

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků



Bakalářská práce

**Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců
statutárního města České Budějovice**

Monika Kahudová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Monika Kahudová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Klatovy

Název práce

Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců statutárního města České Budějovice

Název anglicky

Support of language education of employees in the statutory city of České Budějovice

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit podporu jazykového vzdělávání, kterou svým zaměstnancům poskytuje statutární město České Budějovice a předložit návrhy pro zlepšení podpory.

Metodika

Práce se bude skládat ze dvou částí – z teoretické a praktické.

Teoretická část bude vymezovat základní pojmy vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců na základě analýzy sekundárních zdrojů.

Praktická část bude založena na dotazníkovém šetření, na jehož základě budou zhodnoceny jazykové kurzy, očekávání zaměstnanců a bude vytvořen návrh pro inovaci podpory jazykového vzdělávání.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

služební zákon, úředník, zákon o úřednících územních samosprávných celků, statutární město, Institut státér správy, vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, jazykové vzdělávání

Doporučené zdroje informací

- DISMAN, M. 2021. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Univerzita Karlova. 374 s. ISBN 978-80-246-5053-1.
- KOVAČEVIC, E. 2021. Teaching Adult Language Learners. Sarajevo: International University of Sarajevo. 224 p. ISBN 995-88-9652-4.
- WYNER, G. 2020. Navždy plynule: jak se rychle naučit cizí jazyk a nikdy ho nezapomenout. Brno: Jan Melvil Publishing. 367 s. ISBN 978-80-7555-071-2.
- ZORMANOVÁ, L. 2017. Didaktika dospělých. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.
- ZPĚVÁK, A. a kol. 2015. Evropská veřejná správa. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 544 s. ISBN 978-80-7452-110-2.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců statutárního města české Budějovice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum 14.03.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Mgr. Lence Kučírkové, PhD. za výborné vedení práce a Rudolfovi Langovi za studijní oporu.

Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců statutárního města České Budějovice

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit podporu jazykového vzdělávání zaměstnanců statutárního města České Budějovice.

Tato práce se zaměřuje na jazykové vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně statutárního města České Budějovice. Zhodnocení spočívá v rozboru podpory jazykového vzdělávání a návrhu ke zkvalitnění této podpory.

Zdrojem informací jsou vlastní zkušenosti, odborné publikace, validní zákony a vyhlášky a interní data statutárního města České Budějovice.

Metodika práce je založena na dotazníkovém šetření. Na základě výstupů dotazníkového šetření jsou navržena opatření a doporučení z hlediska časového rozložení kurzů, stanovení zpětného hodnocení kurzu, optimalizace počtu účastníků na 1 kurz, modifikace výukových metod a nástrojů a ověření znalosti účastníků.

Klíčová slova: úředník, zákon o úřednících územních samosprávných celků, statutární město České Budějovice, jazykové vzdělávání

Support of language education of employees in the statutory city of České Budějovice

Abstract

The aim of this bachelor's thesis is to evaluate the support of language education for employees of the statutory city of České Budějovice. This thesis focuses on the language education of employees in public administration, specifically in the statutory city of České Budějovice. The evaluation consists of an analysis of the support for language education and a proposal to improve the quality of the support.

The source of information is own experience, professional publications, valid laws and decrees and internal data of the statutory city of České Budějovice.

The methodology of the work is based on a questionnaire survey. Based on the results of the questionnaire survey, measures and recommendations are proposed in terms of the time distribution of the courses, determination of retrospective evaluation of the course, optimization of the number of participants per 1 course, modification of teaching methods and tools and verification of the knowledge of the participants.

Keywords: official, law on officials of territorial self-governing units, statutory city České Budějovice, language education

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
2.2.1	Výzkumný plán.....	12
3	Teoretická část	14
3.1	Vzdělávání.....	14
3.1.1	Formy a metody vzdělávání dospělých	15
3.1.2	Motivace ke vzdělávání	17
3.1.3	Podnikové vzdělávání	18
3.1.4	Přínosy a nevýhody vzdělávání zaměstnanců.....	20
3.2	Veřejná správa.....	21
3.2.1	Statutární města.....	23
3.3	Jazykové vzdělávání.....	27
3.3.1	Učební styly	27
3.3.2	Desatero jazykového vzdělávání	28
3.3.3	Oživení nástrojů výuky	29
4	Praktická část	30
4.1	Základní charakteristika Statutárního města České Budějovice	30
4.1.1	Jazykové vzdělávání	30
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
4.2.1	Sociodemografický profil respondentů.....	34
4.2.2	Využívání cizího jazyka.....	35
4.2.3	Účast jazykových kurzů.....	36
4.2.4	Zaměření jazykových kurzů.....	37

4.2.5	Negativní a pozitivní segmenty.....	38
4.2.6	Důvody neúčasti.....	39
4.2.7	Náměty zaměstnanců	40
4.2.8	Zpětné hodnocení kurzu.....	40
5	Diskuze a doporučení	41
5.1.1	Zkušební hodina.....	41
5.1.2	Rozřazovací test	41
5.1.3	Pravidelné hodnocení.....	41
5.1.4	Délka výuky	43
5.1.5	Rozšíření metod a nástrojů výuky.....	43
5.1.6	Kapacita kurzu	44
5.1.7	Výstupní test	44
6	Závěr	45
7	Seznam použitých zdrojů	48
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	51
8.1	Seznam obrázků	51
8.2	Seznam tabulek.....	51
8.3	Seznam grafů.....	51
9	Přílohy.....	52

1 Úvod

Tématem této práce je: “Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců statutárního města České Budějovice”. Práce se zaměřuje na analýzu existující podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců.

Teoretická část vymezuje základní pojmy na základě literární rešerše odborných zdrojů. První kapitola teoretické části se zabývá vysvětlením základních pojmů pojících se se vzděláváním, jeho formami a metodami, motivací ke vzdělávání, podnikovým vzděláváním, přínosy a nevýhodami vzdělávání zaměstnanců. Následující kapitola přibližuje veřejnou správu, statutární města a vzdělávání zaměstnanců na místní úrovni. Poslední kapitola teoretické části pojednává o jazykovém vzdělávání z pohledu neformálního vzdělávání, které probíhá mimo státní instituce, často právě formou jazykových kurzů. Kapitola přibližuje učební typy studentů, uvádí desatero jazykového vzdělávání a oživení nástrojů výuky.

Metodika je založena na dotazníkovém šetření pro zhodnocení podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců České Budějovice společně s návrhy a doporučeními ke zkvalitnění této podpory.

První kapitola praktické části charakterizuje Statutární město České Budějovice a mapuje aktuální podporu jazykového vzdělávání. Následující kapitola vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření, jejichž výstupem je pak předložení návrhů na zlepšení podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem celé práce je zhodnotit jazykové vzdělávání zaměstnanců a zároveň navrhnout změny, které mohou jazykové vzdělávání vylepšit.

2.2 Metodika

Základ teoretické části práce představuje studium odborné literatury, která se věnuje dané problematice. Teoretická část je pak syntézou teoretických poznatků několika autorů, kteří se věnují vzdělávání a podnikovému vzdělávání, další teoretická východiska představují platné zákony v oblasti vzdělávání zaměstnanců veřejné správy.

Metodika výzkumu praktické části je založena na analýze dokumentů, které nebyly vytvořeny pro autorův výzkum, rozhovoru s personálním oddělením a na dotazníkovém šetření jazykové podpory zaměstnanců.

Dotazníkové šetření spočívá v kvantitativním výzkumu.

2.2.1 Výzkumný plán

- **Přípravná fáze** se soustřeďuje na výběr výzkumné oblasti, formulace výzkumného problému, výzkumné otázky a volbu metodiky.

Oblast výzkumu: podpora jazykového vzdělávání v konkrétním podniku

Cílová skupina: zaměstnanci daného podniku

Výzkumný problém: Existuje podpora jazykového vzdělávání?

Výzkumná otázka č. 1: Zúčastnilo se jazykových kurzů více než 50 % respondentů?

Výzkumná otázka č. 2: Tvoří zaměstnanci s praxí delší než 21 let alespoň 25 % účastníků kurzů?

Výzkumná otázka č. 3: Uvede více než 50 % respondentů časovou náročnost jako klíčovou překážku?

Metodika: Rozhovor s personálním oddělením, analýza interních dokumentů, CAWI

- **Plán výzkumu** - shromažďování potřebných dat k uskutečnění výzkumu. Volba zkoumaných objektů a techniky sběru dat.

Strukturovaný rozhovor s personálním oddělením spolu s analýzou podnikových dokumentů, které jsou uveřejněny na internetových stránkách podniku, slouží k získání základních informací o struktuře a vlastnostech podpory jazykového vzdělávání podniku.

- **Dotazníkové šetření** - je soustředěno na podporu jazykového vzdělávání, jež poskytuje podnik svým zaměstnancům.

Mezi základní techniky sběru dat patří rozhovor, dotazník (CAWI) a analýza dokumentů. Potřebné informace jsou v rozhovoru získávány osobně nebo i telefonicky. Vyplnění formulářového dokumentu patří mezi nejčastější metody. Analýza dokumentu spočívala v rozpočtu města a přehledu finančního hospodaření města.

CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) je díky dostupnosti internetu nejpoužívanějším způsobem dotazníkového šetření. Tazatel dotazník zpracuje do online podoby a respondent následně odpovídá taktéž online.

Sestavený dotazník je v pilotáži vyplněn malým vzorkem respondentů pro odstranění chyb a nepřesností. Po eliminaci chyb je dotazník rozeslán ke sběru dat v hlavní vlně. Očekávaná návratnost činí 25 %.

Dotazník obsahuje 21 otázek, 15 uzavřených otázek (žena/muž, ano/ne, atd.), 4 polouzavřené otázky s výběrem více možností a 2 otevřené otázky. Daný dotazník je anonymní a přístupný jen na internetu. Kompletní dotazník představuje nedílnou součást práce – viz. příloha č. 1.

Respondenti odpovídají na sociodemografické otázky, využití jazyka v pracovním a osobním životě, účast či důvody neúčasti a klady a zápory jazykových kurzů se zaměřením na nástroje jazykového vzdělávání. V dotazníku se nacházejí 2 kontrolní otázky.

- **Zpracování dotazníkového šetření** - získaná data jsou podrobena analýze s cílem zodpovědět výzkumné otázky
- **Výsledky výzkumu** - výsledky jsou zaznamenávány v textové formě. Pro lepší přehlednost jsou dále doplněny grafy a tabulkami

3 Teoretická část

3.1 Vzdělávání

Vzdělávání je proces osvojování vědomostí ve formě poznatků, schopností a dovedností. Vzdělávání není jednorázový proces. Lidé se učí celý život, lze ho chápat jako celoživotní proces. Tradičně je členěno z hlediska stupně (základní, střední, vysokoškolské) a obsahu (humanitní, technické), ale také z hlediska formy na formální, neformální, informální (1).

Formální vzdělávání „vzdělávání realizované ve vzdělávacích institucích, zpravidla školách. Jeho funkce, cíle, obsah, organizační formy a způsoby hodnocení jsou vymezeny právními předpisy. Zahrnuje získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání), jejichž absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením (výučním listem, maturitním vysvědčením, vysokoškolským diplomem apod.)“ (2, s. 6).

„Aby vzdělávací program mohl být zahrnut do kategorie formálního vzdělávání, musí být naplněna následující kritéria:

(i) Hierarchická úroveň: formální vzdělávání představuje ucelený žebříček stupňů vzdělávání, vyžadující úspěšné zakončení nižšího stupně před započítáním studia vyššího stupně.

(ii) Příjímací požadavky: jejich splnění podmiňuje přístup uchazeče ke studiu. Obvyklými příjímacími požadavky jsou určitý věk, dříve dosažený stupeň vzdělání či úspěšné složení příjímací zkoušky.

(iii) Registrační požadavky: formální vzdělávací programy prochází registrací, která na sebe váže soubor formálních požadavků, jejichž naplnění podmiňuje uznání a možnost přijímání uchazečů ke studiu.

(iv) Požadavky na trvání: programy formálního vzdělávání nemohou trvat kratší dobu než jeden semestr či pololetí.

(v) Požadavky na uznání: programy formálního vzdělávání musí být uznány relevantními národními autoritami“ (2, s. 6).

Neformální vzdělávání se uskutečňuje mimo formální vzdělávání. „Jedná se o organizované výchovně vzdělávací aktivity mimo rámec zavedeného oficiálního školského systému, které zájemcům nabízí záměrný rozvoj životních zkušeností, dovedností a postojů, založených na uceleném systému hodnot. Tyto aktivity bývají zpravidla dobrovolné“ (3).

