

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**



**VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

Autor: Mgr. Michaela Benešová  
Vedoucí práce: Doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc

2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma *Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za odborné vedení, rady, náměty a cenné připomínky, které přispěly ke zpracování této práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Mgr. Michaela Benešová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě
<b>Anotace práce:</b>	<p>Diplomová práce se věnuje tématu vzdělávání úředníků v České republice. Jejím cílem je popis a analýza využívaných metod vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Teoretická část práce se věnuje vymezení veřejné správy, jejímu dělení, vzdělávání úředníků a související legislativě, metodám vzdělávání dospělých, novým trendům v metodách vzdělávání dospělých a přístupu k těmto novým metodám v podmínkách veřejné správy. Stručně je také popsán vývoj vzdělávání v oblasti veřejné správy v posledních letech. Empirická část práce popisuje provedený výzkum, představuje metodologii, charakterizuje způsob získání dat, jejich zpracování a vyhodnocení a prezentuje jeho výsledky. Pro naplnění cíle práce byla formulována tato výzkumná otázka: „Jaké metody vzdělávání jsou využívány na krajských úřadech a magistrátech měst při vzdělávání úředníků a jaké faktory jejich využití ovlivňují?“ Výzkum byl proveden na vybraných úřadech vykonávajících státní správu a územní samosprávu, konkrétně na krajských úřadech krajů a magistrátů statutárních měst na území České republiky.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	veřejná správa, státní správa, samospráva, úředník, vedoucí úředník, vzdělávání, vzdělávání dospělých, metody vzdělávání, nové trendy ve vzdělávání
<b>Title of Thesis:</b>	Education of employees in public administration

<b>Annotation:</b>	The diploma thesis is devoted to the topic of education of officials in the Czech Republic. The goal is the description and analysis of the methods used to educate employees in the public administration. The theoretical part of the work is devoted to the definition of public administration, its division, education of officials and related legislation, adult education methods, new trends in adult education methods and access to these new methods in the conditions of public administration. Part of the work is devoted to a brief description of the development of education in public administration in recent years. The empirical part of the thesis describes the conducted research, present the methodology, characterizes the method of obtaining data, their processing and evaluation, and present its results. To answer the objective of this work was formulated the following research question: „What methods of education in the training of officials are used at regional authorities and city municipalities and what factors influence their use?“ The research was carried out at selected offices performing state administration and local self-government, specifically at regional offices of regions and municipalities of statutory cities in the Czech Republic.
<b>Keywords:</b>	public administration, state administration, local government, official, senior official, education, adult education, methods of education, new trends in education
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Dotazník – vzdělávání úředníků vykonávajících veřejnou správu z pohledu využívaných metod vzdělávání
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	50
<b>Rozsah práce:</b>	109 s. (169 384 znaků s mezerami)

# Obsah

ÚVOD .....	8
1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....	11
1.1 Veřejná správa .....	11
1.1.1 Státní správa.....	12
1.1.2 Samospráva .....	13
1.2 Zaměstnanci ve veřejné správě .....	13
1.2.1 Státní zaměstnanci.....	14
1.2.2 Zaměstnanci územně samosprávných celků.....	15
1.3 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků .....	16
1.3.1 Vstupní vzdělávání .....	17
1.3.2 Průběžné vzdělávání.....	18
1.3.3 Zkouška odborné způsobilosti .....	18
1.3.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů .....	19
1.3.5 Uznání rovnocennosti vzdělání.....	19
1.4 Vzdělávání úředníků vykonávajících státní správu.....	20
1.4.1 Vzdělávací proces.....	20
1.4.2 Prohlubování a zvýšení vzdělávání státních zaměstnanců.....	22
1.4.3 Vstupní vzdělávání úvodní .....	23
1.4.4 Vstupní vzdělávání následné .....	24
1.4.5 Průběžné vzdělávání.....	24
1.4.6 Vzdělávání představených.....	25
1.4.7 Jazykové vzdělávání .....	25
1.4.8 Úřednická zkouška.....	25
1.5 Personální management ve veřejné správě v oblasti vzdělávání.....	26
2 METODY A NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	28
2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	29
2.2 Metody vzdělávání dospělých .....	30
2.2.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti .....	33
2.2.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště .....	36
2.2.3 Metody vzdělávání nezávislé na prostředí.....	40
2.3 Proměny vzdělávání dospělých (vzdělávání úředníků).....	42

2.3.1	Vzdělávací politika v ČR.....	43
2.3.2	Vývoj vzdělávání v oblasti veřejné správy .....	44
2.4	Nové trendy ve vzdělávání dospělých.....	46
2.4.1	Aktuální trendy ve vzdělávání.....	46
2.4.2	Technologické trendy ve vzdělávání v blízké budoucnosti .....	48
2.5	Přístupy k novým metodám ve vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě .....	50
3	<b>VÝZKUM VYUŽÍVANÝCH METOD PŘI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VYKONÁVAJÍCÍCH STÁTNÍ SPRÁVU A ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVU .....</b>	<b>53</b>
3.1	Stanovení výzkumné otázky .....	53
3.2	Výzkumná metoda.....	54
3.3	Charakteristika zkoumaného souboru.....	55
3.4	Realizace dotazníkové šetření a sběr dat .....	56
3.5	Interpretace výsledků výzkumného šetření .....	58
3.5.1	Plánování vzdělávání úředníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst .....	58
3.5.2	Metody vzdělávání úředníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst .....	63
3.5.3	Nové metody vzdělávání úředníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst .....	75
3.6	Výzkumné závěry .....	85
3.6.1	Závěry pro plánování vzdělávání úředníků na krajských úřadech a magistrátech statutárních měst .....	85
3.6.2	Závěry pro využívání metod vzdělávání úředníků na krajských úřadech a magistrátech statutárních měst .....	87
3.6.3	Závěry pro využívání nových metod a přístupu k novým metodám ve vzdělávání úředníků na krajských úřadech a magistrátech statutárních měst .....	88
3.6.4	Porovnání výsledků výzkumů 2014 a 2023 .....	90
3.7	Diskuse.....	91
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
	<b>LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Vzdělávání dospělých je v podmínkách společnosti 21. století vnímáno s daleko větší intenzitou, než tomu bylo dříve. Význam rozvoje lidského kapitálu a očekávání, že dospělý jedinec se bude neustále vzdělávat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti během celého života, staví vzdělávání do významné společenské role, prostřednictvím které plní i řadu společenských funkcí. Pokud se vztáhneme k profesnímu vzdělávání, lze jeho význam spatřovat nejen ve vazbě na samotného dospělého člověka, jeho osobní rozvoj, zaměstnatelnost a konkurenceschopnost, ale také k organizaci, pro kterou pracuje.

Tato práce se věnuje vzdělávání úředníků vykonávajících státní správu a územní samosprávu. Stejně jako v jiných oblastech, i v podmínkách veřejné správy je dostatečná úroveň vzdělání pracovníků nezbytná pro zabezpečení kvalitního odborného výkonu. Od kvality vzdělání úředníků se pak odvíjí i fungování celé veřejné správy. Jak jsem před lety uvedla ve své diplomové práci, která se taktéž věnovala vzdělávání dospělých, vzdělávání by mělo být především účinné, vést k vyšším pracovním výkonům a k jejich udržení. A stejně jako tehdy se stále ztotožňuji s názorem, že pod tíhou společenských změn je neustále větší důraz kladen na atraktivitu a efektivitu učebního procesu a nové přístupy a metody vzdělávání.

V práci (Linhartová, 2014), kterou jsem obhajovala v roce 2014, jsem uváděla, že data z tehdy provedeného výzkumu mohou v budoucnu posloužit ke srovnání, jakým způsobem se ubíral vývoj v oblasti vzdělávání úředníků. Proto jsem si při volbě tématu nyní předkládané diplomové práce rozhodla tento námět využít a zjistit, zda v této oblasti skutečně došlo k nějakému posunu. Přestože se moje tehdejší práce věnovala primárně metodě koučování, část výzkumu byla zaměřena i na metody vzdělávání úředníků obecně. Při psaní nyní předkládané diplomové práce jsem tedy



mimo jiné čerpala i ze své předchozí práce, a tehdejší výzkumné závěry využila pro srovnání s výsledky výzkumu realizovaného v roce 2023.

*Cílem této diplomové práce je popis a analýza využívaných metod vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Zajímalo mě především, zda se nějak změnil systém plánování a realizace vzdělávacích aktivit na dotčených úřadech, jaké metody tyto úřady aktuálně využívají a jak se staví k novým trendům v této oblasti, tedy zda došlo k nějakému vývoji příp. u kterých metod a v jaké míře.*

Práce je strukturována do dvou hlavních částí. První – teoretická – část, která je rozdělena do dvou kapitol, čerpá z odborné literatury a zdrojů. V úvodu jsou vymezeny základní pojmy, tj. definována veřejná správa a její dělení, vysvětleno postavení pracovníků ve veřejné správě a objasněn zákonný rámec vzdělávání těchto pracovníků a také představeny jednotlivé druhy vzdělávání úředníků. Druhá kapitola teoretické části se věnuje trendům ve vzdělávání a konkrétním metodám využívaným ve vzdělávání dospělých. Část textu představuje i aktuální vzdělávací politiku v České republice a stručně popisuje vývoj vzdělávání v oblasti veřejné správy. V závěru této kapitoly jsou prezentovány nové trendy ve vzdělávání včetně přístupu k novým metodám v podmínkách veřejné správy.

Na teoretickou část práce navazuje empirická část, která popisuje provedený výzkum a prezentuje jeho výsledky. V této části je představen cíl diplomové práce, definována výzkumná otázka a představena celá metodika výzkumu, tedy charakterizován způsob získání dat, jejich zpracování a vyhodnocení. Pro zodpovězení výzkumné otázky, která zní: *Jaké metody vzdělávání jsou využívány na krajských úřadech a magistrátech měst při vzdělávání úředníků a jaké faktory jejich využití ovlivňují?*, byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, která pro sběr dat využila dotazník v elektronické formě. Tento dotazník byl rozeslán na personální oddělení organizací vykonávajících veřejnou správu na území České republiky,

a to konkrétně na krajské úřady krajů a magistráty statutárních měst. Na základě získaných dat jsem provedla interpretaci výsledků ve formě grafů a tabulek, které jsou doplněny o slovní komentář. Závěry výzkumu jsem následně shrnula v samostatné podkapitole v rozdělení dle jednotlivých baterií otázek a doplnila je o srovnání s výsledky výzkumu provedeného v roce 2014. Porovnání výsledků výzkumu z roku 2014 a 2023 je pak přehledně zobrazeno i v tabulce zařazené na konci kapitoly. Závěr diplomové práce je věnován celkovému zhodnocení a diskusi.

# 1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Vzhledem k poměrně specifickému prostředí veřejné správy, na kterou je tato práce zaměřena, ve smyslu používaných forem a metod vzdělávání úředníků pracujících ve státní správě a samosprávě, je nezbytné nejdříve uvést, jak vzdělávání těchto zaměstnanců specifikuje a vymezuje česká legislativa.

## 1.1 Veřejná správa

Veřejná správa, přestože jde o velmi rozšířený a v celé řadě právních předpisů užívaný pojem, nemá v českém právním řádu přesnou definici. Podle Horzinkové a Novotného (2021, s. 11) se jedná o základní pojem správního práva, který se dá obecně vymezit jako správa veřejných záležitostí, která je vykonávána subjekty veřejné správy a jejich orgány a je ve veřejném zájmu. Hendrych (2014, s. 12) hovoří o správě v obecném pojetí, kdy ji dělí na správu veřejných záležitostí a záležitostí soukromých. K samotnému pojmu veřejná správa uvádí dvojí význam - buď pod tímto označením rozumíme určitý druh činnosti (tj. spravování) nebo organizační jednotku – instituci (útvary, úřady), která veřejnou správu vykonává. U spravování lze tedy hovořit o správě v materiálním pojetí, v případě organizační jednotky se jedná o správu ve formálním pojetí.

Toto chápání veřejné správy je patrné už od reformy veřejné správy na přelomu 20. a 21. století, kdy se toto dělení začíná objevovat v pracích mnoha autorů - např. již zmíněný Hendrych (2007) nebo Pomahač a Vidláková (2002), Průcha (2004) či Dolista a Ježek (2006). Kromě členění na „správu ve smyslu funkčním“ (materiálním) a „správu ve smyslu organizačním“ (formálním) bývá pojem veřejná správa používán i ve „smyslu organizačním“ (institucionálním). Je tím myšlena soustava subjektů a vykonavatelů veřejné správy a jejich struktura. V materiálním smyslu je veřejná správa označována jako souhrn všech správních činností souvisejících s vládnutím na

ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb. Veřejná správa ve formálním smyslu je činností organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buď správní úřady jako přímí nositelé veřejné správy nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy či zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy (Pomahač, 2013, s. 55).

Pomahač dále zmiňuje členění veřejné správy podle povahy nositele veřejné moci na státní správu, samosprávu a „ostatní“ veřejnou správu. *„U samosprávy jsou nositeli veřejné moci územní a zájmové korporace, u státní správy je nositelem veřejné moci stát. Nositelem ostatní správy jsou často nezávislé instituce, jako je centrální banka nebo ústavy poskytující veřejné služby.“* (Pomahač, 2013, s. 55).

### **1.1.1 Státní správa**

Státní správa je základem veřejné správy. Lochmanová (2020) zmiňuje, že je státní správa uskutečňována státem a je nezastupitelnou součástí veřejné správy jako takové a prakticky je jejím základem. *„Svým charakterem odpovídá státní správa zvláštnímu druhu společenského řízení uskutečňovaného státem, nicméně je třeba státní správu vnímat též jako soustavu orgánů státní správy, které uskutečňují výkon správy.“* (Lochmanová, 2020, s. 28).

Státní správa je strukturovaná, má jasně danou hierarchii, která spočívá v tom, že nižší orgány státní správy jsou podřízeny orgánům vyšším. Výkon státní správy je prováděn ústředními orgány státní správy, krajskými a regionálními institucemi a místními institucemi. Státní správa v České republice se pak člení na územní státní správu a vnitřní státní správu.

Horzinková a Novotný (2021, s. 12-13) uvádí, že státní správa je částí veřejné správy, která je vykonávána jménem státu a v jeho zájmu. Jedná o realizaci výkonné moci státu, aplikuje právní předpisy a samotná aplikace je určena veřejným zájmem.

Pro státní správu je typický její nařizovací, prováděcí a podzákonný charakter a v této činnosti je státní správa vůči jejím adresátům ve vrchnostenském postavení.

### **1.1.2 Samospráva**

Podle Ústavy České republiky lze některé veřejné záležitosti přenést na subjekty, které se od státu liší. To je právě samospráva, která je vykonávána jinými veřejnoprávními subjekty než je stát. Samospráva je tedy veřejnou správou – souhrnem veřejně prospěšných činností, které sledují zájem obce a jejích občanů. Lochmanová (2020) i Horzinková a Novotný (2021) uvádí, že se tyto subjekty zpravidla označují jako veřejnosprávní korporace, které se dále člení na územní a zájmové. Do územních korporací se řadí obce (ve smyslu obce, města, městyse a statutárního města) a kraje, mezi zájmové korporace patří různé profesní komory, zájmové organizace a svazy, atd. Zvláštní postavení pak mají vysoké školy, kterým je samospráva vymezena podle zákona o vysokých školách.

Lochmannová (2020, s. 30) definuje samosprávu jako veřejnou správu, která je vykonávaná jinou institucí než státem, je relativně samostatná a nezávislá na státu. Nejedná se o samostatnost absolutní, neboť stát vytváří podmínky pro její fungování. Samospráva má moc normotvornou a moc výkonnou. Moc normotvornou vytváří pomocí vlastních právních norem (obecné vyhlášky, vnitřní předpisy), mocí výkonnou má právo tvořit, organizovat a řídit činnost samosprávných institucí a jejich orgánů.

## **1.2 Zaměstnanci ve veřejné správě**

Linhartová (2014, s. 15) uvádí, že obecné označení právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě je veřejná služba a v užším smyslu toto označení zahrnuje právní postavení a činnost úředníků státní správy a úředníků územních samosprávných celků. Ústava České republiky stanovuje, že právní poměry státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon. V České republice jsou aktuálně platné a účinné dva zákony, které upravují veřejnou službu, a to Zákon

č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění a Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, v platném znění.

Ve veřejné správě jsou pracovníci klíčovým prvkem, proto právní předpisy vymezují nejen to, jaké oblasti osob je veřejná správa adresována, ale také stanovují, jaké osoby s jakými dispozicemi mohou veřejnou správu vykonávat. Pracovníky veřejné správy pak lze rozdělit z hlediska jejich příslušnosti k orgánu, který je jejich zaměstnavatelem. Dvěma stěžejními skupinami jsou státní zaměstnanci (zaměstnanci orgánu státní správy) a zaměstnanci územních samosprávných celků. Další skupiny pak jsou zaměstnanci veřejnoprávních zařízení státní správy a zaměstnanci profesních a obdobných veřejnoprávních korporací.

Dle Linhartové (2014, s. 15) je postavení úředníků nevšední právě z toho důvodu, že se podílí na výkonu veřejné moci. Výkon veřejné služby dle autorky vyžaduje určité specifické požadavky a personální předpoklady, veřejná služba je charakteristická požadavky vyšší profesionality a odborností k zajišťování úkolů veřejného zájmu. Jinak řečeno – kvalita veřejné správy je prakticky posuzována podle výkonu a profesionality úředníka, a proto je jeho odborný a profesní rozvoj podstatným a trvalým úkolem.

### **1.2.1 Státní zaměstnanci**

Postavení státních zaměstnanců resp. právní poměry státních úředníků upravuje Zákon č. 234/2014 Sb. O státní službě, v platném znění. Tento zákon vstoupil v účinnosti 1. ledna 2015 a týká se zaměstnanců státu, kteří vykonávají ve správních úřadech státní správu jako službu. Zákon o státní službě mimo jiné upravuje a popisuje organizační věci státní služby, povinnosti a práva státních zaměstnanců, přípravu fyzických osob na službu, služební vztahy státních zaměstnanců ve správních úřadech, vzdělávání státních zaměstnanců, ale také řízení ve věcech služby a odměňování státních zaměstnanců atd.

Dle § 6 zákona o státní službě je státní zaměstnanec definován jako: „fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5.“ Zde je popsáno, co státní služba zahrnuje, obory a služby. Před jmenováním do služby je nutné vyhovět podmínkám dané zákonem. Ty jsou uvedeny v § 25 zákona o státní službě (Zákon č. 234/2014 Sb.)

Zákon o státní službě také stanovuje, že nově přijatý zaměstnanec musí pro výkon své funkce vykonat úřednickou zkoušku. Definice úřednické zkoušky a postup pro splnění této zkoušky jsou popsány v § 35 - § 42 zákona o státní službě. Zákon také obsahuje zkvalitňování vzdělání a volno pro studijní využití.

### **1.2.2 Zaměstnanci územně samosprávných celků**

Postavení zaměstnanců územně samosprávných celků upravuje Zákon č. 312/2002 Sb., O úřednících územních samosprávných celků, v platném znění, který je účinný od 1. ledna 2003. Tento zákon stanovuje, že: „Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“ Vedoucím úředním je pak ten úředník, který je vedoucím zaměstnancem. Zákon pak konkrétně vymezuje, že vedoucím úřadu se rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy.

Zákon o úřednících územních samosprávných celků také vymezuje, kdo se může stát úředníkem, tj. stanovuje předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka, upravuje základní povinnosti úředníka a velká část zákona je věnována vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

Zákon o úřednících se nevztahuje na zaměstnance zařazené v organizačních složkách územního samosprávného celku, zaměstnance zařazené jen v jeho zvláštních orgánech a na zaměstnance, kteří řídí a vykonávají obslužné činnosti. Dále se zákonem nevztahuje na osoby, jejichž pracovněprávní vztah je dán dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. Zákon se nevztahuje ani na členy volených orgánů územně samosprávných celků.

### **1.3 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

Základní normou, která upravuje vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění. Tento 20 let starý předpis ve své době zásadním způsobem změnil dosavadní přístup ke vzdělávání úředníků (Linhartová, 2014, s. 19). Dle Linhartové bylo jeho účelem zvýšení kvality výkonu veřejné správy prostřednictvím profesionalizace úředníků. *„Do té doby, než tento zákon nabyl účinnosti, nebylo vzdělávání úředníků v podstatě legislativně upraveno a až se zákonem o úřednících a dalšími prováděcími předpisy se stalo vzdělávání úředníků ucelenou koncepcí.“* (Linhartová, 2014, s. 19.)

Vzdělávání úředníků je v zákoně o úřednících věnována jeho podstatná část, konkrétně hlava IV paragrafy 17 až 34. Ze zákona vyplývá, že úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním a průběžném vzdělávání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Stejně tak vedoucí úředník i vedoucí úřadu mají povinnost prohlubovat si kvalifikaci na vzdělávání vedoucích úředníků. Pro územní samosprávný celek pak platí závazek prohlubování kvalifikace úředníků a vedoucích úředníků zajistit, a to prostřednictvím akreditované vzdělávací instituce.



Zákon dále stanovuje, že každému úředníkovi je sestaven plán vzdělávání obsahující časový rozvrh v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Sestavený plán vzdělávání vychází z individuálních potřeb úředníka v závislosti na typu vykonávané správní činnosti, povinnosti prokázat zkoušku odborné způsobilosti, splnění předpokladů stanovených zákonem pro výkon činnosti apod. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka a ve stanovené lhůtě plnění tohoto plánu hodnotit a následně aktualizovat.

### **1.3.1 Vstupní vzdělávání**

Nově přijatý pracovník nejprve absolvuje tzv. vstupní vzdělávání. Podle Linhartové (2014, s. 20) je jeho účelem zprostředkovat zaměstnanci základní informace o veřejné správě a jejím fungování a aktivovat u zaměstnance potřebné dovednosti a znalosti nezbytné pro výkon správních činností. Vstupním vzděláváním se zabývá ustanovení § 19 zákona o úřednících. Tento paragraf konkrétně uvádí: „Vstupní vzdělávání zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka; základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností; znalosti základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.“ Zákon v této části také stanovuje povinnost úředníka ukončit vstupní vzdělávání do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru a závazek doložit absolvování a ukončení vstupního vzdělávání osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vzdělávání pořádala. Povinnost absolvování vstupního vzdělávání neplatí pro úředníka, který splňuje podmínku zvláštní odborné způsobilosti.

### **1.3.2 Průběžné vzdělávání**

Na vstupní vzdělávání navazuje průběžné, jehož úkolem je prohlubovat kvalifikaci úředníka, vedoucího úředníka a vedoucího úřadu, a to po celou dobu trvání pracovního poměru. Smyslem průběžného vzdělávání je zlepšení znalostí a dovedností, kterými úředník disponuje, nebo je získal při vstupním vzdělávání. V zákoně o úřednících je konkrétně uvedeno: „Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.“ Průběžné vzdělávání je uskutečňováno formou kurzů a účast na tomto kurzu se dokládá osvědčení vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu, a to na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Ten je povinen daný kurz absolvovat.

### **1.3.3 Zkouška odborné způsobilosti**

Zákon o úřednících k této zkoušce uvádí: „Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost.“ Jak uvádí Linhartová (2014, s. 21), je z výše uvedeného patrné, že tuto zkoušku musí vykonat ti úředníci, kteří mají v pracovní náplni výkon státní správy v přenesené působnosti. Zákon také vymezuje povinnost vykonat zkoušku odborné způsobilosti v horizontu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Pro ověření zvláštní odborné způsobilosti musí úředník složit zkoušku, která se prokazuje osvědčením. „Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení,

a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.“ Ke zkoušce odborné způsobilosti úředníka přihlašuje zaměstnavatel, tedy oprávněný úřad. Provádění zkoušek a vydávání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti zabezpečuje ministerstvo ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a s ostatními ústředními správními úřady. Dle Linhartové (2014, s. 22) je předpokladem úspěšného zvládnutí zkoušky odborné způsobilosti nejen absolvování několikátýdenního kurzu s přednáškami lektorů, ale také intenzivní samostudium a příprava.

#### **1.3.4 Vzdelávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Povinnost vzdělávání platí i pro vedoucí úředníky a vedoucí úřadu. Zákon o úřednících v § 27 stanovuje: „Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků.“ Jak uvádí Linhartová (2014, s. 22), vzdělávání vedoucích úředníků se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a zvláštní část na přehled o činnostech vykonávaných podřízenými úředníky. Vzdělávání není v tomto případě zakončeno zkouškou, ale prokazuje se osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal funkci vedoucího úředníka vykonávat. Výjimku mají pouze ti vedoucí pracovníci, kterým byla uznána rovnocennost v souladu s § 33 a § 34 zákona o úřednících.

#### **1.3.5 Uznání rovnocennosti vzdělání**

Z povinnosti absolvování vstupního vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů a prokázání zvláštní odborné způsobilosti existuje dle zákona o úřednících výjimka. Ta spočívá v tom, že úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech, které jsou stanoveny

v prováděcím právním předpise (vyhláška č. 304/2012 Sb.), nemá povinnost se výše uvedeného vzdělávání zúčastnit. Stejně tak úředník, kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části dle § 34. Osvědčení o uznání rovnocennosti vydává na základě žádosti podané úředníkem nebo územně samosprávným celkem Ministerstvo vnitra ČR. Pro vydání tohoto osvědčení musí žadatel prokázat, že rozsah a obsah vzdělávání, o jehož uznání žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace, k čemuž musí také dodat potřebné doklady.

## **1.4 Vzdělávání úředníků vykonávajících státní správu**

Příslušným právním předpisem, který upravuje právní postavení úředníků státní správy, je Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Služební zákon mimo jiné vymezuje povinnost státního zaměstnance úspěšně vykonat úřednickou zkoušku a část zákona je věnována vzdělávání státních zaměstnanců. Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015 pak stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech. Tento služební předpis v čl. 2 hovoří o tom, že cílem vzdělávání zaměstnanců státní správy je osvojení a následné rozvíjení znalostí a dovedností, které jsou zapotřebí pro výkon státní služby, a to vzhledem k jejich pracovnímu zařazení nebo jmenování na příslušné služební místo, příp. aby získali předpoklady pro případný výkon státní služby v jiném oboru služby, které jsou požadovány dle systematizace služebního místa. Samotné vzdělávání státních zaměstnanců se dělí na vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání.

### **1.4.1 Vzdělávací proces**

Realizace vzdělávání státních zaměstnanců probíhá ve čtyřech základních fázích, kterými jsou identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace celého procesu a jeho následné vyhodnocování (čl. 6, Služební předpis 9/2015).

