzovat všechny části této analýzy a porovnat převažující příznivý, či nepříznivý stav vnějších, či vnitřních podmínek a zvolit vhodnou strategii.

Výsledkem mohou být následující strategie:

- Strategie SO = využití silné stránky a příležitosti k získání konkurenční výhody
- Strategie WO = snaha potlačit slabé stránky s využitím příležitosti
- Strategie ST = využití silných stránek a potlačení hrozby
- Strategie WT = potlačení slabých stránek a překonání hrozby⁶

2.2 Řízení lidských zdrojů

Náplní práce všech vedoucích zaměstnanců je právě řízení lidských zdrojů. V tomto případě nezáleží na jejich postavení v hierarchii podniku. Nezáleží ani na počtu zaměstnanců, které daný vedoucí zaměstnanec řídí. I v případě řízení pouze jednoho zaměstnance, se musí starat o personální agendu a plnit celou řadu úkolů s tím souvisejících. Vedoucí zaměstnanci by proto měli být seznámeni se základními znalostmi personální práce. Nejdůležitější je přímá linie zaměstnanec – přímý nadřízený zaměstnanec. Přímý nadřízený musí mít přehled o sobě podřízených pracovních místech – zda jsou plně a kvalitně obsazena. A také co se týče úkolů

⁵ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512

⁶ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512

zadávaných přímo svým podřízeným zaměstnancům. Každý nadřízený musí dokonale znát prostředí svých podřízených, které má na starosti.

Vedoucí zaměstnanci jsou zároveň velmi důležitým článkem v získávání nových zaměstnanců, protože právě oni nejlépe ví, jakého zaměstnance je potřeba na dané pracovní místo získat. Je na něm, jaké požadavky bude na nového zaměstnance klást a co bude muset splňovat, aby byl přijat. Bude s ním ve většině případů také jednat při jeho přijímání. V obsazování nových pracovních míst by měl mít přímý vedoucí hlavní slovo a měl by vždy v takovém případě vyjádřit svůj názor a také by měl mít možnost se s daným uchazečem přímo seznámit a probrat s ním své požadavky. Bezprostřední nadřízený má za své podřízené pracovníky odpovědnost, proto by měl mít možnost se k jeho výběru sám vyjádřit. Měl by mít možnost účasti na pracovním pohovoru s uchazečem, a měl by být součástí následného jednání o pracovní smlouvě.

Přímý nadřízený má dále povinnost i pravomoc své podřízené hodnotit. To může činit buď průběžně dle svého uvážení, nebo v povinných časových intervalech (ve veřejné správě je to většinou jednou ročně). Na základě hodnocení pak může vedoucí zaměstnanec lépe určit, v jakých ohledech je potřeba své podřízené dále vzdělávat, na jaké oblasti se zaměřit více a na jaké méně. Dále se přímo podílí na interním vzdělávání zaměstnanců uvnitř organizace, kdy bývá velmi často on sám školitelem. Může se však podílet i na externím vzdělávání jako lektor nebo instruktor. Také vytváří vzdělávací a motivační plány pro své podřízené, na které při jejich plnění dohlíží a je oprávněn zhodnotit, na kolik je plán plněn.

Také je důležité, aby se vedoucí zaměstnanec podílel na systému hodnocení podřízených zaměstnanců. Měl by mít právo navrhnout bonusy a odměny zaměstnancům, kteří správně a svědomitě plní své pracovní úkoly a měli by mít hlavní slovo, co se týče pohyblivé složky platu svých podřízených.

V neposlední řadě by měl vedoucí zaměstnanec o své podřízené pečovat a starat se o ně. Měl by se o ně zajímat, rozvíjet s nimi vztahy, snažit se plnit jejich potřeby a přání, ale také by měl provádět kontroly nad svým úsekem. To znamená, že by měl dodržovat plnění zadaných úkolů, dodržování pracovní doby, bezpečnost práce a ochranu zdraví a pracovní prostředí, které musí splňovat celou řadu podmínek.⁷ Také by se měl zajímat o vztahy, které mezi sebou mají podřízení pracovníci. Zda na pracovišti nevznikají konflikty a pokud zjistí,

⁷[online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <http://www.guard7.cz/po/pracovni-prostredi-pracovni-podminky>

že nějaké jsou, měl by se postarat o jejich řešení. Vedoucí zaměstnanec má také informační povinnost – to znamená, že právě on by měl své podřízené informovat o změnách, které na pracovišti nastanou.

V České republice nejsou většinou vedoucí zaměstnanci speciálně vzděláváni k řízení svých podřízených (v případě, že nejde přímo o absolventy škol zaměřených na management ve firmách a řízení podniků). Z tohoto důvodu je důležité, aby byla jejich práce dále kontrolována¹ a usměrňována. Ve větších podnicích tuto činnost zajišťují personalisté (pracovníci personálního oddělení). V menších firmách, kde často specializované personální oddělení chybí, tuto činnost zajišťuje nejvýše postavený člen podniku. Důležité je i pravidelné vzdělávání a proškolení těchto vedoucích pracovníků i pracovníků personálního oddělení.⁸

3 Vzdělávání zaměstnanců

Pokud jde o rozvoj kvality lidských zdrojů, dalo by se říci, že je to jeden z nejdůležitějších faktorů pro rozvoj celého podniku. V současné době je velká konkurence, co se týče množství i velikosti podniků, proto může být obtížné se v takové konkurenci dokázat prosadit. Jedním z nejdůležitějších způsobů, jak toho docílit, je právě lidský kapitál. Proto by každá organizace měla mít zájem na tom, aby její zaměstnanci dosahovali co nejlepších cílů. Toho se dá docílit pomocí vzdělávání jejich zaměstnanců.

Pro podniky je velmi důležité, aby s moderními technologiemi pracovali lidé, kteří jsou vzdělaní a především ví, co dělají. Zároveň by to měli být lidé tvořiví, přizpůsobiví, kteří jsou schopni rychle reagovat na možné změny. Každý podnik usiluje o co největší efektivitu práce. Důležitá je v tomto směru i týmová práce a vhodná pozitivní motivace zaměstnanců. Neméně důležitá je i komunikace. Ať už se jedná o komunikaci uvnitř firmy, nebo vně firmy – komunikace se zákazníky a klienty. Podnik by měl proto dbát o rozvoj lidského kapitálu a kompetencí svých zaměstnanců.⁹

Vzdělávání zaměstnanců se děje buď průběžně nebo mohou nastat určité situace, které vyžadují nové proškolení zaměstnanců. V takovém případě přichází potřeba seznámit zaměstnance se změnou a připravit ho na její řešení. Může se tak stát v případě přijetí nového

⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-2470469-2

⁹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

právního předpisu. Příkladem je rok 2018, kdy vstoupilo v platnost nové nařízení týkající se ochrany osobních údajů – GDPR. To se dotklo všech osob, které nějakým způsobem pracují s osobními údaji. Mezi tyto osoby bezpochybně patří úředníci veřejné správy, ale také policisté, advokáti, lékaři, obchodníci a mnozí další. Dále v případě krize, kdy je potřeba co nejdříve najít vhodné řešení. Důležité je umění přizpůsobit se a flexibilita, kterou by zaměstnanci měli mít. Dále v případě firem může jít o vzdělávání v případě strategického partnerství firmy s firmou zahraniční, kdy mohou vznikat jazykové bariéry. Zaměstnanci by proto měli být jazykově vzděláváni, aby se tyto bariéry podařilo co nejdříve odstranit. Další možností je příklad restrukturalizace firmy, kdy se mění její struktura a je potřeba, aby zaměstnanec začal vykonávat buď jinou činnost, nebo aby si ke své stávající pracovní činnosti přibral ještě nějakou další.

3.1 Způsoby vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se děje mnoha různými způsoby, důležité je, aby společnost dosáhla kýžených výsledků. A proč by měli být zaměstnanci neustále vzděláváni? Existuje celá řada důvodů. Mezi klíčové patří například:

- Rychle se měnící podnikatelské prostředí – a s ním samozřejmě přichází nutnost zaměstnance neustále vzdělávat, aby byli schopni se takovým změnám přizpůsobovat, a nesnižoval se tím jejich pracovní výkon.
- S tím, jak často dochází k různým změnám, souvisí i fakt, že pokud by se zaměstnanci neustále nevzdělávali, jejich vědomosti by mohly být po nějakém čase zastaralé a neaktuální. To znamená, že by zřejmě nestačily k co nejefektivnějšímu řešení nastalých situací.
- V současnosti roste role výzkumu a inovací, roste i tlak na inovace.
- Důležitý je i dojem, kterým organizace působí – lépe se pak získávají kvalitní a motivovaní pracovníci.

- Velmi často se setkáváme s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v určitých odvětvích

- Rozvoj a vznik nových technologií – je nutné, aby se s nimi pracovníci seznámili a osvojili si je. Slouží to především k zefektivnění práce, úspoře času a nákladů.

- Důležití jsou i zákazníci, u kterých se mohou objevovat nové potřeby a přání, které je nutno splnit, aby o ně firma nepřišla.

Obecně lze vzdělávání zaměstnanců popsat jako soubor cílených, vědomých a plánovaných činností a opatření a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.¹⁰

Vzdělávání zaměstnanců je většinou organizováno přímo podnikem a je možné ho rozdělit na základě toho, zda se koná přímo v podniku (interní), nebo mimo něj (externí). Interní vzdělávání je organizováno přímo podnikem v jeho vlastním vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti. Externí vzdělávání je naopak uskutečňováno mimo podnik – většinou na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole. Vzděláváním by mělo docházet ke zlepšování znalostí a schopností zaměstnanců, ale zároveň by mělo docházet k motivaci zaměstnanců, která je pro pracovní výkon velmi důležitá. Pro každého je motivace jiná, ale důležité je, aby ji pracovník měl. A nezáleží na tom, zda je to zlepšení pracovního postavení, větší plat nebo obdiv okolních pracovníků.

Vzdělávání se dále dělí na citové, instrumentální, poznávací neboli kognitivní a sebereflektující. Citové vzdělávání spočívá především ve formování pocitů nebo postojů k různým věcem. Instrumentální vzdělávání vede ke zlepšování pracovních činností. Poznávací vzdělávání je zaměřeno na pochopení věci a zlepšení znalostí, vědomostí a sebereflektující vzdělávání vede ke změnám v nazírání, vnímání, myšlení, v důsledku s přijímáním nových znalostí a vědomostí.¹¹ Schopní lidé jsou jedním z nejdůležitějších prvků

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

¹¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

dobře fungujícího podniku. Je pro ně typické, že odvádějí požadovaný výkon svěřené práce, a jsou plně schopni využívat svých znalostí a schopností.

