

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucia Dudková

Metody vzdělávání nových zaměstnanců ve veřejné správě

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2018-2019

BACHELOR THESIS

Lucia Dudková

New Employees' Education Methods in Public Administration

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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

Lucia Dudková

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Ivaně Shánilové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady. Dále chci poděkovat všem zaměstnancům služebních úřadu, kde probíhal výzkum za jejich čas, který mi věnovali.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání nových zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně se zaměřuje na zaměstnance ve služebních úřadech.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část za pomoci odborné literatury vymezuje pojmy vzdělávání, teorie vzdělávání, specifika vzdělávání dospělých a proces vzdělávání dospělých. Dále práce popisuje firemní vzdělávání, cíle a efektivitu firemního vzdělávání a následně některé metody vzdělávání. Na závěr teoretické části práce krátce představuje veřejnou správu a vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.

Praktická část obsahuje metodologii empirického šetření, závěry a interpretaci dat.

Klíčová slova

Cíle a efektivita vzdělávání, firemní vzdělávání, metody vzdělávání, teorie vzdělávání, veřejná správa, vzdělávání dospělých.

Annotation

This bachelor work deals with the topic of new employees' education in the public administration, it especially focuses on the employees in the service offices.

This work is divided into two parts. The theoretical part using specialised literature determines the notions education, theory of education, adult education specifics and the process of adult education. Moreover, the work describes company education, objectives and efficiency of company education and subsequently some methods of education. At the end of the theoretical part, this work shortly presents public administration and employees' education in the public administration.

The practical part contains methodology of empirical research, conclusions and data interpretation, which is subsequently assessed.

Keywords

Objectives and efficiency of education, company education, education methods, public administration, adult education.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
1.1 Teorie vzdělávání.....	12
1.2 Vzdělávání dospělých a jeho specifika.....	15
1.2.1 Dospělý a vzdělávací proces	17
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	21
2.1 Definice firemního vzdělávání	23
2.2 Cíle a efektivita firemního vzdělávání.....	24
3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3.1 Metody vzdělávání na pracovišti	26
3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	28
4 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	31
4.1 Vzdělávání ve veřejné správě	33
PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	37
5.1 Hypotézy.....	37
5.2 Metodologie.....	37
6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	40
6.1 Vyhodnocení hypotéz	49
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
SEZNAM GRAFŮ	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě je velmi důležité pro celé její fungování a plnění náročných úkolů, které veřejná správa má. Často je to právě řadový zaměstnanec, který svým konáním a profesionalitou může nejvíce ovlivňovat mínění široké veřejnosti o státní správě. Kompetentní a vzdělaný zaměstnanec je ideálem každého zaměstnavatele nejen ve státním sektoru.

Motivací autorky práce k tomuto tématu, byla vlastní zkušenost se systémem vzdělávání nových zaměstnanců ve státním sektoru, v souvislosti s profesním přechodem z oblasti bankovníctví do služebního úřadu.

V současné době se orgány veřejné správy často potýkají s nedostatkem zaměstnanců a hledají nové kolegy, kteří často přicházejí bez zkušeností z veřejného sektoru. Přestože jejich zkušenosti například ze soukromého sektoru mohou být přínosem, je nutné zaměřit se na jejich vzdělávání a adaptaci na nové pracovní úkoly a pracovní místo, neboť způsob práce a pracovní podmínky a metody práce mohou být zcela odlišné od toho, s čím se pracovník setkával na jiném pracovním místě, zvláště pak v sektoru soukromém.

Cílem práce je identifikovat metody vzdělávání ve veřejné správě, konkrétně u pracovníků ve služebních úřadech, které byly největším přínosem pro nové zaměstnance z hlediska jejich subjektivních zkušeností. Jedná se tedy o ty metody, které pomohly nejvíce k tomu, aby se pracovník adaptoval na novém pracovním místě a bez větších potíží zvládnul pracovní nároky na něj kladené.

Teoretická část práce se nejprve zaměřuje na pojem vzdělávání, vzdělání a různé nahlížení na významy těchto pojmů. Poté představí některé základní teorie vzdělávání a následně se dotkne tématu vzdělávání dospělých a vzdělávacího procesu u dospělých a jeho specifik. V této části práce rozebírá úlohu vzdělavatele dospělých, protože jeho role je pro vzdělávání dospělých významná.

V kapitole firemní vzdělávání práce rozebírá vzdělávání ve firmách, vysvětluje pojmy kvalifikace a kompetence a zabývá se specifickými cíly a efektivitou firemního vzdělávání. V další kapitole bude práce popisovat některé metody vzdělávání a na závěr teoretické části bude představena krátce veřejná správa a vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na vstupní vzdělávání ve služebních úřadech.

V praktické části bude nejprve představen předmět výzkumu, hypotézy, postup vytvoření dotazníku a otázky, které tento dotazník obsahuje. Dále bude následovat interpretace dat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ

Různá pedagogická literatura vysvětluje pojem vzdělávání a jeho vztah k pojmům jako vzdělání a výchova různě. Vzdělávání bývá vysvětlováno jako proces rozvoje a získávání zkušeností, vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a celkového rozvoje osobnosti, její paměti a myšlení. Tento proces je částí výchovy v širším slova smyslu. Jedná se tedy o veškeré záměrné a cílevědomé působení na člověka, kde součástí procesu je vytváření etických, estetických, tělesných a pracovních návyků, což se označuje jako výchova v užším slova smyslu. Vzdělání se může vysvětlovat jako konečný efekt procesu získávání dovedností, znalostí, návyků a rozumových a praktických stránek osobnosti. Vzdělání bývá chápáno jako výsledek harmonického procesu výchovy. Jako vzdělání bývají označeni takoví jedinci, kteří jsou schopni reflektovat a zaujmout stanovisko k zásadním otázkám existence jako např. smysl života. Pouze u vzdělaného člověka se může lidská individualita zcela rozvinout. (Grecmanová 1998, s. 64-67)

Dle obsahu můžeme rozlišovat vzdělání obecné a odborné. Významy tohoto vzdělávání mohou být různé. Je mezi nimi úzký vztah a oba typy vzdělání se navzájem doplňují. Obecné vzdělání obsahuje zároveň odborné působnosti a odborné vzdělávání zase obsahuje vědění obecné. Antropologické hledisko zase ukazuje koncept vzdělávání formálního a materiálního, přičemž formální vzdělávání se orientuje na efekt formování například úrovně myšlení, koncentrace, paměti a dalších lidských možností a materiální vzdělávání se orientuje na obsah a znalosti, které má mít vzdělaný člověk. O míře zastoupení jednotlivých druhů vzdělávání se stále vede polemika, ale pro úspěch člověka ve společnosti je důležité vzdělání obecné, odborné, formální i materiální. (Tamtéž, s. 68- 69)

Vzdělávání umožňuje jedinci poznat svět kolem sebe a lze jej vnímat i jako proces osvojení si kultury lidstva. Jedná se o složitý proces, který lze interpretovat v řadě významů:

- Osobnostní pojetí vzdělávání. Toto pojetí chápe vzdělávání jako socializační proces. Je to kognitivní vybavení lidské osobnosti, jeho znalosti, dovednosti, návyky a postoje, které jsou zformovány prostřednictvím celého komplexu vzdělávacích procesů.
- Obsahové pojetí. Oba pojmy, vzdělání i vzdělávání tvoří systém postupů a metod, které jsou tvořeny a plánovány v kurikulech různých typů škol a předmětů, které jsou realizovány prostřednictvím vyučování. Jedná se tedy o vlastní obsah vzdělávání, který se odvozuje od cílů vzdělávání.
- Institucionální pojetí. Toto pojetí chápe vzdělávání jako společensky organizovanou činnost, kterou zabezpečují především instituce jako školská soustava a systémy celoživotního vzdělávání.
- Socioekonomické pojetí. Chápe vzdělání jako jednu z kategorií, která charakterizuje populaci. Kvalita vzdělání pak ovlivňuje i ekonomické a sociální postavení jedinců v dané společnosti.
- Pojetí procesuální. Chápe vzdělání jako proces, jehož pomocí se realizují stavy jedince a společnosti.
- Instrumentální pojetí. Vzdělání je chápáno jako východisko činností praktických, které lze zhodnotit společenskou a osobní praxí.
- Kultivační pojetí. Kvalita vzdělávání působí na celkový rozvoj osobnosti. Kultivuje osobnost obecně.
- Axiologické pojetí. Kde vzdělání ovlivňuje kvalitu hodnotového systému společnosti.
- Ekonomická dimenze. Vzdělání jako významná ekonomická kategorie. (Dvořáková et al. 2015, s. 39-40)

Cílem vzdělávání chápeme ideál vzdělávání, kterého má být vzděláváním dosaženo, jedná se tedy o jakýsi vzdělávací ideál. Formulování klíčových pedagogických cílů je velice důležité pro zvládnutí role pedagoga. Jen systematické vzdělávání umožňuje vyvarovat se povrchnosti. Podmíněnost cílů vzdělávání je určována filozofickými,

politickými, společenskými a náboženskými názory a jejich vývojem. Stanovení cílů může být spojeno s celou řadou problémů. Již metoda určování cílů a následná jejich formulace je předmětem výzkumu některých odborníků. H.Spencer si pokládá otázku, které cíle jsou pouze módní či zbytečné a jako příklad uvádí neúčinnost studia latiny pro velkou většinu populace. Cílem se připravit člověka k co nejdokonalejšímu životu ve společnosti.(Kohout 2010, s. 37 -38)

1.1 Teorie vzdělávání

Pojmem teorie se rozumí více či méně systematicky organizovaný souhrn myšlenek, které se vztahují k danému předmětu. Každá z teorií vzdělávání zahrnuje vždy subjektivní pocit autora, který ji vytvořil.(Bertrand 1998, s. 12)

Bertrand (1998, s. 13-15) dále uvádí, že každá z teorií vzdělávání má čtyři podstatné složky:

- Subjekt (žák). Mezi teoriemi, které jsou blízké subjektu se nacházejí dva velké proudy teorie spiritualistická a personalistická. Spiritualistická teorie se zabývá vztahem mezi člověkem a univerzem, přičemž je tato teorie v oblasti pedagogického myšlení ovlivňována náboženstvím a metafyzickými filozofiemi. Personalistická teorie, která se může nazývat také humanistická se zaměřuje hlavně na vnitřní dynamiku osobnosti hlavně na její aspirace, pudy, touhy a energii.
- Obsah. Sem řadíme teorie akademické, pro něž mají vyučované poznatky na žáku či společnosti nezávislou a objektivní strukturu. Zde můžeme rozlišit dva směry: tradicionalisté, kteří žádají návrat ke klasickým hodnotám a generalisté, kteří jsou fascinováni dovednostmi jako je kritické myšlení a logická reflexe.
- Společnost. Zde jsou uváděny sociální teorie, které jako cíl vzdělávání uvádí transformaci celé společnosti. Obvykle tím chtějí dosáhnout větší sociální spravedlnosti.
- Pedagogické interakce mezi těmito póly. Zde existují interakce, které jsou východiskem teorií, které kladou důraz na didaktické aspekty. Zajímají se o vytváření modelů vztahů mezi subjektem, společností a obsahy. Sem zahrnujeme kognitivně-psychologické teorie, které se zabírají didaktikami vytvářených na

základě psychologie učení. Sociokognitivní teorie zase studují vliv kulturních a sociálních faktorů na proces učení.