Během identifikování potřeb vzdělávání se přihlíží ke služebnímu hodnocení státního zaměstnance, s výjimkou zaměstnanců, kteří nově nastoupili do služebního poměru, nebo byli nově jmenováni, či zaměstnanců, kteří doposud nemají služební hodnocení, dále na požadavky které jsou dle prováděcích předpisů kladeny na dané služební místo a posuzuje se také dopad připravovaných legislativních změn na výkon státní služby na daném služebním místě. Jakmile jsou potřeby identifikované, je podle nich vyhotoven vzdělávací plán, do kterého jsou zaznamenány. Proces zjištění vzdělávacích potřeb a vyhotovení vzdělávacího plánu provádí osoba představeného.

Obsahem samotného vzdělávacího plánu jsou zejména témata vzdělávací akce, cíl, kterého má být vzděláváním dosaženo, termín či datum konání vzdělávání a datum, kdy byl plán vyhotoven. Na základě těchto dílčích aspektů vyhotoví služební orgán alespoň jednou ročně, komplexní vzdělávací plán vzdělávacích akcí pro daný služební úřad, podle jednotlivých druhů vzdělávání (čl. 7, Služební předpis 9/2015).

Realizaci vzdělávání zajišťuje služební úřad a k těmto účelům vede spisovou dokumentaci každé vzdělávací akce, která obsahuje základní informace o vzdělávací akci (čl. 8, Služební předpis 9/2015). Informace o konkrétní vzdělávací akci obsahuje název akce, dále cíl, nejčastěji v podobě rozsahu a úrovně dovedností, k jejichž získání má vzdělávací akce přispět, cílovou skupinu, doporučený limit pro počet zúčastněných osob, v jaké formě bude akce uskutečněna, zda se bude jednat o školení, přednášku, výcvikový kurz, seminář, pilotní ověřování atd., jaké metody budou během realizace použity (diskuze, konzultace, přednáška, hraní rolí a další), počet vyučovacích hodin, tedy časový rozsah akce, základní téma a případně související témata, kterých se bude týkat, osoby, které jsou odpovědné za obsahovou stránku akce, seznam literatury a další studijní materiály a podmínky, které musí účastník splnit, aby vzdělávací akci úspěšně absolvoval (čl. 9, Služební předpis 9/2015).

Vypovídajícím dokumentem o vzdělávací akci, je její vyhodnocení. Při tomto procesu se pozornost věnuje použitým metodám, dosaženým cílům, kvalitě s jakou byla vzdělávací akce zorganizována a také, jak byla zvládnuta z lektorského hlediska. Pokud je hodnocení vzdělávací akce negativní, je povinen služební úřad upravit vzdělávací plán a přijmout potřebná opatření ke zlepšení (čl. 11, Služební předpis 9/2015).

#### **1.4.2 Prohlubování a zvýšení vzdělávání státních zaměstnanců**

Jak uvádí na svých webových stránkách Ministerstvo vnitra ČR v článku věnovaném vzdělávání státních zaměstnanců, za účelem zvyšování odbornosti je ve služebním zákoně obsažena úprava vzdělávání státních zaměstnanců. „Státní zaměstnanec je oprávněn i povinen své vzdělávání prohlubovat, tím je myšleno vstupní i průběžné vzdělávání státního zaměstnance, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání.“ Konkrétně je ve služebním zákoně vzdělávání věnována hlava IV, § 107 - § 111.

Dle služebního zákona je prohlubování vzdělání zaměřeno na další odborný růst státního zaměstnance v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí. Rozsah prohlubování vzdělání určuje služební orgán, přičemž vychází z výsledku služebního hodnocení. Protože se prohlubování vzdělání státního zaměstnance považuje za výkon služby, přísluší za něj zaměstnanci plat. Předpis také upravuje poskytování služebního volna k individuálním studijním účelům, toto volno je možno státnímu zaměstnanci služebním orgánem nařídit, a to v rozsahu 6 dnů výkonu služby v kalendářním roce. Po tuto dobu se státnímu zaměstnanci nekrátí plat.

V případě prohlubování vzdělávání není zásadní forma, kterou je kýženého cíle dosaženo, ale obsah, který v tomto případě jasně směřuje k doplnění již existujícího vzdělání. Je také potřeba odlišit od sebe dva pojmy, které mohou být zaměňovány,

a to prohlubování vzdělání a zvýšení vzdělání. Při procesu prohlubování vzdělání zůstává kvalifikace státního zaměstnance stejná, v případě zvyšování vzdělání získává státní zaměstnanec zcela novou, další kvalifikaci (Zákon o státní službě s poznámkami, 2015, s. 182).

Služební zákon vymezuje také možnost státních zaměstnanců si své vzdělání zvýšit případně rozšířit. V případě, že tak činí na náklady služebního úřadu, potřebuje k tomu vždy povolení služebního orgánu. Nejtypičtějším příkladem zvyšování vzdělání státních úředníků je studium na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo vyslání zaměstnance na studijní pobyt. Zajímavostí je, že za studijní pobyt se v těchto případech považuje i vyslání národního experta do orgánů Evropské unie, případně jiné mezinárodní organizace, vyslání za účelem účasti na mírové či záchranné operaci nebo také pro účely humanitární pomoci v zahraničí (Vlčková a kol., 2015, s. 181).

Při zvyšování vzdělání přísluší státnímu zaměstnanci dle zákona služební volno v nezbytně nutném rozsahu a náhrada platu ve výši průměrného výsledku. Platí také, že státní zaměstnanec, kterému bylo povoleno zvýšení vzdělání na náklady služebního úřadu, je povinen po stanovenou dobu po ukončení studia nebo skončení studijního pobytu setrvat ve služebním poměru. V případě, že tuto povinnost nesplní, je povinen služebnímu úřadu tyto náklady uhradit. Služební úřad je zmocněn kontrolovat průběh a výsledky zvyšování vzdělání státního zaměstnance. Pokud služební úřad zjistí, že dotčený zaměstnanec se stal dlouhodobě nezpůsobilým k výkonu služby, pro kterou si zvyšuje vzdělání nebo neplní studijní povinnosti, může mu ukončit poskytování úlev ve službě.

### **1.4.3 Vstupní vzdělávání úvodní**

Vstupní vzdělávání úvodní je určeno pro všechny nové příchozí státní zaměstnance. Jeho úkolem je zajistit předání základních znalostí a dovedností o chodu

služebního úřadu, a to takovým způsobem, aby byl státní zaměstnanec po zařazení schopen výkonu státní služby na příslušném služebním místě (Postránecký, 2015, s. 10). Úvodní vstupní vzdělávání je pro všechny nově příchozí zaměstnance povinné, přičemž je zahájeno ihned po nástupu do služby a zpravidla bývá ukončeno tři měsíce od nástupu či jmenování na služební místo. Obsah stanovuje služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015.

#### **1.4.4 Vstupní vzdělávání následné**

Jak uvádí Postránecký (2015, s. 11), vstupní vzdělávání následné zabezpečuje přípravu státního zaměstnance a je jednou z forem přípravy k absolvování obecné části úřednické zkoušky. Dále se zaměstnanec připravuje formou samostudia odborné literatury a dalších studijních materiálů a textů, které jsou veřejně přístupné v Portálu Informačního systému o státní službě. *„Vstupní vzdělávání následné se týká témat jako organizace a činnost veřejné správy, etika státních zaměstnanců, právní předpisy dopadající na činnost veřejné správy a právo.“* (Postránecký, 2015, s. 11).

Podle služebního předpisu 9/2015, čl. 15 tato forma vzdělávání dále zaměstnance připravuje na úspěšné vykonání zvláštní části úřednické zkoušky. Ústřední státní úřad, který figuruje jako gestor pro příslušný obor státní služby pro vykonání zvláštní části úřednické zkoušky, zveřejní příslušné způsoby, jak se bude státní zaměstnanec vzdělávat pro absolvování zvláštní části úřednické zkoušky.

#### **1.4.5 Průběžné vzdělávání**

V procesu průběžného vzdělávání dochází k prohlubování znalostí v návaznosti na vzdělávání, které již státní zaměstnanec absolvoval, nebo může tento proces vést k osobnímu či odbornému rozvoji státního zaměstnance. Průběžné vzdělávání probíhá zpravidla po ukončení úvodního vstupního vzdělávání a je zajišťováno soustavně po dobu trvání služebního poměru s ohledem na požadavky, které jsou kladeny na dané služební místo (čl. 16, Služební předpis 9/2015).



#### **1.4.6 Vzdělávání představených**

Dle služebního zákona je představený státním zaměstnancem, kterému je svěřena pravomoc vést jiné státní zaměstnance, řídit je, přidělovat jim služební úkoly, kontrolovat výkon služby a další činnosti. Vzdělávacím cílem tohoto typu vzdělávání státních zaměstnanců je získání základních kompetencí pro výkon na pozici představeného, tj. např. osvojení si způsobů řízení a vedení státních zaměstnanců, schopnosti týkající se rozhodování, týmové spolupráce, odpovědnosti, řešení problémů, komunikace, prezentace, motivace zaměstnanců, vyjednávání a řešení konfliktů. Tento typ vzdělávání je zpravidla zahájen po ukončení úvodního vstupního vzdělávání (čl. 17, Služební předpis 9/2015).

#### **1.4.7 Jazykové vzdělávání**

Pokud je pro dané služební místo vyžadována znalost cizího jazyka, je státní zaměstnanec povinen si takové znalosti osvojit formou jazykového vzdělávání, aby byl schopen prokázat, že může zastávat takové služební místo. Služební zákon umožňuje stanovit pro služební místo požadavek úrovně znalosti cizího jazyka. Jazykové vzdělávání je uskutečňováno v rámci průběžného vzdělávání státního zaměstnance a služební úřad musí takové vzdělávání zajistit. Jazykové vzdělávání je pak zakončeno standardizovanou jazykovou zkouškou (čl. 18, Služební předpis 9/2015).

#### **1.4.8 Úřednická zkouška**

Pro státní zaměstnance platí povinnost úspěšně vykonat úřednickou zkoušku. Ta si klade za cíl zjištění odborné úrovně státních zaměstnanců. Podle ustanovení § 35 služebního zákona umožní služební úřad vykonat zaměstnanci státnímu zaměstnanci úřednickou zkoušku nejpozději před uběhnutím doby trvání služebního poměru na dobu určitou nebo do 12 měsíců ode dne, kdy zahájí službu v jiném nebo dalším odboru.

Úřednická zkouška se skládá ze dvou částí, a to z části obecné a části zvláštní. Obecná část úřednické zkoušky je realizována formou písemného testu. Tato část si klade za cíl ověření znalostí organizace činnosti veřejné správy, práv a povinností zaměstnance, etických norem zaměstnance, protikorupční opatření, dále znalost relevantních právních předpisů, které dopadají na činnost státní správy. Ověřuje se také základní znalosti práva Evropské unie (Zákon o státní službě s poznámkami, 2015, s. 71).

Po úspěšném vykonání obecné části následuje zvláštní část odborné zkoušky. Tuto část absolvuje státní zaměstnanec ústní formou před zkušební komisí. Zaměřuje se na ověření dovedností, schopnosti aplikace obecných znalostí, které si již osvojil a také schopnost koncepční a normotvorné činnosti ve státní správě ve vazbě na daný obor služby (Zákon o státní službě s poznámkami, 2015, s. 73).

Služební zákon také uvádí, že jestliže státní zaměstnanec úřednickou zkoušku nevykonal úspěšně, umožní mu služební orgán její opakování na základě jeho písemné žádosti. Úřednickou zkoušku lze opakovat jen jednou. Obsah, rozsah a další náležitosti úřednické zkoušky včetně způsobu jejího provedení a hodnocení stanovuje Ministerstvo vnitra ČR samostatnou vyhláškou.

## **1.5 Personální management ve veřejné správě v oblasti vzdělávání**

Z pohledu personálního managementu patří vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě k jedné z nejdůležitějších činností. Jak uvádí Pomahač a Vidláková (2002), personální management ve veřejné správě se týká postupů při získávání pracovníků, zásad výběru nových pracovníků, managementu rozvoje lidských zdrojů, vzdělávání pracovníků, systému vyhodnocování pracovníků, politiky odměňování pracovníků a managementu vztahů pracovníků veřejné správy k vnějšímu prostředí. Ve své podstatě se personální management veřejné správy nijak neodlišuje od personálního managementu v soukromé sféře, jen je zde větší důraz kladen právě na pracovníky

vykonávající státní správu a územní samosprávu, protože na základě jejich výkonu je posuzována efektivita celé veřejné správy. Podle Hendrycha (2007, s. 139) platí, že *„sebelepší organizace a metody spojené s činností veřejné správy nemohou přinést úspěch, pokud v institucích vykonávajících veřejnou správu nebudou zaměstnaní lidé dostatečně vzdělání, odborně připravení na výkon veřejné správy, lidé ztotožňující se s cíli a úkoly veřejné správy, v určitém společenství, občansky bezúhonní a odpovědní.“*

Pro jakoukoliv organizaci, ať už z veřejného nebo soukromého sektoru, jsou lidé s odpovídající úrovní znalostí, schopností a dovedností podstatní nejen pro její fungování, ale také pro její rozvoj. V tomto případě je navíc vzdělávání úředníků povinné na základě zákona, který specifikuje i postupy a další náležitosti vzdělávání zaměstnanců ve státní správě i samosprávě.

## 2 METODY A NOVÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V moderní společnosti je vzdělávání součástí celého života, je celoživotním dějem. Obecně je vzdělávání vnímáno jako proces, jehož výsledkem je vzdělání jako soubor znalostí, schopností a dovedností. Tento proces může mít mnoho podob, ale nesporně vede k rozvoji osobnosti člověka. Pokud hovoříme o celoživotním učení, je na místě uvést jeho tři základní segmenty – formální, neformální a informální vzdělávání. Jak uvádí Strategie celoživotního učení ČR dostupná na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, formální vzdělávání je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách a jeho funkce, cíle a obsahy jsou vymezeny právními předpisy. Neformální vzdělávání je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou respondentovi zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Informální učení je pak chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině a ve volném čase. Celoživotní učení dle Strategie předpokládá komplementaritu a prolínání uvedených forem učení v průběhu celého života, v podstatě vždy a všude.

Aktuální dynamický vývoj ve všech oblastech lidské existence s sebou přináší i nutnost rychle reagovat a přizpůsobovat se novým situacím, výzvam a potřebám. To platí i pro oblast vzdělávání, která se inovativním přístupům nevyhýbá. Výraznou proměnou pak v posledních letech prochází oblast vzdělávání dospělých, a to především z pohledu profesního rozvoje a připravenosti, které jsou významné nejen pro samotného člověka, ale také hrají strategickou roli z pohledu zaměstnavatele a jeho postavení na trhu.

Podle Vetešky (2016) lze v blízké budoucnosti očekávat další proměny profesního vzdělávání, a to z různých důvodů, např. technologických nebo na základě přirozené generační obměny. *„Nynější mladá generace propojená s každodenním používáním internetu, online aplikacemi a dalšími informačními a komunikačními technologiemi, si bude při vstupu na pracovní trh postupně vynucovat nové a neustále vyvíjející technologické a vzdělávací postupy.“* (Veteška, 2016, s. 218). Jak ale upozorňují Neumajer, Rohlíková a Zounek (2015), využití vzdělávacího potenciálu technologií vždy záleží především na cílech a schopnostech jejich uživatelů a kontextu vzdělávání a učení.

## **2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi personální činnosti, které jsou realizovány v rámci disciplíny řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga (2015) patří vzdělávání zaměstnanců z hlediska personalistiky k jednomu z nejdůležitějších aspektů. *„Organizace potřebují lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností.“* (Armstrong, 2015, s. 335). Podle Benešové (2020, s. 24) pak vzdělávání zaměstnanců a péče o jejich rozvoj představuje pro organizaci klíčovou podmínku pro úspěšné naplňování cílů organizace.

Koubek (2015, s. 252) hovoří o významu vzdělávání v souvislosti s měnícími se požadavky moderní společnosti na znalosti a dovednosti pracovníků. Aby dle něj mohl být člověk zaměstnatelný, je nucen své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. *„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny.“* (Koubek, 2015, s. 252). Autor také vyjmenovává aktivity, které jsou zahrnuty do vzdělávání pracovníků. Patří k nim přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa (tj. jejich prohlubování), zvyšování použitelnosti pracovníků, tedy rozšiřování pracovních schopností, dále rekvalifikační procesy (tj. přeškolení pracovníků na potřebné profese), přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků

specifickým požadavkům daného pracovního místa a formování pracovních schopností i osobnosti pracovníka (2015, s. 253).

Obdobně smýšlí také Tureckiová (2010, s. 156), která uvádí: *„Firemní (podnikové) vzdělávání tvoří nejvíce formalizovanou složku rozvoje lidských zdrojů a obvykle se jím nejen v českém jazykovém prostředí rozumí souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných pracovními organizacemi se záměrem doplnit (prohloubit), zvýšit nebo změnit kvalifikaci pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi aktuální a požadovanou mírou jejich kompetencí, tj. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací (kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce).“*

Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace je velmi obsáhlou a náročnou disciplínou, která je neustále pod vlivem měnících se požadavků a nových trendů, proto jí organizace musí věnovat patřičnou pozornost. Nesmí přitom opomenout, že vzdělávání by mělo být především účinné a vést k vyšším pracovním výkonům a k jejich udržení. Stále větší důraz je kladen také na atraktivitu a efektivitu vzdělávacího procesu, na nové přístupy a metody. Jak uvádí ve své práci Linhartová (2014, s. 5): *„Moderní edukační aktivity reflektují aktuální potřeby v oblasti vzdělávání, kladou důraz na aktivní spolupráci zaměstnavatele i zaměstnanců a cílí na osobnost vzdělávaného pracovníka.“*

Důležitým faktorem, který ovlivňuje celý proces vzdělávání pracovníků včetně jeho plánování, je legislativa a zákonné příp. vnitroorganizační normy. Ty určují kdo, kdy, co, v jakém rozsahu, s jakým výstupem apod. vzdělávání absolvuje. Tedy je potřeba odlišit, zda se jedná o pracovníky ze soukromé sféry nebo např. o úředníky a zaměstnance vykonávající veřejnou správu.

## **2.2 Metody vzdělávání dospělých**

Základním předpokladem pro kvalitní a efektivní práci jakéhokoliv pracovníka je kvalifikovaný a vyrovnaný výkon. Jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanec

svou práci vykonává, se odvíjí od jeho osobnosti, přístupu a znalostí. Podle Linhartové (2014) jsou tyto faktory v rámci vzdělávání rozvíjeny a formovány s určitým cílem, kdy by tento vzdělávací cíl měl být stanoven reálně a dosažitelně. Maximálně účinného vzdělávání a rozvoje lze podle autorky dosáhnout pomocí respektování zásad systematického vzdělávacího cyklu, který klade důraz především na identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování a vyhodnocení vzdělávací aktivity.

Při plánování vzdělávání je jednou z klíčových oblastí volba vhodných metod vzdělávání. Někdy jsou metody zaměňovány za formy vzdělávání. Rozdíl je v tom, že zatímco forma vzdělávání je jakýmsi rámcem, v němž probíhá výuka, metoda je chápána jako vzdělávací cesta, kterou dosáhneme vzdělávacího cíle. *„Metoda je základní androdidaktický pojem, který vyjadřuje způsob záměrného uspořádání činnosti a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti (ve směru k účastníkům vzdělávání) tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle“* (Bednaříková, 2006, s. 65). Pro výběr vhodné metody vzdělávání je důležité znát cíl vzdělávací akce, kdo se bude vzdělávání účastnit, jaký charakter má obsah výuky, jaké jsou používané formy výuky a další podmínky vzdělávací akce, např. časové, místní a finanční (Dvořáková, 2012, s. 286). Bartoňková (2010, s. 151) pak v tomto smyslu hovoří o kritériích pro volbu metod vzdělávání, mezi která řadí charakter učebních cílů, charakter obsahu výuky, charakter didaktické formy, předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce a stupeň aktivizace účastníků.

Vzhledem k velkému množství vzdělávacích metod, které lze využít a s ohledem na výše uvedené, není možné určit, která z nich je nejefektivnější. Stejně tak nelze vybrat to nejúčinnější metodu paušálně pro jednu skupinu vzdělávaných osob, např. pro úředníky, protože každá metoda má své výhody a nevýhody. Jak už bylo řečeno výše, svou roli ve výběru vzdělávacích metody hrají i profesní vlastnosti úředníka, pracovní prostředí, finanční možnosti úřadu i vzdělávací cíle úředníka, které by měly být vzděláním naplněny (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99-100).

Existuje několik různých členění metod vzdělávání dospělých. Pro účely této práce budeme vycházet z členění podle jejich vztahu k praxi účastníků výuky. Mužík (2004, s. 69) z tohoto hlediska rozlišuje metody:

- teoretické – klasická přednáška, přednáška ex katedra, přednáška s diskusí, cvičení, seminář
- teoreticko-praktické – diskusní metody, problémové metody, programové výuky, diagnostické a klasifikační metody, projektové metody
- praktické – instruktáž, koučink,, mentoring, counseling, rotace práce, stáž, exkurze.

Mužík (2004, s. 70) dále člení metody vzdělávání dospělých podle jejich podoby pomoci či podpory, kterou vyvíjí lektor směrem k učení účastníka. Tato klasifikace se snaží propojit psychologické prvky přípravy lektora na vyučování se zákonitostmi psychologie učení dospělého. Jedná se o:

- metody transferu – přednáška, seminář, dialogické metody, problémové metody, konzultace, exkurze, ověřování výsledků výuky
- metody facilitace – instruktáž, koučink, workshop, Open Space, studijně-řešitelská činnost, výcviková firma, e-learning.

Nejznámější a nejrozšířenější je patrně klasifikace metod dle prostředí edukace, kterou uvádí Koubek. Ten pracuje s členěním na metody používané ke vzdělávání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Platí přitom, že k dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné jednotlivé metody kombinovat (Koubek, 2015, s. 266). Obdobně jakou Koubek uvádí dělení metod vzdělávání i Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113), kteří k metodám vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště přidali ještě třetí kategorii, a to metody vzdělávání nezávislé na prostředí.

Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 152) je potřeba mít na paměti, že každá metoda má své výhody a nevýhody a při posuzování jejich vhodnosti by mělo být bráno na zřetel,



jaké výhody jsou pro konkrétní výukovou situaci podstatné a které nejsou akceptovatelné. Stejně jakou Koubek pak tato autorka míní, že je vhodné metody vzdělávání měnit i střídat. Pro kombinování rozmanitých metod vzdělávání existuje i samostatný výraz – blended learning. Jeho cílem je za pomoci kombinace metod vzdělávání zlepšit efektivnosti procesu vzdělávání tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat (Armstrong, 2015, s. 366). Podle Armstronga lze program blended learningu naplánovat jak pro jednotlivce, tak i pro určitou skupinu účastníků a je možné výcvikové aktivity kombinovat i v rámci určitého výcvikového kurzu.

### **2.2.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti**

Tyto metody se týkají především těch pracovníků, které je nezbytné zaškolit při nástupu do zaměstnání, při nové profesní činnosti nebo také k tréninku určitých pracovních dovedností.

#### **Asistování**

Asistování je často využívaná metoda určená k vytváření pracovních schopností a dovedností pracovníků. Jedná se o dlouhodobější vzdělávání, kdy zkušený pracovník pomáhá vzdělávanému při plnění jeho úkolů, předává mu důležité informace a poskytuje zpětnou vazbu. Vzdělávaný se tak postupně učí sám vykonávat svěřenou agendu. Výhodou této metody je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání (Koubek, 2015, s. 268).

#### **Brífink**

Brífink je efektivní metoda vzdělávání, jehož podstatou je krátká porada kolegů nebo pracovního týmu před zahájením úkolu nebo projektu. V rámci krátkého setkání na pracovišti jsou pracovníkům předány základní informace k zadanému úkolu a proběhne stručná diskuse. Výhodou této metody je její kladný vliv na týmovou spolupráci a její posílení a stimulující účinky.

## **Counselling**

Tato metoda formování pracovních schopností zaměstnanců spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Vzdělávaný pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce a taky k procesu vzdělávání, předkládá své návrhy řešení problémů a tak mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba. Vzdělavatel si tak sám prověřuje své pracovní schopnosti, zejména pak v oblasti práce s lidmi (Koubek, 2015, s. 268).

## **Instruktaž**

Podstatou instruktaže při výkonu práce je názorné vzdělávání. Zkušený pracovník (instruktor) prezentuje a předvádí vzdělávajícímu správný pracovní postup či úkon, případně i opakovaně, a nový pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní proces postupně osvojí, čímž dojde k jeho samostatnosti při plnění svých pracovních úkolů. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah mezi pracovníky. Je však vhodná jen u jednodušších pracovních postupů, nehodí se pro všechny činnosti (Koubek, 2015, s. 267).

## **Koučování**

Koučování je metodou s dlouhodobější časovou potřebou, která je založena na partnerské spolupráci mezi koučem a koučovaným. Používá se k rozvoji individuálních způsobilostí, znalostí a postojů, k celkovému rozvoji potenciálu vzdělávaného pracovníka. Její podstatou je soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě. Koučování pomáhá lidem, když chtějí dosáhnout lepších výsledků, chtějí se rozvíjet, zlepšit své vztahy s okolím, ale také v případech, kdy chtějí řešit nějaké konflikty. Vzdělávací proces se v případě koučování může měnit podle potřeb vzdělávaného či aktuální situace. Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006, s. 637) je koučování jednoznačně jedna z nejrychlejších a nejméně nákladných metod rozvoje potřebných znalostí, dovedností a chování pracovníků. Výhodou této metody je umožnění úzké oboustranné

spolupráce vzdělávaného se vzdělavatelem, zlepšuje komunikaci mezi nimi. Nevýhodou je pak skutečnost, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, v rušivém prostředí a může tak být nesoustavné (Koubek, 2015, s. 267).

### **Mentorování**

Tato metoda je velmi podobná metodě koučování, ale s tím rozdílem, že mentor je odborníkem v daném oboru. Mentorování je zaměřeno spíše na poskytování odborných rad na základě vlastních zkušeností, mentor tady funguje jako poradce, přináší poznatky z praxe, disponuje zkušeností, vede vzdělávací proces odborně, motivuje vzdělávaného pracovníka a zastává i hodnotící funkci, poskytuje zpětnou vazbu. Podle Koubka (2015, s. 267) v případě mentorování (na rozdíl od koučování) spočívá určitá iniciativa a odpovědnost na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá mentora. Nevýhody této metody jsou obdobné jako u koučování, navíc zde existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

### **Pověření úkolem**

Pověření úkolem je dle Koubka (2015, s. 268) rozvinutím metody asistování příp. její závěrečnou fází. Princip této metody spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je pověřen ke splnění určitého úkolu. Pro jeho splnění má vytvořeny potřebné podmínky a vzdělávající pracovník na vzdělávaného během realizace dohlíží a směřuje ho ke splnění zadaného úkolu. Pracovník je realizací motivován k samostatnosti, může si vyzkoušet své schopnosti, ale současně se také může dopustit chyb, protože jeho průběžné usměrňování není pokaždé možné (Koubek, 2015, s. 269).