3.2 Kompetence

Každý zaměstnanec má své kompetence. Obecně je pojem kompetence celkem komplikovaný a složitý. V rámci kompetencí daného pracovníka se rozumí především jeho přístup k práci a jeho chování, díky kterému by mělo být dosaženo kýžených výsledků. Každý zaměstnanec by měl splňovat tři základní předpoklady:

- Vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které potřebuje k plnění svých úkolů
- Dostatečná motivace
- Schopnost toto chování v podniku zužitkovat a využít

Kompetence představují poměrně stabilní složku osobnosti. Pokud známe úroveň rozvoje kompetencí, můžeme odvodit i to, jakým způsobem se bude daný člověk chovat v různých pracovních situacích.¹² Kompetence je možné dělit podle různých přístupů. Pokud se podnik snaží být úspěšný, musí vyhledávat kompetence, které budou zvyšovat jeho úspěšnost. V tomto případě se kompetence dále dělí na:

- Klíčové (ty jsou charakteristické pro všechny zaměstnance)
- Funkční (logistika, obchod, marketing)
- Týmové (společné pro vzájemně závislé týmy zaměstnanců)
- Manažerské (vůdčí – jsou potřebné pro vedení podniku a podřízených zaměstnanců)

¹² VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

3.3 Metody vzdělávání

Kompetence velmi úzce souvisí i se vzděláváním zaměstnanců a rozvojem jednotlivých zaměstnanců. Na základě výše uvedených kompetencí je možné vybírat, jakým směrem se bude vzdělávání zaměstnanců dále ubírat a zvyšuje se tak celková efektivita firemního vzdělávání.¹³ Pokud jde o pojem samotného vzdělávání zaměstnanců, dá se provádět různými metodami na základě potřeby. Zde je výčet různých metod vzdělávání zaměstnanců:

- Instruktaž – je to nejvyužívanější a zároveň nejjednodušší metoda, která se provádí při výkonu práce. Vzdělávaný zaměstnanec se učí od zkušenějšího (školitele), napodobuje jeho práci a pozoruje ho.¹⁴
- Koučování – na rozdíl od instruktáže je delší. Jde o vzdělávání zaměstnanců pod vedením zkušeného kouče. Ten pracovníka směřuje k žádoucímu výkonu práce.¹⁵ Koučování se využívá v případech, kdy je nutné najít řešení dané situace. Koučování buď přijdou na řešení sami (jedná se tedy o jejich řešení), což vede k pozitivní stimulaci, nebo je koučování zaměřeno na budoucí způsobilost jedinců.¹⁶

U vzdělávání zaměstnanců je důležité především to, aby jejich vzdělávání probíhalo nepřetržitě. Neustále by mělo docházet k prohlubování a doplňování stávajících znalostí a schopností zaměstnanců. K tomu, aby vzdělávání přineslo kýžené výsledky, je tedy nutné, aby se uskutečňovalo průběžně. Koubek toto vzdělávání charakterizuje jako neustále se opakující cyklus, který začíná identifikací vzdělávacích potřeb zaměstnanců, poté následuje fáze plánování potřebného vzdělávání. Třetí fází je proces vzdělávání a poslední fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání, zhodnocení účinnosti použitých metod.¹⁷

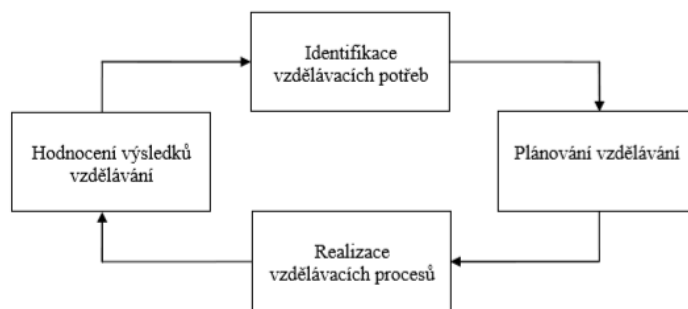
¹³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

¹⁴ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512

¹⁵ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512

¹⁶ PLAMÍNEK, Jirí, 2014. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1

¹⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8



Obrázek č. 1, cyklus vzdělávání zaměstnanců, zdroj: VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7

3.4 Identifikace vzdělávacích potřeb

Nejdůležitější fází je identifikace vzdělávacích potřeb, tedy fáze první. Od té se následně odvíjí vše další. Je to proces poměrně obtížný. Je náročné určit, jaké budou jednotlivé kvalifikační požadavky pracovních míst. Zároveň je obtížné určit soulad mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi pracovníka. Kvalifikace a vzdělání se měří poměrně primitivním způsobem – na základě dosaženého stupně školního vzdělání a délkou dosažené praxe. Bohužel však není možné změřit to, jak je pracovník schopný, pracovitý, jaký má talent a vlastnosti. Tyto vlastnosti jsou však hlavní a klíčové a rozhodně převládají nad dosaženým stupněm vzdělání. Fáze identifikace vzdělávacích potřeb je tedy založena na poměrně velkém stupni odhadů a aproximativních postupech. Dalo by se říci, že má povahu experimentu. Obecně se má za to, že čím lehčí daná práce je, tím je spojena s menším počtem požadavků.¹⁸

Při této fázi je důležité porovnávat dvě úrovně výkonnosti. Standartní – tu, která je požadována, a dále současnou – tu, která je v současné době reálná. Rozdíl mezi těmito dvěma stupni představuje výkonnostní mezeru. Často dochází k tomu, že výkonnostní mezeru nelze vyplnit pouze vzděláváním. Je třeba klást důraz na užitečné zdroje informací, které mohou být nápomocné, co se týče budoucích potřeb vzdělávání. Jde například o změny

¹⁸ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

v konkurenčním prostředí, strategické podnikové plány (expanze), nové systémy a technologie.¹⁹

3.5 Plánování vzdělávání

Další fází je plánování vzdělávání zaměstnanců. Návrhy plánů a potřeb vzdělávání se objevují již ve fázi identifikace. Je velmi důležité stanovit dobře propracovaný plán vzdělávání pracovníků. Musí být zřejmé, jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu (jednotlivcům, skupině účastníků), jakým způsobem (na pracovišti či mimo něj), kdo bude školitel, kdy se vzdělávání uskuteční a jaké budou náklady na jeho uskutečnění.²⁰ Součástí projektu by měl být tedy i ekonomický projekt, tedy předkalkulace. Konečné vyúčtování je následně součástí zjišťování efektivity provedeného vzdělávání.²¹

3.6 Realizace vzdělávání

Další fází je realizace vzdělávací aktivity, která se následně dělí na další tři fáze. První je příprava. Při té je potřebné zajistit všechny vzdělávací pomůcky, materiály a zajistit školitele. Další fází je vlastní realizace. To znamená, že se účastníci musí seznámit s programem školení a jeho cíli. Poslední fází je transfer. V té se provádí dokumentace poznatků. Ta může probíhat několika formami. Například fotodokumentací, či různých záznamů. Žádoucí také je, aby si vzdělávání pracovníci své poznatky mohli vyzkoušet v praxi.²²

3.7 Hodnocení vzdělávací aktivity

Následuje hodnocení výsledků vzdělávání. To může být prováděno mnoha způsoby. Nejznámějším modelem hodnocení je dle Kirkpatricka. Zde se hledají odpovědi na následující otázky:

- Úroveň reakce- „Líbilo se jim to?“
- Úroveň učení- „Naučili se to?“

¹⁹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7

²⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

²¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. Vyd. Grada Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

²² HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1457-8

- Úroveň chování- „Použili to na pracovišti?“
- Úroveň výsledků- „Došlo ke změně efektivity organizace?“²³

Nejpoužívanější je reakce. Je nejrychlejší a nejsnadnější. Dotazovaní vyplňují dotazník. Účastníci zde vyjádří, nakolik byli s obsahem vzdělávací aktivity spokojeni a jaký byl její přínos.²⁴

Dalšími způsoby, jak zjistit výsledek školicí aktivity je test. Zaměstnanci, kteří mají školením projít vyplní dva testy. Jeden před a druhý po proškolení. Na základě jejich porovnání pak školitel zjistí pokrok proškolených osob.

Dále je možné posuzovat chování zaměstnanců. Hodnotí se, zda jsou získané znalosti a dovednosti vhodně aplikovány do praxe. K posouzení slouží například dotazník, pohovor, hodnocení pracovního výkonu včetně sebehodnocení, přímé pozorování, kontrola postupů a výsledků. Nejobtížnější formou hodnocení je porovnáváním výsledků a sledováním ekonomických ukazatelů.²⁵

Posledním, poměrně jednoduchým a přesným způsobem je pozorování nárstu variabilních složek mzdy. Jedinou podmínkou je fungující systém odměňování. Efektivní vzdělávání zvýší efektivitu výkonu pracovníka, vyšší variabilní složky jeho mzdy a také dojde k upevnění jeho postavení ve firmě.²⁶

4 Veřejná správa

Pojem veřejné správy je poměrně široký a komplikovaný a zahrnuje mnoho vědních oborů. Existuje celá řada definic. Základem pojmu veřejná správa je samotný pojem správy. Ten se v současné době poměrně často zaměňuje s pojmem managementu. Takový přístup k veřejné správě se však uplatňuje spíše v její vnitřní organizaci²⁷

²³ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1457-8

²⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

²⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana, Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

²⁶ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1457-8

²⁷ HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1.

4.1 Veřejná a soukromá správa

Správa se dále dělí na veřejnou a soukromou. Pojem veřejná správa je považován za ústřední pojem správního práva. Veřejná správa je chápána jako správa veřejných záležitostí, které jsou vykonávány ve veřejném zájmu.²⁸ Dále je možno správu rozdělit z hlediska právní vázanosti. Veřejná správa je právním řádem vázána více než správa soukromá. Toto vymezení může být pozitivní, kdy se každému vykonavateli stanoví rozsah pravomoci a působnosti, nebo také negativní, kdy ji právní řád vymezuje rámcem jednání.²⁹ Existuje formální a materiální pojetí veřejné správy. Formálním pojetím veřejné správy se rozumí činnost správních úřadů. Materiální pojetí veřejné správy představuje činnost státních nebo jiných veřejných institucí. Tato činnost není svým obsahem ani činností zákonodárnou, ani soudní.

Prostřednictvím veřejné správy je vykonávána veřejná moc. Ta se dále dělí na moc státní a zbývající veřejnou moc, která je prostřednictvím státu dále delegována na orgány územní samosprávy, které vykonávají určitou formu veřejné správy. Tato moc nemůže být v žádném případě v rozporu se státní mocí.

4.2 Zaměstnanci veřejné správy

Na zaměstnance veřejné správy je pohlíženo v každé zemi jinak. Role zaměstnanců veřejné správy se také měnily v závislosti na historickém vývoji. Veřejný zaměstnanec by měl splňovat několik znaků. Měl by být v zaměstnaneckém nebo jiném obdobném poměru ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli. Jsou to zaměstnanci státu, územní samosprávy a veřejných služeb. Může dojít k tomu, že zaměstnanci stát, nebo územní samosprávný celek přímo reprezentují.

Veřejní zaměstnanci zajišťují výkon veřejné správy, jsou placeni z veřejných prostředků, poskytují veřejné služby a statky ostatním občanům. Velká část veřejných zaměstnanců podléhá veřejné kontrole ze strany kontrolních orgánů i občanů. Kontrola je velmi důležitá a zabezpečuje, že zaměstnanci veřejné správy nevykonávají zbytečné a neúčinné funkce.

²⁸ PRŮCHA, Petr. Správní právo: obecná část. 7., dopl. a aktualiz. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-7239-207-0.

²⁹ HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1.

Prostřednictvím veřejných zaměstnanců může veřejná správa uskutečňovat své úkoly a jsou považováni za jeden z nejdůležitějších článků veřejné správy. Zároveň je důležité zmínit, že zaměstnanci veřejné správy se od zaměstnanců soukromého sektoru značně odlišují.

Úředníkem se rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku, který je zařazen do příslušného úřadu. Neznamená to však, že by všichni zaměstnanci úřadu, museli být úředníky. Úředníci vykonávají správní činnosti dle § 2 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb. K tomu, aby se člověk mohl v České republice stát úředníkem, musí splňovat několik podmínek:

- Věk minimálně 18 let
- Trvalý pobyt na území ČR
- Způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost
- Znalost českého jazyka

Na úředníky je kladena celá řada požadavků. Každý úředník by měl být nejen nadán základními znalostmi a schopnostmi, ale také by měl mít určité vlastnosti, které jsou pro jeho práci nezbytné. Mezi hlavní takové vlastnosti patří zcela jistě loajalita, objektivita, ochota ke vzájemné spolupráci a spolehlivost. Dle mého názoru jsou tyto vlastnosti klíčové a důležité pro každou pracovní pozici, ale vzhledem k tomu, že práce úředníka vyžaduje maximální soustředěnost a bezchybnost, je nutné, aby tyto vlastnosti měl každý z nich. Pro úředníka je práce s lidmi hlavní náplní pracovních dní. V současné době dochází k poměrně častým legislativním změnám, je proto nutné, aby byli úředníci flexibilní a přizpůsobiví, ale také ochotni se neustále vzdělávat.

Mohou být stanoveny další podmínky zvláštním právním předpisem.³⁰ Správní činností se rozumí plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti územního samosprávného celku. V zákoně není uvedena přesná definice správní činnosti, ovšem její přehled je uveden ve vyhlášce Ministerstva vnitra (č. 512/2002 Sb.). Z této vyhlášky je patrné, že správní činnosti jsou takové činnosti, které jsou zároveň předmětem zkoušky zvláštní odborné způsobilosti úředníků. Naopak zaměstnanci, kteří správní činnosti nevykonávají, spadají pod ustanovení zákoníku práce.

³⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územně samosprávných celků

Jelikož je veřejná správa velmi obsáhlý pojem a v České republice je vykonávána celou řadou rozličných organizací a úřadů, rozhodla jsem se svůj výzkum zúžit na otázku vzdělávání v České správě sociálního zabezpečení, což bude hlavním předmětem praktické části této práce. Bylo by tedy vhodné definovat subjekt zkoumání, tedy Českou správu sociálního zabezpečení.

4.3 Zákon o úřednících a úřednická zkouška

V zákoně o úřednících je uveden přehled základních povinností, které musí úředníci dodržovat. Ve vztahu ke vzdělávání úředníků je důležitá povinnost uvedena v §16 pod písmenem e „Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem.“³¹ Rozsah této povinnosti je dále popsán v §18 a následujících paragrafech téhož zákona. Zde je uvedeno, jakými způsoby může dojít k prohloubení kvalifikace (např. vstupním, průběžným vzděláváním a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti). Vedoucí úředníci a vedoucí úřadu si musí kvalifikaci prohlubovat účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. Náklady spojené se vzděláváním úředníků dle tohoto zákona nese územní samosprávný celek. Pokud by však úředník nesložil zkoušku napoprvé, další pokusy si již musí uhradit sám. Výjimku tvoří pouze §26 odst. 1 tohoto zákona.³²

V současné době je v platnosti zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, který nabyl účinnosti dne 1. 1. 2003. Tímto zákonem dostalo téma vzdělávání úředníků ucelenou podobu zakotvenou v zákoně. Za úkol měl především zvýšení kvality výkonu veřejné správy a mělo díky němu dojít k profesionalizaci úředníků. Ve veřejné správě existuje plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka. Jeho rozsah je minimálně 18 pracovních dní po dobu následujících tří let. Zaměstnavatel je povinen stanovit plán vzdělávání do jednoho roku od počátku vzniku pracovního poměru úředníka. Alespoň jednou za tři roky by mělo dojít k hodnocení plnění tohoto plánu. To provádí přímý nadřízený, vedoucí úřadu, personalista a úředník. Na základě výsledku hodnocení by mělo dojít k aktualizaci plánu a jeho případným změnám. Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) uvádí, že by měl zaměstnavatel pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců. To znamená, že by mělo pravidelně docházet k proškolení a zaučování zaměstnanců a tím by mělo docházet k zefektivnění pracovního výkonu. Zákoník práce je

³¹ Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územně samosprávných celků

³² Zákona č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územně samosprávných celků

však normou obecnou a nezaměřuje se pouze na úředníky, ale je zaměřen všeobecně na všechny zaměstnance.³³

4.4 Vzdělávání úředníků

Jak je uvedeno výše, existují tři hlavní typy vzdělávání úředníků. Prvním typem je vzdělávání vstupní. Je to první vzdělávání, se kterým se zaměstnanec po svém nástupu setká. Jeho hlavním cílem je seznámit zaměstnance s chodem na pracovišti, náplní jeho práce, poskytnout mu hlavní informace o veřejné správě a systému jejího fungování. Toto vzdělávání může probíhat v rozsahu 40 hodin týdně. Z této formy vzdělávání mohou být vyloučeni zaměstnanci, kteří si již prošli rovnocenným druhem vzdělávání a složili zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, což je nutné prokázat příslušným osvědčením. Dalším typem je vzdělávání průběžné. O jeho nutnosti rozhoduje vedoucí příslušného úřadu a vzdělávání probíhá formou jednotlivých lekcí. Tato forma vzdělávání není nijak časově omezena a děje se po celou dobu pracovního poměru úředníka, na základě potřeb daného úřadu.

Posledním typem vzdělávání úředníků je zvláštní odborná způsobilost (ZOZ). V tomto případě skládá úředník zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, kterou je nutné složit do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. Tato zkouška má dvě části – obecnou (ta zahrnuje základní znalost veřejné správy, znalost zákona o obcích, krajích a hlavním městě Praze a znalost zákona o správním řízení). Dále má zvláštní část, která vyžaduje znalost předpisů nezbytných k výkonu konkrétních správních činností. Ty jsou stanoveny prováděcím předpisem č. 512/2002 Sb. (Vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků). Touto vyhláškou jsou stanoveny konkrétní správní činnosti, které vyžadují pro svůj výkon zkoušku ZOZ. Upravuje i způsob, jakým se lze ke zkoušce přihlásit a průběh i způsob, kterým má být zkouška vykonána. Při přípravě na ZOZ je velmi důležité získání požadovaných znalostí obecných a speciálních právních norem, které upravují výkon státní správy včetně jejich aplikace v praxi. V oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je tato zkouška považována za klíčovou. Pro výkon správních činností těchto úředníků je nezbytná.³⁴

³³ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

³⁴ d'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, aj. Abeceda personalisty. 4. vyd., Olomouc: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

Vykonání zkoušky je povinné, proto náklady spojené s jejím vykonáním hradí v plné výši zaměstnavatel, který úředníka k této zkoušce také přihlašuje. Příprava na zkoušku je náročná a probíhá samostudiem v kombinaci se vzděláváním ve vzdělávacím středisku.³⁵

Zákon o úřednících dále vymezuje, kdo je oprávněn poskytovat úředníkům vzdělávání. Mohou to být:

- PO/FO oprávněné ke vzdělávací činnosti, kterým byla Ministerstvem vnitra ČR udělena akreditace
- územní samosprávný celek, jemuž byla také udělena Ministerstvem vnitra ČR akreditace
- příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra (Institut pro veřejnou správu v Benešově)³⁶

Další podmínkou je akreditace příslušného vzdělávacího programu. Ta se uděluje na dobu 3 let, s možností prodloužení. Je však nutné, aby její držitel požádal o její obnovení před uplynutím lhůty.

4.5 Institut pro veřejnou správu Praha

Střediskem zajišťujícím přípravu úředníků územních samosprávných celků na ZOZ je Institut pro veřejnou správu Praha a vzdělávací středisko v Benešově. Tato státní příspěvková organizace byla zřízena Ministerstvem vnitra k zajišťování vzdělávání úředníků územních samosprávných celků dle zákona 312/2002 Sb. Institut zde vystupuje jako orgán veřejné správy. V tomto postavení metodicky řídí a koordinuje oblast ZOZ, zabezpečuje i ověření této způsobilosti zkouškou. Institut má dále postavení vzdělávací instituce, přičemž má poměrně širokou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů. Úředníci si zde mohou prohlubovat svou odbornou kvalifikaci. Cílem této činnosti je příprava úředníků na zkoušku odborné způsobilosti, kterou musí každý úředník veřejné správy složit.³⁷

Pokud jde o vzdělávání vedoucích úředníků, je nutné, aby dokončili proces vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začali tuto funkci vykonávat. Vedoucí úřadu je dle §2 zákona o úřednících, vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka tohoto úřadu. Vedoucí úředníci zabezpečují řízení úředníků příslušného úřadu. Vzdělávání vedoucích

³⁵ Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územně samosprávných celků

³⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územně samosprávných celků

³⁷ <https://www.institutpraha.cz/o-nas/o-institutu/> [online]. [cit. 2019-03-11]

úředníků se skládá z obecné a zvláštní části, přičemž obecná část prověřuje dovednosti a znalosti z oblasti řízení úředníků a zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech, které jsou stanoveny ve vyhlášce o ZOZ, kterou vykonávají podřízení úředníci. Po absolvování tohoto vzdělávacího procesu pro vedoucí úředníky, dostane účastník osvědčení, které vydala vzdělávací instituce, která tento kurz pořádala.³⁸

Vzdělávání zaměstnanců je v každém případě přínosem. Poskytují ho akreditované vzdělávací instituce. Akreditace je poskytována na tři roky s možností obnovení. Jsou zřizovány akreditační komise, což jsou poradní orgány. V nich zasedají odborníci a zástupci krajů a obcí. Ministerstvo má kontrolní pravomoc. Pokud zjistí nesrovnalosti, vyzve orgán k nápravě. V případě, že se tak nestane, může ministerstvo příslušnou akreditaci odejmout. Zároveň má pravomoc uložit pokutu.³⁹ A to jak pro podnik (úřad), tak i pro samotné zaměstnance (úředníky). Z výhod, které plynou pro úřad je vhodné zmínit například: zvyšování flexibility zaměstnanců (mohou pracovat ve více oblastech, dokáží se lépe přizpůsobit změnám), lepší ztotožnění s cíli úřadu, rozvíjí se znalosti a schopnosti a tím dochází k lepšímu odvedení pracovní činnosti, úřad lépe působí na obyvatele. Zaměstnanci naopak dokáží lépe řešit konflikty a problémy, lépe si stanovují cíle, zbavují se strachu a nejistoty, zvyšují si sebevědomí a důvěru v sebe samu, dokáží lépe spolupracovat, komunikovat ať už s nadřízenými pracovníky, veřejností nebo svými kolegy a lépe zvládají stresové situace. Co se týče negativa, vzdělávání je ve velké míře ovlivněno finančními možnostmi jednotlivých úřadů. Zákon ukládá územním samosprávným celkům povinnost vzdělávat své úředníky, ovšem náklady si musí obec hradit sama. Výhodu v tomto případě může poskytovat vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. Někteří úředníci jsou od povinného vzdělávání osvobozeni díky stupni předchozího dosaženého vzdělání.

4.6 Výjimky ve vzdělávání

„Povinnost zúčastnit se vstupního vzdělávání nemá úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů stanovených v příloze č. 1 k této vyhlášce.

³⁸ §27, odst. 2 zák. č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územně samosprávných celků

³⁹ HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1

Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost:

- a) z obecné části nemá úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů stanovených v bodu 1 přílohy č. 2 k této vyhlášce,
- b) ze zvláštní části nemá úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů, pokud jde o správní činnosti uvedené v bodu 2 přílohy č. 2 k této vyhlášce.

Povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů z obecné části tohoto vzdělávání nemá úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů stanovených v příloze č. 3 k této vyhlášce.⁴⁰ V příloze této vyhlášky je dále uveden seznam studijních oborů, kterých se výše uvedená ustanovení týkají. Díky výše uvedenému se zvyšuje efektivita vzdělávání úředníků a dále dojde k úspoře financí, které by byly vynaloženy na další – v tomto případě již zbytečné – proškolení úředníků.

Zákon o úřednících sjednotil vzdělávání úředníků do jednotného právního předpisu, přičemž požadavky uvedené v zákoně jsou klíčové a mají stěžejní roli v systému vzdělávání. Až v době nabytí účinnosti tohoto zákona se vzdělávání úředníků stalo jednotným a uceleným. Samozřejmě existují i další podmínky, které je nutné při vzdělávání úředníků dodržovat. Ty jsou obsaženy například v zákoně č. 262/2002 Sb. (Zákoník práce) a dále jsou obsaženy v různých dokumentech, jako jsou například koncepce vzdělávání, které si úřady tvoří samy.

5 Metody vzdělávání zaměstnanců

V současné době jsou velmi moderní elektronické formy vzdělávání. Jsou levnější, rychlejší než klasické školení. Zároveň je však nutné podotknout, že jsou neosobní a je jen na

⁴⁰ Vyhláška č. 304/2012 Sb., Vyhláška o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků

zaměstnancích, do jaké míry se jim budou věnovat. Některé systémy dokonce umožňují posoudit úroveň účastníka a navrhnout mu program, který by pro něho byl nejvhodnější. Pro takové programy není nutná účast lektora – a pokud ano, tak pouze v omezeném rozsahu.⁴¹

5.1 E-learning

Asi nejznámější z nich je metoda zvaná e-learning. Pojem pochází z anglického jazyka, v překladu znamená elektronické učení či vzdělávání. Písmeno e znamená elektronický a reprezentuje prostředky, díky kterým vzdělávání probíhá. Slovo learning vyjadřuje samotnou podstatu pojmu, tedy učení, vzdělávání.⁴² Použití e-learningu je však podmíněno technickým vybavením podniku a vymezením tématu vzdělávání. Velkou výhodou e-learningu je možnost jeho využití i ve volném čase zaměstnanců. Nikdo tak není limitován místem ani konkrétní hodinou, kdy se má vzdělávat.⁴³ Může být uskutečňován pomocí přednášek, seminářů, instruktáží nebo ukázek. Úspěch e-learningu je ovšem do velké míry závislý na zaměstnanci, který takové vzdělání podstupuje. Záleží na jeho ochotě učit se něco nového, jeho aktivitě a motivaci.

