

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Alena Lobíková

**Tvorba vzdělávacího programu - zákon o státní službě
a povinnosti představených**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Lenka Petelíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Alena Lobíková

**Drafting an Educational Program - Act on Civil Service
and Duties of Senior Civil Servants**

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Lenka Petelíková

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji vedoucí své diplomové práce PhDr. Lence Petelíkové za odborné vedení práce, cenné rady, trpělivost a vstřícnost při vytváření diplomové práce. Poděkování patří také kolegům z personálních útvarů za jejich vstřícný přístup a spolupráci, která byla klíčová pro zpracování praktické části diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na tvorbu vzdělávacího programu s vazbou na zákon o státní službě a povinnosti představených.

Cílem diplomové práce je na základě zkušeností autorky a teoretických poznatků, analýzy vzdělávání, procesní přípravy lektorů a konkrétních povinností daných zákonem o státní službě ve vybrané organizaci prozkoumat jak představení hodnotí vzdělávací akci z hlediska přínosu a využitelnosti nabytých poznatků ve své každodenní praxi, jak hodnotí lektory a obsah kurzu. Teoretická část práce usazuje řešenou problematiku do širšího rámce, jsou zde objasněny a vymezeny klíčové pojmy, které úzce souvisí se vzděláváním, je zde vymezen legislativní rámec a charakteristika organizace. V praktické části je realizováno dotazníkové šetření, následné ověření stanovených hypotéz formou focus group. V závěru jsou navrženy možnosti úprav a doporučení k danému kurzu včetně přípravy metodických materiálů pro činnosti spojené s tvorbou vzdělávacího systému v rámci požadavků zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, které mohou být v praxi přínosem pro organizace (služební úřady).

Klíčová slova

Celoživotní učení, kompetence, lektor, představený, vzdělávací cíl, vzdělávání dospělých, vzdělávací program, zákon o státní službě.

Annotation

The diploma thesis focuses on the process of drafting an educational program in accordance with the Act on Civil Service Act and in line with the duties of the Senior Civil Servants.

The aim of the thesis is to apply the author's experience as a lecturer, her theoretical knowledge regarding educational analysis, the process preparation of lecturers and specific obligations given by the Act on Civil Service in a selected organization and to explore how the Senior Civil Servants evaluate educational events from the point of view of their benefits and applicability of acquired knowledge in everyday routine, and how they assess lecturers and course content. The theoretical part of the thesis puts the issue into a broader framework, it explains and defines the key concepts that are closely related to education, and defines the legislative framework and organization characteristics. The practical part contains a questionnaire survey carried out, followed by verification of stipulated hypotheses using the method of focus groups. It also proposes options for adjustments and recommendations for the given course including preparation of methodological materials for activities related to the development of an educational system in line with the requirements of the Act No. 234/2014 Coll. On Civil Service, which might be beneficial for the everyday work routine of an organization (service authority).

Keywords

Act on Civil Service, adult education, competence, educational goal, educational program, lecturer, lifelong learning, senior civil servant.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
2 KOMPETENCE	16
2.1 Kompetence z hlediska jedince.....	17
2.2 Kompetence z hlediska zaměstnavatele.....	19
2.3 Kompetence ve vzdělávání	20
3 VZDĚLAVATELÉ	22
3.1 Lektor a jeho funkce v procesu vzdělávání	23
3.2 Kompetenční model lektora dalšího vzdělávání	27
4 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	28
5 PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	29
5.1 Tvorba vzdělávacího projektu	33
5.2 Didaktické formy a metody	35
5.3 Didaktické prostředky	38
5.4 Vzdělávací cíl, vymezení, taxonomie	39
5.5 Organizační formy výuky dospělých.....	42
5.6 Způsob ukončení vzdělávací akce	43
6 VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	44
6.1 Druhy vzdělávání státních zaměstnanců.....	46
6.2 Charakteristika Finanční správy ČR.....	52
PRAKTICKÁ ČÁST	53
7 TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	53
7.1 Otázky a hypotézy	54
7.2 Časová organizace výzkumu	56
7.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb organizace	56
7.3 Procesní příprava lektorů	57
7.4 Tvorba vzdělávacího programu	59
8 VÝSLEDKY VÝZKUMU, INTERPRETACE DAT	61

8.1	Vyhodnocení vzdělávacích akcí a proškolených zaměstnanců	61
8.2	Ověření hypotéz z anketního šetření.....	78
8.2.1	Vyhodnocení odpovědí a ověření hypotéz z anketního šetření.....	85
8.3	Focus group.....	85
8.3.1	Vyhodnocení odpovědí a ověření hypotéz focus group.....	93
8.4	Shrnutí získaných poznatků	95
ZÁVĚR		96
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		99
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		105
SEZNAM PŘÍLOH.....		108

ÚVOD

Důvodem, proč jsem zvolila toto téma diplomové práce, je fakt, že vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů je nikdy nekončící proces, který formuje jak jedince, tak i vzdělávací systémy, určuje potřeby vzdělávání soukromého i veřejného sektoru. V rámci reformy, které od devadesátých let ve veřejné správě probíhají, dochází také ke změně v pojetí vzdělávání. Veřejná správa začíná být v čím dál větší míře chápána jako služba veřejnosti. To vše klade vysoké nároky nejen na úroveň služeb, kterou veřejnost očekává, ale i na samotnou odbornou úroveň státních zaměstnanců.

Hlavní pozornost je zaměřena na lidské zdroje, jejich rozvoj a změny v pojetí vzdělávání. Současná společnost je často definována jako znalostní, což s sebou nese vysoké nároky na pojetí vzdělávání, na propracované systémy vzdělávání a na všechny, kteří se touto problematikou zabývají.

Tématem této diplomové práce je tvorba kurzu pro konkrétní potřeby organizace související se zvyšováním kompetencí představených a vedoucích zaměstnanců. Přizpůsobit se neustálým změnám v legislativě vyžaduje nejen vzdělávání samotných státních zaměstnanců, ale i lektorů, kteří jejich vzdělávání zajišťují. V práci je věnována pozornost pojmům, které jsou důležité jak pro tvorbu a zajištění vzdělávací akce, výběr kvalitního lektora, tak i pro samotný průběh vzdělávání. Je důležité pochopit, že vše spolu úzce souvisí. Při stanovování vzdělávacích potřeb je nutné analyzovat, klasifikovat a navrhnout cíle organizace a s vazbou na ně vzdělávat zaměstnance. Snahou této práce je přiblížení tvorby vzdělávacího programu od samotného počátku, kdy vznikla potřeba vzdělávání konkrétní skupiny zaměstnanců, přes proškolení vlastních lektorů až po realizaci vzdělávacího programu.

Cílem teoretické části je vymezení základních pojmů týkajících se vzdělávání dospělých, kompetencí a tvorby vzdělávacího programu. Dále bude následovat vymezení legislativního rámce, týkajícího se státní služby a vzdělávání státních zaměstnanců, včetně charakteristiky Finanční správy České republiky (dále jen Finanční správy ČR).

Praktická část diplomové práce se věnuje procesu vzdělávání lektorů, tvorbě a vyhodnocení vzdělávacího programu pro představené prostřednictvím analýzy dat z vlastního šetření, a to s využitím teoretických znalostí a praktických zkušeností. Nosná část diplomové práce je zaměřena na analýzu a vyhodnocení vzdělávacího programu

v souvislosti se vznikem zákona o státní službě s vazbou na teoretická východiska a ostatní služební předpisy (služební předpisy náměstka ministra vnitra pro státní službu vydané dle ustanovení § 11 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě) a dále v návaznosti na zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, vazby vnitřních a služebních předpisů zaměstnavatele, které stanovují postupy vzdělávání.

K dosažení stanovených cílů a získání potřebných dat a informací slouží zejména studium odborné literatury, souvisejících právních norem a jiných dostupných zdrojů, práce s dokumenty, jejich analýza a v rámci praktické části to bude dotazník a následné ověření focus group.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole je daná problematika zasazena do širšího teoretického rámce s vymezením klíčových pojmů, používaných v diplomové práci. V literatuře se setkáváme s různým vymezením a interpretací pojmů užívaných v této oblasti, každý autor má vlastní interpretaci dané problematiky a uplatňuje svůj úhel pohledu na danou problematiku.

Pojem **pedagogika** se vyvíjel v závislosti na historii, filozofii a ideologii společnosti. Pedagogika a didaktika jsou vědy, které se zabývají a zkoumají různé formy, metody, postupy, tzn. jak, prostřednictvím čeho a co učit.

Andragogika jako pojem vychází z řeckých výrazů „andros“- muž a „ago“- vést. Beneš (2003, s. 13) hovoří o andragogice jako o „*doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa*“. Dle Palána a Langer (2008, s. 37) lze andragogiku považovat za vědu o vzdělávání dospělých, zabývající se výchovou, péčí, která respektuje zvláštnosti dospělé populace ve všech fázích životní dráhy jedince a jeho rozvoje.

Didaktika dle andragogického slovníku (Průcha, Veteška 2014, s. 82) je teorií o edukačních (vzdělávacích procesech), která se zabývá konstrukcí modelů učení a vyučování, cíly edukačních procesů, metodami a formami vyučování, způsobem zjišťování a hodnocení výsledků vzdělávání. Dle toho v jakém prostředí se vyskuteje, je dále dělena (např. na didaktiku anatomie, dějepisu apod.) Součástí didaktiky je i empirický výzkum, který obsahuje tvorbu a analýzu kurikula a dále výzkum reálného prostředí, ve kterém dochází k procesu vyučování, včetně subjektů, které jsou vyučovány, podmínek vyučování a forem realizace procesu vyučování.

Kurikulum je v andragogickém slovníku (Průcha, Veteška 2014, s. 167) vymezeno jako základní andragogický a pedagogický pojem. Jedná se o dokument obsahující základní cíle, obsah vzdělávání, očekávané výstupy a způsob hodnocení. Dále obsahuje i učební plán a učební osnovy.

Dle Hladílka (2009, s. 17) existuje celá řada pojmů a definic pro pojem a obsah vzdělání, nejde o jednoznačný pojem a existuje celá řada dalšího vymezení např., dle toho, koho vzděláváme, kde a jakou formou. Jednoduše by se dal tento pojem vymezit jako soustava poznatků tvořící systém, který tvoří základ pro pochopení a další praktické využití.

Vzdělávání je proces, při kterém si prostřednictvím vyučování jedinec skrze interiorizaci osvojuje soustavu poznatků a činností. Z těch pak vznikají vědomosti, dovednosti a návyky. Tento proces probíhá mezi dvěma činiteli, a to mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Vzdělavatel vyučuje a vzdělávaný se učí. Vzdělávání jako pojem je rozdílný od pojmu výchova, kdy jde o vliv, který působí a formuje osobnost jedince. Edukace je používaný pojem, který se používá v didaktice a pedagogice. Dle Průchy (2000, s. 16) se jedná o „*takové činnosti lidí, při nichž se nějaký subjekt učí a jiný subjekt (technické zařízení) mu toto učení zprostředkovává, tj. vyučuje*“. Mužík (2004, s. 13) označuje výchovu a vzdělávání souhrnným pojmem jako edukaci. Edukaci či vzdělávání můžeme označit jako proces, který probíhá v edukačním prostředí a v tomto prostředí dochází k řízenému vyučování či učení.

Vzdělání Hladílek (2009, s. 17) dle Nezvalové (1995) charakterizuje jako „*souhrn systematických vědomostí, dovedností, postojů, názorů a přesvědčení člověka a rovněž určitou úroveň rozvoje schopností, jichž se dosáhlo na základě cílevědomého výchovného procesu, a to ve školách, různými formami sebezvzdělávání i na základě praktické činnosti. Dnešní teorie vzdělání zdůrazňuje tvůrčí myšlení, mobilitu, schopnost přijímat nové řešení, schopnost vyjadřovat své myšlenky, komunikovat a spolupracovat, přijímat odpovědnost vůči společnosti i sobě samému, sebezvzdělávat se.*

Mezi další definice, které se zabývají pojmem vzdělání, patří popis vzdělání jako souhrnu vědění, které zahrnuje dovednosti, znalosti, postoje a hodnotové orientace, které subjekt získá z procesu vzdělávání, a to jak formálního (školního), tak i neformálního.

Ze všech definic je zřejmé, že vzdělání jedince provází celý život a vytváří se jako celek, kdy velkou roli hraje prostředí, které jedince utváří. Vzdělání má různé podoby a záleží na tom, z jakého hlediska ho posuzujeme:

- v průběhu života jde o obsah, který je utvářen na základě sebevzdělávání, celoživotního učení, a to ve formálním, neformálním a informálním vzdělávání,
- z pedagogického hlediska ho můžeme rozdělit na všeobecné a odborné,
- dle profesního zaměření na humanitní, technické, lékařské, učitelské, umělecké aj.

V protikladu ke vzdělávání, které je chápáno jako proces, je vzdělání obvykle chápáno jako stav, k němuž vzdělávání systematicky vede. Pokud chceme blíže upřesnit tento pojem, dojdeme k závěru, že vzdělání lze chápat z pohledu osvojených znalostí konkrétního jedince, nebo jako stupeň formálního vzdělání či kvalifikace.

Vzdělanost označuje Průcha (2009, s. 252-257) všeobecně úroveň vyspělosti, které dosáhl určitý národ či zkoumaná skupina. Vzdělanost můžeme chápat v různých formách a z různých hledisek např. jako:

- nejvyšší dosažené vzdělání, kdy zkoumáme vzdělanost populace,
- funkční gramotnost dospělých jedinců,
- vyhodnocení vzdělanosti populace z hlediska struktury v národním hospodářství (např. dle krajů, dle sektorů v národním hospodářství a podobně).

Vyučování lze dle Mužíka (2004, s. 14) označit za proces, který vede k osvojení určitých návyků, vědomostí či dovedností. Vzdělavatel vzdělávaného motivuje, usměrňuje ho v rámci tohoto procesu, snaží se docílit žádoucího stavu – cíle. Vzdělavatel vychází ze známého stavu, tzn. z vědomostí vzdělávaného, organizuje a řídí proces vzdělávání, hodnotí a kontroluje jeho průběh. Činnosti člověka jsou propojeny s učením a jeho osobností.

Výukou lze označit proces, ve kterém spolu synergicky působí učení a vyučování. Tento proces se dá označit zároveň pojmem didaktický. Dle Řezáce (2002, s. 38) „vyučování něčemu na základě didakticky promyšleného sledu je osvojování nějakých poznatků či nabývání konkrétních dovedností“. Dále upozorňuje (2002, s. 41), že „učení vede na jedné straně k objevování šancí (možností), které nabízí prostředí a zároveň i k objevování vlastních předpokladů (dispozic), dále k objevování vztahů mezi danými

vnějšími okolnostmi, a na straně druhé k rozpoznávání vlastních limitů či nedostatků". Mezi hlavní produkty vyučování a učení patří styly, strategie, to, jak se jedinec vyrovnává s nároky, zátěží a úkoly.

Učení je proces, kdy vzdělávaný získává kvantitativní a kvalitativní poznatky, rostou jeho hodnoty, zájmy, mění se postoje a vše směřuje k rozvoji jedince. Pokud bychom vzali v úvahu biologii, pak bychom tento proces klasifikovali, jako neustálé se přizpůsobování měnícímu se okolí a prostředí. Ve vývojové psychologii je označováno učení jako nárůst poznání, zkušeností, kdy dochází k procesu asimilace a začlenění podnětů do činností. Hladílek (2009, s. 39) označuje učení jako proces, směřující k poznání, kde si žák osvojuje poznatky o sobě, o věcech kolem sebe, ale také poznává své schopnosti, možnosti.

Celoživotní učení dle Vetešky (2014, s. 146) je proces, který umožňuje společnosti její další vývoj a vede k přežití. V současnosti je kladen důraz na tento proces. Ten je nezbytný pro další vývoj jak společnosti, tak i jedince. Jedinci umožňuje hladce přecházet mezi vzděláváním a zaměstnáním. V dnešní společnosti dochází k rychlým změnám a rychlému rozvoji informačních a komunikačních technologií. To vše klade na společnost i jedince vysokou zátěž v oblasti vědomostí a znalostí. Další změny, kde je nutné rychlé přizpůsobování jedince, jsou v oblastech politických, kulturních a ekonomických. To vše nutí jedince neustále se vzdělávat, protože již nestačí získané vzdělání ve formálním vzdělávání, ale vzrůstá i nutnost dalšího vzdělávání jako celoživotní učení.

Celoživotní vzdělávání charakterizuje Veteška (2009, s. 25) jako proces v průběhu celého života, který zahrnuje všechny aktivity, získané dovednosti, kompetence, vše, co jedinci umožňuje sociální začlenění a jeho další profesní růst. Toto vzdělávání se realizuje prostřednictvím formálního, neformálního a informálního vzdělávání v různých vývojových etapách jedince, jako předškolní a školní výchova, následně vzdělávání dospělých. Jedná se o cílevědomou a plánovanou aktivitu, která je institucionalizovaná. Propojení formálního, informálního a neformálního učení tvoří důležitou součást procesu učení, ale zároveň je nutné převzetí odpovědnosti jedincem. Dle Palána a Langer (2008, s. 43) je celoživotní vzdělávání a učení chápáno

jako „*Koncepce založená na potřebě permanentní kultivace člověka. Poskytuje možnost vzdělávat se v různých stádiích rozvoje jedince v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami, a to až do úrovně jeho možností*“.

➤ **Učící se společnost a aktuální trendy**

V úvodu je důležité definovat pojem co je učící se společnost. První zmínku nacházíme v dokumentu Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice „*Vzdělávání a učení ve směřování k učící se společnosti (Bílá kniha, 1995)*“. Tato kniha vymezuje souvislosti výchovy a vzdělávání, cestu k učící se společnosti. Učící se společnost je definována jako společnost, kde má každý právo na vzdělání, vzdělání je přístupné všem bez jakékoliv diskriminace, občané jsou k účasti na vzdělávání motivováni a povzbuzováni, účast ve vzdělávání je podporována všemi veřejnými institucemi a že pokrok jednotlivce ve vzdělávání je společností certifikován a současně uznáván jako základní hodnota.

Jedličková (2006, s. 7) spatřuje aktuální trendy ve vzdělávání dospělých v kvantitativním rozvoji vzdělávání dospělých, což znamená nárůst počtu subjektů, které se zabývají procesem vzdělávání, nárůst vzdělávacích akcí i počtu účastníků vzdělávání. Důležitá jsou i nová témata, kdy do popředí vstupuje problematika zabývající se negativními projevy civilizace, ekologie, zdravého životního stylu apod. Do popředí se dostává i podpora a vzdělávání dospělých státem, která se stává součástí vzdělávacích politik státu, kdy stát přijímá příslušnou legislativu. Objevuje se i snaha tyto vzdělávací aktivity dospělých koordinovat z důvodu jejich nárůstu.

Nové technologie ve vzdělávání dospělých jsou spojeny i s rozvojem a nárůstem neprezenčních forem, např. vzdělávání distančního (DIV). Jedná se o multimediální formu studia, kdy jsou využívány texty, magnetofonové záznamy, videonahrávky, CD-nosiče, diskety, telefon, fax, e-mail, internet... Hlavní výhodou tvoří využívání technologií, vyšší efektivita vzdělávání dospělých a rozšíření vzdělávacích příležitostí velkému okruhu adresátů.

Dokument o memorandu definuje (Memorandum o celoživotním učení, 2001, s. 5): „*Digitální technika přeměňuje všechny aspekty lidského života, zatímco biotechnologie může jednoho dne změnit samotný život. Obchod, cestování a komunikace ve světovém*

měřítka rozšiřují kulturní horizonty lidí a mění způsoby, jimiž si ekonomiky navzájem konkurují. Moderní život přináší lidem větší šance a možnosti výběru, avšak také větší riziko a nejistoty. Lidé mohou svobodně přijímat různé životní styly, zároveň však mají odpovědnost za utváření svého vlastního života. Více lidí zůstává ve vzdělávání déle, prohlubují se však rozdíly mezi těmi, jimž kvalifikace umožňuje udržet se na trhu práce, a těmi, kdo neodvolatelně končí na okraji cesty“

Současné trendy a význam andragogické práce, lze dle Palána a Langer (2008, s. 82-83) charakterizovat několika rysy, a to konkurencí firem, zvýšením tlaku na inovace, růst významu dominujících nadnárodních firem, růst komunikačních a informačních technologií, vznik nových produkčních teritorií (Čína, Asie, Rusko), problémy evropských zemí v oblastech demografických, sociálních, jazykových a etnických, nové požadavky na pracovní síly, hrozba nezaměstnanosti.

2 KOMPETENCE

Ještě než se začneme zabývat tím, co jsou to kompetence, je důležité zamyslet se nejen nad otázkami, k čemu slouží a jak mohou ovlivnit rozvoj jednotlivce, jeho uplatnění na trhu práce, ale i zda a jak ovlivňují rozvoj firem jako konkurenceschopných organizací. Již z úvodního zamyšlení je zřejmé, že se jedná o důležitou součást osobnosti jedince, například jeho vlastnosti, dovednosti, znalosti a schopnost se rozvíjet. Osobní kompetence jedinec získává v průběhu celého života. Nejedná se pouze o proces učení a vzdělávání, ale důležité jsou i jeho postoje a společnost, ve které vyrůstá. Záleží na každém z nás, jak se s neobvyklými změnami a výzvami ztotožní. U firem se dá hovořit o stejných parametrech. To znamená, že musí být schopny rozvíjet samy sebe prostřednictvím svých zaměstnanců, být konkurenceschopné a musí plnit funkci atraktivního zaměstnavatele. To vše klade výzvy v oblasti zdokonalování kompetenčních modelů v oblasti vzdělávání zaměstnanců. K tomu lze využít vlastní zdroje, kdy řada firem má vlastní vzdělávací instituty, vysoké školy, lze využít i celou řadu soukromých vzdělávacích agentur.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 159) popisují „*Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“

Dle Vetešky (2010, s. 89) kompetence:

- závisí na prostředí, situaci, předchozích znalostech, zájmech, zkušenostech, potřebách, vychází z určitého kontextu = kontextualizovaná,
- tvoří ji rozdílné zdroje jako znalosti, postoje = multidimeznizonální, vše se projevuje v chování,
- má očekávaná a měřitelná kritéria, výkon či chování – definována standardem,
- v závislosti na zdrojích (dovednosti, postoje, konání) dochází k jejich rozvoji (v procesu učení či vzdělávání).

2.1 Kompetence z hlediska jedince

Pro uplatnitelnost jedince na trhu práce je nutné rozvíjet jeho dovednosti, znalosti, schopnosti. K tomu lze využít proces učení a vzdělávání, který tvoří nedílný proces „celoživotního učení“.

Prince (2016, s. 15) říká, že „*žijeme v době neslýchaných změn, složitostí a soutěžení. Pokroky v technologiích, globalizace, ekonomická nejistota, nestálá pracovní místa a měnící se společenská dynamika nás všechny staví před výzvy a příležitosti, jaké lidstvo dosud nepoznalo.*“

Autor Done (2012) analyzuje technologický vývoj a udržitelnost, také se zabývá trendy, které ovlivní vzdělávání jednotlivců.

Jedinec by se měl naučit rozvinout svou silnější stránku, osobní dovednosti neboli osobní kompetence, které mu pomohou dosáhnout jeho potenciálu. Osobní kompetence velmi úzce souvisí se zaměstnatelností jedince a ovlivňují jeho vhodnost k danému pracovnímu místu.

Mezi tyto osobní kompetence patří:

- přizpůsobivost,
- kritické myšlení,
- empatie,
- čestnost,
- optimismus,
- proaktivita,
- odolnost.

Kompetence tvoří základní charakteristiku jedince a přímo ovlivňují jeho chování a pracovní výkon. Každá kompetence zahrnuje skupinu charakteristik a postojů. Čím větší má jedinec kompetence, tím lépe uplatňuje svoje odborné znalosti a dovednosti.

Pojmy jako kompetence, kompetenční modely, kompetence založené na tréninku se v souvislosti se vzděláváním objevují v zahraničí již od osmdesátých let.

Kompetence by se dala charakterizovat jako schopnost člověka, kdy je schopen úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál, a to na základě své jedinečnosti, schopností, vědomostí, znalostí, postojů, zkušeností, dovedností apod., to vše při plnění svěřených úkolů včetně vlastní motivace a schopnosti převzít zodpovědnost.

Na základě doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech, jsou klíčové schopnosti k celoživotnímu učení označovány jako kompetence, které jsou tvořeny souborem znalostí, zkušeností, postojů, dovedností, hodnot a osobnostních charakteristik, které jsou potřeba k osobnímu rozvoji a naplnění. Dále slouží k sociálnímu začlenění a uplatnění jedince v pracovním životě. Tyto schopnosti jsou nazývány jako klíčové:

- schopnost komunikovat v mateřském jazyce,
- schopnost komunikovat v cizích jazycích,
- schopnosti zahrnující matematické dovednosti a základní schopnosti v oblastech technologií a vědy,
- schopnost práce s digitálními technologiemi,
- schopnost učit se,

- schopnosti v oblasti sociální a občanské,
- smysl pro iniciativu a podnikavost,
- kulturní povědomí a schopnost vyjádření.

Současná doba klade důraz na nutnost kontinuálního zvyšování odborných, ale i měkkých a manažerských dovedností zaměstnanců.

2.2 Kompetence z hlediska zaměstnavatele

Na kompetence je nutné nahlížet i z pohledu zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel potřebuje obsadit konkrétní pracovní pozici, je nutné provést analýzu konkrétního pracovního místa z hlediska potřeb zaměstnavatele. Nejde jen o popis vykonávaných činností, ale i o konkretizaci a vymezení znalostí a dovedností, požadované kvalifikace a nezbytných zdravotních předpokladů. Zároveň jde i o vlastnosti osoby jako budoucího zaměstnance, který bude tuto pozici vykonávat. Neméně důležitou součástí je také analýza budoucích vzdělávacích potřeb pro danou pozici. Pokud má být organizace úspěšná, musí být i učící se organizací a propojit teorii s praxí. Musí vzdělávat své zaměstnance, protože praktické zkušenosti samy o sobě nezaručují efektivní učení. Jestliže se lze ze zkušeností něco naučit, musí se o nich přemýšlet, dávat je do souvislostí s teorií a pak naplánovat, jak by mohla být daná věc lépe vykonána. Když se plán uskuteční, je opět nutné vše zhodnotit.

Armstrong (2007, s. 281) uvádí, že „klíčové kompetence můžeme definovat jako unikátní schopnost člověka přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v zaměstnání. Toto zahrnuje plánování, organizaci práce, schopnost inovovat a zvládat činnosti, které nejsou zautomatizované. Klíčové kompetence můžeme charakterizovat jako z práce nebo ze zaměstnání odvozené schopnosti, které se týkají očekávaného výkonu v rámci pracoviště a norem a výsledků, které se očekávají od lidí, kteří zastávají konkrétní role. Zahrnujeme sem i takové kvality osobní efektivnosti, které jsou vyžadované na pracovišti za účelem jednání se zákazníky, spolupracovníky a managery“.

Putti (2015) řeší různá opatření, která mohou zvýšit účinnost firemní politiky. Jde například o motivační plány založené na objektivních ukazatelích, flexibilní úkoly.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že vytvořit obecný kompetenční model není zcela možné. Určitá shoda je vždy, ale rozdílnost kompetenčních modelů vždy závisí na oboru a požadavku např. organizací, obsazované pozice apod. Do klíčových kompetencí, které je nutné rozvíjet v oblasti školství, můžeme například zahrnout kompetence týkající se učení, řešení problémů, ke komunikaci včetně kompetencí personálních a sociálních, včetně základní gramotnosti a občanské a pracovní kompetence.

2.3 Kompetence ve vzdělávání

Proto, aby firma naplnila strategické cíle, je nutné další vzdělávání a rozvoj jednotlivých kompetencí zaměstnanců.