Na počátku sedmdesátých let se oživil jeden z dávných vzdělávacích proudů, kterým je proud spiritualistický, který se nazývá také transcendentální. K tomuto proudu směřují především lidé, kteří pečují o duchovní rozměr života na zemi a zajímají se o smysl jejich života. Vyznavači spiritualistických teorií vzdělávání se zajímají o vztah mezi lidským já a univerzem z metafyzického pohledu. Takovéto teorie jsou často zařazovány do sociokulturního proudu, který nazýváme New Age. Inspirací tomuto kulturnímu proudu, byly také orientální náboženství. Jako dominantní zdroj se často uvádí taoismus a zen-budhismus. Vzdělávací teorie tohoto proudu se zaměřují především na hodnoty transcendentální, duchovní a metafyzické. (Bertrand 1998, s. 16)

Mezi další teorie patří teorie personalistické, které můžeme rovněž nazývat humanistickými, organickými, otevřenými či svobodnými. Tyto teorie se velice zajímají o pojem lidského já, o svobodu a osobní autonomii. Říkají, že pánem svého vzdělávání musí být ta osoba, která se nachází v procesu učení, musí sama stále řídit své vzdělávání a užívat k tomu svou vnitřní energii. Vzdělávací teorie, které řadíme mezi humanistické, dále velmi zdůrazňují, že úkolem vzdělavatele je učení žákům usnadňovat. Cílem je neustávající snaha o vedení dítěte k seberealizaci. Příkladem tohoto pohledu je C.Rogers, jehož teorie jsou stále v zájmu některých pedagogů v zahraničí. Rogers zdůrazňoval svobodu žáka, jeho zájmy a motivaci k učení. V šedesátých letech také docházelo k rozvoji alternativního školství, kde se školy inspirovaly přístupem k integrálnímu rozvoji dítěte. (Tamtéž, s. 17)

Kognitivně psychologické teorie zase zkoumají rozvoj kognitivních procesů jako analýza, řešení problémů, vytváření prezentací, mentálních obrazů a usuzování. Základem pro tyto teorie bývají výzkumy kognitivní psychologie, které se týkají různých aspektů učení. Tyto teorie se zajímají o různé duševní procesy, zatímco teorie behaviorální zkoumací spíše vliv prostředí na učení a vztahy mezi uspořádáním prostředí a chováním člověk. (Tamtéž, s. 17)

Technologické teorie zase zdůrazňují zdokonalení předávání informací prostřednictvím technologií. Význam slova technologie je velice široký. Zahrnuje postupy, které

objevujeme v systémových přístupech a v koncipování výuky a používání didaktických pomůcek pro elektronickou komunikaci. Jedná se o používání počítačů, televize, kompaktních disků apod. Poslední tendence směřují do oblasti multimédií, interaktivním programům, atd. Cílem je vytvořit například nové multimediální prostředí, které využívá nástroje umělé inteligence či experimentování s reálnými scénami ze života. Většina z výzkumu se opírá o schopnosti počítačů v oblasti zpracování dat. Výzkumy z této oblasti se rovněž zabývají zlepšením kvality interakce mezi počítačem a člověkem, což má vliv na oblast pedagogiky, kde se pomalu aplikují znalosti z těchto oblastí. (Bertrand 1998, s. 17-18)

Význam kulturních a sociálních faktorů při výstavbě poznatků zdůrazňují teorie sociokognitivní. Jde o sociální a kulturní interakce, které většinou utvářejí podobu didaktiky a pedagogiky. Tento proud je přítomen především ve Spojených státech, Francii a Kanadě. Badatelé si zde kladou otázku oprávněnosti dominantního postavení kognitivních proudů v pedagogickém výzkumu. Pozornost se upírá k problémům, které jsou způsobeny psychologickým pohledem na vzdělávání s důrazem také na kulturní kontext poznání. (Tamtéž, s. 18)

Další jsou sociální teorie, jejichž principem je, že vzdělávání má umožnit nalézat řešení problémů kulturních a sociálních. Hlavním posláním je příprava a vzdělávání žáků. Tématem bádání jsou kulturní a sociální nerovnosti, kulturní a sociální dědičnost, formy segregace, elitářství a různé problémy související se životním prostředím, vlivem technologií a degradace života na zemi. (Tamtéž, s. 19)

Akademické teorie, které se rovněž nazývají generalistické či tradicionalistické nebo také klasické teorie se soustředí na předávání poznatků obecných. Obvykle stojí proti velkému vlivu specializovaného vzdělávání. Existují dva proudy myslitelů tradicionalisté a generalisté. Tradicionalisté usilují o to, aby se předávaly znalosti klasické, které jsou nezávislé na měnících se kulturách a sociálních vlivech. Generalisté zase zdůrazňují obecné vzdělávání, kde středem zájmu je kritické myšlení a adaptační schopnosti. V obou uvedených případech je úkolem vzdělavatele předat daný obsah. Úkol žáka je asimilace znalostí. Výklad poznatků tvoří jádro všeobecného vzdělání. Důraz je kladen na vysokou kvalitu a nutnost vyvinout při studiu maximální úsilí.

Předávanými hodnotami jsou vytrvalá práce, tradice a demokratické hodnoty a v neposlední řadě smysl pro občanskou odpovědnost. (Bertrand 1998, s. 19)

Ve školských soustavách se uplatňují především dvě teoreticky zpracované i prakticky uplatňované koncepty vzdělávání. Jedná se o teorii materiálního vzdělávání, která vychází z představy, že vše co člověk potřebuje vědět, se naučí ve škole a stačí mu jako výbava pro život. Vše se tedy orientuje na logické struktury poznatků a metody poznávání. Další teorií je teorie formálního vzdělávání, která se orientuje především na rozvoj poznávacích schopností a umění poznané aplikovat. Klade tedy důraz na zvládnutí metod a postupů. (Dvořáková et al. 2015, s. 41)

V souvislosti s cílem vzdělávání se vytvořily v historii dvě koncepty, které se navzájem prolínají. Je to teorie materiálního vzdělávání a teorie vzdělávání formálního. Teorie materiálního vzdělávání klade důraz na objektivní obsah vzdělávání. To znamená naučit se co největší množství látky. Naproti tomu teorie formálního vzdělávání se neomezuje pouze na obsah vzdělávání, ale klade důraz na rozvíjení různých stránek osobnosti. (Hladílek 2009, s. 18-19)

1.2 Vzdělávání dospělých a jeho specifika

Člověk se musel vždy učit v reakci na změny a společenské situace. Právě v období změn ve společnosti vzniká nejvyšší potřeba učení. Dnes existující systémy vzdělávání vycházejí z postupného přechodu od feudálních k liberálním společnostem. Protože společenské změny neprobíhaly v různých zemích stejně, mají dnešní systémy vzdělávání různou podobu. (Beneš 2014, s. 22)

V různých obdobích vývoje lidstva mělo vzdělávání lidí různé funkce. V období starověku sloužilo vzdělávání k naplňování ideálu harmonicky a všestranně rozvinuté osobnosti. Orientovalo se na mravní, intelektuální a tělesný rozvoj. V Egyptě se zase vzdělávání orientovalo profesně, k přípravě vojáků, lékařů, úředníků a kněží. Ve starém Římě se uplatňovalo především v oblasti práva, náboženství, vojenství a rétorice. Vzniklo také první dílo, které se zabývá vzděláváním dospělých *O výchově řečníka*, které napsal Marcus Fabius Quintilianus. Ve středověku bylo vzdělávání zaměřeno na výchovu kněží v klášterních a katedrálních školách. Začaly také vznikat první vysoké

školy. V době renesance se vzdělávání orientovalo na matematiku a přírodní vědy. Až v 17.století přišel Jan Amos Komenský jako první s myšlenkou celoživotního učení. (Zormanová 2017, s. 26)

V současné evropské společnosti je celoživotní vzděláváním významným tématem. Doba je charakteristická neustálým propojováním komunikačních, informačních technologií a technologií masově mediálních. Lidé mají stále větší, rozšiřující se možnosti výběru, ale také větší množství nejistoty. Toto si žádá, aby lidé vzali odpovědnost za svůj život do svých rukou. Cílem je úspěšně obstát ve společnosti, permanentně se rozvíjet, rozšiřovat si obzory a přizpůsobovat se společenskému klimatu. (Hladílek 2009, s. 139)

Na vzdělávání dospělých lze pohlížet z různých hledisek. Z filozofického hlediska můžeme říci, že přispívá k poznání světa, k nalezení smyslu života a poslání člověka. Z hlediska metodologického lze konstatovat, že vzdělávání využívá vědy k poznání objektivní reality a k pochopení jevů, které přispívají k vytváření teorie výchovy a vzdělávání dospělých. Jedná se tedy o složitou a mnohvrstevnou disciplínu, která využívá různých přístupů mimo jiné filozofických, pedagogických, andragogických, ale znalostí z oblasti psychologie, sociologie, ekonomie, politiky, práva a etiky.(Barták 2008, s. 9)

Vzdělávání dospělých je permanentní proces, který umožňuje člověku adaptovat se na ekonomické, kulturní, společenské a politické změny. Ochota se vzdělávat je v dnešní době důležitou podmínkou pro hospodářský růst společnosti. Vnímání vzdělávání se tedy posouvá od pouhé gramotnosti ve smyslu umět číst a psát k rozšířenému obsahu tohoto pojmu. Tedy jde o gramotnost občanskou, informační, jazykovou a ekonomickou. (Barták 2008, s. 10)

Barták (2008, s. 10) uvádí, že součástí vzdělávání dospělých je mimo náhradního školního vzdělávání, kde získává člověk vzdělávání, které se obvykle získává v příslušném věku, i další vzdělávání, které dále člení na:

- Profesní vzdělávání další, kterého se účastní osoba po dokončení řádného odborného vzdělávání v průběhu vzdělávání počátečního. Zde jde především

o periodická školení, kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání. Má rozvíjet profesní znalosti a schopnosti.

- Občanské vzdělávání, nutné k tomu, aby člověk znal svá práva a povinnosti a mohl tak fungovat v roli člověka – občana. Jedná se o oblast právní, etickou, filozofickou, náboženskou sociální atd.
- Vzdělávání zájmové. Toto vzdělávání dále kultivuje osobnost, na základě jejich zájmů, je spjata se seberealizací a oblastí trávení volného času.
- Vzdělávání seniorů, které se věnuje poproduktivní generaci a směřuje k jejich vzdělávání, kterého se v produktivním věku nemohli zúčastnit. Má převážně kulturní a společenský ráz.

1.2.1 Dospělý a vzdělávací proces

Proces přechodu od dospívání k dospělosti probíhá u každého jednotlivce individuálně. Přesnou věkovou hranici nelze určit, ale za významný milník je obecně považováno dovršení věku osmnácti let, kdy je v našem státě dovršena plnoletost a právní dospělost. Od dospělého člověka je očekáváno samostatné a zodpovědné chování a rozhodování a schopnost nést odpovědnost za důsledky svých rozhodnutí. Důležitou charakteristikou dospělého je také ekonomická nezávislost. (Vágnerová In: Zormanová 2017, s. 43)

V oblasti vzdělávání dospělých se nikdy nelze spolehnout na to, že se bude pracovat stále s konstantními, jasně definovanými skupinami účastníků vzdělávání. Vzdělavatel dospělých musí upravit cíle, metody a obsah vzdělávání dle aktuální situace. V myšlení andragogiky byly cílové skupiny vždy obsaženy. První výzkumy započaly již ve dvacátých letech minulého století. Vlastní diskuze o práci s cílovými skupinami započaly až v letech sedmdesátých. Tyto diskuze vedly k všeobecnému společenskému uznání vzdělávání dospělých, jeho intitucionalizaci a profesionalizaci. V představě cílových skupin je vždy zabudován prvek vzdělávací a sociální politiky. Důležitou roli hraje také myšlenka sociální rovnosti, vzdělávací šance a právo na vzdělání. Každý druh vzdělávání dospělých se zaměřuje na jinou cílovou skupinu, která má svá specifika. Cílovou skupinou mohou být například manažeři, zaměstnanci, rodiče, senioři, vězni, migranti, lidé v krizových situacích a analfabeti. (Beneš 2014, s. 108-109)

K tomu, abychom mohli vzdělávat dospělého, se musíme naučit respektovat jeho individualitu a jeho kvality. Dospělý účastník vzdělávacího procesu se od mládeže liší svým přístupem, věkem, úrovní vzdělání, potřebami, zájmy, postoji, ale také zdravotním stavem a časem, který má na vzdělávání. Je nutno přijmout, že dospělý účastník vzdělávání bude rozdílně a kritičtěji přijímat nabývané poznatky, protože jedná a vnímá na základě svých životních a pracovních zkušeností a do tohoto procesu vstupuje se svými aspiracemi, přáními a to většinou dobrovolně. Má tedy motivaci a zájem se rozvíjet. V produktivním věku myslí člověk většinou prakticky až pragmaticky. Chce tedy vědět, k čemu mu získané informace budou, co mu přinesou a jaký bude efekt. (Barták 2008, s. 17)

Dospělý jedinec ve vzdělávání se většinou nachází v nové životní situaci, musí zkoordinovat svůj rodinný a pracovní život s novými studijními povinnostmi a přizpůsobit se i ve volném čase. Na to jak efektivní bude vzdělávání dospělého má vliv řada faktorů a tato problematika byla mnohokrát zkoumána. Jeden ze známých výzkumů je například výzkum Edwarda L.Thorndikea, který zjistil za pomoci testů, že i ve vysokém věku je člověk schopen se učit, ale potřebuje delší čas k tomu, aby si poznatky osvojil.(Zormanová 2017, s. 45)

Na to jak efektivní bude vzdělávání, mohou mít a mají vliv určité faktory, které působí pozitivním i negativním směrem. Barták (2008, s. 18-20) se zabývá bariérami, které brání dospělému člověku ve vzdělávání a dělí je na bariéry:

- Percepční, které brání vnímat podstatu problému, které mohou vzniknout hned na začátku, když účastník vzdělávání nepochopí podstatu problému a to většinou proto, že byl vymezen příliš detailně nebo příliš obecně. Je tedy nutné neustále v průběhu vzdělávací akce ověřovat, zda si lektor i účastníci chápou danou problematiku stejně a volit vzdělávací postupy tak, aby byl potlačen negativní vliv například různých apriorních představ, návyků apod.
- Kulturní, zde hraje vliv společenské prostředí, jemuž dospělý člověk přizpůsobuje své chování a chová se tak, jak si myslí, že to dané prostředí vyžaduje. Potom se s tím setkáváme například u různých tvrzení (např. hra je jen pro děti).

