

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

PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Sabina Loučková

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Profesní vzdělávání v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Sabina Loučková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce Mgr. Vítovi Dočkalovi, Ph.D. za odborné vedení, vlídný přístup, cenné rady a pomoc při zpracování diplomové práce.

Zároveň tímto děkuji paní inženýrce Renatě Lounové, z Magistrátu města Přerova, za ochotu, cenné rady a veškerou pomoc s realizací mé výzkumné práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Sabina Loučková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal Ph.D.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Profesní vzdělávání v organizaci
Anotace práce:	<p>Diplomová práce se zabývá tématem profesního vzdělávání v organizaci, které se konkrétněji zaměřuje na systém vzdělávání na Magistrátě města Přerova. Mým cílem práce je zjistit a popsat, jak probíhá vzdělávání úředníků v rámci systému vzdělávání na Magistrátě města Přerova. Teoretická část zahrnuje pojetí dospělého jedince a vzdělávání dospělých. Dále pak vzděláváním úředníků. V teoretické části taktéž poukazuji na profesní vzdělávání, jež zahrnuje systém vzdělávacích potřeb, jakožto plánování vzdělávání, realizace, cíl, formy a metody vzdělávání. Výzkumné šetření zkoumá, jak doopravdy probíhá další vzdělávání úředníků, dále zkoumá, zda jsou efektivní školící kurzy, zvyšováním jejich znalostí a dovedností, jestli dochází ke změnám chování a osobnosti pracovníků díky vzdělávání, zda se úředníci účastní kurzů pravidelně a jestli je výběr školení dostačující atd. Celkově nahlížím na reálný pohled systému vzdělávání úředníků na Magistrátě města Přerova. Empirická část zahrnuje výsledky vlastního výzkumného šetření.</p>

Klíčová slova:	Vzdělávání, profesní vzdělávání, úředník, vzdělávání dospělých, organizace, systém vzdělávání
Title of Thesis:	Professional education in the organization
Annotation:	<p>The thesis deals with the topic of professional education in the organization, which focuses more specifically on the system of education at the Municipality of Přerov. The aim of my thesis is to find out and describe how the education of officials takes place within the system of education at the Municipality of Přerov. The theoretical part includes the concept of the adult individual and adult education. Then, the education of civil servants. In the theoretical part I also point out the professional education, which includes the system of educational needs as planning of education, implementation, goal, forms and methods of education. The research investigation examines how the further education of civil servants is actually carried out, and also examines whether training courses are effective, by increasing the knowledge and skills of civil servants, whether there are changes in the behaviour and personality of civil servants due to training, whether civil servants attend courses regularly and whether the selection of training is sufficient, etc. Overall, I look at the realistic view of the system of training of officials at the Municipality of Přerov. The empirical part includes the results of my own research investigation.</p>
Keywords:	Education, professional education, official worker, adult education, organization, education system
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník pro účastníky profesního vzdělávání v organizaci; Rozhovor s Ing. Renatou Lounovou

Počet literatury a zdrojů:	42
Rozsah práce:	100 s. (119 666 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. DOSPĚLÝ JEDINEC ÚČASTNÍKEM PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
1.1 Vzdělávání dospělých.....	11
1. 1. 1 Specifika vzdělávání dospělých.....	12
1.2 Vzdělávání úředníků	14
1. 2. 1 Vstupní vzdělávání.....	16
1. 2. 2 Průběžné vzdělávání	16
1. 2. 3 Zvláštní odborná způsobilost	17
1. 2. 4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.....	17
2. PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	19
2.1 Systém vzdělávání	22
2. 1. 1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	24
2. 1. 2 Plánování vzdělávání	26
Formy vzdělávání	27
Cíl vzdělávání	30
2. 1. 3 Realizace vzdělávání	31
Metody vzdělávání.....	33
2. 1. 4 Evaluace vzdělávání	35
EMPIRICKÁ ČÁST	39
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	39
4.1 Výzkumný problém	40
4. 2 Výzkumný cíl.....	40
4. 3 Výzkumný soubor	41
4. 4 Metody sběru dat	44
5 ANALÝZA VÝZKUMU	45
6 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A DISKUSE.....	71
ZÁVĚR	77
SEZNAM ZDROJŮ.....	79

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM TABULEK	85
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Tato magisterská práce se zabývá profesním vzděláváním úředníků v územně samosprávném celku. Toto téma jsem si vybrala především s ohledem na časté diskuse o nespokojenosti obyvatelstva s úředníky, kdy diskuse jsou rozporuplné, záležící na pohledu dané problematiky. Proto jsem se rozhodla výzkumným šetřením zjistit, jak často jsou úředníci školeni, zda mají dostatečné množství školících kurzů, jakou formou jsou nejčastěji vzděláváni, zda si myslí, že je školení efektivní pro jejich pracovní výkon a náplň práce atp.

Práce se dělí na teoretickou část a praktickou část. Tyto části se dělí na jednotlivé kapitoly, a následně podkapitoly. První kapitola teoretické práce se zaměřuje na dospělého jedince, který je účastníkem profesního vzdělávání. Dále se v této kapitole zabývám vzděláváním úředníků, které zahrnuje vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zvláštní odbornou způsobilost. Druhá kapitola je zaměřená na profesní vzdělávání v organizaci, kde se v podkapitolách věnuji systému vzdělávání a jeho cyklu.

Empirická část práce je podrobena mému výzkumnému šetření, které se zabývá vzděláváním úředníků územně samosprávného celku. Výzkum práce byl prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření a kratším rozhovorem s Ing. Renatou Lounovou, která má vzdělávání pracovníků v popisu práce. Cílem výzkumu je popsat, jak probíhá vzdělávání úředníků v rámci systému vzdělávání v dané organizaci. Rozbor byl uskutečněn pomocí předem připravených otázek, tudíž se jednalo o strukturovaný, kratší rozhovor. Ten byl proveden v návaznosti na cíl výzkumu, který jsem si stanovila pro výzkumné šetření sběru dat. Výsledky empirické části jsou shrnuty v závěrečné části.

TEORETICKÁ ČÁST

1. DOSPĚLÝ JEDINEC ÚČASTNÍKEM PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Než se danou problematikou budu zabývat, je potřebné si na úvod vymežit, čemu se v této kapitole budu věnovat. Mou cílovou skupinou je dospělý jedinec. V této diplomové práci se zabývám vzděláváním úředníků, kteří představují tuto dospělou věkovou kategorii, proto si jako první vymezíme definici dospělého. Dále se v první kapitole zaměřím na jednu z častých využívaných podob rozvoje pracovníků, a to vzděláváním, přesněji vzděláváním dospělých, pojímaje profesním vzděláváním, kde uvádím hlavní a stěžejní důvody, proč k takovému vzdělávání v organizaci dochází. V závěru kapitoly se podrobuji rozvojem a vzděláváním úředníků a jejich povinnostem.

Za cílovou skupinu mého výzkumu jsem zvolila dospělého jedince. Každý autor, zabývající se touto problematikou, charakterizuje daného jedince odlišnou definicí. To vše se děje obzvláště v otázce věkové kategorie. Na definici má nepochybně vliv vědeckého prostředí, ve kterém se autor pohybuje. Psychologie dospělého člověka vyznačuje jako biologicky a fyzicky zralou osobnost (Vágnerová, 2007, s. 9). Na druhou stranu sociologie vyznačuje za dospělou osobu, která je schopna sociokulturní a biologické vývojové reprodukce (Nešpor, 2017 in sociologická encyklopedie). Domácí oborová andragogika, na jejímž poli se nachází i předkládaná diplomová práce, vymezuje dospělého člověka jako primárně sociálně ekonomicky zralého jedince, a to vše s důrazem na psychickou a biologickou zralost (Bednaříková, 2010, s. 17). Dle Vágnerové (2000), Langmeiera a Krejčířové (2006) se dospělost dělí na čtyři období - mladou dospělost (20-35 let), střední dospělost (35-50 let), zralou dospělost (50-65 let) a stáří (65+ let). Předmětem mého výzkumu stojí první tři zmíněné období lidského věku, jelikož dle legislativy České republiky je za dospělého jedince

brán a vnímán ten, kdo už dosáhl věku 18 let života. Dle Palána a Langerera lze jako dospělého označit právě takového jedince, který se jeví být vyspělým sociálně zralým člověkem (Palán & Langer, 2008, s. 38). Dle Nakonečného (2003, s. 378) je naopak za dospělého považován ten, kdo se pohybuje v rozmezí 21 a 60 let života.

Na základě výše uvedeného můžeme situaci v domácím oborovém prostředí shrnout takovým způsobem, že každý autor, který se pojmem zabýval, dochází k rozličným definicím. Dle legislativy ČR se dospělým jedinec stává v den dosažení 18 let. Vágnerová (2000), Langmeier a Krejčířová (2006) hranici vidí o tři roky později (21 let). Konec spatřují potom ve věku 60 let, po kterém následuje stáří. Dřívější důchodový věk neboli stáří, které vymezuje Nakonečný (2006), nastupuje oproti dnešní době, tzv. době vzniku předkládané diplomové práce, o 5 let dříve. Dle mého názoru je to dáno pokročilostí moderní doby, kdy neustálé změny ve společnosti zapříčinily posun věkové hranice stáří.

1.1 Vzdělávání dospělých

Jak tedy vypadá definice vzdělávání dospělých? Tímto pojmem se rozumí vzdělávací činnost dospělých jedinců, která je uskutečňována a realizována ve vzdělávacích institucích či edukačních prostředích, kde si jedinec nejen prohlubuje své znalosti a dovednosti, nýbrž se i učí věcem novým (Palán, 1997, s. 130). Většina institucí či organizací má svůj vlastní vzdělávací plán zaměstnanců, dle kterého se řídí, dále například u úředníků je vzdělávání ze zákona povinné. Existuje několik forem vzdělávání, proto by měl každý zaměstnavatel zodpovědně zvážit, který přístup bude pro jeho zaměstnance nejefektivnější, nejvhodnější. Edukační činnost však může také probíhat individuální formou, takzvaně „sebevzděláváním“, kdy se jedinec vzdělává například samostudiem, nebo dochází na kurzy jim vybraným (Průcha & Veteška, 2014, s. 301). Veteška, řadí proces vzdělávání dospělých pod jednu z hlavních oblastí,

a to celoživotního učení člověka. Lze jej také označovat specifickým vzdělávacím procesem, který se dělí na formální a neformální vzdělávání (Veteška, 2016, s. 88). Vzdělávání dospělých je součástí celoživotního učení a v dnešní době je vnímáno jako velmi užitečné a potřebné. Na účastníky vzdělávání je v České republice v současné době, vyvíjen čím dále větší tlak. To se děje převážně z důvodu výkonnosti a jejich flexibility. Svou roli hraje i „konkurence“ vysoce kvalifikovaných pracovních kolegů, proto i z tohoto důvodu je potřeba jedince vysoce a kvalitně vzdělávat (Kalenda in Gigalová a kol., 2015, s. 17).

1. 1. 1 Specifika vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých se účastní ti jedinci, kteří vykonávají aktivní účast na vzdělávání. Tohle specifické sekundární seskupení jedinců v rámci vzdělávacích aktivit je rozmanité, každý účastník je jinak věkově starý, jinak mentálně rozvinutý, liší se i například jiným společenským postavením, jinou pracovní pozicí v zaměstnání, jinými pracovními zkušenostmi a tak dále (Bočková, 2000, s. 17). Tyto skupiny dospělých jedinců spojuje účast na dalším vzdělávání. Díky vzdělávání vzniká stabilní chování, ustálené vize a hodnoty, určitý životní způsob, který je dalším rozvojem posouvá vpřed. Díky různým druhům edukačních činností mohou nabít své znalosti a lépe se orientovat v kritických situacích během praxe. V rámci zkoumaného pojmu existují i možné bariéry, které mohou během vzdělávání kdykoli vzniknout. Účastníci mohou mít problém se soustředěním nebo se potýkat s nenaplněním jejich očekávání od absolvovaného kurzu (Hladílek, 2009, s. 148). Způsobům, jak tomuto předejít, se budu věnovat později, konkrétněji v části druhé kapitoly 2.1 Systém vzdělávání.

Rozvoj jedince vzděláváním a učením probíhá po celý jeho život, kdy jeho výsledky vzdělávání záleží na jeho motivaci, vůli a účasti na dalších vzděláváních. Dalším vzděláváním se většinou jedinec učí novým věcem, které bývají spjaté již s nabitými

znalostmi a dovednostmi z minulosti. Dále pak případně jedinec své znalosti prohlubuje a zdokonaluje. Ke vzdělávání dospělých jedinců se používá spíše neformální prostředí pro vzdělávání, z důvodu přátelštějšího a příjemnějšího prostředí a kolektivu (Barták, 2007, s. 13).

Palán a Langer (2008, s. 51) ve své knize zmiňují pár bodů specifického vzdělávání nejen u dospělých:

- vzdělávání dospělého jedince provází po celý život a je přirozeným fenoménem v životě,
- ustálenější reakce při řešení problémů a kontrolovanější chování,
- zaměřuje se zde na potřeby jedince, i na jeho vzdělávací potřeby,
- převažují spíše individuální přístupy.

Výzkumné studie ukazují, že čím déle člověk přetrvává ve vzdělávacím systému, tím vyšší stupeň vzdělávání dosáhne a roste tak i jeho ochota přizpůsobovat se změnám a požadavkům na pracovním trhu. Taktéž dokazuje, že mnohé profese v současné době si už nevystačí s pouhými základními, vstupními znalostmi a dovednostmi, je třeba své znalosti rozšiřovat, prohlubovat a učit se věcem novým. Výzkum z roku 2014 (publikován 2016) ohledně vzdělávání dospělých v ČR ukazuje, že ženy se vzdělávají častěji a více, proto i zaměstnavatelé do zvyšování klasifikace žen více investují, a proto ženám další vzdělávání přináší více než mužům, a to z důvodu, že ženy jsou více zaměstnány v profesích i sektorech, kde je zvyšování kvalifikace častější (Simonová & Hamplova, 2016, s. 3-4).

Vymezila jsem definici a možné formy vzdělávání dospělých, nastínila problémy, které můžou při vzdělávání účastníků vzniknout. Taktéž jsem zmínila

preferenci vzdělávání dospělých, možný forem a kde taková vzdělávání probíhají. V této podkapitole dále vymezuji určitá specifika vzdělávání dospělých jedinců a skupiny, které se na vzdělávání podílejí vč. zjištění, co jedinci díky vzdělávání získají. V další podkapitole se budu věnovat specifičtější skupině dospělých jedinců, a to konkrétně úředníkům, což je cílová skupina v souladu s mou diplomovou prací.

1.2 Vzdělávání úředníků

Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, VZPP., (dále jen „zákon o úřednících“). Zákon je účinný od 1. 1. 2003. Hlavním cílem tohoto zákona je zajistit efektivní, kvalitní výkon veřejné správy na území. Úředníkem se ze zákona rozumí *„zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností, které jsou zařazeny do obecního úřadu, do 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“* (Česko, 2002, § 2).

Úředník ve veřejné správě zastává postavení jako kvalifikovaný pracovník, na kterého jsou kladeny zvláštní požadavky, které sounáleží s cíli organizace, s druhem práce, určitou specializací apod. Existují však všeobecné znaky úředních pracovníků veřejné správy, které jsou pro všechny správní činnosti společné:

- **osobnostní kompetence**, zde spadají morální vlastnosti pracovníka, určité požadavky na úředníky veřejné správy, konkrétně specifické jednání a komunikace s veřejností, jejich autoritativnost, svědomitost a sociální přizpůsobivost,
- **speciální kompetence**, zde spadá určitý projev a komunikace úředníka, tolerantnost, samostatnost, dodržování etiky a tak dále,

- absolvování určitého vzdělávání se rozumí potřeba **kvalifikační kompetence**, kdy jedinec prošel určitým školením, které je potřebné pro jeho profesi. Také je důležité, aby zaměstnanec veřejné správy byl orientovaný v právní legislativě, nejen která se týká jeho pracovní profese, ale musí mít přehled i v legislativě EU, která je důležitá pro výkon jeho pracovní činnosti ve veřejné správě, správním právu a správním procesu,
- specifické **schopnosti a dovednosti**, kdy je u úředníka veřejné správy důležité, aby byl komunikačně schopný, technicky schopný, dále pak schopný vyřešit konkrétní vzniklé problémy a orientovat se v dané situaci atd (Rýznar. 2007, s. 156).

Vedoucím úředníkem dle zákona o úřednících, se rozumí vedoucí pracovník či zaměstnanec, který je oprávněn kontrolovat, řídit a dávat určité pokyny svým podřízeným pracovníkům. Obecně vedoucí zaměstnanec je vymezený i v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce v paragrafu § 11 (Česko, 2002, § 2).