Hammer (2010, s. 180) říká, že *„nejdůležitějším aspektem, v němž musíme svým odborníkům prokázat podporu, je jejich budoucnost – musíte mít pro ně připraveno místo, kam nastoupí, až práce na přestavbě procesu skončí a nový proces zdárně poběží.“*

Dle Vetešky (2010, s. 75) dostávají jedinci v procesu vzdělávání a učení možnost získávat a vytvářet si kompetence v životních situacích a zároveň se učí je efektivně využívat. Z toho plyne i jejich schopnost převzít odpovědnost sám za sebe, snaha chtít a umět efektivně rozhodovat a sám sebe motivovat.

Veteška (2010, s. 35 -36) dále popisuje nové pojetí kurikula vzdělávání, které vychází z kompetenčního pojetí, kdy se tato nutnost změn promítá i do oblasti terciálního vzdělávání v dokumentu Bílá kniha, kdy je nutné vybavit absolventy obecnými kompetencemi, které jim umožní získat nové poznatky. Veteška dále uvádí, že: *„Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen „OECD“) si uvědomuje význam terciálního vzdělávání a zároveň ho považuje za etapu vzdělávání, která zásadně ovlivňuje konkurenceschopnost národního hospodářství v globální ekonomice“*. Veteška (2010, s. 36) dále uvádí, že je nutný rozvoj vzdělávání a rozvoj dle kompetencí.

Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní vzdělávání (2006) definuje pojem kvalifikace jako *„formální výstup hodnocení a validace, který je získán v okamžiku kdy příslušný orgán stanoví, že jedinec dosáhl vzdělávacích výsledků podél daných*

standardů“. Jako nástroj pro ověření kritérií slouží nádobní rámec kvalifikací. (Veteška 2010, s. 34).

Kompetenční modely popisují kompetence, tj. znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobnostní charakteristiky, které jsou nutné pro požadovaný výkon v dané pozici. Model kompetencí je zobrazen na obrázku č. 1 – Kompetenční modely.

Obrázek 1: Kompetenční modely



Zdroj: <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely>

V posledních letech posílil kompetenční přístup ve vzdělávání, kompetence jsou v současnosti označovány jako zastřešující pojem označující jak výsledky učení, tak i jejich propojení s prací, aplikaci osvojených znalostí, dovedností. To vše by mělo vést k rozvoji potenciálu osobnosti jedince, vytvořit rovný přístup ke vzdělávání, nalezení vhodné formy učení.

Je zřejmé, že pokud nebude mít organizace správné kompetentní zaměstnance na správných místech, není možné rozvíjet firmu ani potenciál zaměstnanců. Organizace tak neplní základní funkci, není ekonomicky úspěšná na trhu práce a její zaměstnanci nejsou tak uplatnitelní. Proto, aby byla úspěšná, je nutné uplatnit kompetenční přístup v neformálním vzdělávání, které je v současnosti úzce spojeno s celoevropskou snahou o vytvoření národních soustav kvalifikací, což umožní vzájemně uznatelné a srovnatelné

kvalifikace na sjednocujícím trhu práce. Vztah organizací a zaměstnanců je úzce propojen a obě strany by si měly být vědomy toho, že úspěch jednoho závisí na kompetentnosti druhého. Jedná se o dlouhodobý proces, který se neprojeví ihned po zavedení změn a inovací.

3 VZDĚLAVATELÉ

Existuje celá řada názvů a definic pro osoby, které vzdělávají dospělé v dalším vzdělávání, především v oblasti neformálního vzdělávání. Vzdělavatelé předávají svoje znalosti a částečně i dovednosti. Mezi používaná označení patří lektor, mentor, tutor, kouč, instruktor aj. Toto označení je závislé na obsahu a formě vzdělávání.

Existuje několik druhů lektorů (všeobecné označení pro učitele dospělých):

- konzultant je osoba, která radí v dané oblasti, očekává se od ní vysoká odbornost.
- kouč je osoba, která se přímo účastní v daném procesu, přímo jedince usměrňuje, rozvíjí a hledá individuální řešení s jedincem při jeho rozvoji,
- mentor pracuje s jedincem na pracovišti, předává méně zkušenému své zkušenosti, je rádce, pomáhá,
- moderátor využívá týmové spolupráce, aktivně zapojuje účastníky, vede „moderuje“ proces,
- tutor, osoba pracující s menší skupinou či jedincem v rámci distanční či kombinované formy vzdělávání, usnadňuje orientaci v učební látce, konzultuje, procvičuje látku,
- instruktor nebo školitel praktického výcviku, zpravidla se zaměřuje na osvojení motorických a senzomotorických dovedností,
- lektor odborný pracovník, přednášející. (Palán, Langer, 2008 s. 123-125).

3.1 Lektor a jeho funkce v procesu vzdělávání

V dnešní době by měl lektor disponovat celou řadou kompetencí, mezi které lze zařadit manažerské, pedagogické, rétorické a další specifické kompetence a dovednosti. Ve své práci musí využít všechny možné moderní formy a metody vzdělávání včetně moderních médií, které následně využije ke zpracování informací a následné prezentaci přednášených témat.

Dnes může činnost lektora vykonávat prakticky kdokoliv. Snahou projektu „Koncept“, který připravilo MŠMT ve spolupráci s NÚV (zde dne 15. 5. 2019), byla definice dílčí kvalifikace lektora dalšího vzdělávání, která vznikla jako reakce na potřeby vzdělávacích institucí a všech, kteří využívají služeb organizací zabývajících se dalším vzděláváním. Byly osloveny instituce, které se zabývají dalším vzděláváním a jejichž záměrem je kvalitní lektorská práce. Tento projekt je rozdělen do více fází, kdy v rámci projektu Koncept 1, aktivita Kvalita dalšího vzdělávání, byl definován standard lektorské činnosti v rámci dalšího vzdělávání. Byl definován standard, minimální požadavky na lektorskou činnost v rámci dalšího vzdělávání. Došlo k rozšíření Národní soustavy kvalifikací o tuto kvalifikaci. V současné době je zpracován návrh typové pozice lektora dalšího vzdělávání, návrh kvalifikačního standardu dílčí kvalifikace, lektor dalšího vzdělávání a dopracovává se hodnotící standard dílčí kvalifikace lektor dalšího vzdělávání. Po dokončení hodnotícího standardu projde návrh dílčí kvalifikace standardními procesy v rámci projektu NSK 2, tzn., že bude projednán Expertním týmem či Sektorovou radou a předložen MŠMT ke schválení. Následně bude možné provádět zkoušky z této dílčí kvalifikace dle pravidel zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

Prezentace Nové metodické přístupy a obsahová pojetí ve vzdělávání dospělých (ze dne 23. 7. 2019), hovoří o osobnosti lektora, jeho schopnostech a funkcích v procesu vzdělávání. Tyto pojmy jsou vysvětleny níže.

Osobnost lektora tvoří důležitou součást procesu dalšího vzdělávání. Zahrnuje kladné i záporné rysy. Mezi ty převažující bychom měli zařadit především jeho schopnosti, vědomosti a dovednosti, charakter a temperament, zájmy a potřeby, motivaci a postoje. Osobnost se dále odvíjí od dalších atributů jako funkce, autorita, zvyšování kvalifikace. Hierarchie hodnot se dotváří. Úspěšnost lektora je ovlivňována

především jeho kvalifikačními předpoklady, rozhodujícím faktorem jsou pedagogické schopnosti a psychické vlastnosti.

Požadované pedagogické schopnosti:

- **didaktické schopnosti** – mají úzkou vazbu na odborné vlastnosti a dovednosti, projevují se při řešení obsahových a metodických otázek didaktického procesu. Patří sem schopnost rekonstruovat učební materiál, stanovit specifický způsob vyučování, vybrat přiměřené metody atd.,
- **percepční schopnosti** - jde o souhrn dispozic lektora, získávají se na základě studia psychologie. Jde o rozpoznání vnímání vzdělávaných a analýzu odlišností v procesu učení, slouží k rozpoznání a stanovení individuálního přístupu,
- **výrazové a komunikativní schopnosti** – slouží jako prostředek k působení na vzdělávaného. Jde o dispozici jasně a přesně vyjadřovat myšlenky. Mezi výrazové prostředky patří řeč, mimika, gesta, signály, ale i jeho vnější vzhled,
- **organizační schopnosti lektora** - mají vliv na produktivitu využití učebního času ve výuce, ovlivňují pořádek a kázeň, působí na vytvoření dobré pracovní atmosféry,
- **akademické schopnosti lektora** – mají vliv na aktivní postoj k oboru a dalšímu vzdělávání,

V praxi se často setkáváme s nedostatečně rozvitnutými pedagogickými schopnostmi, které mohou být kompenzovány praktickými dovednostmi. Je důležité uvědomit si míru a projev psychických vlastností osobnosti lektora, protože má velký vliv na celý vzdělávací proces. Neúměrně zvýšená míra náročnosti vůči vzdělávaným může vést až k pedantství, přímot a upřímnost může přejít do beztaktnosti a nadměrná aktivita lektora způsobuje nízkou aktivitu až pasivitu u vzdělávaných.

Funkce lektora, dle prezentace Nové metodické přístupy a obsahová pojetí ve vzdělávání dospělých, tvoří v procesu dalšího vzdělávání neméně důležitou složku. Především, by měl být odborníkem v daném oboru a zároveň mít praxi v lektorských

dovednostech. Jsou ale i další aspekty ovlivňující jeho autoritu, která závisí především na jeho odbornosti, získaných vědomostech a dovednostech, ale zároveň i na tom, jak dokáže danou problematiku posluchačům vysvětlit a přiblížit. To, jak dokáže předat informace a posluchače zaujmout, jaké má zkušenosti, celkový přehled, to vše jeho autoritu významně posílí. Neméně důležitou součástí jsou i znalosti z psychologie, které pomohou lektorovi navázat kontakt s posluchači a pomohou i s komunikací (ze dne 23. 7. 2019).

Znalost charakteristiky posluchačů je důležitá pro to, aby mohl lektor správně připravit obsah vzdělávací akce. Zejména by měl vědět:

- v jaké oblasti pracují, v jakých podmínkách žijí,
- jejich postavení (funkce),
- jejich životní úroveň,
- jejich intelektuální potenciál, jejich zájmy.

To vše pomáhá lektorovi v lepší orientaci v dané problematice.

Činnost lektora by měla vést k efektivnímu učení dospělých. Tento proces by měl předávat obecné znalosti, dovednosti, ale i rozvíjet oboustrannou komunikaci. V rámci výuky by měly být předávány znalosti z konkrétních procesů z praxe, praktické návody a poznatky. Lektor, který vstupuje do systému vzdělávání, musí respektovat základní principy, mezi které patří:

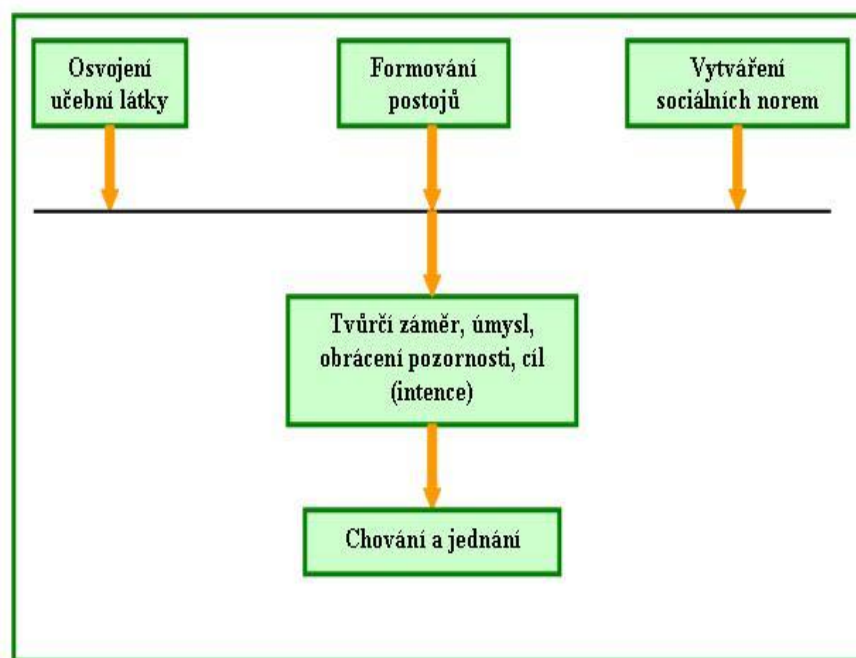
- princip celoživotního vzdělávání zahrnující kontinuitu vzdělávací práce, zvyšování pracovního výkonu a schopnosti zaměstnanců reagovat na změny,
- princip rovných příležitostí ke vzdělávání zahrnující otevřenost celého systému a možnost zaměstnanců využít vzdělávací služby,
- princip participace, který vychází z analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců realizovaný jako partnerství lektora a účastníka v průběhu výuky,
- princip kvality a efektivity vyjadřující vztah vynaložených finančních zdrojů, úsilí lektorů a výsledků výuky.

Vzdělávání by mělo být zaměřeno na následující procesy:

- formativní činnost lektora,
- procesuální aspekt činnosti lektora.

Na obrázku č. 2 je zobrazena formativní činnost lektora a na obrázku č. 3 je zobrazen procesuální aspekt činnosti lektora.

Obrázek 2: Formativní činnost lektora



Zdroj: <http://www.financnisprava.cz/cs/informacni-zdroje/vzdelavani>

Obrázek 3: Procesuální aspekt činnosti lektora



Zdroj: <http://www.financnisprava.cz/cs/informacni-zdroje/vzdelavani>

3.2 Kompetenční model lektora dalšího vzdělávání

Proto, aby byl lektor úspěšný, je nutné definovat základní kompetence nutné pro řádný výkon lektorské činnosti. Pro získání dílčí kvalifikace dle projektu Koncept „Lektor dalšího vzdělávání“ (ze dne 15. 5. 2019) je nutné během zkoušky ověřit možné následující odborné kompetence:

- stanovit strukturu a obsah kurzu na základě stanovených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí,
- rozpracovat obsah kurzu do časové dotace (minutový scénář), zvolit vhodné didaktické pomůcky a metody výuky,
- vypracovat vstupní hodnocení kompetencí, charakteristiku účastníků kurzu,
- zadat a vyhodnotit samostatné i skupinové práce účastníků,
- vyhodnotit účinnost vzdělávací akce a dosažené cíle, požadované kompetence, formulovat odborné kompetence k ověření andragogických dovedností,
- prezentovat učivo pomocí interaktivního přístupu, předvést řešení problémů a rozborů příklady z praxe,
- připravit, řídit a vyhodnotit modelové situace a metody práce se skupinou,
- vyvolat a řídit diskuzi, situační vedení.

Co by měl umět certifikovaný lektor vzdělávání dospělých, definuje rekvalifikační kurz určený lektorů. Jedná se o:

- získání manažerských dovedností,
- základy psychologie, asertivita, zvládnání stresu,
- znalosti z oblasti metodiky vzdělávání dospělých,
- základní didaktické, pedagogické a komunikační dovednosti,
- metody hodnocení ve vzdělávání dospělých,
- zdokonalení dovedností v oblasti verbální a neverbální komunikace,
- získání základních teoretických pedagogických dovedností,
- jak uplatnit osvojené pedagogické znalosti v průběhu kurzu,
- moderní metody výuky, jejich použití,
- didaktika a její použití při výuce,
- rozvoj prezentačních dovedností, vytváření prezentací v programu MS Office Power- Point.

4 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání slouží jako účinný nástroj rozvoje společnosti. Rozšiřuje možnost získávání potřebných znalostí a kompetencí, zkušeností, které nelze získat v počátečním vzdělávání. Lze ho definovat jako proces, který organizuje zaměstnavatel pro své zaměstnance, a to jak přímo v organizaci, tak i mimo ni. Dle Armstronga (2007, s. 491) se jedná o cíle zaměstnavatele, kdy jde především o rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců, tím dojde i ke zlepšení výkonů. Dále jde o vytvoření rezerv v oblasti lidských zdrojů a snížení potřebného času potřebného k zaškolení při převedení na jinou pracovní pozici. Při podnikovém vzdělávání dochází i k propojení cílů, které má zaměstnavatel i zaměstnanec.

Do podnikového vzdělávání lze zahrnout:

- vzdělávání v průběhu adaptačního procesu,
- zvyšování a prohlubování kvalifikace,
- další vzdělávání manažerů.

Mužík hovoří o rozvoji potenciálu a schopností u všech kategorií zaměstnanců. Dále uvádí, že podnikové vzdělávání „*vytváří předpoklady pro osvojení nových znalostí, formování dovedností a vznik nových pracovních návyků. Znalosti dávají na otázku co dělat, a dají se naučit. Dovednosti odpovídají na otázku, jak to dělat, a dají se natrénovat. Návyky lze vytvořit propojením znalostí a dovedností a opakováním profesních činností a pracovních postupů.*“ (Mužík, 2008, s. 86).

Význam podnikového vzdělávání

Koubek (2007, s. 279) řadí tuto činnost mezi základní personální činnosti. Hovoří o rozvoji lidského kapitálu a o investicích do lidských zdrojů. Tureckiová (2009, s. 373-381) uvádí další přínosy ve funkcích orientačních, integračních a adaptačních. Všechny tyto činnosti mají zabránit fluktuaci zaměstnanců. Dle Mužíka (2008, s. 86) působí všechny změny, které vedou ke změně postojů, chování a myšlení „*k lepšímu sepětí pracovníků s podnikem*“ Dle Tureckiové (2009 s. 373-381) vedou tyto změny k udržení efektivity a výkonnosti, k lepší konkurenceschopnosti celého podniku. Zlepšují vnější i vnitřní mobilitu a uplatnitelnost na trhu práce.

Podnikové vzdělávání zpravidla rozlišuje dvě vzdělávací aktivity, a to výcvik a rozvoj.

Výcvikem lze označit potřebné aktivity odstraňující různé nesrovnalosti (deficity) ve znalostech a praktických dovednostech (intelektových, motorických a senzomotorických). Tyto aktivity jsou nutné pro stávající pracovní pozici (viz Tureckiová, tamtéž). Výcvik je praktický a jeho opakováním vytváříme návyky.

Rozvojové aktivity slouží budoucím potřebám a uplatnění zaměstnanců. Specializují se na konkrétní okruh klíčových zaměstnanců (manažeri, specialisté apod.). Tureckiová zmiňuje zaměření na rozvoj způsobilostí koncepčních, metodických, řídicích, vůdcovských, a dále rozvoj profesních kompetencí. Jedná se o přípravu organizace na organizační změnu „*kteřá bude vyžadovat novou rozvojovou úroveň, nebo dokonce nové typy dílčích kompetencí...*“ (Tureckiová, 2009, s. 69).

Armstrong (2007, s. 461) člení firemní vzdělávání do čtyř základních typů:

- instrumentální, jehož cílem je zlepšení výkonu,
- kognitivní, zlepšuje úroveň znalostí a komplexní pochopení souvislostí,
- emoční, formuje postoje a vztah k práci a druhým lidem,
- sebereflektující, napomáhá nových vzorců myšlení a jednání.

Nezbytnou podmínkou každého podnikového vzdělávání je jeho promyšlené plánování a organizace s vytyčeným konkrétním vzdělávacím cílem.

5 PŘÍPRAVA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Na základě absolvování kurzu odborná příprava lektorů, je zpracována celá kapitola přípravy vzdělávacího programu (Intranet Finanční správy – oblast vzdělávání, 2017 - 2019). Vzdělávací program realizují lektori. Rozhodnutí o tom, kdo má učit, je velmi odpovědné. Na lektora jsou kladeny vysoké nároky a požadavky na odborné znalosti a dovednosti. Lektor musí znát dokonale celý program vzdělávacího kurzu, musí vzdělávací program neustále kontrolovat z hlediska obsahu. V případě většího počtu lektorů je potřeba jejich činnost koordinovat a sjednocovat. Nejednotnost

v metodickém pojetí snižuje úroveň vzdělávacího kurzu a oddaluje tak dosažení vzdělávacích cílů.

Před přípravou vzdělávacího programu musí znát lektor skupinu, tj. složení účastníků, musí vědět, komu bude přednášet, s kým a kde bude během výukového procesu pracovat. Pro výukový proces a jeho realizaci je nutné znát i prostory učebny tak, aby byl zajištěn dostatečný prostor, umístění účastníků (aby nebyli k lektorovi zády), ale i světelné podmínky prostoru a vybavení lektorskými pomůckami, didaktickou technikou apod. Dalším důležitým aspektem je konkrétní představa o výuce, zvolených metodách a použití konkrétních didaktických pomůcek v procesu výuky, aby nedocházelo pouze k přenosu určitého souboru informací, ale aby šlo o přenesení poznatků a zkušeností formou, která je pro danou skupinu účastníků nejvhodnější

Obsah je dán plánem, případně učebními osnovami, které blíže specifikují a vymezují danou problematiku či jednotlivé tematické celky. Dále je nutné zvolit vhodnou didaktickou metodu a formu, která bude schopna naplnit konkrétní učební cíle. Z hlediska formy jde např., o formu prezenčního či distančního studia. Neméně důležitou složku tvoří didaktická technika, která napomáhá prezentovat a přispívá k vizualizaci a interakci výukového procesu. Další podporu výuky tvoří učební materiály jako např., skripta, učebnice, pracovní sešity, vytištěná prezentace s prostorem pro vlastní poznámky účastníků, ale i využití interaktivních metod jako např., hry, doplňovačky apod. (Intranet Finanční správy – oblast vzdělávání, 2017-2019).

Stanovení cílů výuky v činnosti lektora tvoří důležitou součást zejména pro dosahování kvality a efektivity vzdělávání.

Mezi hlavní cíle lektora patří:

- získat pozornost účastníků (do výuky je nutné vložit něco neobvyklého, jiného),
- snaha o pochopení přednášené problematiky – výuku členit do menších bloků,
- snaha o akceptaci - osvojení učební látky,
- snaha o změnu postoje - postoj je stanovisko, které člověk zaujal, projevuje se připraveností plnit určité úkoly a cíle. Postoje působí jako filtrující a kontrolní orgán,

- vytvořit a přenést sociální normy pomocí názorů relevantních osob – jde o standardy, které regulují chování ve skupině. Tyto normy definují chování, které jsou přijatelné.

Před započítím výuky by si měl lektor celý proces naplánovat, stanovit cíle, metody, formy, jak bude účastníky stimulovat. Mezi důležité aspekty patří i úvaha o tom, co účastník má vědět či má být schopen vykonávat.

Úvahy lektora – stanovení cílů výuky:

- Existují konečné cíle?
- Jsou definovány dílčí cíle či průběžné cíle? Pokud nejsou, je nutné je formulovat tak, aby byla zabezpečena zpětná vazba a pochopení účastníky.
- Jak jsou učební cíle formulovány? Zejména k předmětu výuky či požadované schopnosti účastníků.
- Jsou stanovené učební cíle reálné?

Zde je nutné znát požadavky a očekávání účastníků, stav jejich vědomostí či dovedností, ale také je nutné reálně vyhodnotit čas, který je stanoven na vzdělávání, zda jsme schopni tyto cíle a očekávání účastníků naplnit.

Zahájení výuky tvoří nejdůležitější součást, zde se vytváří první dojem a navazují se první vazby mezi účastníky vzdělávací akce a lektorem. Je nutné představit nejdůležitější vazby a vztahy, zaměřit přímo do jádra tématu, vystihnout podstatu, zaujmout, ukazovat, zdůvodňovat, vysvětlovat – co a jak souvisí navzájem.

Dále je nutné držet pevnou strukturu, klást kontrolní otázky, zkušební úlohy a příklady. Přístup ke skupině je vždy důležitý. Skupina účastníků může mít různé vazby, např., vidí se poprvé, nejsou z jedné organizace, nespojuje je žádná vazba nebo jsou již nějak v interakci, kdy může jít např., o skupinu lidí, kteří spolupracují na jednom projektu či jsou členy skupiny např., vedoucí. Každé setkání se skupinou můžeme vnímat jako komunikační transakci. Téměř vždy jde o komunikační situaci, která je o to složitější, že se jí zúčastňuje větší počet jedinců. Vždy je nutné si uvědomit, že nejde pouze o obsahovou stránku, ale i o stránku vztahovou. Je nutné navázat pozitivní vztah mezi účastníky výuky navzájem, ale i mezi účastníky a lektorem.

První dvě hodiny slouží k navázání pozitivního klima. Proto, aby toto klima bylo opravdu pozitivní, je nutné věnovat prostor před výukou přípravě materiálů. Výukový den je zapotřebí pečlivě připravit z hlediska obsahu a forem výuky a před příchodem účastníků mít vše připravené.

Lektor by měl být i „psychologem“ a počítat při své práci i s charakterem jednotlivých účastníků tak, by byl schopen účastníky motivovat, pozitivně nasměrovat. Základním úkolem lektora je, aby vybudoval pozitivní učební atmosféru, pro kterou je charakteristické:

- uvolnění z pracovního či jiného vypětí, stresu apod.,
- podpořit soudržnosti účastníků vzdělávání,
- vytvořit pocit vzájemné důvěry - k lektorovi i k ostatním účastníkům,
- vytvořit prostředí nabízející pocit bezpečí,
- otevřenost jednání,
- společné „hledání“ (možností, námětů, nápadů, myšlenek, atd.),
- aktivní zapojení všech posluchačů učební skupiny.

V první hodině by měl lektor zejména:

- výuku uvést, upřesnit účel, význam,
- představit se jménem a krátkou profesní historií,
- seznámit účastníky s obsahem výuky, metodami, nároky na účastníky, co se od nich očekává, druh práce apod.),
- vytvořit prostor pro vzájemné seznámení účastníků (využít nejrozličnější formy seznamovacích aktivit, např. ice breaking (fáze navození možné spolupráce - úvod do rozhovoru, nejčastěji prostřednictvím neformálního tématu, „prolomení ledů“ navozením nenucené úvodní konverzace při zahájení osobního jednání, prezentace, veřejného vystoupení, apod. Existuje více možností jak takovou atmosféru navodit, upřesnit si, zda existují i jiná očekávání od tréninku; včetně toho, zda mohou či nemohou být naplněna.

Důležitou součástí výuky tvoří i charakterové vlastnosti účastníků, které významně ovlivňují celý proces vzdělávání. Dobrý lektor by měl být i psychologem a měl by znát různé formy a metody, jak s konkrétním typem posluchače aktivně komunikovat a jak ho motivovat.

Posluchače lze rozdělit do několika skupin a to dle charakteru (Intranet Finanční správy – oblast vzdělávání, 2017 - 2019).

- **lidé možností** - cítí se nejlépe v situaci, kdy mají volnost výběru, nepotřebují téměř žádnou motivaci, protože se motivují sami. Spíše je někdy třeba je držet pevně na uzdě, aby se nevychýlili ze stanoveného směru (ale nesmí to být příliš zjevné) a bývají také kreativnější,
- **lidé procedurální** - raději sledují vyzkoušené a osvědčené linie, nejlépe je motivujeme tím, že jim poskytneme podrobné instrukce a pokud možno minimalizujeme prvek svobodné volby a pochválíme je za dodržování standardních postupů. Je však třeba mít na paměti, že většinou neoplývají kreativitou a drží se norem a stereotypů,
- **lidé pozitivní** - je nutné je správně nasměrovat a vést (občas nenápadně kontrolovat, zda se od stanoveného směru neodchýlí),
- **lidé negativní** - můžeme motivovat prostřednictvím různých „hrozeb“. Budou-li však hrozby příliš intenzivní, mohli by se vystrašit a raději nedělat vůbec nic,
- **lidé proaktivní** - jsou neustále o krok napřed před svými kolegy, často však ignorují analýzu a plánování, které jsou při přijímání důležitých rozhodnutí nezbytné. Potřebují jen velmi málo motivace. I oni se však mohou tzv. „zaseknout“, když jejich iniciativu neustále odmítáme nebo nepatřičně kritizujeme,
- **lidé reaktivní** - se často vyznačují sklonem ke shromažďování informací. Dříve než se vůbec do něčeho pustí, tak si všechno pečlivě naplánují. Často uplatňují zdržovací taktiku, protože by nejraději nedělali vůbec nic.