- Pracovního prostředí, kde i prostředí může působit negativně svou atmosférou (např. neochota spolupracovat, nedůvěra) nebo i ergonomickým uzpůsobením (např. špatné osvětlení, hluk, prach).
- Intelektuální a výrazové, které mohou být pouze domnělé a projevují se především ve volbě nevhodných vyučovacích metod. Hlavní roli zde hraje adekvátnost použitých metod. Například tam, kde nevystačíme pouze s verbálním projevem, využijeme názorných pomůcek.
- Emoční, které brání účastníků vzdělávacího procesu volně a nespoutaně přemýšlet a jednat. Může to být strachem ze selhání a obavy chybovat. Je zde také nechut něco změnit, podívat se na problém z jiného úhlu apod.

K tomu, aby tyto překážky mohly být překonány je důležitá i osobnost vzdělavatele dospělých, který musí mít především určitou kvalifikaci. Je nutné, aby byl odborníkem nejen v dané oblasti, ale byl i dobrým pedagogem. Musí umět vést vzdělávací proces, motivovat účastníky, účelně vybrat metody výuky a studijní materiály. Důležité jsou také morální kvality a komunikační dovednosti vzdělavatele. Vzdělavatel musí umět přizpůsobit svůj komunikační projev situaci, používat vhodnou terminologii a tón hlasu. Musí umět řídit a regulovat debatu. K tomuto se musí orientovat nejen v oblasti andragogiky a pedagogiky, ale také v oblasti psychologie a musí mít komunikační, organizační a kreativní dovednosti. (Zormanová 2017, s. 79)

Jednoznačně určit veškeré potřebné kompetence a znalosti vzdělavatele dospělých není možné. Stále se ukazuje, že nároky na vzdělavatele dospělých jsou vysoké a jsou srovnatelné s požadavky, které jsou kladeny na vedoucí pracovníky. Andragogiku můžeme nalézt v mnoha různorodých profesích a při vykonávání různých činností, které zdánlivě nemají s andragogikou nic společného. Zvyšuje se také počet metod, které může andragog používat. Tyto metody mají původ nejen v andragogice, ale také v psychologii, sociální práci v alternativní či zážitkové pedagogice či v různých teoriích jako například spiritualistické, orientální a jiných teoriích. Beneš (2014, s. 117)

Beneš (2014, s. 117) dělí kompetence vzdělavatele dospělých na :

- Kompetence odborné, které se vztahují k předmětu, obsahu a prostředkům výkonu práce andragoga. Ty se týkají především plánování organizace, realizace, evaluace, poradenství a managementu kvality.
- Kompetence metodické, ty slouží k zajištění logických a formálních aspektů výuky. Jedná se o schopnost zprostředkovat obsah výuky.
- Kompetence sociální, ty se vztahují ke komunikačním dovednostem a spolupráci při uznání osobnosti dospělého člověka.

Žádná vzdělávací instituce nemůže zajistit výchovu univerzálního andragoga, protože svým způsobem žádný andragog neexistuje, jsou zde pouze různá povolání v oblasti vzdělávání dospělých. Také se ukazuje, že není nutné, aby každý kdo je činný v anagogické oblasti byl kvalifikován komplexně. V mnoha případech postačí doplňující vzdělání a sebevzdělání. (Beneš 2014, s. 125)

V procesu vzdělávání dospělých se pro osobnost pedagoga používá obecný pojem lektor. Jedná se o osobu, která řídí rozvojové a vzdělávací programy v rámci vzdělávání dospělých, ve kterých vyniká svou odborností. Pojem lektor byl poprvé charakterizován na světové konferenci o vzdělávání dospělých, která se konala v Torontu v roce 1972. Lektor původně značil externího učitele na univerzitách. Tento pojem se dnes běžně používá pro pracovníky, kteří realizují proces vzdělávání dospělých. Předpokladem úspěšného provádění vzdělávací činnosti je u lektora hluboká odborná znalost pedagogiky a andragogiky, ale také další znalosti, jako znalosti psychologie, komunikační dovednosti, didaktické schopnosti a kreativita. Je také nutné, aby měl lektor přehled o všech formách a metodách výuky a vhodně používal pomůcky a tím napomáhá naplňovat očekávání organizátorů i posluchačů. V podnikové oblasti se setkáváme s externím či interním lektorem. Interní lektor je zaměstnanec společnosti, externí je lektor z jiné organizace, která se zabývá vzděláváním dospělých. (Barták 2008, s. 118)

Zvláštním příkladem vzdělavatele dospělých je mentor. Tímto výrazem označujeme spíše konzultanta, rádce, školitele, který pracuje s mentorovaným zpravidla přímo na jeho pracovišti. V rámci své činnosti, mentorovanému poskytuje rady a předává mu své zkušenosti, motivuje jej, protože je zkušenější. Jedná se o dlouhodobou spolupráci a individualizovanou, neformální formu rozvoje. (Langer 2016, s. 24)

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V současné době, kdy neustále dochází ke zvyšování technické náročnosti výroby, roste konkurence a otevírají se nové příležitosti pro uplatnění na trhu, je velice důležité pro podniky, aby neustále investovaly do nové techniky, zařízení a nových výrobních postupů, za účelem zvyšování kvality produktů a služeb s cílem uspět na trhu. K naplnění těchto strategických cílů a efektivnímu fungování společnosti je potřeba mít zaměstnance, kteří jsou znalostně, technicky i fyzicky dobře vybaveni, jsou flexibilní, tvořiví a jsou schopni reagovat na změny a neustále inovovat pracovní postupy. Tyto skutečnosti tedy přispívají ke vzniku tlaku na jednotlivé společnosti, na neustálé zlepšování týmové spolupráce, vedení lidí, motivací zaměstnanců a orientace na zákazníka. (Vodák et al. 2011, s. 70)

Vojtovič (2011, s. 137) dnešní dobu označuje jako novou ekonomiku, jejíž rozvoj a formování je úzce spojen s novým systémem pro tvorbu bohatství, který je důležitý pro rozvoj lidské společnosti a další hospodářský růst. Uvádí, že se společnost dynamicky vyvíjí směrem ke znalostní ekonomice a znalostní společnosti. Dochází zde k posunu od původní průmyslové ekonomiky. Přitom za hlavního aktéra těchto změn považuje člověka, který disponuje intelektuálním kapitálem a do jehož rozvoje je potřeba investovat, protože zákazník si žádá neustále nové produkty a služby, které je potřeba neustále inovovat, aby společnost na trhu našla uplatnění.

V současné době jsou tedy podniky pod tlakem okolností nuceny investovat do rozvoje lidského kapitálu zaměstnanců a neustále rozvíjet jejich další kompetence. Termínem kompetence můžeme ve zjednodušeném slova smyslu chápat jako schopnost chovat se určitým způsobem. Chování je výsledkem složitých vnitřních procesů a konkrétní člověk se v každé konkrétní situaci chová dle dynamiky jeho osobnosti, přičemž některé části tvoří stabilní hodnoty a postoje člověka jiné části zase obsahují vědomosti a znalost. Proto je pojem kompetence poměrně komplikované specifikovat. V rámci zaměstnání jde o chování vedoucí k určitým výsledkům. Pojem kompetenci v pracovní oblasti si je možno představit jako soubor chování zaměstnance, který musí aplikovat pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů. (Vodák et al. 2011, s. 70 - 71)

Beneš (2014, s. 19) se zabývá pojmy kvalifikace a kompetence. Uvádí také, že tyto pojmy nemají v odborné literatuře a různých vědních oborech jednotnou definici, protože pojem kompetence je někde chápán jako pojem širšího rozsahu než kvalifikace a jiný směr chápe kvalifikaci jako soubor kompetencí. Sám kvalifikaci chápe jako vyjádření vztahu mezi zaměstnancem a jeho individuálními předpoklady pro výkon práce a jeho pracovními podmínkami. Beneš (2014, s. 19) o kompetenci dále uvádí: *„pojem kompetence, který je chápán jako širší, extrafunkcionální, od nároků konkrétního pracovního místa odpoutané pojetí problému kvalifikací.“*

Beneš (2014, s. 19-20) přiřazuje k různým kompetencím různé osobnostní kvality a dělí je na:

- Odborné kompetence kam zařadil všeobecné, odborné a další odborné vzdělání, kompetence získané v práci, obecné odborné kompetence (práce s počítačem, pracovní právo atd.) a dále specifické znalosti a pracovní techniky.
- Sociální kompetence, které pomáhají zvládat sociální interakci, strategii komunikaci, konflikty, kooperaci v prostředí dané organizace.
- Metodické kompetence, kterými se rozumí například schopnost pracovat s informacemi, úroveň logického myšlení, soudnost a schopnost si udělat úsudek, řešit problémy vést projekty či zvládnout obecné pracovní techniky.

Vodák et al. (2011, s. 72) uvádí, že klíčové pro úspěšnost podniku na trhu je v rámci kompetencí hledat takové, které budou zvyšovat jeho úspěch je více rovinách a dělí je na kompetence:

- Klíčové, tedy jsou charakteristické pro všechny zaměstnance.
- Týmové, které se používají v týmech především projektově orientovaných.
- Funkční, zde uvedl např. obchod, finance, marketing.
- Vůdcovské a manažerské, tyto jsou nutné pro vedení lidí.

Pro podnikové vzdělávání je velkým přínosem přístup ke vzdělávání založený na kompetencích, protože přispívá ke zvýšení efektivity při provádění analýzy vzdělávacích potřeb a podrobné plánování dalšího rozvoje zaměstnanců v podniku. (Vodák et al. 2011, s. 73).

2.1 Definice firemního vzdělávání

V každé organizaci se vzdělávání pracovníků uzpůsobuje a mění v čase a dle prostředí v němž organizace působí. Záleží nejen na práci, která je vykonávána, technologické úrovni organizace, ale i na sociálním a kulturním prostředí, kde vzdělávání pracovníků probíhá. (Koubek 2007, s. 253)

Koubek (2007, s. 253) dále uvádí, že každá vzdělávací činnost je personální aktivitou, která zahrnuje:

- Nutnost přizpůsobit se novým požadavkům na pracovní místo. To znamená, že je třeba prohlubovat pracovní dovednosti být flexibilní. Hlavním úkolem je zde doškolení.
- Rozšiřování pracovních dovedností tak, aby byli použitelní i na jiných pracovních místech.
- Rekvalifikační procesy, které mají za úkol rozšiřovat pracovní dovednosti pracovníků, aby se mohli uplatnit v jiných pozicích, které právě organizace potřebuje.
- Přizpůsobení nových pracovníků přicházejících do organizace dané pracovní pozici, technologii a způsobu práce. Noví pracovníci se tedy musí zaškolovat, přeškolení a adaptovat na specifika, zvláštnosti a kulturu v organizaci.
- Formování osobnosti pracovníka, tedy jeho vlastností, které jsou významné pro vztahy na pracovišti, fungování, výkon týmů a motivaci pracovníků.