Vedoucí úřadu mají speciálnější funkci oproti vedoucím úředníkům, kteří vyloženě vykonávají funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města či tajemníka úřadu městského obvodu nebo pouze městské části. Dále pak vedoucí úřadu vykonává funkci ředitele krajského úřadu (Česko, 2002, § 2).

Zákon o úřednících udává 4 typy vzdělávání úředníků:

1. vstupní vzdělávání,
2. průběžné vzdělávání,
3. zvláštní odborná způsobilost
4. vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

1. 2. 1 Vstupní vzdělávání

Vstupním vzděláváním se rozumí první úroveň v souladu s profesním vzděláváním úředníků. Zákon vymezuje specifika vstupního vzdělávání, kterými jsou znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad dané organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, taktéž i veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, dále pak základní dovednosti a návyky, které jsou potřebné pro výkon správních činností. Dále také znalosti základů užívání informačních technologií i základní komunikační, organizační a další dovednosti, které se vztahují k úředníkově pracovnímu zařízení.

Úředník musí dle zákona ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců, ode dne vzniku jeho pracovního poměru, kdy se úředník po ukončeném vstupním vzděláváním prokáže osvědčením, které je vydáno příslušnou vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání realizovala a pořádala. Avšak výjimku mají ti úředníci, kteří mají zvláštní odbornou způsobilost (Česko, 2002, § 19).

1. 2. 2 Průběžné vzdělávání

Toto vzdělávání zahrnuje aktualizací, prohlubující, specializační vzdělávání úředníků, které je orientováno na výkon správních činností v územním samosprávném celku, nevyjímaje získávání a prohlubování jazykových znalostí. Je uskutečňováno formou kurzů, kdy o účasti úředního pracovníka na kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s plány vzdělávání úředníka. Úředník je ze zákona povinen se kurzů účastnit, kdy účast je součástí průběžného vzdělávání, a to se stvrzuje osvědčením, které je vydáno danou vzdělávací institucí, která kurz pořádala (Česko, 2002, § 20).

1. 2. 3 Zvláštní odborná způsobilost

Tato způsobilost není upravena pouze v zákoně o úřednících, ale je také zmíněna vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků. Správní činnosti, které jsou stanovené touto vyhláškou, jsou v rámci územního samosprávného celku zajišťovány úředníky, kteří se museli osvědčit zvláštní odbornou způsobilost. Zvláštní způsobilostí jsou pak povinni se prokázat do 18 měsíců od vzniku jejich pracovního poměru, nebo ode dne vzniku jeho pracovní činnosti. Zvláštní odborná způsobilost se prokazuje zkouškou, která zahrnuje obecnou a zvláštní část. Úředník se po úspěšném ukončení prokáže osvědčením. Územní samosprávný celek je pak povinen zapsat úředníka na zkoušku, který vykonává správní činnost, která je stanovena vyhláškou, a to k do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník nabil svou správní činností. Výjimku dané povinnosti se prokazovat zvláštní odbornou způsobilostí či povinností účastnit se vstupního vzdělávání nemá ten úředník, který získal bakalářský či magisterský titul, stanoven v tomto prováděcím předpisu, ve vyhlášce č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, který byl účinný do 30. září roku 2012. Tuto vyhlášku pokrývá nová a to vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. Tato vyhláška nabývá účinnosti dnem 1. října 2012 (Česko, 2002, § 21).

1. 2. 4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vedoucí jsou taktéž povinni zvyšovat svou kvalifikaci. Vzdělávání vedoucích zahrnuje dvě části, obecnou a zvláštní část. Do obecné části spadají znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část pak obsahuje přehled o činnostech, které jsou stanoveny a prováděny právním předpisem, které jsou vykonávány podřízenými úředníky. Vedoucí pracovník musí ukončit vzdělávání vedoucích

úředníků do 2 let ode dne, kdy vykonává danou funkci vedoucího úředníka (Česko, 2002, § 27).

Z celé této první kapitoly vyplývá, že vzdělávání dospělých, zejména úředníků, je potřebný, nutný, neustále se opakující a trvající proces, převážně pro jejich odbornost a orientaci. Samozřejmostí je i ochota dospělého se dále a více vzdělávat. Předmětem mého výzkumu stojí dospělí jedinci, jakožto úředníci, kteří se pohybují na trhu práce a jsou ze zákona povinni se dále vzdělávat. Podle výše zmíněných faktů je v současné době situace ohledně profesního vzdělávání obtížnější a neustále se měnící proces, hlavně z důvodu postupující doby a větších nároků na pracující zaměstnance.

2. PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Ve druhé kapitole se budu věnovat profesnímu vzdělávání, které v dnešní době nese narůstající požadavky, co se týče odborné způsobilosti zaměstnanců. Důležitost tohoto vzdělávání dokazuje jeho ukotvení v zákonech, kde se nejedná pouze o rozvoj profesního vzdělávání, ale také zajištění kvalit výkonu odborných profesí. Některé organizace mají svůj systém vzdělávání zaměstnanců, proto se tomuto systému budu věnovat v závěru kapitoly. Prvně se ale pozastavíme nad identifikací potřeb vzdělávání, jeho plánování, jež zahrnuje formy a cíle. Po naplánovaném vzdělání nacházíme další fázi, a to realizaci vzdělání, kam se řadí vzdělávací metody. Následně, za poslední fázi, je považováno hodnocení daného vzdělání.

Zdeněk Palán (2002) ve svém výkladovém slovníku vymezuje profesní vzdělávání jako *„veškerou přípravu na povolání, všechny formy podílející se na vzdělávání dospělých, které jsou obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání. Na profesním vzdělávání se podílí doškolovací, přeškolovací a rekvalifikační instituce vzdělávání dospělých“* (Palán, 2002, s. 173). Dále ve své knize definuje i další profesní vzdělávání *„které je součástí dalšího vzdělávání a rovněž profesního vzdělávání. Toto vzdělávání označuje veškeré formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu pracovního života. Má za úkol rozvíjet znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou vyžadované a potřebné pro výkon daného povolání“* (Palán, 2002, s. 36).

Význam profesního vzdělávání dospělých v organizaci představuje způsob rozvoje zaměstnanců, které slouží k rozvoji jejich profesní kvalifikace či způsobilosti, aby pracovník lépe zvládal a orientoval se v pracovních povinnostech a nabil tak své nové odborné znalosti. Tureckiová (2004) ve své knize dále uvádí, že hlavním cílem profesního vzdělávání nejsou pouze výše zmíněné aspekty, ale zejména by se mělo jednat o změny chování a myšlení pracovníků, jež jsou důležité pro následující rozvoj organizace (Tureckiová, 2004, s. 89-92).

Podobně jako Tureckiová (2004) to vidí i Bartoňková (2010), která vymezuje profesní vzdělávání tak, že v profesním životě pracovníků je vzdělávání zaměstnanců individuální záležitostí organizace. Probíhá s ohledem na pracovní pozice pracovníků v dané organizaci, dále s ohledem na jejich kariérní růst, ale převážně závisí na cílech té dané organizace (Bartoňková, 2010, s. 11).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 80) se toto vzdělávání vztahuje k formálnímu, neformálnímu a informálnímu vzdělávání. Takové vzdělávání musí mít systém a být ve shodě s cíli dané organizace.

S vymezením „profesního vzdělávání“ se často spojují podobné formulace jako „další profesní vzdělávání“, „odborné vzdělávání“, „klasifikační vzdělávání dospělých“ apod. Do profesního vzdělávání patří široké množství vzdělávacích aktivit, rozvoj pracovníků. Součástí tohoto profesního vzdělávání jsou: 1. podnikové vzdělávání, kde probíhá zaměstnání pracovníků uvnitř organizace ve všech ekonomických odvětvích; 2. dále rekvalifikační vzdělávání a v poslední řadě 3. odborně orientované studium při profesním zaměstnání. Zmíněné oblasti patří zejména do formálního a neformálního vzdělávání. Jak už nastínili Vodák s Kucharčíkovou (2011), výzkumy, které patří ke vzdělávání dospělých v ČR ukazují, že profesní vzdělávání je podstatné a důležité, kdy kvantitativně roste v zájmu celoživotního učení, taktéž souvislost mezi profesí a prací je důležitá spolu s motivací a účastí na vzdělávání pro dospělé (Rabušicová & Rabušic, s. 114-137).

Organizace na vzdělávání zaměstnanců, jinak dospělých, převážně míří nejen na jejich lepší pracovní výkon, které zastávají určité postupy a pravidla, ale také se zaměřuje na jejich kariérní růst a získání další kvalifikace či její zdokonalení (Barták, 2007, s. 17).

Existují dvě části dalšího profesního vzdělávání, méně rozsáhlá část a více rozsáhlá část, a to povinné, jinak řečeno normativní a nepovinné profesní vzdělávání. Absolvování povinného vzdělávání a pro vykonávání odborných činností je podloženo náležitými předpisy. Co se týče objemnější nepovinné části profesního

vzdělávání, ta se nejvíce zaměřuje na zdokonalení, prohloubení (Bílá kniha, 2001, s. 82-83).

V dnešní době je vzdělávání pracovníků v organizaci závislé na spoustě faktorů a to např. na velikosti organizace, pracovní aktivitě, systému vzdělávání, okolí prostředí a tak dále. Skrz tyto uvedené vlivy, **vzdělávání pracovníků v organizaci tvoří v současnosti tyto následující specifika:**

- přizpůsobení pracovních kompetencí pracovníka s ohledem na změny v pracovním prostředí. Zde jde zejména o zdokonalování pracovních schopností, prohlubování znalostí možným školením,
- podpora s přizpůsobením určitým požadavkům, pracovního prostředí, či používané technické zařízení nebo pracovnímu stylu v organizaci,
- rozšiřování pracovních znalostí usnadňuje existující rekvalifikační procesy pracovníků v souznění s aktuálními potřebami dané organizace,
- obecné formování osobnosti pracovníka, nejen psychicky, ale i vědomostně,
- zvyšovat pracovní znalosti a dovednosti, které vedou k rozsáhlejší flexibilitě pracovníků (Koubek, 2007, s. 254).

Profesním vzděláváním je tedy míněno vzdělávání zaměstnanců a slouží k rozvoji a prohloubení jejich kompetencí, odborných znalostí a dovedností. Toto vzdělávání má pomoci jedincům lépe se orientovat v pracovních povinnostech. Vzdělávání zaměstnanců závisí na cílech dané organizace a tomu, co musí pracovník ve své pracovní pozici znát, umět a orientovat se. Jak můžeme vidět, v tomto vymezení pro „profesní vzdělávání“ se shodují všichni výše zmínění autoři. Proto v následujících podkapitolách se podrobuji plánování vzdělávání, vzdělávacím formám a cílům vzdělávání, metodám, které jsou vnímány jako efektivní pro vzdělávání jedinců.

2.1 Systém vzdělávání

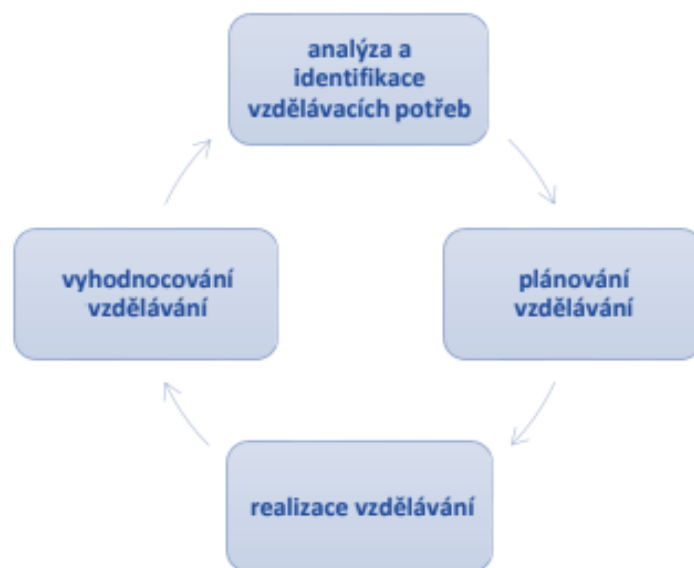
V následné podkapitole se budu věnovat systému vzdělávání v organizaci. Je nezbytné zmínit, že není pravidlem, že by existoval přesný a shodný systém pro veškeré organizace. Ta si svůj systém tvoří, sestavuje na úkor svých cílů, znalostní zaměstnanců aktuálním požadavkům a dění dané organizace a případných mezer ke zlepšení situace.

Pokud organizace vyžaduje, aby vzdělávání a rozvoj pracovníků plnil určitý účel, který by byl zároveň efektivním, je nezbytné, aby organizace zajišťovala a vytvářela takové prostředí a rozvoj pracovníků, kteří budou splňovat potřeby dané organizace v souladu se svou pracovní pozicí (Kutáček & Rektořík, 2005, s. 27). Systematické vzdělávání tvoří jedno z přijatelných řešení, jak docílit stanovených cílů organizace. Vzdělávání by tak mělo probíhat co nejvíce kvalitně, aby přineslo takové výsledky, které organizace požaduje. **Vzdělávání může být efektivní, pokud se dodrží tyto cíle:**

- zajišťovat odbornou kvalifikovanost a růst zaměstnanců ve veřejné správě,
- zvyšovat efektivnost a výkonnost úřadů,
- dbát na nabídku kvalitních služeb veřejnosti, eventuálně se postarat o to, aby byly kvalitnější, k uspokojení potřeb občanů (Lukášová & Špaček, 2007, s. 71).

Do systému organizace, co se týče vzdělávání spadá personální oddělení, nebo vedoucí zaměstnanců, kteří mají vzdělávání pracovníků na starosti. Systém vzdělávání utváří 4 kroky, které jsou uvedené níže (Koubek, 2001, s. 243). Nejen Koubek (2001), ale i Bartoňková (2010) se ztotožňuje s tímto vymezením systému vzdělávání. Tento systém popisuje jako proces, který se neustále znovu opakuje, kde

jsou zahrnuty tyto, po sobě jdoucí kroky: **identifikace potřeb**, **plánování vzdělávání**, **realizace vzdělávání** a **hodnocení vzdělávání** (Bartoňková, 2010, s. 110). Jedná se tzv. o „systematický vzdělávací cyklus“. Představuje systém činností, které zajišťují účinné vzdělávání.



Obrázek 1 Cyklus systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110)

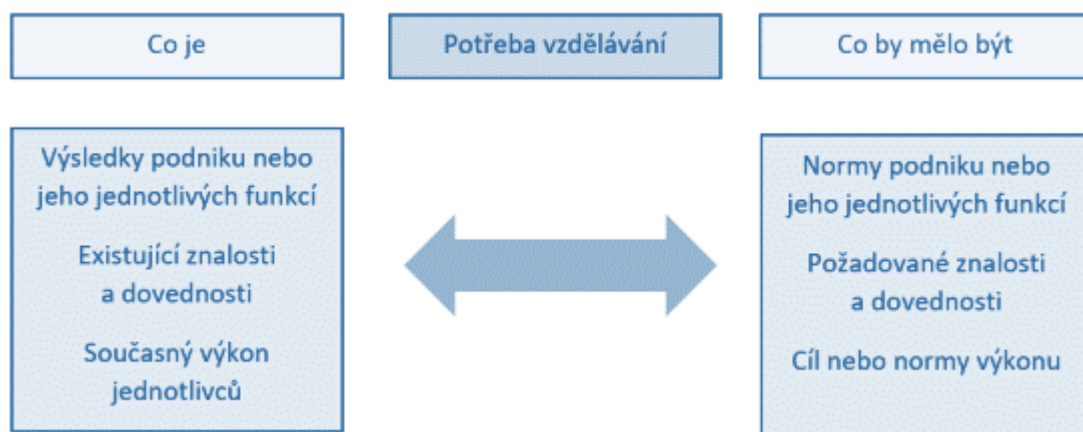
Jedná se takzvaně o opakovaný cyklus, který vychází z cílů podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální podmínky vzdělávání. Do tohoto systému vzdělávání je zahrnut pracovník a jeho orientace se znalostmi, rozvoj znalostí a dovedností doškolováním pracovníka, eventuálně jeho přeškolení (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 81). Stěžejní výhodou systematického vzdělávání je, že vědomosti a dovednosti pracovníků jsou shodné s jejich potřebami, ale i potřebami organizace. Díky tomuto systematickému vzdělávání se prohlubují znalosti a dovednosti pracovníků a zvyšuje jejich kvalifikaci, čímž se ovlivňuje i jejich pracovní výkon. Důležitou roli má zpětná vazba, která zapříčiňuje celkové zlepšování tím, že po ukončené vzdělávací aktivitě dochází k vyhodnocení dané vzdělávací aktivity a ta je následně zpracována do dalšího systematického vzdělávacího cyklu (Koubek, 2003, s. 244).