Informální vzdělávání „lze definovat jako záměrnou činnost směřující k získávání poznatků a zlepšování vlastních dovedností institucionálně neorganizovanou a zpravidla nesystematickou cestou. Zahrnuje učení v průběhu každodenních aktivit, např. v prostředí rodiny, ve volném čase či v zaměstnání. Nejedná se ovšem o pasivní učení prostřednictvím přijímání informací (např. při běžné každodenní četbě novin), ale o aktivní, záměrnou a cílevědomou činnost, orientovanou na osvojování nových poznatků (např. studium manuálu k novému počítačovému programu, osvojování si cizí řeči s pomocí učebnice pro samouky apod.)“ (2, s. 32).

Proces vzdělávání lze rozdělit do tří fází: a) prezervace; b) diseminace a c) inovace.

„Ad a): ve fázi uchování jde především o zprostředkování všeobecného vzdělávání, potřebného pro každého jednotlivce bez ohledu na jeho budoucí povolání, které zahrnuje hlavně základy společenskovedního a přírodovědného poznání a s nimi spojené dovednosti i návyky umožňující základní orientaci v poznatkovém fondu a usnadňující sebevzdělávání. Ad b): ve fázi rozšiřování vzdělání jde zvláště o odborné vzdělávání umožňující výkon konkrétní profese; těžištěm je zde oblast středního, částečně i vysokého školství. Ad c): inovační fáze je alokována do oblasti vysokoškolského vzdělávání, zvláště však do popromočního období, a směřuje k získání hlubší specializace umožňující za příznivých okolností přesah stávající úrovně poznání.“ (1).

Vzdělání je často mylně zaměňováno se vzděláváním. Vzdělání je výsledek procesu vzdělávání. Vzdělání je souhrn vědomostí, schopností a dovedností získaných vzděláváním (1).

3.1.1 Formy a metody vzdělávání dospělých

Přednáška je jednou z nejběžnějších metod vzdělávání. „Jedná se monologickou metodu ze strany lektora, studenti zde mají především pasivní roli, jde tedy spíše o pasivní formu získávání vědomostí. Tato organizační forma je vhodná pro předávání ucelených poznatků,

co největšímu počtu posluchačů v co nejkratším čase. Výhodou této organizační formy je, že je nenáročná na prostorové podmínky a vybavení“ (4, s. 124).

Seminář vyžaduje daleko větší aktivitu studentů. „*Studenti jsou zapojeni formou diskuse, referátů, problémových úloh, které účastníky semináře motivují k řešení problémů, zapojení zkušeností do řešení problémů, k diskusi, výměně poznatků a zkušeností s ostatními formou diskuse*“ (4, s. 124).

Cvičení slouží k doplnění přednášek. „*Jsou zaměřeny na praktické činnosti, nácvik dovedností a aplikaci teoretických poznatků*“ (4, s. 128).

Kurz představuje vzdělávací formu, která se skládá z přednášek, seminářů a cvičení. „*Charakteristickým rysem kurzu je jeho tematické a časové ohraničení*“ (4, s. 128). Kurz bývá ukončen zkouškou, certifikací (4, s. 128).

Distanční vzdělávání slouží k překlenutí prostorové a časové vzdálenosti. Výuka je specifická tím, že student a vyučující nejsou ve fyzickém kontaktu, ke vzdělávání dochází mimo prostory vzdělávací instituce a jsou využívány různé studijní materiály. Komunikace probíhá prostřednictvím počítačové sítě, programů, internetu, e-mailem atd. (4, s. 120).

Nespornými výhodami distanční výuky jsou rovný přístup ke vzdělávání (bez rozdílu věku, pohlaví, bydliště aj.), možnost lepšího souběhu vzdělávání a například zaměstnání oproti prezenčnímu vzdělávání a také rozvoj a modernizace vzdělávacích metod (4, s. 120).

Hlavní nevýhody můžeme spatřit ve vyšších nákladech na studijní pomůcky, sociální vzdálenosti (pocit osamocení, nedostatečná sounáležitost), nedostatečné motivaci a nemožnosti vyučovat některé dovednosti jako třeba hru na hudební nástroj apod. (4, s. 120).

E-learning „*je dnes chápán jako vzdělávací proces, který využívá informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, distribuci učebního obsahu kurzů, k řízení studia, ke komunikaci studentů s pedagogy i k průběžnému a závěrečnému hodnocení, používaný ve všech formách vzdělávání podporovaného technologiemi, jako je distanční vzdělávání*“ (4, s. 189).

3.1.2 Motivace ke vzdělávání

Motivace je „psychický stav vyvolávající aktivitu, chování či jednání a zaměřující je určitým směrem“ (5).

„Motivovaný člověk je cílevědomější, podává dlouhodobě kvalitnější výkon“ (6, s. 13).

V rámci organizace je motivace ke vzdělávání spojena s kariéřním nebo kvalifikačním růstem nebo udržením dané pracovní pozice. Pro organizaci samotnou jsou zaměstnanci, kteří se dále vzdělávají, spojováni se zvyšováním pracovní výkonnosti (6, s. 13).

“Důležité vnitřní motivační faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie, a jsou především čtyři. Patří k nim samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, nové schopnosti, které při jejím provádění získávají, viditelné výsledky své práce, které mají možnost sledovat, a její širší společenský význam či smysl. Ani tyto faktory pochopitelně nemusí působit na všechny zaměstnance stejně” (7, s. 14).

Vnějšími faktory ovlivňující výkon zaměstnance je mzda či odměna za vykonanou práci, osobní a odborná prestiž, pochvala, ale také uznání (7, s. 16).

„U dospělého jedince se motivy k dalšímu vzdělávání výrazně liší v závislosti na věku, pohlaví, dosaženém vzdělání, socioekonomickém statusu, životní fázi, rodinném stavu, počtu dětí, místu bydliště.

Z hlediska věku je motivace ke vzdělávání u mladší generace spojena s pracovní kariérou, zatímco u starší generace představuje vzdělávání možnost efektivního trávení volného času“ (4, s. 47).

Kovačević vyhodnocuje výsledky průzkumu na téma “Účast dospělých na vzdělávání”. Průzkum byl proveden ve Velké Británii v roce 2019 na vzorku 1659 dospělých. Respondenti klasifikovali 22 motivů ke vzdělávání. Pět hlavních motivací pro účast na vzdělávacích aktivitách je uvedeno v tabulce č. 2 Současně průzkum odhalil i bariéry účasti na vzdělávání. Nejfrekventovanější odpovědi respondentů jsou seřazeny dle četnosti v tabulce č. 3 (8, s. 96-97).

Tabulka 1: Pět hlavních motivací pro účast na vzdělávacích aktivitách

pořadí	motivace ke vzdělávání	v %
1	rozvíjet se jako osobnost	11
2	získat uznávanou kvalifikaci	10
3	vykonávat lépe svou současnou práci/zlepšovat pracovní dovednosti	10
4	zájem o předmět/osobní zájem/získat znalosti o předmětu	9
5	učení mě baví/dělá mi radost	8

Zdroj: 9, s. 25

Tabulka 2: Pět hlavních překážek pro účast na vzdělávacích aktivitách

pořadí	bariéra účasti	v %
1	žádná překážka	28
2	bez zájmu	18
3	práce/jiná časová tíseň	15
4	mám pocit, že jsem moc starý	14
5	zajištění péče o děti nebo jiné pečovatelské povinnosti	11

Zdroj: 9, s. 34

3.1.3 Podnikové vzdělávání

„Podnikové vzdělávání představuje aktivity, které napomáhají vytvořit produktivní pracovní prostředí, podněcuje zaměstnance k rozvoji v oboru, specializaci, včetně účasti na vzdělávání“ (4 s. 38).

Přístupy podniku ke vzdělávání

Egerová uvádí, že podniky lze třídit dle přístupu ke vzdělávání do několika skupin:

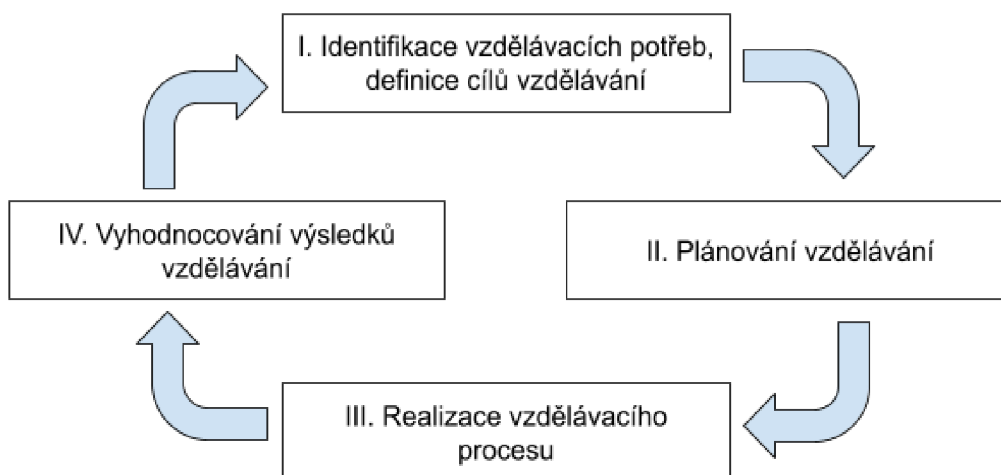
- **Vzdělávání neprovádí vůbec nebo jen v omezené míře** – vyskytuje se zde jen povinné a zákonné vzdělávání nebo vzdělávání nezbytné k výkonu požadované práce.
- **Provádějí nesystematické vzdělávání** – jedná se o nepravidelné a nahodilé vzdělávací aktivity. Řeší krátkodobé cíle bez provázanosti na podnikovou strategii.
- **Provádějí systematické vzdělávání** – podnik vnímá vzdělávání zaměstnanců jako klíčovou personální činnost, která je propojena se strategií podniku (10, s. 15).

“Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále opakující se cyklus” (11, s. 259).

Cyklus podnikového vzdělávání

Koubek identifikuje cyklus na čtyři na sebe navazující kroky (viz obrázek č. 1).

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj: 11, s. 259

Identifikace vzdělávacích potřeb je obtížná, protože formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků nelze jednoduše kvantifikovat. Nejběžnější užití v praxi vychází z analýzy údajů o celé organizaci, pracovním místě a o zaměstnanci. Z těchto údajů se stanovuje vzdělávací potřeba.

Jestliže jsou definované vzdělávací potřeby, následuje **plánování vzdělávání pracovníků**. Dobře sestavený vzdělávací plán obsahuje informace o tom, o jaké vzdělávání se jedná, komu je určeno, v čem spočívá způsob vzdělávání, kdo ho povede, kdy a kde probíhá výuka, jaké jsou finanční náklady, a v neposlední řadě i skutečnost, jak bude probíhat hodnocení výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávací aktivity.

Metody vzdělávání se člení na ty, které jsou používány ke vzdělávání na pracovišti, a ty mimo něj. Použitelnost a účinnost je při výuce na pracovišti vyšší, ale problematická, protože vychází z praktického vzdělávání a zprostředkovává dovednosti z nahodile vzniklých situací. Naopak metody využívající se k výuce mimo pracoviště mají optimální účinnost, protože vychází z teoretického i praktického vzdělávání a zprostředkovávají znalosti i dovednosti ze skutečných zážitků (11, s. 259-274).

Zormanová definuje špatně zvolenou metodu výuky: *“Jako špatná se nám může jevit kterákoliv metoda výuky, pokud je použita v nevhodné výukové situaci, nepřiměřeně věku, vědomostem a dovednostem žáků nebo je samoučelně předvedená pro efekt.”* (12, s. 7).

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu kvůli kvalitativní charakteristice se obtížně kvantitativně měří. Základním způsobem bývá porovnání výsledků vstupních testů a testů po ukončení vzdělávací aktivity. Velice problematické je měření pomocí ekonomických ukazatelů (např. zvýšení kvality výrobků či služeb). Účinnost vzdělávací akce se nemusí prolnout okamžitě. Je důležité zvážit, kdy zkoumat kýžený efekt, zda bezprostředně po ukončení vzdělávání nebo až s odstupem času.

Metody hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání nejčastěji obsahují tato dílčí hodnocení:

- hodnocení použitého nástroje – adekvátnost využití metod, technického vybavení a časový a obsahový plán,
- analýza postojů a názorů účastníků,
- míra osvojení znalostí a dovedností a
- zkoumání míry uplatnění znalostí a dovedností v praxi (11, s. 274-277).