Firemní vzdělávání zahrnuje zpravidla odborné vzdělávání i rozvoj dalších znalostí, schopností a dovedností. V každé organizaci se ke vzdělávání a rozvoji pracovníků přistupuje různě. Lze konstatovat, že vždy je nutno vycházet ze specifických potřeb a podmínek dané organizace. Investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků by měly být součástí strategie organizace, neboť jsou důležité pro zajištění potřebných schopností

personálu. Na realizaci vzdělávání se v organizacích podílejí zpravidla personalisté, vzdělávací specialisté či vedoucí pracovníci.(Kociánová 2012, s. 169)

2.2 Cíle a efektivita firemního vzdělávání

Cílem vzdělávací politiky v určité organizaci je zabezpečit dostatek kvalifikovaných a schopných pracovníků pro budoucí i současné potřeby jednotlivé organizace. Pro dosažení tohoto cíle je nutné, aby pracovníci byli schopni a ochotni se neustále vzdělávat a využívat vzdělávací zdroje, které mají v organizaci k dispozici. (Armstrong 2007, s. 461)

Každá organizace přitom při plánování vzdělávací politiky přitom vychází z toho, jak chápe vzdělávání. Jako nejefektivnější se ukazuje vzdělávání systematicky plánovat, dobře organizovat a plánovat cíle. Vzdělávání musí být tedy promyšlené, logicky navazovat jak v rámci organizace, tak i z hlediska jednotlivých pracovníků.(Kociánová 2012, s. 171)

Koubek (2007, s. 259-260) uvádí, že systematické vzdělávání pracovníků má řadu výhod. Především:

- Neustálý přísun pracovníků, kteří jsou odborně připraveni, a není tedy nutno vyhledávat potřebné pracovníky na trhu práce.
- Umožňuje průběžně utvářet dle specifických potřeb organizace pracovní schopnosti pracovníků.
- Má vliv na neustálé zlepšování kvalifikace a dovedností pracovníků.
- Zvyšuje výkon i produktivitu práce a tím zlepšuje i kvalitu produktů a služeb.
- Jedná se o efektivní způsob využívání pokrytí poptávky po pracovnících z vnitřních zdrojů. Přičemž náklady na vzdělání pracovníka jsou nižší než při využití jiného způsobu vzdělávání.
- Umožňuje zdokonalovat proces vzdělávání, protože bere v potaz minulé zkušenosti.
- Využívá závěrečná hodnocení pracovníku pro hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu.
- Zvyšuje sounáležitost pracovníků s organizací, jejich motivaci.

- Slouží jako nástroj moderního řízení organizace a zlepšuje její atraktivitu na trhu práce a tím přispívá ke snadnějšímu získávání nových pracovníků.

U některých společností probíhá realizace vzdělávání pouze z jejich dobré vůle, přičemž nevyhodnocují jeho výsledky a skutečné náklady a přínosy. Jiné společnosti si zase uvědomují, že vzdělávání je nezbytné pro jejich výkon. Při posuzování efektivity je tedy vhodné sledovat přínosy vzdělávání, které zahrnují především:

- Zvýšení využitelnosti zaměstnanců. Díky vzdělávání se zaměstnanci stanou flexibilnějšími a jejich výkon se může zvyšovat.
- Zvýšení využitelnosti systémů a zařízení. Zaměstnanci musí být seznámeni s technologiemi, tak aby mohli plně využívat potenciál, který přináší.
- Výkonnostní nárůst. Investice do vzdělávání se mohou projevit také v oblasti zlepšení procesů výroby, kvality, administrativních procesech.
- Omezení fluktuace. Umožnění zaměstnancům se vzdělávat, zvyšuje i atraktivitu zaměstnavatele pro potenciální nové zaměstnance a udržuje stávající.
- Zlepšení zákaznické spokojenosti. Často je to zákazník, který si první uvědomí, že společnost neinvestuje do vzdělávání svých zaměstnanců a odejde ke konkurenci. (Vodák et al. 2011, s. 166-167)

To jak je organizace efektivní ve vzdělávání, určuje řada faktorů, z nichž některé záleží na vzdělávaných pracovnících, a jiné jsou na straně organizace, a vedoucích a další zase na straně dodavatelů vzdělávání. Nejvíce aktivní budou pracovníci, kteří mají ke vzdělávání motivaci. Pracovníci musí mít vždy jasné, které schopnosti potřebují k lepšímu výkonu a které je třeba rozvíjet. Zaměstnanci by měli mít dostatečnou podporu od nadřízených ve smyslu vytváření podmínek pro vzdělávání, jeho plánování a dostávání pozitivní zpětné vazby. Také dodavatelům vzdělávání by měla být věnována pozornost, neboť na jejich profesionalitě závisí celková efektivita vzdělávání. (Kociánová 2012, s. 171)

3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci vždy vychází z cílů, vize, poslání, filozofie a kultury dané organizace. Dále je třeba vzít v úvahu řídicí politiku a rozvoj lidských zdrojů. Vlastní cyklus vždy začíná plánováním, kde se řeší otázky obsahu vzdělávání, než dojde k realizaci projektu a jeho vyhodnocování, je nutné vybrat odpovídající metodu. (Cimbálníková 2013, s. 92)

Každé pracovní místo klade na pracovníka specifické požadavky. Jednoduchá práce je spojena s požadavky menšími, protože nevyžaduje, aby pracovník řešil složitější problémy. Práce složitější již vyžaduje speciální znalosti či dovednosti, pochopení složitějších principů a vazeb, spolupráci s ostatními zaměstnanci, řízení a rozhodování. Dopad na to mohou mít změny v souvislosti s novou organizací práce či zaváděním nových technologií výroby. Zde všude se může objevit potřeba vzdělávat zaměstnance, která může vyplynout i ze sledování pracovních výkonů či kvality výrobků a služeb. (Koubek 2007, s. 262)

Vždy je potřeba pečlivě zvažovat které metody společnost při vzdělávání svých zaměstnanců použije, Některé metody jsou vhodnější pro nové pracovníky, jiné se používají pro doškolení či rozvoj stávajících zaměstnanců. Je vhodné metody rozlišovat i z hlediska profese, pro které se používají. Jiné pro manuálně pracující a jiné pro zaměstnance vykonávající duševní práci. (Tamtéž, s. 150)

3.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Koubek (2007, s. 266-269) rozebírá následující metody vzdělávání na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce, jedná se o nejčastěji používanou metodu. Jde o nejjednodušší způsob jednorázového zaškolení nového, nebo méně zkušeného pracovníka. Přičemž mu je předveden pracovní postup a pracovník si jej pozorováním a napodobováním osvojí a následně jej aplikuje. Výhodou této metody je rychlý zácvik a zároveň se mezi zúčastněnými utváří pozitivní vztahy. Nevýhodou je, že se tato metoda dá použít spíše u jednodušších pracovních

postupů. Vzdělávání probíhá obvykle krátkodobě v rušivém pracovním prostředí a tlakem pracovních úkolů.

- Coaching, který představuje spíše dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodickou kontrolu výkonu pracovníka osobou coache. Jde o směřování pracovníka požadovaným směrem v souladu s jeho individualitou. Výhodou této metody je, že vzdělávaný pracovník má neustálou zpětnou vazbu a vzdělávaný se vzdělavatelem úzce spolupracují. To zlepšuje se komunikaci a vytváří se prostor pro kariérní rozvoj. Nevýhodou této metody může být to, že se pracovní schopnosti formují pod tlakem pracovních úkolů a také často v hlučném a rušivém prostředí.
- Mentoring. Jedná se o období coachingu, ale pracovník si sám vybírá svého mentora jako vzor. Ten pokud je ochoten, mu radí a vede jej. Výhodou je, že je zde vlastní iniciativa pracovníka a pěstuje se neformální vztah mezi kolegy. Nevýhodou může být špatná volba mentora. Vlastnosti a pracovní zkušenosti mentora jsou velice důležité.
- Counselling. Jedná se o vzájemné ovlivňování a konzultování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Výhodou je, že pracovník přináší do vztahu vlastní aktivitu, protože se vyjadřuje k problémům, přináší vlastní návrhy řešení a dává tím zpětnou vazbu i vedení. Nevýhodou může být časová náročnost metody na úkor plnění pracovních úkolů.
- Asistování. Je to často používaná a tradiční metoda, kdy vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenějšímu kolegovi, pomáhá mu a učí se od něj. Postupně začíná plnit složitější úkoly, až začne pracovat samostatně. Metoda se dá použít nejen pro manuální profese, ale i vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Výhodou je praktičnost tohoto vzdělávání a nevýhodou je, že se pracovník může naučit ne zcela vhodným návykům.
- Pověření úkolem. Vzdělávaný pracovník je vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol, jsou mu zajištěny adekvátní podmínky a pravomoci. Jeho práce je sledována. Nejčastěji se toto používá u vedoucích pracovníků. Výhodou je, že pracovník se učí vykonávat úkoly samostatně a kreativně. Nevýhodou je, že se může dopustit chyb, protože neustálé sledování práce není vždy možné.
- Rotace práce. Jedná se o metodu, kdy je pracovník pověřen postupně v určitém období pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda je využitelná

hlavně pro absolventy škol, pro vedoucí pracovníky, ale bývá užívána i pro řadové zaměstnance. Výhodou je, že pracovník rozšiřuje své dovednosti, poznává komplexněji organizaci, dochází k rozvoji flexibility pracovní síly v organizaci. Nevýhodou je, že každý pracovník nemusí být na každém úseku úspěšný a může se to odrazit v jeho hodnocení a sebevědomí.

- Pracovní porady. Jsou považovány za vhodnou metodu, protože během ní se pracovníci seznamují s problémy a fakty, které se mohou týkat nejen jejich oddělení, ale i celé organizace. Výhodou je, že si zde pracovníci mohou vyměňovat zkušenosti a poznatky, zvyšuje se jejich informovanost a aktivita. Nevýhodou může být špatné načasování porady, například konání v době mimo pracovní dobu, pracovníci jsou pak méně ochotní k aktivitě.

3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Koubek (2007, s. 269-273) dále vysvětluje metody vzdělávání zaměstnanců, které se používají mimo pracoviště:

- Přednáška. Tato metoda je zaměřena na zprostředkování informací či znalostí. Její výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na potřebné vybavení. Nevýhodou je pasivní přijímání informací účastníky vzdělávání.
- Přednáška spojená s diskusí nebo seminář. Metoda, která zprostředkovává znalosti. Výhodou může být, že se během diskuse řeší problémy, účastníci jsou aktivní. Nevýhodou je nutnost přípravy a potřeba akci vhodným, způsobem moderovat.
- Demonstrování, neboli názorné učení, které zprostředkovává dovednosti a znalosti za použití techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů ve výukových dílnách, pracovištích či podnicích s důrazem na praktické využití znalostí. Výhodou je, že si účastníci vzdělávání mohou v praxi bezpečně vyzkoušet nabývané dovednosti bez rizika škod. Nevýhodou je, že podmínky na pracovišti jsou obvykle jiné než teoreticky.
- Případové studie. Tyto jsou velmi rozšířenou metodou v oblasti vzdělávání. Používají se u manažerů a kreativních pracovníků. Přednese se skutečný či

smyšlený problém, jednotliví pracovníci nebo skupinky jej studují a navrhují řešení. Výhodou je, že takové studie rozvíjejí analytické a kreativní myšlení, nevýhodou je, že jsou náročnější na přípravu.

- **Workshop.** Je variantou případových studií, praktické problémy se řeší ve skupině a komplexněji. Výhodou je příležitost ke sdílení nápadů a vedení pracovníků k týmové spolupráci. Nevýhodou je, že se můžou objevit problémy, pokud tým řešitelů nemá dostatečné znalosti.
- **Brainstorming.** Je také variantou případových studií. Skupina účastníků navrhuje řešení daného problému, po předložení návrhů následuje diskuse a hledání optimálního řešení. Výhodou je, že se jedná o velmi účinnou metodu při hledání nových nápadů, nevýhodou opět náročnost na přípravu.
- **Simulace.** Je to metoda zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Je připraven scénář obvykle běžné životní situace v rámci vedení pracovníků, účastníci jej řeší. Výhodou je, že metoda rozvíjí rozhodovací schopnosti a dovednosti. Nevýhodou je, že metoda je náročná na přípravu a je problém nalézt vhodnou formu usměrnění účastníků.
- **Hraní rolí.** Jedná se o tak zvané manažerské hry. Tato metoda je orientována na rozvoj praktických dovedností, vyžadována je aktivita a potřebná dávka hravosti. Je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádaných vlastností. Spíše se využívá u vedoucích pracovníků. Výhodou je, že se účastníci učí reagovat a ovládat emoce. Nevýhodou náročnost na přípravu a vysoké požadavky na vzdělavatele.
- **Assessment centre** česky diagnosticko-výcvikový program. Tato metoda je moderní a vysoce hodnocená. Účastník plní různé úkoly řeší problémy, který bývají často generovány počítačem, který jej i vyhodnocuje. Výhodou je, že si účastník vzdělávání komplexně osvojuje znalosti, učí se pracovat ve stresu, jednat s lidmi apod. Nevýhodou je vysoká náročnost na přípravu a technická náročnost.
- **Outdoor training,** čili učení hrou či učení pohybovými aktivitami. Jde o skutečné hry a sportovní výkony, při nichž se manažeři učí spolupracovat, řešit problémy, pracovat v týmu apod. Konat se může v přírodě i tělocvičně, ale i v jiném odpovídajícím prostoru. Úkoly se zpravidla řeší kolektivně a pak se vyhodnocují. Výhodou je, že se účastníci učí formou zábavy manažerským dovednostem

a zdokonalují tak svoje jednání. Nevýhodou je opět příprava, nutnost překonat nechuť si hrát a fyzická náročnost.

- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).** Používání této metody zaznamenává nárůst. Počítače poskytují obrovské množství informací, testů a cvičení, umožňují zúčastněným být v kontaktu a ohodnotit absolvované vzdělávání. Koubek (2007) udává, že e-learning může být samostatný, kdy vzdělávaná osoba používá technologii sama bez instruktorů, živý, při němž je vzdělavatel a vzdělávaný v kontaktu, ač jsou na jiných místech a kolaborativní, kdy spolu účastníci vzdělávání spolupracují např. na diskusních fórech. Výhodou je možnost použití jak pro kolektivní tak individuální vzdělávání, rychlá zpětná vazba, snadné přizpůsobení potřebám účastníka. Tato metoda je rovněž velmi časově efektivní. Nevýhodou je náročnost na vybavení, protože vzdělávací program ušitý organizace na míru bývá drahý.

Zvláštní postavení mezi metodami má samostatné vzdělávání na základě odborné literatury zabezpečované organizací, které bývá zahrnováno pod metody vzdělávání, které probíhají na pracovišti. Ve skutečnosti však probíhá často mimo pracoviště. Výhodou je, že tato metoda umožní pracovníkovi si vzdělávání organizovat a nezdržuje jej v plnění pracovních úkolů. Nevýhodou může být, že daná organizace nemá vzdělávání pracovníka dostatečně pod kontrolou. Pro pracovníka může být nevýhodou to, že zaměstnavatel vyžaduje část jeho volného času. (Koubek 2007, s. 273)

4 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Pojem veřejná správa je poměrně náročné vymezit, přestože se jedná o základní pojem práva správního. Veřejná správa je předmětem zájmu mnoha oborů. Pojem je velice mnohotvárný, probíhají zde různé správní činnosti a vznikají specifické vztahy. Charakter správních činností se mění i v závislosti na společenských změnách. V obecném smyslu je veřejná správa řídicí činností, které je záměrná, účelová a organizovaná ve veřejném zájmu. Veřejným zájmem se rozumí zájem společný většině členů určité komunity. (Horzinková et al.2013, s. 13)

Podle subjektů, které vykonávají veřejnou správu ji lze dělit na státní správu, veřejnou samosprávu a ostatní veřejnou správu. Veřejná správa má orgány, které za ni jednájí a vystupují (orgány veřejné správy). Tyto orgány buď vykonávají správu přímo, to jsou státní orgány nebo vykonávají správu nepřímo (veřejnoprávní korporace). Na výkonu státní správy se dále podílejí fyzické a právnické osoby, které k tomu byly určeny zákonem. Státní správa by měla mít stabilizační efekt pro další fungování státu, který by neměl být ovlivněn ani výsledky voleb. Toto se týká jak státní správy, která je vykonávána přímo orgány státu tak i nepřímo, zejména pomocí orgánů územní samosprávy. Veřejnou mocí je taková moc , která rozhoduje autoritativně o zákonem přiznaných povinnostech a právech subjektů, přičemž subjekty o jejichž právech a povinnostech je rozhodováno, nejsou v rovném postavení s orgánem veřejné moci a obsah rozhodnutí tohoto orgánu nezávisí na vůli subjektu. Rozhodování je navíc součástí pravomoci zakotvené v zákonu a rozhodování je státní moci vykonatelné. (Horzinková et al.2013, s. 13- 14)

Pokud chápeme veřejnou správu jako systém soustavy jednotlivých orgánů, které jsou navzájem propojeny, jedná se o organizaci veřejné správy. Tento systém je řídit určitými pravidly a má své základní organizační principy. Organizace veřejné správy mají především zabezpečit plnění jejich úkolů, a proto organizační uspořádání ovlivňuje chod celé státní správy. Samotná organizace veřejné správy se tvoří na základě určitých pravidel, které jsou významné pro celek i strukturu a postavení jednotlivých správních orgánů. Tyto zásady jsou obsahem teorie správního práva a zabývá se jimi především

správní věda. V systému veřejné správy se tyto zásady uplatňují souběžně. Rozsah jejich uplatňování se liší podle toho, zda se jedná o samosprávu nebo státní správu. (Horzinková et al.2013, s. 24-25)

Státní správa by měla být stabilizujícím a efektivním prvkem fungování státu, který by neměl být ovlivňován výsledky voleb a to jak státní správa vykonávána jako přímá orgány státu tak i nepřímá a to zejména orgány územní samosprávy. (Tamtéž., s. 84)

Sebelepší metody a organizace spojené s činností veřejné správy nepřinesou úspěch, pokud v institucích, které veřejnou správu vykonávají, nebudou zaměstnáni lidé dostatečně vzdělaní, odborně připravení k výkonu veřejné správy a nebudou to lidé, kteří se ztotožňují s úkoly a cíly veřejné správy, lidé občansky odpovědní a bezúhonní. (Hendrych 2014, s. 175)

Speciální pozornost je věnována výběru, vzdělávání a výchově vyšších úředníků. Pojem vyšší úředník se používá, ačkoliv není přesně vymezen. Vyšší místa, která jsou intelektuálně náročná, kde je odpovědnosti a politické rozhodování, jsou obsazována vyššími úředníky. Z hlediska jejich postavení jsou zde přípustné určité odchylky v jejich přijímání a výběru. (Hendrych 2001, s. 299)

Význam a postavení veřejné správy v očích společnosti, předurčuje i roli, kterou mají mít zaměstnanci ve veřejné správě. Veřejná správa se stává průhlednější kontrolovanější a otevřenější. Je nyní často vnímána jako služba veřejnosti. (Hendrych 2014, s. 178-179)

Státní služba se vykonává ve služebním poměru. Služební poměr se vyznačuje tím, že garantuje vyšší míru stability pracovního vztahu než klasický pracovní poměr zaměstnance v soukromé sféře. Především jsou stanovena pravidla pro vytváření systematizace pracovních míst státních zaměstnanců a pravidel pro skončení jejich pracovního poměru. Správní úřad se označuje jako úřad služební. Jedná se o úřad, kde státní zaměstnanec vykonává státní službu. Adresa sídla služebního úřadu je působištěm státního zaměstnance. Ten pak vykonává službu na daném služebním místě v oboru služby, do kterého byl jmenován. Služební poměr tak vzniká nikoliv k orgánu, ale je

státu. Na každý obor státní služby musí být služební místo vytvořeno na základě systematizace. (Horzinková et al. 2013, s. 98)

4.1 Vzdelávání ve veřejné správě

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě je celoživotním procesem, který je nedílnou součástí celkové koncepce moderního fungování veřejné správy. Základy systému vzdělávání a organizačního uspořádání vzdělávání bývá obsaženo i v zákonech o státních zaměstnancích. Tento systém by měl spolu se školským systémem, kde se připravují budoucí zájemci o práci ve veřejném sektoru, odpovídat náročným úkolům včetně nutnosti zajistit rozsáhlé technické znalosti z oblasti komunikace. (Hendrych 2014, s. 183)

Je nutné rozlišovat vzdělávání zaměstnanců v územně samosprávných celcích, jejichž vzdělávání se řídí zákonem č.312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků a mezi vzděláváním zaměstnanců ve správních a služebních úřadech, které se řídí Usnesením vlády ze dne 26. října 2015 č. 865 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Povinnost vzdělávání státních zaměstnanců je okrajově zmíněna již v Zákoně o státní službě 234/2014 Sb. Hlava IV., kde se hovoří o prohlubování vzdělávání státních zaměstnanců čímž je míněno:

- Vstupní vzdělávání.
- Průběžné vzdělávání.
- Vzdělávání představených.
- Jazykové vzdělávání.

Toto prohlubování vzdělávání má být zaměřeno na odborný růst zaměstnance v oboru služby, kterou vykonává a jeho jazykové znalosti. (Zákon č. 234/2014 Sb.)

Dále se vzdělávání řídí služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.

Obě tyto normy tedy shodně stanovují vzdělávací proces, ke vzdělávání tak nedochází náhodně, ale v návaznosti na další procesy a využitelnost získaných informací v praxi. Pro státní zaměstnance je vstupní vzdělávání následné nepovinné a může být jednou z forem přípravy na složení některé z částí úřednické zkoušky. V případě zaměstnanců v pracovním poměru je toto vzdělávání povinné a slouží k prohloubení znalostí fungování státní správy. (Výroční zpráva o státní službě)

Rozsah prohlubování vzdělání přitom nese vždy služební orgán, který vychází z výsledků služebního hodnocení zaměstnance a nese také náklady na prohlubování vzdělávání. (Zákon č. 234/2014 Sb.)

Koordinátorem tohoto vzdělávání je v zákonu o státní službě určeno Ministerstvo vnitra, které má za úkol připravit vzdělávací programy a rámcová pravidla pro vzdělávání státních zaměstnanců. (Zákon č. 234/2014 Sb.)

Služební předpis stanoví mimo jiné, že vzdělávání státních zaměstnanců má čtyři fáze:

- Identifikace potřeb vzdělávání.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávání.
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Identifikace potřeb a plánování vzdělávání. Zde předpis stanoví, že při identifikaci vzdělávacích potřeb se bude vycházet z provedeného služebního hodnocení a z požadavků, které jsou na státního zaměstnance kladeny a vyplývají z oboru vykonávané služby. Při plánování je nutno brát v úvahu i připravované legislativní změny a jejich dopad na výkon služby. (Služební předpis č. 9)

Realizace vzdělávání a vzdělávacích akcí jsou také řešeny předpisem, který stanoví, základní obsah informace o vzdělávací akci. Jsou to:

- Název vzdělávací akce.
- Vzdělávací cíl.
- Cílová skupina.
- Forma vzdělávání (např. kurz, trénink, e-learning).
- Realizace (přednáška, diskuze apod.).

- Počet vyučovacích hodin.
- Obsahové zaměření akce (odvíjí se od vzdělávacího cíle).
- Odborné a lektorské zajištění.
- Studijní literatura a výukové materiály.
- Podmínky, za kterých bude akce považována za úspěšně absolvovanou (osvědčení).

Vyhodnocení výsledků, zde se posuzuje především, jaká metoda byla použita, zda se dosáhlo vzdělávacího cíle a obsahu, zda byly didaktické pomůcky adekvátní, kvalita organizačního zabezpečení a lektor. Na konci každé vzdělávací akce probíhá také hodnocení od účastníků kurzu a v případě jejich negativního hodnocení přijme služební úřad příslušné opatření. (Služební předpis č. 9)

K individuálním studijním účelům může státní zaměstnanec využít služební volno v rozsahu 6 dnů v kalendářním roce. Toto je zakotveno v zákoně o státní službě. Toto volno musí sloužit k prohloubení znalostí a dovedností nezbytných pro výkon služby, ke zvýšení kvalifikace, například příprava na úřednickou zkoušku či získávání jazykových nebo měkkých dovedností. (Zákon č. 234/2014 Sb.)

Úřednická zkouška má obecnou a zvláštní část. Obecná se provádí formou písemného testu a jejím úkolem je ověřit, zda státní zaměstnanec má potřebné znalosti pro výkon státní správy, zná práva a povinnosti, má znalost právních předpisů a orientuje se v právech Evropské unie. Zvláštní část se vykonává až po úspěšném vykonání části obecné a vykonává se ústně před komisí. Týká se pak vždy konkrétního oboru služby, který zaměstnanec vykonává. (Zákon č. 234/2014 Sb.)