Cyklus dle Koubka (2001, s. 244) systematického vzdělávání ve 4 krocích:

1. Identifikace potřeb vzdělávání;
2. Plánování vzdělávání;
3. Realizace vzdělávání;
4. Vyhodnocování vzdělávání.

2. 1. 1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Definici vzdělávací potřeby vymezuje Bartoňková (2010, s. 119), jako takovou potřebu, kterou vyžaduje daná organizace, pro vykonávání specifických činností a specifických potřeb zaměstnanců, které ke své pracovní činnosti potřebují (znát různé normy, postupy, znalosti atd). Liší se tím, jaké znalosti zaměstnanci už mají. Podobně to definuje ve své knize i Palán (2002, s. 234), kde uvádí, že vzdělávací potřeba je stav, který je žádaný, když zaměstnanci chybí určité znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro výkon jeho pracovní činnosti.



Tabulka 1 Vzdělávací potřeba dle Armstronga (2002, s. 498).

Identifikace potřeb v rámci vzdělávání pracovníků bývá obtížné, z důvodu měření kvalifikace a vzdělání zaměstnanců, kdy specifické vlastnosti a dovednosti měřit nejdou. Stupeň vzdělání a případně délka praxe posoudit a změřit lze. Mezi další obtížnosti identifikace potřeb se těžce stanovují kvalifikační nároky na daná pracovní místa v souladu se znalostmi zaměstnance. Tahle fáze je vnímána spíše jako pokusná, kde se výsledky ke konci cyklu aplikují do další fáze identifikaci potřeb, které slouží ke zlepšení (Koubek, 2007, s. 261).

Když jsme si vymezili pojem vzdělávací potřeba, je dobré se posunout dále. V první řadě, než se k plánování a realizaci dostaneme, musí se nejprve provést identifikace a analýza v systému vzdělávání, které jsou v systému vzdělávání stěžejním a důležitým krokem. Co se týče analýzy vzdělávacích potřeb, zde patří veškeré informace o nynějším dění v organizaci, co se zaměstnanců a jejich znalostí, dovedností a výkonnosti týče (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 84). Je proto důležité, aby tento první krok byl vykonán co nejpřesněji a nejdůkladněji. Jelikož pokud se vyskytne někde chyba už takto v začátku, odrazí se to ve všech následujících krocích (plánování, realizace, hodnocení vzdělávání). Díky výsledkům analýzy vzdělávání se tak mohou objevit nedostatky ve znalostí a výkonů pracovníků v organizaci. Tyto nedostatky se právě napraví dalším vzděláváním zaměstnanců, kteří si více své znalosti a dovednosti osvojí. Ne vždy se každý problém dá vzděláváním vyřešit (Bartoňková, 2010, s. 118).

Koubek (2015, s. 262) vymezuje tři kategorie údajů, které se v praxi analyzují.

1. **Údaje, které se týkají pracovníků** – informace, záznamy o zaměstnanci, jeho dosažené vzdělání a kvalifikace atd.
2. **Údaje, které se týkají pracovní činnosti a pracovních míst** – speciální požadavky pracovních míst, kde zaměstnanci působí, patří sem i způsob vedení daného pracovního zázemí.

3. **Údaje, které se týkají organizace** – informace o složení organizace, o počtu všech zaměstnanců, o zdrojích financování, lidské zdroje apod.

Cílem analýzy je najít možné problémy a příčiny, proč dané problémy vznikly. Vzdělávání zaměstnanců v organizacích probíhá, aby se zvýšil výkon pracovníků, a tak i celé dané organizace. Správně provedená identifikace a analýza vzdělávacích potřeb vede k vytvoření efektivnímu edukačnímu programu. V závěru je potřebné porovnat rozdíly mezi očekáváním a realitou (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 84).

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb by nám měla být schopna odpovědět na tyto otázky:

- Kdo má být vzděláván?
- V čem má být vzděláván? (Dvořáková a kol., 2007, s. 292).

Z této podkapitoly vyplývá, že vzdělávací potřeba je vnímána jako rozdíl mezi tím, co jedinec už ví a zná, a tím, co vyžaduje daná organizace pro nabití znalostí jedince. Pokud dojde v organizaci k nějakým poklesům či nedostatkům, provede se správná analýza, vzápětí i identifikace a může tak započnout řešení vzniklého problému.

2. 1. 2 Plánování vzdělávání

Než započne samotné plánování vzdělávání, jeden z důležitých hlavních postupů při plánování, je formulace cíle dané organizace. Stanoví se takový cíl, který koresponduje na základě potřeb organizace. Do příprav plánování vzdělávání patří vhodný výběr forem a metod vzdělávání zaměstnanců, kterým se budu v této části podkapitoly věnovat. Tyto formy a metody by měly být vybírány tak, aby vzdělávání bylo co nejefektivnější a byl tak naplněn daný cíl organizace (Vodák & Kucharčíková,

2011, s. 100). Z daných vymezení vyplývá, že tato fáze, plánování vzdělávání, je jedním z nejdůležitějších fází vzdělávání, aby tak mohlo dojít k započatí vzdělávací akce a značí tedy přehled všech vybraných vzdělávacích aktivit týkající se v dané organizaci.

Plán vzdělávání zahrnuje časový rozvrh ke zdokonalení kvalifikace úředního pracovníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Od vzniku pracovního poměru zaměstnance je územní samosprávný celek povinen vypracovat plán vzdělávání do jednoho roku. Alespoň jednou za 3 roky dojde k hodnocení a dle výsledků se provede jeho případná aktualizace (Česko, 2002, § 17, odstavec 5).

Jak jsem již zmiňovala, důležitost v plánování a realizaci a celkově ve vzdělávání hraje vhodný výběr lektora/vzdělavatele, jelikož jejich práce odráží efektivnost určitého vzdělávání, dále vhodný výběr forem a metod a jasně formulovaný cíl vzdělávání. Vhodné formy a metody za účelem cíle vzdělávání je uvedeno v tabulce níže (Mužík, 2005, s. 157).

Formy vzdělávání

Vzdělávacími formami se rozumí, vnější uspořádání dané organizace, kdežto metody vzdělávání představují určité nástroje k realizaci a průběhu vzdělávání pracovníků. Mezi formy vzdělávání dospělých je řazena délka trvání vzdělávání, vzdělávací prostředí, určité organizační uspořádání, orientace během průběhu vzdělávání (Veteška, 2016. s 170).

Podle Plamínka (2010, s. 37) vzdělávání již nenese význam jednostranného předávání informací účastníkům. Jak již bylo zmíněno, v dnešní době je kladen mnohem větší důraz na vzdělávání zaměstnanců, v souladu s jejich specifiky. Velký důraz je nyní také kladen na vlastní zapojení a aktivitu účastníků a jejich účast se podílet na vzdělávání.

Plamínek ve své knize zmiňuje, základní a hlavní formy vzdělávání, kterými jsou:

- Školení a trénink,
- koučování a konzultace,
- učení z výkonu.

cíl (smysl učení)	věcný substrát učení		
	převážně modelové (uměle vytvořené) situace	převážně reálné (v praxi existující) situace	
		první vytváření (teoretické řešení)	druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Tabulka 2 Základní formy vzdělávání dle Plamínka (2014, s. 14).

Vzdělávání účastníků formou školení a tréninků stále zatím převládají. Hlavním principem úspěšného vzdělávání je vybízení k aktivnímu přístupu a zapojení do probíhajícího vzdělávání daných účastníků který pomáhá k vyšší efektivitě vzdělávacího procesu. Podstatným prvkem ve vzdělávání je, aby lektor uměl flexibilně reagovat na potřeby a případné změny účastníků (Plamínek, 2010, s. 37-54).

Zormanová (2017), ve své knize uvádí více výukových forem vzdělávání dospělých, než Plamínek (2014) a spousta dalších autorů. Zormanová (2017) uvádí formy univerzální a podle osobnosti.

První metodu, kterou si představíme, je přednáška. Tato vzdělávací metoda je nejvíce známá a nejvíce používaná ke vzdělávání, nejen u účastníků vzdělávání dospělých. Jedná se především o předávání informací účastníkům, mluvenou a prezentující formou.

Univerzální formy vzdělávání dospělých podle Zormanové (2017, s. 124-136):

- **Přednáška** - jedná se o mluvený projev přednášejícího, lektora či vzdělavatele. Jde o metodu, kdy jde víceméně o jednostranné sdělení informací, které je směřováno posluchačům. Je používána tam, kde je potřeba v krátkém čase předat co nejvíce informací větší skupině lidí. Přednáška někdy bývá spojována i s diskusí, a to buď v průběhu, nebo zakončením přednášky. Zapojení posluchačů bývá zpravidla proto, aby vzdělávací metoda neztratila efektivitu a mohli se tak zapojit i účastníci vzdělávání, kdy je dán prostor pro veškeré dotazy. Výhoda této vzdělávací metody je ta, že není náročná, jak časově, tak i ze strany realizace a průběhu. Stačí pouze prostor, místa k sezení a případně pro větší efektivnost, počítač s projektorem, kde mluvený projev lektora bývá doprovázen prezentací. Avšak i tato metoda má svou nevýhodu a to, že se účastníci víceméně nezapojují, ale pouze naslouchají. (Bednaříková, 2007), (Palán & Langer, 2008, s. 155). Tomu však lze předejít tak, jak jsem zmínila o pár řádků výše, a to, resp. zapojení účastníků, případnými ukázkami, pomůckami atd.
- **Seminář (školení)** – jedná se formu, kdy oproti přednášce se zde účastníci aktivně zapojují a podílejí na vzdělávací akci.
- **Kurz** – forma pro rozvoj profese, pro získání nových znalostí a dovedností, pro rozšíření kvalifikace. Po absolvování kurzu účastník získá osvědčení potvrzující absolvování daného kurzu.
- **Cvičení** – opakované procvičování nových poznatků, znalostí a dovedností, které vedou ke zvýšení rozvoje jedince.
- **Webinář / online kurzy** – jedná se o online formu školení, seminářů přes webový prohlížeč, kdy se lektor či vzdělavatel spojí s účastníky přes online platformu. Vzdělávat se je možné i z pohodlí domova, stačí mít mobilní telefon nebo počítač.

- **E-learning** – vzdělávací proces s využíváním internetu, dokumentů, prezentací, různých multimediálních materiálů apod. Tzv. se jedná o efektivní využívání informačních technologií během vzdělávání.
- **Praxe** – vykonávaná činnost s nabitými znalostmi z teorie.

Cíl vzdělávání

Cílem se rozumí, změna chování účastníka vzdělávání. K takové změně chování by mělo docházet vždy na konci kurzu či školení, kdy účastník vyjadřuje nové schopnosti, dovednost a nabytí nových informací (Mužík, 1998, s. 38). Armstrong vymezuje podobnou definici jako Mužík (1998). Armstrong (2007) uvádí, že cíl bere jako změnu chování, která se projevuje na účastnících po absolvování úspěšného kurzu. Úspěšným kurzem či školením se myslí to, když je zaměstnanec schopný vykonávat danou věc, kterou před absolvováním neuměl (Armstrong, 2002, s. 503). Jak je v úvodu této podkapitoly již zmíněna důležitost stanovení cíle, kterou vymezují Kucharčíková a Vodák (2011), že se na základě plánování musí nejprve stanovit určitý cíl organizace, tento stejný, či podobný názor má také Armstrong (2007, s. 491), kdy jeho tvrzení je skoro totožné a je takové, že nejzákladnějším cílem vzdělávání se rozumí snaha k dosažení stanovených cílů organizace, skrze své zaměstnance, jejich lepší kvalifikační vzdělání, zdokonalení si znalostí a lepšího pracovního výkonu i schopnosti, které získají díky absolvováním vzdělávacích kurzů. Cíl vzdělávání musí být konkrétní, relevantní, kdy se musí stanovit termín, do kterého by měl být cíl splněný, dále cíl musí být měřitelný a hlavně dosažitelný. Měřitelným cílem se rozumí to, že by měl být cíl určitým způsobem vyhodnotitelný, tím se konkrétněji rozumí to, kdy se požadovaná odvedená práce, kvalita a množství může vyhodnotit (Prokopenko, Kubr & kol., 1996, s. 136).

Cíle vzdělávání se vymezují na základě již zjištěných potřeb vzdělávání a dělí se na dvě skupiny:

1. Cíl kurzu – cíle individuálních vzdělávacích aktivit
2. Programový cíl – určené cíle vzdělávacího programu

Konkrétní cíle by měly sdělovat určité požadované chování jedince, konkretizovat výhrady výkonu požadovaného chování, nebo formulovat normy pro posouzení, jestli bylo dosaženo požadovaného chování (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 84).

Jak je již z celé kapitoly uvedeného zřejmé, všichni tři uvedení autoři se v definici vzdělávacího cíle shodují. Jejich teorie o stanovení cíle vzdělávání je stejná či velice podobná. Co se týče forem vzdělávání dospělých, dle spousty prostudované literatury jsem došla k závěru, že každý autor uvádí jiné výukové/vzdělávací formy anebo jich uvádí daleko více, jak je vidno výše u Plamínka (2014) a Zormanové (2017). Dále jsem zjistila, v dnešní době se stává čím dál oblíbenější vzdělávací prostředek E-learning, tzv. vzdělávání se online, kdy se účastníci nemusí přesouvat na kurz či školení a zpět na pracoviště, ale vzdělávání probíhá online a je potřeba pouze internetové připojení. Dalším krokem po plánování vzdělávání, a hlavně stanovení určitého cíle přichází už samotná realizace vzdělávání, kam řadíme metody vzdělávání dospělých, které uvedu v následující části podkapitoly.

2. 1. 3 Realizace vzdělávání

Po důkladném naplánování vzdělávání přichází na řadu už samotná realizace. Ta je považována za vrcholnou část vzdělávací etapy a tvoří základní kroky, kterými jsou: příprava, vlastní realizace, transfer. Prvním krokem je **příprava**, kde je zapotřebí obstarat lektora, pomůcky a materiály k učení, dále pak účastníky vzdělávání. Ve **vlastní realizaci** se vzdělávání již uskutečňuje, kdy jsou přítomni všichni aktéři vzdělávání. **Transferem** se rozumí praktické aktivity, které se dostaví po skončení kurzu. Tím jsou myšleny informace, které účastníci během vzdělávání nabyly a jsou

potřeba zpracovat. Pak přichází zkouška v praxi, kdy si účastníci nově nabyté znalosti a dovednosti vyzkouší (Hroník, 2007, s. 162-157).

Nezbytnými prvky pro realizaci jsou: cíle, motivace, program, lektori a účastníci, metody. Aby bylo vzdělávání efektivní, je zapotřebí uzpůsobit nejprve vzdělávací program, určité vzdělávací akci. Ten by měl zahrnovat název, typ, formu a cíle. Vzdělávací program sděluje druh prohlubování kvalifikace; formou programu se rozumí, zda jde o vzdělávání prezenční, distanční nebo kombinaci obou. Dále program obsahuje členění na edukační předměty, vzdělávací plán, časový harmonogram a seznam odborných lektorů pro daný vzdělávací program (Česko, 2002, §31 odstavec 3). Co se týče motivace, je nezbytné, aby jedinec byl ochotný zdokonalit své znalosti, schopnosti, dovednosti, dále aby měl motivaci k dalšímu učení. Důležitou roli zde představují samotní účastníci vzdělávání. Každý účastník má jiný styl učení, proto je důležitá odborná přístupnost lektorů k účastníkům takovým způsobem, aby se maximalizoval efekt vzdělávání. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 83-87).

Do této třetí fáze realizace patří i metody, jak jsem již výše zmínila. Tyto vzdělávací metody představují další krok v plánování a realizaci vzdělávání. Proto, když je stanovený cíl a celkový plán vzdělávání, začíná se s vhodnou volbou vzdělávacích metod. Metody bývají sjednocené s cílem a s obsahem vzdělávací akce, kde bývají metody realizovány během určité vzdělávací formy, které jsou už výše zmíněné. I zde opět platí to, že každý autor uvádí trošku odlišné vymezení vzdělávací metody a taktéž neexistuje metoda, která je správná a všeobecná. Všechny metody mají své klady a zápory (Mužík, 1998, s. 149). S Mužíkem (1998), se shoduje i tvrzení od Vodáka a Kucharčíkové (2011), kteří uvádí, existenci více různých vzdělávacích metod, kdy vhodně zvolená metoda záleží na výběru organizace a jejich cílech vzdělávání. S těmito tvrzeními se shoduje i Bartoňková (2010). Bartoňková (2010, s. 151-152) ve své knize radí, jak by se dala správná metoda zvolit a co je potřeba zohlednit:

1. seznámení s jednotlivými metodami, charakteristikou, výhodami i jejich nevýhodami,
2. sestavit si seznam podstatných kritérií pro správný výběr metod za účelem cíle vzdělávání,
3. doporučuje se metody vzdělávání obměňovat, pro větší efektivitu vzdělávání.