5.1 Tvorba vzdělávacího projektu

Příprava vzdělávací akce (projektu) – patří mezi důležité know – how vzdělávacích firem, vzdělávacích institucí a jednotlivců. Dovednost zpracovat vzdělávací projekt, prosadit jej do praxe a následně jej realizovat patří mezi důležité profesní kompetence každého lektora. Cílová skupina tvoří důležitou součást při tvorbě vzdělávacího projektu.

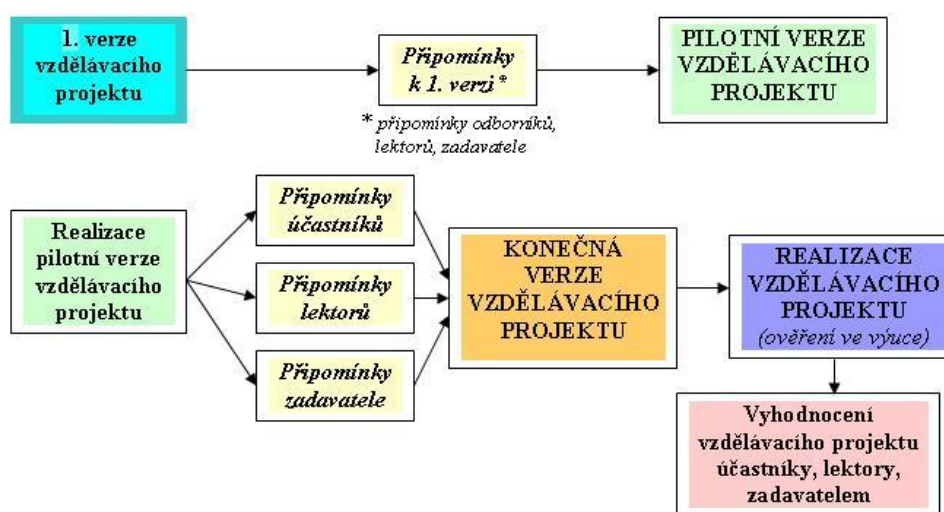
Liší se např., dle toho, zda potřebujeme vzdělávat skupinu zaměstnanců uvnitř organizace či zda jde o otevřené vzdělávání např. zájmového charakteru.

Vzdělávací projekt představuje základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávací akce. Jeho úroveň ovlivňuje rozhodujícím způsobem celý didaktický proces. Při tvorbě vzdělávacího procesu musíme vzít v úvahu tyto aspekty a postupy:

- formulovat myšlenky (idea vzdělávacího projektu),
- analyzovat vzdělávací potřeby (tj. požadavky zadavatele, výchozí stav – deficit aktuálních informací, vědomostí a dovedností pro výkon odborné agendy zaměstnanců),
- stanovit vzdělávací cíle – rozdělit jednotlivé fáze, které končí výstupem a jsou vstupem pro fázi další,
- vypracovat koncepci realizace,
- stanovit časové období realizace, případně formulovat pilotní běh a jeho vyhodnocení,
- na základě vyhodnocení a připomínek či námětů dopracovat konkrétní podobu finálního projektu. (Intranet Finanční správy – oblast vzdělávání, 2017 - 2019).

Obrázek č. 4 znázorňuje tvorbu vzdělávacího projektu ve Finanční správě ČR.

Obrázek 4: Tvorba vzdělávacího projektu



Zdroj: [\(Intranet Finanční správy – oblast vzdělávání, 2017 - 2019\)](#)

5.2 Didaktické formy a metody

Jedličková (2006, s. 10) přirovnává výukovou metodu jako cestu k dosažení výukového cíle. Jde o činnosti vzdělavatele a vzdělávaného, kdy tyto činnosti směřují k dosažení vzdělávacího cíle, tj., osvojení vědomosti, vytvoření dovednosti, návyku atd. Vzdělavatel podněcuje, řídí a usměrňuje vzdělávací proces. Autorka dále rozlišuje výukové metody podle tří kritérií: podle oblasti vzdělávání dospělých, v jejichž vzdělávacích akcích jsou použity (metody zájmového, profesního aj. vzdělávání), dále podle fáze výukového procesu (metody expoziční, fixační apod.) a nakonec podle způsobu prezentace (metody slovní, názorné aj.). Členění v andragogické didaktice v interakci vzdělavatel – vzdělávaný, členění na metody monologické, dialogické, problémové a výcvikové (praktické).

U **monologických** metod tvoří podstatu jednosměrnost informací vzdělavatel → vzdělávaný. U vzdělavatele je výrazná aktivita, u vzdělávaných pasivita, jde např. o přednášku, výklad nebo vyprávění. Kladem u těchto metod je velké množství informací, v možnosti výkladu velkých celků, časová úspora, větší množství účastníků. Má však celou řadu negativ, mezi která patří nízká aktivita učících se. Téma je zprostředkováváno převážně přes jeden smysl (sluch), což vede k rychlejší únavě, malému soustředění a chybí zpětná vazba. Což významně ovlivňuje kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu.

Podle Jedličkové (2006, s. 7) je podstatou **dialogických metod** obousměrný informační tok, což tvoří interakci mezi činiteli edukačního procesu. U těchto metod je typická aktivita všech zúčastněných, patří mezi aktivizační výukové metody. Patří sem např. výukový rozhovor, dialog v plénu, skupinový dialog, dialog rozvíjený před účastníky atd. Je používán též brainstorming, který patří mezi problémové metody. Mezi pozitiva těchto metod patří aktivita všech účastníků, přímá komunikace, zpětná vazba o kvalitě a průběhu osvojovaného procesu. Negativem je náročnost na čas, obtížné osvojení látky v systému, omezený limit účastníků. Proto tyto metody kladou vysoké nároky na přípravu vzdělavatele, na jeho komunikativní schopnosti, rychlost reakce, schopnost přizpůsobit se skupině účastníků.

Mezi základní rysy **problémových metod** patří vložení problémové situace do interakce vzdělávaný – vzdělavatel. Celé téma spočívá v řešení problému,

který má být vyřešen. Z tohoto vyplývá i označení těchto metod jako metod řešení problémů. V rámci celého výukového procesu dochází k osvojovacímu procesu, k aktivitě všech zúčastněných. Jedná se o aktivizační výukové metody. Většina odborníků dělí problémové metody do tří skupin.

Jedná se o metody:

- situační, kdy jde o řešení případových studií,
- dále jsou to metody inscenační, ve kterých je daný problém řešen prostřednictvím hraní rolí,
- poslední skupinou jsou metody projektové, kdy je vzdělávaným zadáno vypracování projektu na dané téma.

Pozitiva těchto metod jsou v aktivizaci účastníků, situace blízké běžnému životu, atraktivita pro vzdělávané, vyšší efektivita osvojování. Mezi negativa lze zařadit vysokou náročnost na čas, omezený počet účastníků, nemožnost osvojení faktů systému (jako u dialogových metod) a dále již zmiňovaná vysoká náročnost vzdělavatele na přípravu, jeho kreativita a pohotovost při realizaci výuky.

Mezi další metody lze zařadit výcvikové (praktické) metody, kdy dochází k praktickému osvojování dovedností, které vedou k návykům. V náplni těchto výukových metod je opakovaný trénink, který vede k uplatňování osvojené učební látky do praxe. Mezi pozitiva patří nezbytná vysoká aktivita učících se, bezprostřední okamžitá zpětná vazba osvojovaného procesu (tempo, kvalita atd.). Negativem je omezené množství výukových témat, kde lze tyto metody využít, a také limit počtu účastníků a vysoká časová náročnost.

Didaktickou formou většinou rozumíme určitý organizační rámec výuky, tj. vyučování a učení. Jedná se o různé způsoby řízení a organizace didaktického procesu. Didaktické formy se člení podle celé řady různých hledisek:

- časové hledisko (základní vyučovací jednotkou je vyučovací hodina, ve vzdělávání dospělých to bývá dvouhodina),
- podle prostředí vyučování (výuka ve třídě, laboratoři, dílně, na pracovišti, v terénu atd.),
- podle organizačního uspořádání studujících (vyučování individuální, skupinové apod.) včetně typu interakce mezi studujícím a učitelem (vyučování

kooperativní, participativní, individualizované, eventuálně formy řízené a volné),

- podle stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá, tyto systémy se rozdělují na živé (učitel, lektor, konzultant...) a neživé (vyučovací technika a didaktické pomůcky),
- podle zaměření pedagogické akce (specializační kurzy, inovační, rekvalifikační apod.).

Další členění forem vzdělávání může být dle složení účastníků a to dle stálých účastníků (studijní skupiny, kurzy, semináře) a formy s nestálým složením účastníků (tematické večery, vzdělávací cykly apod.).

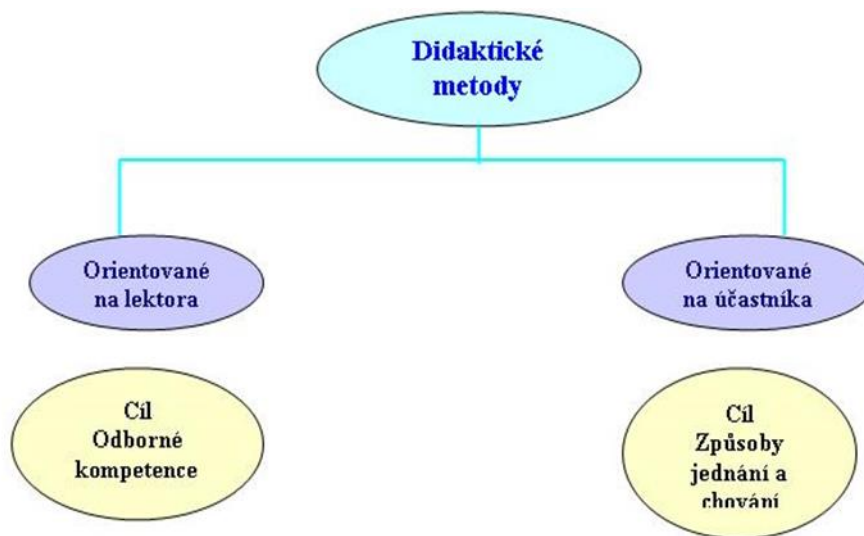
Didaktická metoda spočívá ve vytvoření souboru přístupů, kterými lektor předává poznatky a formuje dovednosti, případně návyky účastníků vzdělávací akce. Stejně tak lze do didaktických metod zahrnout i postupy účastníka, kterými si osvojuje vědomosti, dovednosti či návyky. Metoda je prostředkem stimulace učení dospělého účastníka, vede účastníka systematicky k výukovému cíli a dělá to vzdělávací proces efektivní. Proces je spojen s naplňováním učebních cílů a s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání. Realizuje se v rámci dané didaktické formy a za určitých výukových situací a za předem vymezených podmínek. Metody lze označit jako výrazný rozvojový prvek teorie i vzdělávací praxe s dospělými. Počet metod neustále narůstá, stávají se důležitým know-how, zejména profesního vzdělávání dospělých. Velmi četné jsou v odborné literatuře také klasifikace didaktických metod podle nejrůznějších kritérií. Za hlavní klasifikaci didaktických metod lze označit jejich orientaci na některého z obou činitelů výukového procesu, tj., na lektora či účastníka vzdělávací akce (Intranet Finanční správy – oblast vzdělávání, 2017 - 2019).

V současné době se ustálilo členění didaktických forem ve vzdělávání dospělých na čtyři základní formy:

- přímá výuka,
- distanční vzdělávání,
- kombinované studium,
- sebevzdělávání.

Na obrázku č. 5 jsou zobrazeny didaktické metody ve Finanční správě ČR.

Obrázek 5: Didaktické metody



Zdroj: [*Intranet Finanční správy – oblast vzdělávání, 2017 - 2019*](#)

5.3 Didaktické prostředky

Didaktické prostředky je souhrnné označení pro učební pomůcky, didaktickou techniku, které pomáhají v procesu vzdělávání a v dosažení vzdělávacích cílů. Podporují aktivitu, vytváření představ, aktivizují vzdělávané.

Didaktickou technikou označujeme prostředky, přístroje, nástroje a zařízení, které napomáhají prezentaci. Prostřednictvím smyslů zprostředkovává informace z učebních a dalších zdrojů. Auditivní prostředky vnímáme sluchem, vizuální zrakem a oběma smysly vnímáme audiovizuální prostředky. Vhodně zvolená didaktická technika je důležitým prostředkem ve vzdělávacím procesu, vede k vyšší kvalitě, zapojení více smyslů vzdělávaných, tudíž k větší míře zapamatovatelnosti.

Učební pomůcky patří mezi didaktické prostředky. Napomáhají k lepšímu osvojení vědomostí, dovedností. Aktivizují a stimulují myšlení, zapojují názornou představivost. Jde o prostředky či předměty, které napodobují realitu. Vhodně zvolená učební pomůcka je taková, která respektuje charakter vzdělávaného (věk, zkušenosti, vědomosti), je zajímavá, bezpečná, pravdivá. Mezi učební pomůcky můžeme zařadit např., skutečné předměty, modely, přístroje, symboly, grafy, mapy, zvukové nosiče, CD, učebnice apod.

5.4 Vzdělávací cíl, vymezení, taxonomie

Očekávaný a zamýšlený výsledek, ke kterému směřujeme, se nazývá **vzdělávací cíl**. Cíl je vše, co chceme změnit, upevnit, stabilizovat. Charakterizují ho změny, ke kterým dochází prostřednictvím vyučování, a mají za následek změny v oblasti znalostí, dovedností, postojů a v hodnotové orientaci. Musí být formulovány přesně, jednoznačně, formou očekávaných výkonů tak, aby byly měřitelné (čeho má být dosaženo). Cíle umožňují vytvořit vzdělávací programy a sledovat jejich plnění.

Vzdělávací cíle mají být:

- konkrétní, přesná formulace,
- komplexní, v souladu se vzdělávacím programem,
- konzistentní, musí se vzájemně podporovat,
- kontrolovatelné, snadno zjiřitelné, zda byly naplněny,
- přiměřené, musí respektovat znalosti a schopnosti vzdělávaných.

Záměr není cíl, jde o to, co má lektor v průběhu výuky v úmyslu udělat. Cíle vyjadřují to, co bude schopen na konci výuky udělat vzdělávaný.

Při stanovování vzdělávacích potřeb k dosažení vzdělávacího cíle je nutné stanovit základní kritéria Barták (2007, s. 147):

1. Co má být cílem? – popis požadovaného výkonu, formulace požadované úrovně, vědomostí, dovedností, návyků:
 - Vytvořit rozvojové plány a postupy.
 - Organizačně zabezpečit vzdělávací plány a postupy.
 - Vymežit pravomoci a odpovědnosti.
2. Rozvrhnout strukturu vzdělávání:
 - Koho budeme vzdělávat – cílová skupina.
 - Co proto musíme udělat – analyzovat možnosti, nabídky trhu apod.
 - Jak a čím – popsat metody, techniky, formy.

Při přípravě vzdělávací akce je nutné mít zcela jasnou představu o výsledku vzdělávací akce, tzn., o tom, co mají po absolvování účastníci znát a umět. Vzdělávací cíl označuje předpokládané a očekávané změny v chování účastníků, kterých se má vzděláváním dosáhnout, jako je osvojení nových znalostí, dovedností a návyků, ale i rozvoje osobnosti účastníků, jejich názorů, postojů a jiných projevů chování.

Přesné a konkrétní vymezení vzdělávacích cílů je důležité pro:

- určení obsahu pedagogického působení lektora,
- zvolení adekvátní výukové metody, formy a prostředků,
- účinnější plánování, motivování a řízení učební činnosti účastníků,
- objektivní kontrolu a evaluaci průběhu a výsledků vzdělávání,
- operativní diagnostiku změn ve struktuře vědomostí, dovedností, postojů a názorů účastníků vzdělávání.

Pro konkretizaci a vymezení cílů slouží taxonomie. Rozlišujeme taxonomie cílů v oblasti:

- kognitivní (poznávací) tj., osvojování vědomostí a rozumových schopností (*Bloom*),
- psychomotorické tj., formování pohybových, pracovních aj. dovedností (*Dave*),
- afektivní (postojové, hodnotové) tj., získávání názorů a postojů (*Krathwohl*).

Bloomova taxonomie (1956)

Tvoří ji 6 kategorií intelektuálních cílů, které jsou hierarchicky uspořádány dle náročnosti poznávacích procesů, nejjednodušší (pamětní osvojení) až po nejnáročnější (hodnotící posuzování). Proto, aby došlo k dosažení vyšší kategorie, je nutné zvládnout nižší. Důležitá je kumulativnost – vyšší kategorie zahrnuje nižší.

Kategorie:

1. **Znalost** - zahrnuje schopnost vybavit si, reprodukovat, rozeznat dříve naučené.
2. **Porozumění** - schopnost vlastními slovy vyjádřit naučené, pochopit, použít naučené.
3. **Aplikace** – schopnost použít naučenou látku, pojmy, pravidla při nově zpracovávané látce.

4. **Analýza** – schopnost rozčlenit složitější na procesy a komponenty, vysvětlit uspořádání vztahů, příčiny uspořádání apod.
5. **Syntéza** – schopnost z jednodušších komponentů vytvořit původní a složitý výrobek aj., vytváří strukturu.
6. **Hodnotící posouzení – schopnost na základě** dříve naučených norem, kritérií a hodnot, posoudit nová využití a kritéria.

Daveova taxonomie

Nejpoužívanější při stanovení cílů v oblasti psychomotorické. Obsahuje pět kategorií:

1. **Imitace** – schopnost osvojení psychomotorických dovedností na základě pozorování, schopnost napodobit danou činnost s vědomím a plnou kontrolou dle jednotlivých úkonů.
2. **Manipulace** - schopnost vykonat danou činnost na základě slovního návodu a její postupné zdokonalení.
3. **Zpřesňování** - schopnost vykonávat danou činnost skoro samostatně. Činnost se stále zpřesňuje.
4. **Koordinace** - schopnost vykonávat požadovanou činnost plynule a celkem samostatně.
5. **Automatizace** - zautomatizování osvojované psychomotické činnosti.

Kratwohlova taxonomie

Jedná se o cíle v oblasti afektivních (postojů a hodnot). Afektivní oblast je pro měření jednotlivých úrovní velmi komplikovaná, rozlišuje pět základních kategorií:

1. **Vnímání** podnětů, citlivost na existenci určitých jevů, stimulů, ochota vnímání stimulů, postupné podrobnější vnímání stimulů.
2. **Reakce** na podněty = ochota reagovat na dané stimuly a jevy, projevy aktivity a spokojenosti, podrobení se určitým pravidlům a normám.
3. **Hodnocení** podnětů = interiorizace (zvnitřnění) hodnoty prožitku, postoje atp., ovlivnění chování, vytvoření pozitivního postoje.
4. **Systematizace** hodnocení = integrace hodnot a postojů do soustavy, určení priorit, hodnota, vytvoření hodnotového systému.

5.5 Organizační formy výuky dospělých

Vymezení je definováno jako souhrn organizačních opatření. Jedná se o relativně ustálené uspořádání výuky v konkrétním vzdělávacím procesu. Třídí se podle různých kritérií:

- *podle výukového prostředí* (učebna, pracoviště aj.), nejčastější třídění,
- *podle časového uspořádání* (hodina, lekce, výukový blok aj.),
- *podle zaměření* (výuka specializační, rekvalifikační aj.),
- *podle oblasti vzdělávání* (vzdělávání zájmové, další profesní aj.), (Palán a Langer, 2008, s. 150–151).

Výukové metody můžeme také dělit podle toho, jak dochází ke kontaktu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným:

- **prezenční, přímá výuka** (Mužík, 2011, s. 84) – dochází k přímému kontaktu, kdy vzdělavatel i vzdělávaný jsou přítomni v jednom výukovém prostoru a čase (přednáška, beseda, kurz, seminář, školení aj.),
- **distanční výuka** - jde o výuku s nepřímým (zprostředkovaným) kontaktem, kdy vzdělavatel a vzdělávaný nejsou přítomni v jednom výukovém prostoru a čase (vzdělávání prostřednictvím rozhlasu, televize, počítačové výukové programy, e-learning, korespondenční kurzy atd.). Distanční vzdělávání je založeno na samostudiu, které je řízené (Mužík, 2011, s. 84; Palán a Langer, 2008, s. 152),
- **kombinované studium** zahrnuje kombinaci prezenční a distanční formy. Zejména distanční forma s poskytnutím studijních materiálů, zároveň dochází k prezenčnímu setkání mezi studenty a vyučujícími, zejména na vysokých školách, umožňuje studentům prezenci ve vyhrazených (Mužík, 2011, s. 85; Palán a Langer, 2008, s. 153),
- **sebevzdělávání** - lektor i účastník vzdělávání jsou totožná osoba (Mužík, 2011, s. 86).

Výuková skupina dospělých má svá specifika. Pokud výuka dospělých probíhá distanční formou, je vzdělavatel v nevýhodě oproti žákům ve škole, kdy jde o homogenní skupinu z hlediska věku, dosažených vědomostí, mentální úrovně apod. Dospělí tvoří nehomogenní skupinu, která se vyznačuje rozdílnou individuální studijní, pracovní

a životní historií s jedinečným souborem zkušeností. Specifikem dospělých je sociální zkušenost, kdy je dospělý jedinec schopen týmové spolupráce, formulace názoru a jeho obhajoby, v interakci s ostatními je schopen vyslechnout názor ostatních, je schopen hledat argumenty a řešení atd. Dalším významným faktorem je odlišná motivace a studijní zkušenosti, kdy má dospělý již určité návyky a učební styl.

Při koncipování výukového procesu je nutné brát všechny tyto faktory v úvahu, s respektem specifik konkrétní výukové skupiny, použití aktivizačních prostředků. Je nutné klást důraz na vstupní diagnostiku, zařazování dialogových metod, včetně problémových. Hroník (2007, s. 194-198) tvrdí, že učením ve skupině není myšleno učení jednotlivců, jak to může nastat např., při výcviku v prezentačních dovednostech, ale je nutné počítat s různými skupinovými procesy a rolemi, které významně ovlivňují efektivitu učení ve skupině.

5.6 ZPŮSOB UKONČENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Každá vzdělávací akce by měla obsahovat vyhodnocení, zda splnila cíle, pro které byla vytvořena. Toto hodnocení může probíhat ve více rovinách, a to o hodnocení akce účastníky z hlediska splnění cílů, jejich očekávání a hodnocení lektora jako osoby. V praxi se tato skutečnost ověřuje většinou dotazníkovým šetřením. Odpovědi na vhodně formulované dotazy v dotaznících jsou zcela subjektivním vyjádřením příslušného stanoviska. Pro zakončení vzdělávací akce lze k vyhodnocení akce zvolit metodu anketního šetření z důvodu neexistence přesných měřících nástrojů Průcha, Veteška (2014, s. 126), kdy vyhodnocení je založeno na subjektivním hodnocení účastníků vzdělávací akce.

Dalším hlediskem je citlivé, ale pokud možno objektivní zhodnocení práce lektorů. Často se říká, že neúspěchy účastníků jsou vlastně neúspěchem lektorů. Toto hodnocení by nemělo sloužit pouze pro bezprostřední hodnocení lektorů, ale také by mělo být zpětnou vazbou pro zdokonalení další lektorské práce. K objektivnímu posouzení lektorů patří nejen zhodnocení, do jaké míry probrali s účastníky stanovený rozsah učiva, jak si ověřili jeho zvládnutí, ale i zhodnocení metodické úrovně výuky a použité didaktické metody. V současné praxi se velmi často preferuje hodnocení lektorů účastníky akce. Kromě subjektivních pohledů přináší i cenné poznatky. Organizátor vzdělávací akce musí

vždy zvážit, zda jsou účastníci akce schopni např., z hlediska své kvalifikace a praxe ohodnotit výkon lektora reálně. Z tohoto důvodu se doporučuje klást účastníkům otázky na přínos a možnost použití či jejich aplikace v praxi, než na vlastní osobu lektora. Účastníci mnohdy, aniž si to uvědomují, podléhají standardním chybám hodnotitelů, jako je „halo efekt“ (např. ovlivnění nějakou výraznou stránkou lektorova projevu bez ohledu na obsah), chyby kontrastu (účastník srovnává výkon lektora se sebou samým), chyby favoritismu (projev sympatie či antipatie k lektorovi či látce), chybu časového sledu (např. silný nebo slabý dojem z posledního dne).

Stále více sílí snaha postihnout různými způsoby měření efektivity profesního vzdělávání zaměstnanců. Určité shrnutí metod hodnocení uvádí např. Hroník (2007, 135-140).

Je zřejmé, že příprava vzdělávacího programu je z hlediska času náročný proces, který zahrnuje nejen dobrou znalost vzdělávacích potřeb, ale i volbu vhodných didaktických metod a pomůcek. Neméně důležitou roli hraje odbornost, osobnost a schopnost lektora vytvořit příjemné výukové prostředí a schopnost zaujmout účastníky vzdělávacího programu. Pokud je vzdělávací program chápán jako celek, jehož nedílnou součástí tvoří všechny zmiňované aspekty a prvky, pak ho lze jak z pohledu organizace, tak i z pohledu účastníků hodnotit jako kvalitní vzdělávací program, který bude po dlouhou dobu plnit všechny cíle, pro které byl realizován.

6 VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Státního zaměstnance vymezuje § 6 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o státní službě), kdy jde o osobu vykonávající činnosti dle § 5 tohoto zákona a přijatou do služebního poměru, zařazenou na služební místo, nebo v případě představeného jmenovanou na služební místo a zařazenou na služební místo představeného.

Představeným dle tohoto zákona je osoba oprávněná vést, organizovat a řídit podřízené státní zaměstnance, ukládat jim úkoly a kontrolovat jejich výkon služby.

Základní služební předpis, kterým se stanoví rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, je služební předpis č. 9/2015 - služební předpis

náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 29. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech (dále jen SPMV). Tento předpis ve svých jednotlivých ustanoveních upravuje zejména:

- cíl vzdělávání jako osvojení a rozvoj potřebných znalostí, dovedností v oboru státní služby,
- cílovou skupinu definovanou zaměstnanci ve služebním poměru podle zákona o státní službě a zaměstnanci v pracovním poměru zařazení na služebním místě,
- odpovědnost služebních úřadů za zabezpečení vzdělávání státních zaměstnanců, stanovit služebním předpisem podrobnosti k obsahu, rozsahu, formy, časové dotaci, způsobu realizace a ukončení vzdělávací akce.

Vzdělávání státních zaměstnanců má tyto fáze:

- identifikaci vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Všeobecně vzdělávací potřeby státních zaměstnanců vychází ze služebního hodnocení státního zaměstnance dle § 155 zákona o státní službě. Tyto vzdělávací potřeby je nutné promítnout do vzdělávacího plánu státního zaměstnance. Identifikaci vzdělávacích potřeb provádí představený. Z takto zpracovaných vzdělávacích plánů vychází komplexní plán vzdělávacích akcí. Ke každé akci je nutné vést spisovou dokumentaci, která obsahuje údaje a informace o vzdělávací akci, prezenční listinu zúčastněných zaměstnanců, vyhodnocení vzdělávací akce a seznam vydaných osvědčení.

Vzdělávací akce a nutné informace:

- název vzdělávací akce,
- vzdělávací cíl – rozsah a úroveň dosažených znalostí a dovedností,
- charakteristiku cílové skupiny – pro koho je vzdělávací akce určena,
- doporučený počet zaměstnanců,

- formu vzdělávací akce – např. seminář, kurz, pilotní kurz, e-learning apod.,
- způsob realizace vzdělávání a identifikaci metod – např. přednáška, diskuze, konzultace, případová studie apod.,
- počet vyučovacích hodin (jedna hodina = 45 minut),
- obsahové zaměření akce – témata, kterým se akce věnuje,
- seznam studijní literatury, výukové materiály,
- podmínky, za kterých je akce považována za úspěšně absolvovanou.