Po nástupu do zaměstnání je státní zaměstnanec povinen absolvovat úvodní vstupní vzdělávání, jehož cílem je zprostředkovat novému zaměstnanci základní znalost chodu daného služebního úřadu, tak aby po svém zařazení na služební místo byl způsobilý vykonávat státní službu. Toto úvodní vzdělávání je povinné pro všechny zaměstnance a má se provádět ihned pod nástupu do služby a ukončit se do třetího měsíce po zařazení na služební místo. (Služební předpis č. 9)

Dle zprávy o vzdělávání, kterou ministr vnitra musí předkládat vládě každý rok ke 30.4., byl v roce 2017 zpracován dotazník ke vzdělávání zaměstnanců a státních

zaměstnanců. Toto šetření zjišťovalo, jaké vnitřní předpisy týkající se vzdělávání, jednotlivé úřady nastavily. Výsledkem šetření bylo, že 99 procent úřadů identifikuje potřeby vzdělávání zaměstnanců a 98 procent identifikuje vzdělávací potřeby státní zaměstnanců. Dále zpráva uvádí, že 98 procent úřadů vyhodnocuje vzdělávací akce, nejčastěji formou dotazníků. Novinkou jsou vzdělávací programy, které ministerstvo vnitra nabízí. Jedná se například o kurz vstupního vzdělávání následného pomocí e-learningu jak pro zaměstnance v pracovním poměru tak pro zaměstnance státní, pro které toto slouží jako příprava k vykonání obecné části úřednické zkoušky. (Výroční zpráva o státní službě.

Služební předpis č. 9 dále stanoví, že obsahem vzdělání vstupního má být:

- Základní znalosti a dovednosti potřebné pro výkon státní služby.
- Informace o služebním úřadu.
- Základy práce s informačními technologiemi, které daný úřad využívá.
- Etický kodex.
- Postupy v oblasti osvěty a environmentální výchovy.
- Otázky z oblasti ochrany práv a rovnosti mužů a žen.
- Seznámení se s povinnými normativními školeními jako např. Požární ochrana, BOUP apod.
- Případné další informace dle rozhodnutí služebního orgánu.

Další část pak tvoří vstupní vzdělávání následné, které slouží zároveň jako příprava státního zaměstnance k vykonání obecné části úřednické zkoušky. Dále je zde povinnost zaměstnance vzdělávat se samostudiem odborné literatury a dalších dokumentů na portále informačního systému o státní službě. Toto následné vzdělávání také slouží jako příprava k vykonání zvláštní části úřednické zkoušky. (Služební předpis č. 9)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Výzkum byl realizován ve dvou služebních úřadech v Ústeckém kraji v okrese Teplice. Seznam služebních úřadů uveřejňuje na svých stránkách ministerstvo vnitra. Všichni respondenti byli zařazeni pod státní službu a jsou tedy ve služebním poměru.

Pojem státní služba se používá k označení právních poměrů zaměstnanců, kteří ve státní správě působí, v různých souvislostech může znamenat i okruh těchto osob, případně jejich činnost. Pro výkon veřejné správy je státní služba velice důležitá, protože její efektivnost je v podstatě závislá na kvalifikaci a kompetencích jejich zaměstnanců. (Hendrych 2001, s. 292-293)

5.1 Hypotézy

Na základě studia metod vzdělávání nových zaměstnanců ve veřejné správě a rozhovorech se zaměstnanci ve vybraných organizacích jsem stanovila tyto hypotézy.

- Většina zaměstnanců uvítá, aby profesní část vstupního vzdělávání proběhla minimálně až po šesti měsících od nástupu.
- Největším přínosem pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů je pro většinu zaměstnanců vykonávání své každodenní agendy za asistence zkušenějšího kolegy (mentora).
- Obecná část úřednické zkoušky je pro zaměstnance pouze formální nutností, ale efekt jejich práci nepřináší.

5.2 Metodologie

Pro účely této práce byl zvolen dotazník jako kvantitativní metoda zjišťování.

Kvantitativní přístup předpokládá, že aspekty sociálního světa, které jsou předmětem zkoumání a jsou svým způsobem měřitelné, či nějak uspořádatelné. Informace o zkoumaných fenoménech jsou získané v jisté kvantifikovatelné a co nejvíce formálně porovnatelné podobě. Poté se analyzují statistickými metodami se záměrem ověřit platnost představ o daném jevu. (Reicheil 2009, s. 40)

Cestou pro získávání výzkumných informací je dotazování. Jde o kontaktní zkoumání živých osob. Podstatu dotazování tvoří kladění otázek ve formě mluvené (rozhovor) či písemné (dotazník). (Reicheil 2009, s. 99-100)

Dotazník je velice rozšířeným způsobem sběru dat, ve vědních oborech přímo tradiční. Jedná se o písemný způsob dotazování, které přináší také určitá aplikační omezení. Například jej nelze využít u osob pro něž je čtení a psaní z nějakého důvodu obtížné (osoby nevidomé, malé děti či osoby neovládající daný jazyk). (Reichel 2009, s. 118)

Dotazník může být nestrukturovaný, na který se respondent může volně rozepsat. Písemný projev bývá obvykle uhlazenější než mluva, takže písemná odpověď bývá přehlednější. Otázkou zůstává, jakou míru spontaneity mají odpovědi, protože při písemném projevu mají respondenti čas si vše řádně promyslet. Podobné výhody a nevýhody poskytuje i dotazník polostrukturovaný, který představuje soubor otázek, na které může informant odpovědět v libovolném pořadí. (Reichel 2009, s. 119)

Strukturovaný dotazník má jakousi podobu formuláře, kde jsou vytištěny otázky v určitém pořadí, na něž má informant odpovědět. Standardizovaný dotazník užívaný v kvantitativním šetření představuje soubor převážně uzavřených, několika polozavřených a výjimečně několika otevřených otázek, které jsou vytištěny tak, že tvoří formulář s nevelkým počtem stránek do nichž respondent doplňuje odpovědi dle zadaných instrukcí. Zásadou je také přehledné grafické zpracování. (Reichel 2009, s. 119-120)

Vytvořený dotazník obsahoval tyto otázky:

- *Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?*
- *Když jste nastoupil(a) k současnému zaměstnavateli, měl(a) jste již zkušenosti s prací ve veřejném sektoru?*

- *Uveďte do jaké věkové kategorie spadáte.*
- *Absolvoval(a) jste úřednickou zkoušku?*
- *Pokud jste absolvoval(a) část úřednické zkoušky považujete ji za přínos pro Vaši práci ?*
- *V jaké době po nástupu do nového zaměstnání je podle Vás vhodné absolvovat delší profesní školení mimo pracoviště, například ve vzdělávacím zařízení Vašeho zaměstnavatele?*
- *Kdy jste absolvoval první profesní školení (kde jste se dozvěděl podstatné skutečnosti pro Vaši práci?)*
- *Změnil(a) by jste něco na prvním profesním školení? Pokud ano, uveďte co.*
- *Získal jste po absolvování vstupního e-learningu znalosti využitelné v praxi?*
- *Seřadte prosím následující metody vzdělávání podle toho, jak moc Vám pomohly zvládnout Vaši práci po nástupu do současného zaměstnání.*
- *Co by podle Vás mohlo přispět k efektivnějšímu procesu vzdělávání nových zaměstnanců ve veřejném sektoru? (uveďte max.tři náměty)*

Cílovou skupinou pro výzkum byli řadoví zaměstnanci dvou služebních úřadů v okrese Teplice. Dotazník byl mezi ně distribuován prostřednictvím vedoucích oddělení. Výzkum byl prováděn anonymně, respondenti odevzdávali vyplněný dotazník na určené místo. Návratnost dotazníků činila 95 procent.

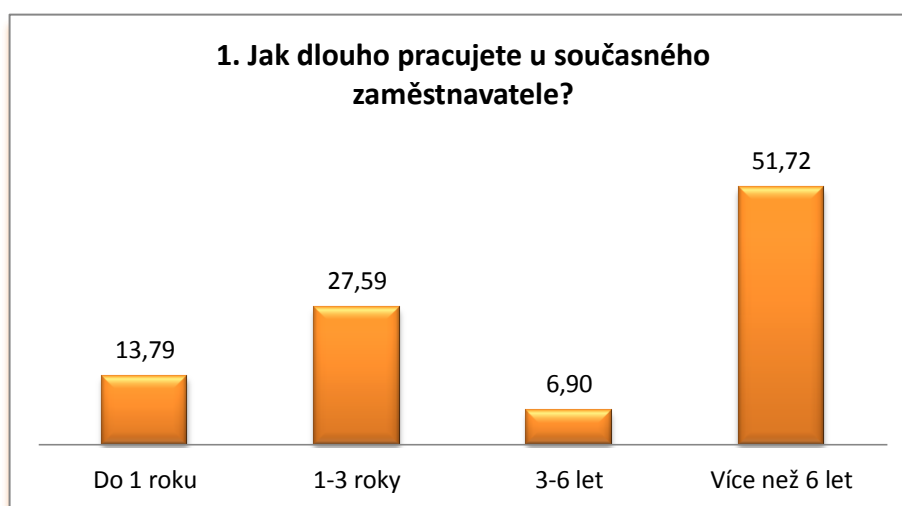
6 Vyhodnocení dotazníků

Na otázky dotazníkového šetření odpovědělo 58 respondentů.

Otázka č. 1

Tato otázka mapuje složení respondentů z hlediska doby, kterou pracují u daného zaměstnavatele.

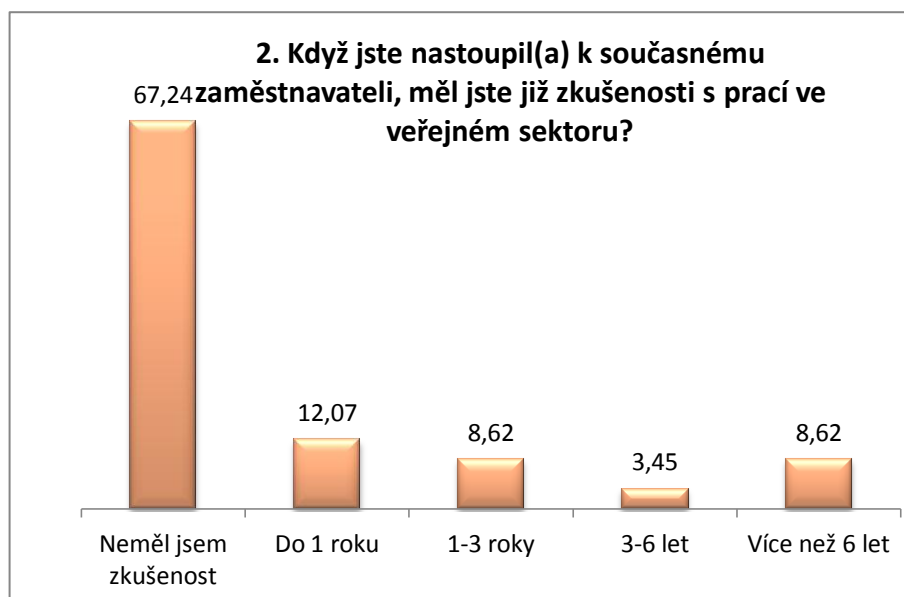
Graf 1: Délka zkušeností



Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že polovina dotazovaných zaměstnanců pracuje u současného zaměstnavatele více než 6 let, ale téměř 42 procent dotázaných je u současného zaměstnavatele do 3 let. Zde se ukazuje, že nových zaměstnanců přibývá a jejich vzdělávání je tedy aktuálním problémem.

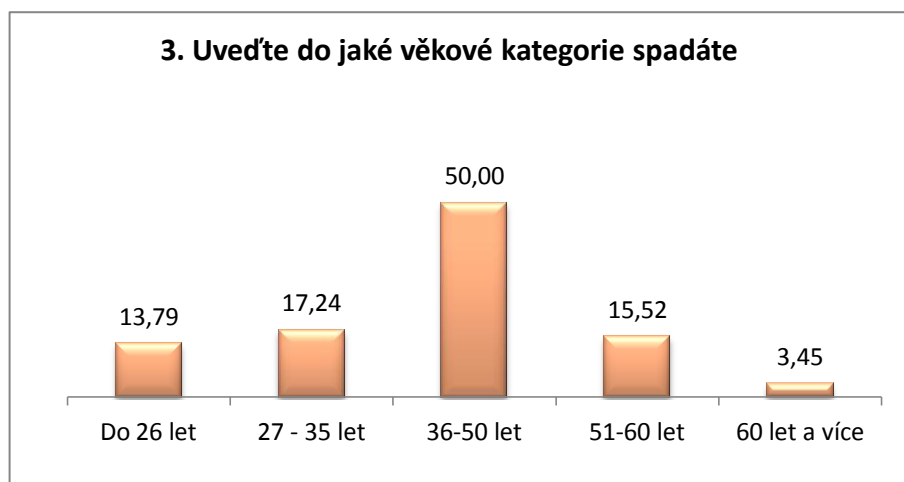
Graf 2: Zkušenosti ve veřejném sektoru



Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Převážná většina zaměstnanců neměla s prací ve veřejném sektoru žádné zkušenosti. Dá se předpokládat, že u nových zaměstnanců je potřeba úvodní školení, kde se musí nejprve seznámit s prací ve veřejném sektoru, jejími specifiky a odlišnostmi od práce v sektoru soukromém.