### **Pracovní porada**

Pracovní porada je často využívanou metodou, v rámci které se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen jejich vlastního pracoviště, ale také celé organizace. Během porady probíhá sdílení a výměna zkušeností, prezentace názorů,

předávání informací pro sladění pracovních činností nebo také k rozšiřování odborných znalostí nových i méně zkušených pracovníků. Šerák a Dvořáková (2009, s. 96) uvádí, že porada je plánovitě organizované setkání více jedinců s konkrétně vytýčenými cíli. Lze je rozlišovat z hlediska časového (stálé, periodické, příležitostné) nebo z hlediska zaměření (koordinační, kontrolní, hodnotící, informativní apod.).

### **Rotace práce (Cross-training)**

Podstatou této metody je plnění pracovních úkolů na různých pracovištích v organizaci nebo také vykonávání pracovní činnosti různých profesí, tedy vzdělávaný pracovník je postupně na určitou dobu pověřován pracovními úkoly v rámci různých útvarů, poboček či pracovišť zaměstnavatele. Seznamuje se tak s děním na jiných odděleních či úsecích, poznává kolegy i z jiných pracovišť a rozvíjí a posiluje tak vzájemnou spolupráci. Navíc tato metoda rozvíjí flexibilitu pracovníka i organizace, pomáhá pracovníkovi osvojit si množství rozmanitých zkušeností a pochopit fungování organizace. Je vhodná ke vzdělávání hlavně řídicích pracovníků a při seznamování absolventů škol s organizací (Koubek, 2015, s. 269).

### **2.2.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště**

Také do této skupiny se řadí poměrně pestrá nabídka metod vzdělávání, které lze využít především k hromadnému vzdělávání skupin pracovníků.

#### **Assessment centre**

Tato metoda jinak nazývána také jako development centre (česky pak diagnosticko-výcvikový program) je dle Koubka (2015, s. 271) moderní a velmi vysoce hodnocená metoda výběru a vzdělávání manažerů. Její podstatou je, že účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří jeho každodenní náplň práce, a to např. v časovém stresu nebo v nezvyklém pořadí. Z hodnocení si pak vzdělávaný může porovnat svá řešení a rozhodnutí s těmi optimálními, a tím dochází k učení. Přestože jde o metodu náročnou na přípravu, je velmi účinná, protože si účastník osvojuje nejen

znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem atd. (Koubek, 2015, s. 272).

### **Brainstorming**

Brainstorming též někdy označovaný jako „burza nápadů“ je metodou týmové práce, která spočívá na principu, že je zadán úkol či vymezena situace a v rámci diskuse můžou účastníci navrhnout možný způsob řešení. Jejich nápady přitom můžou být různě kreativní a neotřelé. Ke všem navrženým nápadům a řešením pak proběhne diskuse a je vybráno nejvhodnější a nejúčinnější řešení či kombinace různých návrhů řešení (Koubek, 2015, s. 271). Obdobou brainstormingu je brainwriting, při kterém se návrhy účastníků zaznamenávají písemně, a následně se z nich vybírá nejoptimálnější řešení. Obě tyto metody aktivně zapojují účastníky do vzdělávacího procesu a stimulují kreativní myšlení.

### **Demonstrace**

Demonstrace neboli praktické, názorné vyučování využívá pro zprostředkování znalostí a dovedností různých pomůcek, např. audiovizuální techniku, počítače či trenažery, ale také zapojuje přímé předvádění pracovních postupů a zařízení ve výukových dílnách, vývojových pracovištích apod. Výhodou této metody je důraz na praktické využívání zprostředkovaných znalostí a její orientace na dovednosti. Účastníci si totiž sami mohou vyzkoušet své dovednosti v bezpečném prostředí bez rizika způsobení závažnějších škod. Bohužel ale obvykle existují rozdíly v podmínkách vzdělávacího zařízení a skutečným pracovištěm (Koubek, 2015, s. 270).

### **Exkurze**

Exkurze je taková forma vzdělávání dospělých, která je organizovaná jako návštěva místa, kde se v přirozeném prostředí objevují činnosti a skutečnosti, které se přímo vztahují k obsahu vzdělávací akce. Exkurze plní funkci poznávací, jejímž cílem je praktická demonstrace už dříve teoreticky vysvětlených skutečností, nebo praktickou,

kdy se jedná o upevnění vědomostí a dovedností, týkajících se přímé praktické činnosti účastníků. Musí být racionálně plánovaná a organizovaná, měla by být ukončena diskuzí, uspořádáním poznatků, dojmů apod. (Šerák, Dvořáková, 2009, s. 99).

### **Hraní rolí**

Hraní rolí spočívá v reálném tréninku pracovníků. Jak uvádí Koubek (2015, s. 271), jde o metodu vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita, samostatnost a potřebná dávka hravosti. Vzdělávání dostanou přiřazeny role ve vztahu k reálné situaci a jejich úlohou je řešit úkoly stejně, jako by je řešili za skutečných okolností. Samotní účastníci mají prostor pro dotváření své role, ale vždy je nutné řešit konkrétní situaci a nezbytné zachovat žádoucí míru autenticity. Díky využití této metody si účastníci rozvíjí praktické a komunikační dovednosti, které potřebují ke své práci jako pracovní nástroj, učí se samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce (Koubek, 2015, s. 271).

### **Outdoor training/learning**

Outdoor training/learning nebo též „adventure education“ neboli „učení se hrou či pohybovými aktivitami“ je metodou často uplatňovanou ve vzdělávání manažerů. Její podstatou je využití pohybové aktivity jako zdroje poznání a zkušeností. Podle Koubka (2015, s. 272) se účastníci zábavnou formou učí manažerským dovednostem, zdokonalují je, dále se učí tyto dovednosti uvědomovat si a rozpoznávat, umět je pak uplatnit při obvyklé manažerské činnosti. Vzdělávání může probíhat buď přímo ve volné přírodě, nebo také tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Koubek nevýhodu této metody spatřuje v náročnosti přípravy i v obavě manažerů ze zesměšnění, neochotě si hrát nebo i nechuti k pohybovým aktivitám (2015, s. 272).

## **Přednáška**

Přednáška příp. přednáška s diskusí je tradiční a hojně využívaná metoda vzdělávání, která je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí větší nebo menší skupině vzdělávaných osob. Její výhodou je rychlost přenosu informací a možnost objevení a sdílení nových nápadů a řešení problémů v rámci skupinové diskuse. Současně diskuse stimuluje účastníky k aktivitě, učí je umění naslouchat a vystupovat a prezentovat své myšlenky a nápady. V každém případě platí, že takový typ vzdělávací akce musí být důkladně organizačně připraven, přičemž velký důraz by měl být kladen na osobnost lektora a jeho moderační schopnosti (Koubek, 2015, s. 270).

## **Případové studie**

Případové studie jsou metodou většinou využívanou při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Koubek (2015, s. 270) je charakterizuje jako skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému, které účastníci vzdělávání studují, snaží se o jejich diagnostiku a následně navrhnou řešení problému. Cílem této metody je napomáhání rozvíjení analytického myšlení a schopnosti nalézt řešení problému. Šerák a Dvořáková (2009, s. 270) uvádí několik různých podob této metody, kterými jsou rozborová situace, konfliktní situace, metoda incidentu a postupné seznamování s případem.

## **Seminář**

Seminář je jakousi nadstavbou přednášky, oproti které ale mnohem intenzivněji rozvíjí schopnosti a učí vzdělávané jak pracovat s literaturou a zpracovávat písemně danou problematiku, vede účastníky k diskusi a obhajobě vlastních stanovisek, nabízí možnost vystupovat před skupinou a nutí je do interakce mezi sebou navzájem i mezi vzdělávaným a lektorem. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113), seminář se zaměřuje na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma. Jeho výhodou je podpora a rozvoj myšlenek i okamžitá zpětná vazba.

## **Simulace**

Simulace je vzdělávací metodou, která využívá nápodoby reálných situací, které mohou nastat při plnění pracovních úkolů. Simulace cílí na aktivní účast vzdělávaných, kteří dostanou podrobný scénář a v určité době mají učinit řadu rozhodnutí (Koubek, 2015, s. 271). Jednají tedy tak, jako by byli v reálné situaci, což jim poskytuje zkušenost, jak by v dané situaci reagovali, učí je porozumět svým reakcím. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Koubek tuto metodu vzdělávání považuje za velmi účinnou pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat. Její příprava je ale velmi náročná (2015, s. 271).

## **Workshop**

Workshop (někdy také označován jako group exercise) jako jedna z nejoblíbenějších metod skupinového vzdělávání využívá diskusi konkrétních situací, poznatků z této situace a hledání možných přístupů k jejich zvládnutí. Jednoduše řečeno se při této metodě vzdělávané osoby zabývají určitým problémem a hledáním jeho možných řešení, přičemž se u nich procvičuje a rozvíjí kreativita a nápaditost při hledání nejlepšího řešení a současně se podporuje skupinová spolupráce. Podle Koubka (2015, s. 271) je tato metoda vhodným nástrojem výchovy k týmové práci a interdisciplinárnímu přístupu. Limitem této metody může být nedostatečná znalost a zkušenost členů týmu řešitelů, která je nutná k diagnostikování a řešení daného problému.

### **2.2.3 Metody vzdělávání nezávislé na prostředí**

Metodami, které nelze pro jejich časovou flexibilitu a nezávislost na konkrétním prostředí jednoznačně zařadit do předchozích dvou kategorií, jsou e-learning a samostudium. Míra využití těchto metod vzdělávání v posledních letech stoupala a jistě by se dalo diskutovat o tom, zda by přece jen nebylo možné zařadit je do skupiny metod využívaných mimo pracoviště. Ale právě s ohledem na možnost kombinace jejich využití na pracovišti i mimo pracoviště si zaslouží vlastní kategorii.



## **E-learning**

E-learning bývá někdy označován jako e-školení, elektronické učení nebo také online školení. Tato metody využívá ke vzdělávání informační a komunikační technologie, probíhá prostřednictvím elektronických zařízení, ať už to jsou stolní počítače, notebooky, tablety či mobilní telefony. Jak uvádí Koubek (2015, s. 273), právě tato zařízení umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují účastníkům vzdělávání obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností i kontakt s vyučujícím nebo s ostatními zúčastněnými. Nespornou výhodou e-learningu je možnost přístupu účastníka ke vzdělání kdykoliv dle jeho časových možností a s ohledem na konkrétní schopnosti. Přínosem této metody je její vliv na efektivitu vzdělávání zaměstnanců, protože tempo vzdělávání lze přizpůsobit subjektivním potřebám, je vhodná jak pro individuální, tak i kolektivní vzdělávání a nabízí možnost vzdělávat se zábavnou i názornou formou. Koubek (2015, s. 273) zmiňuje i tu výhodu, že ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce nebo vzdělávání přesunou mimo pracovní dobu do svého soukromí, aniž by s tím byli v nějakém hlubším rozporu. Armstrong (2007, s. 481-482) pak člení e-learningové vzdělávání na tři typy, a to samostatný e-learning, během kterého se vzdělávání za pomoci příslušné technologie sám vzdělává, živý e-learning v rámci kterého jsou účastník a lektor v kontaktu, i když jsou každý na jiném místě a kolektivní e-learning, při kterém jsou ve spojení všichni on-line účastníci, kteří mezi sebou během výuky mohou chatovat, diskutovat, předávat si informace a sdílet zkušenosti.

## **Samostudium**

Samostudium v sobě zahrnuje různou nabídku možností vzdělávání zaměstnanců, ať už jde o studium doporučené odborné literatury, zákonů či vnitřních předpisů organizace nebo také o distanční studium nezbytné pro vykonávané činnosti. Metoda samostudia umožňuje vzdělávat se kdykoliv a kdekoliv, proto je její největší výhodou časová flexibilita. Možnost vzdělávat se vlastním tempem je ovšem vyvážena potřebou

silné motivace vzdělávaného obětovat i část svého volného času. Jako nevýhodu u této metody vzdělávání Koubek (2015, s. 273) vidí, že organizace nemá nad zaměstnancem relativně žádnou kontrolu, resp. nemá ani právo vyžadovat, aby pracovník ve svém volném čase plnil nějaké pracovní úkoly, mezi které patří i vzdělávání vyžadované organizací.

Všechny výše uvedené metody vzdělávání bez ohledu na jejich dělení na metody vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště i nezávislé na prostředí je možné mezi sebou úspěšně kombinovat. V ideálním případě je žádoucí je vhodně prostřídat a vytvořit tak příhodný model vzdělávání pro danou organizaci a její pracovníky.

Obliba a využití jednotlivých metod vzdělávání se v čase mění. Některé se dlouhodobě drží na pomyslném žebříčku oblíbenosti na předních příčkách, jiné jsou na základě zkušeností s jejich využíváním či vlivem jiných faktorů upozaděny nebo se od jejich aplikace úplně opustilo. Jak se využití konkrétních metod v poslední dekádě proměnilo, pakliže k nějaké změně došlo, ukazují výsledky výzkumu, které jsou představeny v empirické části této práce.

### **2.3 Proměny vzdělávání dospělých (vzdělávání úředníků)**

Specifičnost dnešní doby spočívá v rychlém vývoji a nutnosti včas a adekvátně reagovat na společenské, technologické, ekonomické a jiné změny. To dokážeme i za pomoci vzdělávání, díky kterému získáváme nové znalosti, dovednosti, schopnosti i kompetence. Aby bylo vzdělávání skutečně účinné, efektivní a bylo prospěšné nejen jedinci ale také společnosti jako celku, je vhodné vycházet z určité strategie, mít stanoven jakýsi rámec vzdělávací politiky. Ten do jisté míry reflektuje vývoj společnosti a její zájmy a potřeby resp. rozvoj myšlení.

### 2.3.1 Vzdělávací politika v ČR

V České republice se cílům, záměrům a kritériím vzdělávací politiky věnuje dokument Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky zveřejněný na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT). Dalším podstatným dokumentem taktéž dostupným na webu MŠMT je Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+, jejímž mottem je modernizovat vzdělávání tak, aby děti i dospělí obstáli v dynamickém a neustále se měnícím světě 21. století. Strategie 2030+ vytyčuje hlavní směry naší vzdělávací politiky, a to nejen do roku 2030, ale i pro roky následující. Součástí dokumentu jsou definované priority, cíle a opatření pro celý vzdělávací systém na další období. Hlavním ze strategických cílů je zaměření našeho vzdělávání na získávání kompetencí potřebných pro občanský, profesní a osobní život. Strategie vzdělávacího systému stanovuje základní rámec pro další rozvoj vzdělávacího systému, ze kterého by měli vycházet a čerpat všichni tvůrci vzdělávací politiky v České republice. Např. v oblasti neformálního vzdělávání a celoživotního učení je jednotný rámec zaměřený na podporu tohoto segmentu vzdělávání velmi potřebný. Nejedná se ale o konkrétní dokumenty a kroky, jak postupovat, spíše jde o nastavení priorit a cílů v dané oblasti do budoucna.

Podle informací uvedených v článku Kalendy a Kočvarové zveřejněném v roce 2017 v časopise *Studia paedagogica* se v ČR, jako jednoho z členských států EU, politika zaměřená na vzdělávání dospělých začala utvářet s mírným zpožděním (po roce 2007), kdy se stala předmětem celé řady strategických dokumentů MŠMT i některých regulativních opatření ze strany státu. *„Její primárním cílem je ve shodě s vytyčenými prioritami EU navýšit účast na 15 % dospělé populace, což v případě ČR znamená přinejmenším o polovinu navýšit účast dospělých na celoživotním učení.“*

### 2.3.2 Vývoj vzdělávání v oblasti veřejné správy

Pokud se zaměříme na oblast veřejné správy resp. vzdělávání a jeho proměn od vzniku samostatné České republiky, pak to velmi výstižně uvádí ve své publikaci Mužík (2012, s. 173): *„Systém vzdělávání vykonavatelů územní veřejné správy, tj. úředníků, odráží proměny, kterými prošla Česká republika od roku 1989, a tyto změny se promítají také ve veřejné správě, jejíž role se v průběhu více než dvaceti let zásadně změnila. Úřady musí využívat potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy jejich vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků. Úředníci, jejich kvalifikace a profesní kompetence představují významný ukazatel kvality veřejné správy.“*

Základy vzdělávání ve veřejné správě v takovém pojetí, jak jej aktuálně známe, položila reforma veřejné správy, která započala v roce 1997, kdy byl přijat zákon o vyšších územně samosprávných celcích. *„Cílem reformy bylo zvýšení kvality výkonu veřejné správy, její modernizace a informatizace, zvýšení profesionalizace úředníků a v neposlední řadě také přiblížení státní správy k občanům uskutečňováním její decentralizace a dekoncentrace.“* (Postránecký, 2003, s. 14). Nejdůležitější etapou této reformy veřejné správy byla ta, kdy byly zřízeny kraje a zrušeny okresní úřady a jejich kompetence převedeny na zřízené krajské úřady a na obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností. Z pohledu vzdělávání tyto změny odstartovaly modernizaci a profesionalizaci veřejné správy a vzrostl díky nim význam vzdělávání úředníků.

Systematičtější právní úpravu přinesly až zákony č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Leštinská, Vidláková, Šelešovský, Špaček, 2006). Přesto byla ze strany Evropské unie České republice dlouhodobě vytýkána absence právní úpravy postavení zaměstnanců

státní správy a neexistence systému řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a systému vzdělávání pracovníků veřejné správy.

Určitou reakcí pak byl vznik dokumentu s názvem Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 dostupný na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR (dále jen MV), ve kterém byla definována témata pro modernizaci a rozvoj veřejné správy a eGovernmentu. Současně byla jednou z hlavních priorit tehdejší vlády ČR implementace zákona o státní službě. Dílčím krokem pak bylo ustanovení a zákonné ukotvení koncepčního, metodického, řídicího a kontrolního orgánu služby, tj. útvaru MV, který je garantem státní služby a byl garantem implementace zákona o státní službě. Pro naplnění role tohoto orgánu však bylo ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020 identifikováno a popsáno několik nedostatků, z čehož vzešly čtyři specifické cíle směřující k naplnění strategického cíle profesionalizace a rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. Např. Specifický cíl „Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech“ uvádí mimo jiné i potřebu revize a úpravy systému vzdělávání ve správních úřadech ve vazbě na Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, tvorbu nových či úpravu stávajících vnitřních systémů vzdělávání či koncepcí/ strategií vzdělávání v jednotlivých správních úřadech v návaznosti na Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a realizace vzdělávacích aktivit na jednotlivých správních úřadech v souladu s Rámcovými pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. U specifického cíle „Rozvoj lidských zdrojů územních samosprávných celků“ je pak kromě jiných vymezena i nutnost zvýšení výkonu a efektivity územní veřejné správy prostřednictvím vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů územně samosprávných celků.

## 2.4 Nové trendy ve vzdělávání dospělých

### 2.4.1 Aktuální trendy ve vzdělávání

Svět se stále více posouvá do on-line prostředí. Nárůst digitálních aktivit je nejen odrazem vývoje společnosti, ale je i důsledkem událostí posledních let, a to např. mimo jiné pandemie covid-19. Ani tak tradiční oblast, jakou je vzdělávání, nemohla zůstat beze změn, a tak v posledních letech převládl trend distančního nebo chcete-li digitálního vzdělávání. Pandemie covid-19 významně uspíšila změny ve způsobu učení a učení se. Vzdělávání prostřednictvím digitálních platforem a přechod na výuku s využitím konektivity a přenesením učení především na vzdělávané se stal běžnou normou.

Jak potvrzuje i Veteška (2016), v současnosti se v oblasti vzdělávání dospělých prosazují zejména moderní informační a komunikační technologie. *„Vzdělávání pomocí těchto technologií se čím dál více masivně rozšiřuje a stává se novou dimenzí edukační reality. Je třeba zdůraznit, že současné trendy ve vzdělávání dospělých, které určují nejmodernější ICT, se netýkají jen vzdělávání v organizacích, ale i sebevzdělávání.“* (Veteška, 2016, s. 207). Tento autor pak rozděluje nové trendy ve vzdělávání do dvou skupin podle povahy vzdělávání. První skupinou je vzdělávání v rámci organizací, kam řadí např. korporátní online kury, cloudové learningové systémy, vzdělávání sestavené na míru zaměstnanci, gamifikaci, mikroučení, on-line vzdělávání, sociální sítě, atd. Druhou skupinou je sebevzdělávání, do kterého Veteška řadí mobilní učení, sociální sítě, všechny formy distančního vzdělávání, veřejné online akademie, online kooperace, online encyklopedie, videopřednášky, atd.

Podle informací v příspěvku Tureckiové ve sborníku ke konferenci Vzdělávání dospělých 2020 – reflexe, realita a potenciál virtuálního světa vedl rozvoj přístupů k učení a rozvoji zaměstnanců k vyššímu podílu digitálního vzdělávání již před vypuknutím pandemie covid-19 (2021, s. 29). Tato autorka se domnívá, že již dříve

docházelo ke změnám v oblasti učení a rozvoje zaměstnanců, které se projevily ve větším uplatnění e-learningu, b-learningu nebo on-line vzdělávání. Akceleraci této formy vzdělávání spojuje Tureckiová s rozvojem globalizace a vlivem mobilních technologií a sociálních médií. Stejně tak Ambrozová a kol. (2020, s. 294) hovoří ve svém příspěvku o změnách v důsledku nárůstu technologií, a to v oblasti poznávání a rozhodování, v oblasti sociálních vztahů a leadershipu a v neposlední řadě v oblasti vzdělávání. Konkrétně pak uvádí: *„Stále více jsme zaplavováni informací nejrůznějšího charakteru, které vytváření tzv. „informační smog“. Pedagogové pak stojí před otázkou, jak užitečně modifikovat své programy a formy vzdělávání.“* Trendy změn charakteristik prostředí a kvalitativních požadavků na vzdělávané se podle Ambrozové a kol. promítají také do požadavků na systémy, programy a metody vzdělávání dospělých.

Již zmíněná Tureckiová přináší i zajímavé poznatky z průzkumu provedeného společností Simplilearn, jehož výsledky byly zveřejněny v roce 2020. Z vybraných zjištění tohoto průzkumu, který byl proveden po celém světě, vyplývá, že podle 70 % respondentů probíhaly školící programy před pandemií covid-19 výhradně v učebnách nebo v kombinaci kontaktní a on-line výuky. Co se týče poskytovatelů vzdělávacích programů, 86 % těch, kteří nabízeli kurzy, přesunuli výuku do on-line prostředí. Z této skupiny pak 82 % dotázaných považuje on-line kurzy minimálně za stejně efektivní jako prezenční výuku a 13 % je vnímá jako více efektivnější (Tureckiová, 2021, s. 30). Ve svém shrnutí pak autorka předpovídá, že se nadále bude podíl distančního vzdělávání zvyšovat, což přinese i rozvoj a další využití již existujících on-line výukových nástrojů. Konkrétně pak dospívá k názoru, že: *„V rámci postupné generační výměny zaměstnanců dochází k většímu využívání peer-to-peer learningu, lze očekávat digitální mentoring i mikrolearning, stejně jako vyšší míru gamifikace a individualizace kontinuálního profesního rozvoje podle potřeb zaměstnanců“* (Tureckiová, 2021, s. 33).

Změny ve vzdělávání lze obecně rozdělit do několika oblastí, může jít o inovace v technických prostředcích (PC, tablet, chytrý telefon), v použitých softwarových postupech, v používaných pomůckách, v procesech ve smyslu personalizace vzdělávání, ale také v aktivizaci a zájmu vzdělávaných, kteří si sami volí výukové programy a ve sdílení znalostí např. na sociálních sítích. Jednoduše řečeno - změny do realizace vyučovacího procesu přináší především výukové prostředky materiální i nemateriální povahy, jejichž obměna je umožněna právě již výše zmíněným rozvojem informačních a komunikačních technologií.

#### **2.4.2 Technologické trendy ve vzdělávání v blízké budoucnosti**

Současná společnost je považována za společnost informační a proto lze počítat s tím, že v budoucnu bude využívat další nové platformy a nástroje, např. virtuální resp. rozšířenou realitu, umělou inteligenci nebo třeba koncept „big data“. To je však stále ještě hudba budoucnosti, momentálně jsou na vzestupu např. blended learning, tj. kombinace online a offline vzdělávání, hybrid learning, který snižuje dobu strávenou v klasické učebně, protože výuka probíhá ve virtuálním prostředí, social learning, což je přístup, který funguje na principu skupinové interakce, kdy se lidé učí od sebe navzájem a microlearning, který spočívá na principu výuky v krátkých úsecích.

O změně a vývoji metod a forem výuky resp. o změně u samotných vzdělávaných a jejich způsobu učení hovoří v článku uveřejněném v eLearning Industry jeho autorka Asha Pandey (2021). Podle ní je učení rychlejší a více zaměřené na sebevzdělávání. Ke vzdělávání se využívá širší škála on-line médií, mezi která patří videa, podcasty, hry, sociální sítě či webová fóra. A protože studium může probíhat kdykoliv během dne, je na vzestupu především mikroučení a učení Just-in-time. To jsou dle Pandey metody pro novodobé vzdělávání v mobile learningu, protože jsou dostupné kdykoliv a kdekoliv a vzdělávaný má kontrolu nad tím, co, kdy a jak dlouho se bude učit.



K dalším důležitým metodám moderního vzdělávání tato autorka řadí:

- mikroučení – rozkouskované učení předávané vzdělávanému v malém obsahu, které si může otevřít na jakémkoliv svém mobilním zařízení,
- aplikace pro učení – mohou současně sloužit i jako pracovní pomůcky, nabízejí flexibilní učení kdykoliv a kdekoliv,
- personalizované učení – vychází z preferencí vzdělávaných osob, kterým poskytuje obsah podle jejich požadavků,
- Just-in-time learning – vzdělávání je realizováno na požádání,
- gamifikace – způsob vzdělávání zábavnou formou, která podporuje soutěživost a experimentování,
- interaktivní videa,
- výuka založená na scénářích – vzdělávaný si může vyzkoušet více způsobů učení,
- strategie NextGen – zapojení virtuální nebo rozšířené reality,
- kolaborativní učení – sociální učení prostřednictvím skupinových projektů a dalších forem spolupráce, diskuzní fóra atd.