6.1 Druhy vzdělávání státních zaměstnanců

Další okruh, který tento SPMV upravuje, se zabývá druhy vzdělávání, které člení na vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání.

Vstupní vzdělávání úvodní – cílem je zprostředkování základních znalostí týkajících se chodu služebního úřadu. Je povinné pro všechny státní zaměstnance. Zahájení je realizováno bezprostředně po nástupu, ukončení nejdéle do tří měsíců. Předpisy upravující bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu státní služby musí být prokazatelně proškoleny v den nástupu. V rámci tohoto vzdělávání je státní zaměstnanec seznámen se základními znalostmi a dovednostmi potřebnými pro řádný výkon služby, o základních informacích k činnosti služebního úřadu, se základy práce s používanými informačními technologiemi, s etickým kodexem, s informacemi v otázkách lidských práv, práva a povinnosti, krizové řízení a další oblasti dle uvážení služebního orgánu.

Průběžné vzdělávání – zajišťuje prohlubování znalostí státních zaměstnanců, a to s vazbou na již absolvované vzdělávání nebo s vazbou na odborný či osobní rozvoj státních zaměstnanců.

Vzdělávání představených – zajišťuje osvojení základních obecných kompetencí pro výkon představeného, což je především osvojení pravidel a nástrojů řízení a vedení, rozvoj sociálních kompetencí, rozvoj osobnostních předpokladů zejména rozhodování, psychická odolnost apod.

Stanovené tematické okruhy jsou:

- role a osobnost představeného,
- řízení, styly, procesy,
- vedení týmů,
- řízení projektů,
- řízení lidských zdrojů,
- komunikace, řízení znalostí,
- organizace práce a času, zvládání stresu,
- kontrola, řízení kvality.

Jazykové vzdělávání – osvojení znalosti cizího jazyka v závislosti na služebním místě, kde je požadovaná úroveň znalosti cizího jazyka dle požadavku § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě.

6.1.1 Vzdělávání v orgánech Finanční správy ČR

Tato problematika je zakotvena v organizačním řádu a ve služebním předpisu generálního ředitele. Organizační řád vymezuje působnost Sekce personální : „*Sekce je odpovědná za metodické řízení a výkon činností v oblasti personalistiky včetně systemizace, vzdělávání, platové a sociální politiky v souladu se zákonem o státní službě, zákoníkem práce a jejich prováděcími právními předpisy. Zajišťuje obsahově i organizačně kolektivní vyjednávání. Zajišťuje činnosti v oblasti organizace a řízení orgánů finanční správy v rámci své působnosti, vč. činností spojených s řízením soustavy interních aktů řízení a spisové služby. Odpovídá za úpravy a realizace změn v oblasti vnitřní organizační struktury orgánů finanční správy a organizačního řádu. Spolupracuje při vytváření strategie daňové politiky, vytváří strategii personální politiky a strategii spolupráce s vysokými školami. Podílí se na přípravě a zpracování návrhů zákonů a dalších právních předpisů v oblasti své působnosti. Zajišťuje pro zaměstnance služby certifikační autority“.*

Problematiku vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců v pracovním poměru upravuje ve Finanční správě ČR Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele, kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky (dále jen služební předpis GFŘ). Tento služební předpis GFŘ upravuje již výše zmíněné oblasti SPMV a navíc je tato problematika rozšířena o detailní popis okruhů zabývajících se procesem realizace vzdělávání, organizace, informačního systému, vzdělávací kapacity a plánování vzdělávacích akcí.

Vymezení základních pojmů dle služebního předpisu GFŘ je v čl. 3.: „*Pro účely tohoto služebního předpisu se rozumí:*

- **orgány Finanční správy České republiky** (dále jen „OFS“) – Generální finanční ředitelství (dále jen „GFŘ“), Odvolací finanční ředitelství (dále jen „OFŘ“) a finanční úřady (dále jen „FÚ“) včetně Specializovaného finančního úřadu (dále jen „SFÚ“),
- **interní systém vzdělávání** – vzdělávání zahrnující všechny metody a formy vzdělávání pro zaměstnance,
- **vstupní vzdělávání úvodní** – povinné vzdělávání zprostředkávající nově nastupujícím zaměstnancům základní informace a znalosti směřující k získání dovedností pro způsobilost vykonávat činnost v OFS,
- **vstupní vzdělávání následné** – vzdělávání rozšiřující znalosti v oblasti organizace a činnosti veřejné správy, práva, povinnosti a pravidel etiky zaměstnance, právních předpisů obecně dopadajících na činnost státní správy a práva EU,
- **průběžné vzdělávání** – vzdělávání realizované průběžně po celou dobu trvání služebního nebo pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr k zaměstnavateli v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činností na služebním nebo pracovním místě, které zaměstnanec zastává, nebo na které se připravuje,
- **vzdělávání představených** – nepovinné vzdělávání představených všech stupňů řízení,
- **vzdělávání vedoucích zaměstnanců** – nepovinné vzdělávání vedoucích zaměstnanců všech stupňů řízení,

- **systemové kurzy** – páteřní systém od vstupního vzdělávání až po průběžné vzdělávání osob uvedených v čl. 1 odst. 1 až 4 zaznamenaných ve vzdělávacím informačním systému (dále jen „vzdělávací IS“), kdy vzdělávací akce jsou zpravidla realizovány ve vzdělávacích zařízeních,
- **nesystemové vzdělávací akce** – externí vzdělávací akce a ostatní vzdělávací akce, které pro účely Finanční správy České republiky (dále jen „FS“) zajišťuje GFŘ, OFŘ a FÚ, kdy předmětem akce není kurz ze vzdělávacího IS,
- **komplexní plán vzdělávacích akcí** – odsouhlasený souhrn vzdělávacích akcí,
- **vzdělávací akce** – školení, kurz, seminář, stáž a jiné formy vzdělávání (např. instruktáž, e-learning, nácvik praktických dovedností, samostudium, prezenční studium, distanční studium apod.); jednotlivé metody a formy vzdělávacích akcí se mohou vzájemně prolínat,
- **lektorská činnost** – činnost odborně kvalifikovaných zaměstnanců a dodavatelů vzdělávacích služeb vedoucí k předávání nových znalostí a dovedností za účelem prohlubování znalostí a dovedností ostatních zaměstnanců,
- **lektor** – fyzická osoba s odpovídajícími odbornými znalostmi a pedagogickými dovednostmi, která realizuje výuku včetně zkušební činnosti, za účelem získání, prohloubení nebo udržení odborných znalostí a vědomostí ostatních zaměstnanců, nebo právnická osoba zastoupená fyzickou osobou, která splňuje výše uvedené požadavky a je za tuto činnost finančně odměňována,
- **interní lektor** – zaměstnanec,
- **externí lektor** – osoba, která provádí pro potřeby FS výukovou činnost zdarma, nebo na základě objednávky, nebo smlouvy podle platných právních předpisů nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, a přitom není zaměstnancem,
- **garant** – osoba, která zodpovídá za obsahovou správnost systémového vzdělávacího kurzu (tj. systémového kurzu) a jeho úplnost s ohledem na přednášenou problematiku a která organizačně zajišťuje plnou aktualizaci kurzu ve spolupráci s jednotlivými aktualizátory,
- **aktualizátor** – osoba, která provádí aktualizaci obsahu systémového kurzu

s ohledem na legislativní či metodické změny tak, aby obsah systémového kurzu nebyl s těmito změnami v rozporu. Aktualizátorem systémového kurzu může být jeho lektor stejně jako jeho garant, nebo osoba navržená garantem kurzu a schválená ředitelem Odboru vzdělávání,

- *IS VEMA/VZD – personální informační systém – modul vzdělávání“.*

Lektorskou činnost vykonávají interní a externí lektori. Všichni lektori jsou evidováni v seznamu lektorů, který je součástí informačního systému.

Kvalifikace interního lektora dle služebního předpisu GFŘ:

- *„vysoká úroveň odborných znalostí a dovedností za podpory garantů,*
- *pedagogické vzdělání na akreditované škole nebo absolvování systémového kurzu „Základní pedagogická příprava lektorů“ či kurzy obdobné pro výkon lektorské činnosti, a to osvojením si základů andragogiky, sociální a pedagogické psychologie, zvláštností učení a vyučování dospělých a metodiky práce s dospělými, hygieny duševní práce, úlohy lektora ve vyučovacím procesu, dále osvojením teorie učení, výukového procesu, motivace účastníků, fáze didaktického procesu, programu výuky, komunikativních dovedností lektora, druhů prezentace, didaktických prostředků, tvorby textů a pomůcek, zpětné vazby, rétoriky, používání didaktické techniky, nácviku prezentací, schopnost aplikovaného výkladu praktických řešení modelových situací.*

Po dosažení požadované kvalifikace obdrží lektor osvědčení, které jej opravňuje k výkonu lektorské činnosti pro potřeby FS. Osvědčení lektorovi vydává Oddělení vzdělávání nebo jiná akreditovaná vzdělávací instituce“.

Vzdělávání představených – nepovinné, jde o průběžné vzdělávání, není časově omezeno, zpravidla se zahajuje po ukončení vstupního vzdělávání úvodního.

Cílem vzdělávání představených je vytvořit předpoklady pro výkon manažerských pozic, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Možnost vzdělávání je v systémových kurzech dle odbornosti a potřeb, případně v odborných kurzech pro představené, a to prezenční formou, ve vzdělávacím zařízení Finanční správy ČR, e-learningovou formou, absolvováním externího kurzu či přednášky,

samostudiem, kombinací prezenční výuky a e-learningového kurzu. Realizace vzdělávání probíhá v semestrech, kdy I. semestr začíná od září do ledna následujícího roku, a II. semestr od února do června.

Druhy vzdělávání jsou:

- vstupní vzdělávání úvodní,
- vstupní vzdělávání následné,
- průběžné profesní vzdělávání I. stupně,
- průběžné profesní vzdělávání II. stupně,
- průběžné profesní vzdělávání III. stupně,
- vzdělávání představených,
- jazykové vzdělávání.

Struktura vzdělávání představených zahrnuje:

- 1. stupeň řízení OFS, který zahrnuje vedoucí oddělení jako představené,
- 2. stupeň řízení OFS, který zahrnuje ředitele odborů jako představené,
- 3. stupeň řízení OFS, který zahrnuje ředitele sekcí jako představené,
- 4. stupeň řízení OFS, který zahrnuje ředitele GFŘ, OFŘ, SFÚ a FÚ jako vedoucí služebních úradů.

Zaměstnancům, kteří úspěšně absolvovali vzdělávací akci, se vydává osvědčení, které obsahuje: název služebního úřadu nebo vzdělávací instituce, která osvědčení vydává, evidenční číslo vydaného osvědčení, titul, jméno, příjmení zaměstnance na služebním systemizovaném místě, název vzdělávací akce a její časová dotace ve vyučovacích hodinách, datum a místo vydání osvědčení, otisk razítka, podpis oprávněné osoby. Toto osvědčení se zaeviduje v personálním informačním systému, ve kterém jsou evidovány všechny absolvované vzdělávací akce.

6.2 Charakteristika Finanční správy ČR

Základním právním předpisem, který upravuje organizaci, postavení, věcnou a územní působnost orgánů Finanční správy ČR je zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky. Soustavu orgánů Finanční správy ČR tvoří Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady v jednotlivých krajích v České republice. Orgány finanční správy jsou správními úřady a organizačními složkami státu. Generální finanční ředitelství je účetní jednotkou. Pro účely hospodaření s majetkem státu, včetně prostředků státního rozpočtu, účetnictví, organizačních věcí služby a pracovněprávních vztahů mají Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady postavení vnitřních organizačních jednotek. Generální finanční ředitelství vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného Odvolacímu finančnímu ředitelství, pro účely zákona o státní službě, je Generální finanční ředitelství bezprostředně nadřízeným služebním úřadem Odvolacího finančního ředitelství a finančních úřadů, provádí řízení o správních deliktech, vykonává působnost ústředního kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce při správě daní, vede centrální evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy a dále vykonává působnost služebního úřadu v organizačních věcech služby. Odvolací finanční ředitelství vykonává působnost pro celé území České republiky. Odvolací finanční ředitelství vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného finančním úřadům, provádí řízení o správních deliktech, vykonává z pověření ministerstva financí působnost dílčího kontaktního orgánu nebo kontaktního útvaru při vymáhání některých finančních pohledávek, a kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce při správě daní, vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy. V souladu s obecně závaznými předpisy a dle § 10 zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě ČR, finanční úřad vykonává správu daní, provádí řízení o správních deliktech, převádí výnosy daní, které vybírá a vymáhá a které nejsou příjmem státního rozpočtu, vybírá a vymáhá peněžitá plnění, která uložily orgány finanční správy, vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy, vykonává další působnost, stanoví-li jiný právní předpis, že tuto působnost vykonávají orgány finanční správy. Územní pracoviště jsou vnitřními organizačními jednotkami, které obvykle vykonávají část věcné působnosti finančního úřadu na určeném území. Specializovaný finanční úřad vykonává věcnou působnost finančního úřadu na celém území České republiky vůči vybraným subjektům.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Pro volbu tohoto tématu byl rozhodující fakt existence řady legislativních norem, které upravují povinnosti představených a vedoucích zaměstnanců bez uceleného přehledu práv a povinností představených a vedoucích zaměstnanců vůči svým podřízeným. Celá řada těchto povinností váže na konkrétní vykonávané činnosti s dopadem do každodenních pracovních úkolů výkonu služby. Tyto povinnosti upravuje např. zákoník práce, zákon o státní službě, vyhlášky týkající se oblasti kybernetické bezpečnosti, úprava v oblasti ochrany osobních údajů, v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany a v mnoha dalších. Při tvorbě tohoto vzdělávacího programu bylo nutné zohlednit všechny tyto zmiňované povinnosti a nastavit vzdělávací program tak, aby zohlednil všechny povinnosti s vazbou na konkrétní požadavky Finanční správy ČR a povinnosti vyplývající ze zákona o státní službě.

Vymezení výzkumných cílů

Cílem diplomové práce je na základě lektorské praxe, která se opírá o základy teoretických poznatků, analýz vzdělávání, procesní přípravy dle stanov pro lektory s uvedením konkrétních povinností daných zákonem o státní službě, ve vybrané organizaci prozkoumat, jak představení a personalisté hodnotí vzdělávací akci z hlediska přínosu a využitelnosti nabytých poznatků ve své každodenní praxi. Následně navrhnout možnosti úprav a doporučení k danému kurzu, které mohou být dále v praxi využity při přípravě metodických materiálů pro činnosti spojené s tvorbou vzdělávacího systému v rámci požadavků zákona o státní službě.

Výzkumný vzorek

Pro účely výzkumu jsou stanoveny dvě cílové skupiny, a to účastníci kurzu a pro ověření stanovených hypotéz odborníci z praxe, vedoucí personálních útvarů a jejich zástupci.

Účastníci kurzu - použita metoda kvantitativního šetření explorativní metodou – dotazníkem. Dotazník obsahuje 12 otázek k ověření získaných odborných znalostí a otevřenou otázku na přínos či doporučení.

Focus group – formou strukturovaného rozhovoru položeno pět otázek k ověření stanovených hypotéz.

Výzkumná metodika

V rámci práce budou využity různé metody zkoumání: studium, získání a shromáždění dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů zabývajících se problematikou vzdělávání v oblasti státní správy, a to zejména ve vazbě na zákon o státní službě. V rámci praktické části diplomové práce bude metoda kvantitativního šetření formou dotazníku, následně budou poznatky ověřeny metodou focus group (rozhovory s odborníky). Poté bude provedena analýza dat spočívající v šetření zkoumaného vzorku a propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky. Výsledkem uvedené analýzy budou případné návrhy a doporučení k doplnění či změně obsahové náplně vzdělávacího kurzu v dané organizaci.

Nejprve budou stanoveny hypotézy a výzkumné otázky pro výzkumný soubor. Poté bude sestaven plán výzkumu, následně bude vytvořena časová osa. Následné ověření výsledků bude provedeno formou rozhovoru s focus group (odborníků na danou problematiku).

K analýze získaných poznatků bude využito metody grafů s jejich vyhodnocením a interpretací.

Přínos práce spočívá v provedení výzkumu současného stavu po absolvování vzdělávacích akcí a v možnosti využití zjištěných výsledků výzkumu při plánování dalších vzdělávacích aktivit, které budou přínosem pro organizaci.

7.1 Otázky a hypotézy

Účastníci kurzu - použita metoda kvantitativního šetření explorativní metodou – dotazníkem. Dotazník obsahuje 12 otázek k ověření získaných odborných znalostí a otevřenou otázku na přínos či doporučení. V rámci zvyšování úrovně kvality vzdělávání zaměstnanců finanční správy je cílem vyhodnotit jednotlivé vzdělávací akce a počet proškolených zaměstnanců. Na základě vyhodnocení těchto akcí, budou získány odpovědi na stanovené hypotézy č. 1 a č. 2.

Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1 : Představení získají po absolvování vzdělávacího programu větší přehled o svých právech a povinnostech.

Hypotéza č. 2 : Představení budou mít konkrétní představu ohledně rozšíření vzdělávacího programu s vazbou na konkrétní vykonávané činnosti.

Focus group (odborníci z dané oblasti) - ověření hypotéz formou strukturovaného rozhovoru. Byly stanoveny hypotézy a položeny následující otázky:

Otázka č. 1 : Jsou představení a vedoucí pracovníci dostatečně informováni o svých právech a povinnostech?

Hypotéza č. 3 : Představení a vedoucí nejsou dostatečně informováni o svých právech a povinnostech.

Otázka č. 2 : Postačuje k výkonu pouze znalost souvisejících právních předpisů?

Hypotéza č. 4 : K výkonu nestačí pouze znalost právních předpisů.

Otázka č. 3: Otázka: Promítla se úprava vzdělávacích potřeb formou zavedení vzdělávacího programu pro představené do vaší práce?

Hypotéza č. 5 : Vzdělávací program je přínosem do každodenní práce.

Otázka č. 4: Otázka: V čem vnímáte přínos této vzdělávací akce?

Hypotéza č. 6: Vzdělávací program je přínosem.

Otázka č. 5: Otázka: Máte nějaká doporučení z praxe, která by bylo vhodné promítnout do dalšího vzdělávání představených, vedoucích?

Hypotéza č. 7: Po vyhodnocení vzdělávacího programu dva roky po jeho zavedení do vzdělávacích potřeb bude potřeba reagovat na změny a kurz rozšířit.

7.2 Časová organizace výzkumu

Plán výzkumu

- duben 2019 – sběr dat k stanovení časové osy (historie, průběh a příprava kurzu, vznik potřeby školení lektorů, proškolení lektorů, následná realizace kurzu),
- květen – září 2019 – realizace kvantitativního šetření,
- listopad 2019 – interpretace dat, grafy,
- prosinec 2019 - zpracování závěrečné práce.

7.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb organizace

Z ohlasů personálních útvarů a na základě připomínek ředitelů finančních úřadů a na podnět ředitele sekce personální vznikla potřeba vzdělávací akce, která bude zahrnovat povinnosti a práva představených dle zákona o státní službě. Běžně nabízené vzdělávací akce pořádané agenturami či soukromými subjekty dosud účastníky seznamovaly pouze s instituty nového zákona, ale nešly do hloubky ve spojení se správním řízením, které je nově promítnuto na veškeré služební vztahy s vazbou na zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce). Pro personalisty a představené tím vznikly nové povinnosti, které bylo nutné shrnout do vzdělávacího programu.

Povinnosti státní správy upravují zákony, vyhlášky, předpisy státního tajemníka Ministerstva vnitra, Sekce pro státní službu a státního tajemníka Ministerstva financí. Vše ostatní upravují interní akty řízení Generálního finančního ředitelství. Po analýze stávajícího platného legislativního rámce bylo zjištěno, že neexistuje právní úprava vzdělávání státních zaměstnanců zabývající se oblastí povinností státních zaměstnanců dle zákona o státní službě s vazbou na povinnosti, které zároveň ze zákoníku práce pro vedoucí zaměstnance. Organizace provedla analýzu potřeb vzdělávání, ze které vznikla potřeba vytvořit vzdělávací program pro představené a vedoucí pracovníky - vzdělávání představených v oblasti jejich práv a povinností.

Pro stanovení plánu rozvoje bylo nutné shrnout a stanovit požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků s úzkou vazbou na strategie organizace, analyzovat potřeby pro efektivní výkon na pozicích představených a vedoucích pracovníků. Dále byla analyzována stávající kvalita vzdělávání. Z těchto kritérií byl stanoven plán rozvoje lidských zdrojů, ve kterém jsou stanoveny metody, formy, techniky a prostředky. Dalším nezbytným krokem bylo stanovit zodpovědnosti za tento plán, za jeho realizaci, monitoring a vyhodnocení a zahrnutí do plánu vzdělávání na další období.

Po analýze vzdělávacích potřeb organizace probíhaly další analýzy zabývající se možnostmi lektorského zajištění vzdělávacího programu – zákon o státní službě a povinnosti představených s vazbou na nabídky vzdělávacích agentur a organizací zabývajících se vzděláváním dospělých. Při vyhodnocení všech zjištěných aspektů, byla vybrána forma zajištění vlastními lektory, kdy byl upřednostněn fakt, že se jedná o vlastní zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi, odborně vzdělané, znalé prostředí a firemní kultury. Z tohoto rozhodnutí vyvstala potřeba vzdělávání těchto zaměstnanců formou odborné přípravy lektorů a specifikace obsahu vzdělávacího programu s vazbou na odborné znalosti a dovednosti budoucích lektorů.

Časová osa:

- Vznik potřeby vzdělávání – konec roku 2016.
- Potřeba proškolení vlastních zaměstnanců lektorů 2017.

7.3 Procesní příprava lektorů

Vybraní zaměstnanci Sekce personální proškolení v oblasti lektorských dovedností (získání certifikátu) – průběh roku 2017 – zodpovědnost Odbor vzdělávání za plán, za jeho realizaci, monitoring a vyhodnocení a zahrnutí do plánu vzdělávání na další období. Vybraní zaměstnanci Sekce personální absolvovali lektorskou přípravu ve dvou fázích a to formou e-learningového vzdělávání, po jehož úspěšném absolvování byli zařazeni do dalšího vzdělávání prezenční formou na kurz L Dis4 -Základní pedagogická příprava lektorů.

Cílovou skupinou pro zařazení do tohoto kurzu jsou pracovníci GFR, externí pracovníci daňové správy, kteří již vykonávají nebo se chystají vykonávat lektorskou činnost v rámci systému vzdělávání české daňové správy.

Časová dotace kurzu: 16 hodin

- a) Lektorská příprava pro výukový proces (0,5 hod).
 - b) Tvorba vzdělávacího projektu (0,5 hod).
 - c) Vzdělávací činnost – působení lektora. Instrukce pro lektora – etika a protikorupční opatření. (2,5 hod).
 - d) Učební cíle (2 hod).
 - e) Realizace lektorského vystoupení (3 hod).
 - f) Základní typy vzdělávání (1,5 hod).
 - g) Materiálně technické prostředky (1,5 hod).
 - h) Vytvoření učební atmosféry (1 hod).
 - i) Didaktické formy a metody (2 hod).
 - j) Hodnocení výsledků vzdělávání (1,5 hod).
- Součástí tohoto kurzu jsou praktická cvičení.

Cílem tohoto kurzu bylo osvojení a zapojení znalostí a dovedností nutných zejména pro:

- Získání předpokladů pro výkon lektorské činnosti.
- Absolvování pedagogické, psychologické a technickoorganizační přípravy.
- Ověření předpokladů ke vzdělávání dospělých.
- Získání a seznámení s efektivním procesem lektorské činnosti a zapojení do praxe.
- Didaktické činnosti, didaktická diagnostika, nástroje.
- Tvorba vzdělávacího projektu a jeho realizace.
- Vyhodnocení vzdělávací akce.

Dále byli účastníci kurzu seznámeni s tvorbou vzdělávacího projektu, který tvoří základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávací akce. Přípravou vzdělávací akce, její náležitosti jako je název, cíl, cílová skupina, formy a metody, časová dotace, obsah vzdělávací akce, lektorské a odborné zajištění studijní literaturou, učebními

pomůckami, způsobem ukončení, vyhodnocením a potřebami stanovení rozpočtu (ubytování, doprava, stravování). Dále byli účastníci proškolení v oblasti didaktiky, nástrojů a technik jako moderace, panelová diskuse, metoda brainstorming, myšlenkové mapy. Na kurzu byly prezentovány didaktické formy a metody, jejich výhody a nevýhody. Nedílnou součástí byla problematika a tvorba výukových materiálů v souladu s autorským zákonem, s vazbou ke stanoveným vzdělávacím cílům. Dalším obsahem tohoto kurzu bylo seznámení účastníků se základními typy vzdělávání, vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, s nejpoužívanějšími materiálně technickými prostředky jako nezbytným výukovým pomocníkem. Významná část byla věnována tvorbě učební atmosféry, vytvoření a udržení pozitivního klimatu k zahájení výuky.

Kurz byl zakončen závěrečným testem, včetně pořízených audiovizuálních nahrávek lektorské činnosti. Po úspěšném absolvování obdrželi účastníci certifikát opravňující k výkonu lektorské činnosti.

7.4 Tvorba vzdělávacího programu

Popis tvorby vzdělávacího programu je vytvořen na základě zkušeností autorky, co by lektora s využitím teoretických poznatků, analýzy vzdělávání, procesní přípravy lektorů a konkrétních povinností daných zákonem o státní službě ve vybrané organizaci. Při stanovování vzdělávacích potřeb k dosažení vzdělávacího cíle bylo nutné stanovit základní kritéria, mezi která patří popis požadovaného výkonu, vědomostí, dovedností.

Bylo nutné vymezit pravomoci a odpovědnosti, rozvrhnout strukturu vzdělávání, stanovit cílovou skupinu. Dále provést analýzu možností typu vzdělávání, co vše je nutné udělat a zvolit vhodné metody, formy a techniky.

Časová osa:

Odbor personálních agend, Odbor právní, Odbor vzdělávání – zodpovědnost za obsahovou náplň akce a lektorské zajištění týkající se působnosti odboru – na základě vymezených pravomocí a zodpovědností vznikl vzdělávací program, který byl zařazen do systémového vzdělávání zaměstnanců finanční správy.

- Příprava vzdělávacího programu pro představené Finanční správy v oblasti povinností státní správy – průběh roku 2017, zodpovědnost Sekce personální (Odbor vzdělávání – příprava plánu vzdělávání).
- Listopad 2017 pilotní vzdělávací program ve vzdělávacím zařízení – zodpovědnost jednotlivých odborů Sekce personální za přípravu obsahové části, lektorské zajištění, podklady pro účastníky.

Název vzdělávacího programu: Zákon o státní službě a povinnosti představených

Hodinová dotace: 16 hodin

Zaměření vzdělávacího programu: Vzdělávací program je zaměřen na rozšíření a zdokonalení systému vzdělávání představených Finanční správy ČR v oblasti znalosti a aplikace zákona o státní službě. Dosavadní praxe ukazuje, že představení nemají zcela jasnou představu o svých možnostech a povinnostech v oblasti personální práce, které vyplývají z výše uvedeného zákona. Záměrem je prohlubování znalostí představených, způsobem zajišťujícím kvalitní výkon služby a minimalizujícím jejich možná pochybení v oblasti bezprostředního personálního řízení pracovních kolektivů.

Cíl vzdělávání: Cílem vzdělávacího programu je vytvořit ucelený přehled o vybraných problematikách personální práce ve vztahu k zákonu o státní službě, s vazbou na zákoník práce. Účastníci se během kurzu seznámí s působností a kompetencemi jednotlivých odborů a oddělení Sekce personální. Uvědomí si, jaké dopady má činnost těchto odborů na povinnosti, které musí v roli představených plnit. Seznámí se s obsahem jednotlivých právních a vnitřních předpisů FS ČR, které usměrňují jejich praktickou činnost v dané oblasti a jejichž pochopení a aplikace ovlivňuje úroveň řídicí činnosti představených.