Metody vzdělávání

Vymezení vzdělávacích metod u dospělých jedinců v rámci vzdělávání dospělých je vsutku složité, jelikož každý autor definuje metody a jejich druhy, odlišně (Palán & Langer, 2008, s. 184). Průcha, Walterová a Mareš (1995, s. 265) formulují vzdělávací metodu jako specifický způsob vzdělávání, který vzdělavatel praktikuje při vzdělávací činnosti na své účastníky vzdělávání. Vzdělávací metody dopomáhají k dosažení stanovených vzdělávacích výsledků. Podobné vymezení specifikuje i Bednaříková (2007, s. 32), která stručně a jasně uvádí, že metody jsou cílené, záměrné, plánované postupy, s pomocí uplatnitelných didaktických principů a vhodnému výběru vzdělávacích forem, při kterých se ne vždy úspěšně podaří naplnit stanovený cíl vzdělávání, proto je velice důležité vybírat nejen vzdělávací metody ale i vzdělavatele, lektory velice pečlivě a důsledně, neboť ne každý lektor/vzdělavatel za stejných vzdělávacích podmínek a obsahu, učí stejně. Záleží na tom, jakým způsobem vzdělávání podává, jakým způsobem prezentuje, případně jakou metodu si zvolí. Dobré také je, při výběru plánování vzdělávání brát v potaz vhodnost forem a metod k určité cílové vzdělávací skupině účastníků (Palán & Langer, 2008, s. 154) (Bednaříková, 2007, s.46).

Výukové metody vzdělávání dospělých dle Zormanové (2017, s.146):

- slovní metody,

- situační metody,
- případová studie,
- brainstorming,
- myšlenková mapa,
- inscenační metody,
- didaktické hry,
- metody dovednostně-praktické,
- metody k řešení problémů atd.

Zde jsou uvedeny základní vzdělávací metody, která je lektorům pro vzdělávání účastníků k dispozici. Doporučuje se jednotlivé vzdělávací metody měnit, střídat, aby nedošlo ke stagnaci, ze strany účastněných. Střídání metod je doporučeno, aby bylo vzdělávání efektivní, co se osvojování si vědomostí týče a také nejen k udržení pozornosti účastněných (Plamínek, 2010, s. 109). A jak se většina autorů shoduje, není jasně stanovený návod, kterou nejúčinnější a nejvhodnější vzdělávací metodu zvolit. Každá organizace si zvolí takovou metodu, která je vyhovující s jejími plány organizace a vzdělávacími cíli (Mužík, 2005, s. 136).

Jak výše můžeme vidět, vzdělávacích metod je opravdu hodně. Navíc ne každý autor zmiňuje správné vzdělávací metody. Po prostudování mnoho odborné literatury jsem zjistila, že metody bývají totiž často a lehce zaměňovány za vzdělávací formy, tak je podle mého například u Koubka (2001) a spoustu dalších autorů. Z důvodu velkého množství vzdělávacích metod a jeho časté záměny za vzdělávací formy jsem se rozhodla je zde pouze uvést, nikoli do podrobně rozebrat, a to z důvodu, že vzdělávacích/výukových forem a metod je takové množství, které má navíc díky jednotlivým velký počet podob. Ty by vystačily na samostatnou diplomovou práci, kde by se nabízelo například všechny vymezit a porovnat – to ale nyní nekoresponduje s mým cílem diplomové práce.

2. 1. 4 Evaluace vzdělávání

Konečným krokem je hodnocení, resp. evaluace. Každý autor tento krok nazývá různě. Evaluace (hodnocení) je systematické posuzování kvality vzdělávání. Jediná autorka zde zmíněná, používá pojetí „evaluace“ a to autorka Bartoňková (2010). Jiní autoři, zde zmínění Koubek (2015), Armstrong (1999), Vodák s Kucharčíkovou (2011), používají pojetí „vyhodnocování“ a Belcourt s Wrightem (1998) užívají obdobnou frázi a to „hodnocení“.

Hodnocení o vykonaném vzdělávání je stěžejní, aby se posoudila efektivita prodělaného vzdělávání, zda se docílilo k určenému cíli a zda pracovníci nabyli svých nových vědomostí a znalostí (Hroník, 2007, s. 177). Jak tvrdí Bartoňková (2010, s. 181), svým pojetím „evaluace“ pro totožné pojetí „hodnocení“, že evaluací se rozumí průběh, který měří efektivitu a přínos vzdělávací akce. Armstrong (1999, s. 555) se s tímto vymezením ztotožňuje, jelikož jde o hodnocení, představující odezvu, takzvaně zpětnou vazbu na absolvované vzdělávání. V evaluaci se také hodnotí, zda byly uplatněny zvolené metody, pomůcky, harmonogram, a dodržen obsah vzdělávání. Samozřejmostí je i hodnocení samotných účastníků vzdělávání, které je stěžejní. Nahlíží se na jejich názory, postoje a v uplatnění v praxi, zda si nové znalosti a dovednosti osvojili, jestli jim vzdělávání opravdu něco dalo. Měří celkovou spokojenost a efektivitu určitého vzdělávání (Koubek, 2015, s. 275). Stručně řečeno, hodnocení slouží k porovnání výsledků s cíli, do jaké míry se podařilo naplnit účel vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Existuje model, který slouží pro inspiraci či případné užití. Tento model se nazývá „Kirkpatrickův model“. **Model znázorňuje čtyři pomocné stupně, při vyhodnocování proběhlého vzdělávání: reakce** – zda vzdělávání mělo přízeň, **učení** – zda nabyli účastníci nové znalosti, **chování** – zda získané znalosti využili v praxi, na pracovišti, ve své pracovní činnosti, **výsledek** – zda došlo k nějakým změnám v organizaci (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 21).

Podobné **zásadní důvody pro hodnocení** uvádí ve své knize i Šikýř (2012, s. 150-153):

1. ověřování,
2. kontrolování,
3. zdokonalování,
4. učení.

Ověřování se vyznačuje jako nejhlavnějším důvodem pro hodnocení vzdělávací akce. Ověřením se snadno zjistí, zdali určité školení bylo nějakým způsobem pro účastníky užitečné. Výsledná informace bude zajímat zejména nadřízené.

Kontrolováním se naopak zjišťuje, jestliže je realizace vzdělávací akce prováděna dle předem připraveného plánu. Taktéž se kontrolují lektoři, jestli mají správné edukační techniky, pomocí kvantitativní stupnice, která porovná výkon jednotlivých účastníků.

Zdokonalování je primárně pro samotné lektory, aby zpětnou vazbou od účastníků zjistili, případné zlepšení kurzů a zdokonalení procesu edukace a následných výsledků.

Naopak **učení** je zde pro účastníky. Důležitost v tomto bodě hraje kritický pohled účastníka, jaké znalosti z kurzu získal a čím ho celkově kurz obohatil.

Vedoucí zaměstnanci i lektoři by měli mít zájem o zhodnocení kurzů pro jakékoli změny a zvýšení efektivity určité edukační akce. Existuje však spousta možností, jakým způsobem se dá hodnocení od účastníků získat. Šikýř (2012, s. 155) tyhle **možnosti přístupů k hodnocení**, dělí do **čtyř modelů**, kterými jsou:

1. vědecký model,
2. systémový model,
3. instruktivní model,
4. intervencionalistický přístup.

Vědecký model se používá minimálně, jelikož jeho nevýhoda spočívá ve vysoké částce, složitosti a zjištěné informace z tohoto modelu nebývají usvědčující. Tento

model k vyhodnocení výsledků používá testování a měření. Jeho primárním cílem je ověřovat.

Druhý **systemový model** převážně obsahuje ke zjištění výsledků hodnocení dotazník a hodnotící stupnici. Jeho cílem je kontrolovat, případně zdokonalovat. Vedoucí by měl zjištěné informace z dotazníku vzít a zpracovat. Tento model bývá často špatně uchopen, a míří spíše na samotný kurz, nikoli na informace o efektivitě vzdělávání. I přesto je model nejvíce používaný a hodnocení se provádí většinou po skončení vzdělávací akce.

Třetí **model, instruktivní** má za úkol ověřovat a zdokonalovat. Svou podstatu nese v pozorování a diskusi, proto je stavěn na hloubkových rozhovorech. Bohužel, i tento model jako první je poměrně drahý a s výsledky z hodnocení se těžko pracuje.

Poslední **model, intervencionalistický** je brán jako souhrn výše zmíněných modelů. K hodnocení se používají všechny předchozí metody: dotazníky, rozhovory, testy, pozorování. Tento model slouží primárně k tomu, pokud mají nastat nějaké změny. Jeho úkolem je zlepšovat se a učit se.

Celkově se dá konstatovat, že evaluace slouží k:

- ke zjištění silných a slabých stránek určité vzdělávací akce,
- ke zjištění, jestli byla vzdělávací akce úspěšná a naplnila tak cíle, či vyřešila vzniklý problém,
- podporuje dosažení očekávaných výsledků u účastníků,
- napomáhá vedoucím zjistit, kteří zaměstnanci vytíží z programu nejvíce (Bartoňková, 2010, s. 182).

Zdali byl kurz či školení efektivní a naplnil tak očekávané cíle organizace, hodnocení by mělo být schopno zodpovědět následující otázky Šikýř (2012):

- Získali účastníci nové znalosti a dovednosti?
- Došlo ke změně jejich osobnosti, chování?
- Jaké změny nastaly v rámci kurzu?

Případné odpovědi z hodnocení se dají získat vícero způsoby. Údaje se dají zjistit například přímou zpětnou vazbou, a to ústně nebo písemně. Ústní podání informací může být předem připravené (strukturované), nebo volné, nepřipravené (nestrukturované). Doporučuje se každé hodnocení, které je pro organizaci důležité, si předem důkladně připravit, aby se případně předešlo jakýmkoli nedostatkům. Dále se pak dají informace zjistit pozorováním a vyhodnocováním získaných záznamů, kde lze použít i kombinaci těchto dvou metod. Většinou je tato metoda praktikována u nových kurzů, aby se dosáhlo větších změn. Pozorovatel totiž získá takové informace, které nejsou nějak dostupné. Nevýhoda pozorování je, že tato metoda bývá poměrně složitá, zdlouhavá a drahá. Všechny metody mají však své nedostatky, proto je lepší zvážit případnou kombinaci. Pozorování a rozhovory se musí důkladně předem připravit, každá metoda je jinak náročná. Dotazníkové šetření náročné ani nákladné není, ale zjištěné poznatky nebývají tolik bohaté a efektivní (Šikýř, 2012 s. 160).

Z celé podkapitoly 2.1 vyplývá, že každá fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a v neposlední řadě hodnocení vzdělávání se jeví jako velice důležitá. Hlavním záměrem identifikace vzdělávání je, aby byl úspěšně naplněn cíl vzdělávání, tudíž i cíl dané organizace. Stěžejním principem všech fází je důkladnost výběru kvality určitých postupů, forem, metod a tak dále. To jak vzdělávací akce (školení, kurzy atp.), působí na účastníky, má značný vliv na hodnotu celkového systému zvyšování kvalifikací.

EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část diplomové závěrečné práce je rozdělena na 3 části. V první části se věnuji popisu zvolené organizace, ve které daný výzkum probíhal. Ve druhé části se detailně zaobírám samotným výzkumem, jeho určení výzkumného cílu, výzkumného souboru a následně metody sběru dat. Třetí a poslední praktická část je věnována analýze dat z výzkumu a následného shrnutí výsledků, diskuse a v neposlední řadě případné doporučení ke zlepšení situace.

V teoretické části mé diplomové práce se věnuji pojetí dospělého člověka a vzdělávání dospělých. Dále pak vzděláváním úředníků. V teoretické části taktéž poukazuji na profesní vzdělávání, jež zahrnuje system vzdělávacích potřeb, jakožto plánování vzdělávání, realizace, cíl, formy a metody. Praktická část tedy navazuje na teoretickou část práce.

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola praktické části se zaměřuje na výzkumný problém, výzkumný soubor a cíle výzkumu, které jsou stanoveny pro tuto výzkumnou část práce. Mimo jiné jsou v této kapitole zahrnuty jak vybrané metody, tak postupy výzkumu a průběh sběru dat. Sběr dat pro výzkum, na téma profesní vzdělávání úředníků územně samosprávného celku statutárního města Přerova zařazené do Magistrátu města Přerova, jsem zvolila dotazníkové šetření kombinované s otázkami z kratšího rozhovoru. Tudíž se jedná o případovou studii, kdy kvantitativní výzkum jsem obohatila kvalitativním šetřením, tzv. otázkami z rozhovoru od paní inženýrky Renaty Lounové, která vzdělávání zaměstnanců momentálně zajišťuje. Dotazování prostřednictvím předem přichystaných otázek, jsem zvolila k získání podrobnějšího popisu a vžití do zkoumané problematiky v dané organizaci. Co se týče hlavní výzkumné části, dotazníkového šetření, sběr dat probíhal online, na internetové

stránce Google forms. Zde jsem data výzkumu na stránce následně vyhodnotila, jelikož to stránka umožňuje. Tento druh metody jsem naopak zvolila proto, protože je sběr dat a následné vyhodnocení a zpracování výsledku relativně rychlé a přehledné. Za krátký čas se dá získat velké množství informací.

4.1 Výzkumný problém

Jako výzkumný problém jsem stanovila to, jak další profesní vzdělávání úředníků a rozvoj jejich kvalifikací skutečně probíhá. Dále pak, zda školící kurzy mají na zaměstnance nějaký vliv, zda se úředníci účastní kurzů pravidelně a jestli je výběr školení dostačující. Celkově nahlížím na reálný pohled systému vzdělávání úředníků na Magistrátu města Přerova.

Úřady mají zákonem stanovenou povinnost zabezpečit vzdělávání úředníků, které stanovuje zákon č. 312/2002 Sb., *Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*. Zde je ale otázka, zda je vzdělávání a kvalifikace úředníků které je v rozsahu nejméně 18 pracovních dní po dobu 3 let, opravdu účinné. Na fungování úřadů veřejné správy je kladen stále větší důraz, co se kvality a profesionalizace poskytovaných služeb občanům týče. Proto každý odbor na úřadě, každá pracovní pozice úředníka vyžaduje různé specifické vlastnosti, znalosti a dovednosti.

4.2 Výzkumný cíl

Výzkumný cíl navazuje na výzkumný problém, který tvoří svůj základ ve výzkumné otázce. Proto mým cílem je popsat, jak probíhá vzdělávání úředníků v rámci systému na Magistrátě města Přerova. Stručněji, jak edukace pracovníků probíhá, zdali probíhá pravidelně či nikoliv, jakou edukační formou jsou zaměstnanci nejčastěji rozvíjeni, jestli jsou k dalšímu rozvoji motivováni, zda jsou spokojeni s výběrem edukačních činností, zda dochází k evaluaci vzdělávacích akcí a tak dále.