Existuje celá řada definic e-learningu. Kopecký pak definuje e-learning v širším i užším pojetí následovně: v širším pojetí jako aplikaci nových multimediálních technologií a Internetu do vzdělávání za účelem zvýšení jeho kvality posílením přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci.⁴⁴ Opakem je užší pojetí, kdy je e-learning chápán zejména jako vzdělávání, které je podporované moderními technologiemi a které je realizováno prostřednictvím počítačových sítí – intranetu a zejména Internetu.⁴⁵ Další definice označuje e-learning jako různé druhy učení podporovaného počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků (především CD-ROM).⁴⁶ Mezi pozitivní stránky e-learningu patří atraktivnost a názornost vzdělávání. Znalosti jsou uživateli

⁴¹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

⁴² EGEROVÁ, Dana. E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0

⁴³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

⁴⁴ KOPECKÝ, Kamil. E-learning (nejen) pro pedagogy. Olomouc: Hanex, 2006. Vzdělávání a informace. ISBN 8085783-50-9

⁴⁵ KOPECKÝ, Kamil. E-learning (nejen) pro pedagogy. Olomouc: Hanex, 2006. Vzdělávání a informace. ISBN 8085783-50-9

⁴⁶ PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. Pedagogický slovník. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8

poskytovány rozličnými formami – například v podobě textového souboru, formou obrázků, grafů, ale také audio nebo video záznamů. Jsou tím zaměstnány téměř všechny smysly. Je to tedy forma učení vhodná pro každého. Zároveň si člověk může ihned ověřit své znalosti – formou různých otázek, testů nebo kvízů.⁴⁷

Po úspěšném absolvování e-learningového kurzu obdrží zaměstnanec certifikát. Níže uvádím několik příkladů, jak může takový certifikát vypadat. Na certifikátu je uvedeno, jaký kurz zaměstnanec absolvoval, jaký byl jeho rozsah (v hodinách) a kdo osvědčení vydává.



Obrázek č. 2, zdroj: zaměstnanci OSSZ Plzeň-jih

5.2 Webový seminář

Další elektronickou formou vzdělávání je webový seminář, jinak také „webinář“. Jde o to, že se osoby vzdělávají prostřednictvím internetové komunikace s lektorem. Je to metoda poměrně rychlá a efektivní. Vždy po ukončení semináře má každá školená osoba možnost si

⁴⁷ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2

pustit videozáznam z celého školení. Může se tak k němu kdykoliv vrátit a zopakovat si ho. Zároveň v průběhu „webináře“ má každý účastník možnost se lektora na cokoli zeptat prostřednictvím chatu. Tento typ online vzdělávání je také poměrně nenáročný. Stačí pouze počítač, tablet nebo chytrý telefon, připojení k internetu a výběr vhodného kurzu.⁴⁸

5.3 Multiskilling

Multiskilling je další moderní formou vzdělávání. Jeho podstata spočívá především ve schopnosti zaměstnance pracovat na více pracovních pozicích. V praxi to znamená, že pokud by například jeden zaměstnanec z firmy odešel, druhý by byl schopen ho efektivně a rychle nahradit.⁴⁹ Souvisí to především s flexibilitou. V minulosti se po zaměstnanci vyžadovalo spíše dokonalé proškolení na jednu konkrétní pozici. V současnosti je pro firmy lepší, když je zaměstnanec flexibilní a je schopen vykonávat práci na více pozicích, má všeobecný přehled a není zaměřen pouze jednostranně.

5.4 Cross-training

Také může být označován jako „cross-training“, v českém jazyce též „rotace práce“. Pověřený zaměstnanec je vždy na určitou dobu pověřován pracovními úkoly z různých pracovních pozic a úseků. Tato metoda bývá poměrně účinná jak u řadových pracovníků, tak u čerstvých absolventů škol i při výchově nových řídicích zaměstnanců. Její výhodou je zejména rozšiřování schopností a dovedností konkrétního pracovníka a jeho flexibilita. Nevýhodou je naopak to, že pracovník nemusí být na každé pozici úspěšný a nemusí se mu pokaždé dařit. Může se tak snižovat jeho sebevědomí a mohl by mít pocit, že selhal.⁵⁰

5.5 Přednáška

Další hojně využívanou metodou pro vzdělávání zaměstnanců je přednáška. Je pro ni typická rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky.⁵¹ Ta se dá charakterizovat jako verbální prezentace určitého tématu. Využívají se při předávání velkého množství

⁴⁸ <https://www.videolektor.cz/co-je-webinar> [online]. [cit. 2019-02-24]

⁴⁹ <http://www.hrforum.cz/vybrane-nejnovejsi-trendy-ve-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancu/> [online]. [cit. 2019-02-24].

⁵⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

⁵¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

informací větší skupině posluchačů. Jejich nevýhodou je velký počet účastníků a s ním související nemožnost přímé interakce se školitelem. Pro uchování informací však nejsou příliš efektivní.

5.6 Seminář

Oproti přednášce je seminář forma diskuse mezi školitelem a školenými osobami. Je pro ni typická zpětná vazba vůči školiteli a možnost diskutovat o daném problému. Je však důležité, aby školené osoby měly o tématu již nějaké povědomí, jinak je diskuse zbytečná.⁵² Bylo by tedy vhodné, aby byly osoby nejprve proškoleny formou přednášky a následně se mohly účastnit semináře, kde by si své nabyté poznatky mohly ještě více upevnit.

5.7 Trénink

Další poměrně moderní vzdělávací metodou je trénink, nebo také „training“ (anglicky). Ten se řadí do metod participativních a je pro něho typická především velká místa zapojení školených osob, od kterých se vyžaduje vynaložení určité aktivity. Trénink probíhá v menší skupině účastníků, aby byl co nejvíce efektivní. Díky němu by měly vzdělávané osoby získat nové zkušenosti a dovednosti. Předpokladem je fakt, že se lidé více naučí, pokud si něco mohou přímo vyzkoušet. Trénink může probíhat například prostřednictvím skupinových her, brainstormingu, řešení různých případových studií. Následnou fází tréninku je poté vyhodnocování těchto aktivit.⁵³ Do participativních metod se dále dělí workshop, manažerské hry, cvičení vnímavosti, řešení incidentu a další metody. Workshop neboli skupinové cvičení („group exercise“) představuje týmové řešení problémů z hlediska komplexnějšího. Je vhodný pro utužení kolektivu a týmové práci.⁵⁴ Další zajímavou metodou je vzdělávání pomocí outdoorových aktivit („outdoor training“, „adventure education“). Zaměstnanci se zde učí pomocí sportovních aktivit v přírodě. Velkou výhodou je rozvoj přirozených schopností. Například analýza, vedení, komunikace, koordinace, výběr, hodnocení a další. Tyto schopnosti může následně využít i při své práci.⁵⁵ Vysoce hodnocenou metodou je

⁵² VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

⁵³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

⁵⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁵ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

diagnosticko – výcvikový program. Vzdělávaná osoba plní různé úkoly a je povinna řešit konkrétní problémy. Tyto úkoly a problémy jsou většinou náhodně generovány počítačem, ale vždy lze navolit jejich frekvenci a tím snižovat nebo zvyšovat hladinu stresu. Účastník si pak může porovnat svá řešení problému s jinými, již generovanými a z toho vyvodit závěry. Tím se učí. Velkou výhodou je, že se účastník sám učí překonávat stres, který je v dnešní době opravdu klíčovým faktorem. Nevýhodou této metody je její náročnost na vybavení i přípravu.⁵⁶

6 Praktická část

Praktická část mé bakalářské práce byla rozdělena do několika etap. První etapou byla přípravná fáze, kdy jsem si určila cíl výzkumu a sestavila otázky, které budu dotazovaným osobám klást. Zároveň jsem se v této části rozhodla provést výzkum formou dotazníkového šetření a zacílit se na skupinu zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení, konkrétně pro oblast západních Čech. Další, neméně důležitou etapou, byla fáze realizace. Dotazník jsem po předchozí domluvě rozeslala mezi zaměstnance Okresních správ sociálního zabezpečení v Plzeňském kraji. Následně jsem provedla jeho vyhodnocení, spočívající v analýze získaných dat.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo získat informace o vzdělávání, kterým zaměstnanci ČSSZ procházejí a jaké jsou nejvyužívanější formy vzdělávání. Zároveň jsem se snažila posoudit, na kolik jsou stávající formy vzdělávání účinné. V prvé řadě je však nezbytné definovat zkoumaný cíl – Českou a Okresní správu sociálního zabezpečení.

6.1 Česká správa sociálního zabezpečení

Dle §3 zákona 219/2000 Sb. o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, je Česká správa sociálního zabezpečení (jakožto správní úřad) organizační složkou státu.⁵⁷ Vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev. Není samostatnou právnickou osobou, je to samostatná rozpočtová organizace, která je

⁵⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁷ Zákon č. 219/2000 Sb., Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

podřízena Ministerstvu práce a sociálních věcí. ČSSZ vznikla k 1. 9. 1990. Hlavní působnost má v oblasti sociálního zabezpečení, zabývá se správou nemocenského a důchodového pojištění, dále vykonává lékařskou posudkovou službu. Její kompetence jsou dále vymezeny v zákoně č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších právních předpisů. Ráda bych zmínila především §5 tohoto zákona, kde je uvedeno, jaké jsou její hlavní úkoly:

„V první řadě ČSSZ rozhoduje:

- o dávkách důchodového pojištění, pokud není v tomto zákoně stanoveno, že o nich rozhoduje jiný orgán sociálního zabezpečení, a zařizuje výplaty těchto dávek,
- o povinnosti občana vrátit dávku důchodového pojištění poskytnutou neprávem nebo v nesprávné výši, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- o povinnosti zaměstnavatele nahradit neprávem vyplacené částky na dávce důchodového pojištění, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- o odvoláních proti rozhodnutí okresní správy sociálního zabezpečení,
- o odstranění tvrdostí, které by se vyskytly při provádění sociálního zabezpečení, pokud jí bylo v jednotlivých případech svěřeno,
- o převodech důchodových práv podle § 105a zákona o důchodovém pojištění a zařizuje tyto převody

Dále jedná před soudem v řízení o přezkoumání rozhodnutí ve věcech sociálního zabezpečení, plní úkoly při výplatě dávek sociálního zabezpečení do ciziny, řídí a kontroluje činnost okresních správ sociálního zabezpečení, zajišťuje plnění úkolů vyplývajících z práva Evropské unie a plnění úkolů vyplývajících z mezinárodních smluv v oblasti důchodového pojištění a v oblasti pojistného na sociální zabezpečení, zajišťuje vydávání tiskopisů předepsaných podle tohoto zákona, vede registr pojištěnců důchodového pojištění (dále jen "registr pojištěnců"), vyrozumívá okresní správu sociálního zabezpečení [§ 6 odst. 4 písm. s)] o tom, že občan, který je dočasně práce neschopným, byl uznán invalidním na základě soudního řízení o žalobě, zajišťuje podklady k posuzování zdravotního stavu v rozsahu vyplývajícím z

přímo použitelných předpisů Evropské unie a z mezinárodních smluv, posuzuje zdravotní stav v rozsahu stanoveném tímto zákonem (§ 8 odst. 9).⁵⁸ Výčet činností je tak opravdu rozsáhlý a je tedy nutné, aby byli zaměstnanci řádně proškoleni a měli potřebné schopnosti a zkušenosti pro výkon svých pracovních činností.

Česká správa sociálního zabezpečení má poměrně rozvětvenou strukturu. Tvoří ji ústředí ČSSZ, regionální pracoviště ČSSZ, okresní správy sociálního zabezpečení, Pražská správa sociálního zabezpečení a její územní pracoviště a Městská správa sociálního zabezpečení Brno. Pro představu zde je schéma Okresních pracovišť ČSSZ.⁵⁹



Obrázek č. 4, dostupný z: <https://www.cssz.cz/cz/o-cssz/>

Kromě územních pracovišť Pražské správy sociálního zabezpečení, kde jsou v čele vedoucí, jsou v čele organizačních jednotek ČSSZ ředitelé.