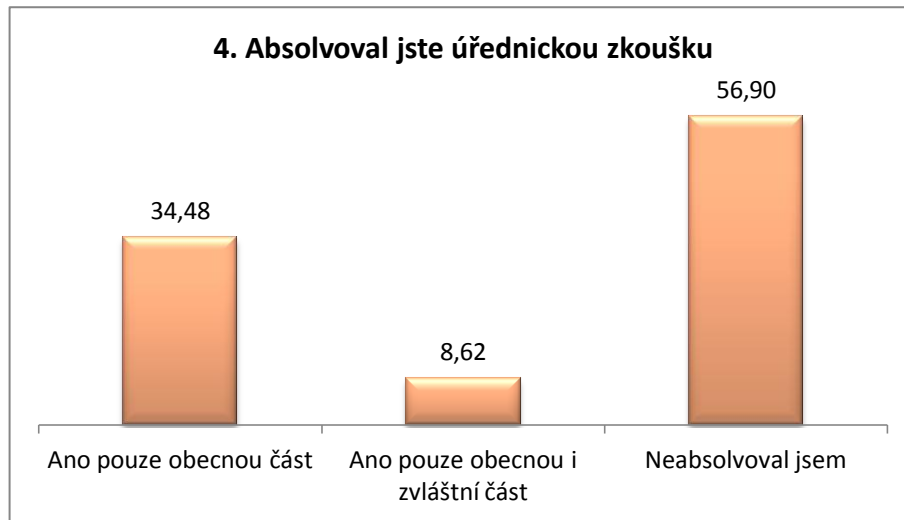
Graf 3: Věkové složení respondentů



Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Tento graf ukazuje věkové složení zaměstnanců v dotazovaných služebních úřadech. Ukazuje se, že dvě třetiny zaměstnanců jsou starší 36ti let. Dá se předpokládat, že jiný přístup ke vzdělávání budou preferovat zaměstnanci mladší generace, kteří mají praktické zkušenosti například s vyhledáváním informací na internetu, elektronickou komunikací, sociálními sítěmi a jiný přístup budou preferovat zaměstnanci zralejšího věku.

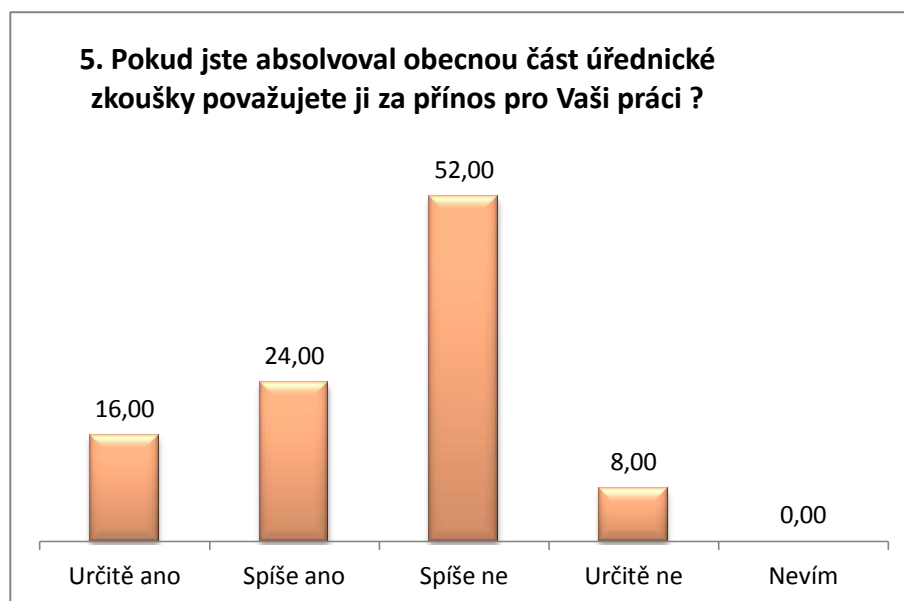
Graf 4: Úřednická zkouška



Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Počet nově nastoupivších zaměstnanců do veřejné správy roste. A pokud nastoupili již po platnosti služebního zákona, vztahuje se na ně povinnost vykonat úřednickou zkoušku. Výše uvedený graf ukazuje, že více než jedna třetina dotazovaných zaměstnanců úřednickou zkoušku absolvovala.

Graf 5: Přínos úřednické zkoušky

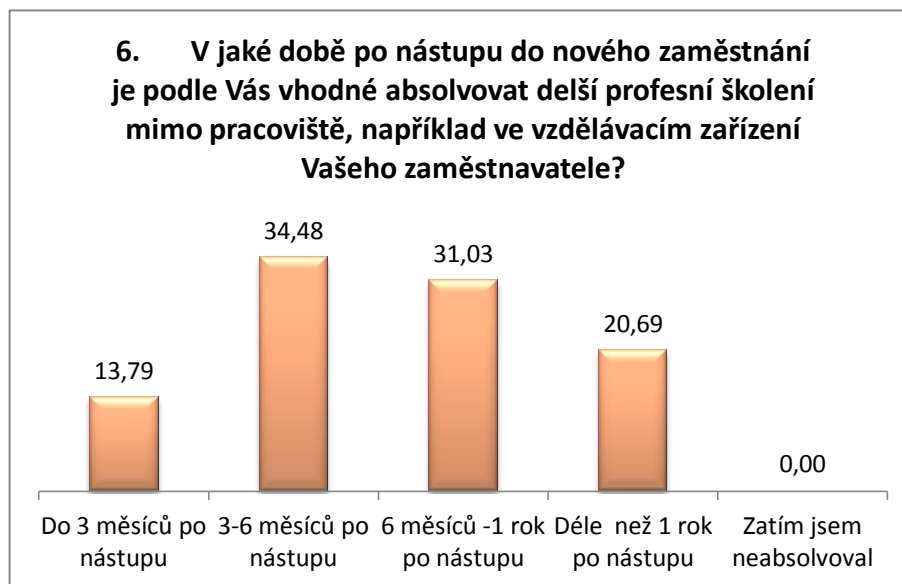


Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Tato otázka se vztahuje k hypotéze č. 4, kde se předpokládalo, že úřednická zkouška není přínosem pro práci u nového zaměstnavatele. Tato hypotéza se potvrdila, i když výsledek není úplně jednoznačný, neboť 58 procent zaměstnanců uvedlo, že v úřednické zkoušce vidí přínos. Zde by bylo zajímavé dále zjistit, proč takové procento zaměstnanců v absolvování zkoušky nevidí přínos. I když v odpovědích na otázku č.11 kde měli respondenti prostor pro své náměty ke zlepšení procesu vzdělávání nových zaměstnanců se několikrát objevil názor, že obecná část úřednické zkoušky je pouze formální záležitostí a nepřináší praktický přínos pro konkrétní práci vykonávanou na služebním místě.

Otázka č. 6

Graf 6: Preference termínu nástupu

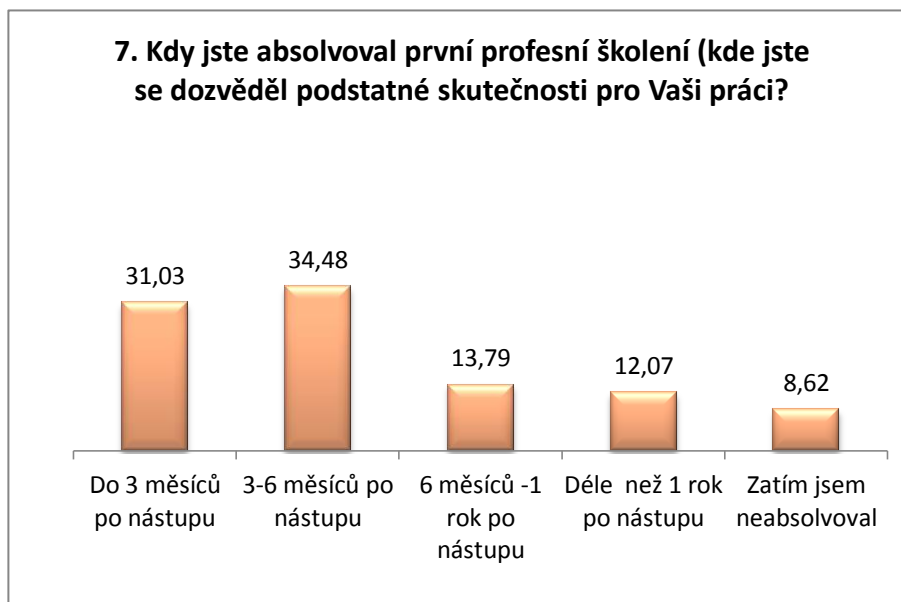


Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Tato otázka se vztahuje k hypotéze č.2, kde se potvrzuje, že převážná část zaměstnanců by uvítalo, aby profesní vzdělávání absolvovali po třech měsících po nástupu do zaměstnání a déle. Důvodem těchto odpovědí může být skutečnost, že pokud je profesní školení absolvováno příliš brzy, v čase, kdy se nový zaměstnanec ještě neorientuje na pracovním místě, není dobře adaptován a nezvládá celou problematiku a obsah své pracovní agendy, nevyužije a nedá si do kontextu informace, které na školení obdrží.

Otázka č.7

Graf 7: Skutečný termín nástupu



Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Zde se zjišťuje, kdy zaměstnanci absolvovali profesní školení po nástupu. Ukazuje se, že téměř dvě třetiny zaměstnanců absolvovali první profesní školení do 6ti měsíců po nástupu. Z odpovědí zaměstnanců na otázku č.6 a č.7 vyplynulo, že první profesní školení je absolvováno příliš brzy po nástupu a pracovníci by preferovali absolvovat toto školení po alespoň půl roce práce.

Otázka č.8 *Změnil(a) by jste něco na prvním profesním školení? Pokud ano, uveďte co.*

V odpovědi na tuto otázku respondenti opět nejčastěji udávali, že školení by se mělo absolvovat až po seznámení s pracovním místem. Někteří zaměstnanci uvedli, že první profesní školení obsahovalo málo praktických poznatků využitelných na pracovním místě. Jedním z důvodů, že zaměstnanec má pocit, že mu školení nepřináší nic pro jeho praxi může být i skutečnost, že školení je absolvováno příliš brzy a zaměstnanec si tak nedá informace do kontextu.

Otázka č.9

Graf 8: E-learning

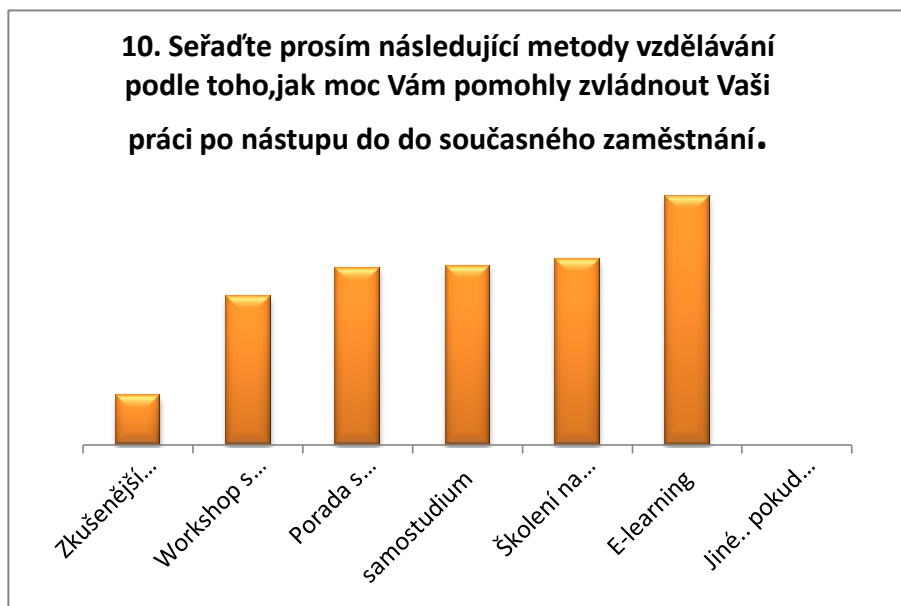


Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že větší část dotazovaných je nespokojena se kvalitou získaných informací ze vstupního e-learningu. Otázkou zůstává jakou kvalitu u jednotlivých úřadů vstupní e-learning má. Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 29. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, dává pro vstupní školení pouze rámcová pravidla a podrobněji si je každý úřadu může upravit vnitřním předpisem.