4. 3 Výzkumný soubor

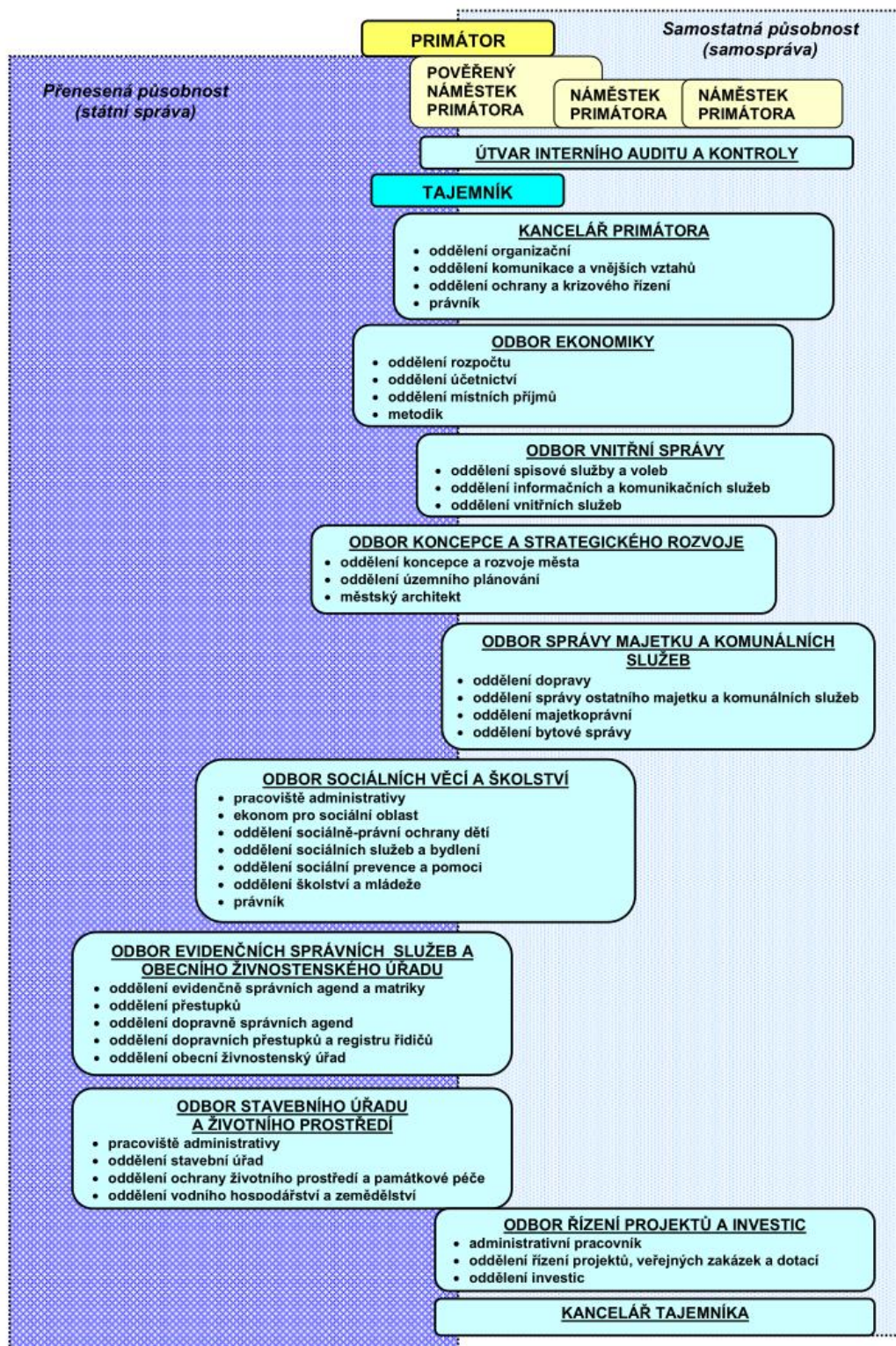
Základní soubor zaujímal Olomoucký kraj, ten byl zúžen na výběrový soubor, který tvoří úředníci Magistrátu města Přerova. Celkem bylo osloveno 251 úředníků (100 % respondentů) z Magistrátu města Přerova. Po zpracování dat výsledný soubor tvořilo 115 úředníků, tudíž zpětnou vazbu zaujímá 46 % respondentů.

Magistrát města Přerova, sídlící na Bratrské ulici č. 709/34. Úřad se dělí na 9 odborů a 2 útvary, které vykonávají činnosti přenesené působnosti (státní správa) a samosprávné působnosti (samospráva). Celkový počet zaměstnanců je 323, kteří jsou rozmístěni do pěti budov (prerov.eu, O magistrátu). Zaměstnanci se dělí na úředníky a neúředníky, což je podstatné z hlediska nastavení vzdělávacích potřeb. Nás zajímají úředníci. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří 251 úředníků, kteří jsou pro moji diplomovou práci cílovou skupinou. Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje útvar Kancelář tajemníka. V momentální době tuto činnost zastupuje Ing. Renata Lounová. Jedná se o zajištění externích školení, interních školení v našich budovách podle požadavků na konkrétní oblast vzdělávání (např. v minulosti se školil správní řád, zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, stavební zákon aj.). Dále zajištění přístupu pro nově nastupující zaměstnance do e-learningového portálu Rentel. Nastavení 3letého vzdělávacího plánu pro zaměstnance a vyhodnocení tohoto plánu. Úředník je dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, povinen prohlubovat svou kvalifikaci na účasti vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravě a ověření zvláštních odborných způsobilostí. Pro mé výzkumné šetření je klíčové průběžné vzdělávání, které zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Dle získaných informací je každému úředníkovi nastaven vzdělávací plán na 3 roky, který musí v rámci plánu absolvovat celkem 18 akreditovaných dnů, není však problém, pokud pracovník absolvuje školících dnů více. Po uplynutí 3 let se vzdělávací plány organizace vyhodnocují a stanovují se nové,

opět na tříleté období. Vzdělávání probíhá převážně elektronicky (e-learningem), ve vzdělávacím portále Rentel, z důvodu omezených finančních prostředků a také pokud se nenajde vyhovující odborné školení pro jejich agendu. Případné školení bývá pořádané externí vzdělávací společnostmi. Zaměstnanci si kurzy vybírají sami, příp. je vybírají jejich nadřízení zaměstnanci. Několik odborných školení se realizuje hromadně, v prostorách magistrátu, kdy se najme externí lektor, či vzdělávací agentura.

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAGISTRÁTU MĚSTA PŘEROVA

Ke dni 1.9.2021 je celkový počet zaměstnanců MMPr stanoven na 323,7.



Obrázek 2 Organizační schéma Magistrátu města Přerova

4. 4 Metody sběru dat

Jedná se o smíšený výzkum, kdy metoda sběru dat probíhala prostřednictvím kvantitativního výzkumu - dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu – rozhovorem. Konkrétněji se jedná o případovou studii. Případová studie je výzkumná metoda, která zkoumá jednoho či více objektů, případů. Charakteristickým rysem je kombinace různých metod a technik sběru dat – tzv. spojením dvou výzkumů. Případová studie napomáhá porozumět důkladným prozkoumáním případu, případným porovnáním dat z kombinací dvou, či více metod (Hendl, 2005, s. 104-105). Dotazník byl přístupný online, na webové stránce Google forms. Tuto metodu pro tento výzkum jsem vyhodnotila jako nejideálnější způsob, z důvodů rychlé zpětné vazby od respondentů a taktéž rychlé zpracování a vyhodnocení výsledků. Jako další výhodu tohoto sběru dat vnímám to, že jej respondenti mohou individuálně vyplnit kdykoli a odkudkoli, na úkor jejich času, případně se před odesláním k jeho vyplnění a otázkám kdykoli vrátit. Výsledky z kvantitativního šetření jsou doplněny o dotazované otázky ohledně podrobnějšího chodu vzdělávání v organizaci, od Ing. Renaty Lounové, která má tuto agendu v náplni práce.

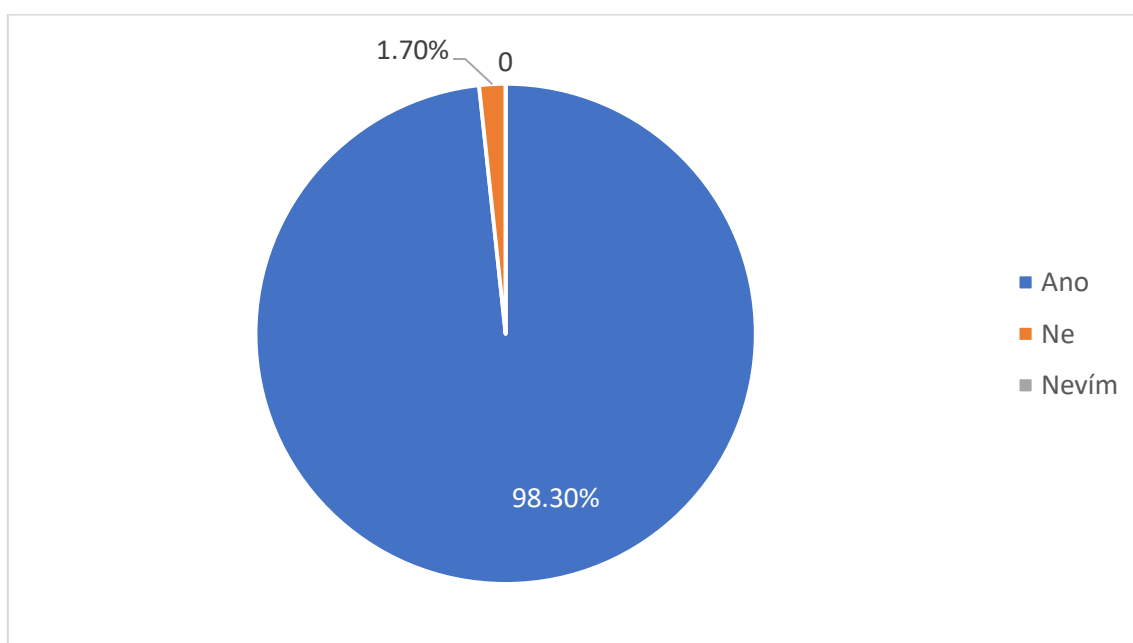
Dotazník obsahoval 27 otázek, kde byly 6 otevřených 12 polootevřených a 9 uzavřených otázek. U každé z otázek v dotazníku byl uveden menší návod, přesněji instrukce, jaké možné odpovědi volit, kdy u některých otázek byla možnost volby více než jedna odpověď.

5 ANALÝZA VÝZKUMU

V této kapitole jsem se věnovala analýze dat z výzkumu. První analýza se zaměřuje na sběr dat z dotazníkového šetření, následně pak tento sběr dat je obohacen otázkami z kratšího rozhovoru.

Je u Vás na pracovišti realizováno vzdělávání pro zaměstnance?

Graf 1

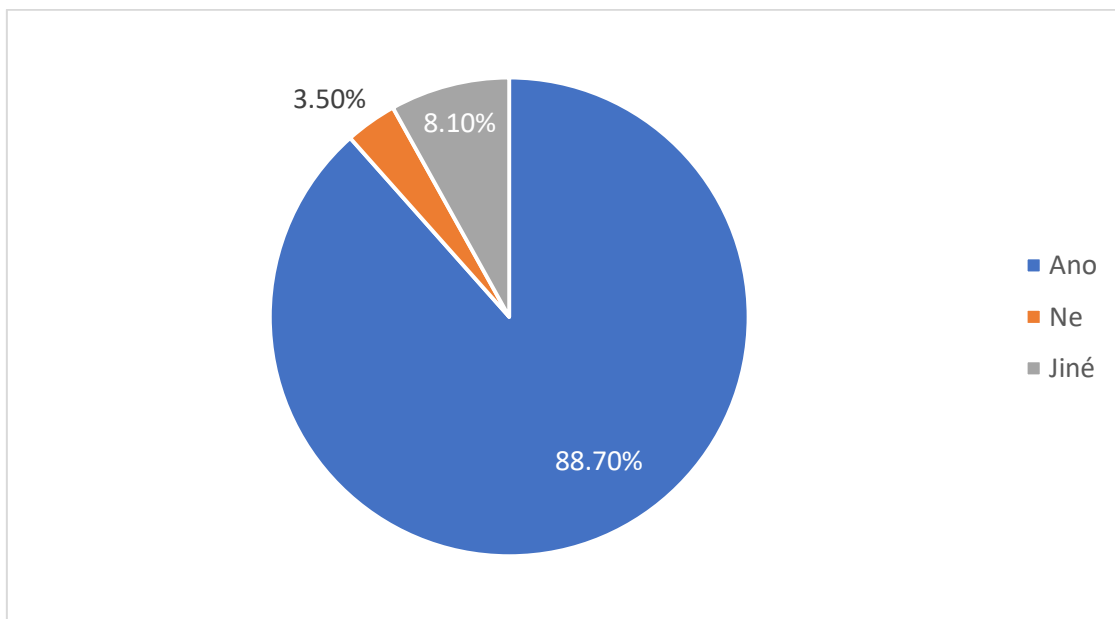


Profesní vzdělávání vymezuje veškeré formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu pracovního života jedinců. Jak uvádí Palán (2002), profesní vzdělávání má za úkol rozvíjet znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou vyžadované a potřebné pro výkon daného jedincova povolání. Tureckiová (2004) uvádí profesní vzdělávání v organizaci za způsob rozvoje zaměstnanců, které slouží k rozvoji jejich kvalifikace a způsobilosti, aby pracovník lépe zvládal a orientoval se ve svých pracovních povinnostech. Proto výzkumná otázka zjišťuje, zda je na Magistrátě města Přerova umožněno a realizováno další vzdělávání pro zaměstnance, respektive pro úředníky. Na výběr bylo ze tří možností. 113 (98,3 %) zaměstnanců uvádí, že je u nich na

pracovišti realizováno vzdělávání, 2 (1,7 %) jedinci odpověděli že není a třetí možnost „nevím“ ne zvolil nikdo.

Máte možnost se podílet na rozhodování o tom, kterých vzdělávacích aktivit se zúčastníte?

Graf 2

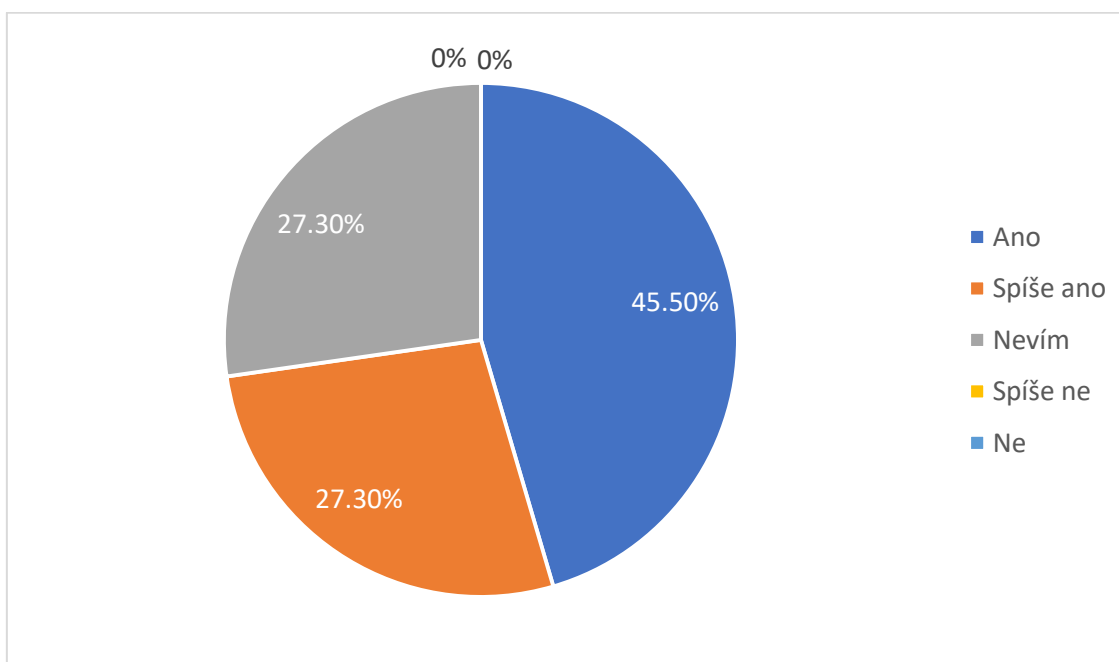


Tato otázka vychází z podkapitoly 2. 1. 1 Identifikace a analýza vzdělávání, a také ji můžeme řadit do podkapitoly 2. 1. 2 Plánování vzdělávání. Úkolem otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci možnost se podílet na rozhodování, kterých vzdělávacích aktivit se mohou zúčastnit. Na výběr měli ze tří možností. 102 (88, 7 %) zaměstnanců uvedlo, že tuto možnost mají. 4 (3, 5 %) jedinci zvolili, že se na výběru vzdělávacích aktivit podílet nemohou. V rámci položky „jiné“, kterou zodpovědělo dohromady 9 (8, 1 %) jedinců, byly zahrnuty odpovědi od 2 (1, 8 %) zaměstnanců, že si vybírat mohou, ale pouze v online vzdělávacích aktivitách. Jeden z nich uvádí, že se e-learningové vzdělávací aktivity moc netýkají jejich problematiky. Další 2 (1, 8 %) zaměstnanci zodpověděli, že si mohou vybírat jen částečně, záleží na částce vzdělávací aktivity a druhý zodpověděl, že částečně, jelikož je školení zcela mimo, například asertivita

nebývá umožněna. Téměř se podílet na rozhodování nemohou, zodpověděl 1 (0,9 %) zaměstnanec, jelikož je omezen finanční limit na školení. Podobně zodpovídá kolega 1 (0,9 %), který uvádí, že se rozhodovat mohou, záleží ale na celkové míře vyčerpaných finančních prostředků pro vzdělávání vyčleněných z rozpočtu. Další 1 (0,9 %) zaměstnanec zodpověděl, že neví, jestli má vůbec takovou možnost rozhodovat a podílet se na výběru vzdělávacích aktivit. Poslední jedinec 1 (0,9 %) uvádí, že se většinou na výběru vzdělávacích aktivit podílet může, ale pouze na těch, které jsou pevně dané.