O směrech, kterými se v blízké budoucnosti bude vzdělávání ubírat, pojednává i článek Calluma Rae takéž pro eLearning Industry (2022). Mezi pět hlavních trendů řadí nárůst vzdělávání v oblastech tzv. měkkých dovedností, výuku založenou na hrách/gamifikaci, důraz na celoživotní vzdělávání a mikro certifikáty, potřebu kvalitnějších on-line kurzů a vzdělávání řízené umělou inteligencí. V článku je také zmíněna studie Pew Research Center, kteří vidí „nový normál vzdělávání dospělých“ v roce 2025 více založený na technologiích.

Také český pohled na nejnovější trendy ve vzdělávání je shodný se zahraničními autory. Mašek ve svém článku zveřejněném na Metodickém portálu RVP.CZ (2021) uvádí deset aktuálních vzdělávacích trendů, mezi něž řadí:

- online vzdělávání zaměřené na personalizaci,

- synchronní kolaborace a asynchronní učení,
- whiteboard místo tabule,
- výuka pomocí videa,
- učení pomocí interaktivních prohlídek s prvky rozšířené a virtuální reality,
- nanovýuka,
- gamifikace,
- M-vzdělávání (pomocí mobilního telefonu) na prvním místě,
- 5G vzdělávání,
- vzdělávání přes sociální média.

Jisté je, že tempo vědeckého poznání a s tím souvisejícího technického i technologického rozvoje roste a moderní společnost je tak vystavena nevyhnutelným změnám. Mění se podmínky na trhu práce nás nutí k aktualizaci stávajících znalostí a dovedností, případně k zisku nových, a celoživotní učení a další vzdělávání zaměřené na profesní rozvoj se stalo nutností. Proto se přijímání nových vzdělávacích trendů a využívání nových metod stává realitou, kterou je nezbytné přijmout.

## **2.5 Přístupy k novým metodám ve vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě**

Využití nových trendů a rychlost přechodu na nové metody a formy vzdělávání je do jisté míry limitována segmentem, ve kterém zaměstnanci pracují. Nějaké možnosti mají organizace působící v soukromé sféře a jiné možnosti zase např. veřejný sektor financovaný z veřejných rozpočtů a fungující v jistém zákonném rámci. Pokud se vztáhneme k oblasti vzdělávání úředníků vykonávajících státní správu a územní samosprávu, tak byť je jejich vzdělávání vymezeno zákonem, ten ukládá především povinnost a typ vzdělávání, které musí pracovník absolvovat. Ale jakými metodami se má vzdělávání realizovat, není definováno. V rámci vstupního vzdělávání a zvláštní odborné způsobilosti se zvolená metoda nabízí a zatím zde nebyl příliš velký prostor

pro inovace, nicméně oblast průběžného vzdělávání by mohla být tou dimenzí, kterou lze využít pro aplikaci nových trendů a metod.

Je také potřeba vzít v potaz i různé vlivy, které při výběru metody vzdělávání působí. Organizace jako zadavatel vzdělávacího programu může při volbě vhodné metody vycházet primárně ze svých požadavků a představ bez ohledu na jiné faktory. Může také zohlednit potřeby identifikované přímo u vzdělávaných úředníků a jejich preference, nebo pracovat s ekonomickým hlediskem. Výběr metod může ovlivnit i jejich časová náročnost, požadavky poskytovatele vzdělávání na jistou technickou vybavenost, která je pro určitou metodu nezbytná nebo např. i předpoklad dané úrovně digitální gramotnosti vzdělávaných úředníků. Významným ovlivňujícím faktorem je také nabídka poskytovatelů vzdělávání, zda vůbec u svých vzdělávacích programů nabízí danou metodu atd.

Výsledky provedeného výzkumu odhalí, zda jsou instituce pověřené výkonem veřejné správy přístupny zavádění nových metod vzdělávání, zda nové metody využívají, případně které a v jaké míře a z jakých důvodů.

Pro jistou výchozí představu o tom, jaké jsou v aktuální pracovní praxi nejčastěji používané metody rozvoje pracovníků, můžeme uvést část výsledků šetření provedeného v roce 2019, které se zabývalo přístupy k rozvoji různých skupin pracovníků, resp. strategiemi a nejčastěji užívanými metodami jejich rozvoje. Výstupy z tohoto šetření prezentovala jeho autorka Michaela Tureckiová v rámci svého příspěvku na konferenci Vzdělávání dospělých 2019 – v kontextu profesního rozvoje a sociálního kapitálu. Podle zjištění v té části výzkumu věnované právě nejčastěji využívaným metodám rozvoje pracovníků, k nim dle odpovědí respondentů patří koučování, pověření úkolem, rotace práce, instruktáž (v ziskovém sektoru) a workshop. Nejtypičtější metodu rozvoje pro začínající pracovníky je pak mentoring. Mezi metody, které využívající moderní technologie, zařadili respondenti e-learning

a webináře. Z jiných metod pak byly opakovaně zmiňovány samostudium nebo sebevzdělávání a z teoretických metod pak dotazovaní jmenovali tradiční přednášku a seminář. Pro úplnost je potřeba uvést, že šetření probíhalo v době před pandemií covid-19, na malém vzorku respondentů a účastníci byli záměrně vybráni z různých typů pracovních organizací.

V této kapitole jsme si blíže představili základní rámec vzdělávání v organizaci. Uvedli jsme si, jaký má podnikové vzdělávání význam a jaké metody lze při vzdělávání zaměstnanců využít. Krátce jsme se věnovali také proměnám vzdělávání dospělých resp. vývoji vzdělávání v oblasti veřejné správy. V této souvislosti pak byly představeny jak aktuální trendy v metodách vzdělávání, tak i ty, kterým patří blízká budoucnost a nastíněny přístupy k využívání nových trendů. Všechny tyto informace přispívají k přípravě a realizaci výzkumu, jehož prostřednictvím chceme zodpovědět výzkumnou otázku a naplnit cíl této diplomové práce. Budeme si tak moci udělat konkrétnější obrázek o tom, jak probíhá vzdělávání pracovníků ve veřejné správě z pohledu využívaných metod a na základě srovnání s výsledky obdobného výzkumu realizovaného v roce 2014 identifikovat, zda v této oblasti došlo za uplynulou dobu k nějakému vývoji.

### 3 VÝZKUM VYUŽÍVANÝCH METOD PŘI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VYKONÁVAJÍCÍCH STÁTNÍ SPRÁVU A ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVU

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., O úřednících územních samosprávných celků a zákonem č. 234/2014 Sb., O státní službě a souvisejícími služebními předpisy. Tyto normy ukládají povinnost a typ vzdělávání, které musí úředníci absolvovat. O formách a metodách vzdělávání svých zaměstnanců ale rozhodují příslušné úřady. Proto je empirická část této práce věnována systému vzdělávání úředníků, a to z pohledu využívaných metod vzdělávání a faktorů, které volbu metod vzdělávání ovlivňují. Výzkum se týkal vzdělávání pracovníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst.

#### 3.1 Stanovení výzkumné otázky

Pro plánovaný výzkum nebyly z důvodu absence proměnných stanoveny hypotézy, ale formulovány výzkumné otázky. Jak uvádí Chráska a Kočvarová (2014, s. 11): „*Ve výzkumech se zpravidla formuluje řada tzv. výzkumných otázek, které nemusí vždy vyjadřovat vztahy mezi proměnnými.*“ Uvedení autoři také poukazují na rozlišení výzkumné otázky a výzkumného problému a konstatují, že „*..... hypotézy lze formulovat pouze k problémům, zatímco k otázkám, jejichž posláním je získat popis reality, hypotézy formulovat nelze.*“ (Chráska, Kočvarová, 2014, s. 11).

Ve vazbě na cíl diplomové práce je formulována hlavní výzkumná otázka: *Jaké metody vzdělávání jsou využívány na krajských úřadech a magistrátech měst při vzdělávání úředníků a jaké faktory jejich využití ovlivňují?*

Hlavní výzkumná otázka pak byla rozpracována do dílčích výzkumných otázek, které budou zodpovězeny prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření.

Výzkumné otázky byly formulovány takto:

- *Jak je plánováno vzdělávání úředníků na krajských úřadech a magistrátech měst?*
- *Jaké metody vzdělávání úředníků jsou na krajských úřadech a magistrátech měst využívány?*
- *Jsou na krajských úřadech a magistrátech měst využívány nové metody ve vzdělávání a co je k tomu vede?*

### **3.2 Výzkumná metoda**

Pro sběr dat tohoto výzkumu byla vybrána kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Tato technika byla zvolena s ohledem na rozmístění zkoumaného vzorku po celém území České republiky. Dalším důvodem pro výběr této metody byla ekonomická a časová nenáročnost.

Dotazník pro tento výzkum byl vytvořen na základě stanoveného cíle, resp. výzkumných otázek a zahrnuje otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené. Respondentům bylo položeno 18 otázek (86 položek), které byly zvoleny tak, aby se minimalizoval čas potřebný k vyplnění dotazníků, ale současně aby byly zjištěny plnohodnotné informace nezbytné k zodpovězení výzkumného cíle. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

Před samotným odesláním dotazníku respondentům byla provedena pilotní studie, jejímž účelem bylo ověřit srozumitelnost otázek obsažených v dotazníku.

Výzkumné otázky byly rozpracovány do konkrétních otázek dotazníku. Toto rozdělení je znázorněno v tabulce níže.

Výzkumné otázky	Konkrétní otázky v dotazníku
Jakým způsobem je plánováno vzdělávání úředníků na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst?	1, 2, 3, 4, 5
Jaké metody vzdělávání úředníků jsou na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst využívány?	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Jsou na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst využívány nové metody ve vzdělávání a co je k tomu vede?	13, 14, 15, 16, 17, 18

Tabulka č. 1 Rozpracování výzkumné otázky

Zdroj: vlastní

### 3.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Územní samosprávné celky (kraje) byly zřízeny ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Uvedený zákon vyjmenovává těchto 14 krajů: Hlavní město Praha, Středočeský kraj se sídlem v Praze, Jihočeský kraj se sídlem v Českých Budějovicích, Plzeňský kraj se sídlem v Plzni, Karlovarský kraj se sídlem v Karlových Varech, Ústecký kraj se sídlem v Ústí nad Labem, Liberecký kraj se sídlem v Liberci, Královehradecký kraj se sídlem v Hradci Králové, Pardubický kraj se sídlem v Pardubicích, kraj Vysočina se sídlem v Jihlavě, Jihomoravský kraj se sídlem v Brně, Olomoucký kraj se sídlem v Olomouci, Moravskoslezský kraj se sídlem v Ostravě a Zlínský kraj se sídlem ve Zlíně. Podle zákona č. 129/2000 Sb., O krajích (krajské zřízení) je jedním z orgánů kraje krajský úřad, který plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou. Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu.

Statutární města jsou vyjmenována v zákoně č. 128/2000 Sb., O obcích (obecní zřízení). Dle tohoto zákona statutárními městy jsou: Kladno, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Jablonec nad Nisou, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Brno, Zlín, Olomouc, Přerov, Chomutov, Děčín, Frýdek-Místek,

Ostrava, Opava, Havířov, Most, Teplice, Karviná, Mladá Boleslav, Prostějov a Třinec. Území statutárních měst se může členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy. Statutární město má dle zákona o obcích postavení obce. Statutární město je samostatně spravováno zastupitelstvem města; dalšími orgány statutárního města jsou rada města, primátor, magistrát a zvláštní orgány města. Obec spravuje své záležitosti samostatně (samostatná působnost). Státní správu, jejíž výkon byl zákonem svěřen orgánu obce, vykonává tento orgán jako svou přenesenou působnost.

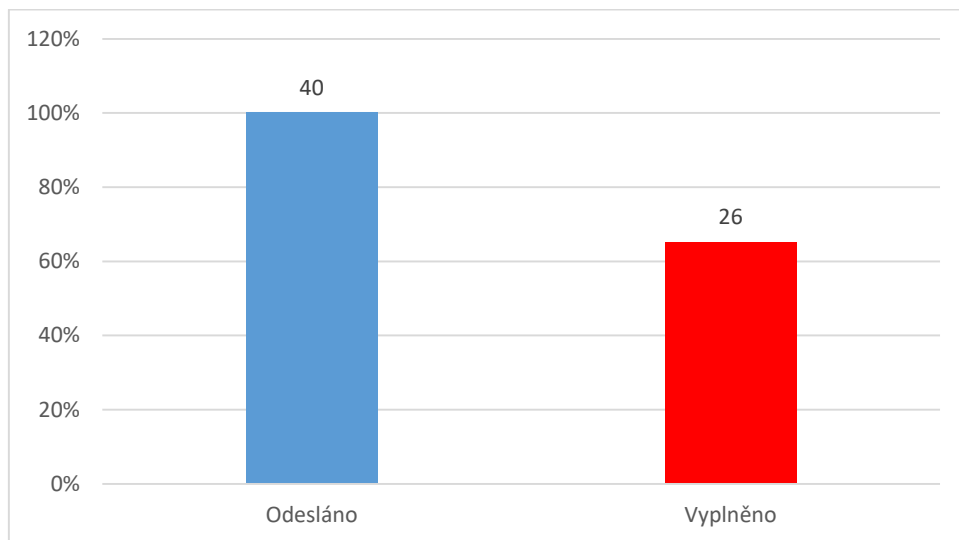
### **3.4 Realizace dotazníkové šetření a sběr dat**

Dotazníkové šetření bylo zrealizováno v termínu 18. – 31. 1. 2023 ve výše vyjmenovaných organizacích veřejné správy. Respondentům byl prostřednictvím e-mailu zaslán odkaz na online dotazník společně s průvodní informací. Ta obsahovala krátké představení odesílatelky, sdělení o jí zpracovávané diplomové práci a její stručný popis, vysvětlení účelu dotazníku, motivační pasáž, pokyny k vyplnění a poděkování respondentům za ochotu a čas, který vyplnění dotazníku věnují.

Dotazník byl rozeslán jmenovitě vedoucím personálních úseků na všechny krajské úřady krajů a magistráty statutárních měst v České republice. Celkem bylo rozesláno 40 dotazníků – 14 dotazníků na krajské úřady a 26 dotazníků na magistráty měst. Oslovení vedoucí dotazník vyplnili buď osobně, nebo jeho vyplnění delegovali na pracovníky zodpovědné za vzdělávání v dané instituci. Každá organizace mohla vyplnit jeden dotazník. Data z vyplněných dotazníků byla následně zpracována a vyhodnocena. Výsledky jednotlivých dotazů jsou slovně vyhodnoceny a pracovány do grafů, a to i přesto, že zkoumaný soubor není početně rozsáhlý. Je tak učiněno z důvodu sjednocení interpretační části a lepší přehlednosti.

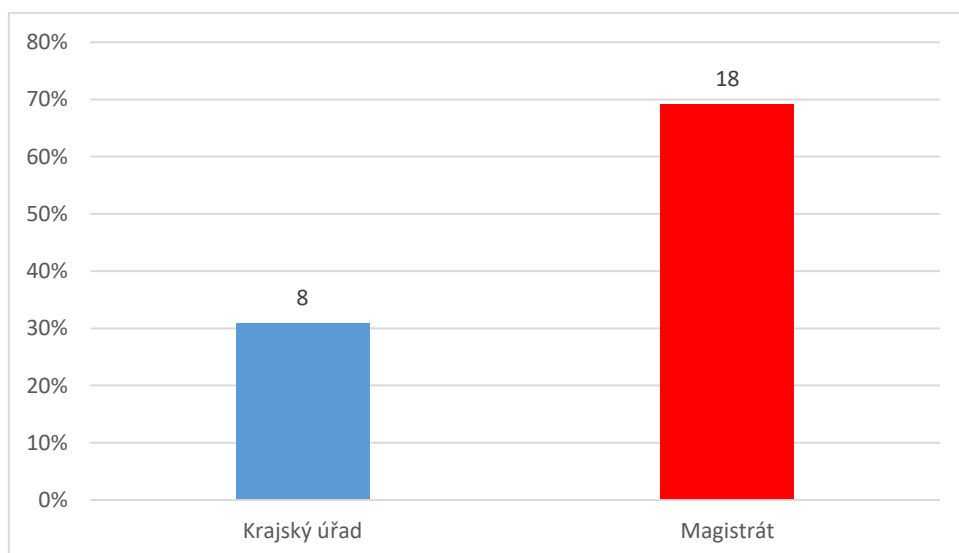


Návratnost vyplněných dotazníků dosáhla výše 65 %, což znázorňuje graf č. 1.



Graf č. 1 Návratnost dotazníků  
Zdroj: vlastní

Z celkového počtu vyplněných dotazníků připadá 30,8 % na krajské úřady a 69,2 % na magistráty měst. Tento poměr odráží fakt, že o vyplnění dotazníků bylo požádáno 14 krajských úřadů ÚSC s návratností 8 vyplněných dotazníků a 26 magistrátů měst s návratností 18 vyplněných dotazníků. Výsledky prezentuje graf č. 2.



Graf č. 2 Složení zkoumaného souboru podle oslovených úřadů  
Zdroj: vlastní

### **3.5 Interpretace výsledků výzkumného šetření**

Interpretace získaných dat odpovídá odpovědím na výzkumné otázky a je členěna do tří částí, a to plánování vzdělávání, metody vzdělávání a využívání nových metod ve vzdělávání úředníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst a s jakými výsledky.

#### **3.5.1 Plánování vzdělávání úředníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst**

Prvních pět otázek z dotazníku se týká systému vzdělávání, zjišťování vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání úředníků na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst. Jak uvádí Koubek (2015, s. 21), do vzdělávání pracovníků patří identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení vzdělávání i účinnosti vzdělávacích programů i samotné organizování procesu vzdělávání. Proto se jeví jako velmi vhodné, aby při rozhodování o tom, jaká metoda vzdělávání bude v rámci konkrétních vzdělávacích aktivit použita, vycházel úřad z jisté strategie resp. plánu vzdělávání, ve kterém jsou zohledněny jak zákonné požadavky na vzdělávání v oblasti veřejné správy, tak i identifikované vzdělávací potřeby dotčených pracovníků. Otázky č. 1 – 5 tedy zjišťují, zda oslovené úřady tento předpoklad naplňují a plánování a realizace vzdělávacích aktivit se děje systémově.

##### **Otázka č. 1**

*Má váš úřad zavedeno soustavné vzdělávání pracovníků?*

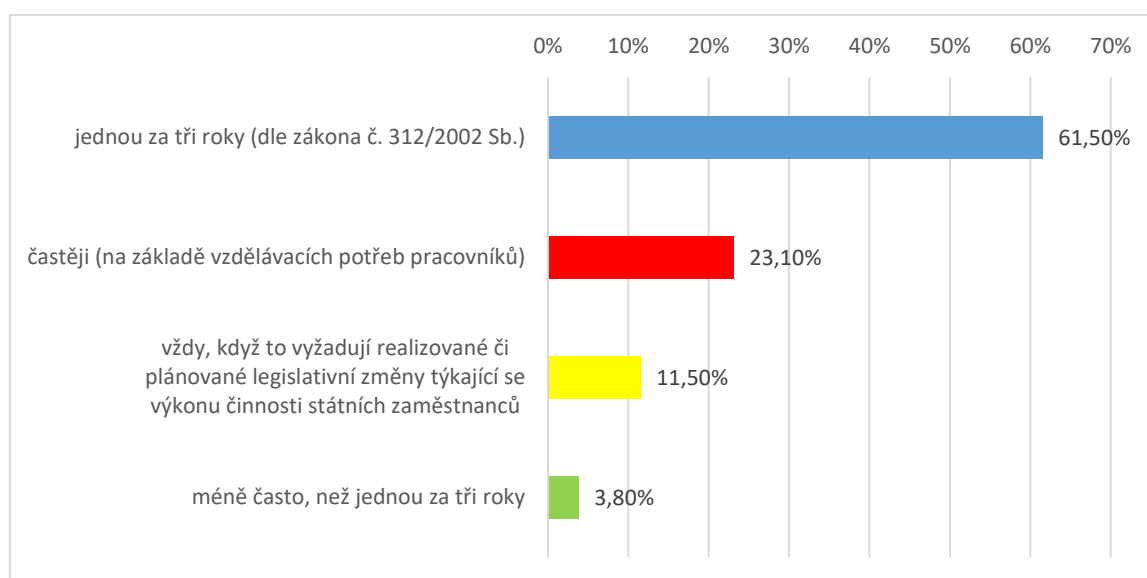
V úvodu výzkumu byli respondenti dotazováni, zda má daný úřad zavedeno soustavné (systematické) vzdělávání pracovníků. Systém vzdělávání totiž mimo jiné může sloužit jako podklad k sestavení plánu vzdělávání, který zahrnuje vzdělávací aktivity včetně metod vzdělávání.

U této otázky všechny úřady shodně uvedly, že mají zavedeno soustavné vzdělávání pracovníků. Zákon o úřednících ani služební zákon systém soustavného vzdělání nijak nepovínuje, a proto 100 % shoda v odpovědích, že dané úřady se systematickým vzděláváním zaměstnanců pracují, ukazuje, že ho považují za významné a přínosné při vzdělávací politice organizace. S ohledem na výsledky nebylo u této otázky provedeno grafické zpracování.

## Otázka č. 2

*Jak často jsou u vás aktualizovány plány vzdělávání příp. na základě jakých vlivů?*

Povinnost vypracovat plán vzdělávání úředníků a plnění tohoto plánu jedenkrát za 3 roky hodnotit a aktualizovat ukládá zákon č. 312/2022 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Cílem této otázky bylo zjistit, zda oslovené instituce tuto povinnost dodržují striktně dle zákona nebo k aktualizaci plánů vzdělávání přistupují v jiné časové frekvenci a na základě jakých vlivů. Výsledky ukazuje následující graf.



Graf č. 3 Aktualizace plánu vzdělávání (n = 26)

Zdroj: vlastní

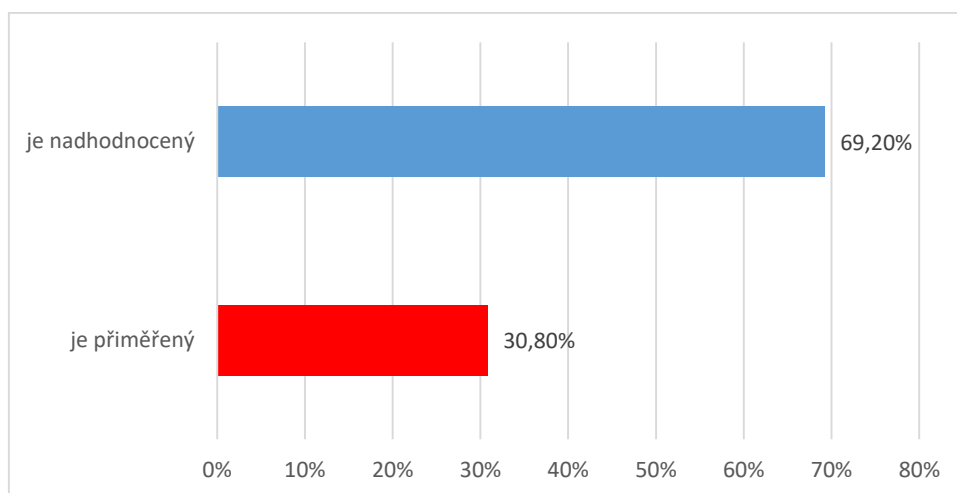
Z dat znázorněných v grafu č. 3 je patrné, že 61,5 % úřadů dodržuje zákonem stanovený interval a aktualizuje plány vzdělávání jednou za tři roky. Další část

respondentů, celkem 23,1 %, uvedlo, že k aktualizaci plánů vzdělávání přistupují častěji, a to na základě vzdělávacích potřeb pracovníků. U 11,5 % úřadů jsou plány vzdělávání aktualizovány v reakci na realizované či plánované legislativní změny týkající se výkonu činnosti státních zaměstnanců a 3,8 % institucí dokonce plány vzdělávání aktualizuje méně často, než jim ukládá zákon. Celkově lze kladně hodnotit, že většina oslovených úřadů se řídí zákonem a téměř polovina z nich se nad rámec zákona k aktualizaci plánů staví aktivně a provádí ji s ohledem na potřeby a požadavky pracovníků častěji, než je jejich povinností.

### **Otázka č. 3**

*Je podle vás zákonem stanovený rozsah (nejméně 18 pracovních dnů po dobu 3 let) vzdělávání dostatečný?*

Tato otázka byla zaměřena na názor personalistů na rozsah povinného vzdělávání, který je stanoven zákonem č. 312/2002 Sb., a to ve výši nejméně 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Po celou dobu účinnosti tohoto zákona nebyl daný rozsah nijak upravován, přestože nároky na výkon činnosti úředníka se v daném období mohly měnit a měnily, např. z pohledu postupující digitalizace veřejné správy a s tím souvisejících požadavků na nové znalosti a dovednosti při obsluze příslušných systémů a aplikací. Oslovení personalisté dokáží na základě svých zkušeností a poznatků z praxe posoudit, zda je zákonem vymezený počet dnů na vzdělávání dostačující, zda je s ohledem na vývoj při výkonu veřejné správy možné realizovat v daném rozsahu všechny nezbytné a potřebné vzdělávací aktivity, případně zda měnící se metody vzdělávání umožňují tento rozsah snížit, ale tak, aby zároveň zůstala zachována efektivita vzdělávacího procesu a úředník byl plně odborně způsobilý pro výkon svěřených agend. Výsledky představuje následující graf.