⁵⁸ Zákon č. 582/1991 Sb., zákon České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení

⁵⁹ Česká správa sociálního zabezpečení [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>

Předmět činnosti Okresní správy sociálního zabezpečení je poměrně rozsáhlý a je uveden v §6 zákona č. 582/1991 Sb. Vnitřní organizační struktura OSSZ je členěna na jednotlivá oddělení, která jsou zvláště u větších OSSZ slučována do odborů. U každé OSSZ vykonávají svoji činnost následující oddělení:

- oddělení nemocenského pojištění
- oddělení důchodového pojištění
- oddělení osob samostatně výdělečně činných
- oddělení pojistného a účtárny dávek
- oddělení vymáhání pojistného a provádění exekučních srážek
- kontrolní oddělení
- oddělení vnitřní správy
- oddělení lékařské posudkové služby

6.2 Spolupráce ČSSZ s jinými orgány

Česká správa sociálního zabezpečení spolupracuje s dalšími subjekty či organizacemi. Jsou to subjekty, které se podílejí na provádění sociálního zabezpečení v ČR, nebo vykonávají další činnosti související s touto oblastí. Níže uvádím příklad institucí, s kterými ČSSZ spolupracuje.

Ve věcech lékařské posudkové služby spolupracuje s Ministerstvem zdravotnictví. ČSSZ v této oblasti spolupracuje s posudkovými lékaři a zpracovává žádosti uchazečů o invalidní důchody a posuzuje jejich zdravotní způsobilost. V této oblasti dále ČSSZ spolupracuje se zdravotními pojišťovnami a samozřejmě také se zdravotnickými zařízeními. Dále spolupracuje s ústavami sociální péče. Ve věcech rozpočtových prostředků a zřizování nových účtů spolupracuje s Ministerstvem financí. Dále spolupracuje s orgány sociálního zabezpečení Ministerstva obrany, Ministerstva vnitra a Ministerstva spravedlnosti, a to ve věcech výplaty některých důchodů a dále ve věcech vzájemného předávání podkladů. Ve věcech výplaty důchodů na účet spolupracuje především s Českou národní bankou a dalšími finančními institucemi. Pokud jde o výplatu důchodů v hotovosti, v této oblasti spolupracuje s Českou poštou. V neposlední řadě ČSSZ spolupracuje s fyzickými i právnickými osobami.

V rámci legislativního procesu spolupracuje s členy příslušných výborů Poslanecké sněmovny a Senátu ČR a s dalšími ústředními orgány státní správy.⁶⁰

⁶⁰ Česká správa sociálního zabezpečení [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>

6.3 Dotazníkové šetření

Toto dotazníkové šetření bylo provedeno ve dnech 11. – 15. 3. 2019 z důvodu aktuálnosti získaných dat. Výzkum probíhal po předchozí domluvě v institucích Okresní správy sociálního zabezpečení v Plzeňském kraji – konkrétně se jedná o OSSZ Plzeň – město, OSSZ Plzeň – jih, OSSZ Plzeň – sever, OSSZ Rokycany, OSSZ Tachov, OSSZ Klatovy a OSSZ Domažlice. Respondentům byl zaslán dotazník prostřednictvím odkazu na internetové stránky, kde byl vytvořen. Nejprve jsem však respondenty stručně seznámila s tématem a účelem tohoto výzkumu. Zaměstnanci samozřejmě dostali informace a pokyny k vyplnění dotazníku, jehož vyplnění bylo dobrovolné. Všechny dotazníky jsou anonymní a všichni respondenti si zaslouží velké poděkování za ochotu, poskytnuté informace a čas, který nad dotazníkem strávili.

Celkem jsem získala 100 odpovědí, což bylo mým cílem. Poté se dotazníkové šetření zastavilo a já jsem mohla přijaté odpovědi zpracovat.

Pro posouzení finálního cíle mé práce bylo nutné stanovit dílčí cíle, které byly následovné:

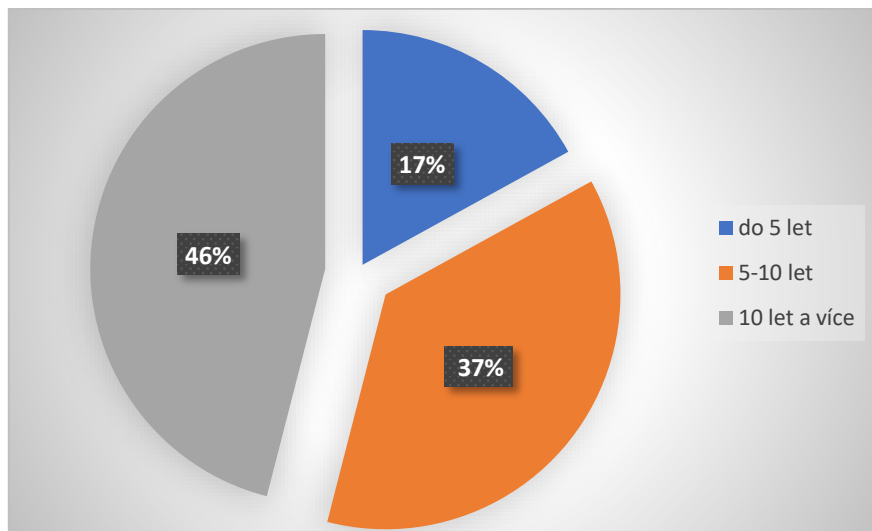
- Zjistit, zda zaměstnavatel provádí analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců
- Zjistit, zda zaměstnanci mohou spolurozhodovat o svém dalším vzdělávání
- Posoudit způsob realizace vzdělávacích potřeb zaměstnanců
- Posoudit, zda jsou využívané metody vhodné a nebyly by lepší nějaké jiné
- Posoudit, na kolik je současný vzdělávací systém účinný či nikoliv

Dílčí cíle byly posouzeny na základě odpovědí získaných z dotazníkového šetření. Na jeho základě byl dále posouzen i cíl hlavní.

Výzkumné otázky:

Otázka č. 1

Jak dlouho pracujete na České správě sociálního zabezpečení?

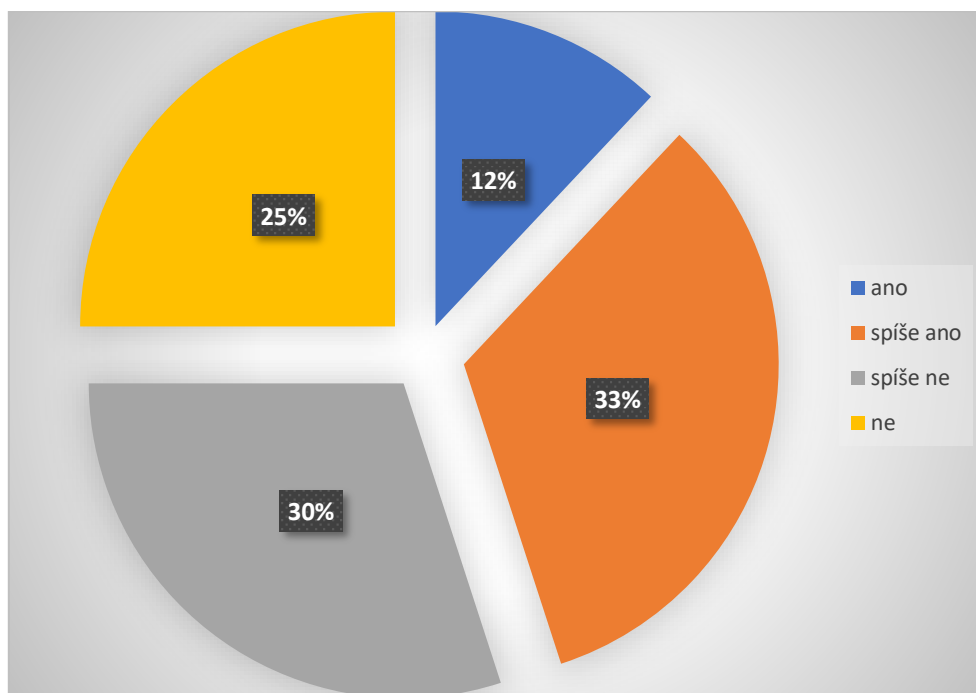


Graf č.1, vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje na OSSZ více než 10 let. Znamená to, že zaměstnanci mají poměrně stálé pracovní místo a s prací v této instituci spokojeni. Tato odpověď je také velmi výhodná pro následující otázky, jelikož se dá zjistit, jakými školeními si zaměstnanci prošli (nejčastější odpověď bude z časového horizontu 10 a více let). 37 % poté tvoří zaměstnanci, kteří v této instituci pracují více než 5 let, což je pro předmět mé bakalářské práce také výhodné, jelikož za 5 let musí zaměstnanec projít celou řadou firemního vzdělávání počínaje zkouškou odborné způsobilosti.

Otázka č. 2

Jste s touto prací spokojeni?

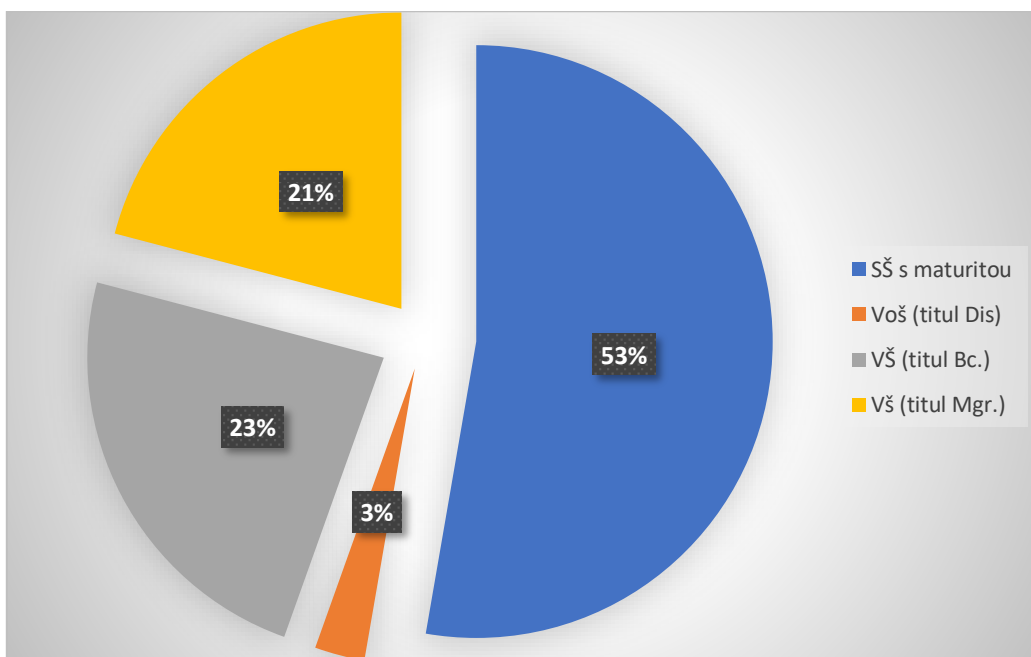


Graf č. 2, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že větší část respondentů je ve své práci vcelku spokojena. 33 osob uvedlo, že jsou ve své práci spíše spokojeni. To znamená, že mají určité menší výhrady, ale ve výsledku jsou spokojeni a nemají důvod svou práci měnit. Ovšem pouze 12 dotázaných uvedlo, že jsou spokojeni a nemají k této práci další výhrady. Poměrně velký počet osob (30) uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 25 osob uvedlo, že je ve své práci nespokojeno. Myslím, že tento počet je poměrně vysoký a problém těchto respondentů by měl být nějakým způsobem řešen. Může být problém v komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kteří by společně mohli nalézt řešení tohoto problému.