Otázka č. 10

Graf 9: Preference metod školení



Zdroj: Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

Zde respondenti měli seřadit jednotlivé metody čím menší číslo metoda dostala tím důležitější význam pro zaměstnance měla. Téměř všichni z 58 respondentů až na jednoho uvedli jako nejdůležitější metodu pro jejich úspěšné zapracování po nástupu do zaměstnání zaškolení zkušenějším kolegou. Jako další respondenti uváděli workshop s kolegy a samostudium.

Otázka č.11 *Co by podle Vás mohlo přispět k efektivnějšímu procesu vzdělávání nových zaměstnanců ve veřejném sektoru? (uved'te max.tři náměty)*

Zde respondenti nejčastěji uváděli, že samotná teoretická část nestačí, nejdůležitější jsou praktické zkušenosti. Jako nejdůležitější zde uváděli nejvíce zkušenějšího kolegu, který je často školí na úkor zvládnání svých pracovních činností. Dále někteří navrhovali možnost rotace práce, tak aby se nový pracovník měl možnost seznámit i s činnostmi na jiných odděleních než kam byl přidělen.

6.1 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č.1 - Většina zaměstnanců by uvítala, pokud by profesní část vstupního vzdělávání proběhla minimálně až po šesti měsících od nástupu. Tato hypotéza se potvrdila. S odpovědí respondentů vyplynulo, že více než polovina dotazovaných by uvítala, pokud by na profesní školení byla postála až po 6ti měsících po nástupu. S rozhovorů s některými zaměstnanci, kteří dotazník vyplňovali, následně vyplynulo, že nejlépe je vnímáno, pokud nový zaměstnanec dostane dostatečný časový prostor pro seznámení se s pracovními činnostmi, tak aby se na následném profesním školení orientoval.

Hypotéza č.2 - Největším přínosem pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, je pro většinu zaměstnanců vykonávání své každodenní agendy za asistence zkušenějšího kolegy (mentora). Tato hypotéza se potvrdila téměř stoprocentně. Všichni respondenti až na jednoho uvedli jako absolutně nejdůležitější pro zvládnutí nových pracovních úkolů zkušenějšího kolegu.

Hypotéza č.3 - Obecná část úřednické zkoušky je pro zaměstnance pouze formální nutností, ale efekt jejich práci nepřináší. I zde došlo k potvrzení hypotézy. Obecnou část úřednické zkoušky absolvovala 43 procent respondentů, z nichž více než polovina v ní přínos pro jejich práci nevidí. Z rozhovorů opět vyplynulo, že obecná část je příliš nekonkrétní a její splnění je pouze formalitou. Větší přínos má zvláštní část úřednické zkoušky, kde je potřeba znát již okruh zákonů a nařízení, které bude zaměstnanec používat na konkrétním pracovním místě.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo identifikovat metody vzdělávání ve veřejné správě, konkrétně u pracovníků ve služebních úřadech, z hlediska jejich největšího přínosu pro nové zaměstnance dle jejich subjektivních zkušeností. Cíl práce byl splněn.

Teoretická část práce se nejprve zabývala pojmy vzdělávání, vzdělání a různým nahlížením na významy těchto pojmů. Poté představila některé základní teorie vzdělávání a následně rozebírala téma vzdělávání dospělých a vzdělávacího procesu u dospělých a jeho specifika. V kapitole firemní vzdělávání práce nastínila vzdělávání ve firmách, zmínila pojmy kvalifikace a kompetence a nastínila specifické cíle firemního vzdělávání. V dalších kapitolách pak práce popisovala některé metody vzdělávání a na závěr teoretické části byla představena krátce veřejná správa a vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na vstupní vzdělávání ve služebních úřadech.

V praktické části byl nejprve představen předmět výzkumu, hypotézy, dotazník a otázky, které tento dotazník obsahuje. Dále následovalo vyhodnocení odpovědí respondentů, jejich interpretace a vyhodnocení závěrů.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že zaměstnanci jsou v některých případech posíláni na první profesní školení příliš brzy, kdy nejsou ještě zcela adaptováni na pracovní místo, nejsou seznámeni s pracovními činnostmi na jejich místě a informace na tomto školení obdržené si nejsou schopni dát vždy do kontextu s jejich pracovními činnostmi. Zde se ukazuje jako důležitá úloha nadřízeného daného zaměstnance, který by měl sledovat adaptační proces daného zaměstnance, spolupracovat s ním a případně s jeho zkušenějším kolegou, který mu pomáhá se zvládnutím každodenní agendy. Výzkum dále ukázal, že obecná část úřednické zkoušky je vnímána pouze jako formalita, kde se zaměstnanci naučí odpovědi na danou skupinu otázek a následně označí v písemném testu správnou odpověď, ale efekt jejich práci spíše nepřináší. Zde je zvažována možnost zahrnout obecnou část úřednické zkoušky u přijatých zaměstnanců do služebního úřadu do vstupního e-learningu, což by mohlo přispět ke snížení administrativních nákladů spojených například s proplácením cestovních nákladů zaměstnancům za jízdu na

vykonání obecné části zkoušky a ušetření pracovního času členů komise, kteří musí být přítomni zkoušce na úkor svých pracovních povinností.

Jako nejzásadnější faktor, který nejvíce ovlivňuje úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, se zde ukazuje osoba mentora, který je vlastně jediným, kdo pomáhá a učí zvládat nové pracovní úkoly. Ve zkoumaných služebních úřadech je většinou zaměstnanec přidělen na pracovní místo a zaučují jej zkušenější kolegové, kteří jsou nablízku a vlastně společně se novým pracovníkem vyřizují jeho běžnou agendu na úkor zvládnutí svých pracovních činností. Otevírá se zde prostor pro stanovení oficiální role mentora, jehož postavení mohlo být řešeno už v předpisech případně již v zákoně o státní službě. Takto stanovený mentor s danou kvalifikací a kompetencemi, měl by mít dostatek prostoru pro zaškolování. Například by mu měla být odebrána část jeho agendy a měl by být i finančně motivován k tomu, aby nového kolegu dobře zaškolil. Výsledky výzkumu a zjištění této práce budou prezentovány vedoucím oddělení, ve kterých výzkum probíhal a kteří jej mohou prezentovat dále, případně si v souladu se zjištěními výzkumu stanovit na svých odděleních pravidla pro zaškolování nových zaměstnanců tak, aby bylo efektivnější. Další možností je také uspořádání pravidelných workshopů, kde si budou zaměstnanci i představení vyměňovat zkušenosti, protože zpětná vazba ve veřejném sektoru stále spíše chybí. Tyto opatření by mohly přispět ke zvýšení efektivnosti práce a rychlejšímu zvládnutí pracovních úkolů u nových zaměstnanců pod státní službou a tím přispět i k efektivnějšímu fungování státní správy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J., 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-12-7.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3288-5.

DVOŘÁKOVÁ, M., Z. KOLÁŘ, I. TVRZOVÁ a R. VÁŇOVÁ 2015. *Základní učebnice pedagogiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5039-2.

GRECMANOVÁ, H., E. URBANOVSKÁ a D. HOLOUŠOVÁ. 1998. *Obecná pedagogika*. Olomouc: Hanex. ISBN 80-85783-20-7.

HENDRYCH, D. 2001. *Správní právo: obecná část*. 4. změn. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy právnické učebnice. ISBN 80-7179-470-8.

HENDRYCH, D. 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-561-0

HORZINKOVÁ, E., V. NOVOTNÝ. 2013. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-459-6.

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

KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUT, K., 2010. *Základy obecné pedagogiky*. Vyd. 2., dopl. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-009-9.

KOUBEK, J.,2007. *Řízení lidských zdrojů*.2.vyd.Praha: Management Press. ISBN -978-80-7261-168-3.

LANGER, T.,2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0093-4.

REICHEL, J.2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ.2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.

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

Seznam použitých internetových zdrojů

Ministerstvo vnitra České republiky. *Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech* [online]. ©2018-2019 [cit.2019-01-26]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-pravni-uprava.aspx>

Výroční zpráva o státní službě – 2019 [online]. [cit.2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vyrocní-zprava-vyrocní-zprava-o-statni-sluzbe.aspx>

Seznam použitých ostatních zdrojů

Zákon č.234/2014 Sb. o státní službě (zákon o státní službě).

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Délka zkušeností.....	40
Graf 2: Zkušenosti ve veřejném sektoru	41
Graf 3: Věkové složení respondentů.....	42
Graf 4: Úřednická zkouška	43
Graf 5: Přínos úřednické zkoušky.....	44
Graf 6: Preference termínu nástupu	45
Graf 7: Skutečný termín nástupu	46
Graf 8: E-learning	47
Graf 9: Preference metod školení	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A – Dotazník

Vážená paní , Vážený pane,

jsem studentkou Univerzity J.A.Komenského a provádím výzkum, který se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve veřejném sektoru. Tento výzkum je zcela anonymní a bude použit pouze pro vypracování mé bakalářské práce. Chci Vás tedy touto cestou požádat o asi 10 minut Vašeho času a poprosit Vás o jeho vyplnění. Předem děkuji.

1. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

(prosím zaškrtněte)

Do 1 roku	1-3 roky	3-6 let	Více než 6 let
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Když jste nastoupil(a) k současnému zaměstnavateli, měl(a) jste již zkušenosti s prací ve veřejném sektoru?

(prosím zaškrtněte)

Neměl jsem zkušenost	Do 1 roku	1-3 roky	3-6 let	Více než 6 let
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Uvedte do jaké věkové kategorie spadáte:

(prosím zaškrtněte)

Do 26 let	27 - 35 let	36-50 let	51-60 let	60 let a více
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Absolvoval(a) jste úřednickou zkoušku :

(prosím zaškrtněte)

Ano pouze obecnou část	Ano pouze obecnou i zvláštní část	Neabsolvoval jsem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Pokud jste absolvoval obecnou část úřednické zkoušky považujete ji za přínos pro Vaši práci ?

(prosím zaškrtněte, pokud jste neabsolvoval(a) vynechejte)

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. V jaké době po nástupu do nového zaměstnání je podle Vás vhodné absolvovat delší profesní školení mimo pracoviště, například ve vzdělávacím zařízení Vašeho zaměstnavatele?

(prosím zaškrtněte)

Do 3 měsíců po nástupu	3-6 měsíců po nástupu	6 měsíců -1 rok po nástupu	Déle než 1 rok po nástupu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kdy jste absolvoval(a) první profesní školení (kde jste se dozvěděl(a) podstatné skutečnosti pro Vaši práci)?

(prosím zaškrtněte)

Do 3 měsíců po nástupu	3-6 měsíců po nástupu	6 měsíců -1 rok po nástupu	Déle než 1 rok po nástupu	Zatím jsem neabsolvoval
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Změnil(a) by jste něco na prvním profesním školení? Pokud ano , uveďte co:

9. Získal(a) jste po absolvování vstupního e-learningu znalosti využitelné v praxi?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Seřadte prosím následující metody vzdělávání podle toho, jak moc Vám pomohly zvládnout Vaši práci po nástupu do současného zaměstnání.

(od 1 – 8, 1- nejvíce pomohlo 8 nejméně pomohlo)

Školení mimo pracoviště ve vzdělávacím zařízení	
Školení na pracovišti v rámci pracovní doby	
E-learning	
Porada s nadřízeným	
Workshop s kolegy	
Zkušenější kolega či mentor	
samostudium	
Jiné.. pokud ano uveďte co	

11. Co by podle Vás mohlo přispět k efektivnějšímu procesu vzdělávání nových zaměstnanců ve veřejném sektoru? (uveďte max.tři náměty)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucia Dudková

Obor: 7501R022 – Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Metody vzdělávání nových zaměstnanců ve veřejné správě

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 40

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.