Graf č. 4 Stanovený počet dní vzdělávání (n = 26)

Zdroj: vlastní

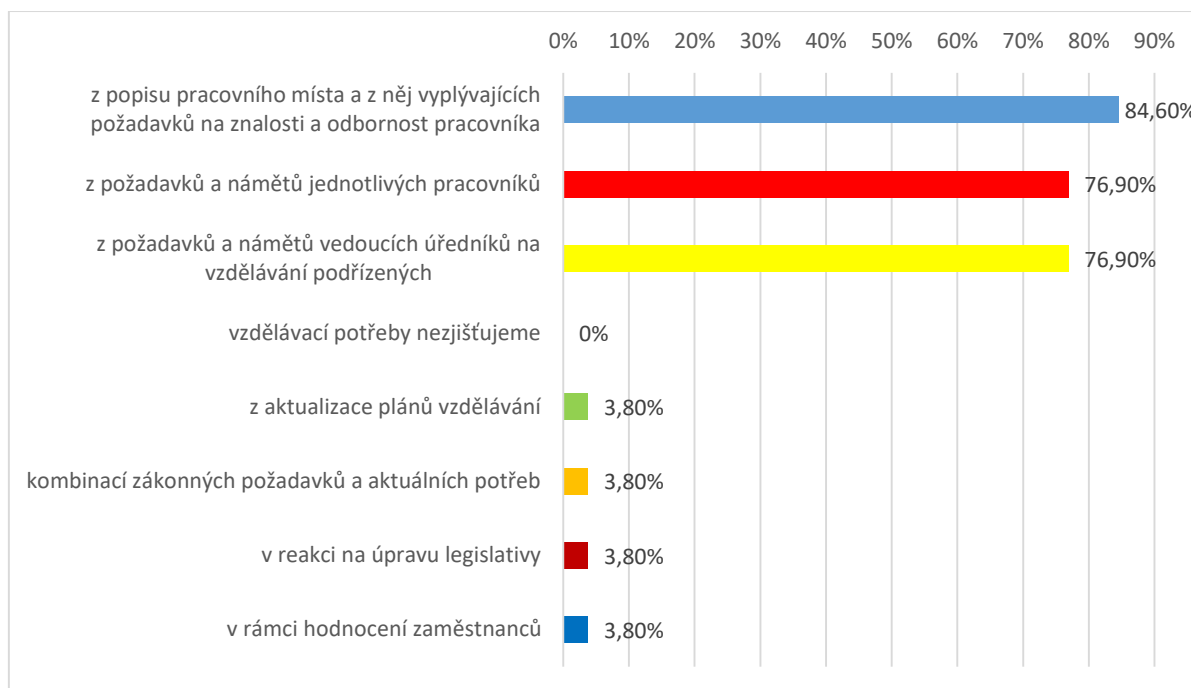
Z výsledků, které ukazuje graf č. 4, je viditelné, že větší část dotázaných personalistů, 69,2 %, považuje stanovený počet dnů vzdělávání za nadhodnocený. Je otázkou, proč se k tomuto názoru kloní. Jak již bylo uvedeno výše, je možné, že měnící se metody vzdělávání mohou nějakým způsobem ovlivňovat i časovou dotaci potřebnou pro vzdělávání úředníků a přispívat tak k jejímu snížení, ale s ohledem na to, že tuto domněnku nelze v tuto chvíli z dat z provedeného výzkumu jednoznačně potvrdit či vyvrátit, jde o pouhou spekulaci. Je však překvapivé, že v množství např. legislativních změn a s tím souvisejících požadavků na potřebnou odbornost a znalost úředníků, se dotace 6 dnů vzdělávání za rok jeví personálním odborníkům jako nadhodnocená. Zbývajících 30,8 % respondentů pokládá daný rozsah vzdělávání za průměrný a variantu, že je stanovený počet dnů vzdělávání podhodnocený, nezvolil nikdo z respondentů.

#### Otázka č. 4

*Jakým způsobem jsou na vašem úřadě zjišťovány vzdělávací potřeby pracovníků?*

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem jsou na oslovených úřadech analyzovány vzdělávací potřeby zaměstnanců, což ukazuje, na základě čeho jsou

sestavovány a realizovány plány vzdělávání a jaké faktory do toho procesu vstupují. Výsledky jsou zaznamenány v následujícím grafu.



Graf č. 5 Zjišťování vzdělávacích potřeb (n = 26)  
Zdroj: vlastní

U této otázky byla respondentům dána možnost označit více odpovědí, což využili v plné míře a nejčastěji uvedli kombinaci prvních tří nabízených variant. Jak je z výsledků patrné, ve vysoké míře jsou ke zjišťování vzdělávacích potřeb využívány popisy pracovních míst a z nich vyplývající požadavky na znalosti a odbornost pracovníků, tento způsob byl označen u 84,6 % respondentů. Dalšími hojně používanými metodami pro zjištění vzdělávacích potřeb jsou požadavky a náměty přímo od jednotlivých pracovníků nebo od jejich přímých nadřízených, tyto zdroje uvedlo v obou případech shodně 76,9 % dotazovaných. Z jiných možností, ze kterých úřady čerpají při zjišťování vzdělávacích potřeb, se v dotazníku objevila kombinace zákonných požadavků a aktuálních potřeb zaměstnanců (3,8 %), reakce na úpravu legislativy (3,8 %) nebo také požadavky plynoucí z pravidelného hodnocení zaměstnanců (3,8 %) a z aktualizace plánů vzdělávání (3,8 %).

## Otázka č. 5

*Mohou si sami pracovníci volit vzdělávací aktivity a metody vzdělávání?*

Prostřednictvím tohoto dotazu bylo zjišťováno, zda se samotní úředníci mohou podílet na rozhodování o vzdělávacích aktivitách a metodách vzdělávání, které považují za potřebné pro svůj další rozvoj, nebo jim tato možnost není dána a o vzdělávání rozhodují jejich nadřízení. Možnost vybrat si z dostupných vzdělávacích aktivit takovou, která obsahem, formou či metodou nejlépe odpovídá potřebám a představám daného pracovníka je neúčinnějším způsobem, který napomáhá k úspěšné realizaci procesu vzdělávání a maximalizuje celý jeho efekt.

Ze získaných odpovědí jednoznačně vyplývá, že 100 % úřadů, které dotazník vyplnily, umožňuje zaměstnancům vyjádřit se ke vzdělávacím aktivitám a navrhnout takové vzdělávací akce příp. metody vzdělávání, které považují za potřebné a přínosné pro svůj další rozvoj. Vzhledem k finančním a časovým nákladům vynaloženým na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je žádoucí, aby byla zajištěna také účelnost a smysluplnost jejich využití. Proto je spolupráce při plánování vzdělávání úředníků základním předpokladem pro splnění této podmínky. Maximální možná shoda při výběru odpovědi, že všichni pracovníci si mohou volit vzdělávací aktivity i metody, pouze potvrzuje, že si úřady tuto skutečnost uvědomují. S ohledem na výsledky nebylo u této otázky provedeno grafické zpracování.

### **3.5.2 Metody vzdělávání úředníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst**

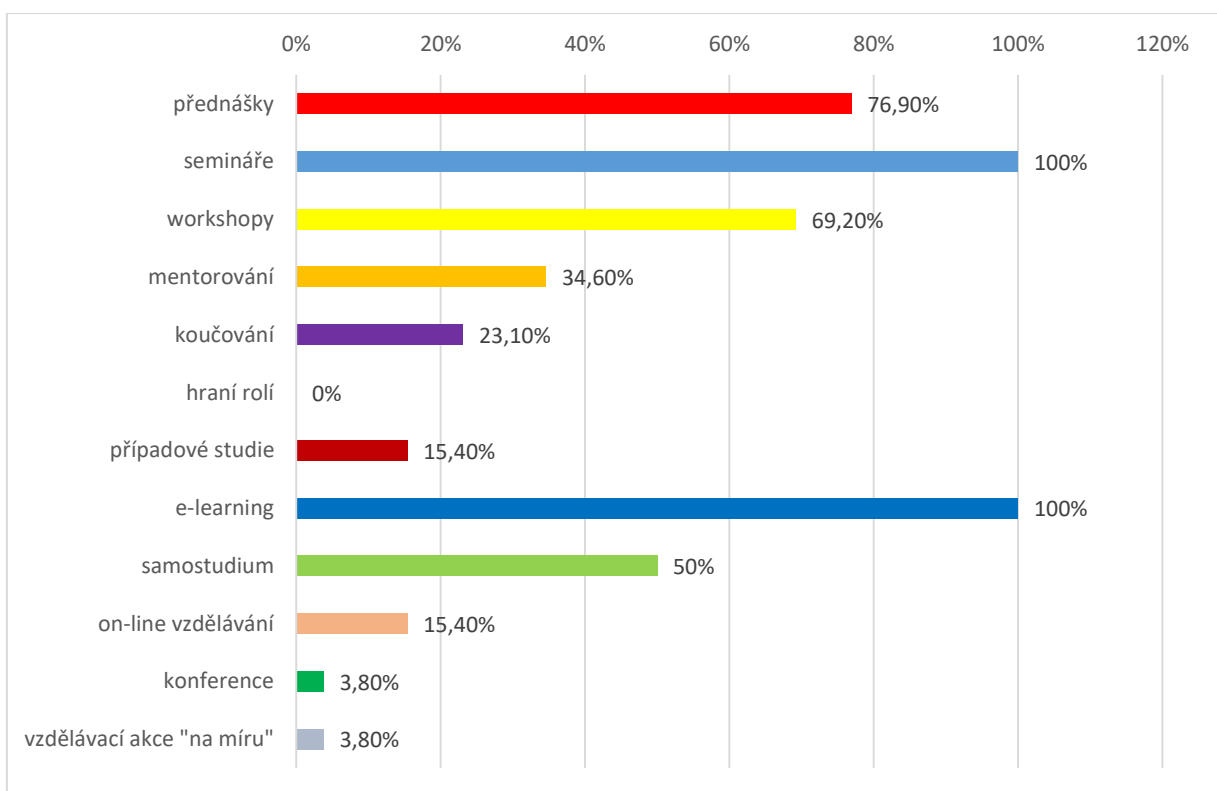
Následujících 7 dotazů je zaměřeno na využívané metody vzdělávání úředníků. Cílem otázek č. 6 – 12 bylo zjistit, které z metod vzdělávání jsou aktuálně využívány, jaká jsou kritéria jejich výběru, jaké metody preferují samotní pracovníci oslovených úřadů a zda se tyto preference nějak mění resp. od koho případné změny vzešly. Z důvodu identifikace možných rozdílů v metodách využívaných při vzdělávání

řadových úředníků a vedoucích úředníků, které lze s ohledem na odlišné požadavky na výkon na dané pozici předpokládat, byly dotazy rozděleny dle těchto skupin.

## Otázka č. 6

*Jaké metody vzdělávání jsou na vašem úřadě využívány při vzdělávání pracovníků?*

Tato otázka se zaměřila na metody využívané při vzdělávání řadových zaměstnanců. Dotazovaní mohli vybírat z 9 nabízených možností příp. doplnit jakoukoliv jinou, která nebyla uvedena ve výčtu a která je na jejich úřadě aplikována. Seznam nabízených metod vzdělávání zohledňoval všechny tradičně využívané a dostupné techniky vzdělávání. Cílem dotazu bylo zjistit, jaké metody vzdělávání pracovníků na daných úřadech aktuálně převažují. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Graf č. 6 Metody vzdělávání využívané pro úředníky (n = 26)

Zdroj: vlastní



Oslovení respondenti opět mohli označit více odpovědí. Výsledky zanesené v grafu č. 6 ukazují, že při vzdělávání úředníků převažují spíše tradiční vzdělávací metody. Využívání seminářů deklaruje 100 % zapojených úřadů. Vysoké oblibě se těší také přednášky (76,9 %) a workshopy (69,2 %). Následuje samostudium (50 %), mentorování (34,6 %), koučování (23,1%) a případové studie (15,4 %). Z novějších metod vzdělávání je v plné míře využíván e-learning, který je označen ve všech vyplněných dotaznících (100 %) a část respondentů (15,4 %) v možnosti „jiné“ uvedla on-line vzdělávání v podobě webinářů. V odpovědích u možnosti „jiné“ pak dotazované úřady vyplnily také konference (3,8 %) a vzdělávací aktivity „na míru“ pro konkrétní pracoviště úřadu dle jejich odbornosti (3,8 %). Lze tedy konstatovat, že co do počtu využívaných metod vzdělávání sice stále převažují ty spíše klasické prezenční, ale významný prostor si zdatelně získávají i novější trendy, které k výuce využívají digitální technologie.

V následující tabulce jsou zaznamenány odpovědi respondentů v rozlišení na krajské úřady a magistráty statutárních měst.

	přednášky	semináře	workshopy	mentorování	koučování	hraní rolí	případ. studie	e-learning	samostudium	on-line	konference
krajské úřady	75,0%	100,0%	62,5%	25,0%	37,5%	0,0%	12,5%	100,0%	50,0%	25,0%	25,0%
magistráty	77,0%	100,0%	72,2%	38,8%	16,6%	0,0%	16,6%	100,0%	50,0%	11,1%	0,0%

Tabulka č. 2 Metody vzdělávání využívané pro úředníky v rozlišení na krajské úřady a magistráty (krajské úřady n = 8, magistráty n = 18)

Zdroj: vlastní

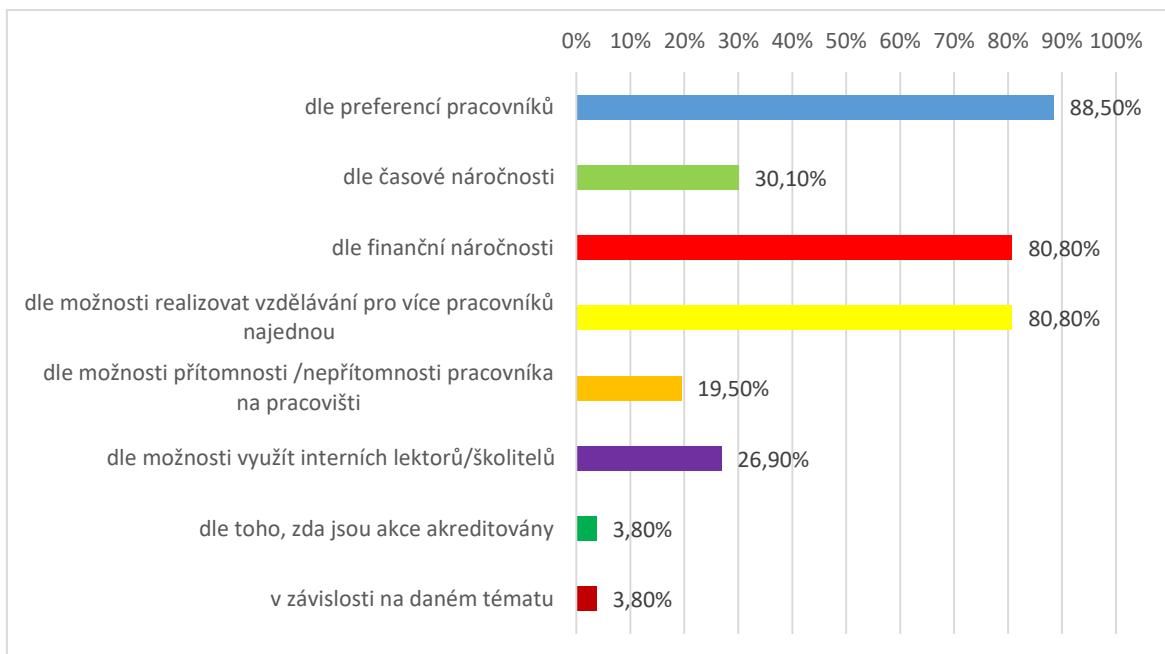
Jak je z uvedených dat v tabulce č. 2 patrné, shodu ve využívání metod lze identifikovat u krajských úřadů a magistrátů v případě seminářů, e-learningu, přednášek a samostudia. Nepoužívanou metodou se ukázalo hraní rolí, které ale může

být integrováno ve workshopech či případových studiích. Rozdíly v metodách vzdělávání na krajských úřadech a magistrátech jsou viditelné zejména ve využívání konferencí, které se v získaných odpovědích magistrátů neobjevily vůbec. Další identifikovaný rozdíl je v případě metody koučování, kterou častěji využívají krajské úřady, stejně jako metodu on-line vzdělávání. Magistráty naopak při vzdělávání pracovníků více preferují mentorování a workshopy.

### Otázka č. 7

*Na základě jakých kritérií jsou metody vzdělávání pracovníků vybírány?*

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, jaké faktory ovlivňují výběr metod vzdělávání úředníků, tedy co je určující pro to, jakým způsobem budou vzdělávací aktivity probíhat a jakou metodou budou dotčení pracovníci vzdělávání. O jaké činitele jde a v jaké míře se podílejí na výběru metod vzdělávání, ukazuje následující graf.



Graf č. 7 Kritéria pro výběr metody vzdělávání (n = 26)

Zdroj: vlastní

Výsledky znázorněné v grafu č. 7 ukazují, že při výběru metod vzdělávání pracovníků jsou pro oslovené úřady podstatné preference samotných zaměstnanců, tuto odpověď uvedlo 88,5 % respondentů. Přibližně stejnou váhu přikládají tyto organizace i kritériu finanční náročnosti, ta je při volbě metod vzdělávání důležitá pro 80,8 % úřadů. K významným faktorům, které jsou při výběru způsobu realizace vzdělávacích akcí pro respondenty důležité, patří i možnost uskutečnit vzdělávání pro více pracovníků najednou, tuto odpověď označilo také 80,8 % dotazovaných. Téměř třetina úřadů (30,1 %) zohledňuje také časovou náročnost využívaných metod vzdělávání. Jen částečný vliv na výběr metody vzdělávání má skutečnost, zda je při vzdělávání pracovník přítomen či nepřítomen na pracovišti (19,5 %) nebo možnost využití interních lektorů/školitelů (26,9 %). Výsledky ukazují, že preference zaměstnanců co se týče volby metod vzdělávání, je pro úřady stěžejní, nicméně výběr metod je silně ovlivněn i ekonomickou stránkou a snahou o co nejvyšší efektivitu při jejich využití.

Také u tohoto dotazu lze vidět určité odlišnosti v odpovědích krajských úřadů a magistrátů, viz následující tabulka.

	dle preferencí pracovníků	dle časové náročnosti	dle finanční náročnosti	dle možnosti realizovat vzdělávání pro více pracovníků najednou	dle možnosti přítomnosti /nepřítomnosti pracovníka na pracovišti	dle možnosti využít interních lektorů/školitelů	dle toho, zda jsou akce akreditovány	v závislosti na daném tématu
krajské úřady	87,5%	37,5%	87,5%	75,0%	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%
magistráty	88,8%	27,7%	77,7%	83,3%	16,6%	27,7%	0,0%	0,0%

Tabulka č. 3 Kritéria pro výběr metody vzdělávání v rozlišení na krajské úřady a magistráty (krajské úřady n = 8, magistráty n = 18)

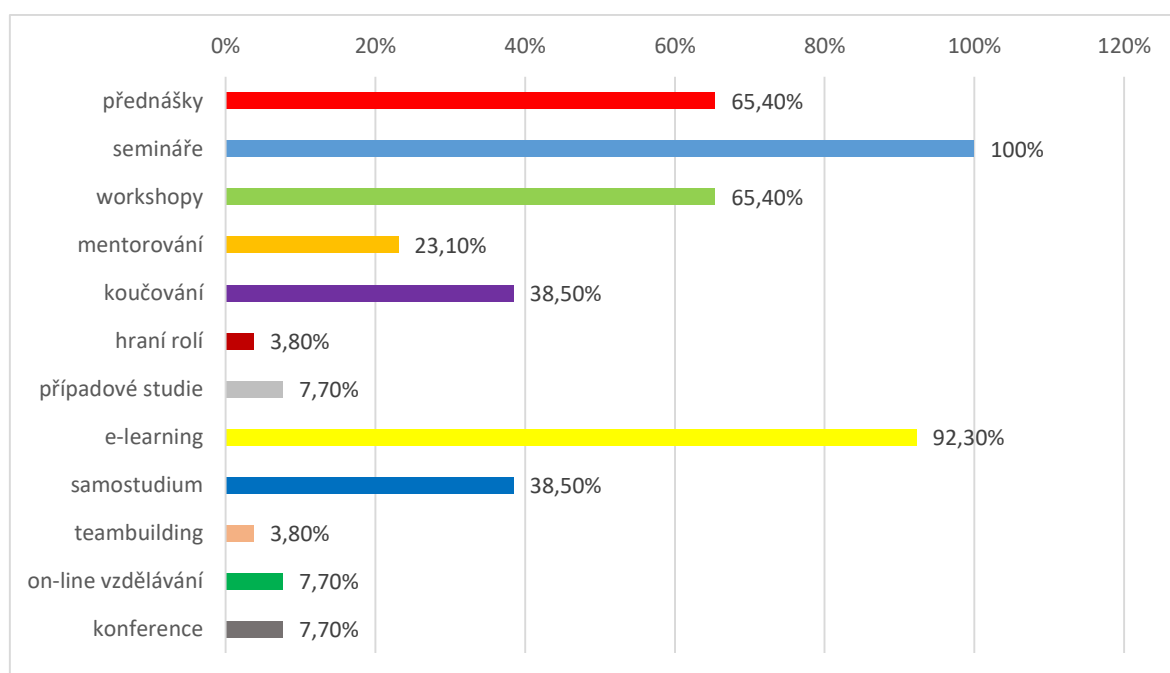
Zdroj: vlastní

Jak krajské úřady, tak i magistráty měst ve shodné míře zohledňují při volbě metod vzdělávání preference samotných pracovníků (viz tabulka č. 3). Krajské úřady pak pracují s hlediskem časové a finanční náročnosti konkrétních metod vzdělávání v o něco vyšší míře než magistráty. Naopak magistráty více berou v potaz možnost realizovat vzdělávání pro více pracovníků najednou či zapojit do vzdělávání interní lektory. Krajské úřady pak při rozhodování hledí i na skutečnost, zda vzdělávací akce splňují podmínku akreditovaného vzdělávacího programu a také na téma vzdělávání.

### Otázka č. 8

*Jaké metody vzdělávání jsou na vašem úřadě využívány při vzdělávání vedoucích pracovníků?*

Zatímco otázka č. 6 cílila na metody využívané při vzdělávání řadových úředníků, tato otázka se týká vedoucích pracovníků, kteří v organizační struktuře úřadů stojí na vyšším stupni řízení. S ohledem na jejich pracovní zařazení a skutečnost, že vedou své podřízené, lze očekávat, že vzdělávání vedoucích pracovníků se může v určité míře odlišovat. Jestli tomu tak je, ukazuje následující graf.



Graf č. 8 Metody vzdělávání využívané pro vedoucí úředníky (n = 26)

Zdroj: vlastní

Jak ukazují výsledky znázorněné v grafu č. 8, metody vzdělávání využívané pro vedoucí úředníky se příliš neliší. Stejně jako u řadových úředníků, i u vedoucích pracovníků převládají tradiční metody vzdělávání, a to nejvíce v podobě seminářů (100 %). Oblíbené jsou také přednášky (65,4 %) a workshopy (65,4 %). V poměrně četné míře je pro vedoucí úředníky aplikována metoda koučování (38,5 %) a využíváno je také samostudium (38,5 %). Mírně zvýšenému zájmu se těší mentorování, jehož využití pro vzdělávání vedoucích pracovníků deklaruje 23,1 % úřadů. Pouze malý prostor pak mají metody v podobě případové studie (7,7 %) a hraní rolí (3,8 %). V možnosti odpovědi „jiné“ respondenti uvedli konference (7,7 %), on-line vzdělávání (7,7 %) a teambuilding (3,8 %). Shodně jako u řadových úředníků je i v případě vedoucích pracovníků maximálně aplikováno on-line vzdělávání, které označilo 100 % úřadů. Je tedy zřejmé, že předpoklad odlišnosti vzdělávání řadových a vedoucích zaměstnanců úřadu se nepotvrdil.

Následující tabulka č. 4 prezentuje, jaké metody vzdělávání vedoucích pracovníků využívají krajské úřady a jaké jsou aplikovány na magistrátech.

	přednášky	semináře	workshopy	mentorování	koučování	hraní rolí	případ. studie	e-learning	samostudium	teambuilding	on-line	konference
krajské úřady	75,0%	100,0%	62,5%	37,5%	75,0%	12,5%	12,5%	100,0%	50,0%	0,0%	12,5%	25,0%
magistráty	61,1%	100,0%	66,6%	16,6%	22,2%	0,0%	5,5%	88,8%	33,3%	5,5%	5,5%	0,0%

Tabulka č. 4 Metody vzdělávání využívané pro vedoucí úředníky v rozlišení na krajské úřady a magistráty (krajské úřady n = 8, magistráty n = 18)

Zdroj: vlastní

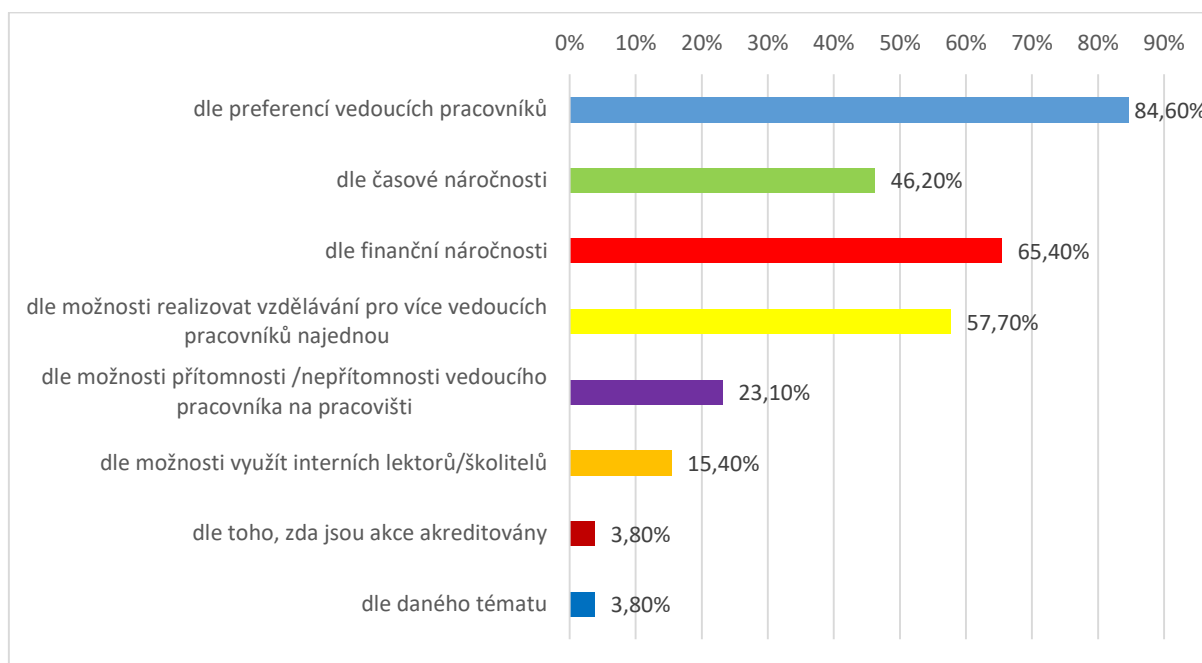
V případě využívaných metod vzdělávání vyšších úředníků lze shodu identifikovat u seminářů. Zajímavý rozdíl je viditelný u koučování, které krajské úřady využívají třikrát častěji než magistráty. V menší míře než na krajských úřadech

jsou při vzdělávání vedoucích pracovníků na magistrátech využívány přednášky, e-learning, mentorování či samostudium.

### Otázka č. 9

*Na základě jakých kritérií jsou metody vzdělávání vedoucích pracovníků vybírány?*

Stejně jako u otázky č. 7 bylo záměrem tohoto dotazu zjistit, jak je ovlivňován výběr metod vzdělávání, tentokrát ovšem pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců. Jsou v případě vyšších úředníků kritéria jiná? Odráží se nějak ve výběru metod skutečnost, že jde o vedoucí pracovníky, na které jsou kladeny odlišné požadavky z hlediska jejich postavení? Výsledky prezentuje následující graf č. 9.