3.1.4 Přínosy a nevýhody vzdělávání zaměstnanců

Pro organizaci je vzdělávající se zaměstnanec obrazem zvýšené kvalifikace, výkonnosti a kvality práce, a vytváří tak lepší obraz organizace, který je vnímán vnějším okolím. Z negativního pohledu je podnikové vzdělávání zaměstnance finančním nákladem a investice, u které není návratnost zřejmá bez bližšího zkoumání (4, s. 38).

Pro zaměstnance představuje podnikové vzdělávání možnost kvalifikačního růstu a kariérního růst, ruku v ruce s tím pak vede podnikové vzdělávání k větší spokojenosti a lepší morálce zaměstnance. Zaměstnanec si může uvědomovat větší tlak a určení hranic ve formě manipulace a podřízenosti (4, s. 38).

Tabulka 3: Přínosy a nevýhody vzdělávání zaměstnanců

	pro organizaci	pro zaměstnance
Přínosy	<ul style="list-style-type: none">- zvyšování kvalifikace zaměstnance- zlepšení vnímání obrazu organizace zvenčí- zvýšení kvality práce- zvýšení výkonnosti	<ul style="list-style-type: none">- zvýšení výkonnosti- možnost kariérního růstu- kvalifikační rozvoj- spokojenost zaměstnance- lepší pracovní morálka
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none">- finanční náklady- obtížná sledovatelnost návratnosti investice	<ul style="list-style-type: none">- manipulace- podřízenost

Zdroj: 4, s. 38

3.2 Veřejná správa

Veřejná správa bývá vymezována různými způsoby a z mnoha hledisek. Neexistuje jednotná a všeobecně uznávaná definice. Důvodem jsou neustále se měnící správní činnosti a samotná organizace veřejné správy. Každá z definic je příliš úzká. Dynamika vývoje veřejné správy je důležitá pro změny společenských hodnot, vědecko-technický pokrok a integrační procesy v rámci Evropské unie (13, s. 113).

Veřejná správa je hojně vymezována ve srovnání se správou soukromou. „*Vedle samotných cílů správy, kdy lze soukromou správu vyjádřit jako správu soukromých věcí v soukromém zájmu, uskutečňovanou soukromými osobami, a veřejnou správu jako vykonávanou ve veřejném zájmu realizovanou nositeli veřejné moci, upozorňující zejména na obsah a prostředky dané správy.*“ (13, s. 114).

Subjektům veřejné moci je právem uložena povinnost výkonu. Veřejná správa je více spjata se zákony. Z porovnání článku 2 odstavce 3 Ústavy ČR a z článku 2 Listiny základních práv a svobod vyplývá, že subjekty nemohou činit více, než jim zákon ukládá. „*Jinak řečeno orgány veřejné správy mohou činit jen tak, jak jim zákon dovoluje.*“ (13, s. 114).

Jestliže se porovná čl. 2 odst. 4 Ústavy ČR a čl. 2 odst. 3 Listiny základních práv a svobod, z porovnání vyplyne, že subjekty soukromé správy mohou činit vše, co jim zákon nezakazuje a nesmí být nuceni k činnosti, kterou zákon neukládá (13, s. 114).

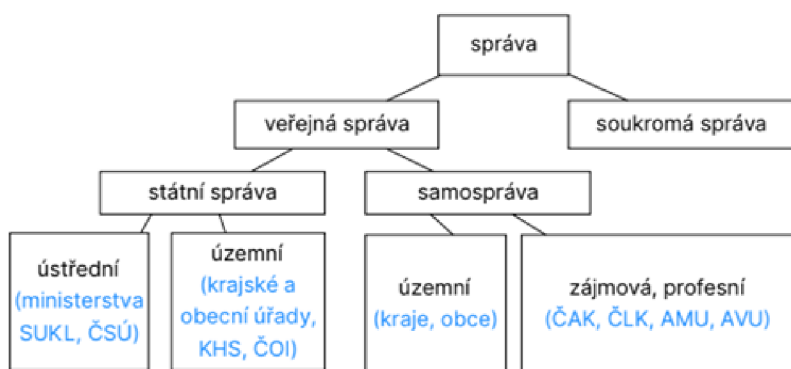
Mezi dva základní pohledy na veřejnou správu patří její materiální a formální pojetí.

Z materiálního hlediska lze veřejnou správu považovat za soubor správních činností, které vykonává stát a jeho orgány s důrazem na legalitu. Z formálního hlediska je veřejná správa pojata jako soubor subjektů a institucí, které tuto činnost vykonávají.

Na veřejnou správu je možné nahlížet ze dvou hledisek, a to „*jestli je vykonávána ze strany státu prostřednictvím jeho orgánů, nebo jestli stát ponechává jistý okruh záležitostí na nestátní veřejnoprávní korporaci, kdy ji spravují na samosprávném principu*“ (14, s. 11).

Z tohoto pohledu lze veřejnou správu rozčlenit na státní správu a územní samosprávu (viz. obrázek č. 2).

Obrázek 2: Členění veřejné správy



zdroj: 15, s. 5-6

Státní správu vykonává stát (např. vláda, ministerstva) nebo státem pověřené orgány (krajské a obecní úřady) vykonávající přenesenou působnost (13, s. 124).

Územní samospráva (obcí a krajů) se dotýká správy vlastního majetku a záležitostí. Není výjimkou, že vedle územní samosprávy se vyskytuje tzv. zájmová samospráva. Ta propojuje společné zájmy osob a územní samosprávy. Nejčastěji se týká profesního zájmu, jde například o školskou a akademickou samosprávu (13, s. 124).

Přenesená působnost spojuje státní správu a územní správu.

Zákon o obcích v rámci **samostatné působnosti** dává obcím (územně samosprávným celkům) pravomoc spravovat vlastní záležitosti vlastními prostředky. Mezi tyto pravomoci patří zřízení městské policie a „*zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky obce, pokud zákon nestanoví jinak*“ (16, Hlava II, § 35a).

Vztáhneme-li uvedenou premisu na obce v České republice, každá z nich vykonává v rozdílné míře přenesenou i samostatnou působnost. Zákon o obcích č. 128/2000 Sb.

kategorizuje obce dle velikosti dílu předané zodpovědnosti na obce se základním rozsahem přenesené působnosti, obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností. Mezi svěřené záležitosti patří evidence obyvatel, územní plánování, stavební úřad a další (13, s. 124).

3.2.1 Statutární města

Statutární města jsou územně samosprávné celky. Jejich výčet včetně pravomocí je uveden v zákoně č. 128/2000 Sb, o obcích.

Statutární město oproti standardnímu městu může obecně závaznou vyhláškou obce určit jednotlivé obvody či městské části a ustanovit jejich řídicí orgány.

„Územně členěná statutární města upraví své vnitřní poměry ve věcech správy města statutem, který je vydáván formou obecně závazné vyhlášky obce. Ve statutu stanoví zejména

- a) výčet jednotlivých městských obvodů a městských částí a vymezení jejich území,*
- b) pravomoc orgánů města na úseku samostatné a přenesené působnosti,*
- c) pravomoc orgánů městských obvodů a městských částí na úseku samostatné a přenesené působnosti,*
- d) vzájemnou součinnost mezi orgány města a orgány městských obvodů a městských částí,*
- e) zdroje peněžních příjmů městských obvodů a městských částí a druhy výdajů v souvislosti s plněním úkolů v samostatné a přenesené působnosti,*
- f) způsob projednání návrhů obecně závazných vyhlášek a nařízení města s městskými obvody a městskými částmi a způsob jejich zveřejňování v městských obvodech a městských částech,*
- g) způsob projednání územně plánovací dokumentace města a programu rozvoje města s městskými obvody a městskými částmi,*
- h) majetek města, který se svěřuje městským obvodům a městským částem, a rozsah oprávnění městských obvodů a městských částí při nakládání s tímto majetkem a při výkonu s tím souvisejících práv,*
- i) rozsah oprávnění městských obvodů a městských částí zakládat, zřizovat a rušit právnické osoby a organizační složky,*
- j) další záležitosti, stanoví-li tak tento nebo zvláštní zákon“ (16, Hlava VIII, § 130).*

Zaměstnanci statutárního města

Na zaměstnance statutárního města lze dle výkonu jejich činnosti pohlížet jako na úředníky samosprávných celků vykonávajících ve správních úřadech přenesenou i samostatnou působnost (17, Hlava 1, § 1), a na běžné zaměstnance samosprávy. Pracovní poměr úředníka samosprávného celku se řídí zákonem o úřednících územních samosprávných celků (č. 312/2002 Sb.)

Běžným zaměstnancem jen ten, kdo „*vykonává pouze pomocné, servisní nebo manuální práce ve správních úřadech, a zaměstnanec, který pouze řídí, organizuje a kontroluje výkon pomocných, servisních nebo manuálních prací*“ (14, Hlava 1, § 1). Takovými pracovníky jsou například pracovníci sekretariátu nebo spisové služby. Jejich pracovní poměr se řídí zákoníkem práce.

Dalšími zaměstnanci jsou městští policisté. „*Obecní policie je orgánem obce, který zřizuje a zrušuje obecní zastupitelstvo obecně závaznou vyhláškou.*“ (18, §1, odst. 1.)

Právní úprava vzdělávání úředníků samosprávných celků

Zaměstnance je nutné vzdělávat z důvodů zkvalitnění výkonu tak, aby byla veřejná správa chápána jako efektivně, kvalitně a výkonně poskytovaná služba občanovi. Zvyšování kvalifikace, odbornosti a kvality výkonu úředníka je trvalý úkol.

Vzdělávání zaměstnance se řídí IV. hlavou zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků. Zákon ukládá úředníkovi povinnost prohlubovat kvalifikaci, územně samosprávnému celku pak ukládá povinnost zajistit úředníkovi i vedoucímu úředníkovi prohlubování kvalifikace. Prohlubování kvalifikace může poskytnout fyzická nebo právnická osoba s akreditací, příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra nebo územní samosprávný celek s akreditací v souladu se vzdělávacím plánem.

„*Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci*“ (17, Hlava IV, § 17).

Vzdělávání je rozděleno do následujících kategorií:

- a) vstupní vzdělávání,
- b) průběžné vzdělávání,
- c) zvláštní odborná způsobilost (ZOZ),
- d) vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu (17, Hlava IV, § 19).

Vstupní vzdělávání je pro zaměstnance povinné a klade si za cíl poskytnout zaměstnanci:

„a) 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,
b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
c) znalosti základů užívání informačních technologií,
d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení“ (17, Hlava IV, § 19).

Do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru se nejpozději ukončuje vstupní vzdělávání. Ukončení se prokazuje vydáním osvědčení. Výjimkou jsou zaměstnanci, kteří již složili zkoušku ZOZ (17, Hlava IV, § 19).

Průběžné vzdělávání probíhá od ukončení vstupního vzdělání po celou dobu pracovního poměru zaměstnance. Průběžné vzdělávání si klade za cíl prohlubovat již získané znalosti a dovednosti za účelem odborného a osobnostního růstu zaměstnance. *„Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí“* (17, Hlava IV, § 20).

„Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů“ (17, Hlava IV, § 20). Úředník je povinen účastnit se kurzu, jestliže tak rozhodne vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku. Úspěšné absolvování průběžného vzdělávání dokládá osvědčení.

„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“ (17, Hlava IV, § 21).

Jestliže úředník složí obecnou část zkoušky ZOZ, už ji znovu neopakuje ani v případě nástupu na jinou služební pozici.

„Úspěšné vykonání obecné části úřednické zkoušky je předpokladem složení zvláštní části úřednické zkoušky z oboru služby stanovené v rámci systemizace konkrétnímu služebnímu místu. Oborů služby je celkem 63“ (19).

Pokud zaměstnanec nevykonával úřednickou zkoušku, nemůže vykonávat činnosti dané pozice. Je buď přesunut na jinou pozici, kde není vyžadována úřednická zkouška, nebo musí být propuštěn. Jestliže zaměstnanec již v minulosti vykonával úřednickou zkoušku a nastupuje na jiný odbor, skládá jen zvláštní část, pokud se tato liší zaměřením služeb odboru.

Úředník je povinen zkoušku vykonat nejdéle do 18 měsíců od nástupu. Úspěšné složení zkoušky prokazuje získané osvědčení (19).

Vzdělávání vedoucích pracovníků začíná po absolvování vstupního vzdělávání a jeho cílem je získání základních kompetencí k výkonu vedoucího pracovníka.

„Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky“ (17, Hlava IV, § 27). Vedoucí úředník je povinen vzdělání dokončit nejpozději do 2 let od nástupu do vedoucí pozice. „Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části“ (17, Hlava IV, § 21).

Vzdělávání běžného zaměstnance

Vzdělávání běžného zaměstnance se řídí zákoníkem práce. Ten neudává přesný popis vzdělávání, ale zaměřuje se na zvyšování kvalifikace. Dle zákoníku práce *„Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele“ (20, Hlava 2 § 231).*

Vzdělávání strážníka městské policie

Zákon České národní rady o obecní policii neukládá žádné jiné povinné vzdělávání vyjma osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů. *“Zkouška se koná v jeden den a sestává ze dvou samostatně vykonávaných a hodnocených částí*

a) písemné, tvořené testem, kterým se ověřují znalosti právní úpravy v rozsahu potřebném pro plnění úkolů obecní policie,

b) ústní, spočívající v pohovoru, kterým se ověřují schopnosti aplikace teoretických znalostí” (18, § 4d).

3.3 Jazykové vzdělávání

Formální jazykové vzdělávání je vázáno na strukturované vzdělávání v institucích, od základních škol po univerzity. Neformální vzdělávání obsahuje vzdělávací aktivity pro rozvoj dovedností a kompetencí pomocí kurzů a kroužků. Informální vzdělávání zahrnuje vědomé získávání znalostí nutných pro své potřeby v průběhu celého života (21, s. 161-162).

V rámci organizace jsou obvyklým jevem dobrovolné jazykové kurzy. Jazykové vzdělávání může probíhat externě nebo na pracovišti. Kurzy jsou nabízeny pro začátečníky, středně pokročilé, pokročilé a osoby blížící se rodilému mluvčímu (22, s. 5).

Podle posledního výzkumu Českého statistického úřadu má zhruba 79 % dospělých alespoň minimální jazykové znalosti jednoho jazyka (23).

3.3.1 Učební styly

“Soudobé vědecké přístupy k lidské inteligenci rozlišují její různé složky.” (24, s. 25). Z tohoto důvodu je nutné, aby učitel přizpůsoboval výuku žákům, s důrazem na heterogenní složení třídy.

Každý student používá různé poměry učebních stylů; auditivní, vizuální, taktilní, kinestetický a zážitkový (24, s. 25).

Auditivní styl potřebuje k dobrému zapamatování mluvené slovo, student se často učí nahlas.

Vizuální styl si zakládá na grafickém zpracování učené látky (např. grafy, myšlenkové mapy apod.).

Při **taktilním stylu** se student požadovanou látku nejlépe naučí zapojením hmatu.

Žák s **kinestetickým stylem** učení je neustále v pohybu. *“Informaci spojenou s fyzickým pohybem si lépe zapamatuje”* (24, s. 25).

Zážitkový styl vychází ze spojení učené látky s emočním prožitkem (24, s. 25).

3.3.2 Desatero jazykového vzdělávání

Pokud by výuka cizího jazyka byla orientovaná podle individuálních potřeb studenta, což není běžným základním přístupem formálního vzdělávání, dosahovalo by se zohledněním učebního typu studenta daleko lepších výsledků. Desatero rad se zaměřuje na výuku jako celek. Poukazuje na chyby v přístupu, metodách a nástrojích výuky cizích jazyků, které škodí v osvojování nových jazykových znalostí. Inovace nástrojů výuky zobrazuje, jak lehce se dají naučené a zastaralé nástroje výuky nahradit novými a účinnějšími.

Sieglová uvádí 10 dobrých rad, na které by se nemělo zapomínat při výuce cizího jazyka.

1. Sčítání chyb – při klasickém hodnocení jsou chyby sčítány a výsledkem je špatná známka. Důsledkem toho jsou mlčící studenti s nízkou sebedůvěrou a motivací k učení.
2. Učebnice jsou jen vodítkem – často bývají neosobní, neflexibilní, rychle stárnou. Pro výuku je vhodnější vybírat aktuální a osobní materiály s dobře zvolenými metodami a nástroji výuky.
3. Přeceňování gramatiky – gramatika se klade na vrchol žebříčku jazykového vzdělávání, avšak nepochopení díky nedokonalé výslovnosti, špatně zvolenému slovu, neznalosti kulturního kontextu aj. bývají mnohem častější než nevhodně zvolené gramatické pravidlo.
4. Slovní zásoba – je stěžejní pro funkčnost cizího jazyka.
5. Spolupráce – v rodině, ve škole, ve skupině. Ke správné komunikaci se lidé učí právě spoluprací mezi sebou.
6. Psychologicky bezpečné místo – vytváří příznivé klima pro vzdělávání, které se nastolí díky pocitu sebevědomí a jistoty, kde chyby nevedou ke kritickému hodnocení, a otevírá se možnost dialogu.
7. Příliš vysoko stanovený cíl – často brání v rozvoji. Níže položená laťka není diskvalifikací, ale odrazovým můstkem.

8. Význam jemných dovedností – podceňuje se oproti tvrdým dovednostem (slovní zásoba a gramatika). Mezi jemné dovednosti mimo jiné patří schopnost kritického myšlení, schopnost navázat mezilidský kontakt, přizpůsobivost, odolnost vůči stresu atd.
9. Vnitřní motivace – jako základní stavební kámen. Naplnění vnitřních potřeb se odráží ve výběru slovní zásoby, výběru komunikačních témat tak, aby se docílilo uspokojení vnitřních potřeb.
10. Odpovědnost – každá osoba odpovídá za vlastní úsilí při získávání jazykových znalostí. Žák sedící bez úsilí musí nést odpovědnost za nulovou snahu. Kladným opakem je student, který převezme iniciativní roli ve studiu a vytvoří si vlastní studijní strategii (21, 43-45).

3.3.3 Oživení nástrojů výuky

Klasické čtení lze ozvláštnit přečtením knihy v originále (případně použít dvojjazyčné vydání) a navštěvovat čtenářské kluby.

Standardní poslech nahrávky z učebnicového textu nahradit karaoke a poslechem oblíbeného interpreta.

Inovace mluvení spočívá například v pořízení nahrávky vlastního monologu nebo konverzace s konverzačním partnerem, anebo použití generátoru otázek.

Zkostnatělé psaní lze příkrášlit pomocí korespondenčního partnera, psát vzkazy, deník, návod k použití, recept a podobně.

Inovovat vizualizaci lze hraním pexesa, vytvářením myšlenkových map, nástěnek či koláží (21, s. 5-7).

4 Praktická část

4.1 Základní charakteristika Statutárního města České Budějovice

Statutární město České Budějovice je územně samosprávným celkem. Magistrát města čítá 22 odborů, které vykonávají přenesenou a samostatnou působnost. Průměrný počet zaměstnanců za posledních 5 let (2018-2022) je 492 zaměstnanců.

4.1.1 Jazykové vzdělávání

Z hlediska nutnosti dokládat úroveň jazykových znalostí existují dvě kategorie. První skupina má povinnost doložit znalost cizího jazyka, protože výkon jejich pracovní pozice je podmíněn znalostí cizího jazyka.

Mezi běžnými zaměstnanci není žádná podmíněná pozice. Mezi úřednickými pozicemi je těchto pozic nízký počet, který se mění v řádech jednotek dle počtu zaměstnanců. Mezi zaměstnance s povinností dokládat znalost cizího jazyka patří například tiskový mluvčí, zaměstnanci zabezpečující Czech Point, další zaměstnanci oddělení cestovního ruchu a oddělení komunikace a marketingu.

Při výběrovém řízení může nastat situace, že daný uchazeč odpovídá všem přijímacím kritériím vyjma jazykových požadavků. V tomto případě statutární město zřídí interní zkoušku pro ověření znalostí daného adepta. Zkouška se skládá ze dvou částí. Aby byla dodržena nestrannost hodnocení, je písemný test hodnocen jedním jazykovým lektorem a ústní zkoušku vyhodnocuje lektor druhý.

Zaměstnanci, kteří doložili znalost cizího jazyka, jenž je k výkonu jejich práce nutný, opakovaně každé 3 roky skládají interní zkoušku k ověření znalostí.

Všichni zaměstnanci mají možnost se dobrovolně vzdělávat, a to formou bezplatných jazykových kurzu. Jde o jeden ze zaměstnaneckých benefitů.

Jazykové kurzy

Statutární město České Budějovice plní podporu jazykového vzdělávání svých zaměstnanců pořádáním jazykových kurzů.

První jazykové kurzy se otevřely v říjnu 2003. Ze začátku se vyučoval anglický a německý jazyk, v roce 2017 byla přidána španělština.

Kurzy z většiny navštěvují zaměstnanci, jež nemají svojí pracovní pozici podmíněnou znalostí cizího jazyka. Městští policisté kurzy zpravidla nenavštěvují kvůli špatnému skloubení pracovní doby s termíny výuky.

Délka kurzu se překrývá se školním rokem. Kurzy začínají poslední týden v září nebo první týden v říjnu a končí poslední týden v červnu. Každý kurz je vyučován jednou týdně, vždy po skončení pracovní doby. Rozsah výuky činí 1,5 hodiny za týden. V průběhu kurzu je možné se dodatečně přihlásit i odhlásit. Zaměstnanec může navštěvovat více kurzů najednou. Nelze však absolvovat stejný kurz stejné jazykové úrovně více než 2x po sobě. Jazykové kurzy nejsou ukončené žádnou zkouškou či hodnocením efektivit a účinnosti jazykového vzdělávání.

Tabulka č. 4 zobrazuje schválený rozpočet jazykových kurzů a výši skutečně vynaložených nákladů na tyto kurzy v letech 2018 - 2022; z těchto veličin je poměrem vypočítáno čerpání ze schváleného rozpočtu. Jazykové kurzy v II. pololetí roku 2020 byly z důvodu pandemie covidu zrušeny, proto bylo čerpání ze schváleného rozpočtu nižší zhruba o 40 % než v předešlých letech. Pokračující pandemie zasáhly jazykové kurzy i v následujícím roce. Kurzy se znovu otevřely až v říjnu 2021, a proto byly čerpány výdaje přibližně ve výši 5,5 % ze schváleného rozpočtu.

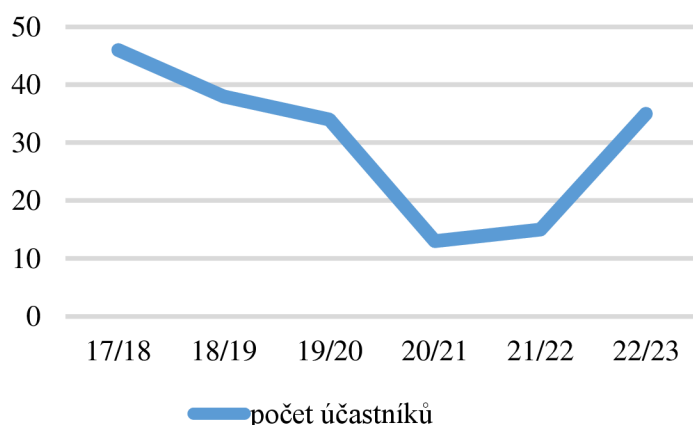
Počty účastníků jazykových kurzů jsou uvedeny rovněž v tabulce č. 4 a také na grafu č. 1. Údaje o počtech účastníků odpovídají hodnotě na přelomu kalendářního roku, a to z toho důvodu, že délka kurzu se shoduje s délkou školního roku. Vývoj počtu účastníků je graficky znázorněn pomocí grafu č. 1, kde lze zaznamenat značný propad v době covidové pandemie. Po uplynutí pandemie byl počet účastníků přibližně stejný jako před pandemií.