Cílová skupina: Kurz je určen pro představené na všech řídicích úrovních.

Podmínky pro zařazení do kurzu: Předpokladem absolvování kurzu je zařazení státního zaměstnance na pozici představeného.

Seznam odkazovaných materiálů: zákon o státní službě, ve znění pozdějších právních předpisů. Učební plán je rozdělený do několika bloků, ve kterém jsou účastníci konkrétně

seznámení s danou problematikou, prováděcími předpisy a informacemi, kde naleznou studijní oporu.

Zakončení kurzu: test, anketní šetření, účastníci obdrží certifikát o absolvování.
Pro zakončení vzdělávací akce byla k vyhodnocení akce zvolena metoda anketního šetření.

8 VÝSLEDKY VÝZKUMU, INTERPRETACE DAT

V této části diplomové práce budou vyhodnoceny výsledky výzkumu, odpovědi na výzkumné otázky a interpretovaná analýza dat na základě použitých metod zkoumání, kvantitativního šetření, dotazníku a ověření stanovených hypotéz metodou focus group (rozhovor s odborníky). Dále bude provedena analýza dat spočívající v šetření zkoumaného vzorku, kdy výsledkem uvedené analýzy budou případné návrhy a doporučení k doplnění či změně obsahové náplně vzdělávacího kurzu v dané organizaci.

8.1 Vyhodnocení vzdělávacích akcí a proškolených zaměstnanců

Pro reálné posouzení absolventů kurzu je potřebné si uvést základní údaje Finanční správy ČR, ke kterým jsou výsledná data porovnávána.

Schválený počet systemizovaných míst k 1. 1. 2019 činil 16 210. Z toho počet systemizovaných pracovních míst činil 524 a počet systemizovaných služebních míst činil 15 686, uvedená data jsou v tabulce 1 – Přehled počtu systemizovaných míst k 1. 1. 2019.


Tabulka 1: Přehled počtu systemizovaných míst k 1. 1. 2019

	
Počet systemizovaných míst	16 210
Počet systemizovaných pracovních míst	524
Počet systemizovaných služebních míst	15 686

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Vzdělávací akce „Zákon o státní službě a povinnosti představených“ je zaměřena především pro představené Finanční správy ČR v oblasti znalosti a aplikace zákona o státní službě, je důležité se zmínit o bližším rozpadu systemizovaných míst. Kategorie v tabulce č. 2 – Systemizovaná pracovní místa a jejich obsazenost k 30. 6. 2019 tvořila ve Finanční správě ČR 3 %.



Tabulka 2: Systemizovaná pracovní místa k 1. 1. 2019 a jejich obsazenost k 30. 6. 2019

	
Počet systemizovaných pracovních míst	524
Počet vedoucích míst	25
Počet referentských míst	499
Evidenční počet zaměstnanců celkem	23
Evidenční počet vedoucích	490
Evidenční počet referentů	513

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Kategorie v tabulce č. 3 – Systemizovaná služební místa a jejich obsazenost k 30. 6. 2019 tvořila ve Finanční správě ČR dominantní podíl ve výši 97 %. Z údajů vedených v personálním informačním systému Vema k 30. 6. 2019 vyplývá, že státní službu ve Finanční správě ČR aktivně vykonávalo 14 476 státních zaměstnanců, z toho 2 202 představených a 12 274 státních zaměstnanců, kteří nejsou představenými. Do této kategorie systemizovaných služebních míst patří i dalších 498 zaměstnanců v evidenčním počtu, kteří, ačkoliv jsou zařazeni na systemizovaných služebních místech, tak nejsou ve služebním poměru, nýbrž v pracovním poměru.

Tabulka 3: Systemizovaná služební místa k 1. 1. 2019 a jejich obsazenost k 30. 6. 2019

 SYSTEMIZOVANÁ SLUŽEBNÍ MÍSTA	
Počet systemizovaných služebních míst	15 686
Počet představených míst	2 262
Počet referentských míst	13 424
Evidenční počet zaměstnanců celkem	14 974
Evidenční počet představených	2 202
Evidenční počet státních zaměstnanců	12 274
Evidenční počet zaměstnanců	498

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Proškolení všech představených je jednou z priorit Sekce personální na Generálním finančním ředitelství. Proto jako první bude provedena analýza počtu proškolených představených dle jednotlivých krajů s vazbou na celkový počet systemizovaných služebních míst představených, dále s vyjádřením genderového rozložení, dle jednotlivých let, zastávaných pozic a stupňů řízení.

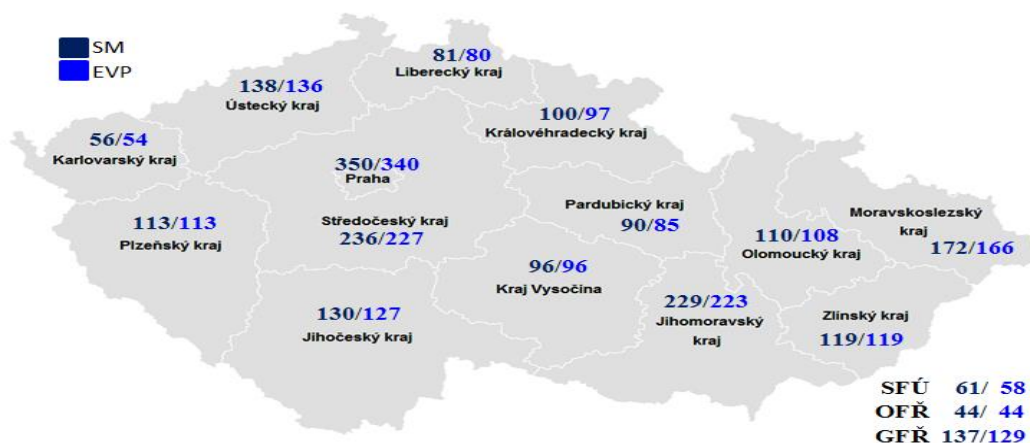
Tabulka 4: Genderový přehled Finanční správy ČR muži vs. ženy dle věku

Ženy a muži ve vedoucích pozicích	Počet			Průměrný věk		
	Muži	Ženy	% žen	Muži	Ženy	Ž-M
Vedoucí zaměstnanec	717	1 517	67,9	49,2	50,5	1,3
Zástupce vedoucího oddělení	382	1 265	76,8	48,0	49,0	1,0
Vedoucí oddělení	480	1 198	71,4	48,4	50,0	1,6
Ředitel odboru	154	265	63,2	50,7	52,5	1,9
Ředitel sekce	67	52	43,7	52,4	54,0	1,6
Ředitel FÚ, SFÚ, OFŘ	15	1	6,3	49,9	37,0	-12,9
Generální ředitel	1	1	50,0	39,0	57,0	18,0

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Pro znázornění počtu systemizovaných služebních míst představených v porovnání s obsazeností systemizovaných služebních míst představenými byla vytvořena mapa České republiky dle krajů v návaznosti na jednotlivé finanční úřady. Porovnání je znázorněno na obrázku 6 – Mapa systemizovaných služebních míst představených a jejich obsazenost. Evidenční počet představených je k 30. 6. 2019.

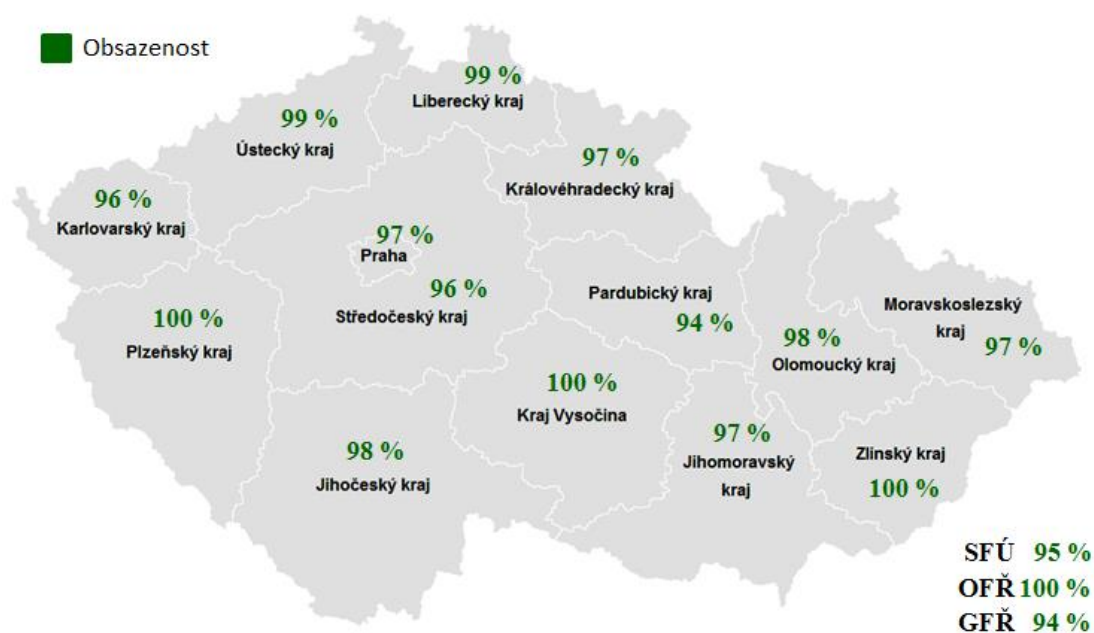
Obrázek 6: Mapa systemizovaných služebních míst představených a jejich obsazenost



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Čtyři služební úřady ze sedmnácti orgánů finanční správy ČR k uvedenému období dosahují 100% obsazenosti představených na systemizovaných služebních místech. Nejnižší obsazenost představených byla na Finančním úřadě pro Pardubický kraj a na Generálním finančním ředitelství, kde procento volných systemizovaných služebních míst pro představené dosahovalo kolem 6 %. Na Finančním úřadě pro Pardubický kraj odpovídá 6 % neobsazenosti 5 volným systemizovaným služebním místům a Generálnímu finančnímu ředitelství to odpovídá 8 volným systemizovaným služebním místům pro představené. Procentuální obsazenost systemizovaných služebních míst představených je znázorněna na obrázku 7 – Mapa procentuální obsazenosti představených k 30. 6. 2019.

Obrázek 7: Mapa procentuální obsazenosti představených k 30. 6. 2019

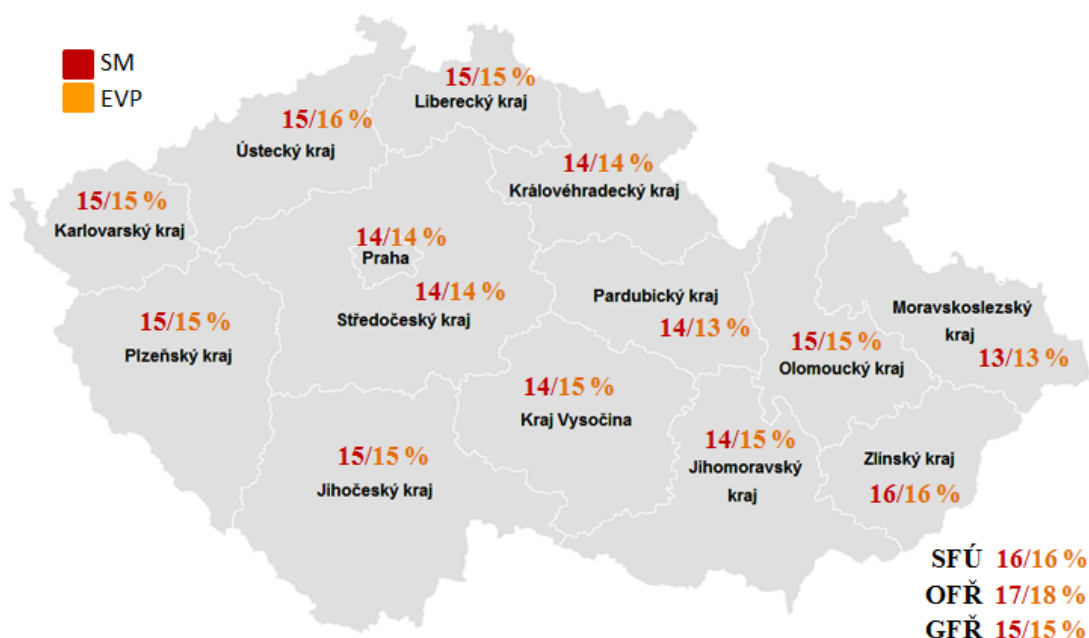


Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

K dalšímu zajímavému zobrazení se dopátráme, když porovnáme podobnost výsledků dvou veličin. Jako první jsou dosažené výsledky procentuálního podílu počtu systemizovaných služebních míst představených k celkovému počtu systemizovaných služebních míst schválené systemizace pro rok 2019. Počet systemizovaných služebních

míst představených tvoří ve Finanční správě ČR 14 %, naproti tomu počet systemizovaných služebních míst státních zaměstnanců je ve výši 86 %. V porovnání s průměrnou obsazeností představených na systemizovaných služebních místech k 30. 6. 2019, která je srovnávána s počtem obsazených systemizovaných služebních míst se dostaneme o 1 % výše, tedy na průměrnou hodnotu 15 %. Je to způsobeno vyšším počtem volných systemizovaných služebních míst státních zaměstnanců. Tyto v rozpadu znázorňuje obrázek 8 – Mapa procentuálního podílu představených dle systemizace a obsazenosti. Tento výsledek lze interpretovat jako sobě velice podobný.

Obrázek 8: Mapa procentuálního podílu představených dle systemizace a obsazenosti



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Přehled počtu zaměstnanců, kteří absolvovali systémový kurz 050104 Zákon o státní službě a povinnosti představených po jednotlivých orgánech finanční správy za období listopad 2017 až červen 2019 je znázorněn dle jednotlivých let 2017, 2018 a 2019 v tabulce 5 – Počet absolventů kurzu dle jednotlivých let.

Tabulka 5: Počet absolventů kurzu dle jednotlivých let

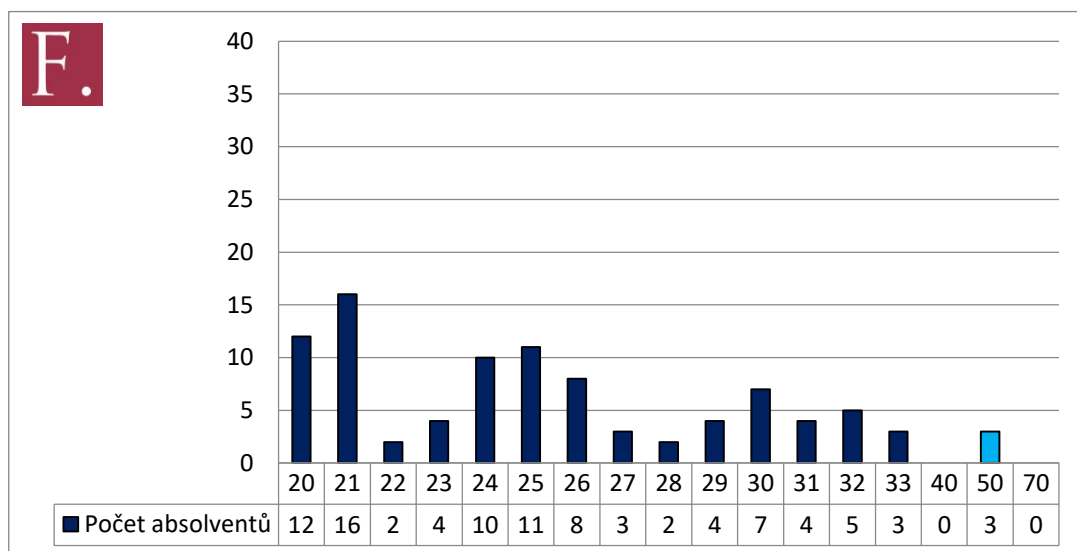
Označení	Název úřadu	2017	2018	2019	Celkem
20	Finanční úřad pro hlavní město Prahu	12	18	12	42
21	Finanční úřad pro Středočeský kraj	16	34	16	66
22	Finanční úřad pro Jihočeský kraj	2	12	4	18
23	Finanční úřad pro Plzeňský kraj	4	18	8	30
24	Finanční úřad pro Karlovarský kraj	10	22	5	37
25	Finanční úřad pro Ústecký kraj	11	26	21	58
26	Finanční úřad pro Liberecký kraj	8	14	4	26
27	Finanční úřad pro Královéhradecký kraj	3	11	4	18
28	Finanční úřad pro Pardubický kraj	2	5	7	14
29	Finanční úřad pro Kraj Vysočina	4	13	8	25
30	Finanční úřad pro Jihomoravský kraj	7	20	13	40
31	Finanční úřad pro Olomoucký kraj	4	14	17	35
32	Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj	5	8	9	22
33	Finanční úřad pro Zlínský kraj	3	14	11	28
40	Specializovaný finanční úřad	0	10	2	12
50	Odvolací finanční ředitelství	3	7	2	12
70	Generální finanční ředitelství	0	7	5	12
FS ČR	CELKEM	94	253	148	495

Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf. č. 1 – 3 vyjadřuje počet absolventů dle jednotlivých OFS za konkrétní rok.

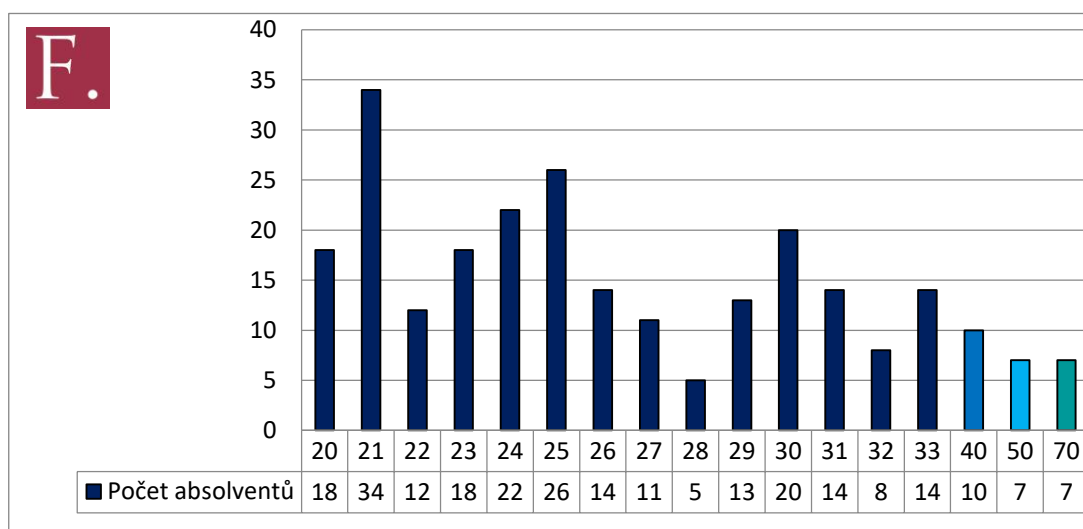
Graf. č. 4 znázorňuje počet absolventů za sledované období listopad 2017 až červen 2019.

Graf 1: Počet absolventů v roce 2017 dle jednotlivých OFS ČR



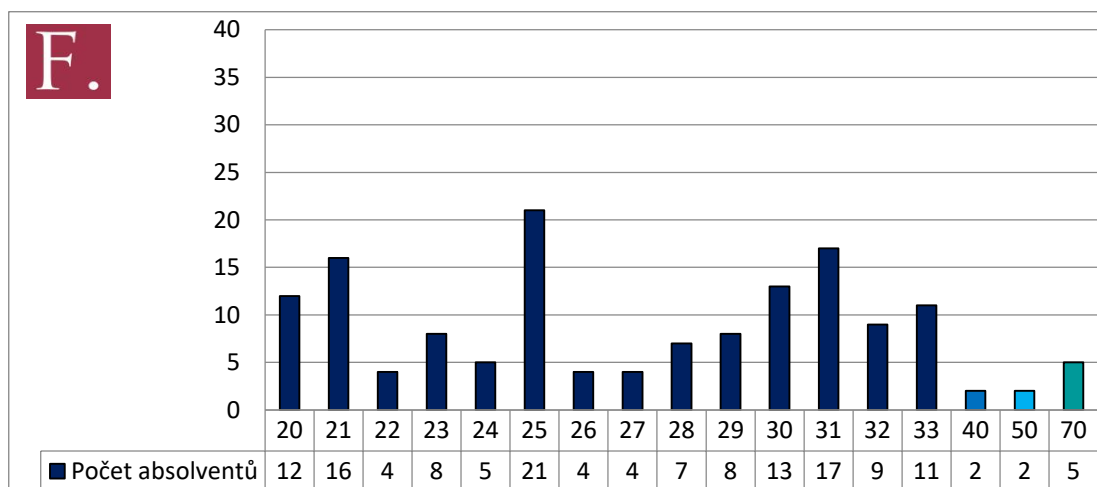
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 2: Počet absolventů v roce 2018 dle jednotlivých OFS ČR



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

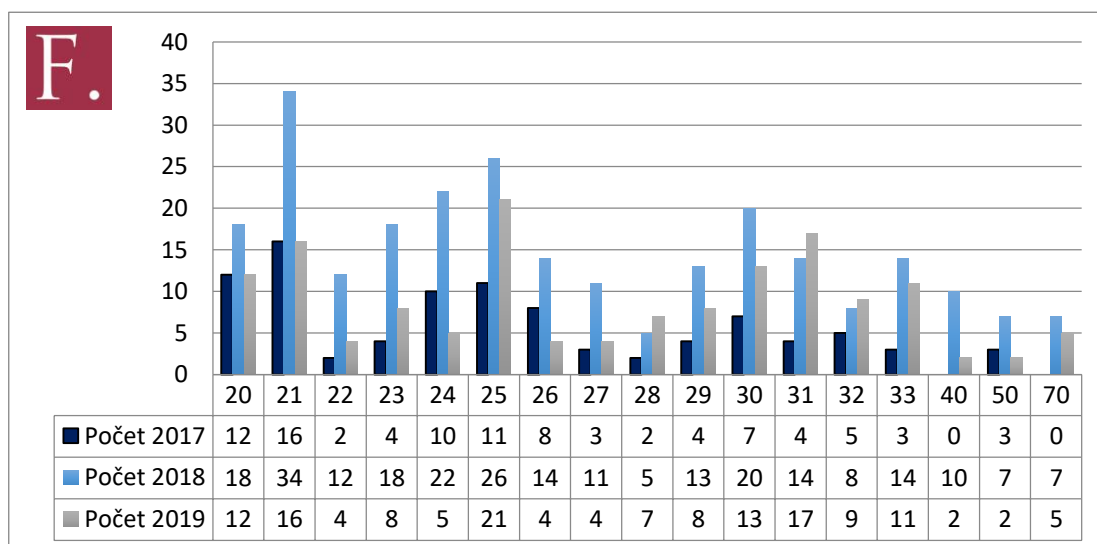
Graf 3: Počet absolventů v roce 2019 dle jednotlivých OFS ČR



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Pro lepší přehlednost byl zpracován graf č. 4 - počet absolventů dle jednotlivých služebních úřadů v žebříčkovém umístění.

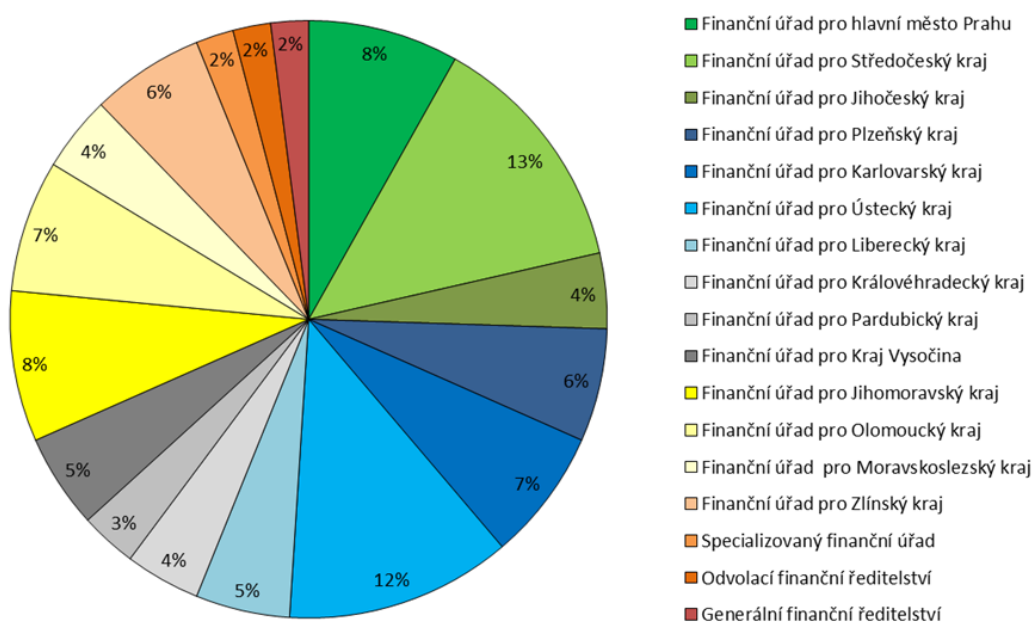
Graf 4: Počet absolventů za období listopad 2017 až červen 2019



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

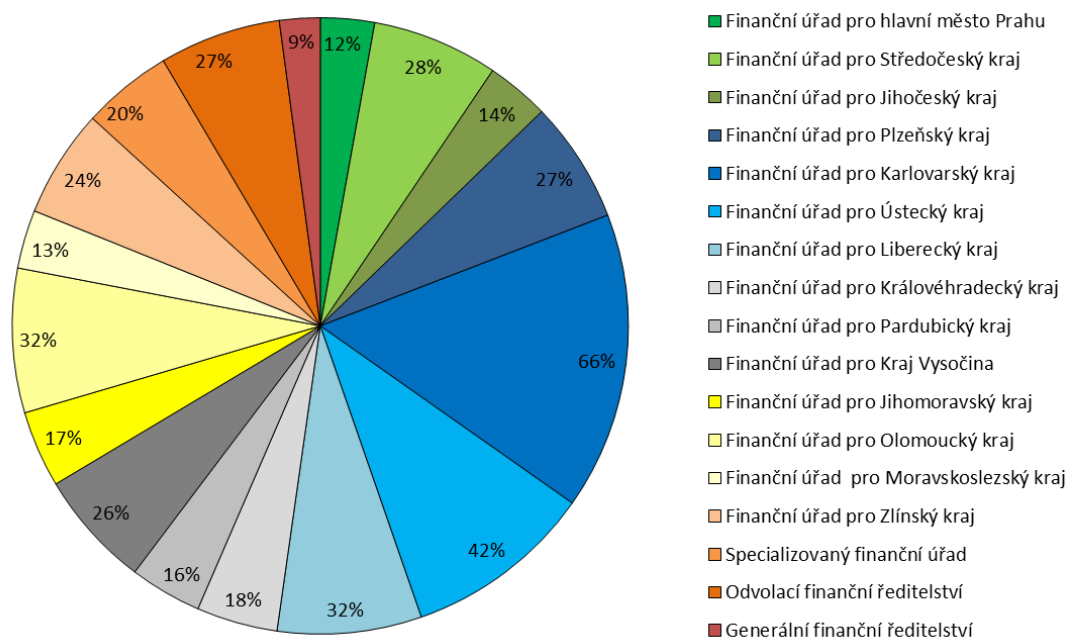
Hlavním smyslem ilustrace grafu 5 - Procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019 a grafu 6 - Procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019 k celkovému počtu systemizovaných míst pro představené je znázornění, že ačkoliv se může zdát, že Finanční úřad pro Středočeský kraj dosahuje nejvyšší procentuální účasti ze všech OFS ČR za celé sledované období, tak v procentuálním porovnání proškolených systemizovaných míst je Finanční úřad pro Středočeský kraj až na pátém místě.