Otázka č. 3:

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

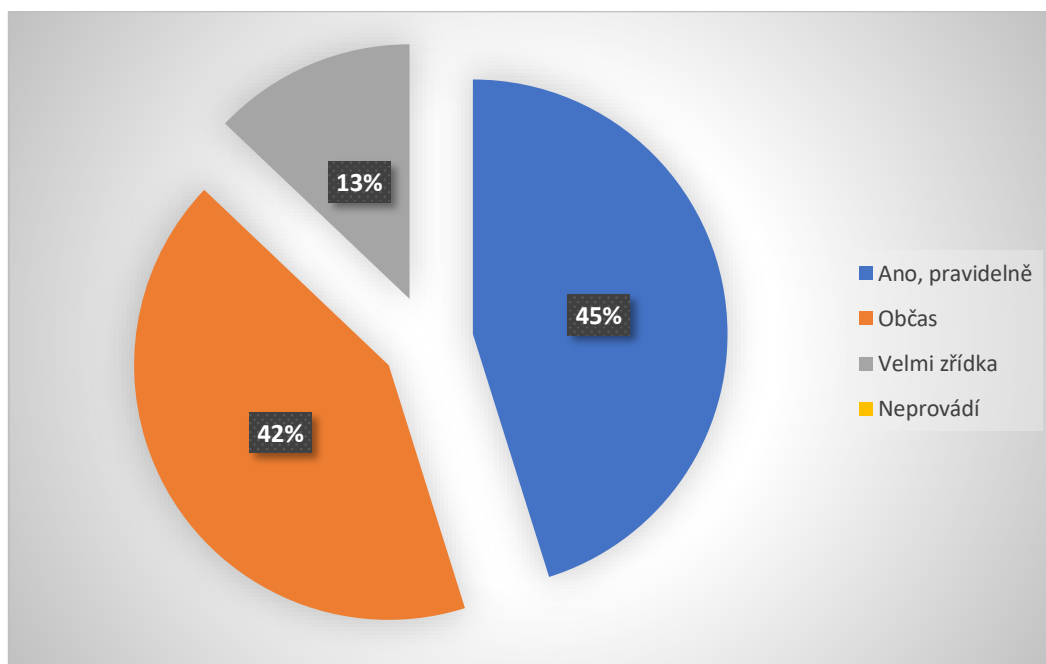


Graf č. 3, vlastní zpracování

Více než polovina respondentů uvedla, že jejím nejvyšším dosaženým stupněm vzdělání je středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. To znamená, že velká část zaměstnanců ČSSZ má právě toto vzdělání. Dále vyšel velmi podobný podíl zaměstnanců s bakalářským a magisterským stupněm vzdělání, přičemž si mnoho z dotázaných dodělalo bakalářské vzdělání až v průběhu svého pracovního poměru u OSSZ, jak je možné vidět v grafu níže.

Otázka č. 4

Provádí Váš nadřízený pravidelně analýzu vzdělávacích potřeb?

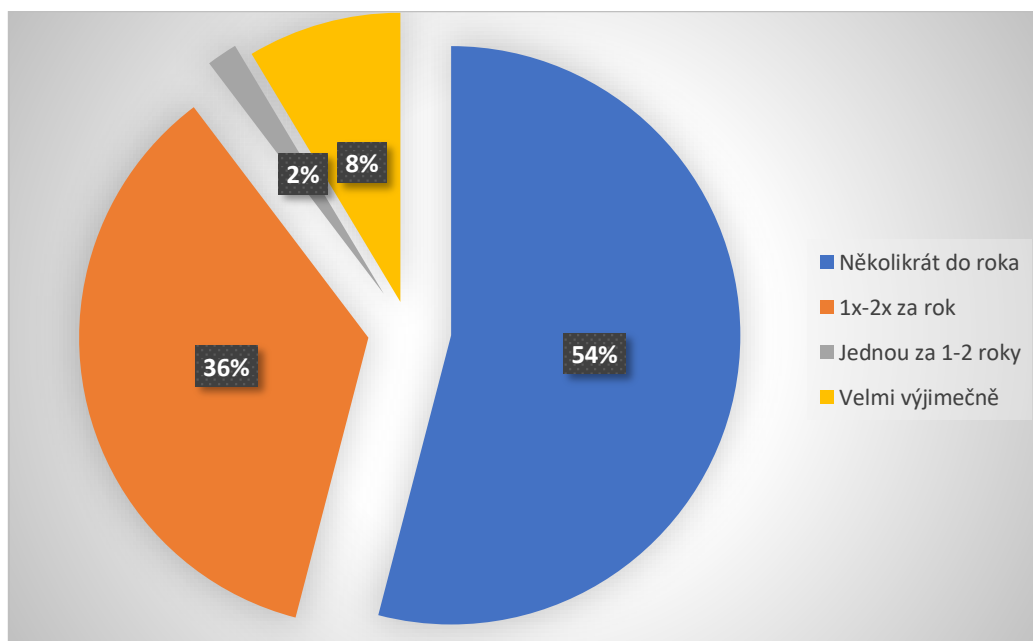


Graf č. 4, vlastní zpracování

Zaměstnanci OSSZ pravidelně podstupují procesem analýzy vzdělávacích potřeb, což je v současné době velké plus. Zaměstnavatel má tak možnost zjistit, jaká témata vzdělávání jsou v dané situaci potřeba a může díky tomu své zaměstnance neustále proškolovat a učit je novým věcem. Roste tak jejich kvalita i odbornost, což je v dnešní době žádoucí a nezbytné. Žádný z respondentů v průzkumu nevedl, že by zaměstnavatel vůbec neprováděl analýzu vzdělávacích potřeb. Většina respondentů uvedla, že zaměstnavatel provádí tuto analýzu pravidelně a o 3 % menší část respondentů uvedla, že zaměstnavatel analýzu provádí občas.

Otázka č. 5

Jak často podstupujete proces firemního vzdělávání?



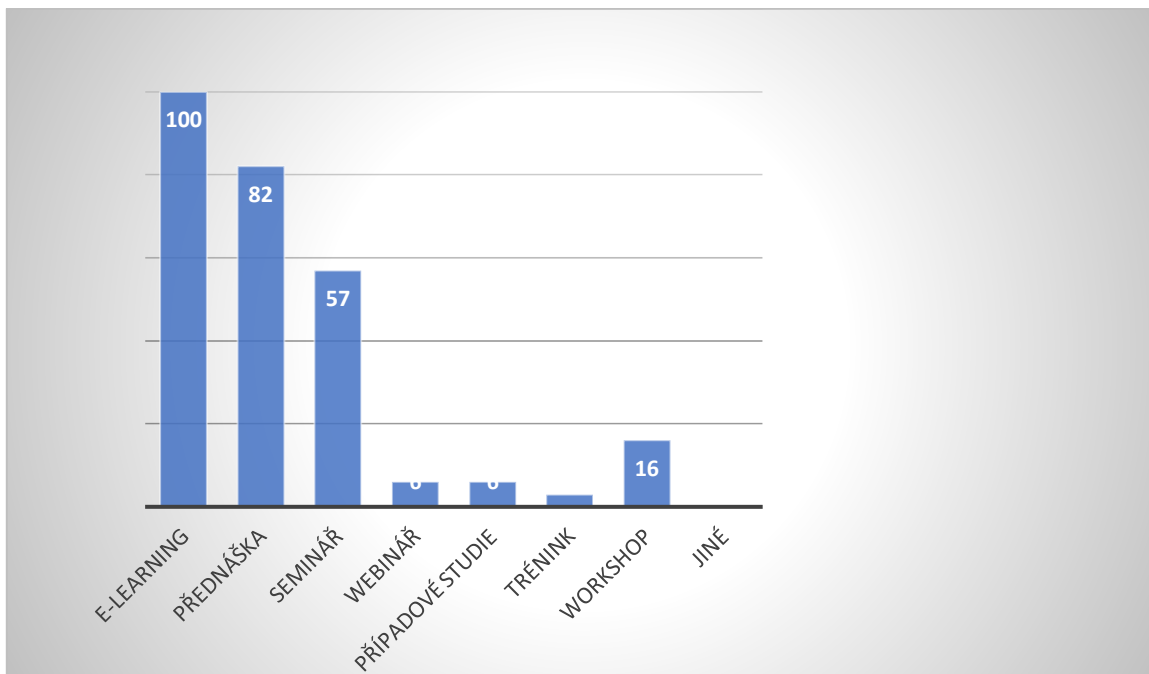
Graf č. 5, vlastní zpracování

Z grafu jasně vyplývá, že většina zaměstnanců podstupuje vzdělávací proces poměrně často (několikrát do roka). Naopak opravdu malá část dotázaných se školí pouze výjimečně, nebo v řádu několika let. Myslím, že výsledek grafu je celkem uspokojivý, protože zaměstnanci OSSZ jsou ve velké části pravidelně proškolení a seznamováni s novými trendy souvisejícími s jejich pracovní náplní. Časté školení je také důležité v návaznosti na různé legislativní změny, ke kterým čas od času dochází. Příkladem bych uvedla například povinné školení na GDPR, které je od 1.6.2018 povinné a všichni zaměstnanci, kteří pracují s osobními údaji, ho musí mít. A to zaměstnanci České správy sociálního zabezpečení bezesporu jsou.

Otázka č. 6

S jakými vzdělávacími metodami se při své práci nejčastěji setkáváte?

(více možností)

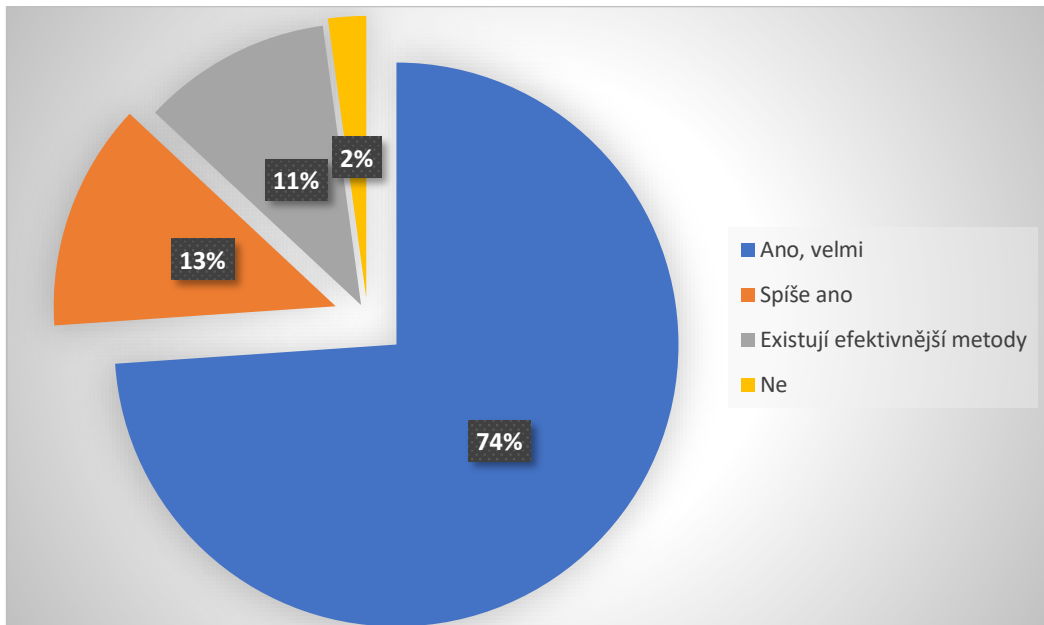


Graf č. 6, vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou nejčastěji školeni formou e-learningu. Každý respondent uvedl, že byl alespoň jednou vzděláván formou e-learningu. Tento fakt řadí e-learning na první příčku metod vzdělávání zaměstnanců veřejné správy – konkrétně České správy sociálního zabezpečení. Zaměstnanci se účastní různých internetových kurzů (školení) na předem stanovené téma. Výsledkem splněného e-learningového kurzu je certifikát, který zaměstnanci udělí školitel. V tom musí být vždy uveden název kurzu, který zaměstnanec úspěšně absolvoval a datum, kdy k jeho splnění došlo.

Otázka č. 7

Přijde Vám metoda e-learningu efektivní?