Tabulka 4: Nákladovost jazykových kurzů

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
schválený rozpočet (tis. Kč)	65	85	85	85	85	85
skutečný výdaj (tis. Kč)	98,36	81,2	85,84	49,88	4,64	60
čerpání ze schváleného rozpočtu (v %)	151,32	95,53	100,9%	58,68	5,46	70,59
počet účastníků*	46	38	34	13	15	35
poznámka				Covid	Covid	

Autor: vlastní zpracování, zdroj: Rozpočty města 2017 - 2023 a Přehledy finančního hospodaření města 2018 - 1. pololetí 2022

*Poznámka: počet účastníků za školní roky 2017/18, 2018/19, 2019/20, 2020/21, 2021/22, 2022/23

Graf 1: Počet účastníků jazykových kurzů

Autor: vlastní zpracování, zdroj: personální podklady

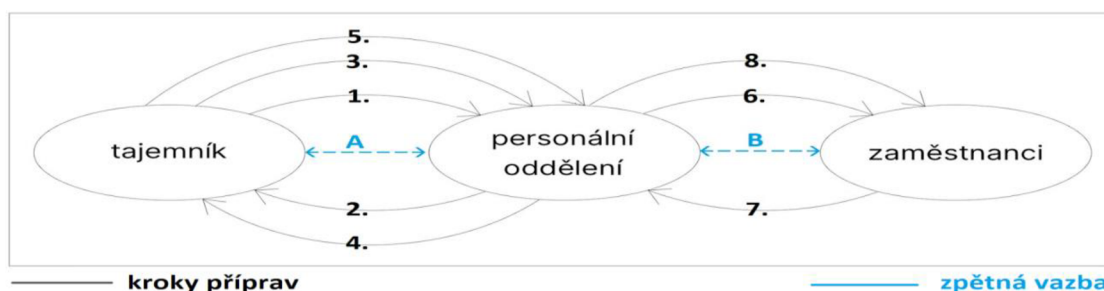
Příprava kurzů

Každý rok kurzům předchází podobná příprava, která obnáší tyto kroky:

1. V první fázi tajemník města udělí pokyn personálnímu oddělení k přípravě podkladů pro jazykové kurzy.
2. Druhý krok zajišťuje personální oddělení, když osloví lektory z minulých kurzů, ale i lektory nové. Na základě těchto podkladů následně sestaví seznam možných lektorů s časovými možnostmi a cenovou nabídku.
3. Tajemník vybere z konkrétních lektorů dle předem daných podmínek (nejčastěji lektory z předešlých kurzů v dané cenové hladině).
4. Posléze se s lektory domluví úrovně kurzů (začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí a konverzace), přesné časy výuky a potřebné pomůcky k výuce.

5. Po opětovném schválení panem tajemníkem personální oddělení rozesílá informace o jazykových kurzech zaměstnancům.
6. Zaměstnanci se vnitřní agendou mohou přihlásit na jazykové kurzy. Vždy je uveden jazyk, úroveň znalostí, den a čas výuky, kdo kurz vyučuje, a kdy začíná první lekce.
7. Podle počtu zájemců se ustanoví místnost výuky.
8. Zaměstnanci obdrží informaci, v jaké místnosti budou kurzy probíhat.

Obrázek 3: Schéma přípravy a zpětné vazba jazykových kurzů



Autor vlastní zpracování

Zpětná vazba

A – Zpětná vazba mezi tajemníkem a personálním oddělením je pevná a pravidelně se opakující. Pana tajemníka zajímá naplněnost kurzů a docházka.

B – Zpětná vazba personální oddělení-zaměstnanci funguje v případě, že se otevře kurz s novým lektorem. Personální oddělení pomocí vnitřní agendy zjišťuje kvalitu a spokojenost s výukou. V případě opakujícího lektora již žádná zpětná vazba není, neprobíhá.

Covidová výuka

Covid zasáhl do života každého jedince, stal se tak nedílnou součástí každodenního dění. Není proto nijak překvapující, že zasáhl i výuku jazykových kurzů.

Výuka probíhala v omezeném režimu. Účastníci kurzů a lektori se setkávali jednou za 14 dní prostřednictvím komunikátoru Skype. Vyučování probíhalo ve zkráceném čase. Zaměstnanci plnili domácí úkoly, které v normálním režimu nebyly časté.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl zaměstnancům odeslán formou elektronického dotazníku k vyplnění. Příjem odpovědí byl nastaven od 30. ledna do 6. února 2023. Dotazník obdrželo 481 zaměstnanců, přičemž odpověď poskytlo 179 respondentů. Návratnost dotazníku tedy činila 37,2 %.

Skutečná návratnost překonala o 12,2 % očekávanou návratnost. Kompletní dotazník tvoří přílohu č. 1 této práce.

4.2.1 Sociodemografický profil respondentů

První až čtvrtá otázka dotazníku zjišťovala pohlaví, věk, pracovní pozici a délku pracovního úvazku respondenta. Jednotlivé výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 5 a 6. Celkem odpovědělo 179 respondentů, z čehož 132 odpovídajících tvořily ženy a 47 muži. Tabulka č. 5 obsahuje četnost žen a mužů.

Průměrný věk respondenta byl 46 let. Nejpočetnější věkové rozmezí představovali respondenti ve skupině 40-49 let. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou byli mladí zaměstnatci, tj. ti ve věku 18-29 let. Jednotlivé četnosti se zohledněním pohlaví jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Drtivá většina (90,5 %) se přihlásila k pozici úředníka. Úřednickou pozici mezi odpovídajícími zastává 123 žen a 40 mužů. Běžných zaměstnanců odpovědělo 12 (7 žen a 5 mužů). K výkonu strážníka městské policie se nahlásili celkem 4 respondenti – 2 ženy a 2 muži. Procentuální skladba pracovních pozic odpovídajících zaměstnanců je zobrazena v grafu č. 2.

Průměrná délka pracovního poměru respondentů byla 12 let. Intervaly s nejkratší a nejdelší délkou praxe byly ty nejpočetnější. Procentuální skladbu zobrazuje graf č. 3.

Tabulka 5: Věková skladba respondentů dle pohlaví

	počet respondentů	věk					celkem
		18-29	30-39	40-49	50-59	60-70	
ženy	132	11	31	52	30	8	132
muži	47	7	7	13	12	8	47
celkem	179	18	38	65	42	16	179

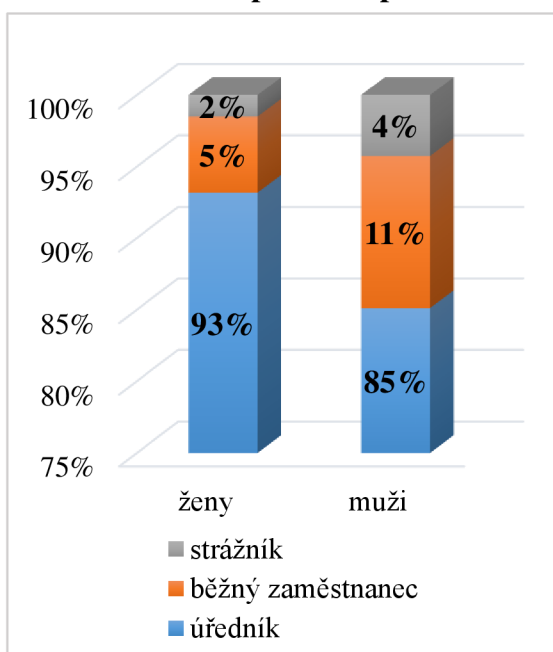
Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Tabulka 6: Skladba pracovní pozice a délky pracovního poměru dle pohlaví

	pracovní pozice			délka pracovního poměru					celkem
	úředník	běžný zam.	strážník	méně než 5	6-10	11-15	16-20	21 a více	
ženy	123	7	2	39	25	23	17	28	132
muži	40	5	2	14	7	9	8	9	47
celkem	163	12	4	53	32	32	25	37	179

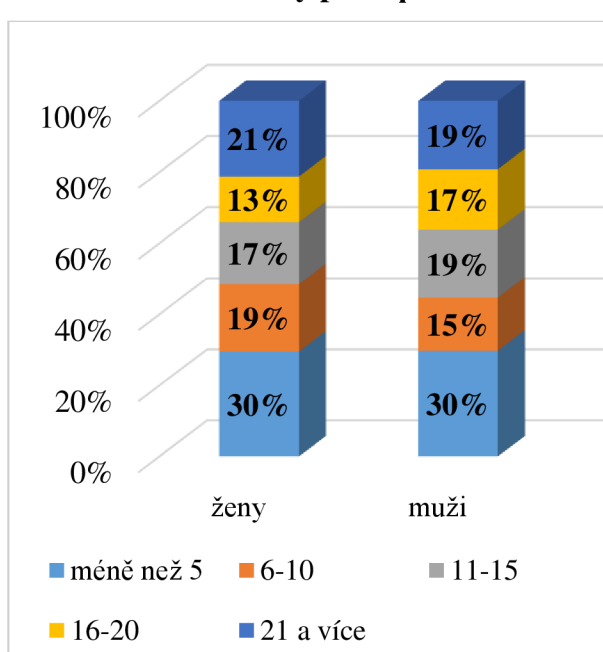
Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Graf 2: Skladba pracovní pozice



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Graf 3: Skladba délky prac. poměru



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

4.2.2 Využívání cizího jazyka

Další tři dotazníkové otázky poskytly data o tom, zda respondenti ovládají a používají cizí jazyk.

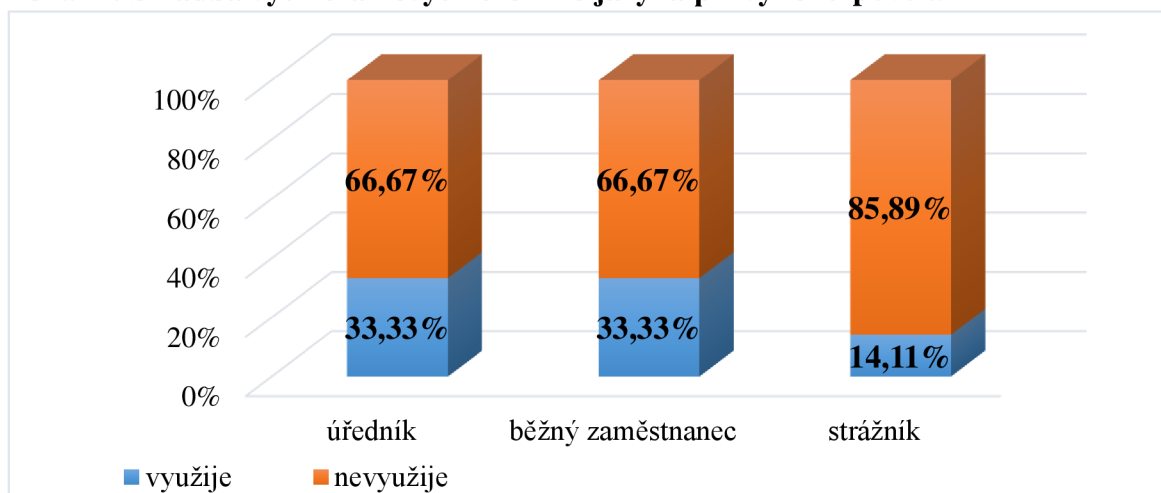
Nijak překvapující nebyly výsledky kontrolní otázky, zda se zaměstnanec domluví cizí řeči v zaměstnání nebo osobním životě. Otázka byla pro správné pochopení doplněna příklady. “Například sdělit občanovi úřední hodiny, objednat si jídlo na dovolené, navést cizince na zastávku autobusu, apod.” Domluvit se cizí řeči dle svých odpovědí dokáže 85,5 % respondentů.

Respondenti v otázkách 5 a 6 zodpovídali, zda cizí jazyk využívají k výkonu své pracovní pozice, a zda je jejich pozice podložena znalostí cizího jazyka.

169 zaměstnanců nemá povinnost znalosti cizího jazyka a 150 z nich ani cizí jazyk v pracovním prostředí nevyužije.

Povinnost znalosti cizího jazyka k výkonu své pozice uvedlo 10 zaměstnanců, ale k výkonu jej využije jen polovina. Uplatnění či neuplatnění pro dané pozice jsou graficky znázorněny v grafu č. 4.

Graf 4: Skladba využití a nevyužití cizího jazyka při výkonu povolání

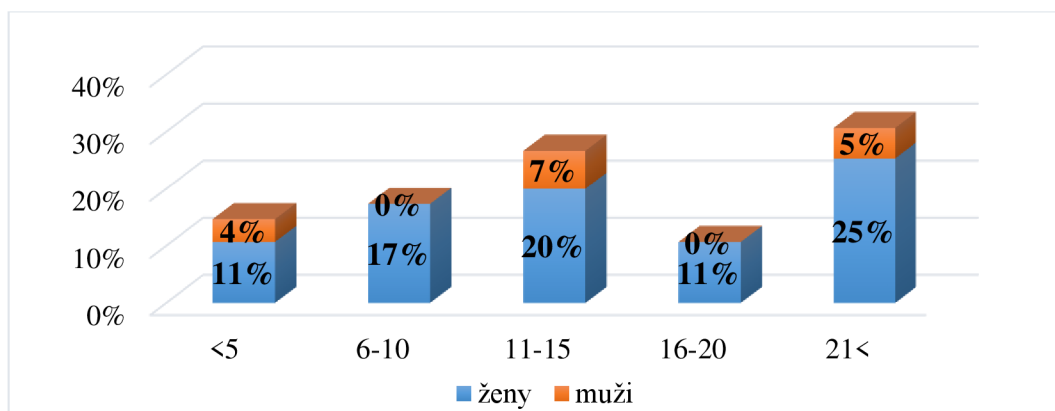


Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

4.2.3 Účast jazykových kurzů

Jazykových kurzů využilo pouhých 42 % zaměstnanců, z toho 53 žen a 12 mužů, tzn., že z dotázaných se zúčastnilo kurzů 40 % žen a 25 % mužů. Nejpočetnější skupinu účastníků tvoří zaměstnanci s věkem v rozmezí 40-49 let (36%) a zaměstnanci mezi 50-59 lety (32 %). Graf č. 5 znázorňuje skladbu účastníků kurzu dle délky pracovního poměru. Je zjevné, že se nejpočetněji zúčastnili zaměstnanci s praxí nad 21 let (30 %) a s praxí mezi 11-15 lety (27 %).