Pokud jste v předchozí otázce zvolili ne, uvítali byste takovou možnost?

Graf 3

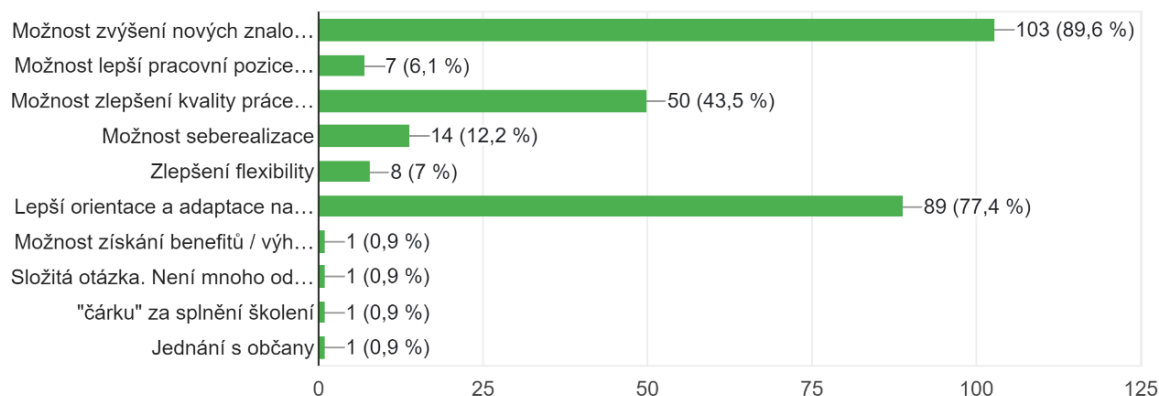


Tato otázka doplňuje předcházející otázku, kdy menšina respondentů, která odpověděla, že nemají možnost se podílet na výběru vzdělávacích aktivit, měli vyjádřit svůj názor, zda by možnost rozhodování se o tom, jakých aktivit se mohou účastnit, by uvítali. Na výběr bylo z pěti možností. Otázku zodpovědělo 11 zaměstnanců. 5 (45,5 %) by tuto možnost uvítalo. Spíše ano, by uvítali 3 (27,3 %) a

další 3 (27, 3 %) respondentů, se nemohlo rozhodnout. Zbylé možnosti spíše ne a ne, nebyli vybrány.

Co Vám možnost rozvoje, vzdělávání zaměstnanců přináší?

Graf 4



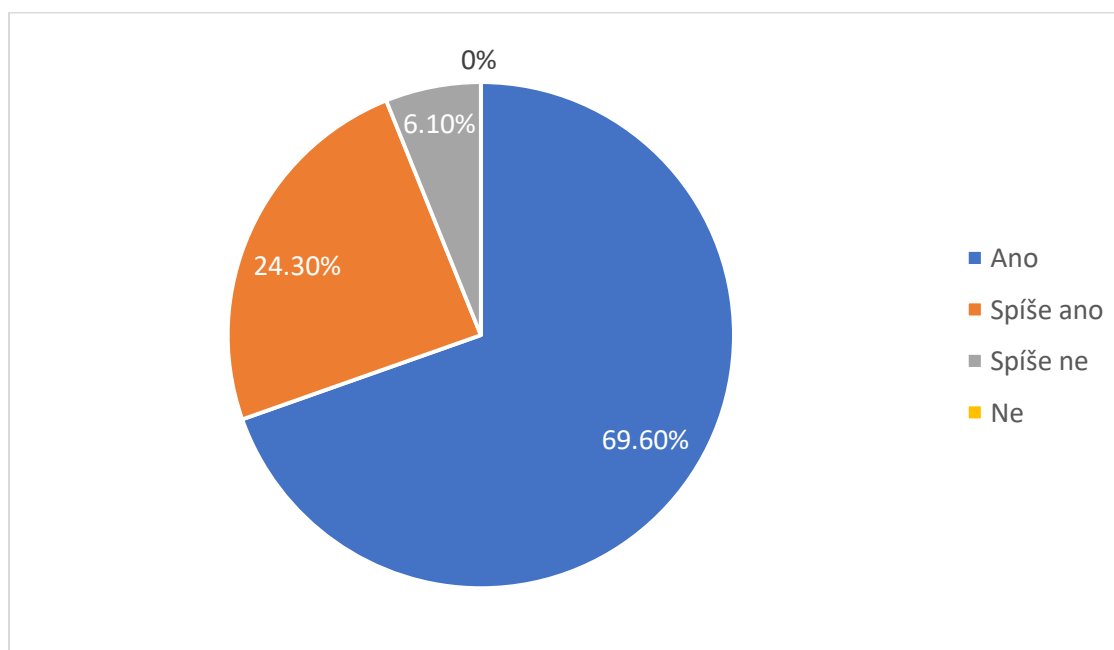
Otázka, poněvadž její jednotlivé odpovědi směřovaly na zmapování přínosů dalšího vzdělávání úředníků. Tato otázka na úředníky vychází z teoretické části druhé kapitoly profesního vzdělávání. Jednotlivé odpovědi vychází ze současných specifik vzdělávání pracovníků v organizaci od Koubka (2007), ale i z takzvaného „Kirkpatrickova modelu“ z podkapitoly „Evaluace vzdělávání“, kdy model znázorňuje pomocné stupně (*reakce, učení, chování, výsledek*), při vyhodnocování proběhlého vzdělávání (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, s. 21). Podobné zásady pro hodnocení v podkapitole evaluace vzdělávání uvádí i Šikýř (2012). Respondenti měli na výběr z více možností, kdy limitem byly maximálně 3 odpovědi. První varianta „*Možnost zvýšení nových znalostí a dovedností*“ vychází z Kirkpatrickova modelu – učení, kde tuto možnost volí nejvíce respondentů a to až 103 (89, 6 %), kdy prostřednictvím možnosti účastnit se dalšího vzdělávání si prohloubí znalosti a dovednosti a naučí se i věcem novým. Taktéž Koubek (2007) viz. kapitola 2 – profesní vzdělávání uvádí specifika vzdělávání pracovníků a mezi tyto specifika se řadí možné rozšiřování znalostí, které následně usnadňuje rekvalifikační procesy pracovníků v souznění s aktuálními potřebami dané organizace. Dalších 7 (6, 1 %) zaměstnanců v

odpovědi *„Možnost lepší pracovní pozice / karierního růstu“* uvedlo, že díky možnosti se dále vzdělávat, jim přináší možný karierní růst, případně lepší pracovní pozici. Tato odpověď vyplývá z kapitoly druhé, profesního vzdělávání, kde potvrzuje autorovu tezi, Bartáka (2007), který uvádí, že vzdělávání zaměstnanců převážně míří nejen na jejich lepší pracovní výkon (vztahuje se i k další třetí odpovědi z grafu), ale také se organizace zaměřuje na karierní růst zaměstnanců a získání dalších kvalifikací, k jejich zdokonalování (patří i k odpovědím 4, 5, 6). Další uvedenou odpovědí *„Možnost zlepšení kvality práce a zvýšení pracovního výkonu, získání vyšší kvalifikace“* bylo zjištěno u 50 (43, 5 %) respondentů, že díky účasti na vzdělávání mohou zaměstnanci zlepšovat svůj pracovní výkon a podávat kvalitně odvedenou práci veřejnosti. Tato odpověď z grafu vychází opět z Kirkpatrickova modelu – chování, a vyplývá z ní, že zaměstnanci využívají své znalosti na pracovišti, ve své pracovní činnosti, v praxi atp. A jak jsem již výše zmínila, toto tvrzení vychází i od Bartáka (2007), že organizace vzděláváním se snaží mířit na zdokonalení, rozvoj a růst zaměstnanců. Taktéž Koubek (2007) (viz. kapitola 2, specifika ve vzdělávání pracovníků v současné době), uvádí, že díky dalšímu vzdělávání pracovníků dochází k přizpůsobování pracovních kompetencí zaměstnanců, zdokonalování jejich pracovních schopností, které si prohlubují možným školením. Odpověď *„Možnost seberealizace“* vychází z evaluace vzdělávání od Šikýře – ověřování i možné zdokonalování, kde se zjišťuje, zda bylo vzdělávání pro účastníky nějakým způsobem přínosné a užitečné. Tuto možnost seberealizace, kdy se člověk může sám rozvíjet a zdokonalovat a plně využívat své vlohy a schopnosti volí 14 (12, 2 %) respondentů. Z Koubkova tvrzení (2007) (kapitola 2, specifika vzdělávání) vyplývá, že díky vzdělávání se obecně formuje osobnost pracovníka, a to nejen psychicky, ale i vědomostně. Skrze vzdělávání si 8 (7 %) respondentů při volbě odpovědi *„Zlepšení flexibility“* volí jako jednu z možností tento kladný přínos, který vyplývá z Kirkpatrickova modelu, z kategorie reakce, kde se zjišťuje, jestli vzdělávání mělo jistým způsobem na úředníky nějakou přízeň. Skrze edukaci se jedinci více nejen vědomostně rozvíjejí, a zlepšují své schopnosti, ale také se lépe přizpůsobují různým

událostem či změnám. Tzv. zvyšování pracovních znalostí vede k rozsáhlejší flexibilitě pracovníků Koubek (2007). Druhá z nejvíce možných volených možností byla odpověď *„Lepší orientace a adaptace na případné vzniklé problémy a změny“*, kdy tuto volbu volilo 89 (77, 4 %) respondentů. Tato otázka/odpověď vychází taktéž z Kirkpatrickova modelu, reakce, a uvádí, zda vzdělávání mělo na zaměstnance takový efekt, že se umí lépe orientovat a adaptovat na vzniklé problémy a lépe je řešit. *„Možnost získání benefitů/výhod organizace“* díky dalšímu vzdělávání uvedl 1 (0, 9 %) respondent. Další doplněné tři odpovědi od respondentů tvoří: 1 (0, 9 %) respondent, který uvedl, že mu/ji další vzdělávání nepřináší nic, pouze si může odškrtnout, že má splněno. *„Pouhá povinnost splnění školení“*. Další doplňující odpovědi 1 (0, 9 %) respondent uvádí, že další vzdělávání mu/ji přináší *„Lepší jednání s občany“*. Poslednímu jedinci 1 (0, 9 %) přináší možnosti dalšího vzdělávání *„Konzistentnost a udržení si pracovního místa“*.

Jste dostatečně informováni o možnostech vzdělávání zaměstnanců/úředníků ve Vaší organizaci?

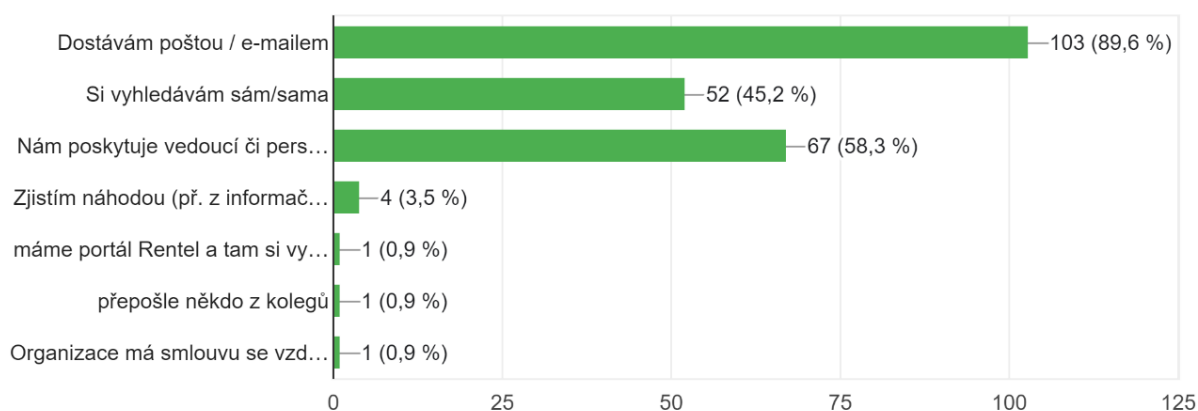
Graf 5



Úkolem této otázky bylo zjištění, zda jsou respondenti dostatečným způsobem informováni o možnostech dalšího rozvíjení svých kompetencí, znalostí a dovedností. Informováno je 80 (69, 6 %) zaměstnanců a dalších 28 (24, 3 %) občasně či spíše ano. Naopak 7 (6, 1 %) je spíše neinformováno.

Nabídky vzdělávacích kurzů, školení apod., nejčastěji získávám:

Graf 6

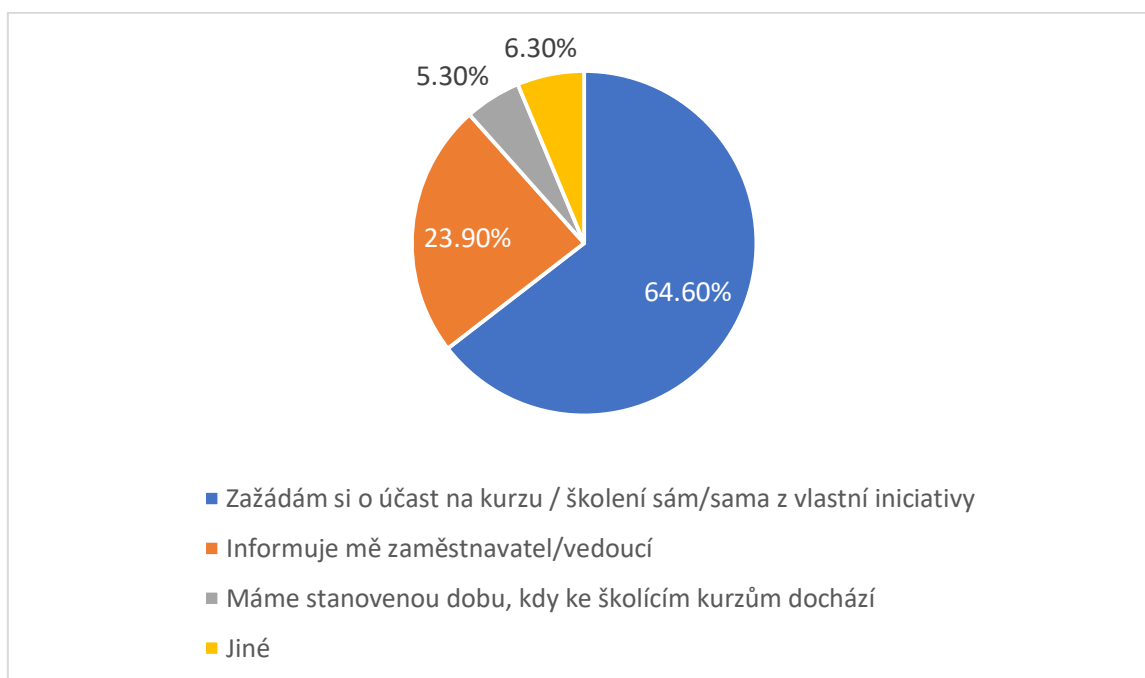


Danými odpověďmi této otázky bylo úkolem zjistit, jakým způsobem jsou zaměstnanci nejčastěji informováni. Nejvíce zaměstnanců 103 (89, 6 %) uvedlo, že jsou informováni skrze elektronickou poštou, kde nabídky vzdělávacích akcí dostávají. Druhý nejvyšší způsob získání informací o vzdělávacích akcích dostávají zaměstnanci od svého vedoucího pracovníka, či z personálního oddělení. Tuto možnost zvolilo 67 (58, 3 %) zaměstnanců. Třetí nejčastější možností si zaměstnanci možné vzdělávací kurzy, školení vyhledávají sami. Tuto možnost zvolilo 52(45, 2 %) respondentů. K náhodným zjištěním o vzdělávacích akcích se dovídají 4 (3, 5 %) respondenti. A následné poslední tři možnosti si zaměstnanci uvedli sami. 1 (0, 9 %) respondent uvedl, že si kurzy vybírají online na portále Rentel. Další jedinec (0, 9 %) uvedl, že se o plánovaných vzdělávacích akcích dovídá díky kolegům. A poslední 1 (0, 9 %) respondent uvádí, že organizace má smlouvu se vzdělávací agenturou na e-

learningové školení, kde si z nabídky vybírají sami, ale pokud se potřebují vzdělávat individuálně, nebo u jiné agentury, je zaměstnancům většinou tato možnost poskytnuta a schválena.

Jak se dozvíte, že se máte účastnit školení / kurzu?