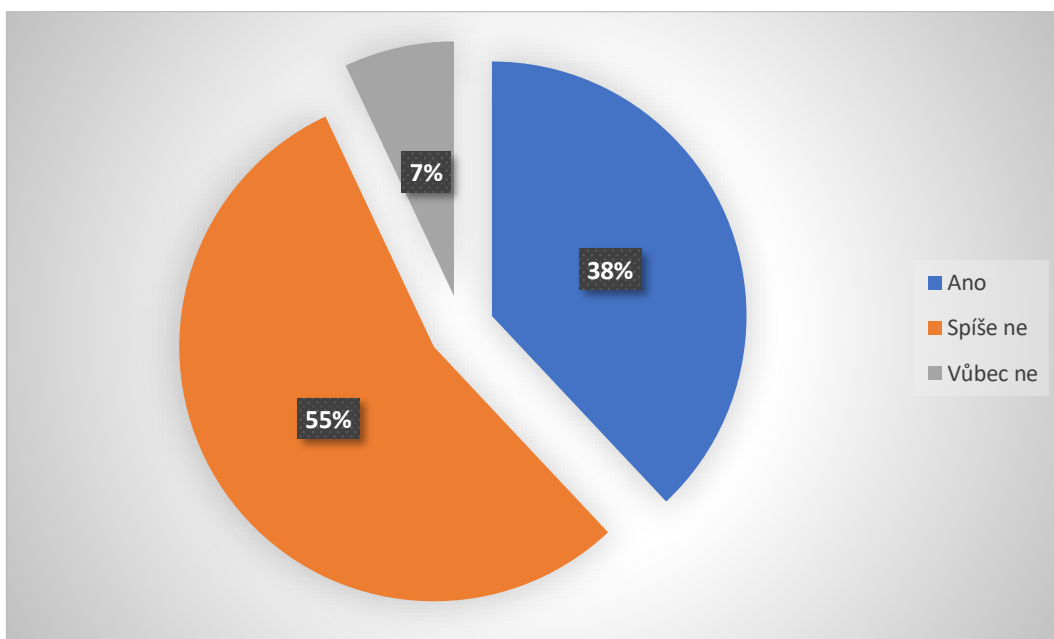


Graf č. 7, vlastní zpracování

Metoda e-learningu je mezi zaměstnanci poměrně oblíbená a považují ji za efektivní vzdělávací prostředek. Vzhledem k tomu, že všichni dotazovaní si e-learningem již prošli, dá se tato odpověď považovat za objektivní a uspokojivou.

Otázka č. 8

Přijde Vám efektivní metoda přednášky?

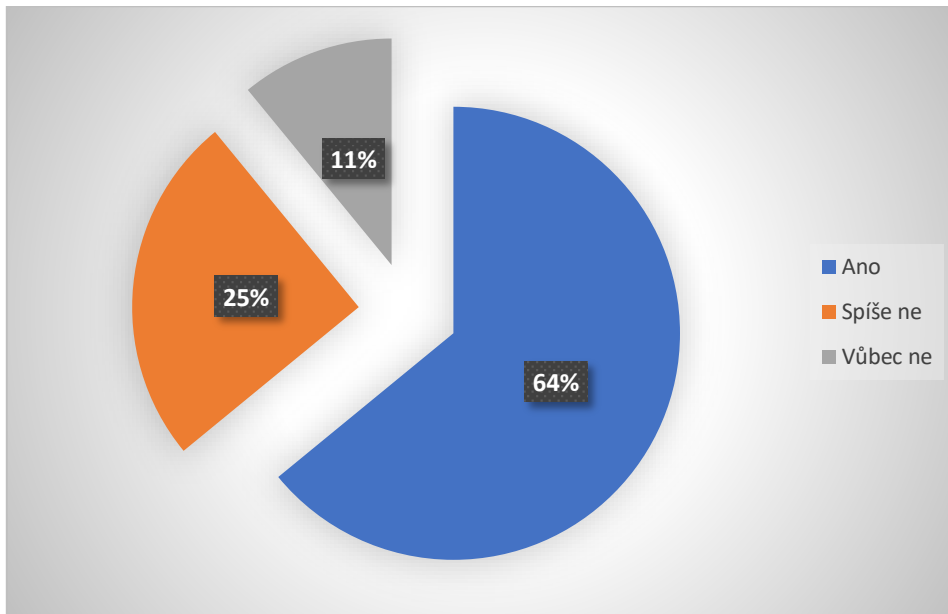


Graf č. 8, vlastní zpracování

Metoda přednášky nepřijde zaměstnancům příliš efektivní. Je prováděna ve velkém počtu vzdělávaných osob, a zaměstnanec nemá možnost si získané poznatky okamžitě vyzkoušet a přenést je do praxe. Z grafu plyne, že metoda přednášky je v současné době poměrně přeceňována a dle mého názoru by se měla dát přednost ostatním vzdělávacím metodám.

Otázka č. 9

Přijde Vám efektivní metoda semináře, kdy se můžete do výuky aktivně zapojovat?

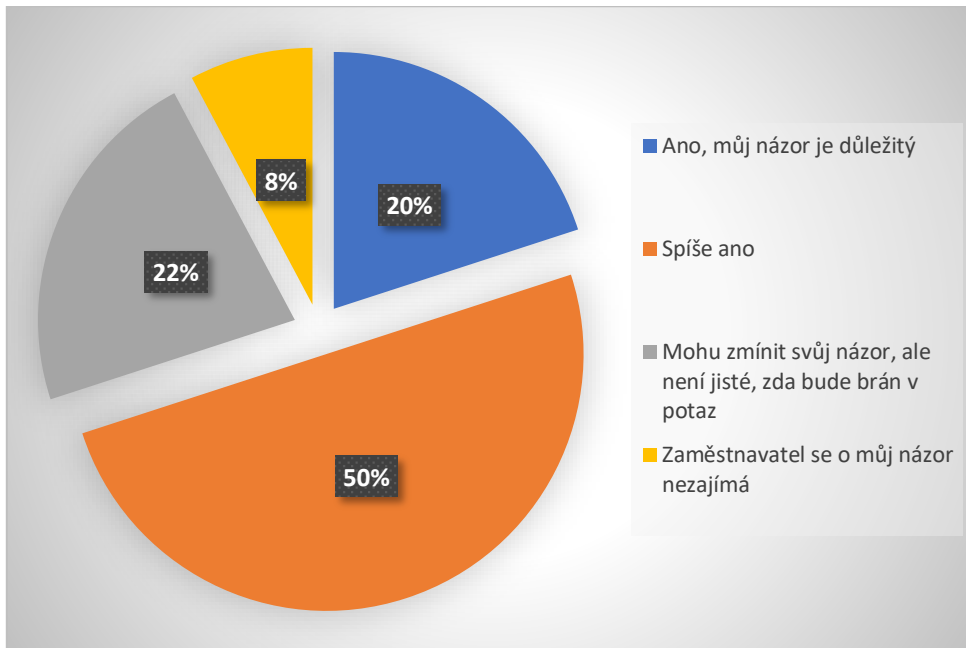


Graf č. 9, vlastní zpracování

Metoda semináře se u zaměstnanců setkává s větším úspěchem než metoda přednášky. Je to tím, že probíhá v menší skupině osob a ty se díky tomu mohou aktivně zapojovat do procesu vzdělávání. V porovnání s metodou e-learningu však stále zaostává.

Otázka č. 10

Máte možnost vybrat si téma školení, či si ho sám navrhnout?

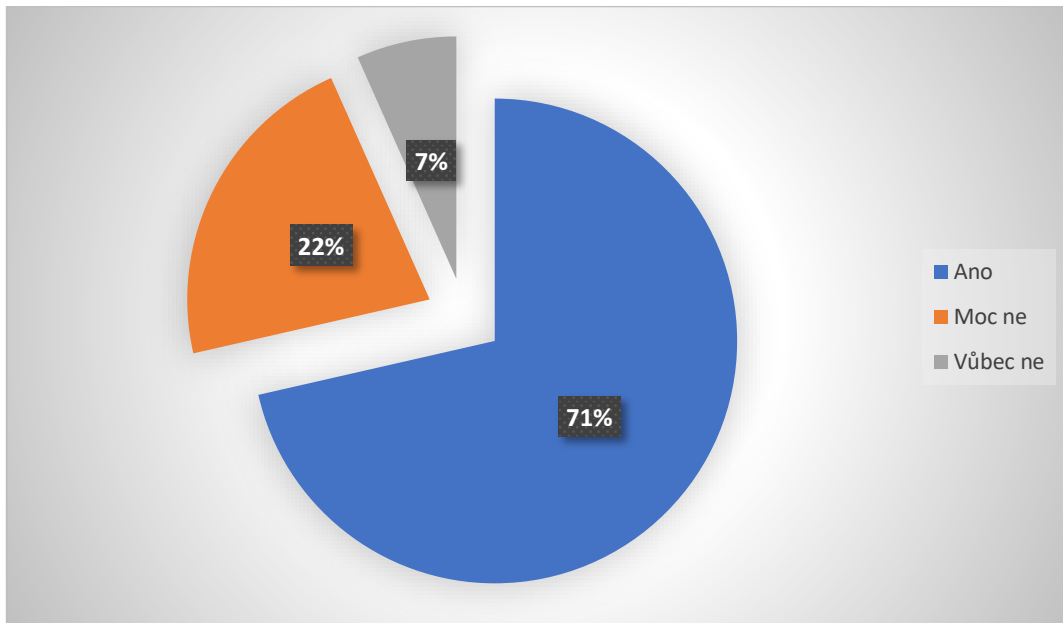


Graf č. 10, vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů vyplývá, že si sami neurčují téma školení, ovšem jejich názor je důležitý a zaměstnavatel či vedoucí pracovník na něho bere ohled. Vzájemná dohoda je dle mého názoru nejlepším možným řešením – zaměstnanec si nemůže vymýšlet nesmyslná školení, která by firmě nepřinášela užitek a firma naopak neposílá zaměstnance na zbytečná školení. Zvyšuje se tak efektivita práce a každý může projevit svůj názor. Mělo by tak docházet ke vzájemné shodě a spokojenosti na obou stranách.

Otázka č. 11

Jste se stávajícím systémem vzdělávání spokojen/a?

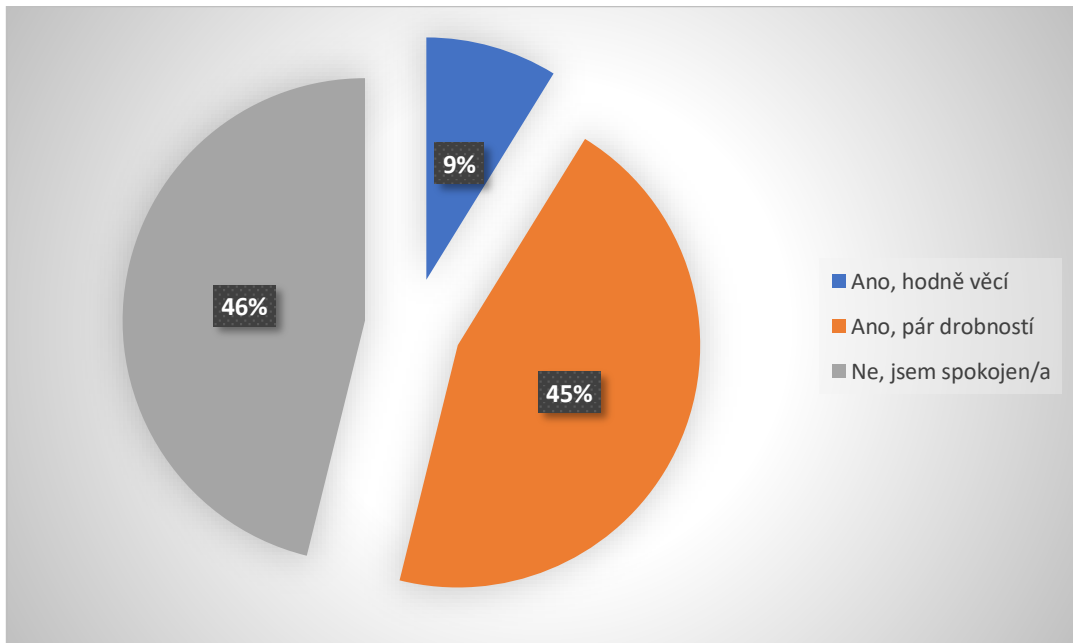


Graf č. 11, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že velká část dotázaných je se současným systémem vzdělávání spokojena a neměnila by ho (viz otázka a graf níže). 22 % respondentů není se systémem vzdělávání příliš spokojeno. To znamená, že by něco na systému vzdělávání v dané instituci změnili, a poté by již zřejmě byli spokojeni.

Otázka č. 12

Změnil/a byste současný systém vzdělávání v ČSSZ?