Graf 5: Skladba účastníků kurzu dle délky pracovního poměru



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Četnost

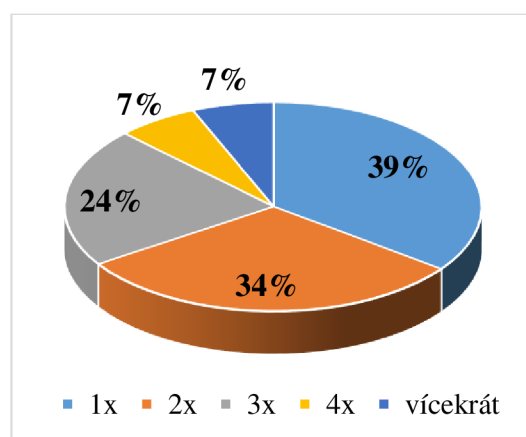
Zaměstnanci mají možnost navštěvovat více jazykových kurzů najednou nebo neomezený počet během celé délky pracovního úvazku. Z nasbíraných dat lze vyvodit, že zhruba 39 % zaměstnanců navštíví jen 1 kurz a 34 % 2 kurzy za celý pracovní poměr (viz. tabulka č. 7 a graf č. 6). Z výše uvedeného lze vyvodit vysoké procento zaměstnanců, kteří jazykové kurzy navštěvují opakovaně.

Tabulka 7: Četnost využití jazykových kurzů

četnost	ženy	muži	celkem
1x	26	3	29
2x	16	2	18
3x	15	3	18
4x	4	1	5
vícekrát	5	0	5
celkem	66	9	75

Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Graf 6: Četnost



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

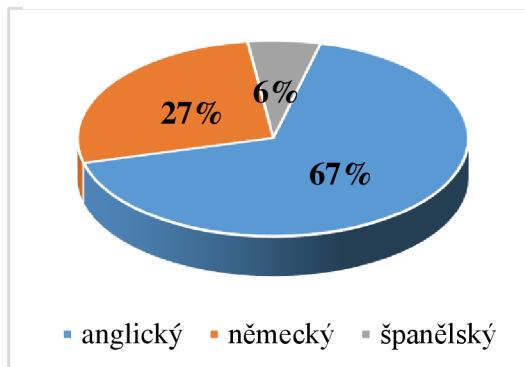
4.2.4 Zaměření jazykových kurzů

Respondentům byla položena další kontrolní otázka. Měli doplnit jazykové zaměření jazykových kurzů, které navštěvovali. Na výběr byl anglický, německý a španělský jazyk, případně možnost doplnit jiný studovaný jazyk. Jazykové vzdělávání zaměstnavatel zaměřil na tři již zmíněné cizí řeči, pokud by však někdo uvedl jiný, musel by ho studovat jinde, a v takovém případě by vyplněný dotazník respondenta nebyl validní. Tato situace nenastala.

Graf 7: Skladba zaměření kurzů

Téměř 83 % zaměstnanců využívajících jazykového vzdělávání poskytovaného zaměstnavatelem studovalo 1 jazyk. Zbývajících 17 % studovalo více než 1 cizí jazyk.

Nejčastěji zvoleným kurzem byl anglický jazyk, druhým pak německý a pomyslnou poslední příčku ve výběru jazyka obsadil jazyk španělský (viz graf č. 7).

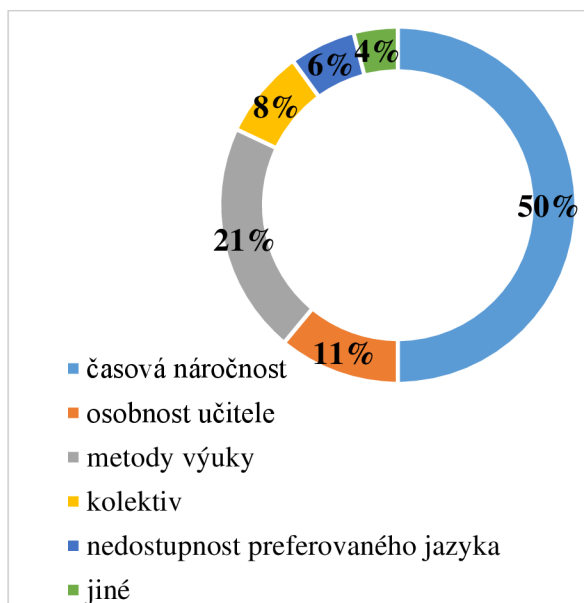


Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

4.2.5 Negativní a pozitivní segmenty

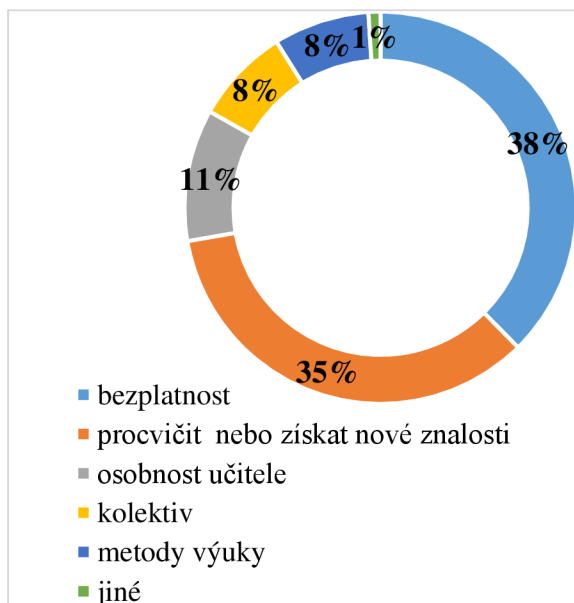
Negativní hodnocení respondentů, kteří se zúčastnili jazykových kurzů, zobrazuje graf č. 8. Více než polovina respondentů hodnotí negativně časovou náročnost. Necelým 21 % se nelíbily metody výuky a jedenácti procentům vadila osobnost učitele. Zhruba 4 % zaměstnanců uvedlo jiné důvody, například: “nevyučuje rodilý mluvčí, osobní zdatnost”. Dvě jiné odpovědi zahrnovaly výtku, že se výuka přizpůsobuje zdatnějším. Tyto dvě odpovědi jsou zařazeny pod metody výuky.

Graf 8: Negativní segmenty



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Graf 9: Pozitivní segmenty



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Pozitivně zaměstnanci hodnotili bezplatnost (38 %), procvičení znalostí nebo získání nových znalostí (35 %), osobnost učitele (cca 11 %), kolektiv (8 %) a metody výuky, které

získaly zcela shodný počet hlasů. Možnost jiné odpovědi použil jen jeden respondent, jenž kladnost připsal domácím úkolům. Grafické rozložení kladného hodnocení je uvedeno v grafu č. 9.

V odpovědích je patrný rozpor v hodnocení kolektivu, metod výuky a osobnosti učitele. Kolektiv za pozitivum považovalo 13, za negativum pak 9 dotazovaných. Zásadnější rozdíl nastal v použitých metodách výuky, kdy 22 respondentů zařadilo metody výuky mezi záporny a 12 naopak mezi pozitiva. Menší rozdíl bylo možno vysledovat u kritéria hodnocení osobnosti učitele, kdy 17 respondentů hodnotilo lektora kladně a 12 negativně.

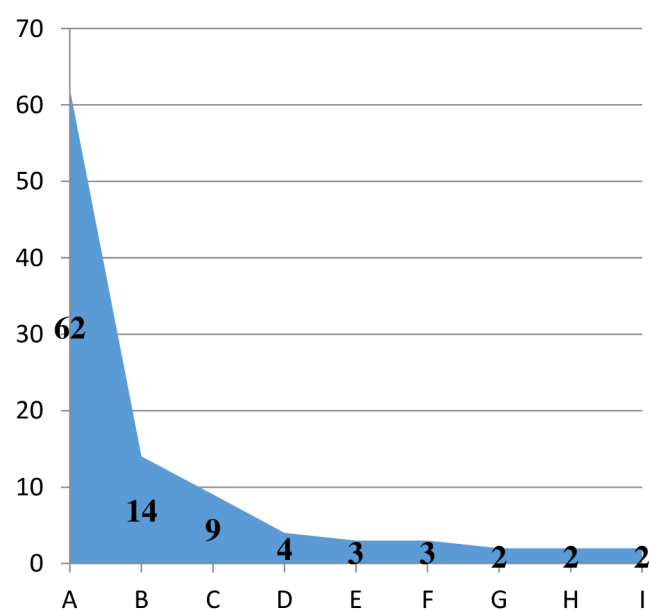
4.2.6 Důvody neúčasti

Důvody neúčasti zodpovídali zaměstnanci, kteří se jazykových kurzů nikdy nezúčastnili, tj. celkem 105 respondentů. Skladba odpovědí včetně kombinovaných odpovědí je graficky znázorněna v grafu č. 10. a vyjmenována v tabulce č. 8.

17 respondentů (16,2 %) nedokáže komunikovat v cizím jazyce.

81 ze 105 respondentů se nezúčastnilo jazykových kurzů kvůli časové náročnosti. Pro neuplatnění v praxi či osobním životě se 17 respondentů nevzdělávalo. 9 % zaměstnanců se nechtělo nebo nepociťovalo potřebu vzdělávat se.

Graf 10: Důvody neúčasti v %



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

Tabulka 8: Důvody neúčasti

bod	důvod	počet odpovědí
A	časová náročnost	78
B	neuplatnění v profesním či osobním životě	17
C	nemám potřebu / nechci	11
D	nedostupnost prefer. jazyka	5
E	metody výuky	4
F	exter. vzdělávání	4
G	osobnost učitele	2
H	kolektiv	2
I	jiné	2

Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

4.2.7 Náměty zaměstnanců

23 % respondentů využilo otevřené otázky, kde mohli doplnit další podněty, které je ve spojitosti s jazykovými kurzy napadly. Kompletní deskripce námětů je uvedena v tabulce č. 9.

Nejvíce zaměstnanci poptávali individuální formu výuky a jazykové vzdělávání v rámci pracovní doby nebo ranní výuku, a dále také možnost konverzace nejlépe v kombinaci s rodilým mluvčím. Respondenti zmiňovali i jiné nástroje výuky a časovou náročnost zejména pro ženy.

Tabulka 9: Deskripce námětů zaměstnanců

námět	počet
kurzy v pracovní době	5
individuální kurzy	5
rodilý mluvčí	3
ranní kurzy	3
konverzace	3
nástroje výuky	3
časová náročnost	2
lepší lektor	1
online	1
motivace finanční odměnou	1
lepší přehlednost přihlašování na kurzy	1

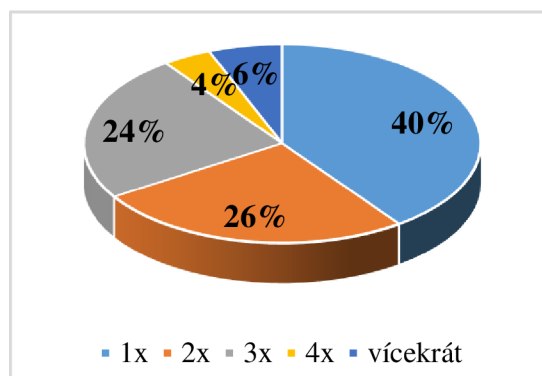
Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

4.2.8 Zpětné hodnocení kurzu

Z odpovědi respondentů, kteří se zúčastnili jazykových kurzů, vyplývá, že 66,7 % by uvítalo možnost zpětného hodnocení kurzu.