Graf č. 9 Kritéria pro výběr metody vzdělávání vedoucích úředníků (n = 26)

Zdroj: vlastní

Ani v tomto případě se žádné odlišnosti ve faktorech, které působí při výběru metod vzdělávání řadových úředníků a vedoucích pracovníků, nepotvrdily (viz graf č. 9). Téměř 85 % úřadů se při výběru metod vzdělávání řídí preferencemi vedoucích pracovníků. Ve více než 65 % zohledňují dané úřady finanční náročnost a pro téměř

58 % při výběru metody vzdělávání vyšších úředníků hraje roli i možnost realizovat vzdělávání pro více vedoucích najednou. Časovou náročnost při plánování vzdělávacích aktivit zohledňuje 46,2 % respondentů a 23,1 % úřadů bere v potaz i skutečnost, zda při vzdělávání může být vedoucí pracovník přítomen nebo nepřítomen na pracovišti. Možnost využít metody vzdělávání, které lze realizovat se zapojením interních lektorů, jsou ovlivňujícím faktorem u 15,4% úřadů, dalších 3,8 % respondentů volí metody dle témat vzdělávání a 3,8 % v závislosti na tom, že jsou vzdělávací akce akreditovány. Jak ukázaly odpovědi respondentů, i v případě vzdělávání vyšších úředníků hrají při výběru metody vzdělávání stěžejní roli jejich preference a ekonomický faktor, tedy finanční náklady vynaložené na realizaci vzdělávacích aktivit.

Tabulka č. 5 znázorňuje kritéria pro výběr metody vzdělávání vedoucích pracovníků v rozlišení na krajské úřady a magistráty.

	dle preferencí pracovníků	dle časové náročnosti	dle finanční náročnosti	dle možnosti realizovat vzdělávání pro více pracovníků	dle možnosti přítomnosti /nepřítomnosti pracovníka na pracovišti	dle možnosti využít interních lektorů/školitelů	dle toho, zda jsou akce akreditovány	v závislosti na daném tématu
krajské úřady	75,0%	62,5%	50,0%	50,0%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%
magistráty	88,8%	38,8%	72,2%	61,1%	16,6%	11,1%	0,0%	0,0%

Tabulka č. 5 Kritéria pro výběr metody vzdělávání vedoucích úředníků v rozlišení na krajské úřady a magistráty (krajské úřady n = 8, magistráty n = 18)

Zdroj: vlastní

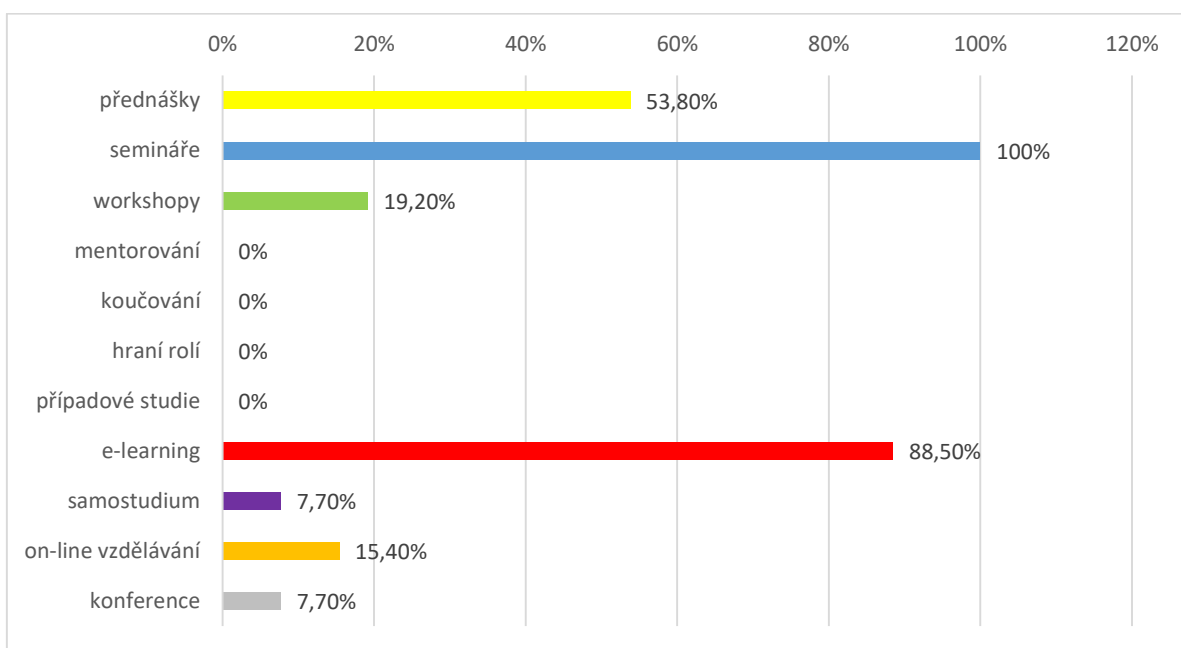
Hlavní rozdíly jsou zřejmé především u kritéria časové náročnosti, které při volbě metody vzdělávání vedoucích pracovníků ve vyšší míře zohledňují krajské úřady.

Stejně tak tyto úřady častěji přihlížejí ke skutečnosti, zda je možné, aby vedoucí pracovník absolvoval vzdělávání na svém pracovišti a zda je možné využít interní lektory. Magistráty se naopak o něco více přiklánějí k preferencím vedoucích pracovníků a častěji při rozhodování o metodách vzdělávání vedoucích úředníků berou v potaz i finanční hledisko.

## Otázka č. 10

*Jaké metody vzdělávání preferují sami pracovníci?*

Cílem této otázky bylo zjistit, o jaké metody vzdělávání jeví zájem samotní úředníci, zda přetrvává jejich zájem o spíše tradiční a zažité metody nebo zda je z jejich preferencí čitelný vývoj v této oblasti související s rostoucím využitím digitálních médií při vzdělávání. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu č. 10.



Graf č. 10 Preferované metody vzdělávání (n = 26)

Zdroj: vlastní

Dle dat znázorněných v grafu č. 10 je zřejmé, že v preferovaných metodách vzdělávání si stále pevné postavení drží semináře, jako tradiční metoda vzdělávání.

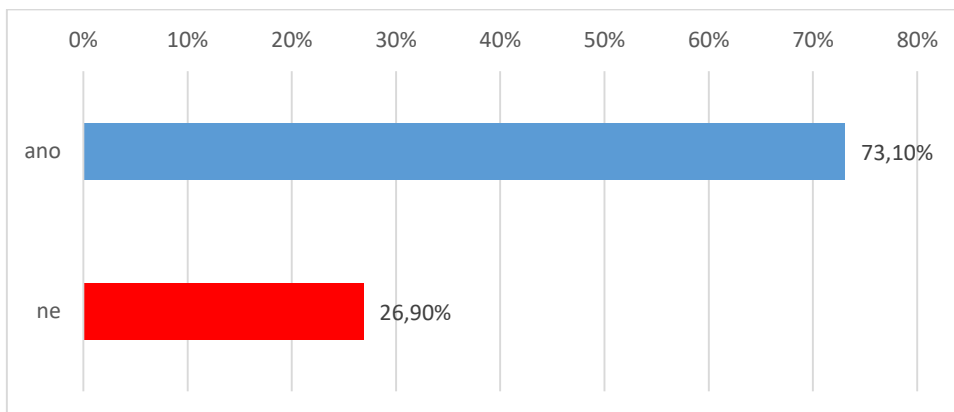


Tuto variantu odpovědi zaškrtno 100 % respondentů. Přednášky upřednostňují pracovníci 53,8 % úřadů a workshopy 19,2 %. Ve variantě odpovědi, kde bylo možné zaznamenat jiné než nabízené metody vzdělávání, pak 7,7 % respondentů uvedlo jako preferovanou metodu vzdělávání konference a taktéž 7,7 % samostudium. Poměrně významný podíl v upřednostňovaných metodách má i e-learning, o kterém lze uvažovat jako o zástupci „nových/aktuálních“ metod vzdělávání. Tuto metodu vzdělávání uvedli respondenti z 88,5 % dotázaných úřadů. Už menší podíl, pouze 15,4 %, pak získala metoda on-line vzdělávání. Z pohledu vzdělávaných úředníků je tedy patrný jakýsi posun od tradice k novým trendům, což potvrzují i odpovědi získané v následujícím dotazu.

### Otázka č. 11

*Došlo v poslední době ke změně preferovaných metod vzdělávání?*

Jak již bylo zmíněno v komentáři u předchozí otázky, z dat získaných z dotazníkového šetření lze usuzovat na jistý posun v preferencích metod vzdělávání. Přestože jsou tradiční metody v podobě seminářů a přednášek stále nejčastější volbou při plánování vzdělávacích aktivit, čím dál větší prostor si získávají metody vzdělávání využívající informační a komunikační technologie. To potvrzují i odpovědi na dotaz týkající se změny preferovaných metod vzdělávání, viz následující graf.



Graf č. 11 Změna v preferovaných metodách vzdělávání (n = 26)

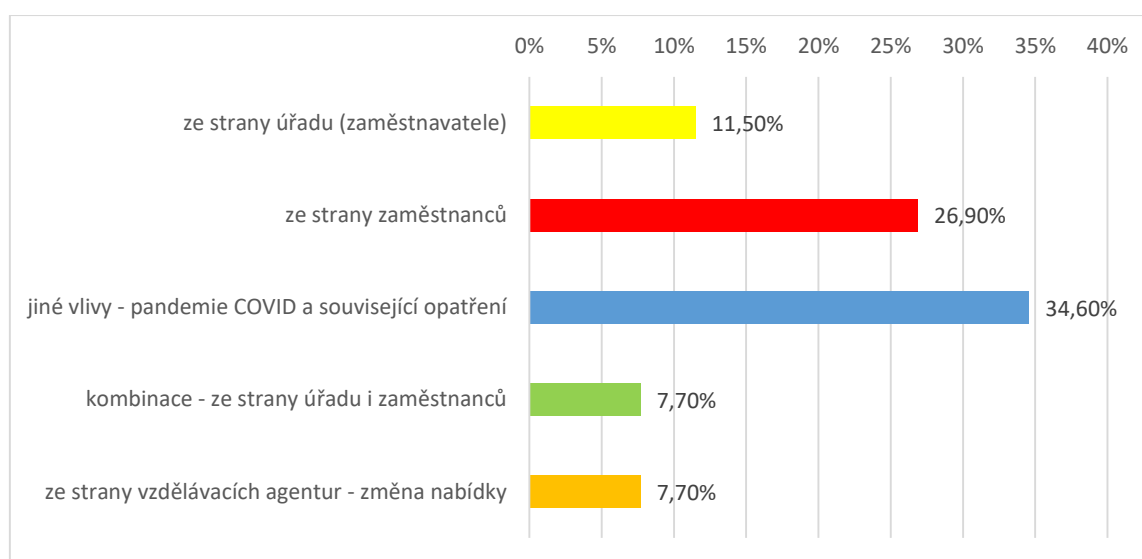
Zdroj: vlastní

V grafu č. 11 znázorněné výsledky jasně ukazují, že dochází ke změně v preferencích metod vzdělávání. Tento obrat potvrzuje 73,1 % respondentů, zbývajících 26,9 % změnu v upřednostňovaných metodách vzdělávání nezaznamenalo.

### Otázka č. 12

*Pokud se změnila preferovaná metoda vzdělávání, od koho tento podnět vzešel?*

V návaznosti na předchozí otázku měli respondenti u tohoto dotazu odpovědět, kdo se na změnách podílel, od koho vzešel podnět na využití jiných metod vzdělávání. Byli to samotní zaměstnanci nebo úřad z pozice zaměstnavatele a tedy zadavatele vzdělávacích aktivit? Nebo se na změně preferovaných metod vzdělávání podílely i jiné vlivy, ať už vnitřní či vnější? Výsledky jsou prezentovány v následujícím grafu.



Graf č. 12 Důvody změny preferovaných metod vzdělávání (n = 26)

Zdroj: vlastní

Jak je z grafu č. 12 patrné, změnu v preferovaných metodách způsobily jak vnitřní vlivy, tak i vnější faktor v podobě pandemie covid-19 a s tím související epidemiologická opatření, tedy striktní omezení vzájemného kontaktu a setkávání více osob, což značně ovlivnilo nejen celou oblast vzdělávání. Vliv zavedených

„covidových“ opatření na změnu upřednostňovaných metod vzdělávání uvedlo 34,6 % respondentů, u 26,9 % úřadů změna vzešla ze strany zaměstnanců a 11,5 % ke změnám přistoupilo z pozice zaměstnavatele. Kombinaci obou těchto přístupů, tedy ze strany zaměstnanců i zaměstnavatele uvedlo 7,7 % dotázaných úřadů a 7,7 % označilo jako důvod změnu nabídky metod vzdělávání ze strany poskytovatelů vzdělávání. Jak ukazují získaná data, změny v preferovaných metodách vzdělávání do určité míry ovlivnila mimořádná situace, která nastala na jaře roku 2020. Lze jen odhadovat, zda s tím související nastavená omezení pouze urychlila přijetí nových trendů v metodách a formách vzdělávání nebo by ke změnám došlo přirozenou cestou stejným tempem. K takovým závěrům neposkytuje toto dotazníkové šetření potřebná data.

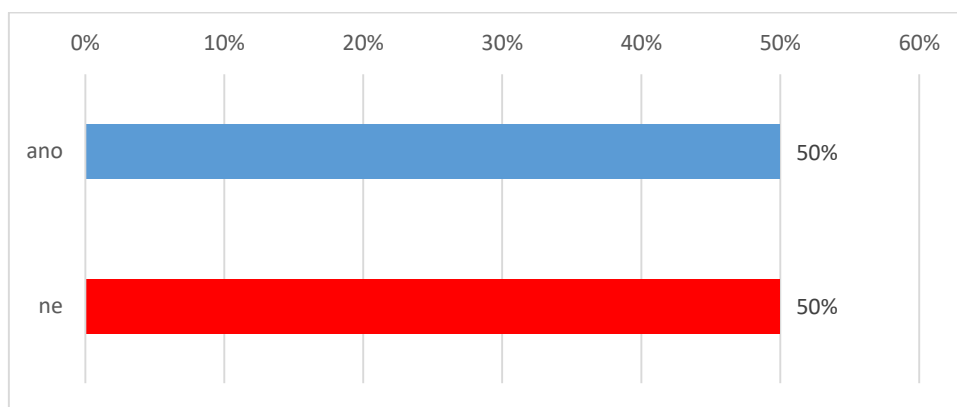
### **3.5.3 Nové metody vzdělávání úředníků krajských úřadů a magistrátů statutárních měst**

Poslední skupina dotazů, konkrétně otázky č. 13 – 18, zjišťuje, jaký přístup mají oslovené úřady k novým trendům ve vzdělávání, zda při vzdělávání úředníků aplikují nové metody vzdělávání, jaké konkrétně, v jaké míře a jaká je motivace těchto úřadů k jejich využití. Zvolené odpovědi ukazují, zda a příp. na základě jakých faktorů úřady vykonávající veřejnou správu reagují na vývoj v oblasti vzdělávání pracovníků. Pomocí získaných dat lze také rozlišit, zda se do využívání nových metod nějak promítá i velikost úřadu, tedy zda existují nějaké rozdíly ve využívaných nových metodách vzdělávání s pohledu krajských úřadů resp. magistrátů statutárních měst, a to nejen hromadně, ale i v rozlišení dle konkrétních metod.

### Otázka č. 13

*Mají pracovníci úřadu zájem o jiné/nové metody vzdělávání, než které byly dosud využívány?*

Tato otázka se zaměřila na vztah úředníků k novým metodám vzdělávání. Oslovené úřady měly jednoznačně vyjádřit, zda zaznamenaly ze strany úředníků zájem o nové metody vzdělávání. Výsledky znázorňuje následující graf.



Graf č. 13 Zájem o nové metody vzdělávání (n = 26)

Zdroj: vlastní

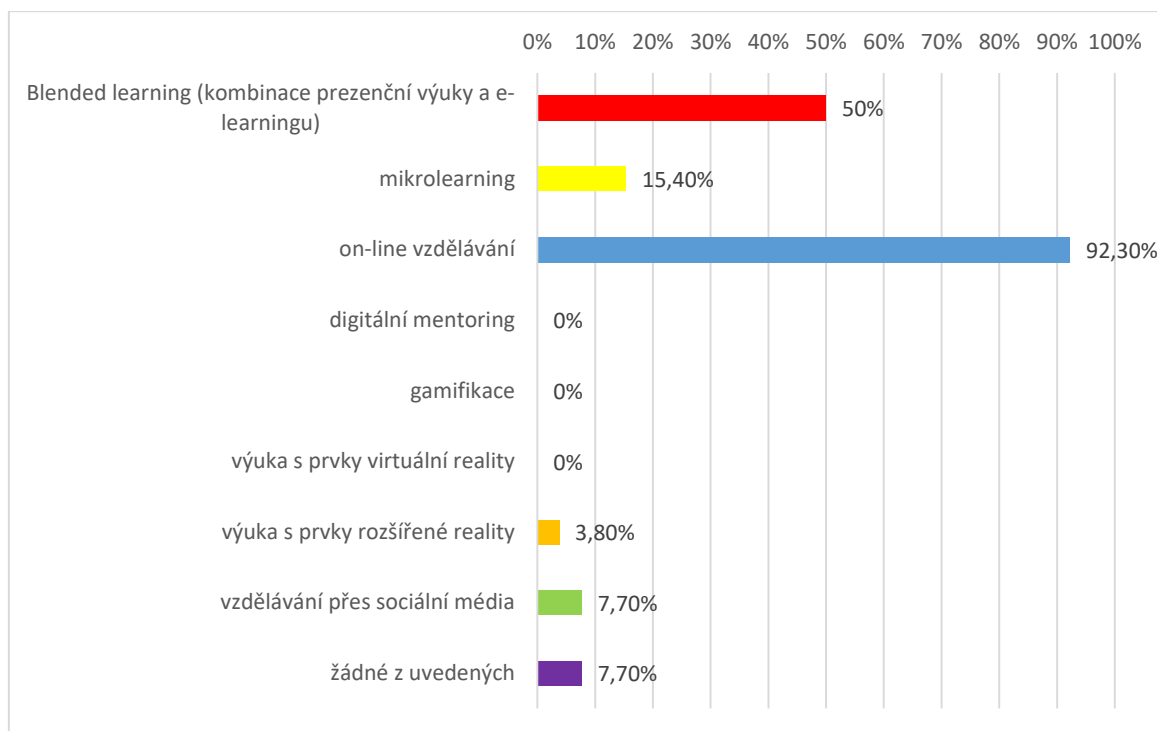
Graf č. 13 ukazuje, že zájem o nové metody ze strany pracovníků pozoruje 50 % úřadů. Pokud toto číslo porovnáme s výsledky z otázky č. 12, kde 26,9 % respondentů uvedlo, že podnět na změny ve využívaných metodách vzešel ze strany zaměstnanců, pak lze z těchto dat dovodit, že jen více než polovina z těch, kteří mají zájem o využití nových metod vzdělávání, tento svůj zájem otevřeně projeví. Přesto lze kladný přístup k novým trendům v takové výši (50 %) považovat za příznivý.

### Otázka č. 14

*Jaké NOVÉ metody vzdělávání pracovníků v současné době využíváte?*

U tohoto dotazu měli respondenti označit konkrétní nové metody vzdělávání úředníků, které aktuálně využívají. Na výběr měli 8 moderních metod vzdělávání, zvolit mohli i možnost, že nevyužívají žádnou z nabízených nebo doplnit jinou

metodu, která ve výčtu chyběla. Zaškrtnout bylo možné více odpovědí. Cílem bylo zjistit, zda vůbec a příp. jaké nové metody vzdělávání pracovníků úřady využívají. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Graf č. 14 Aktuálně využívané nové metody vzdělávání (n = 26)  
Zdroj: vlastní

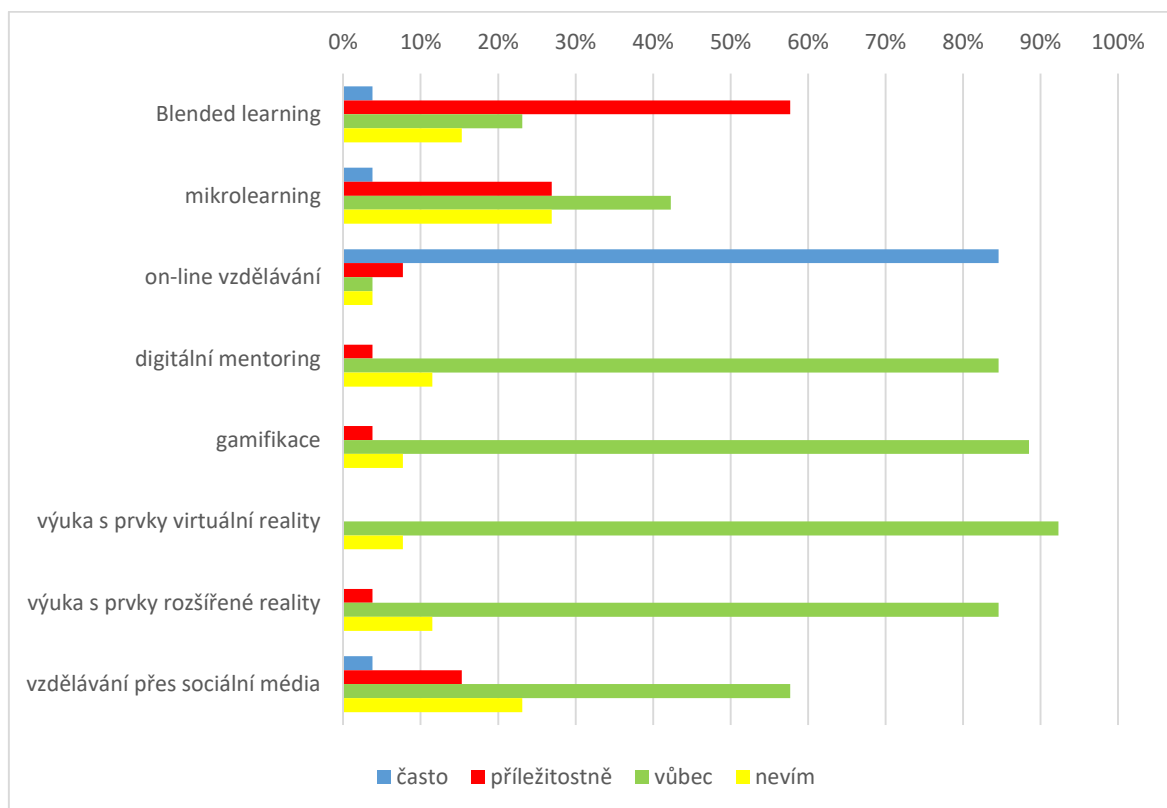
Znázorněné výsledky v grafu č. 14 ukazují, že nové metody do vzdělávání úředníků pronikly jen omezeně, využívány jsou pouze některé z nich. Jak se projevilo už v odpovědích u otázek č. 8 a 10, z nových metod vzdělávání dostává prostor především on-line vzdělávání. Jeho využití potvrdilo 92,3 % respondentů. Druhou nejčastěji využívanou novou metodou je blended learning, tedy kombinace prezenční výuky a e-learningu, tzv. b-learning aplikuje 50 % úřadů. Následují mikrolearning (15,4 %), vzdělávání přes sociální média (7,7 %) a výuka s prvky rozšířené reality (3,8 %). Ostatní vyjmenované metody, tedy digitální mentoring, gamifikace a výuka s prvky virtuální reality, se ve zvolených odpovědích respondentů neobjevily. Stejně tak 7,7 % úřadů uvedlo, že nevyužívají žádné nové metody vzdělávání. Je jistě pozitivním zjištěním, že většina oslovených úřadů je zavádění nových metod

vzdělávání úředníků nakloněna a umožňuje jejich využití. Nejde ale jen o to, že mají dotčené úřady zájem o nové metody, podstatné je také to, zda je jejich využití možné v rámci akreditovaných kurzů, které nabízí vzdělávací instituce. Potřebná akreditace je totiž podmínkou pro to, aby úředníci mohli dané vzdělávání absolvovat.

### Otázka č. 15

*V jaké míře jsou u vás výše uvedené NOVÉ metody využívány?*

Poněkud přesnější pohled na využívání nových metod vzdělávání úředníků nabízí odpovědi respondentů na otázku, v jaké míře jsou ze strany úřadů jednotlivé metody využívány. U každé z nabízených metod, které kopírují výčet z otázky č. 14, respondenti označili, zda ji využívají často, příležitostně, vůbec případně mohli zaškrtnout odpověď „nevím“. Jde v podstatě o rozšíření předchozí otázky o dimenzi rozsahu využití jednotlivých nových metod. Výsledky prezentuje následující graf.



Graf č. 15 Míra využití nových metod vzdělávání (n = 26)  
Zdroj: vlastní

V odpovědích na tento dotaz se opět projevilo, že skutečně nejvyužívanější novou metodou je on-line vzdělávání (viz graf č. 15). Její využití deklarovalo 92,3 % úřadů, z toho 84,6 % ji využívá často, 7,7 % příležitostně a zbývajících 7,7 % vůbec. Celkem 50% respondentů pak v odpovědi uvedlo využívání blended learningu, avšak pouze u 3,8 % je frekvence jeho využití častá, 57,7 % b-learning aplikuje příležitostně, 23,1 % úřadů vůbec a 15,3 % uvedlo odpověď „nevím“. Příležitostné využití uvádí oslovené úřady také v případě mikrolearningu (26,9 %) a vzdělávání přes sociální média (15,3 %), u ostatních nových metod vzdělávání je míra jejich využití zanedbatelná, jde o nízká procenta, jak je patrné z grafického znázornění.