Graf 7

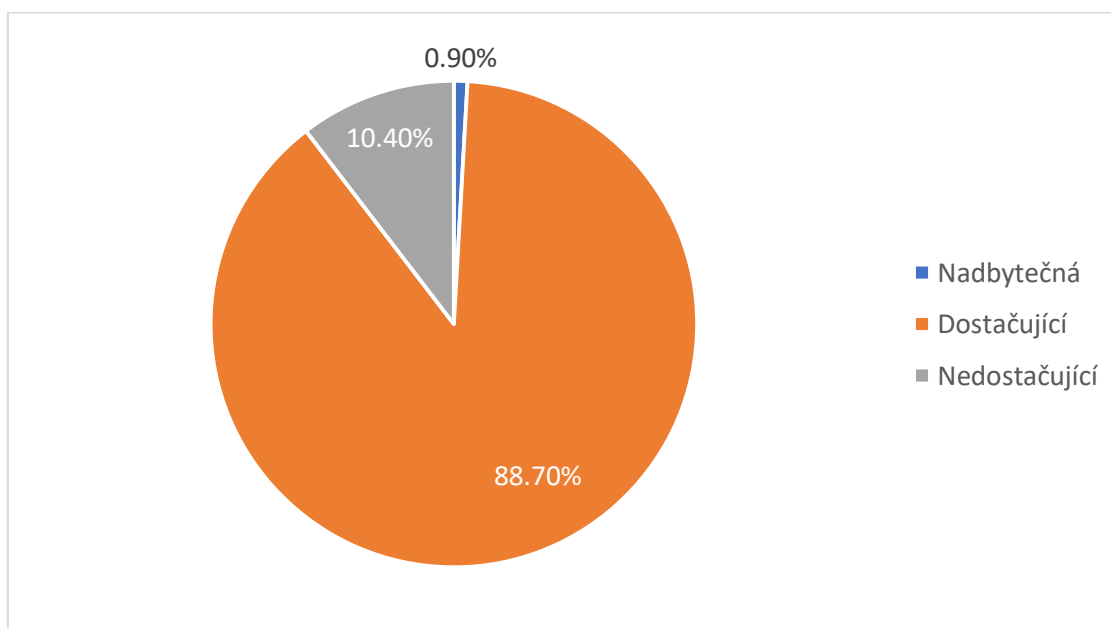


Účelem otázky je zjistit, jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o účasti na různých školení a kurzech. Tato otázka spadá do identifikace potřeb vzdělávání, kde se určují specifické potřeby zaměstnanců, které potřebují ke své pracovní činnosti znát. Palán (2002), uvádí, že vzdělávací potřeba je stav, který je žádaný, když například zaměstnanci chybí určité znalosti, které jsou důležité pro jeho pracovní výkon a činnost práce. Proto v této otázce zjišťují, jak respondenti zjišťují, kdy je vhodné se školení, kurzu zúčastnit. Přesněji 73 (64, 6 %) respondentů si žádá samo o možnosti účasti na vzdělávacích kurzech. Zaměstnavatel či vedoucí pracovník informuje o možném školení 27 (23 9 %) respondentů. 6 respondentů uvedlo, že mají pevně stanovenou dobu, kdy ke vzdělávacím aktivitám dochází, tudíž si nemusí informace nijak více zjišťovat. Kolonka jiné zaujímá 7 (6, 3 %) respondentů, kteří uvádí, že

k informacím o chystaném vzdělávání se dozvídají z výše tří zvolených variant. Další 1 (0,9 %) respondent uvádí, že mají povinné školící dny během roku, které si ale musí zorganizovat sami. Další 2 (1,8 %) uvedli, že si žádají možnost účasti na školení, ale taktéž jsou předem informováni zaměstnavatelem či vedoucím. 1 (0,0 %) respondent uvádí, že mu jeho vedoucí nic nedovolí, tudíž je odkázán na e-learningovou online stránku Rentel, který mají k dispozici k rozvoji svých znalostí a dovedností. Další jedinec (0,9 %) uvedl, že je to dáno příslušným předpisem (vzdělávání úředníků či profesní vzdělávání). Jedna (0,9 %) respondentka uvedla, že si svůj potřebný počet školení hlídá sama a tudíž ví, kdy se dalšího školení zúčastnit.

Nabídka vzdělávacích kurzů/školení ve Vaší organizaci/ na Vašem pracovišti je:

Graf 8



Jelikož je v průběžném vzdělávání důležité pravidelné vzdělávání zaměstnanců, je i dobré, aby organizace zajišťovala dostatečnou nabídku vzdělávacích aktivit. Úkolem otázky bylo zjištění, zda nabídka vzdělávacích kurzů či školení je v dané organizaci nadbytečná či nikoli. Přesně 102 (88,7 %) respondentů uvedlo, že nabídka vzdělávacích aktivit je dostačující. Pro zbývajících 12 (10,4 %) respondentů je nabídka

vzdělávacích aktivit zcela nedostačující a pouze jeden respondent uvedl, že nabídka školení je nadbytečná.

Které školící kurzy/vzdělávací aktivity jste v posledních 2 letech absolvoval/a?

Tato otázka měla za úkol zjistit, jakých vzdělávacích kurzů, školení se úředníci v posledních letech zúčastnili. V průběžném vzdělávání (podkapitola 1. 2. 2) je totiž stěžejní, se pravidelně vzdělávat. Respondenti zde nemuseli uvádět přesné názvy kurzům, jelikož by to bylo komplikované a museli by vyhledávat v různých předpisech apod. Proto stačilo uvést, na co školení bylo orientováno. Úředníci v posledních letech absolvovali tyto kurzy, školení:

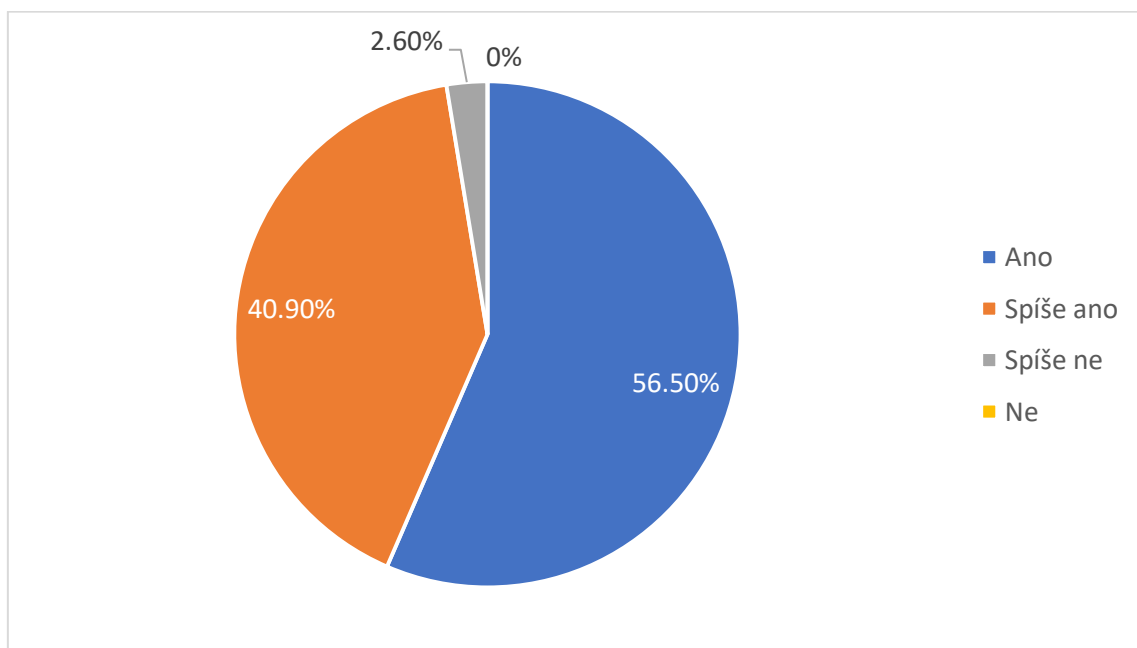
- Veřejné zakázky
- Školení v rámci sociální oblasti
- Prohloubení znalostí ze zákona o registru smluv, dále zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím,
- Kybernetická bezpečnost
- Ochrana osobních údajů (GDPR)
- Školení skrze dopravní přestupky
- Kontrolní řád
- Školení v rámci požární ochrany, BOZP
- Správní řád
- Stavební zákon
- Novely předpisů
- Školení pro sociální pracovníky – základy komunikace s rodinou, hmotná nouze aktuálně a její připravované změny
- Spisová a archivní služba
- Konverze dokumentů
- Bezpečnost informačních technologií

- Vymáhání daní
- Odborný kurz pro inspekční techniky zařízení dětských hřišť a sportovišť
- Předmět úřednické činnosti
- Střet zájmů z pohledu úředníka
- Novelizace příslušných zákonů
- Živnostenský zákon
- Veřejné zakázky

Celkově nejvíce respondentů zmiňovalo účast na kurzech či školeních ohledně GDPR – ochrana osobních údajů, stavební zákon/právo, správní řád, kybernetická bezpečnosti, spisová služba, BOZP, IT bezpečnost, přestupky.

Jsou Vámi absolvované školicí kurzy přínosné ve/pro Vaší práci?

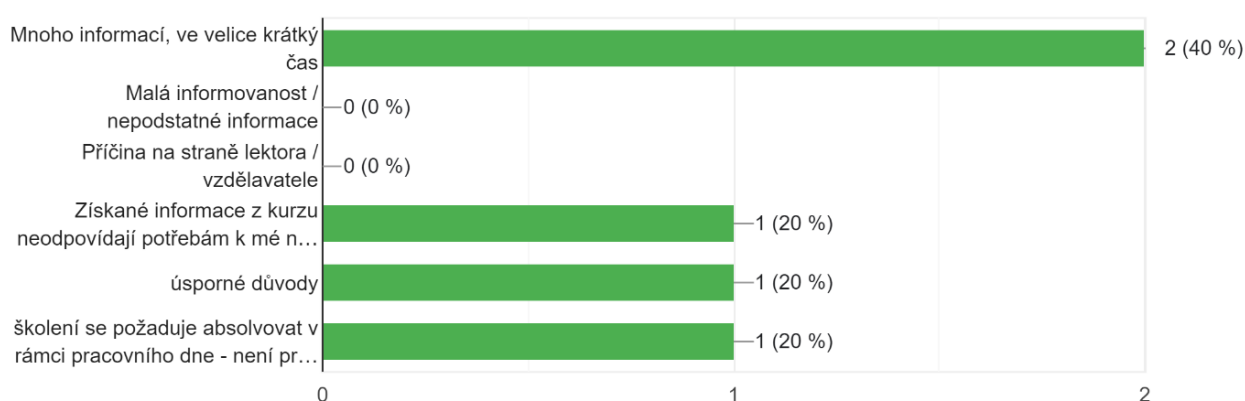
Graf 9



Ve vzdělávání zaměstnanců je evaluace vzdělávání „vnímána“ jako důležitým prvkem v (podkapitola 2. 1. 4) pro předejití nedostatků a problémů v již absolvovaných vzdělávacích kurzech. Evaluací vzdělávání se taktéž zjišťuje, jaký přínos školení, kurz má pro jedince primárně v jejich náplni práce a zda získané

informace využívají, či využijí. Proto tato otázka zjišťuje fakt, zda absolvované školicí kurzy jsou pro úředníky v jejich pracovní činnosti opravdu přínosné. Pro 65 (56, 5 %) respondentů jsou absolvované kurzy, školení přínosné, a tudíž je i používají v praxi, ve své náplni práce. Spíše jsou přínosné pro 47 (40, 9 %) respondentů. Spíše nejsou přínosné v praxi pro 3 (2, 6 %) respondenty.

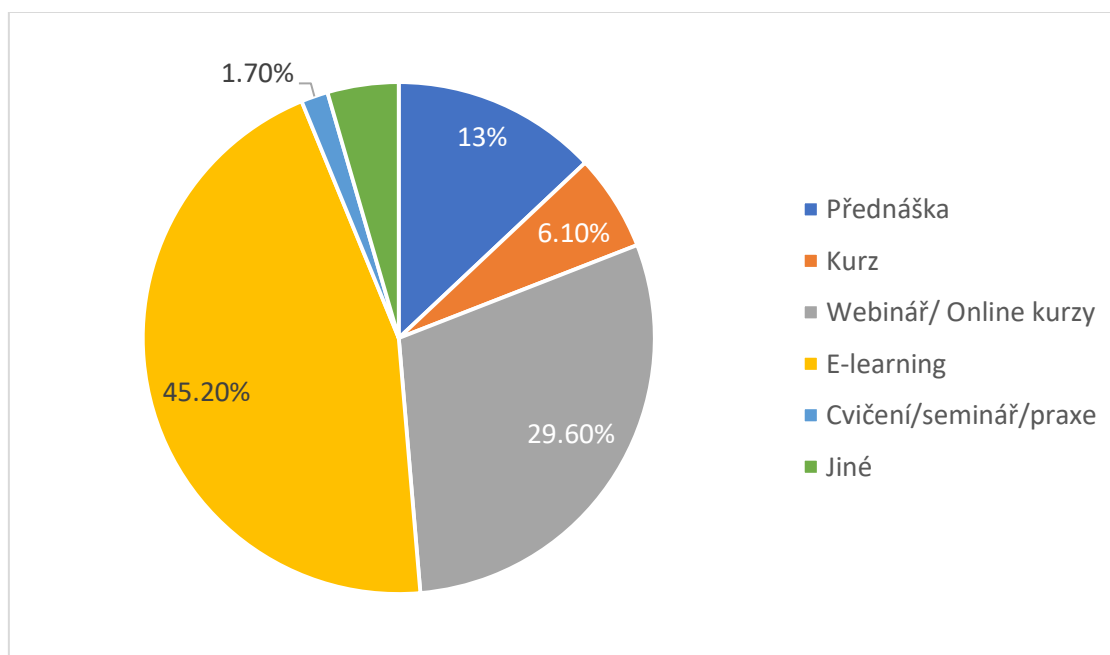
Pokud jste odpověděl/a spíše ne či ne, co bylo příčinou?



Tato otázka vyplývá z předchozí otázky a směřuje k posouzení, proč nejsou vzdělávací kurzy přínosné pro úředníky v činnosti jejich práce. Tuto otázku zodpovědělo pouze 5 respondentů. 2 (40 %) respondenti uvedli, že je na ně kladeno během vzdělávání mnoho informací, za velice krátký čas. 1 (20 %) respondent uvedl, že získané informace z kurzu neodpovídají potřebám k jeho náplni práce. Další 1 (20 %) respondent uvedl, že se školení musí účastnit v pracovní dny, kdy není prostor se vzdělávání plně věnovat a tudíž si materiály pouze pročítá. Aby vzdělávání bylo přínosné, mělo by pro něj být vytvořeny takové podmínky, resp. prostor k tomu, aby se účastníci vzdělávání mohli studiu plně věnovat. Poslední 1 (20 %) respondent uvedl „úsporné důvody“ tím jsou myšleny limitované finanční možnosti.

Jakou formou vzdělávání NEJČASTĚJI probíhá?

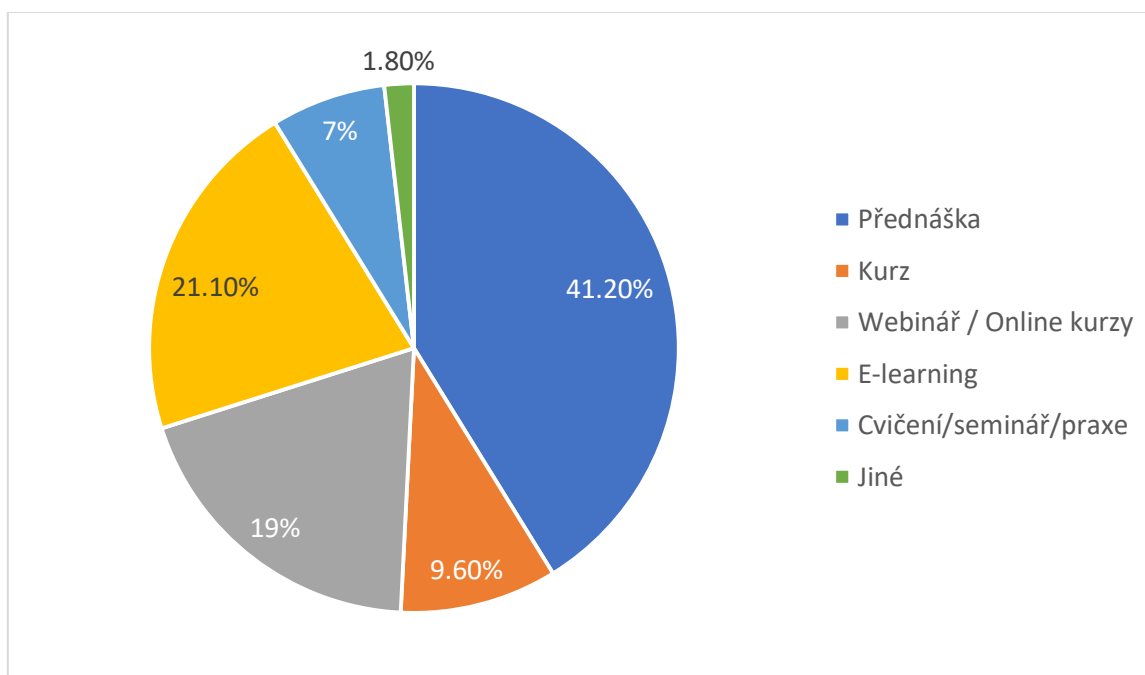
Graf 10



Plánování vzdělávání (podkapitola 2. 1. 2) zahrnuje univerzální formy vzdělávání dospělých, které jsou „nejvíce“ uplatňovány. Otázka měla za úkol zjistit nejčastěji používanou formu pro vzdělávání respondentů. Nejvíce respondentů 52 (45, 2 %) uvedlo vzdělávání formou e-learningu (tím je myšlen jejich vzdělávací portál Rentel). Co se týče e-learningové formy vzdělávání, je považována za efektivní formu v současné době, prostřednictvím informačních technologií, jak uvádí Zormanová (2017). Dále se nejčastěji 34 (29, 6 %) vzdělávají pomocí webináře, či různých online kurzech, což je podobné e-learningu. Přednášky se účastní 15 (13 %) respondentů. Klasických kurzů 7 (6, 1 %) respondentů a pouze 2 (1, 7 %) respondenti se účastní formou semináře či cvičení. Položka „jiné“ zaujímá volné odpovědi 5 (4, 5 %) respondentů a to, že používají současně webinář, online kurzy a e-learning, dále pak kombinace všech forem vzdělávání. A dva respondenti uvádí osobní účast na kurzech/školení.