Z dotazníků lze vysledovat, že zpětného hodnocení kurzů by nejvíce využili zaměstnanci, kteří se kurzů zúčastnili 1x za celý pracovní poměr, a to 40 %. Naopak ti, co využili jazykové vzdělávání 4x za celou délku úvazku chtějí zpětné hodnocení nejméně (viz. graf č. 11).

Graf 11: Zpětné hodnocení



Autor: vlastní zpracování, zdroj: dotazník

5 Diskuze a doporučení

Výstupy dotazníkového šetření odhalily značný prostor pro možné návrhy ke zkvalitnění podpory jazykového vzdělávání.

5.1.1 Zkušební hodina

První zkušební hodina slouží jako ukázka výuky lektora. Ukázky se účastní zaměstnanci a vedoucí personálního oddělení. K podpoře většího zájmu mají zaměstnanci ukázkou v rámci pracovní doby. Tato aktivita je malý marketingový tah pro větší zájem zaměstnanců. Součástí představení jsou osnova, používané metody a nástroje a technické vybavení. Po skončení ukázky hodnotí lektora a výuku přítomní zaměstnanci a vedoucí personálního oddělení. Lektor je vybrán na základě hodnocení. Zaměstnanci se mohou rovnou na kurz zapsat, získá se tím předběžný počet zájemců. Tento způsob výběru lektora předchází nekvalitě kurzu.

Návrh vychází z výsledků dotazníkového šetření, z otázek, kde respondenti, kteří se zúčastnili jazykových kurzů, označili negativně metody výuky (21 %) a osobnost lektora (11 %).

5.1.2 Rozřazovací test

Krátký vstupní test k ověření znalostí rozhodne, zda se zaměstnanec zapsal do správné úrovně obtížnosti, aby se předešlo tzv. věčným studentům a situacím, kdy se výuka začátečnického kurzů řídí úrovní znalostí falešného začátečníka namísto skutečného začátečníka, anebo se výuka upravuje dle nejslabšího účastníka kurzu. Tato kategorizace je běžnou praktikou rozřazení studentů v jazykových školách, univerzitách atd. Zpočátku lze vůči tomuto opatření očekávat nevoli, která s působením času odezní.

Doporučení je založeno na odpovědích respondentů, jež v poslední otevřené otázce či negativních stránkách uváděli, že se výuka neřídila obtížností, která byla uvedena při zápisu, nýbrž úroveň výuky byla přizpůsobena většině.

5.1.3 Pravidelné hodnocení

Vyhodnocování zpětného hodnocení kurzů, jakožto nová náplň personálního oddělení, potažmo konkrétního zaměstnance, který jazykové kurzy zaštiťuje. Hlavním úkolem tohoto opatření je docílit kvality kurzu jako celku. Průběžné hodnocení je flexibilní nástroj

k odstranění nedokonalostí již v průběhu kurzu. Konečné hodnocení pomáhá k získání informací a dává prostor ke zlepšení a zvýšení kvality.

- Pravidelné hodnocení - průběžné

Kurzy mají pravidelnou průběžnou zpětnou vazbu, a to jednou za 3 měsíce. Hodnocení probíhá formou anonymního dotazníku spokojenosti s lektorem, obsahem a metodami kurzu.

Dotazník je dostupný online nebo v tištěné verzi. K zachování anonymity jsou ručně vyplněné dotazníky vhazovány do zřízených boxů na podatelkách v ulici Kněžská a náměstí Přemysla Otakara II.

V případě špatného hodnocení je nutné vyrozumět daného lektora o výsledcích. Jestliže následující hodnocení nedosáhne příznivých hodnot, bude s lektorem rozvázána spolupráce a kurz ukončen. Je nezbytné tento krok zakomponovat do smluvního závazku. Následuje vzor průběžného hodnocení.

Vzor: Pravidelné průběžné hodnocení jazykových kurzů

Období: říjen - prosinec 2023

1. Doplňte kód kurzu: _____

2. Označte kurz jako ve škole (1 = výborná; 5 = nedostatečná).

	1	2	3	4	5
Kurz obsahuje srozumitelné informace.					
Kurz obsahuje pro mě praktické a použitelné informace.					
V kurzu je řada zajímavých metod výuky.					

3. Ohodnoťte pomocí škály současný stav.

	příliš pomalé / lehká / krátká	pomalejší / lehčí / kratší	akorát	rychlejší / těžší / delší	příliš rychlé / těžké / dlouhé
tempo výuky					
délka výuky					
úroveň obtížnosti					

4. Ohodnoťte lektora pomocí známek (1 = výborná; 5 = nedostatečná).

	1	2	3	4	5
přípravenost lektora					
prezentace a výklad					
srozumitelnost výkladu					

znalosti					
profesionalita					

5. Máte nějaké náměty a postřehy?

- Pravidelné hodnocení - po ukončení

Jazykové kurzy mají zpětnou vazbu, tedy jakési hodnocení vždy po jejich skončení. Hodnotí se lektor, používané metody, nástroje a technické vybavení. Forma a způsoby vyplnění dotazníku jsou shodné s hodnocením průběžným. Otázky jsou podrobnější než v případě průběžného dotazníku. Kvůli délce dotazníku je tento umístěn do přílohové části (příloha č. 2).

Návrh se opírá o odpovědi na otázku, zda by zaměstnanci uvítali zpětné hodnocení. Dvě třetiny respondentů by možnost zpětného hodnocení uvítalo.

5.1.4 Délka výuky

Zkrácení délky výuky maximálně na 1 hodinu namísto současné 1,5 hodiny.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 100 % zaměstnanců, kteří kurzy nikdy nenavštívili, a 72 % zaměstnanců, kteří kurzy navštívili, uvedlo jako základní překážku časovou náročnost.

5.1.5 Rozšíření metod a nástrojů výuky

Zaujmout účastníky kurzu výukovými metodami, které se vymykají klasickým metodám, které potřebují pasivního studenta. Nahradit čtení a překlad textu z učebnice, poslech a doplňování slov do cvičebnice, striktní výuku podle učebnice, diktáty atd. Novými metodami mohou být například sledování filmu v cizím jazyce, zpracování projektu na konkrétní téma, externí výuka, interaktivní nástroje aj.

Příklad: Lektor v úvodu seznámí účastníky s aktivitami, které budou probíhat. Procvičení potřebných vazeb a slovní zásoby se provádí formou diskuze. Účastníci dostávají zadaný úkol, a to připravit si recept (včetně postupu) na pokrm dle svého výběru. Po samostatné přípravě studenti prezentují svůj pokrm. Po prezentaci lektor shrne výsledky a dovysvětlí případné nedokonalosti.

5.1.6 Kapacita kurzu

Snížit maximální počet – 5 účastníků na kurz. Výuka v menších skupinách dokáže lépe cílit na potřeby, znalosti a učební typ každého účastníka.

Návrh kvituje výstupy dotazníkového šetření. Respondenti upřednostňují individuální výuku před kolektivní.

5.1.7 Výstupní test

Výstupní test k ověření znalostí absolventa kurzu je identický s rozřazovacím testem na začátku kurzu. Optimálně účastníci zvýší svou jazykovou znalost. Stejný test, který vyplní na začátku kurzu, vyplní po skončení kurzu s lepším bodovým ohodnocením. Test slouží k ověření efektivnosti jazykových kurzů.

6 Závěr

Zaměstnanec, který je přístupný vzdělávání, se lépe adaptuje na změny, které se nevyhnutelně pojí s postupující moderní dobou. Žádoucí stav je odstranění jazykové bariéry z důvodů implementace evropských ustanovení, ale také například i přeshraniční spolupráce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že cizí řeči se domluví 85,5 % zaměstnanců. K výkonu ji využívá 16,7 % dotázaných respondentů. Dokládat znalost a pravidelně skládat zkoušky ze znalosti cizího jazyka má za povinnost 5,5 % respondentů.

Statutární město České Budějovice podporuje své zaměstnance v jazykovém vzdělávání. Vzdělávání je poskytováno nad rámec zákonné povinnosti. Jazykové vzdělávání je poskytováno formou bezplatných jazykových kurzů probíhajících po pracovní době na pracovišti s pomocí externích lektorů. V posledním roce před pandemií bylo čerpáno 100,9 % ze schváleného rozpočtu.

Současně je účinnost a efektivnost jazykových kurzů měřena počtem účastníků a výší vynaložených finančních prostředků. Tyto dva ukazatele nejsou dostačující. Nesprávné měření účinnosti a efektivnosti vzdělávací aktivity cílí k nezájmu ze strany zaměstnance. Tento trend vykazují jazykové kurzy pořádané zaměstnavatelem. Dokládají to výsledky dotazníkového šetření a data získaná analýzou podnikových dokumentů.

Z finančního hospodaření města je zřejmé, že ve školní rok 2017/18 kurz navštívilo 9,35 % z průměrného počtu zaměstnanců (za období 2018-2022). Ve školním roce 2022/23 se rozhodlo vzdělávat už jen 7,11 % zaměstnanců. Ženy tvoří téměř 71 % účastníků kurzu a muži zbývajících 29 %.

Dle odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření lze zodpovědět výzkumné otázky.

Při odpovědi na výzkumnou otázku číslo 1, zda se zúčastnilo jazykových kurzů více než 50 % respondentů, lze konstatovat, že jazykových kurzů se od počátku zúčastnilo 41,9 % respondentů. Procento zúčastněných je i po 20 letech podpory jazykového vzdělávání pod 50 %.

Výzkumná otázka číslo 2 zkoumala, zda zaměstnanci s praxí delší než 21 let tvoří alespoň 25 % účastníků kurzů. Z hlediska délky pracovního poměru se kurzů účastnilo 31 %

zaměstnanců s praxí nad 21 let, 27 % s praxí mezi 11-15 lety, 33 % s praxí do 10 let a s praxí mezi 16-20 lety 11 %. Odpověď na druhou výzkumnou otázku je tedy kladná.

Výzkumná otázka číslo 3 se zaměřila na to, zda více než 50 % respondentů uvede časovou náročnost jako klíčovou překážku. Odpovědi na třetí výzkumnou otázku jsou dvě. Časovou náročnost jako klíčovou potvrdili zaměstnanci při účasti i neúčasti v jazykových kurzech.

Účastníci kurzu hodnotili časovou náročnost jako hlavní, většinovou, a tím klíčovou. Celkem 50,5 % odpovědí. 62 % neúčastníků kurzu uvedlo jako klíčovou překážku časovou náročnost.

Dotazníkové šetření poskytlo dostatek informací pro analýzu podpory jazykového vzdělávání. Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že samotná podpora jazykového vzdělávání se skládá ze tří řetězových prvků – nabídka, dostupnost a motivace.

Vzdělávací potřeba, ať už na podkladu zákonné povinnosti nebo dobrovolné vůli, vytváří poptávku po vzdělávání, na kterou reaguje nabídka. V případě, že nabídnutý jazykový kurz odpovídá potřebě jazykového vzdělávání, zohledňuje zaměstnanec jeho dostupnost. Při dostupnosti kurzu zaměstnanec zvažuje časovou adaptaci, naplněnost kurzu aj. Posledním, stejně důležitým prvkem rozhodnutí pro účast, je motivace. Zaměstnanec sestavuje své vnitřní a vnější stimuly.

Šetření získalo ucelené informace o tom, jak je jazykové vzdělávání vnímáno ze strany zaměstnance, a odhalilo prostor pro inovaci. Navrhované změny byly v souladu se zkvalitněním jazykových kurzů. Autor vycházel z předpokladu, že zaměstnavatel poskytuje jazykové vzdělávání na dobrovolné bázi za účelem využití jazykového vzdělání v praxi.

Propagace jazykových kurzů se zakládala na první ukázkové hodině výuky. Ukázka probíhá v rámci pracovní doby mimo úřední dny za přítomnosti vedoucího personálního oddělení. Zaměstnanci zjistí, zda jim vyhovuje lektor, metody výuky a použité nástroje a rovnou se mohou zapsat do kurzu dle jejich preferencí. Cílem je snížit počet účastníků, kteří nejsou spokojeni s lektorem nebo jeho výukovými metodami. Z dotazníkového šetření vyplývá, že těchto zaměstnanců je více než 1/3.

Vstupní rozřazovací test upřesnil výběr správné obtížnosti jazykového kurzu. Výsledkem bude kurz určité obtížnosti s účastníky se znalostmi odpovídajícími obtížnosti kurzu.

Zkrácení délky výuky na 1 hodinu cílí na eliminaci časové náročnosti tak, aby nebyla klíčovou překážkou většiny účastníků i neúčastníků jazykových kurzů. Jde o zásadní prvek pro dosažení vyšší účasti a lepšího soustředění účastníků.