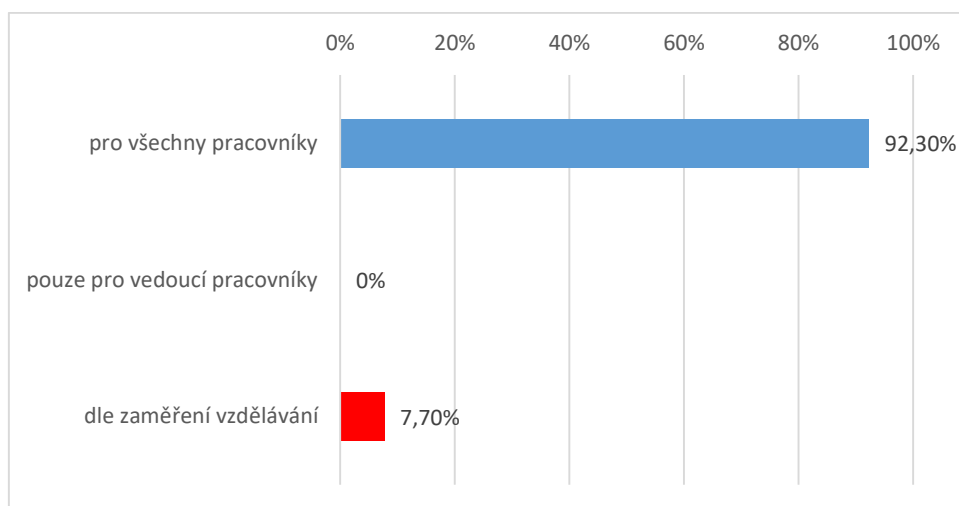
Analýza odpovědí krajských úřadů na straně jedné a magistrátů na straně druhé, v jaké míře jednotlivé nové metody využívají, ukázala, že např. u blended learningu lze konstatovat, že jsou mu více nakloněny krajské úřady (75 %). Stejně tak krajské úřady ve vyšší míře využívají mikrolearning (37,5 %).

Využití převážně on-line vzdělávání a b-learningu je v podmínkách veřejné správy logické, protože se jedná o metody, které je při určité specifičnosti ve vzdělávání úředníků poměrně snadné aplikovat. Ale stále platí, že podstatným faktorem, který aplikaci těchto metod umožňuje, je již zmíněná nabídka akreditovaných vzdělávacích agentur.

## **Otázka č. 16**

*Pro koho jsou nové metody vzdělávání určeny?*

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda jsou nové metody vzdělávání určeny pro všechny pracovníky úřadu, nebo zda je jejich využití nějakým způsobem omezeno, např. pouze pro vzdělávání vedoucích pracovníků nebo dle zaměření vzdělávacích akcí pro úzkou skupinu zaměstnanců dle jejich specializace apod. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 16 Využití nových metod vzdělávání dle cílové skupiny (n = 26)  
Zdroj: vlastní

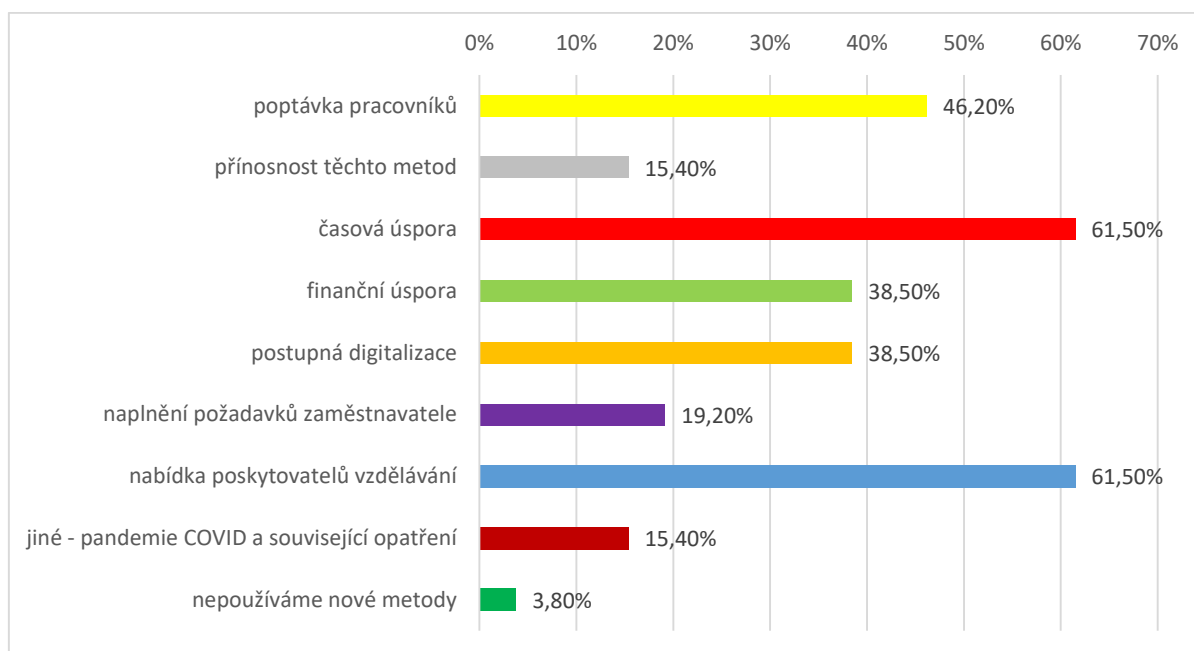
Z grafu č. 16 je patrné, že využití nových metod vzdělávání není u většiny oslovených respondentů nijak omezeno, přístup k nim je otevřen všem pracovníkům bez limitu u 92,3 % úřadů. Zbývajících 7,7 % uvedlo, že při volbě metod vzdělávání je pro ně určující i skutečnost, jaké je konkrétní zaměření vzdělávacích aktivit. Pokud to tedy obsah vzdělávací akce umožňuje a školitel tuto možnost nabízí, jsou nové metody akceptovány. Na základě odpovědí respondentů lze usuzovat, že zavádění nových metod vzdělávání tedy v případě oslovených úřadů nic nebrání.

### Otázka č. 17

*Co vedlo váš úřad (jako zaměstnavatele) k využívání nových metod vzdělávání?*

Volbu vhodných metod vzdělávání ovlivňuje několik faktorů, které do rozhodování zadavatele vzdělávacích aktivit vstupují. Cílem tohoto dotazu tedy bylo zjistit, jaké konkrétní skutečnosti mají vliv při zavádění nových metod vzdělávání na oslovených úřadech. Respondenti měli na výběr ze 7 nabízených možností a mohli také doplnit jiný faktor, pokud ve výčtu chyběl. Výsledky prezentuje následující graf.





Graf č. 17 Motivace k využití nových metod vzdělávání (n = 26)

Zdroj: vlastní

Poměrně pestré odpovědi u tohoto dotazu ukazují, že zavádění nových metod vzdělávání ovlivňuje kombinace více faktorů (viz graf č. 17). K nejčastěji vybraným patří časová úspora, kterou uvedlo 61,5 % úřadů a nabídka poskytovatelů vzdělávání, kterou zaškrtnulo taktéž 61,5 %. Následuje poptávka pracovníků (46,2 %), finanční úspora (38,5 %) a postupná digitalizace (38,5 %). Méně často už pak respondenti volili odpovědi, že vliv na volbu nových metod má např. naplnění požadavků zaměstnavatele (19,2 %) a přínosnost těchto metod (15,4 %). U možnosti doplnit jiné faktory pak 15,4 % úřadů uvedlo, že svou roli sehrála i pandemie covid-19 a související opatření, která znemožnila realizovat vzdělávací aktivity tradičním způsobem. Nelze tedy uvést, že existuje jeden převažující prvek, který je natolik silný, že na jeho základě zadavatel vzdělávací akce zvolí novou metodu vzdělávání. Na tomto rozhodnutí se vždy podílí více faktorů.

Co vede oslovené krajské úřady a magistráty statutárních města (jako zaměstnavatele) k využívání nových metod vzdělávání a zda mezi těmito dvěma typy organizací existují nějaké rozdíly, prezentuje následující tabulka č. 6.

	poptávka pracovníků	přínosnost těchto metod	časová úspora	finanční úspora	postupná digitalizace	naplnění požadavků zaměstnavatele	nabídka poskytovatelů vzdělávání	jiné - pandemie COVID a související opatření	nepoužívané nové metody
krajské úřady	50,0%	25,0%	75,0%	12,5%	50,0%	25,0%	62,5%	25,0%	0,0%
magistráty	44,4%	11,1%	55,5%	50,0%	33,3%	16,6%	61,1%	11,1%	5,5%

Tabulka č. 6 *Motivace k využití nových metod vzdělávání v rozlišení na krajské úřady a magistráty (krajské úřady n = 8, magistráty n = 18)*  
Zdroj: vlastní

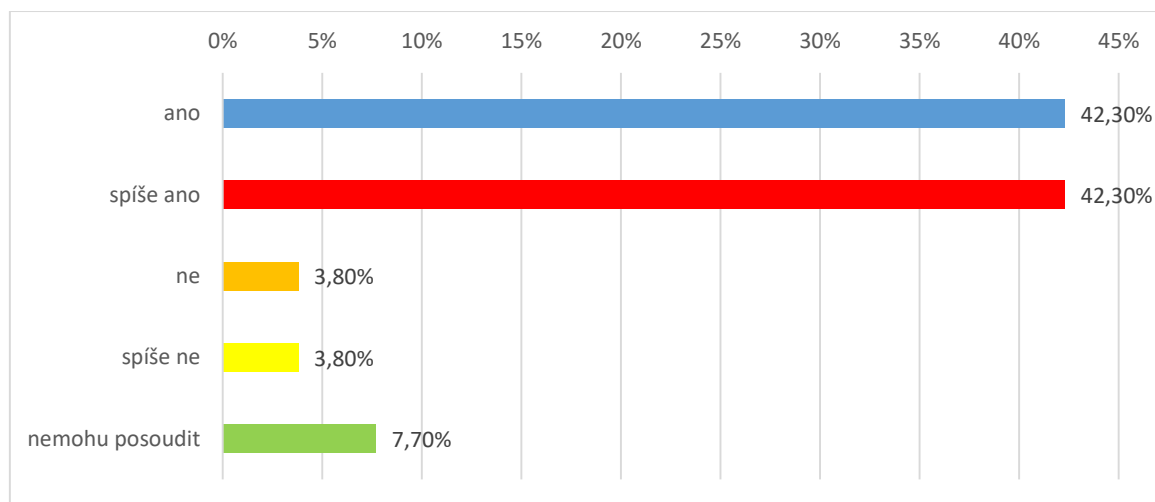
Zajímavé rozdíly se v tomto případě objevují v zohledňování časové a finanční úspory, kdy krajské úřady více berou v potaz časovou úsporu a finanční hledisko má na jejich rozhodování o využívaných metodách vzdělávání pouze malý podíl. Magistráty naopak méně častěji hledí na časovou úsporu, ale více jsou při výběru metod vzdělávání ovlivňovány finančním hlediskem. Rozdíly lze identifikovat také u dalších faktorů, které mají na využívání nových metod vliv. Krajské úřady více než magistráty zohledňují přínosnost nových metod, častěji se přizpůsobují požadavkům zaměstnavatele a ve vyšší míře než magistráty uvádí, že volbu nových metod vzdělávání ovlivnila i pandemie covid-19 a související opatření.

### Otázka č. 18

*Domníváte se, že využití nových trendů ve vzdělávání naplňuje potřeby vzdělávání v oblasti veřejné správy?*

U tohoto dotazu respondenti nevybírali z nabízených možností, ale naopak mohli uvést svůj názor včetně stručného zdůvodnění. Podstatou otázky bylo zjistit, jak nové trendy metody ve vzdělávání vnímají specialisté, kteří mají na příslušných úřadech vzdělávání na starosti, s ohledem na jeho jistou specifičnost a ohraničenost

příslušnými zákony a předpisy. Uvedené odpovědi byly podle jejich obsahu rozčleněny do pěti skupin a jsou zaznamenány v následujícím grafu.



Graf č. 18 Motivace k využití nových metod vzdělávání (n = 26)

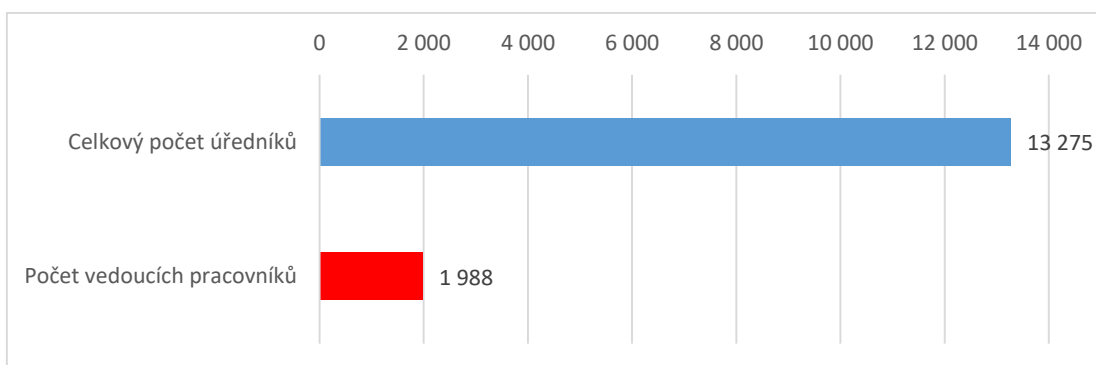
Zdroj: vlastní

Ze znázorněných dat je zřejmé, že u oslovených respondentů výrazně převažuje kladný postoj k novým metodám vzdělávání, tedy že se domnívají, že využití nových trendů naplňuje potřeby vzdělávání v oblasti veřejné správy (viz graf č. 18). Jednoznačné ano uvedlo 42,3 % úřadů, spíše ano se stručným odůvodněním vyplnilo shodně 42,3 % respondentů. Vyjádření jednotlivých úřadů v této skupině odpovědí se značně podobala a velmi dobře je shrnuje následující odpověď jednoho z respondentů: „Nové trendy významně rozšiřují možnosti vzdělávání a usnadňují naplňování zákonných požadavků, které jsou na úředníky VS kladeny. Např. při e-learningu a online vzdělávání dochází k úspoře času i financí, kurzy jsou snadno dostupné a už nyní tvoří převážnou část z celkového objemu vzdělávání našich pracovníků. Pokud bude vhodná nabídka, lze očekávat, že se i další nové formy budou do vzdělávání úředníků přirozeně začleňovat.“ Na doplnění je potřeba uvést ještě jeden komentář, který potvrzuje již výše zmíněnou podmínku akreditace, a to: „Zavádění nových trendů ve vzdělávání částečně naplňuje potřeby vzdělávání v oblasti veřejné správy, nicméně podmínky uznaného vzdělávání jsou dané akreditací, a tak tedy nejprve musí vzdělávací agentury nové formy akreditovat a pak je mohou úřady využívat.“ Ze všech uvedených kladných odpovědí lze vyvodit, že

využívání nových metod vzdělávání naplňuje potřeby vzdělávání úředníků nejčastěji z hlediska časové úspory, dostupnosti, rychlého získání potřebných znalostí a zefektivnění celého vzdělávacího procesu.

Pouze 7,6 % respondentů se pak domnívá, že využití nových trendů potřeby vzdělávání v podmínkách veřejné správy nenaplňuje resp. spíše nenaplňuje. Jednoznačné „ne“ uvedlo 3,8 % úřadů a „spíše ne“ také 3,8 % se zdůvodněním: „... přes nesporné výhody nových možností se vzdělávání prezenční formou stále jeví jako nejvíce přínosné. Osobní kontakt jak s lektorem tak ostatními účastníky, možnost sdílení dobré praxe, to nelze nahradit v on-line formě.“ Toto zdůvodnění bylo ale ojedinělé, tedy ho nelze jakkoliv generalizovat.

V závěru dotazníku byli respondenti požádáni, aby vyplnili celkový počet pracovníků, kterých se týká vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb. a zákona č. 234/2014 Sb. a kolik z toho počtu je vedoucích úředníků a představených. Uvedené počty byly zpracovány do následujícího grafu č. 19. Ten znázorňuje součet všech úředníků, kterých je 13 275 a z tohoto počtu 1 988 vedoucích úředníků a představených. Tyto počty představují zaměstnance z 8 krajských úřadů a 18 magistrátů z ČR. Graf slouží jako pomůcka pro ilustraci množství pracovníků institucí vykonávajících veřejnou správu, resp. samosprávu, na dané úrovni, o jejichž přístupu k novým trendům ve vzdělávání vypovídá provedený výzkum.



Graf č. 19 Údaje o rozsahu zkoumaného vzorku (n = 26)  
Zdroj: vlastní

V této kapitole byly představeny a interpretovány výsledky výzkumného šetření, které bylo zaměřeno na tři oblasti týkající se plánování vzdělávání pracovníků vykonávajících veřejnou správu, využívaných metod vzdělávání úředníků a přístupu a využívání nových metody ve vzdělávání pracovníků ve veřejné správě. Prostřednictvím dotazníků bylo zjišťováno, jak probíhá mapování vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání úředníků, jaké jsou aktuálně využívané metody vzdělávání těchto pracovníků a jaká jsou kritéria jejich výběru a jak k novým metodám vzdělávání staví samotné úřady, zda je aplikují a na základě jakých faktorů. Díky získaným datům lze provést díčí srovnání s výsledky výzkumu realizovaného v roce 2014, jehož část se taktéž týká metod vzdělávání využívaných ve vzdělávání pracovníků ve veřejné správě.

### **3.6 Výzkumné závěry**

Prezentace výsledků uskutečněného dotazníkového šetření je rozdělena dle jednotlivých výzkumných otázek. U dotazů, kde lze provést srovnání s výsledky z šetření provedeného v roce 2014, je doplněn komentář. V závěru této podkapitoly je pak doplněna tabulka, ve které je zaznamenáno, zda u porovnávaných dat z roku 2014 a 2023 došlo ke shodě či nikoliv.

#### **3.6.1 Závěry pro plánování vzdělávání úředníků na krajských úřadech a magistrátech statutárních měst**

- Všechny oslovené úřady, které vyplnily dotazník, mají zaveden systém soustavného vzdělávání pracovníků. Tato maximální shoda potvrzuje, že dané úřady si uvědomují význam tohoto systému pro efektivní plánování a realizaci vzdělávacích aktivit.

*Stejně výsledky vzešly i z předchozího dotazníkového šetření provedeného v roce 2014, v této oblasti nedošlo k žádné změně.*

- Aktualizaci plánů vzdělávání ve frekvenci stanovené zákonem provádí více než polovina do výzkumu zapojených úřadů. Pětina úřadů aktualizuje plány vzdělávání častěji, a to na základě vzdělávacích potřeb pracovníků a desetina úřadů přistupuje k aktualizaci plánů vzdělávání vždy, když to vyžadují realizované či plánované legislativní změny týkající se výkonu činnosti státních zaměstnanců.

*Ani v tomto případě nedošlo v průběhu posledních devíti let ke změně. V roce 2014 provádělo aktualizaci plánů jednou za 3 roky dvě třetiny úřadů a jedna třetina častěji.*

- V zákoně stanovený počet 18 dnů vzdělávání po dobu 3 let hodnotí dvě třetiny respondentů jako nadhodnocený a jedna třetina jej vnímá jako přiměřený. U tohoto dotazu došlo ke změně v hodnocení stanoveného rozsahu vzdělávání. V roce 2014 ho vnímaly dvě třetiny respondentů za přiměřený a jedna třetina jako nadhodnocený, poměr se tedy obrátil.

- Vzdělávací potřeby jsou na oslovených úřadech zjišťovány nejčastěji z popisu pracovního místa a z něj vyplývajících požadavků na znalosti a odbornosti pracovníka, dále z požadavků a námětů jednotlivých pracovníků i požadavků a námětů jejich vedoucích.

*Analýza vzdělávacích potřeb vychází v roce 2023 stejně jako v roce 2014 ze stejných podkladů, tedy z popisu pracovního místa a z požadavků jednotlivých pracovníků a z námětů jejich vedoucích na vzdělávání podřízených.*

- Oslovené úřady umožňují všem svým pracovníkům podílet se na plánování vzdělávání v organizaci v tom smyslu, že si sami pracovníci mohou volit vzdělávací aktivity a metody, které považují za vhodné a efektivní pro svůj rozvoj.

*K žádné změně nedošlo ani v zapojení pracovníků do plánování vzdělávacích aktivit. Stejně jako v roce 2014, i v roce 2023 deklaruje 100 % úřadů, že si sami úředníci mohou volit vzdělávací akce a metody vzdělávání.*

Co se týče plánování vzdělávání zaměstnanců, tato činnost probíhá na většině oslovených úřadů stejně. Odvíjí se od nastaveného systému vzdělávání, plány vzdělávání jsou aktualizovány v pravidelných intervalech nebo na základě aktuálních podnětů a reflektují tak potřeby zaměstnanců úřadů. Požadavky na vzdělávání vychází z popisu pracovního místa nebo z podnětů od samotných pracovníků příp. jejich nadřízených. Do plánování vzdělávacích aktivit včetně možnosti ovlivnit metody vzdělávání se mohou zapojit všichni dotčení úředníci bez rozdílu.

### **3.6.2 Závěry pro využívání metod vzdělávání úředníků na krajských úřadech a magistrátech statutárních měst**

- Nejčastěji využívanými metodami vzdělávání úředníků jsou semináře, přednášky, workshopy, mentorování a e-learning.

*Jedná se o naprosto stejné metody vzdělávání, které byly deklarovány i v rámci výzkumného šetření v roce 2014. Nedošlo tedy k žádné změně.*

- Výběr metod vzdělávání vychází z preferencí samotných úředníků, ale ve vyšší míře ho ovlivňuje i hledisko finanční náročnosti a možnost realizovat vzdělávání pro více pracovníků najednou.
- Pro vzdělávání vedoucích úředníků jsou téměř shodně jako u řadových zaměstnanců nejčastěji voleny semináře, přednášky, workshopy a e-learning. Oblíbenou metodou vzdělávání vedoucích pracovníků je také koučování.

*Výsledky z roku 2014 a 2023 jsou opět totožné. Ani v případě vzdělávání vedoucích pracovníků nedošlo k žádné změně ve využívaných metodách.*

- Kritéria pro výběr metod vzdělávání vedoucích úředníků jsou stejně jako u řadových pracovníků jejich preference, finanční hledisko a možnost realizovat vzdělávání pro více vedoucích pracovníků současně.
- Samotní úředníci upřednostňují vzdělávací metody v podobě seminářů, e-learningu, přednášek a workshopů.
- Dvě třetiny úřadů zaznamenaly v poslední době změnu preferovaných metod vzdělávání. Třetina respondentů pro tuto skutečnost uvedla vnější důvod v podobě protiepidemiologických opatření v době pandemie covid-19, která znemožnila realizovat vzdělávání standardním způsobem, u třetiny úřadů vzešel podnět na změnu metod vzdělávání ze strany zaměstnanců a zbývající třetina uvedla jako důvod požadavek ze strany zaměstnavatele, resp. kombinace požadavku ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, a změnu nabídky poskytovatelů vzdělávání.

Metody vzdělávání řadových i vedoucích úředníků se nijak výrazně neliší. Shodně jsou nejčastěji využívány semináře, přednášky, workshopy a e-learning. Stejně tak jsou pro jejich výběr shodná i kritéria, na základě kterých jsou vzdělávací metody plánovány a vybírány. V první řadě se úřady přiklánějí k preferencím vzdělávaných pracovníků, ve druhé pak zohledňují ekonomické hledisko. Tuto skutečnost pak potvrzují získaná data, kdy samotnými zaměstnanci preferované metody vzdělávání kopírují ty, které jsou skutečně aplikovány. Současně ale dochází k částečné změně v upřednostňovaných metodách, a to v důsledku vnitřních i vnějších vlivů.

### **3.6.3 Závěry pro využívání nových metod a přístupu k novým metodám ve vzdělávání úředníků na krajských úřadech a magistrátech statutárních měst**

- Zájem o nové metody vzdělávání ze strany zaměstnanců deklaruje polovina respondentů, která se zúčastnila dotazníkového šetření.



- Z nových metod vzdělávání úřady nejčastěji využívají on-line vzdělávání, blended learning (kombinace prezenční výuky a e-learningu) a mikrolearning, přičemž získaná data ukazují, že v časté míře je aplikováno pouze on-line vzdělávání. Blended learning a mikrolearning pouze příležitostně.
- Přístup k novým metodám vzdělávání umožňují oslovené úřady všem vzdělávaným pracovníkům bez rozdílu.
- Nejčastějšími důvody, které vedou zaměstnavatele k zavádění nových metod vzdělávání, jsou časová úspora, nabídka poskytovatelů vzdělávání, poptávka pracovníků, finanční úspora a postupná digitalizace v oblasti vzdělávání.
- U oslovených úřadů převažuje názor, že využití nových metod ve vzdělávání nijak nelimituje naplnění potřeb vzdělávání v oblasti veřejné správy. Naopak zavádění nových trendů hodnotí kladně, protože jejich využití zjednodušuje a zefektivňuje celý proces vzdělávání a rozšiřuje možnosti, jak rychle získat potřebné kompetence.

*Data získaná z dotazníkového šetření v roce 2014 prokázala pouze omezené zkušenosti úřadů s novými trendy ve vzdělávání. Polovina respondentů v roce 2014 deklarovala zkušenost s některou z nových metod vzdělávání, jejich zkušenosti byly ale tak nepatrné, že nebylo možné na jejich základě provádět jakékoliv generalizace. Pouze necelá třetina respondentů uvedla, že nové trendy využívají. V této oblasti nastal v roce 2023 patrný vývoj, protože data ukazují, že zkušenost s některou z nových metod vzdělávání mají téměř všechny úřady, které se dotazníkového šetření zúčastnily.*

Alespoň některé z nových metod vzdělávání si už v prostředí veřejné správy své místo našly. Oslovené úřady mají o nových trendech ve vzdělávání informace, některé z nových metod úspěšně aplikují a především se jejich využívání nebrání. Vnímají, že jde o jistý vývoj, kterému se vlivem vnitřních i vnějších faktorů chtějí nebo musí

přizpůsobit, tak aby byly naplněny všechny vzdělávací potřeby, které jsou pro kvalitní výkon povolání úředníka nezbytné a žádoucí.

### 3.6.4 Porovnání výsledků výzkumů 2014 a 2023

Následující tabulka shrnuje, zda došlo v porovnávaných oblastech ke změnám, tedy zda se liší závěry výzkumných šetření provedených v letech 2014 a 2023.

Porovnávaná oblast	SHODA	NESHODA
Zaveden systém soustavného vzdělávání pracovníků	✓	
Provádění aktualizace plánů vzdělávání	✓	
Hodnocení zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání (18 dnů / 3 roky)		✓
Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb	✓	
Podílení pracovníků na plánování vzdělávacích aktivit	✓	
Nejčastěji využívané metody vzdělávání řadových úředníků	✓	
Nejčastěji využívané metody vzdělávání vedoucích pracovníků	✓	
Využívání nových metod vzdělávání		✓

Tabulka č. 7 Srovnání závěrů provedených výzkumných šetření

Zdroj: vlastní

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a výzkumných závěrů lze konstatovat, že od roku 2014 (srov. Linhartová, 2014) nedošlo k významným změnám v plánování a realizaci – ve smyslu využívaných metod - vzdělávacích aktivit úředníků územně samosprávných celků. Stále platí, že při vzdělávání úředníků územně samosprávných celků jsou častěji využívány ověřené, než nové metody vzdělávání. Získaná data potvrzují, že na oslovených úřadech, které vykonávají veřejnou správu, převažují při vzdělávání úředníků tradiční metody vzdělávání.