Graf 5: Procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

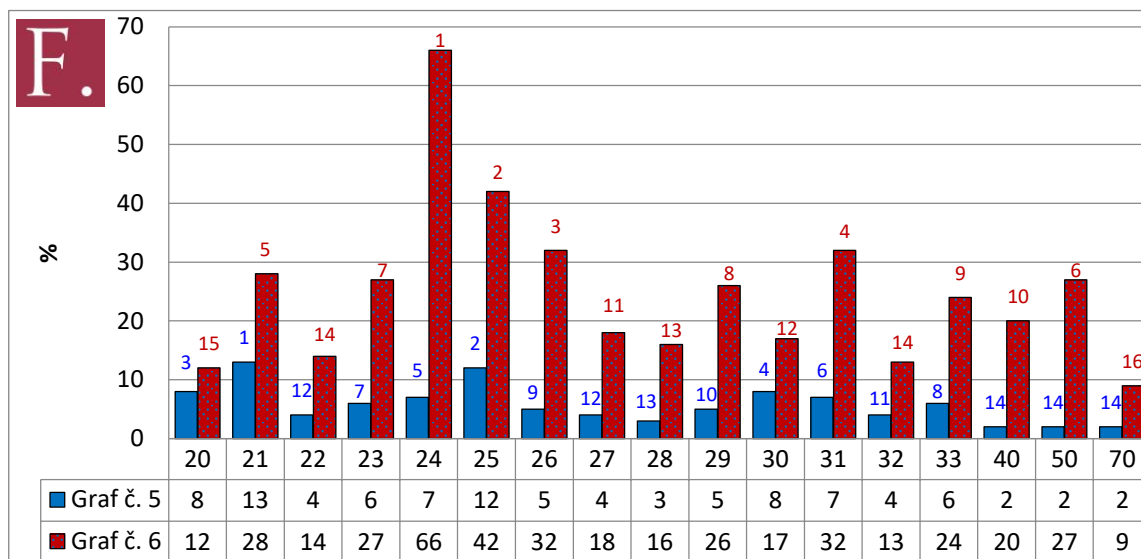
Graf 6: Procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019 k celkovému počtu systemizovaných míst pro představené



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Pro lepší přehlednost byl zpracován graf 7 - Umístění jednotlivých služebních úřadů v žebříčkovém umístění dle procentuálních hodnot v porovnání grafu 5 a grafu 6. Na prvním místě modře podbarvených sloupců procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019 je FÚ pro Středočeský kraj se 13 %, a na prvním místě červeně podbarvených sloupců procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019 k celkovému počtu systemizovaných míst pro představené je FÚ pro Karlovarský kraj se 66 %. Tento finanční úřad dosahuje za sledované období nejvyššího procentuálního podílu proškolených představených v celé Finanční správě ČR.

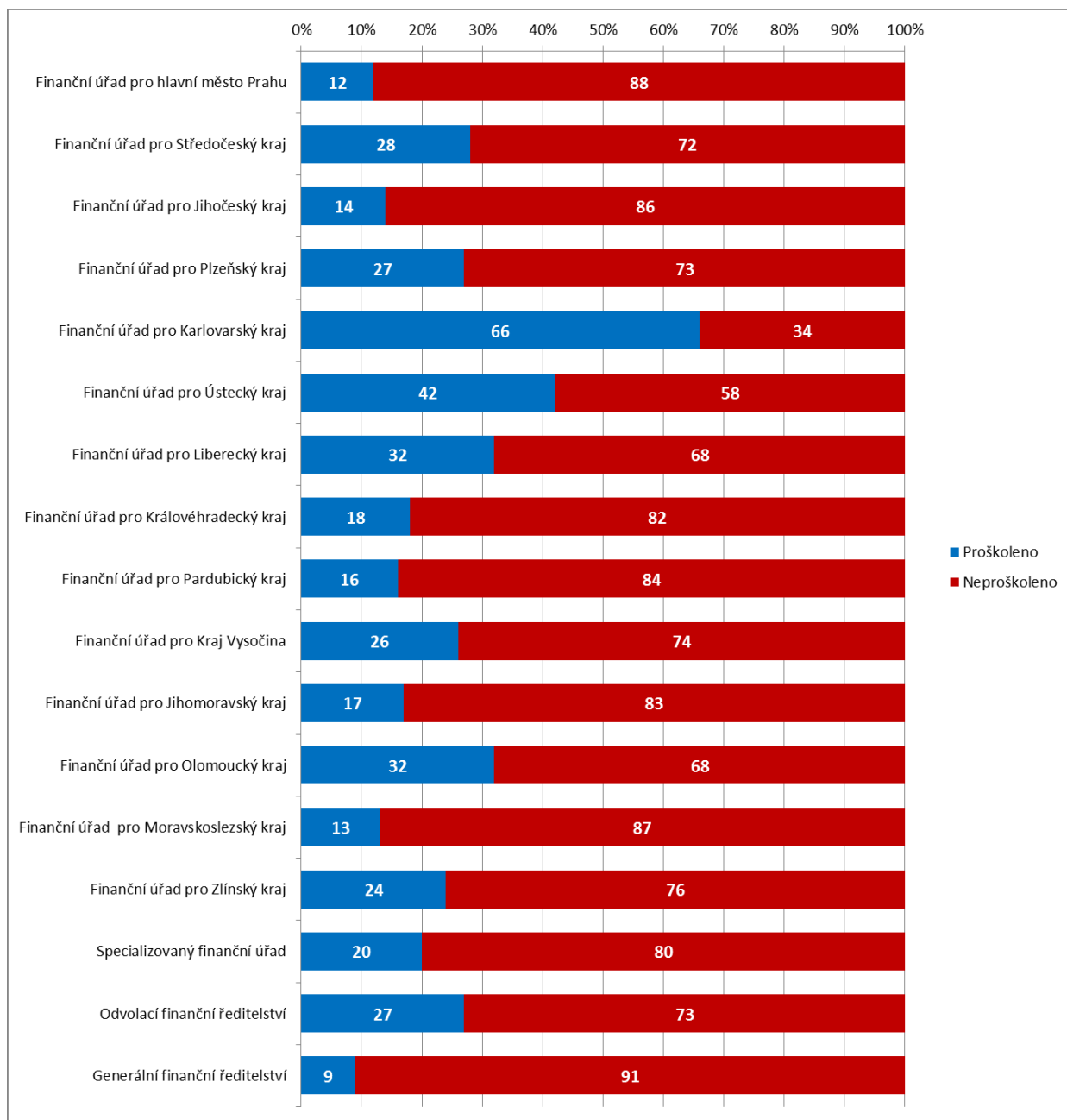
Graf 7: Umístění jednotlivých služebních úřadů v žebříčkovém umístění dle procentuálních hodnot



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Poměr mezi proškolenými a neproškolenými představenými s přesně definovanými systemizovanými místy za celé sledované období je vyobrazen na grafu č. 8 – Procentuální poměr mezi proškolenými a neproškolenými systemizovanými místy. S nejvyšší procentuální účastí je FÚ pro Karlovarský kraj, který dosahuje nad 50 % proškolených míst představených. Pod 50 % na druhém místě je FÚ pro Ústecký kraj s procentuální účastí 42 %, v těsném závěsu jsou se společnými 32 % proškolenými FÚ pro Liberecký kraj a FÚ pro Olomoucký kraj.

Graf 8: Procentuální poměr mezi proškolenými a neproškolenými systemizovanými místy



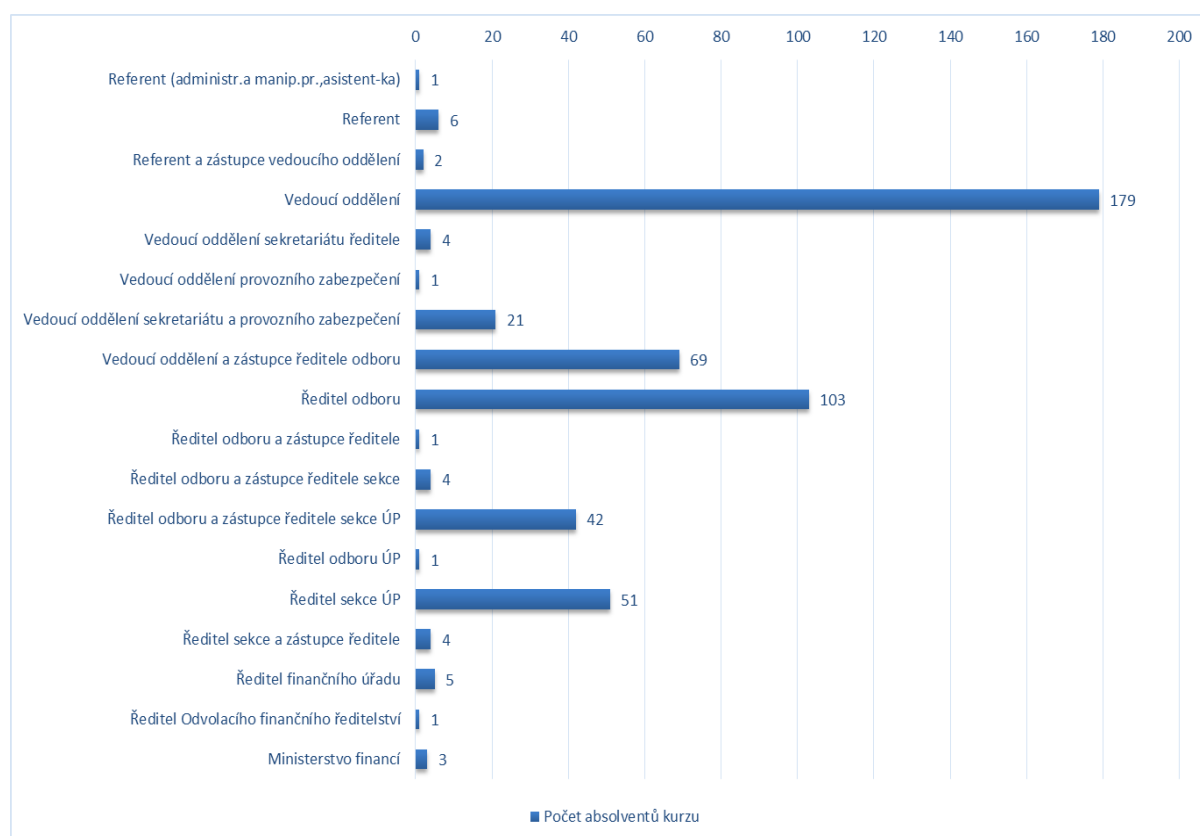
Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Nejvíce bylo proškoleno vedoucích zaměstnanců, jak dokládá graf 9 – Počet všech absolventů kurzu dle pozic/funkcí. Základní rozdělení dle stupňů řízení ve Finanční správě ČR lze shrnout na pozice:

- první stupeň řízení - vedoucí oddělení, zástupce vedoucího oddělení, vedoucí oddělení a zástupce ředitele odboru,
- druhý stupeň řízení - ředitel odboru, ředitel odboru a zástupce ředitele sekce,
- třetí stupeň řízení - ředitel sekce.

Další odlišnosti v názvech typových pozic zpracovaných v grafu č. 9 je dáno, konkrétní charakteristikou daného útvaru a slouží pro odlišení konkrétních představených dle vykonávané činnosti pro případné analýzy ve Finanční správě ČR.

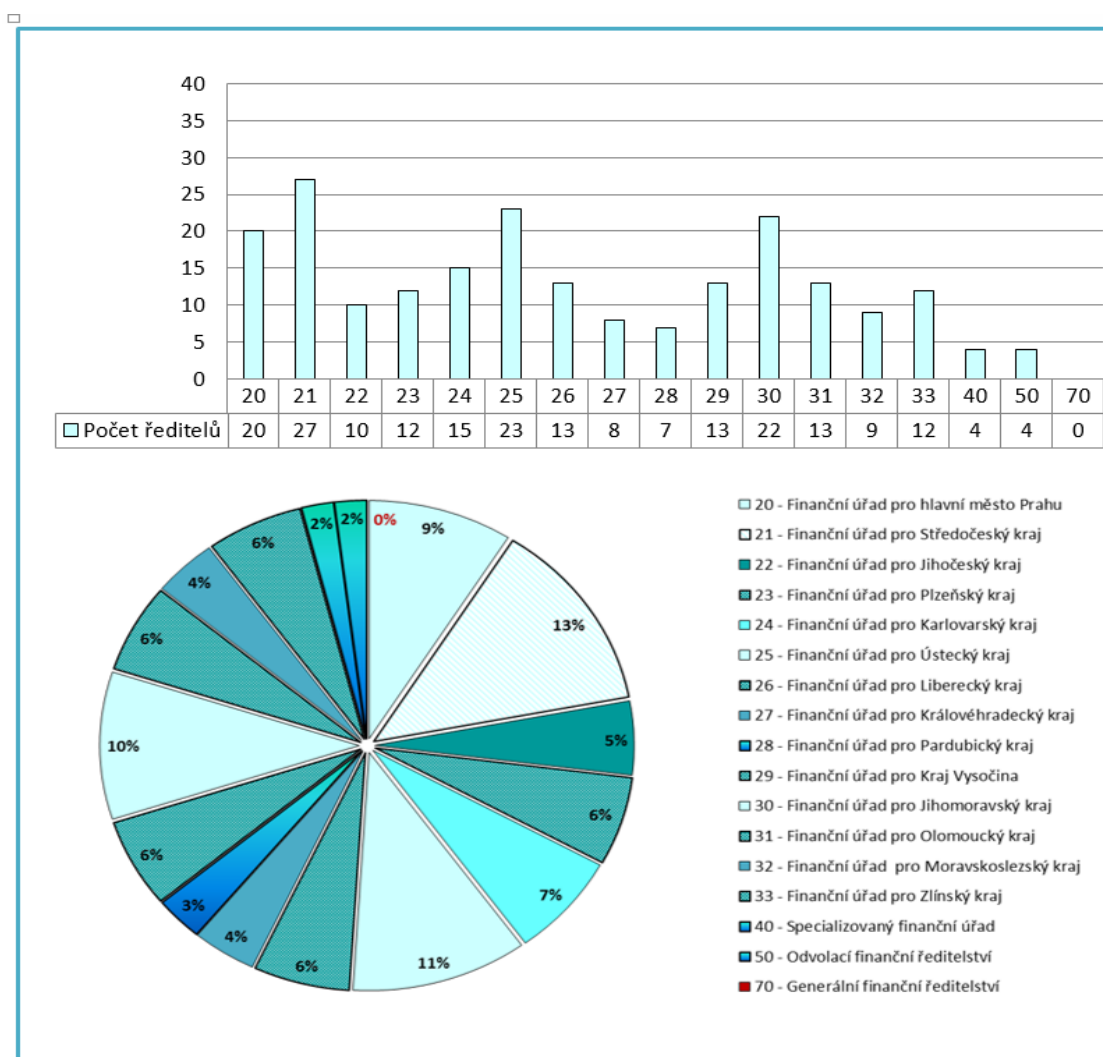
Graf 9: Počet všech absolventů kurzu dle pozic/funkcí



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Jak dokládá graf č. 10, nejvíce proškolených zaměstnanců na pozici ředitel bylo na Finančním úřadu pro Středočeský kraj, na druhém místě je Finanční úřad pro Ústecký kraj a na třetí pozici je Finanční úřad pro Jihomoravský kraj. Naopak nejmenší počet účastníků je ze Specializovaného finančního úřadu a Odvolacího finančního ředitelství a žádný účastník na pozici ředitel nebyl proškolen na Generálním finančním ředitelství.

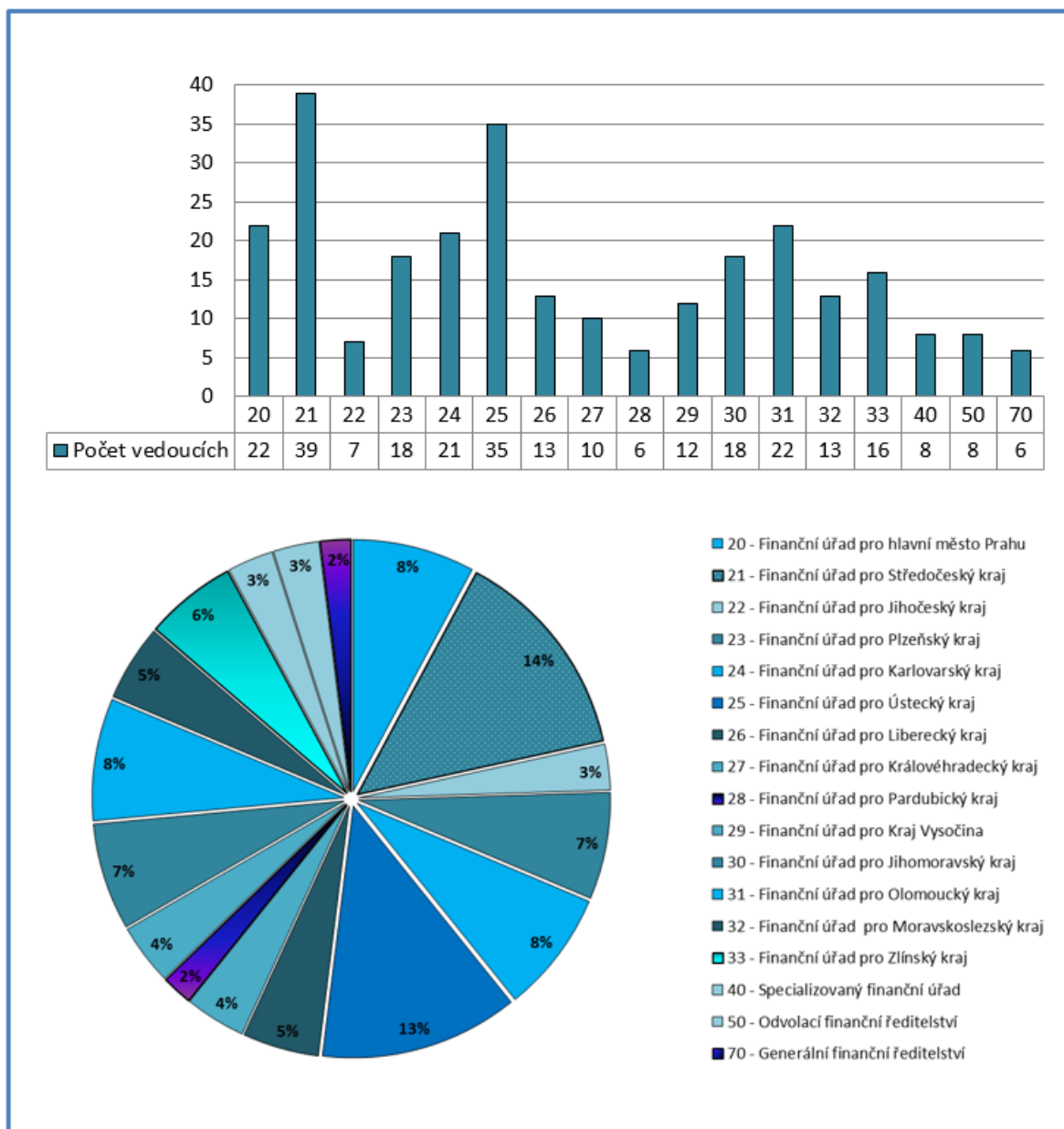
Graf 10: Početní a procentuální přehled absolventů kurzu na pozici „Ředitel“



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Jak dokládá graf č. 11, nejvíce proškolených zaměstnanců na pozici vedoucí bylo na Finančním úřadu pro Středočeský kraj, na druhém místě je Finanční úřad pro Ústecký kraj a na třetí pozici je Finanční úřad pro Olomoucký kraj. Naopak nejmenší počet účastníků je z Finančního úřadu pro Pardubický kraj a Generálního finančního ředitelství.

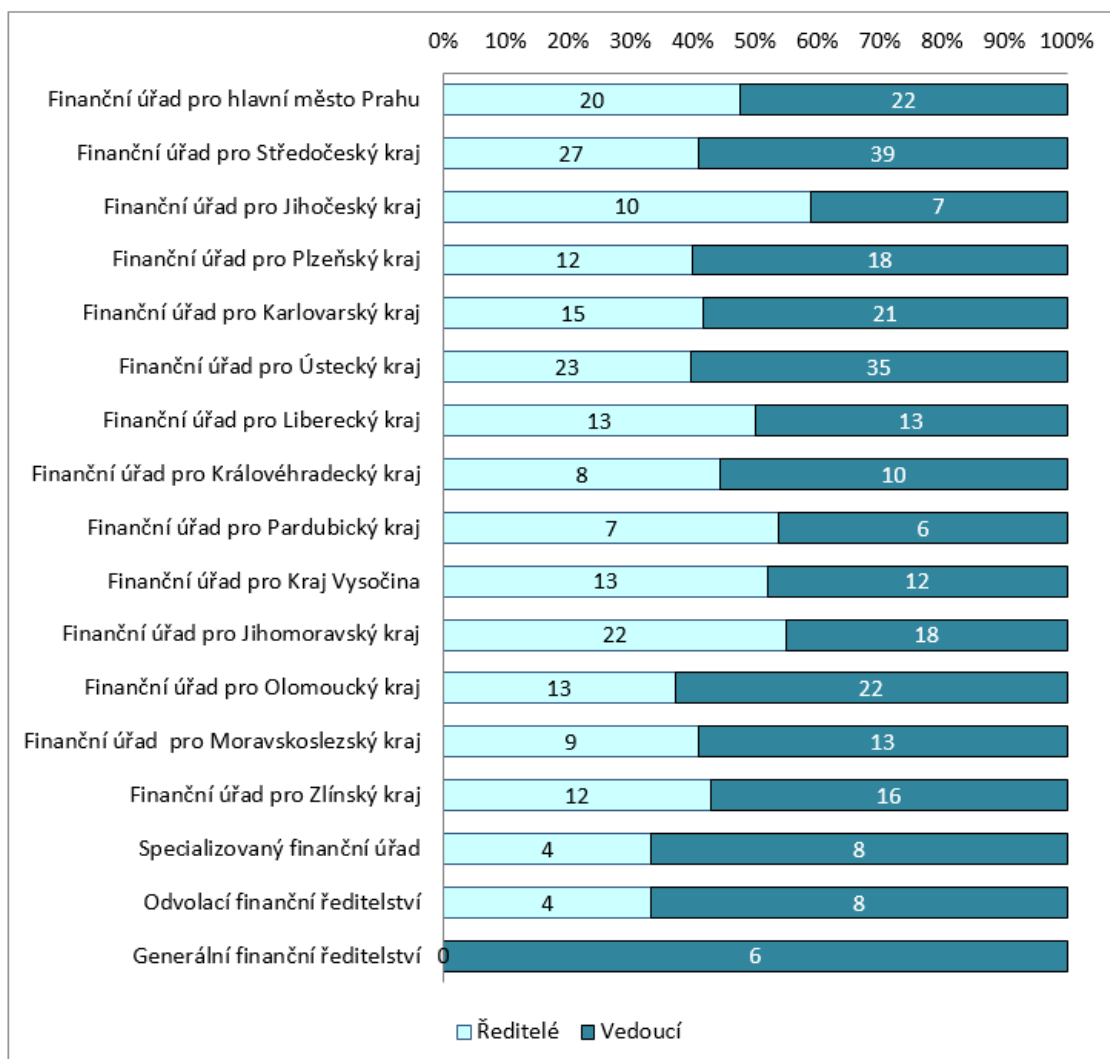
Graf 11: Početní a procentuální přehled absolventů kurzu na pozici „Vedoucí“



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Jak dokládá graf č. 12 poměr proškolených zaměstnanců na pozici ředitelů a vedoucích je celkem vyrovnaný napříč celou finanční správou. Velkou odchylkou je Generální finanční ředitelství, kde na pozici ředitel, nebyl proškolen žádný zaměstnanec a na pozici vedoucí, bylo proškoleno pouze 6 zaměstnanců.

Graf 12: Porovnání absolventů kurzu mezi pozicí „Ředitelé“ a „Vedoucí“



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

8.2 Ověření hypotéz z anketního šetření

Hypotéza č. 1 : Představení získají po absolvování vzdělávacího programu větší přehled o svých právech a povinnostech.

Hypotéza č. 2 : Představení budou mít konkrétní představu ohledně rozšíření vzdělávacího programu s vazbou na konkrétní vykonávané činnosti.

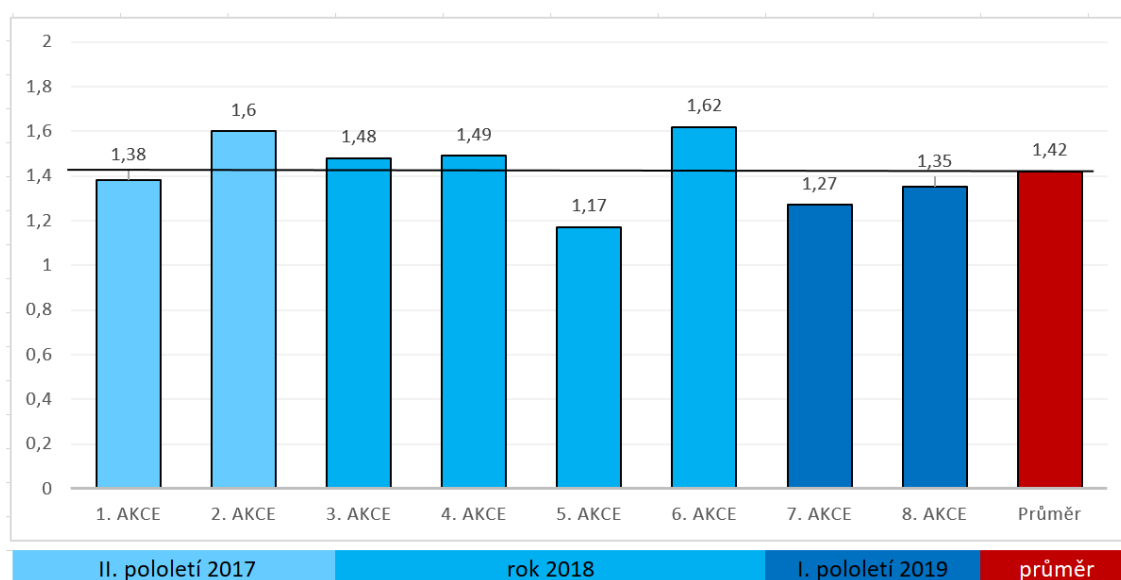
V rámci zvyšování úrovně kvality vzdělávání zaměstnanců finanční správy došlo k vyhodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí. Vyhodnocení vzdělávacích akcí je z hlediska průměrného známkování škálou 1 – 5, přičemž 1 značí odpověď velmi vyhovující, 2 značí odpověď vyhovující, 3 značí odpověď průměrné, 4 značí odpověď slabé a 5 značí odpověď velmi slabé. Účastníci byli vyzváni k oznámkování odpovědi jako hodnotící škálou ve škole. Z důvodu toho, že vykazované hodnocení zobrazené v jednotlivých grafech dosahuje výsledků mezi hodnotou 1 až 2, tedy lepšího průměru, byla zvolena interpretace výsledných hodnot na desetinná čísla z důvodu citelného rozlišení průměrné spokojenosti účastníků vzdělávací akce.

Pro vyhodnocení vzdělávací akce byla zformulována otázka č. 1 „Celkové hodnocení absolvované vzdělávací akce“, která je graficky zobrazena v grafu 13 – Celkové hodnocení absolvovaných akcí. Vzdělávacích akcí za sledované období bylo 8, přičemž pouze u jedné akce Akce č. 5 došlo ke stoprocentní rovnosti mezi 30 absolventů vzdělávací akce a ke stoprocentnímu odevzdání anket. V grafickém znázornění je uvedena časová osa, která odpovídá níže uvedenému přehledu konaných akcí, doplněného o počet účastníků a počtu vyplněných anket.