Omezením kapacity kurzu na 5 studentů se dosáhne individuálnější výuky s možností zohlednění potřeb a učebního typu studenta a využití časově náročnějších metod a nástrojů výuky pro dosažení maximálního zkvalitnění výuky.

Nastavené pravidelné průběžné hodnocení docílí zkrácení reakční doby na nekvalitu či obtíže (neadekvátní metody, nástroje, tempo, obtížnost výuky apod.), a tím vede k uspokojení potřeb jazykového vzdělávání zaměstnanců.

Pravidelná zpětná vazba po skončení kurzu hodnotí lektora a kurz celkově. Zpětná vazba od zaměstnanců pomůže odstranit nekvalitu a zkrátí dobu příprav. V důsledku výše uvedeného se navýší i objem agendy pojící se s jazykovými kurzy, které vyřizuje personální oddělení. Avšak nikoli nadbytečně. Nové povinnosti personálního oddělení zahrnují vyhodnocování výsledků zpětného hodnocení účelově vytvořeného pro zvyšování kvality podpory jazykového vzdělávání.

Zaměstnanci absolvují po ukončení kurzu výstupní test k ověření znalostí. Test slouží k měření účinnosti a efektivnosti jazykových kurzů. V případě vynechání výstupního testu nelze ověřit účinnost a efektivnost vzdělávací aktivity. V takové situaci není zřejmé, zda vzdělávání plnilo svou vzdělávací funkci nebo se stalo nadbytečně vynaloženými prostředky.

Uvedené návrhy na zlepšení mají přispět k inovaci jazykového vzdělávání zaměstnanců statutárního města České Budějovice.

7 Seznam použitých zdrojů

- 1 ČERMÁK, V. *Sociologický encyklopedie: Vzdělávání* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2018. [cit. 2022-10-02]. Dostupné z:<<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Vzdelavani>>.
- 2 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělání dospělých v číslech*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012. 52 s. [cit. 2022-09-01]. Dostupné z:<https://www.czso.cz/documents/10180/20561189/331312.pdf/a9c31ba3-7523-47de-b3086c2114200893?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fcsu%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3D331312%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D%252Fweb%252Fczso%252Fkatalog-produktu-vydavame> ISBN 978-80-250-2315-0>.
- 3 MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Neformální vzdělávání*. [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2013. [cit. 01-09-2022]. Dostupné z:<<https://www.msmt.cz/mladez/neformalni-vzdelavani-1>>.
- 4 ZORMANOVÁ, L. 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada. 22č s. ISBN 978-80-271-0051-4.
- 5 VLÁČIL, J. *Sociologická encyklopedie: Motivace*. [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2018. [cit. 2022-09-02]. Dostupné z:<<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Motivace>>.
- 6 MEDLÍKOVÁ, O. 2021. *Umění motivace*. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-80-271-3005-4.
- 7 URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 160 s. ISBN: 978-80-271-0227-3.
- 8 KOVAČEVIĆ, E. 2021. *Teaching Adult Language Learners*. Sarajevo: International University of Sarajevo. 224 s. ISBN 995-88-9652-4.
- 9 SMITH, R. a kol. *Adult Participation in Learning Survey*. [online]. National Learning and Work Institute, 2019. 43 s. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z:<

<https://learningandwork.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/Adult-Participation-in-Learning-Survey-2019.pdf>>.

- 10 EGEROVÁ, D. 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.
- 11 KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 12 ZORMANOVÁ, L. 2012. *Výukové metody v pedagogice*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4100-0.
- 13 FIALA, Z. 2015. *Evropská veřejná správa*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-110-2.
- 14 PROVAZNÍKOVÁ, R. 2015 *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5608-0.
- 15 MINISTERSTVO VNITRA. *Vstupní vzdělávání následné*. [online]. Ministerstvo vnitra, 2022. 88 s. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z:<<https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/kapitola-1-organizace-a-cinnost-verejne-spravy-studijni-podklady-sss.aspx>>.
- 16 Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (autorský zákon).
- 17 Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (autorský zákon).
- 18 Zákon č. 553/1991 Sb., o městské policii (autorský zákon).
- 19 ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. 2022. *Informace k úřednické zkoušce*. [online]. Česká správa sociálního zabezpečení, 2022. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z:<<https://www.cssz.cz/informace-k-urednicke-zkousce>>.
- 20 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (autorský zákon).
- 21 SIEGLOVÁ, D. 2020. *Cesta k cizím jazykům*. Grada: Praha. 272 s. ISBN 978/80-271-1382-8
- 22 WYNER, G. 2020. *Navždy plymule: jak se rychle naučit cizí jazyk a nikdy ho nezapomenout*. Brno: Jan Melvil Publishing. 367 s. ISBN 978-80-7555-071-2.

- 23 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. *Vzdělávání dospělých v České republice*. [online]. ČSÚ: Praha. 81 s. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643-eac62bb481af?version=1.6>>.
- 24 ŠMÍDOVA, T. a kol. 2012. *CLIL ve výuce*. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání: Praha. 64 s. ISBN 978-80-87652-57-2.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání	19
Obrázek 2: Členění veřejné správy	22
Obrázek 3: Schéma přípravy a zpětné vazba jazykových kurzů.....	33

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Pět hlavních motivací pro účast na vzdělávacích aktivitách	18
Tabulka 2: Pět hlavních překážek pro účast na vzdělávacích aktivitách	18
Tabulka 3: Přínosy a nevýhody vzdělávání zaměstnanců	21
Tabulka 4: Nákladovost jazykových kurzů	32
Tabulka 5: Věková skladba respondentů dle pohlaví	34
Tabulka 6: Skladba pracovní pozice a délky pracovního poměru dle pohlaví	35
Tabulka 7: Četnost využití jazykových kurzů	37
Tabulka 8: Důvody neúčasti	39
Tabulka 9: Deskripce námětů zaměstnanců.....	40

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Počet účastníků jazykových kurzů	32
Graf 2: Skladba pracovní pozice	35
Graf 3: Skladba délky prac. poměru	35
Graf 4: Skladba využití a nevyužití cizího jazyka při výkonu povolání.....	36
Graf 5: Skladba účastníků kurzu dle délky pracovního poměru.....	37
Graf 6: Četnost.....	37
Graf 7: Skladba zaměření kurzů	38
Graf 8: Negativní segmenty	38
Graf 9: Pozitivní segmenty	38
Graf 10: Důvody neúčasti v %.....	39
Graf 11: Zpětné hodnocení	40

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník	53
Příloha 2: Dotazník spokojenosti	58

Příloha 1: Dotazník

Dotazníkové šetření k bakalářské práci na téma: Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců statutárního města České Budějovice

Instituce: Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, 165 00 Praha-
Suchbát

Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj

Autor: Monika Kahudová (SÚ)

Anonymita zaručena!

*Povinné pole

1. Jakého jste pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

žena

muž

2. Vaše pozice je: *

Označte jen jednu elipsu.

úředník (vykonávající samostatnou nebo přenesenou působnost)

běžný zaměstnanec (tj. zaměstnanec vykonávající pomocné, servisní nebo manuální práce ve správních úřadech a zaměstnanec, který pouze řídí, organizuje a kontroluje výkon pomocných, servisních nebo manuálních prací)

strážník městské policie

3. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

18-29

30-39

40-49

50-59

60 a více

4. Jak dlouho jste zaměstnancem statutárního města České Budějovice? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 5 let
 6-10
 11-15
 16-20
 21 a více

5. Využíváte při výkonu své pracovní pozice cizí jazyk? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

6. Je Vaše pracovní pozice podložena podmínkou znalosti cizího jazyka? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

7. Vnímáte jazykové kurzy jako benefit? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

8. Dokážete se domluvit cizí řečí? *

Například sdělit občanovi úřední hodiny, objednat si jídlo na dovolené, navést cizince na zastávku autobusu, apod.

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

9. Navštěvoval/a jste někdy jazykové kurzy pořádané zaměstnavatelem (statutární město České Budějovice)? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

10. Pokud jste zatím nenavštěvoval/a žádný jazykový kurz pořádaný statutárním městem České Budějovice, přejděte, prosím, na otázku číslo 18.

Jaký jazyk jste studoval/a v rámci kurzu
(možnost označit více odpovědí najednou)?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- anglický jazyk
 německý jazyk
 španělský jazyk
 Jiné: _____

11. Kolikrát jste využil/a možnosti jazykových kurzů (1 jazyk/školní rok = 1x)?

Označte jen jednu elipsu.

- 1x
 2x
 3x
 4x
 vícekrát

12. Jaké jsou dle Vašeho názoru klady pořádaných jazykových kurzů (možnost označit více odpovědí najednou)?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- bezplatnost
 možnost procvičit znalosti nebo získat nové znalosti
 osobnost učitele
 kolektiv
 metody výuky
 Jiné: _____

13. Ocenil/a byste ukončení kurzu zkouškou?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

14. Ocenil/a byste osvědčení o absolvování kurzu?

Označte jen jednu elipsu.

ano

ne

15. Uvítal/a byste zpětné hodnocení kurzu (dát zpětnou vazbu na to, co se Vám líbilo či nelíbilo)?

Označte jen jednu elipsu.

ano

ne

16. Zamlouvala by se Vám online výuka, ať už částečná nebo plná?

Označte jen jednu elipsu.

ano

ne

17. Jaké jsou dle Vašeho názoru záporné stránky jazykových kurzů (možnost označit více odpovědí najednou)?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

časová náročnost

osobnost učitele

metody výuky

kolektiv

nedostupnost preferovaného jazyka

Jiné: _____

18. Pokud jste se účastnil/a jazykových kurzů, na otázku, prosím, neodpovídejte a pokračujte na následující.

Proč jste jazykových kurzů nevyužil/a (možnost označit více odpovědí najednou)?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- neuplatnění v profesním a osobním životě
- časová náročnost
- osobnost učitele
- metody výuky
- kolektiv
- nedostupnost preferovaného jazyka
- Jiné: _____

19. Vnímáte pořádané jazykové kurzy jako nadbytečnou aktivitu zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne

20. Uvítal/a byste jiný jazyk, který není v nabídce? Pokud ano, jaký.
Například: ano, hindský.

21. Máte další náměty nebo postřehy k jazykovým kurzům? Vypište.

Zdroj: Formuláře Google

Příloha 2: Dotazník spokojenosti

Hodnocení jazykového kurzu

Vážená kolegyně, vážený kolego,

prosíme, ohodnoťte svoji účast v jazykovém kurzu vyplněním následujícího dotazníku. Vaše podněty pomohou vylepšit jazykové kurzy v budoucnu.

Děkujeme

1. Doplňte kód kurzu: _____

2. Označte kurz jako ve škole (1 = výborná; 5 - nedostatečná).

	1	2	3	4	5
Kurz obsahuje srozumitelné informace.					
Kurz obsahuje pro mě praktické a použitelné informace.					
V kurzu je řadu zajímavých metod výuky.					
Kurz zlepšil mé jazykové znalosti a dovednosti.					

3. Ohodnoťte, jak jste byl/a spokojen/a s kurzem vzhledem k Vaším očekáváním a strávenému času.

	1	2	3	4	5
Kurz obsahoval vše, co jsem očekával/a.					
Naučil/a jsem se vše, co jsem očekával/a.					
Úroveň obtížnosti kurzu byla dle Vašeho očekávání.					
Tempo výuky bylo adekvátní.					
Kurzu bylo věnováno dostatek času.					

4. Ohodnoťte lektora pomocí známek (1 = výborná; 5 = nedostatečná).

	1	2	3	4	5
přípravenost lektora					
prezentace a výklad					
srozumitelnost výkladu					
znalosti					
profesionalita					

5. Máte nějaké náměty a postřehy?

--

6. Jaké jsou Vaše celkové dojmy z kurzu?

	1	2	3	4	5
Jak byste ohodnotil/a kvalitu kurzu?					
Jak byste ohodnotil/a obsah kurzu?					
Jak byste hodnotil/a organizaci kurzu?					
Jak byste ohodnotil/a místo kurzu?					
Jak byste ohodnotil/a datum a čas výuky?					

7. Rozumí Statutární město České Budějovice Vaším jazykovým vzdělávacím potřebám?

1	2	3	4	5

8. Jak bychom mohli vylepšit kvalitu našich jazykových kurzů do budoucna? Co Vám chybělo?

--

9. Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučila jazykové kurzy dalším kolegům? (0 - nedoporučuji, 10 - plně doporučuji)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10