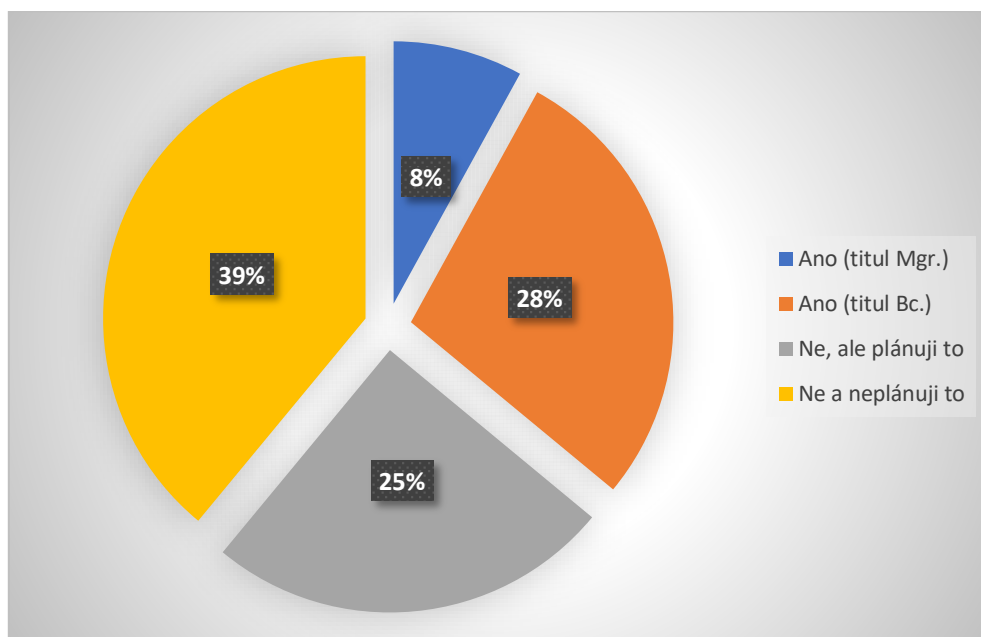


Graf č. 12, vlastní zpracování

Většina respondentů je se systémem vzdělávání spokojena a buď by změnila pár drobností, nebo by neměnila nic. Dle mého názoru jsou tyto odpovědi poměrně dobrou vizitkou České správy sociálního zabezpečení, jelikož spokojení zaměstnanci, kteří jsou ochotni učit se novým věcem a dále se rozvíjet a jsou s tímto systémem spokojeni, jsou pro každou organizaci velkým plus.

Otázka č. 13

Dodělával/a jste si dodatečně vysokoškolské vzdělávání kvůli Vaší práci?



Graf č. 13, vlastní zpracování

Celkem 8 % dotazovaných uvedlo, že si v průběhu zaměstnání u této instituce dodělávalo vysokoškolské vzdělání zakončené titulem Mgr. Většinou se v rámci České (popřípadě Okresní) správy sociálního zabezpečení jedná o pracovníky na vedoucích pozicích. Velká část (28 %) si dodělávalo vysokoškolské vzdělání zakončené titulem Bc. a 25 % dotázaných plánuje, že si vzdělání v průběhu svého pracovního poměru ještě dodělá. Zbylých 39 % si vysokoškolské vzdělání neprohlubovalo a jsou spokojeni se současným stavem.

6.4 Výsledek dotazníkového šetření

Dle mého názoru dopadlo dotazníkové šetření úspěšně. Nahromadil se požadovaný počet odpovědí, proto bylo možné komplexně posoudit systém vzdělávání OSSZ v Plzeňském kraji, který je dle mého názoru poměrně efektivně nastaven. Zaměstnavatel pravidelně analyzuje vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, kteří jsou s tímto systémem z velké části spokojeni. Zaměstnavatel dále využívá i moderní vzdělávací metody – zejména e-learning. Ten je nejčastěji používanou metodou vzdělávání. Teoretické pojednání o metodě e-learningu jsem v první části mé práce zároveň doplnila o naskenovaný certifikát, který zaměstnanci OSSZ získali.

Ve výsledku si myslím, že systém vzdělávání v institucích České správy sociálního zabezpečení je nastaven efektivně, zaměstnanci jsou s prací vcelku spokojeni a změnu příliš nevyžadují. Dle mého názoru by zaměstnavatel mohl využívat i další formy vzdělávání svých pracovníků. Například webinář nebo případové studie, které by mohly být v tomto případě velmi efektivní a zaměstnanci by mohly tyto metody bavit.

7 Závěr

V této bakalářské práci jsem se věnovala novým trendům ve vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Jde o velmi důležitou činnost, která podporuje rozvoj firemní kultury, především však rozvoj lidského kapitálu, který je pro každou firmu klíčovým. Díky propracovanému systému vzdělávání a moderním technologiím je vzdělávání zaměstnanců poměrně systematickým procesem s předem daným cílem. Čím lépe je proces vzdělávání zanalyzován a naplánován, tím efektivnější vzdělávání zaměstnanců je.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem se nejprve snažila popsat a vysvětlit všechny klíčové pojmy, které se vzděláváním zaměstnanců souvisejí. K tomu jsem využila dostupnou literaturu, jejíž výčet je uveřejněn v seznamu použité literatury níže. Proces vzdělávání počíná analýzou vzdělávacích potřeb, což je dle mého názoru nejdůležitější fáze celého procesu. Právě od ní se odvíjí všechny další fáze i výsledek této činnosti. Všechny fáze vzdělávacího procesu jsou v teoretické části detailně popsány písmem i znázorněny schématem převzatým z použité literatury. Vzhledem k současnému systému vzdělávání, řadě inovací, jsem se rozhodla popsat i jednotlivé metody vzdělávání. Vybrala jsem ty, které jsou dle mého názoru v současnosti nejvyužívanější a nejzajímavější a staly se moderním trendem dnešní doby právě v oblasti vzdělávání zaměstnanců (nejen) veřejné správy.

Na teoretickou část mé práce navazuje část praktická, kde jsem zkoumala konkrétní instituci veřejné správy – Českou správu sociálního zabezpečení. Konkrétně jsem se rozhodla zkoumat systém vzdělávání v Okresních správách sociálního zabezpečení v Plzeňském kraji, kde se nachází celkem 7 OSSZ. Jmenovitě se jedná o OSSZ Plzeň – město, Plzeň – jih, Plzeň – sever, Rokycany, Tachov, Klatovy, Domažlice.

Nejprve jsem vytvořila dotazník obsahující 13 otázek, který jsem následně rozeslala mezi zaměstnance těchto institucí. Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymně a mým cílem bylo získat celkem 100 odpovědí, což se mi povedlo. Odpovědi jsem následně zanalyzovala a vytvořila přehledné grafy znázorňující poměr odpovědí respondentů ke každé otázce. Výsledky z každé otázky jsem se snažila stručně popsat pod každým grafem a výsledek dotazování jsem vždy stručně zhodnotila.

S výsledkem dotazníkového šetření jsem spokojená a myslím si, že systém vzdělávání v České správě sociálního zabezpečení je na velmi dobré úrovni. Je zde využívána moderní vzdělávací metoda e-learningu i poměrně zaběhlé metody vzdělávání – seminář a přednáška.

Co se týče zaměstnanců, jsou se systémem vzdělávání v této instituci z velké části spokojeni a považují ho za efektivní. A spokojení zaměstnanci jsou dle mého názoru velmi dobrou vizitkou každé firmy.

Resumé

The theme of my thesis is called „New trends in education of employers in public administration“. Education of workers is one of the most important things in every company. Public administration needs educated people who will work in. Also as every company needs.

Education process is known by all people over the world, who works. It is ordinary part of every work position. All of the workers need to be educated. Without intelligent and educated people the company does not grown up.

My thesis is divided into two main parts. The first one is teoretical and includes four chapters. They are divided into smaller parts and it is due to their sense, and to be clearly. I wanted to do the most detailed interpretation. All facts I learned from aviabile literature and the resources listed here.

First chapter of my thesis is called „Human resource management“ and says how important is human power for all companies.

The second chapter is about Education of workers and describes many ways how could be people educated.

Next chapter is about main topic of my thesis – New trends in education. In the first time the thesis describes difference between Public administration and Private administration.

This chapter also describes workers in Public administration according to the applicable law. It discusses new trends of education of these people. It describes a lot of kinds of education – for example E-learning, Lecture, Seminar, Training, Webinar, Case studies and others.

The practical part of my thesis is about Education of workers in Czech Social Security Administration in Pilsen region. I made a brief questionnaire and gave it to these companies – in Pilsen are three, and one in Tachov, Klatovy, Domažlice, Rokycany. I gave back about one hundred of responses and I think it is a good result.

Last chapter of my thesis is called The end and it is a summary of my work.

POUŽITÉ ZDROJE

Literatura:

d'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, aj. Abeceda personalisty. 4. vyd., Olomouc: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-2470469-2

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. Vyd. Grada Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

EGEROVÁ, Dana. E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0

HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1457-8

KOPECKÝ, Kamil. E-learning (nejen) pro pedagogy. Olomouc: Hanex, 2006. Vzdělávání a informace. ISBN 8085783-50-9

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1

PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. Pedagogický slovník. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8

PRŮCHA, Petr. Správní právo: obecná část. 7., dopl. a aktualiz. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-7239-207-0

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

Právní předpisy:

Zákon č. 582/1991 Sb., zákon České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení

Zákon č. 219/2000 Sb., zákon o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích

Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územně samosprávných celků

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků

Internetové zdroje:

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>

HRFORUM [online]. [cit. 2019-02-24] Dostupné z: <Http://www.hrforum.cz/vybrane-nejnovejsi-trendy-ve-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancu/>

INSTITUT PRAHA [online]. [cit. 2019-03-11] dostupné z: <Https://www.institutpraha.cz/o-nas/o-institutu/>

PRACOVNÍ PODMÍNKY [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <http://www.guard7.cz/po/pracovni-prostredi-pracovni-podminky>

VIDEOLEKTOR [online]. [cit. 2019-02-24], dostupné z: <Https://www.videolektor.cz/co-je-webinar/>

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1: Dotazník určený zaměstnancům OSSZ v Plzeňském kraji

Otázka č. 1, Jak dlouho pracujete na Okresní správě sociálního zabezpečení?

- Do 5 let
- 5-10 let
- 10 let a více

Otázka č. 2, Jste s touto prací spokojen/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 3, Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- SŠ s maturitou
- VOŠ (titul DiS.)
- VŠ (titul Bc.)
- VŠ (titul Mgr.)

Otázka č. 4, Provádí Váš nadřízený pravidelně analýzu vzdělávacích potřeb?

- Ano, pravidelně
- Občas
- Velmi zřídka
- Neprovádí

Otázka č. 5, Jak často podstupujete proces firemního vzdělávání?

- Několikrát do roka
- 1 - 2x ročně
- Jednou za 1–2 roky
- Velmi výjimečně

Otázka č. 6, S jakými vzdělávacími metodami se při své práci nejčastěji setkáváte? (možno zvolit více možností)

- E-learning
- Přednáška
- Seminář
- Webinář
- Případové studie
- Workshop
- Jiné

Otázka č. 7, Přijde Vám metoda E-learningu efektivní?

- Ano, velmi
- Spíše ano

- Existují efektivnější metody
- Ne

Otázka č. 8, Přijde Vám efektivní metoda přednášky?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Existují efektivnější metody
- Ne

Otázka č. 9, Přijde Vám efektivní metoda semináře, kdy se můžete do výuky aktivně zapojit?

- Ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 10, Máte možnost vybrat si téma školení, či si ho sám navrhnout?

- Ano, můj názor je důležitý
- Spíše ano
- Mohu zmínit svůj názor, ale není jisté, zda bude brán v potaz
- Zaměstnavatel se o můj názor nezajímá

Otázka č. 11, Jste se stávajícím systémem vzdělávání spokojen/a?

- Ano
- Moc ne
- Vůbec ne

Otázka č. 12, Změnil/a byste současný systém vzdělávání v ČSSZ?

- Ano, hodně věcí
- Ano, pár drobností
- Ne, jsem spokojen/a

Otázka č. 13, Dodělával/a jste si dodatečně vysokoškolské vzdělávání kvůli Vaší práci?

- Ano (titul Mgr.)
- Ano (titul Bc.)
- Ne, ale plánuji to
- Ne a neplánuji to