1. Akce 22. - 24. 11. 2017 (39 účastníků/37 anket)
2. Akce 6. - 8. 12. 2017 (59 účastníků/54 anket)
3. Akce 21. - 23. 3. 2018 (62 účastníků/58 anket)
4. Akce 25. - 27. 4. 2018 (58 účastníků/55 anket)
5. Akce 13. - 15. 6. 2018 (30 účastníků/30 anket)
6. Akce 14. - 16. 11. 2018 (50 účastníků/49 anket)
7. Akce 16. - 18. 1. 2019 (59 účastníků/56 anket)
8. Akce 22. - 24. 5. 2019 (48 účastníků/47 anket)

Průměrná výsledná hodnota v grafu 13 dosahuje 1,42 bodu. Celkové hodnocení absolvovaných akcí patří do kategorie velmi vyhovující. Jako nejslabší akce se projeví akce č. 2 a akce č. 6. Co lze zaznamenat, tak určitou souvislost, že obě tyto akce se konaly na závěr daného roku. Akce č. 2 byla realizována v roce 2017 a akce č. 6 byla realizována v roce 2018. Na základě těchto skutečností, se lze domnívat, že tento „negativní“ trend se mohl stát i ke konci roku 2019. Tento trend se bude pravděpodobně opakovat každé vyhodnocované období, protože koncem kalendářního roku dochází k celé řadě legislativních změn, které mají zásadní dopad do obsahové náplně vzdělávací akce.

Graf 13: Celkové hodnocení absolvovaných akcí



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Jako další okruh se **vyhodnocoval obsah vzdělávací akce**, který byl vytvořen čtyřmi otázkami, které jsou vyhodnoceny v grafech č. 14, 15, 16 a 17.

Jsou získané informace přínosem pro Vaši praxi?

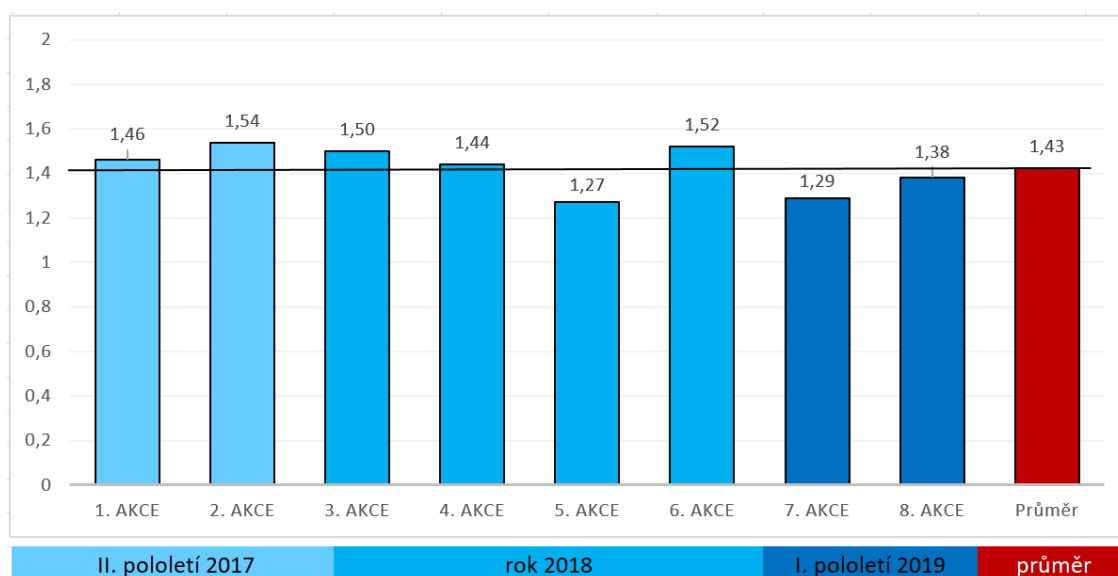
Pokud byly poskytnuty studijní materiály, jsou využitelné v praxi?

Odpovídala probraná témata učebním osnovám?

Vyhodnocení srozumitelnosti akce?

Průměrná výsledná hodnota v grafu č. 14 dosahuje 1,43 bodu. Celkové hodnocení absolvovaných akcí z hlediska přínosu získaných informací pro praxi patří do kategorie velmi vyhovující. Jak již bylo zmíněno v předchozím komentáři, akce č. 2 a akce č. 6 realizované ke konci kalendářního období jsou hodnoceny více negativně. Hlavním důvodem je již zmiňovaný trend, kdy dochází v tomto období k častým a velkým legislativním změnám, které se výrazně odráží v obsahové náplni vzdělávací akce.

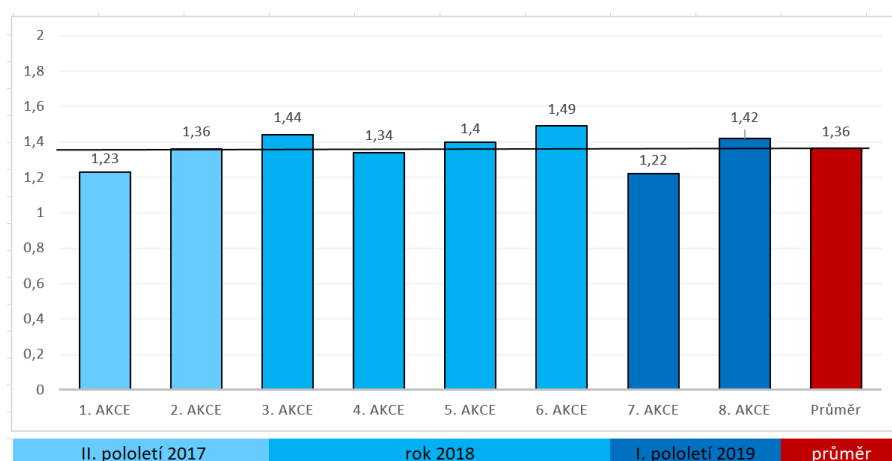
Graf 14: Jsou získané informace přínosem pro Vaši praxi



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf č. 15 zobrazuje využitelnost poskytnutých materiálních v praxi. Průměrná hodnota dosahuje 1,36, kdy poskytnuté materiály lze hodnotit jako velmi vyhovující, ačkoliv se v anketním šetření často objevovala připomínka k časnější dostupnosti prezentací, která se projevila i v hodnocení poskytnutých studijních materiálů.

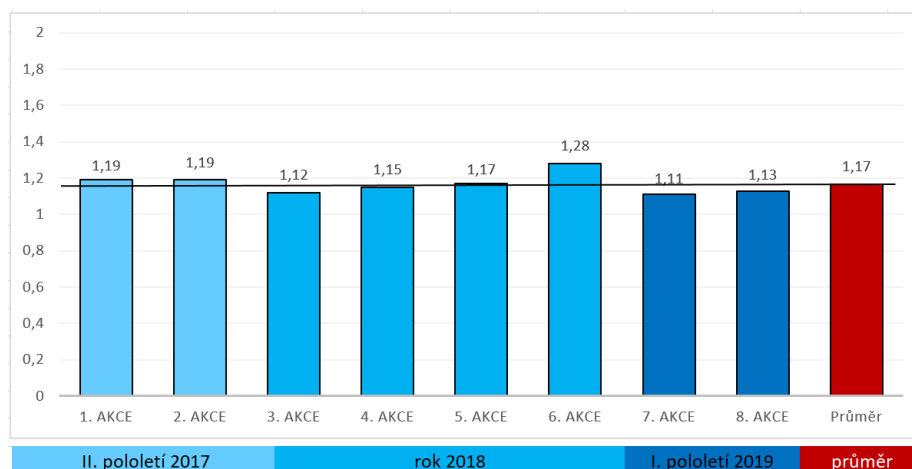
Graf 15: Pokud byly poskytnuty studijní materiály, jsou využitelné v praxi



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf č. 16 odpovídá vyhodnocení vzdělávací akce z hlediska probraných témat vůči osnově dané vzdělávací akce. Průměrná hodnota dosahuje 1,17, patří do hodnocení velmi vyhovující, ačkoliv z anketního šetření vyplnula potřeba zařazení více praktických ukázek.

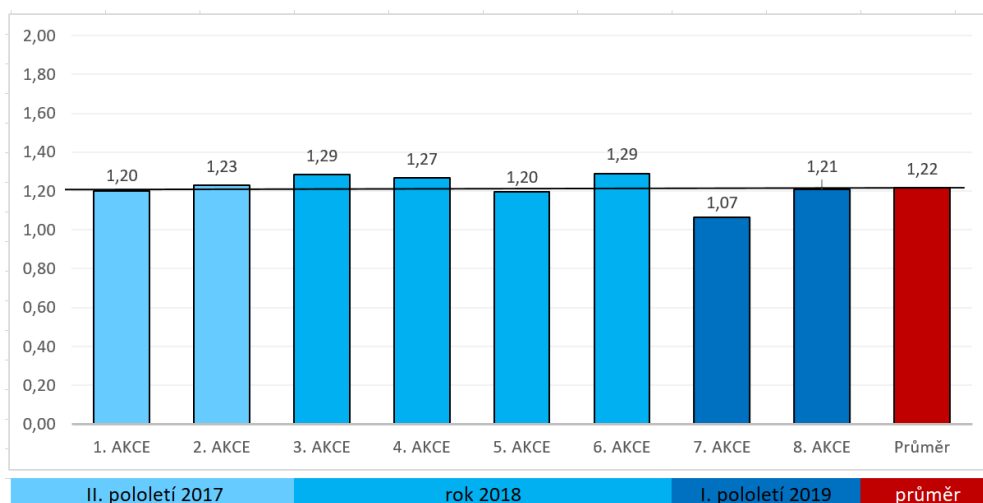
Graf 16: Odpovídala probraná témata učebním osnovám



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf č. 17 odpovídá vyhodnocení vzdělávací akce z hlediska srozumitelnosti dané vzdělávací akce. Průměrná hodnota dosahuje 1,22 a patří do hodnocení velmi vyhovující.

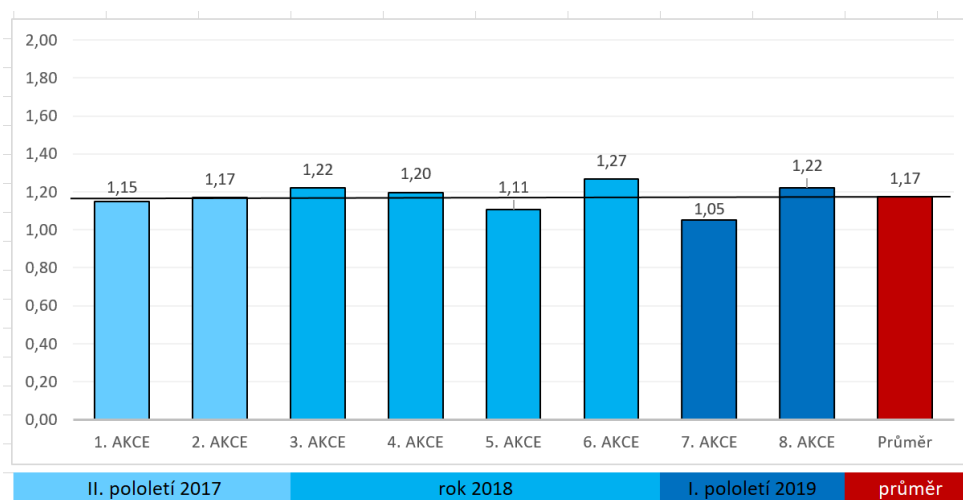
Graf 17: Vyhodnocení srozumitelnosti akce



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf č. 18 odpovídá vyhodnocení komunikace lektorů vzdělávací akce s účastníky dané vzdělávací akce. Průměrná hodnota dosahuje 1,17 a patří do hodnocení velmi vyhovující.

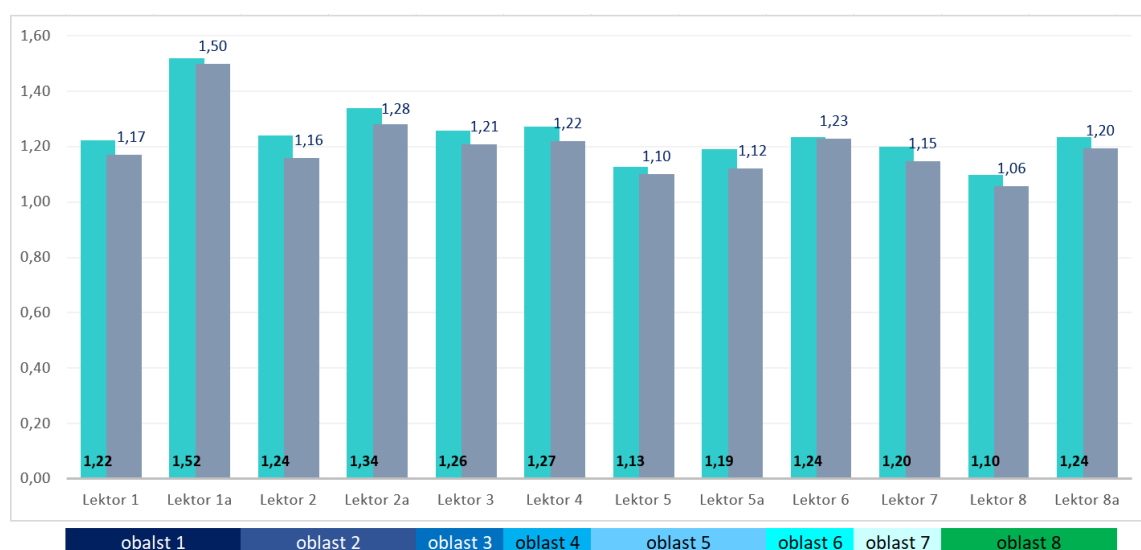
Graf 18: Vyhodnocení komunikace s účastníky dle akce



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf č. 19 ukazuje celkové hodnocení konkrétních lektorů dané vzdělávací akce. Na základě získaných informací, lze konstatovat, že zajiště vzdělávací akce je na velmi dobré úrovni, známka hodnocení jednotlivých lektorů je v maximální hodnotě 1,5. Nejlépe hodnoceným lektorem, je lektor č. 5 a nejhůře hodnoceným lektorem, lektor č. 1a.

Graf 19: Porovnání vyhodnocení výkonu lektorů – srozumitelnost vyjadřování, komunikace s účastníky



Zdroj: autor práce, 2020 (vlastní šetření)

Dále byl v okruhu vzdělávací akce vyhraněn prostor pro **komentář k hodnocení vzdělávací akce**. Pro příklad si uvedeme některé z nich, ať v pozitivním smyslu, tak také v negativním pojetí. Pozitivní jsou označeny zeleně symbolem a negativní jsou označeny červeně symbolem. Byly uvedeny tyto komentáře:

- potřebné informace, nové poznatky
- naprosto splnila mé očekávání
- znalosti získané na školení využiji v praxi, velice dobrý výběr lektorů, kteří dobře znali danou problematiku a byli schopni odpovídat na naše dotazy
- zařadit více praktických informací např. k vyplňování služebního hodnocení a dalších formulářů

- přivítala bych více konkrétních (!) příkladů, nikoliv jen čtení připravených prezentací, přestože připraveny jsou velmi dobře
- přednášející byli příjemní a vstřícní
- uvítali bychom u všech prezentací více příkladů (s řešením) z praxe – konkrétní situace
- velmi pěkné
- někdy zbytečně obsírně hovořeno o obecných základech problematiky, což snižuje pozornost a ubírá čas na konkrétní příklady a situace a jejich řešení
- vstřícnost, odbornost a profesionalita lektorů
- uvítal bych poskytnutí prezentací před daným kurzem pro dopisování poznámek
- během akce jsem získala ucelenou orientaci v dané problematice. Poukázáno bylo na nejdiskutovanější problémy z praxe.
- více příkladů z praxe
- velmi dobře připraveno, volnou formou do celků, přehledné.
- velmi přínosná
- velmi precizně a kvalitně připravený kurz včetně přednášejících – možnost klást otázky přímo včetně konkrétních adresných odpovědí
- poskytnout prezentace účastníkům před seminářem (účastník si dělá poznámky do prezentace v průběhu akce)
- akce splnila mé očekávání
- požadovala bych více praktických příkladů
- příliš obecné a teoretické
- výčet povinností na základě ZSS jsou na úrovni vedoucí oddělení velice zatěžující vzhledem k úkolům, které oddělení musí profesně zvládat
- komplexní rychlý přehled, probráno hodně témat □ dobré nastavení kurzu. Jsem ráda za průřez, i když většinu oblastí řeší personalisté, je dobré mít přehled
- hodně obsáhlá, 3 dny je málo
- vzdělávací akce byla pro mě přínosná, příjemná
- vhodně vybraná témata, vynikající příprava lektorů
- prezentace by bylo dobré zaslat před konáním kurzu, prosím o co možná největší zajištění koordinace povinností představených za spolupráce personálních oddělení, jak je tomu teď, aby představený měl vždy základní zázemí a mohl vykonávat daňový proces

- pro úroveň představeného na úrovni VO nastaveno optimálně
- přínosné shrnující informace
- velmi povedená akce s velmi komplikovaným lektorským obsazením, lektorům je třeba poděkovat za ochotu takto výklad rozdělit

8.2.1 Vyhodnocení odpovědí a ověření hypotéz z anketního šetření

Hypotéza č. 1 : Představení získají po absolvování vzdělávacího programu větší přehled o svých právech a povinnostech.

Z výše uvedených grafů a ohlasů získaných z anketního šetření lze tuto hypotézu potvrdit. Prověření znalostí absolventů vzdělávacího programu bylo provedeno formou testu, který měl v průměru 80% úspěšnost.

Hypotéza č. 2 : Představení budou mít konkrétní představu ohledně rozšíření vzdělávacího programu s vazbou na konkrétní vykonávané činnosti.

Tuto hypotézu lze zcela potvrdit. V anketním šetření se často objevovala otázka hodnocení státních zaměstnanců a konkrétních povinností představených s uvedením detailních případů, včetně řešení konkrétního osobního projednání hodnocení se státním zaměstnancem. Nejvíce připomínek bylo k zařazení více praktických ukázek. Dále k poskytnutí prezentací déle před konáním kurzu.

8.3 Focus group

Pro ověření hypotéz byla oslovena focusní skupina odborníků (odborníci z dané oblasti – personalisté), které bylo položeno pět otázek. S touto skupinou byl proveden strukturovaný rozhovor, ze kterého byl pořízen záznam. K pořízení tohoto záznamu byl udělen výslovný souhlas všech účastníků.

Přepis audio nahrávek, pořízených výhradně pro potřeby této diplomové práce

Zkratky: T.....tázající

R.....respondent (respondenty jsou členové fokusní skupiny)

Autorka:

Takže v rámci kurzu pro představené, který finanční správa realizuje, byla oslovena fokusní skupina odborníků, které byly položeny tyto otázky:

1. Otázka: Jsou představení a vedoucí pracovníci dostatečně informováni o svých právech a povinnostech?
2. Otázka: Postačuje k výkonu pouze znalost souvisejících právních předpisů?
3. Otázka: Promítla se úprava vzdělávacích potřeb formou zavedení vzdělávacího programu pro představené do vaší práce?
4. Otázka: V čem vnímáte přínos této vzdělávací akce?
5. Otázka: Máte nějaká doporučení z praxe, která by bylo vhodné promítnout do dalšího vzdělávání představených, vedoucích?

T: Takže tento záznam je pořízen ve čtvrtek 16. května 2019 a týká se kurzu pro představené a fokusní skupiny, která je složená z odborníků zabývajících se problematikou personalistiky a platů ve finanční správě.

T: Prosím tě, já tě informuju, je zapnutý nahrávání. Je to z toho důvodu, že nejsem schopná udělat přepis rozhovoru. Nikde ta nahrávka nebude použita, to co se tady dozvím bude použito pouze pro účely diplomové práce z hlediska kurzu pro představené s tím, že mám svolení od paní generální ředitelky tento výzkum udělat i ty věci použít a vlastně mým záměrem je zjistit jak představení a zároveň vlastně vedoucí personálních útvarů nebo vůbec fokusní skupina odborníků hodnotí ten kurz pro ty představený, jestli to pro jejich práci bylo přínosem či nikoliv. Takže to je hlavní vlastně ta. Takže se ti jenom zeptám, jestli protože všichni budou uvedeni pouze jako respondent číslo jedna, dva tři,

nebudou ani spojeni s krajem, pouze vyhodnocení edukace představených v jednotlivých krajích bude použita konkrétně krajem, takže se tě chci zeptat, jestli můžu pokračovat v nahrávání. Jestli mi odpovíš na otázky.

R: Ano.

T: Děkuju. Takže první otázku poprosím. Jestli máš pocit, že představení a vedoucí zaměstnanci byli než vznikl ten kurz dostatečně informováni o svých právech a povinnostech. Jestli jim stačila vlastně vůbec jenom ta znalost toho zákona

R: No, tak samozřejmě ten kurz, ten tohle všechno rozšířil, protože oni měli určitý představy, ale zase lišilo se to člověk od člověka. A ještě se to lišilo v tom, jak oni to měli na těch svých organizačních odborech zorganizované, protože byli představení, kteří se tím třeba vůbec nezabývali, a nebo se tím zabývali pouze okrajově a veškerou tuto činnost, která souvisela s tou problematikou přenášeli třeba na ty takzvané asistentky. Zase naopak, byli třeba ředitelé sekcí ÚP, ředitelé odborů, kteří se tím zabývali poměrně do hloubky a mezi těmato lidma teda byli jako i podstatné rozdíly takže samozřejmě pokud se toho kurzu zúčastnil někdo z té první kategorie, tak koukal, co všechno to vlastně ještě obnáší a co všechno on by měl dělat. Pro ty druhé to zase úplně takové novum nebylo, protože ty to brali už jako samozřejmou věc, neboť to priorně jako dělali.

T: Já právě se tě ptám i vlastně odborníka z té druhé strany, ty jsi vykonával i pozici, ne jenom personalisty, ale toho výkonného představeného, že jo, v určitém stupni řízení. Ještě teda se zeptám, máš pocit, že se teda ten kurz nějak promítl teďko do té každodenní práce těch personalistů, že je nějakým přínosem, že to je vidět?

R: Určitě, určitě to vidět je. Minimálně, minimálně už v tom, že jak oni s oblibou říkají, co to pro nás nebo na nás zase vymýšlíte, tak už teďka vědí, že to není žádný vymyšlení, že ono se to opravdu musí dělat, že si to nevymysleli H.... a spol. v, ale,..

T: Jasně.

R: Ale, že to jde prostě jako zeshora z toho GFŘ, tak určitě i z tohodlenctoho hlediska ano. A že vlastně oni díky tomu třeba do té problematiky daleko víc pronikli a uvědomili

si, co všechno vlastně je náplní té činnosti toho personálního oddělení. A co všechno vlastně kromě toho, protože oni to dřív brali, že vlastně ta ta personálka je zatěžuje. Ale teďka oni vědí, že nebo aspoň ten, kdo to chce vědět, tak, že to jsou prostě věci, který se musej dělat, který z něčeho vyplývají a že i na těch vyšších orgánech KFŘ, MF, sekce pro státní službu, že se to bere jako jedny z povinností.

T: A z toho vyplývá vlastně i moje poslední otázka, jestli máš nějakou vlastně nějaký doporučení z praxe, tvoji konkrétní, který by bylo dobrý promítnout do toho kurzu pro ty představený, co je ještě třeba tam zlepšit nebo v čem je víc edukovat, jestli je něco v čem to prostě vážne.

R: No tak asi mělo by to mělo by to reagovat na ty aktuální informace, na ty aktuální potřeby a třeba teďka největší takový problém, tak je to ve vazbě právě na tu třeba probíhající kontrolu zdůvodňování odměn a tam my jim třeba můžeme říkat stokrát, říkáme jim to na poradách, ale samozřejmě pokud oni by to ještě slyšeli z těch vyšších míst, že skutečně tam ty kontroly chodí, že skutečně, obzvlášť v dnešní době se to všechno todlencto hlídá, tak si myslím, že by to i pomohlo k tomu, aby až teda těmi odměnami budou řídit, tak aby si todlencto připomněli a řekli, když oni nám to vlastně říkali i na tom kurzu, že se todlencto všechno musí dělat jako daleko důkladněj, tak možná takovýhle ty věci, který jsou aktuální, protože třeba před těma dvouma, třema rokama se to tak nebralo, že jo, ňák se to prostě zdůvodnilo. Hlavně, že to je dobře rozdělený, ale to odůvodnění šlo třeba trošku stranou, takže teďka reakce na tu probíhající kontrolu a tohle je třeba jako zdůraznit a ten akcent tam tudlencto jako dát.

T: Dobře. Já mockrát děkuju za odpovědi.

T: Takže dobrý den. Poprosím vás, jestli můžu ten rozhovor nahrát z důvodu toho, abych nemusela dělat přepis.

R: Ano.

T: Takže veškeré otázky budou použity pouze pro diplomovou práci. Diplomová práce se bude zabývat tématem vzdělávání a pro konkrétní potřebu organizace a konkrétně je to tvorba kurzu pro představené. Nikde nebude použito vaše jméno ani jakákoliv identifikace, kterou by šlo použít, bude vysloveně označen každý odborník jako

respondent číslo jedna až x. Zvolila jsem vás do fokusní skupiny respondentů, to znamená jako odborníka na danou oblast s tím, že potřebuju ověřit vlastně poznatky toho kurzu pro představené jaký měl přínos. Takže první se vás zeptám jestli, když ten kurz ještě nebyl, jestli jsou představení a vedoucí zaměstnanci dostatečně informováni o svých právech a povinnostech. Jestli jim postačuje všeobecně pouze znalost těch právních předpisů, který maj k dispozici.

R: No tak v podstatě v zákoně jsou stanoveny práva a povinnosti, v pracovním řádu, všude, ale jestli to prostudujou, samozřejmě se víc věnujou tý daňové části než vlastně tý části, který se taky musí věnovat, to znamená práci s lidma.

T: Druhou otázku. Promítla se úprava toho vzdělávacího programu v tý státní správě, to znamená zavedení tohoto konkrétního kurzu nějak do vaší práce?

R: Promítla, oni o tom rádi diskutují, když vlastně ty, co přijedou z kurzu, tak třeba každého tam něco zaujme, takže dají do diskuze téma. Třeba se na to i dost vine téma a zjišťují, že ta věc, co po nich chceme je třeba aby dělali.

T: Další otázka. V čem vnímáte přínos této vzdělávací akce.

R: No, právě v tom, že si uvědomují, že ta práce toho vedoucího není jenom v tom daňovém, v té daňové oblasti, ale i v té práci s lidma, že ty lidi mají širší informace, který následně můžou tím podřízeným poskytnout. Případně o tom častěji diskutují.

T: Uhm. A poslední. Poprosím vás, jestli máte nějaká doporučení z praxe, která by bylo vhodné promítnout do toho vzdělávání představených. Jak to rozšířit nebo čím se víc zabývat.

R: No, stále víc jim zdůrazňovat, že prostě nejsou jenom daněří, ale že jsou i vedoucí oddělení a prostě ta funkce vedoucího oddělení je spjatá i s jinými povinnostmi, jak se dozvídají na tom kurzu.

T: Tak jo, je to všechno. Takže já děkuju za váš čas a za odpovědi.

T: Takže já se vás ještě jednou zeptám, jestli teda za těch podmínek, který jsem vám sdělila souhlasíte s nahráním rozhovoru pro ty účely pouze diplomový práce s tím, že rozhovory budou okamžitě po oponentním posudku smazány.

R: Ano, souhlasíme.

T: Děkuju. Takže já se vás zeptám jestli, vlastně první otázka. Jestli představení a vedoucí zaměstnanci jsou dostatečně informování o svých právech a povinnostech. Je to ještě před tou vazbou, než ten kurz vznikl. Jestli opravdu ta jejich edukace v rámci toho, co mají dělat, byla dostatečná nebo jestli prostě jste viděli nákej v tom rozdíl?