Nicméně je potřeba uvést, že výsledky provedeného šetření naznačují zájem dotčených úřadů využívat při vzdělávání svých zaměstnanců nové trendy. Přechod od tradičních metod vzdělávání k těm novým ale vyžaduje delší čas a připravenost nejen ze strany úřadů, jako zadavatelů vzdělávacích aktivit, ale také z pohledu jejich poskytovatelů, vzdělávacích agentur, a souladu jejich nabídky vzdělávacích akcí se zákonnými požadavky na vzdělávání úředníků.

### **3.7 Diskuse**

Tématem diplomové práce je vzdělávání pracovníků vykonávajících veřejnou správu. Jak vyplývá z teoretické části práce, při vzdělávání úředníků je potřeba brát v potaz specifika vyplývající ze zákonného rámce, který stanovuje nejen povinnost zajistit pracovníkům prohlubování znalostí a sestavit k tomuto účelu plán vzdělávání, ale také strukturuje povinné úrovně vzdělávání, které musí úředník absolvovat. Zákon ovšem nespécifikuje, jaké formy a metody vzdělávání mají, resp. mohou být využívány, tento výběr je plně v kompetenci jednotlivých úřadů. Provedený výzkum byl tedy zaměřen na popis současného stavu nejen celkově v oblasti plánování a realizace vzdělávacích aktivit pracovníků ve veřejné správě, a to konkrétně krajských úřadů krajů a magistrátů statutárních měst, ale primárně na analýzu využívaných metod vzdělávání, a to jak tradičních, tak i nových metod.

V roce 2014 jsem v rámci své diplomové práce věnované metodě koučování provedla výzkum, který se z části týkal plánování a realizace vzdělávání úředníků a metod, které jsou při jejich vzdělávání využívány (srov. Linhartová, 2014). Proto jsem při plánování výzkumu, který se uskutečnil v lednu 2023, zvolila stejný design, abych kromě popisu aktuálního stavu a analýzy současně využívaných metod vzdělávání mohla provést také srovnání dat z obou provedených šetření. Vzhledem k tomu, že oba výzkumy od sebe dělí 9 let, očekávala jsem, že s ohledem na měnící se legislativu a postupující digitalizaci veřejné správy došlo v oblasti vzdělávání úředníků

k nějakému vývoji. Výsledky aktuálního výzkumu ovšem tento můj předpoklad nepotvrdily, resp. ukázaly, že došlo pouze k mírnému vývoji.

Jak je uvedeno v teoretické části, role veřejné správy se v posledních třiceti letech proměnila a tato transformace by se měla odrážet i v systému vzdělávání úředníků vykonávajících veřejnou správu. Přestože existuje několik strategických dokumentů, které se věnují rozvoji veřejné správy České republiky, ve kterých jsou mimo jiné definovány také nedostatky a potřeby revize systému vzdělávání ve správních úřadech, k žádným výrazným změnám ve vzdělávání úředníků nedošlo. To potvrzují i výsledky provedeného výzkumu. Stanovený rámec vzdělávání je i přes znatelný vývoj ve výkonu veřejné správy a rostoucích požadavků na výkon úředníků stále konstantní a stejný je i vymezený rozsah vzdělávání. Příliš se nemění ani standardně využívané metody vzdělávání úředníků a nové trendy v oblasti vzdělávání se prosazují velmi omezeně. V této souvislosti je ovšem patrný rozdíl mezi výsledky výzkumu z roku 2014 a 2023, kdy došlo k nárůstu deklarovaných zkušeností s novými metodami ve vzdělávání.

V roce 2020 ve svém příspěvku na konferenci Vzdělávání dospělých hovořila Michaela Tureckiová (2021) o změnách v oblasti učení zaměstnanců, kdy se ve vyšší míře začaly uplatňovat metody jako e-learning, b-learning a on-line vzdělávání. A přesně tyto metody jsou dle výsledků aktuálně provedeného výzkumu nejčastěji využívány i při vzdělávání pracovníků ve veřejné správě. K metodám, které se ale zatím v podmínkách veřejné správy při vzdělávání neprosadily, patří digitální mentoring, gamifikace, výuka s prvky virtuální reality, výuka s prvky rozšířené reality a vzdělávání přes sociální média. Tady se nabízí otázka, zda oslovení respondenti nulové využití těchto výše vyjmenovaných nevyužívaných metod označili proto, že tyto techniky při vzdělávání úředníků skutečně nenašly uplatnění a tudíž s nimi úřady nemají žádné zkušenosti, nebo zda tyto metody nelze ve specifických podmínkách veřejné správy využít příp. je ani poskytovatelé vzdělávání nenabízí. Toto hledisko

dotazník nezjišťoval, což zpětně považuji za jeho nedostatek. V této souvislosti se také ukázalo, že jsem v rámci výzkumu u některých dotazů pominula aspekt akreditace vzdělávacích programů pro úředníky, která je podmínkou, aby bylo možné daný kurz absolvovat a úřady jako zadavatelé vzdělávací aktivity musí tuto podmínku při výběru vzdělávání splnit. V budoucnu bych se taktéž hlouběji věnovala zájmu a konkrétnímu postoji vzdělávaných pracovníků k novým metodám, jaký k nim mají vztah, resp. jak je přijímají, hodnotí atd. Zajímavá by také mohla být analýza využití jednotlivých nových metod ve spojení s konkrétním zaměřením vzdělávací aktivity.

Vzhledem k výše uvedenému spatřuji nedostatky provedeného výzkumu především v části, která se věnuje novým metodám vzdělávání úředníků. Nicméně získaná data, stejně jako identifikované nedostatky, můžou sloužit jako podklad pro realizaci nového výzkumu zaměřeného samostatně na nové metody vzdělávání, což by si toto téma svým rozsahem a hloubkou problematiky zasloužilo.

Přestože na základě získaných dat bylo možné formulovat jisté závěry, je potřeba upozornit na limity provedeného výzkumu. Především je to skutečnost, že se výzkum věnoval jen části úřadů vykonávajících veřejnou správu a nepostihl tedy všechny organizace, které se podílejí na výkonu státní správy a územní samosprávy. Stejně tak lze za limit považovat i nepříliš vysokou návratnost dotazníků, která dosáhla pouze 65 %, čímž došlo k omezení výběrového souboru respondentů. Např. Průcha (2014, s. 116) v nízké návratnosti spatřuje nevýhodu a argumentuje, že v případě elektronického dotazníku může být nízká návratnost způsobena tím, že oslovené subjekty se obávají porušení principu anonymity respondentů a věrohodnost a pečlivost vyplňování může být nižší než u papírových dotazníků. Nicméně jsem přesvědčena, že jsem pro svůj výzkum zvolila vhodný nástroj a úlohu výzkumu považuji za splněnou. Získaná data se dala přehledně interpretovat a přispěla k zodpovězení stanovené výzkumné otázky.

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se věnovala tématu vzdělávání úředníků vykonávajících státní správu a územní samosprávu. Cílem této diplomové práce byl popis a analýza využívaných metod vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.

Teoretickým podkladem pro tuto práci byla odborná literatura v podobě zákonných norem a publikací zaměřených na vzdělávání dospělých. Pro snadné a jednoznačné pochopení tématu byly v textu vymezeny všechny zásadní pojmy, počínaje charakteristikou veřejné správy, představením systému vzdělávání úředníků a související platnou právní úpravou. Vzdělávání úředníků upravují dva aktuálně platné a účinné zákony, a to zákon č. 312/2022 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Obě tyto normy, přestože se v drobných nuancích liší, si kladou za cíl, aby úředníci vykonávající veřejnou správu byli vzdělaní a prohlubovali si své odborné znalosti v souladu s platnou legislativou a stanovují základní rámec, který musí být ze strany úřadů dodržen. V teoretické části pak bylo také stručně shrnuto vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, představeny konkrétní metody vzdělávání dospělých a popsán vývoj vzdělávání v oblasti veřejné správy.

V souladu se stanoveným cílem této diplomové práce jsem formulovala tuto výzkumnou otázku: *„Jaké metody vzdělávání jsou využívány na krajských úřadech a magistrátech měst při vzdělávání úředníků a jaké faktory jejich využití ovlivňují?“* Tuto hlavní výzkumnou otázku jsem následně rozpracovala do dílčích otázek, které se týkaly tří oblastí vzdělávání úředníků.

První zkoumanou oblastí byl systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě. Cílem bylo zjistit, zda úřad jako zadavatel vzdělávání pracuje s nějakou strategií, zda dodržuje povinnost sestavit pro každého pracovníka plán vzdělávání i jeho následnou

aktualizaci a jak probíhá identifikace vzdělávacích potřeb. Provedený výzkum potvrdil, že plánování vzdělávání úředníků probíhá na většině úřadů shodně. Oslovené organizace pracují v systémovém režimu vzdělávání, při plánování vzdělávacích aktivit vychází z plánů vzdělávání a tyto jsou aktualizovány dle zákonného ustanovení nebo v závislosti na aktuálních potřebách či podnětech pracovníků. Ti také mají možnost podílet se na výběru konkrétních vzdělávacích aktivit a ovlivnit tak i výběr metod, které jsou v rámci vzdělávacích programů využívány.

Druhá část dotazníku byla věnována metodám, které jsou na krajských úřadech a magistrátech měst využívány při vzdělávání úředníků. Zajímalo mě, jaké metody jsou aktuálně využívány, jaké faktory ovlivňují jejich výběr, jaké metody upřednostňují samotní úředníci i to, zda se jejich preference nějak mění. Vyhodnocení získaných dat pak ukázalo, že nejčastěji využívanými metodami jsou semináře, přednášky, workshopy a e-learning. Tyto aplikované metody jsou pak ve shodě i s preferencemi samotných pracovníků. Skutečnost, jaké metody upřednostňují vzdělávání pracovníci, je pak i hlavním kritériem, na základě kterého úřad jako zadavatel vzdělávacích aktivit tyto metody vybírá. Nicméně je také potřeba zdůraznit, že z odpovědí respondentů v této části výzkumu mimo jiné vyplývá, že jsou patrné změny v preferovaných metodách, a to v důsledku vnitřních i vnějších vlivů.

Poslední část výzkumu se zaměřila na nové trendy v metodách vzdělávání úředníků. Jejím účelem bylo zjistit, jaký přístup mají dotčené organizace k novým metodám, zda je při vzdělávání svých pracovníků využívají a jaké metody konkrétně, v jaké míře a co je vede k tomu, že mají zájem moderní metody vzdělávání využít. Výsledky této části výzkumu ukazují, že oslovené úřady mají zkušenosti s novými metodami vzdělávání, i když jen s některými a v různé míře. Nejčastěji byly uváděny metody on-line vzdělávání, blended learning a mikrolearning, přičemž nejvíce prostoru dostává on-line vzdělávání. Blended learning a mikrolearning jsou

využívány pouze příležitostně. Přestože jiné z moderních metod si zatím nejsou při vzdělávání úředníků aplikovány, oslovené úřady o nich mají povědomí a považují za přirozený vývoj, že v případě vhodné nabídky ze strany vzdělávacích institucí se budou tyto nové trendy do vzdělávání úředníků postupně a přirozeně začleňovat.

V závěru empirické části je pak provedeno srovnání části výsledků výzkumu provedeného v roce 2014 se závěry výzkumu z roku 2023. Z tohoto srovnání vyplývá, že nedošlo k výrazným změnám v oblasti vzdělávání pracovníků ve veřejné správě. Konkrétně byl posuzován soulad / nesoulad v těchto oblastech: zavedení systému soustavného vzdělávání pracovníků, provádění aktualizace plánů vzdělávání, hodnocení zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání, zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb, podíl pracovníků na plánování vzdělávacích aktivit, nejčastěji využívané metody vzdělávání řadových úředníků, nejčastěji využívané metody vzdělávání vedoucích pracovníků a využívání nových metod vzdělávání. Pouze v případě hodnocení zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání a ve využívání nových metod vzdělávání byla identifikována neshoda. V ostatních porovnávaných oblastech se závěry obou provedených výzkumů shodují.

Závěrem lze konstatovat, že stanovený cíl diplomové práce byl splněn. Výsledky výzkumného šetření byly přehledně zpracovány a interpretovány a výzkumná otázka byla zodpovězena. Limity výzkumu a identifikované nedostatky jsou okomentovány v diskusi.



## LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

- Ambrozová, E. & Ullrich, D. & Kolečák, J. & Pokorný V. (2020). Vzdelávání dospělých v kontextu požadavků prostředí 4.0. In *Vzdelávání dospělých 2019 – v kontextu profesního rozvoje a sociálního kapitálu* (s. 293 – 302). Praha: Česká andragogická společnost.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Bednaříková, I. (2006). *Kapitoly z andragogiky 2*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Bělohávek, F. & Košťan, P. & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Benešová, M. (2021). *Personální řízení při postupném ukončování činnosti organizace*. [Bakalářská práce]. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Dolista, J. & Ježek, R. (2006). *Etika zaměstnance veřejné správy*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.
- Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hendrych, D. (2007). *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI.
- Hendrych, D. (2014). *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer.
- Horzinková, E. & Novotný, V. (2021). *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Brno: Václav Klemm – Vydavatelství a nakladatelství.
- Chráška, M. & Kočvarová, I. (2014). *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Kalenda, J. & Kočvarová, I. (2017). Proměny bariér ke vzdělávání dospělých v České republice: 2005 – 2015. *Studia Paedagogica*, 22 (3), 69–89.

<https://doi.org/10.5817/SP2017-3-5>

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Leštinská, V. & Vidláková, O. & Šelešovský, J. & Špaček, D. (2006). *Personalistika ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita.

Linhartová, M. (2014). *Koučování jako metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejné správě* [Diplomová práce]. Univerzita Palackého v Olomouci.

Lochmannová, A. (2020). *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media.

Mašek, J. (2021). *10 vzdělávacích trendů pro rok 2021*. Metodický portál RVP.CZ. Citováno 10. listopadu 2022. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/22792/10-vzdelavacich-trendu-pro-rok-2021.html>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2019). *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023*. Citováno 7. listopadu 2022. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dz-cr-2019-2023>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2020). *Strategie celoživotního učení ČR*. Citováno 30. října 2022. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2020). *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*. Citováno 7. listopadu 2022. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

Ministerstvo vnitra. (2015). *Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9/2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech*. Citováno 7. listopadu 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpisy.aspx?q=Y2hudW09OQ%3d%3d>

Ministerstvo vnitra. (2016). *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020*. Citováno 7. listopadu 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>

Ministerstvo vnitra. *Vzdělávání*. Citováno 5. října 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-obecne-informace.aspx>

Mužík, J. (2004). *Androdidaktika*. Praha: ASPI.

Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer.

Neumajer, O. & Rohlíková, L. & Zounek, J. (2015). *Učíme se s tabletem: využití mobilních technologií ve vzdělávání*. Praha: Wolters Kluwer.

Pandey, A. (2021). *Training The Modern Learner: Delivery Strategies And Content Formats That Work*. eLearning Industry [online]. Citováno 18. listopadu 2022. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/training-modern-learner-delivery-strategies-and-content-formats-that-work>

Pomahač, R. & Vidláková, O. (2002). *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck.

Pomahač, R. (2013). *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck.

Postránecký, J. (2003). *Reforma veřejné správy v České republice*. In *Reforma veřejné správy v teorii a praxi, sborník z mezinárodní konference*. Praha: Nakladatelství Aleš Čeněk.

Postránecký, J. (2015). *Vzdělávání v oblasti státní služby*. In *Vzdělávání ve veřejné správě: XI. vědecká konference* (s. 8 – 11). Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů.

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

Průcha, P. (2004). *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva.

Rae, C. (2022). *Where Is Education Heading Next?* eLearning Industry [online]. Citováno 18. listopadu 2022. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/where-is-education-heading-next>

Šerák, M. & Dvořáková, M. (2009). *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita.

Tureckiová, M. & kol. (2010). *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost.

Tureckiová, M. (2020). Přístupy k rozvoji různých skupin pracovníků. In *Vzdělávání dospělých 2019 – v kontextu profesního rozvoje a sociálního kapitálu* (s. 15 – 23). Praha: Česká andragogická společnost.

Tureckiová, M. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on current and expected changes in learning and development of employees. In *Adult Education 2020 – Reflection, Reality and Potential of the Virtual World* (s. 29 - 35). Praha: Česká andragogická společnost.

Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál.

Vlčková, E. & Kašparová, I. & Bláhová, P. (2015). *Zákon o státní službě*. Praha: ANAG.

Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Česko. (1997). *Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., O vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky*.

<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/45807/1/2/ustavni-zakon-c-347-1997-sb-o-vytvoreni-vyssich-uzemnich-samospravnych-celku-a-o-zmene-ustavniho-zakona-ceske-narodni-rady-c-1-1993-sb-ustava-ceske-republiky/ustavni-zakon-c-347-1997-sb-o-vytvoreni-vyssich-uzemnich-samospravnych-celku-a-o-zmene-ustavniho-zakona-ceske-narodni-rady-c-1-1993-sb-ustava-ceske-republiky>

Česko. (2012). *Vyhláška č. 304/2012 Sb., O uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územně samosprávných celků*.

<https://www.aspi.cz/products/lawText/1/78212/0/2/vyhlaska-c-304-2012-sb-o-uznani-rovnocennosti-vzdelani-uredniku-uzemnich-samospravnych-celku/vyhlaska-c-304-2012-sb-o-uznani-rovnocennosti-vzdelani-uredniku-uzemnich-samospravnych-celku>

Česko. (2000). *Zákon č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích (obecní zřízení)*.

[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Česko. (2000). *Zákon č. 129/2000 Sb., Zákon o krajích (krajské zřízení)*.

[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=129/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=129/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Česko. (2002). *Zákon č. 312/2002 Sb., O úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*.

<https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2002&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=9>

Česko. (2014). *Zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě (2014)*.

[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=234/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=234/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

*Zákon o státní službě s poznámkami* (2015). Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

## SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1**      Návratnost dotazníku
- Graf č. 2**      Složení zkoumaného souboru podle oslovených úřadů
- Graf č. 3**      Aktualizace plánu vzdělávání
- Graf č. 4**      Stanovený počet dní vzdělávání
- Graf č. 5**      Zjišťování vzdělávacích potřeb
- Graf č. 6**      Metody vzdělávání využívané pro úředníky
- Graf č. 7**      Kritéria pro výběr metody vzdělávání
- Graf č. 8**      Metody vzdělávání využívané pro vedoucí úředníky
- Graf č. 9**      Kritéria pro výběr metody vzdělávání vedoucích úředníků
- Graf č. 10**    Preferované metody vzdělávání
- Graf č. 11**    Změna v preferovaných metodách vzdělávání
- Graf č. 12**    Důvody změny preferovaných metod vzdělávání
- Graf č. 13**    Zájem o nové metody vzdělávání
- Graf č. 14**    Aktuálně využívané nové metody vzdělávání
- Graf č. 15**    Míra využití nových metod vzdělávání
- Graf č. 16**    Využití nových metod vzdělávání dle cílové skupiny
- Graf č. 17**    Motivace k využití nových metod vzdělávání
- Graf č. 18**    Vnímání nových trendů ze strany personalistů
- Graf č. 19**    Údaje o rozsahu zkoumaného vzorku

## SEZNAM TABULEK

**Tabulka č. 1** Rozpracování výzkumné otázky

**Tabulka č. 2** Metody vzdělávání využívané pro úředníky v rozlišení na krajské úřady a magistráty

**Tabulka č. 3** Kritéria pro výběr metody vzdělávání v rozlišení na krajské úřady a magistráty

**Tabulka č. 4** Metody vzdělávání využívané pro vedoucí úředníky v rozlišení na krajské úřady a magistráty

**Tabulka č. 5** Kritéria pro výběr metody vzdělávání vedoucích úředníků v rozlišení na krajské úřady a magistráty

**Tabulka č. 6** Motivace k využití nových metod vzdělávání v rozlišení na krajské úřady a magistráty

**Tabulka č. 7** Srovnání závěrů provedených výzkumných šetření

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Dotazník - vzdělávání úředníků vykonávajících veřejnou správu  
z pohledu využívaných metod vzdělávání



1. **Má úřad zavedeno soustavné vzdělávání pracovníků?** *(označte prosím jednu z možností)*
  - a) ano
  - b) ne
  
2. **Jak často jsou na vašem úřadě aktualizovány plány vzdělávání příp. na základě jakých vlivů?** *(označte prosím jednu z možností)*
  - a) jednou za tři roky (dle zákona č. 312/2002 Sb.)
  - b) častěji (na základě vzdělávacích potřeb pracovníků)
  - c) vždy, když to vyžadují realizované či plánované legislativní změny týkající se výkonu činnosti státních zaměstnanců
  - d) méně často, než jednou za tři roky
  
3. **Domníváte se, že je zákonem stanovený rozsah vzdělávání dostatečný?** *(označte prosím jednu z možností)*
  - a) je přiměřený
  - b) je podhodnocený
  - c) je nadhodnocený
  
4. **Jakým způsobem jsou na vašem úřadě zjišťovány vzdělávací potřeby pracovníků?** *(je možné označit více odpovědí)*
  - a) z popisu pracovního místa a z něj vyplývajících požadavků na znalosti a odbornost pracovníka
  - b) z požadavků a námětů jednotlivých pracovníků
  - c) z požadavků a námětů vedoucích úředníků na vzdělávání podřízených
  - d) vzdělávací potřeby nezjišťujeme
  - e) jiným způsobem (uved'te prosím jakým)
  
5. **Mohou si sami pracovníci volit vzdělávací aktivity a metody vzdělávání?** *(označte prosím jednu z možností)*
  - a) ano, všichni pracovníci si můžou volit vzdělávací aktivity i metody
  - b) ano, ale tuto možnost mají pouze vedoucí pracovníci
  - c) ne

6. **Jaké metody vzdělávání jsou na vašem úřadě využívány při vzdělávání pracovníků?** *(je možné označit více odpovědí)*
- a) přednášky
  - b) semináře
  - c) workshopy
  - d) mentorování
  - e) koučování
  - f) hraní rolí
  - g) případové studie
  - h) e-learning
  - i) samostudium
  - j) jiné (uveďte prosím jaké)
7. **Na základě jakých kritérií jsou metody vzdělávání pracovníků vybírány?** *(je možné označit více odpovědí)*
- a) dle preferencí pracovníků
  - b) dle časové náročnosti
  - c) dle finanční náročnosti
  - d) dle možnosti realizovat vzdělávání pro více pracovníků najednou
  - e) dle možnosti přítomnosti/nepřítomnosti pracovníka na pracovišti
  - f) dle možnosti využít interních lektorů/školitelů
  - g) jiné (uveďte prosím jaké)
8. **Jaké metody vzdělávání jsou na vašem úřadě využívány při vzdělávání vedoucích pracovníků?** *(je možné označit více odpovědí)*
- a) přednášky
  - b) semináře
  - c) workshopy
  - d) mentorování
  - e) koučování
  - f) hraní rolí
  - g) případové studie
  - h) e-learning
  - i) samostudium
  - j) jiné (uveďte prosím jaké)

**9. Na základě jakých kritérií jsou tyto metody vedoucích pracovníků vybírány?**

*(je možné označit více odpovědí)*

- a) dle preferencí vedoucích pracovníků
- b) dle časové náročnosti
- c) dle finanční náročnosti
- d) dle možnosti realizovat vzdělávání pro více vedoucích pracovníků najednou
- e) dle možnosti přítomnosti/nepřítomnosti pracovníka na pracovišti
- f) dle možnosti využít interních lektorů/školiců
- g) jiné (uveďte prosím jaké)

**10. Jaké metody vzdělávání preferují sami pracovníci? *(je možné označit více odpovědí)***

- a) přednášky
- b) semináře
- c) workshopy
- d) mentorování
- e) koučování
- f) hraní rolí
- g) případové studie
- h) e-learning
- i) samostudium
- j) jiné (uveďte prosím jaké)

**11. Došlo v poslední době ke změně preferovaných metod vzdělávání? *(označte prosím jednu z možností)***

- a) ano
- b) ne

**12. Pokud se změnila preferovaná metoda vzdělávání, od koho tento podnět **vzešel**? *(označte prosím jednu z možností)***

- a) ze strany úřadu (zaměstnavatele)
- b) ze strany zaměstnanců
- c) jiné (uveďte prosím jaké)

**13. Mají pracovníci úřadu zájem o jiné/nové metody vzdělávání, než které byly **dosud využívány**? *(označte prosím jednu z možností)***

- a) ano
- b) ne

**14. Jaké NOVÉ metody vzdělávání pracovníků v současné době využíváte?** (je možné označit více odpovědí)

- a) Blended learning (kombinace prezenční výuky a e-learningu)
- b) mikrolearning
- c) on-line vzdělávání
- d) digitální mentoring
- e) gamifikace
- f) výuka s prvky virtuální reality
- g) výuka s prvky rozšířené reality
- h) vzdělávání přes sociální média
- i) žádné z uvedených
- j) jiné (uveďte prosím jaké)

**15. V jaké míře jsou tyto nové metody využívány?** (označte prosím jednu z odpovědí na každém řádku)

	často	příležitostně	vůbec	nevím
Blended learning				
mikrolearning				
on-line vzdělávání				
digitální mentoring				
gamifikace				
výuka s prvky virtuální reality				
výuka s prvky rozšířené reality				
vzdělávání přes sociální média				
jiné				

**16. Pro koho jsou nové metody vzdělávání určeny?** (označte prosím jednu z možností)

- a) pro všechny pracovníky
- b) pouze pro vedoucí pracovníky
- c) jiné (uveďte prosím jaké)

**17. Co vedlo váš úřad (jako zaměstnavatele) k využívání nových metod vzdělávání?** (je možné označit více odpovědí)

- a) poptávka pracovníků
- b) přínosnost těchto metod

- c) časová úspora
- d) finanční úspora
- e) postupná digitalizace
- f) naplnění požadavků zaměstnavatele
- g) nabídka poskytovatelů vzdělávání
- h) jiné (uveďte prosím jaké)

**18. Domníváte se, že využití nových trendů ve vzdělávání naplňuje potřeby vzdělávání v oblasti veřejné správy? (Prosím i o stručné zdůvodnění Vaší odpovědi.)**

**19. Uveďte prosím, kolik pracovníků, kterých se týká vzdělávání podle zákona č. 312/2002 Sb. a zákona č. 234/2014 Sb., pracovalo k 31. 12. 2022 na vašem úřadě a kolik z tohoto počtu bylo vedoucích úředníků a představených (např. úředníků celkem 200 / z tohoto vedoucích 30).**