R: Myslím si, že drobná změna tam je.

T: Uhm.

R: Já si myslím, že určitě. Protože u nás ty testy ten zákon načety, ale myslím si, že spousta věcí z toho si neuvědomili, že opravdu je závažný a že to jde za nima, že si furt mysleli, že prostě ta personalistka nebo někdo to bude jakoby za ně hlídat. Takže já mám vazbu takovou, že aspoň ocenili, že de facto je to jejich povinností a že si to víc berou jakoby na tu jakoby za tu svou povinnost a víc na to dohlížejí, aspoň u nás.

T: Tak v tomhle jste mi vlastně odpověděla i na druhou otázku, kdy jsem se chtěla zeptat, jestli vlastně stačí pouze pro ně to prostudování a ta znalost těch právních předpisů, který se vztahují k té jejich vykonávané práci anebo jestli je potřeba je ještě teda nějak dál vzdělávat.

R: Není třeba je vzdělávat. Je pravda, já se připojuju k té první odpovědi. Je pravdou, že zpočátku to bylo, co ta personálka po nás, my za to nezodpovídáme a to není naše práce. Je pravdou, že teď jsou informovanější, to je pravda. Tady z tohoto pohledu to je pravda.

R: Určitě. Že už nejsou ty stížnosti, co zase ta personálka na nás vymyslela. A je to pravda.

R: Opravdu to bylo tak, že ta personalistka si vymýšlí a proč si to nedohledá sama. A proč to nikdo nepřipraví, sekretářka a teď na tom kurzu opravdu získali informaci, že

to je povinnost představeného, charakteristiku a tohleto, a naopak, pak jako když člověk jim dá nějaký podklad, tak to berou opravdu jako za pomoc a už ne za tak jako v úvozovkách nějaký zbytečný úkol, který je zatěžují, protože oni potřebují konat věci důležitější a tohle brali jako věci podpůrné, který prostě někdo za ně ta personalistka musí zajistit. Takže opravdu ten kurz jakoby těm personalistkám nebo těm představeným ukázal, že prostě je to jejich povinností a cokoliv ta personalistka udělá, tak naopak je upozorňuje a pomáhá.

T: Teď jste mi úžasně odpověděli na další dvě otázky, který vůbec nemusím pokládat, protože tam byl přesně ten přínos. A poslední otázka. Poprosím vás jestli máte nějaký doporučení z praxe, který by bylo vhodný do tohoto kurzu promítnout. Co ještě cítíte, že je potřeba, aby ti představení věděli, jak ten vzdělávací program upravit. A v souhrnu všech vlastně těch věcí, který se tam dozívají. Ne, jenom v té mé oblasti, ale v kontextu.

R: Nepříjemné je, že já nevím, jak je to koncipované, ten kurz. Já jsem na něm nebyla. Takže já se vlastně k tomu ani tak nemohu vyjádřit. Já nevím, co tam říkáte.

R: Uhm. A s tou prací ještě cítíš, že je potřeba něco ještě ty představený v úvozovkách naučit nebo jim něco jako víc zdůraznit, co by pomohlo těm personalistům při té práci?

R: Já myslím, že oni už umí. Že už se teď konc opravdu spravili. Srovnali se až když to někdo na tom územku fakt nezvládne nebo neumí nebo brble, tak je pravdou, že oni tam mají toho ředitele, ten si je přidrží. Jo, protože ten ředitel s náma komunikuje opravdu v dobré kvalitě. Jo, takže on si je vede a myslím si, že ty ředitelé zase, když já si je tam kolikrát na těch poradách vedu, tak oni vědí, co se po nich žádá. A že to je fakt jako na jejich straně.

R: Já si myslím, že ten kurz byl opravdu výborný, že opravdu oni tam prostě poznali to, že ta personalistka je nějak jakoby opravdu nezatěžuje, že naopak jim pomáhá a že to je opravdu jejich povinností, protože oni těch povinností mají hodně, oni vždycky vlastně mají těch spoustu úkolů, takže prostě uvědomili si, že tohle je základ. Že to je prostě základ, že to je péče o toho zaměstnance. Tak já myslím, že to je dostatečný a s tou zpětnou vazbou, spíš naopak oni ocení ty pak prostě ty personalistky, sekretariáty, že jim pomáhají, že vlastně dělají práci za ně protože jim jakoby je hlídají, teď je termín, nověj

zaměstnanec, máte charakteristiku, máte to...a oni na těch vlastně kurzech pro ty představený, slyší, že to je jejich povinností, takže oni teď vlastně oceňují, že ta personalistka dělá něco, co není její povinností, ale, že de facto hlídá vlastně ty věci za ně. Že je opravdu jakoby prodlouženou rukou a prostě hlídá, takže já si myslím, že ty personalistky teď v jejich očích získaly opravdu nebo jsou viděny tak, že nebuzerují, ale že vlastně jim pomáhají a že de facto hlídají ty věci a vedou je, tudle ještě nemáte, nový nástup, musíte...todle, todle, todle, protože slyší, že to je jejich povinnost a oni ač si to v zákoně načetli, tak prostě tomu ten důraz nedávali. Ne, nebyli na to zvyklí.

R: Já to řeknu třemi větami, neumím to tak jak vy. Ale souhlasím.

R: Já vám mockrát děkuji.

R: Už nejsou tak strašně ubrblaný.

R: Musím říct, že opravdu, už se to naučili a pochopili, že ...

R: Naopak poděkují: "Děkujeme že..., tudle jsme zapomněli...". A tamto bylo: "Nemáme čas, teď musíme tohle,... to jsou důležitější úkoly, daňový... a takový..." . A teď vědí, to je tudle základ.

To je prostě základ.

R: Pochopili, že to není náš výmysl, že my se jim naopak snažíme pomoci, kolikrát.

R: Tak, tak, tak...

R: Ale je to pravda.

R: Ale už bych řekla, že fakt koukaj jako na člověka a naopak poděkují. Naopak zkonzultují. Dřív to bylo opravdu tak, že prostě ten člověk je zatěžuje, že by to měl dělat jakoby ta personalistka a oni, že jsou od toho, že by měli řešit ty své věci a teď už pochopili, že tudle je základ.

R: Že to tak úplně není.

R: Že když to nebude, tak ...

R: Já jenom pro takovou pro dokreslení situace. Jak jsme šli do služby, tak jsem tam měla jednoho ředitele odboru na řídicí úrovni, který dupal nožkou u mne v kanceláři, že platové návrhy na plat a na změnu platu, přece bude dělat personálka, to nebude dělat on. A já no tak teda, to jako že dělat bude. Ne, to je věc personální. No, dneska už by si to nedovolil.

T: Tak já vám mockrát děkuju za vaše názory. A ještě potom,.. klidně můžete odejít.

8.3.1 Vyhodnocení odpovědí a ověření hypotéz focus group

Otázka č. 1 : Jsou představení a vedoucí pracovníci dostatečně informováni o svých právech a povinnostech?

Na základě odpovědí focus group bylo zjištěno, že představení ani vedoucí pracovníci nemají dostatečný přehled o svých povinnostech a právech, která pro ně vyplývají ze zákonů, směrnic, jak již ze Zákona o státní službě, tak i ze Zákoníku práce. Před konáním této vzdělávací akce byly tyto povinnosti vnímány spíše jako zadávané úkoly z pozice Generálního finančního ředitelství. Po absolvování a seznámení se s těmito povinnostmi s konkrétní vazbou na platnou legislativu se toto vnímání změnilo. Změnila se úroveň informovanosti o povinnostech. Skupinou představených tvoří zejména odborníci v daňových oblastech, personální činnosti jsou jim více vzdálené, ale velká část těchto činností je na nich. Dříve se domnívali, že vše může udělat personální útvar.

Hypotéza č. 3 : Představení a vedoucí nejsou dostatečně informováni o svých právech a povinnostech.

Tuto hypotézu lze zcela potvrdit.

Otázka č. 2 : Postačuje k výkonu pouze znalost souvisejících právních předpisů?

Ze zjištění vyplynula potřeba šířeji seznámit představené s právním rámcem a dále se zaměřit na praktické využití získaných znalostí v praxi, více realizovat praktické dovednosti, instruovat představené a vedoucí pracovníky s konkrétními personálními činnostmi, které potřebují pro svou každodenní práci s podřízenými.

Hypotéza č. 4 : K výkonu nestačí pouze znalost právních předpisů.

K výkonu nestačí pouze znalost právních předpisů. Tato hypotéza se zcela potvrdila.

Otázka č. 3: Otázka: Promítla se úprava vzdělávacích potřeb formou zavedení vzdělávacího programu pro představené do vaší práce?

Vzdělávací program je přínosem do každodenní práce. Vzdělávací program byl a je přínosem do každodenní práce, seznamuje účastníky s praktickými příklady, vyplňováním personálních formulářů. Dříve byly snahy o spolupráci s představenými např. v oblasti vyplňování formulářů, nutných k založení do osobních spisů chápány jako povinnost, nyní je vidět změny ve vnímání představených, kdy tyto činnosti chápou jako pomoc v jejich práci.

Hypotéza č. 5 : Vzdělávací program je přínosem do každodenní práce.

Tuto hypotézu lze zcela potvrdit.

Otázka č. 4: V čem vnímáte přínos této vzdělávací akce?

Po absolvování vzdělávací akce představení zjistili povinnosti a uvědomili si rozsah činností personálních útvarů. Odborníci poukazují na zlepšení komunikace mezi představenými a personálními útvary, lepší pochopení personálních činností a přenos mezi své podřízené. Dále došlo k pochopení povinností představených s vazbou na platnou legislativu.

Hypotéza č. 6: Vzdělávací program je přínosem.

Tuto hypotézu lze zcela potvrdit.

Celkové hodnocení akce jak účastníky, tak i focus group vnímá kurz jako přínosný.

Otázka č. 5: Otázka: Máte nějaká doporučení z praxe, která by bylo vhodné promítnout do dalšího vzdělávání představených, vedoucích?

Doporučení odborníků z praxe se zaměřuje zejména do oblasti odměňování, kdy jde zejména o nutnost představené seznámit s řádným odůvodněním v případě poskytování

odměn.

Hypotéza č. 7: Po vyhodnocení vzdělávacího programu dva roky po jeho zavedení do vzdělávacích potřeb bude potřeba reagovat na změny a kurz rozšířit.

Po vyhodnocení vzdělávacího programu dva roky po jeho zavedení do vzdělávacích potřeb se ukázala potřeba reagovat na změny a kurz rozšířit. Je nutné rozšíření o další legislativní změny, ke kterým v průběhu tohoto období došlo. Dále vzniká zkrácená verze tohoto kurzu zaměřená pouze prakticky na konkrétní procesy a používané formuláře. Tuto hypotézu lze zcela potvrdit.

8.4 Shrnutí získaných poznatků

Na základě ankerního šetření a následného ověření hypotéz z tohoto šetření lze shrnout, že všechny stanovené hypotézy byly potvrzeny. Následné ověření stanovených hypotéz focus group hypotézy také potrdilo. Došlo k pochopení činností personálních útvarů jako pomocných činností v oblasti personalistiky, kdy celá řada povinností však zůstává přímo na představených např. stanovení výše osobního příplatku s vazbou na konkrétní dlouhodobé dosahování mimořádných výsledků, na nutnost odůvodnění hodnocení. Přímý výkon řady personálních činností je přenesen na přímé představené, kdy nelze tyto povinnosti a z nich vyplývající zodpovědnost přenést na personální útvar. Ten plní funkci metodickou a podpůrnou. Představení získali po absolvování vzdělávacího programu větší přehled o svých právech a povinnostech, včetně konkrétních doporučení k rozšíření vzdělávacího programu.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce je tvorba kurzu pro konkrétní potřeby organizace související se zvyšováním kompetencí představených a vedoucích zaměstnanců a následné navržení možnosti úprav a doporučení k danému vzdělávacímu programu, která mohou být dále v praxi využita při přípravě metodických materiálů pro činnosti spojené s tvorbou vzdělávacího systému v rámci požadavků zákona o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. V práci je věnována pozornost pojmům, které jsou důležité pro tvorbu a zajištění vzdělávací akce, výběr kvalitního lektora, tak i pro samotný průběh vzdělávání. Je důležité pochopit, že vše spolu úzce souvisí. Při stanovování vzdělávacích potřeb je nutné analyzovat, klasifikovat a navrhnout cíle organizace a s vazbou na ně vzdělávat zaměstnance. Snahou této práce je přiblížení tvorby vzdělávacího programu od samotného počátku, kdy vznikla potřeba vzdělávání konkrétní skupiny zaměstnanců, přes proškolení vlastních lektorů až po realizaci vzdělávacího programu.

Cílem teoretické části bylo vymezit základních pojmy týkajících se vzdělávání dospělých, kompetencí a tvorby vzdělávacího programu, vymezení legislativního rámce, týkajícího se státní služby a vzdělávání státních zaměstnanců, včetně charakteristiky Finanční správy. Celá tato problematika je popsána na základě analýzy a následné syntézy z odborné literatury. Snahou bylo vybrat a vysvětlit nedůležitější pojmy, tak aby práce objasnila stručnou formou základní pojmy z oblasti vzdělávání, a to jak jeho forem, tak i důležitosti při volbě lektora a jeho působení v procesu vzdělávání. Tvorbu vzdělávacího programu nelze brát jako samostatný úkon, ale je nutné hlubší posouzení z hlediska cílů zaměstnavatele a zároveň výběru vzdělavatele, tak aby byly naplněny cíle organizace. Pochopení kompetencí a sestavení, výběr správného kompetenčního modelu tvoří důležitou součást procesu vzdělávání a přípravy daného vzdělávacího programu. Důraz je kladen na taxonomie s vazbou na cíle organizace. V práci jsou vymezeny pojmy a druhy vzdělávání dle zákona o státní službě a s vazbou na Služební předpis GFŘ .

Praktická část diplomové se věnuje procesu vzdělávání lektorů, tvorbě a vyhodnocení vzdělávacího programu pro představené prostřednictvím analýzy dat z vlastního šetření, a to s využitím teoretických znalostí a praktických zkušeností. Nosná část diplomové práce je zaměřena na analýzu a vyhodnocení vzdělávacího programu v souvislosti se vznikem zákona o státní službě a vazbou na teoretická východiska a ostatní služební předpisy (služební předpisy náměstka ministra vnitra pro státní službu vydané dle ustanovení § 11 zákona o státní službě) a dále vazby vnitřních a služebních předpisů zaměstnavatele, které stanovují postupy vzdělávání. Tvorbě vzdělávacího programu pro představené předcházela analýza vzdělávacích potřeb, kdy byla zvolena forma vlastního vzdělávání lektorů pro potřeby Finanční správy. V práci je popsán konkrétní vzdělávací kurz pro lektory potřebný k zajištění vzdělávacích potřeb organizace vlastními lektory. Součástí práce je i časová osa, příprava, tvorba a realizace vzdělávacího programu, včetně kompetencí a odpovědností jednotlivých útvarů Finanční správy.

K dosažení stanovených cílů a získání potřebných dat a informací bylo použito více metod, zejména studium odborné literatury, odborných publikací, souvisejících právních norem a jiných dostupných zdrojů, práce s dokumenty, jejich analýza a v rámci praktické části metoda kvantitativního šetření, dotazníknásledné ověření poznatků metodou focus group (rozhovor s odborníky).

Pro ověření stanovených cílů byla provedena analýza dat spočívající v šetření zkoumaného vzorku, interpretací zjištěných dat z ankterních šetření účastníků vzdělávací akce, následným ověřením stanovených hypotéz metodou focus group a propojením výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky.

Na základě interpretace zjištěných dat, vyhodnocení hypotéz a shrnutí poznatků, byly ověřeny hypotézy a stanoveny závěry. Lze konstatovat, že došlo k naplnění cílů práce a k ověření stanovených hypotéz, kdy došlo ve všech případech k jejich potvrzení.

Přínos vzdělávacího programu byl naplněn, po jeho absolvování získali představení po konkrétní přehled o svých právech a povinnostech. Na základě odpovědí získaných z ankterního šetření došlo v lednu 2020 k úpravám tohoto vzdělávacího programu pro

představené, kdy byly zohledněny požadavky na zařazení konkrétních témat do osnov tohoto vzdělávacího programu. Došlo k potvrzení hypotézy č. 7 (Po vyhodnocení vzdělávacího programu dva roky po jeho zavedení do vzdělávacích potřeb bude potřeba reagovat na změny a kurz rozšířit). Přínos byl ověřen v provedeném výzkumu současného stavu vzdělávacího programu pro představené, kdy po absolvování vzdělávací akce na základě anketního šetření a v možnosti využít zjištěné výsledky výzkumu došlo při plánování dalších vzdělávacích aktivit pro rok 2020 ke změnám v osnově tohoto vzdělávacího programu. Zároveň vzniká zkrácená jednodenní verze vzdělávacího programu pro představené, se zaměřením na konkrétní činnosti v oblasti personální práce a vazbou na požadované úkony, nutné při přijetí, adaptaci a ukončení služebního či pracovního poměru. Realizace je plánována na konec února 2020.

Přínos pro další praxi je v dalším a rozšířeném systematickém vzdělávání, kdy jsou zjišťovány nedostatky a vzdělávací potřeby pracovníků, bez kterých by nebylo možné vzdělávání účelně naplánovat, vzdělávání je hodnoceno a tím je získávána zpětná vazba o jeho účinnosti. To vše vede k formování pracovníků, ke zvyšování kvalifikace, vědomostí i dovedností. Na základě všech získaných dat a analýz došlo k zmapování oblastí, ve kterých je potřeba dále zaměstnance vzdělávat. Dále se zaměstnavatel zaměřil na tvorby metodik a pomůcek s vazbou na konkrétní činnosti důležitých k jejich práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.

HAMMER, M. 2010. *Rychleji, levněji, lépe*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-253-6.

HAVLÍČKOVÁ, D. a K. ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-18-9.

HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

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

JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*. Vyd. sine. Brno: Institut mezioborových studií, 2006. 44 s. ISBN sine.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.

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

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA, 1997. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

PRUCHA, J., VETEŠKA, J. 2014. *Andra-gogický slovník* 2.aktual.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4748-4.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. Edice pedagogické literatury. ISBN isbn80-85931-48-6.

VETEŠKA, J, ed. *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století: Lifelong learning for all - challenge of 21st century*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN isbn978-80-7452-047-1.

VETEŠKA, J. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

VETEŠKA, J. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. Praha: Educa Service, 2011. ISBN isbn978-80-87306-09-3.

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

VETEŠKA, J a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN isbn978-80-247-1770-8.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DONE, A. 2012. *Global Trends, Facing up to a Changing World*. Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-35897-3.

PUTTI, J. M., 2015. *Human Resource Management a Dynamic Approach*. Laxmi Publications. /Place of publication not identified/ ISBN 9789351381280.

PRINCE, E. S., 2013. *The 7 soft skills you need to stay one step ahead*. Harlow: Pearson. ISBN 144792956X.

Seznam použitých internetových zdrojů

EUROPROFIS. *Prezentace Nové metodické přístupy a obsahová pojetí ve vzdělávání dospělých Příručka EURO Profis Tvorba moderní funkční účinnosti seminářů pro dospělé, Příručka lektora (metodicko-tematický dokument), Modulární systém pro podporu vzdělávání dospělých, Regionální vzdělávací partnerství pro ICT Projekt OP VK č. CZ.1.07/3.2.07/01.0022*. [online]. [cit. 2019-07-23] Dostupné z:

<http://www.europrofis.cz/>

INTRANET FINANČNÍ SPRÁVY. *oblast vzdělávání, 2017 – 2019* [online]. [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <http://intranet.fs.mfcr.cz/vzdelavani>

LIGSUNIVERSITY. *Podnikové vzdělávání v České republice* [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/podnikove-vzdelavani-v-ceske-republice>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Memorandum evropské unie k celoživotnímu učení* [online]. [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/memorandum-evropske-unie-k-celozivotnimu-uceni>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001. ISBN isbn80-211-0372-8. [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/files/pdf/Bila_kniha.pdf

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: MŠMT ČR, 2007. [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/uploads/Strategie-CZU-schvaleno-vladou.pdf>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Státní služba* [online]. [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba>

NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Projekt Koncept je národní projekt MŠMT, jehož řešitelem je NÚV (Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků)*. [online]. [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncept>

PEDAGOGIKA. *Podnikové vzdělávání: metody a formy používané v rozvoji lidských zdrojů, Roč. 2006, čís. 4, s. 373-381* [online]. [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=1618&lang=cs>

SPECIALIST. *Kompetenční modely* [online]. [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE. *Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (2006/962/ES)* [online]. [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:cs:PDF>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. [online]. [cit. 2014-12-1]. Dostupné z: http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2005&11-

Legislativa

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (poslední stav textu). [ASPI verze 2015].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (poslední stav textu). [ASPI verze 2015].

Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (poslední stav textu). [ASPI verze 2015].

Vnitřní a služební předpisy organizace:

Organizační řád Finanční správy České republiky – aktuální stav k 1. 1. 2020

Služební předpis č. 4/2019 generálního ředitele, kterým se stanoví služební řád Finanční správy České republiky

Služební předpis GFŘ - Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele, kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky

9/2015 - služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 29. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech

SEZNAM ZKRATEK

aj a jiné

apod a podobně

atd a tak dále

DIV distanční vzdělávání

EU	Evropská unie
FÚ	Finanční úřad
GFŘ	Generální finanční ředitelství
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
NSK	nádorní soustava kvalifikací
OFŘ	Odvolací finanční ředitelství
OFS	Orgány finanční správy
SFÚ	Specializovaný finanční úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kompetenční modely	21
Obrázek 2: Formativní činnost lektora	26
Obrázek 3: Procesuální aspekt činnosti lektora	26
Obrázek 4: Tvorba vzdělávacího projektu.....	34
Obrázek 5: Didaktické metody	38
Obrázek 6: Mapa systemizovaných služebních míst představených a jejich obsazenost	64
Obrázek 7: Mapa procentuální obsazenosti představených k 30. 6. 2019	65
Obrázek 8: Mapa procentuálního podílu představených dle systemizace a obsazenosti	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled počtu systemizovaných míst k 1. 1. 2019.....	62
Tabulka 2: Systemizovaná pracovní místa k 1. 1. 2019 a jejich obsazenost k 30. 6. 2019	62
Tabulka 3: Systemizovaná služební místa k 1. 1. 2019 a jejich obsazenost k 30. 6. 2019	63
Tabulka 4: Genderový přehled Finanční správy ČR muži vs. ženy dle věku.....	64
Tabulka 5: Počet absolventů kurzu dle jednotlivých let.....	67

Seznam grafů

Graf 1: Počet absolventů v roce 2017 dle jednotlivých OFS ČR	68
Graf 2: Počet absolventů v roce 2018 dle jednotlivých OFS ČR	68
Graf 3: Počet absolventů v roce 2019 dle jednotlivých OFS ČR	69
Graf 4: Počet absolventů za období listopad 2017 až červen 2019	69
Graf 5: Procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019	70
Graf 6: Procentuální účast dle jednotlivých OFS ČR za období 11/2017 – 06/2019 k celkovému počtu systemizovaných míst pro představené	71
Graf 7: Umístění jednotlivých služebních úřadů v žebříčkovém umístění dle procentuálních hodnot.....	72
Graf 8: Procentuální poměr mezi proškolenými a neproškolenými systemizovanými místy.....	73
Graf 9: Počet všech absolventů kurzu dle pozic/funkcí.....	74
Graf 10: Početní a procentuální přehled absolventů kurzu na pozici „Ředitel“	75
Graf 11: Početní a procentuální přehled absolventů kurzu na pozici „Vedoucí“	76
Graf 12: Porovnání absolventů kurzu mezi pozicemi „Ředitel“ a „Vedoucí“	77
Graf 13: Celkové hodnocení absolvovaných akcí	79
Graf 14: Jsou získané informace přínosem pro Vaši praxi.....	80
Graf 15: Pokud byly poskytnuty studijní materiály, jsou využitelné v praxi	81
Graf 16: Odpovídala probraná témata učebním osnovám	81
Graf 17: Vyhodnocení srozumitelnosti akce	82
Graf 18: Vyhodnocení komunikace s účastníky dle akce.....	82

Graf 19: Porovnání vyhodnocení výkonu lektorů – srozumitelnost vyjadřování, komunikace s účastníky	83
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník	I
Příloha B: Testové otázky kurzu 050104 – Zákon o státní službě a povinnosti představených	VII

Hodnocení vzdělávací akce

V rámci zvyšování úrovně kvality vzdělávání zaměstnanců finanční správy, Vás prosíme o svědomité vyplnění krátkého dotazníku.

Název vzdělávací akce: 050104 Zákon o státní službě a povinnosti představených

Termín a místo konání:

Osobní číslo:

Pracovní zařazení/název útvaru:

Každou odpověď označte škálou 1-5 jako ve škole:

1 – velmi vyhovující 2 – vyhovující 3 – průměrné 4 – slabé 5 – velmi slabé

Vzdělávací akce

1) Celkové hodnocení absolvované vzdělávací akce

1 2 3 4 5

Komentář k hodnocení vzdělávací akce:

Obsah vzdělávací akce

2) Jsou získané informace přínosem pro Vaši praxi?

1 2 3 4 5

3) Pokud byly v rámci vzdělávací akce poskytnuty materiály, jsou využitelné ve Vaší praxi?

1 2 3 4 5

4) Odpovídala probraná témata učebním osnovám vzdělávací akce?

1 2 3 4 5

5) Chyběla Vám ve vzdělávací akci některá témata? Objevila se ve vzdělávací akci témata, která měla být probrána detailněji? Prosím, vypište.

Komentář k obsahu vzdělávací akce:

Lektor: 1

6) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

1 2 3 4 5

7) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

1 2 3 4 5

Komentář k lektorovi: _____

Lektor: 2

1) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

1 2 3 4 5

2) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

1 2 3 4 5

Komentář k lektorovi: _____

Lektor: 3

1) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

1 2 3 4 5

2) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

1 2 3 4 5

Komentář k lektorovi:

Lektor: 4

1) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

1 2 3 4 5

2) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

1 2 3 4 5

Komentář k lektorovi:

Lektor: 5

1) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

1 2 3 4 5

2) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

1 2 3 4 5

Komentář k lektorovi:

Lektor: 6

3) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Komentář k lektorovi:

Lektor: 7

5) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Komentář k lektorovi:

Lektor: 8

7) Byl výklad lektora a vyjadřování srozumitelné?

1 2 3 4 5

8) Spolupracoval a dostatečně komunikoval lektor s účastníky?

1 2 3 4 5

Komentář k lektorovi: _____

Ostatní připomínky, náměty a doporučení ke vzdělávání a organizaci vzdělávací akce:

Komentář: _____

Ostatní připomínky, náměty a doporučení k organizaci zabezpečení provozu stravování, ubytování a správě budov:

Komentář: _____

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Testové otázky

050104 - Zákon o státní službě a povinnosti představených

1. Písemná výtka podle § 88 odst. 2 ZSS se?
2. Výkon služby na služebním místě představeného na základě kárného opatření, spočívajícího odvolání ze služebního místa představeného, končí dnem?
3. Dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele?
4. Hodnocení výkonu služby státními zaměstnanci?
5. Představení nejsou povinni?
6. Lze státnímu zaměstnanci do doby služebního hodnocení přiznat osobní příplatek?
7. Jaké úkony je nezbytné učinit ihned při nástupu státního zaměstnance?
8. Podle kterého předpisu se stanovují nejnáročnější vykonávané činnosti na služebním místě?
9. Který interní akt řízení generálního ředitele stanoví povinnost představených (vedoucích zaměstnanců) průběžně a včas seznamovat zaměstnance zařazené na jím řízeném útvaru s interními akty řízení?
10. Interními akty řízení finanční správy jsou?
11. S odborovou organizací se neprojednává?
12. Vyberte správné tvrzení?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alena Lobíková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Tvorba vzdělávacího programu - zákon o státní službě a povinnosti představených

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 90

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Petelíková