Jakou formu vzdělávání nejvíce upřednostňujete vy?

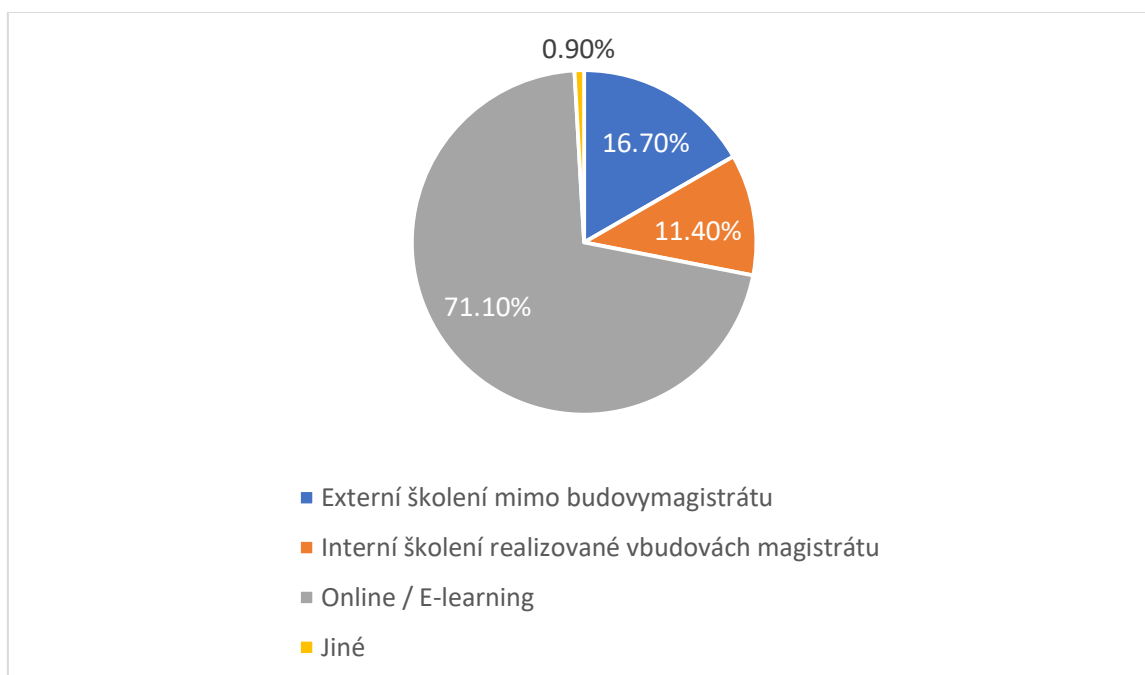
Graf 11



Tato otázka naopak zjišťuje, jakou formu vzdělávání respondenti nejvíce upřednostňují, která jim nejvíce vyhovuje pro jejich rozvoj. Do příprav plánování vzdělávání (kapitola 2. 1. 2) patří vhodný výběr forem a metod. Tato výzkumná otázka zjišťuje, jakou vzdělávací formu respondenti nejvíce upřednostňují, pro svůj rozvoj. Nejvíce 47 (41, 2 %) respondentů uvádí vyhovující formu přednášky, další nejvíce využívaný forma po přednášce zaujímá e-learning, který uvedlo 24 (21, 1 %) respondentů. Hned vzápětí je webinář/online kurzy, který vyhovuje 22 (19, 3 %) respondentům. 11 (9, 6 %) respondentům vyhovuje docházka na kurzy. Na to 8 (7 %) respondentům vyhovuje seminář/cvičení/praxe. Položka „jiné“ zaujímá 2 (1, 8 %) jedince, kteří preferují osobní účast a kombinaci online kurzů, e-learningu a webináře.

Jak / Kde NEJČASTĚJI probíhají vzdělávací aktivity?

Graf 12



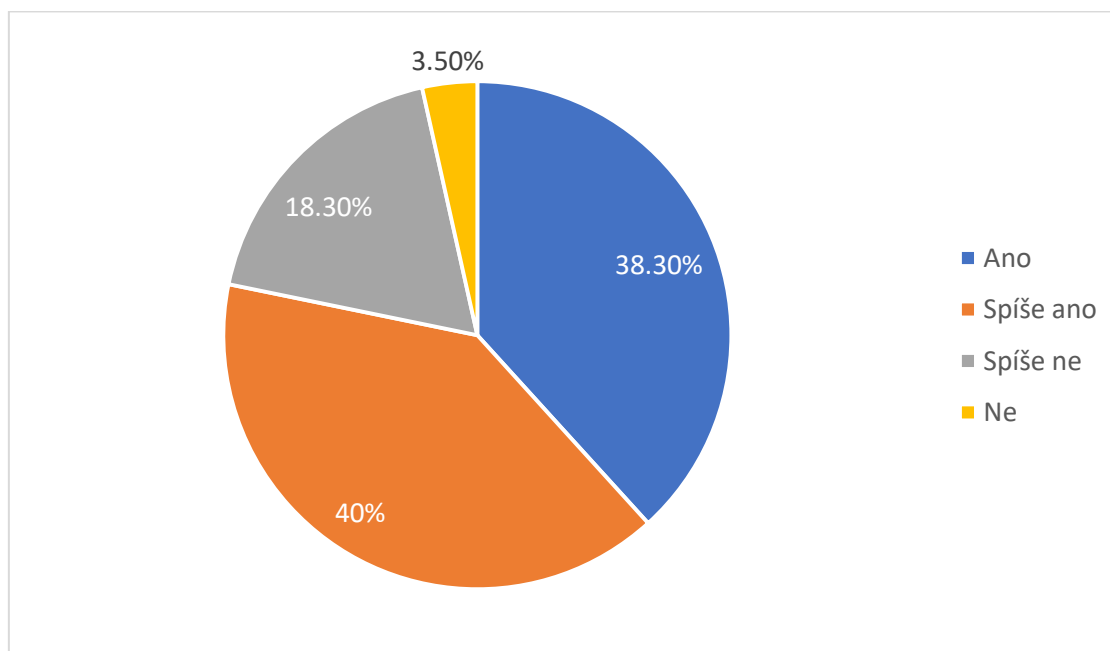
Aby vzdělávání bylo co nejvíce efektivní, je potřeba zajistit příjemné prostředí pro vzdělávání zaměstnanců. Tato výzkumná otázka vychází ze specifik vzdělávání (podkapitola 1. 1. 1 a 2. 1. 3 Realizace vzdělávání). Po důkladném naplánovaném vzdělávání je důležitá samotná realizace, kdy prvním krokem přípravy je obstarat nejen lektora, ale také „prostředí“. Výzkumná otázka tedy směřovala ke zjištění, kde vzdělávací aktivity pro zaměstnance nejčastěji probíhají. 81 (71,1 %) respondentů uvedlo, že se nejčastěji vzdělávají online, e-learningem na portále Rentel. 19 (16,7 %) respondentů uvedlo, že na školení dochází mimo budovy magistrátu, tudíž je pravděpodobně zajišťován přímo ve vzdělávací instituci. 13 (11,4 %) respondentů se vzdělává v budovách magistrátu. 1 (0,9 %) jedinec uvedl, že se online vzdělával pouze za doby covidové.

Pokud nejste zcela spokojeni a dostatečně znalostně informováni, co se týče vzdělávání v organizaci, uveďte prosím, jaké školení/vzdělávací kurzy by Vám pomohly ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu a kvality práce, případně jaké byste uvítali?

Respondenti měli uvést alespoň 3 nejvíce důležité, po nejméně důležité vzdělávací aktivity, které by pomohly ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a jeho kvality práce. Jelikož je velice důležité při identifikaci a analýze potřeb vzdělávání (viz. podkapitola 2. 1. 1) převážně určit takové vzdělávací aktivity, které budou efektivní a zaměstnanci získané znalosti ve své pracovní činnosti využijí. Proto tato otázka měla za úkol, co se identifikace potřeb týče, zjistit jak „napravit“ nedostatky ve vzdělávacích aktivitách, aby se zvýšila pracovní výkonnost a kvalita práce zaměstnanců. Tuto otázku zodpovědělo 15 nespokojených respondentů. Nejvíce si respondenti stěžovali na značně malou znalost legislativy, která se neustále mění, proto by si přáli mít více školení právě na oblast práva. Dále se hodně opakoval rozvoj problematiky v rámci jejich výkonu práce – praktické dovednosti, zkušenosti. Dále by si více přáli více školení na občanský zákoník, samosprávu a veřejnou správu. Další množina si přeje lepší orientaci a zvládání v těžších situacích. Taktéž se nesly stížnosti na nelehkou práci sehnat opravdu kvalitní školení. Také se zmiňuje školení ohledně terénního šetření a jeden respondent uvádí, že by se nemělo čekat na nový rok, až bude kurz zadarmo, ale je potřeba se v této oblasti vzdělávat co nejlépe ihned.

Jste zaměstnavatelem či Vaším pracovištěm motivováni k dalšímu vzdělávání, k rozvoji Vašich znalostí?

Graf 13



Nezbytným prvkem pro realizaci vzdělávání (viz. podkapitola 2. 1. 3) jsou určité cíle vzdělávací program, vhodně vybraní odborní lektoři, účastníci a zejména jejich **motivace** se dále vzdělávat. Důležitá je nejen motivace účastníku k dalšímu rozvoji, ale také motivace z druhé strany, a to od zaměstnavatele, vedoucího či celkově od organizace, kde zaměstnanci působí. Proto úkolem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni k rozvoji jejich kompetencí a rozvoji. Spíše je motivováno 46 (40 %) respondentů, určitě je motivováno 44 (38,3 %) respondentů. Motivováno spíše není 21 (18,3 %) respondentů a 4 (3,5 %) respondenti nejsou vůbec nikým motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji svých znalostí a dovedností.

Pokud jste odpověděli/a ano, spíše ano, uveďte, jak jste motivováni ke vzdělávání: kap. 2;

Z předchozí otázky vyplývá podotázka pro „motivované“ respondenty, kteří jsou zaměstnavatelem, či jinou osobou, či vlivným prostředním motivováni k dalšímu

vzdělávání, které je důležité pro samotnou realizaci vzdělávání (kapitola 2. 1. 3 Realizace vzdělávání). Je totiž nezbytné, aby byli jedinci ochotní se více zdokonalit, zlepšit své schopnosti, dovednosti ale zejména by dotyční měli mít motivaci k dalšímu vzdělávání. Důležitou roli hrají samotní účastníci a každý z nich má jiný styl učení, jiný důvod k motivaci atp. Odpovědí ohledně toho, jak se motivují respondenti k dalšímu vzdělávání, nebo jak jsou případně motivováni druhou stranu, mi ukazuje tato otázka, zpětně mi na ni odpovědělo 59 motivovaných respondentů. Většina respondentů se zde shoduje, že jsou motivováni na základě (ročního) hodnocení zaměstnanců. Dále pak jsou respondenti motivováni, že získají nové znalosti, doví se nové věci a s tím souvisí i rozšiřující a lepší pracovní náplň a případně lepší pracovní pozice. Motivací je pro ně profesní a osobní růst. Respondenty také motivuje vhodná nabídka vzdělávacích aktivit. Někteří jsou jsi sami motivací, jelikož se vzdělávají pro sebe. Spousta respondentů zde udává, že motivací je splnění plánu vzdělávání, který mají nastavený. Většina také uvádí, že to jako motivaci neberou, jelikož mají vzdělávání úředníků ze zákona povinné.

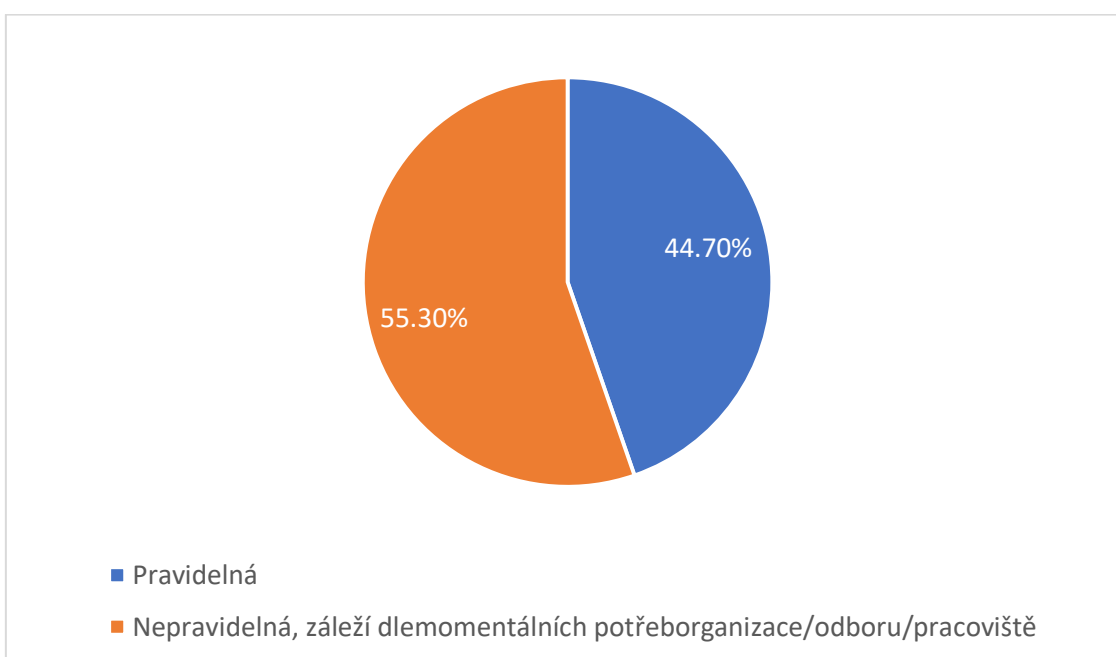
Pokud jste odpověděl/a ne, spíše ne, uveďte, jak byste si představovali účinnou motivaci:

Tato otázka je taktéž podotázkou ohledně motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, které je důležitým prvkem samotné realizace vzdělávání a zde otázka zjišťuje, jak by si 15 respondentů, kteří uvedli že spíše nejsou motivováni či vůbec nejsou motivováni k dalšímu prohlubování svých znalostí, schopností a dovedností, jakou případnou motivaci by si k dalšímu vzdělávání představovali. K motivaci ke studiu by respondentům prospělo, kdyby vzdělávání probíhalo mimo běžnou pracovní dobu, jelikož jsou od studia neustále rušeni, a to buď zvoněním telefonu, nebo když přijde občan něco vyřizovat, nastává tak neustálé přerušování a svou pozornost musí respondent věnovat někomu nebo něčemu jinému. Většina respondentů uvedla jako motivaci k dalšímu vzdělávání, představu finančního

odměňování. Další množina respondentů by byla více a lépe motivována, kdyby jim bylo poskytnuto zajímavé školení, více nabídek školení či motivace v podobě „zajímavého“ lektora, např. známá osobnost přímo na pracovišti. Další motivací je rozhodně lepší pracovní podmínky.

Jaká je Vaše účast na vzdělávacích aktivitách/kurzech?

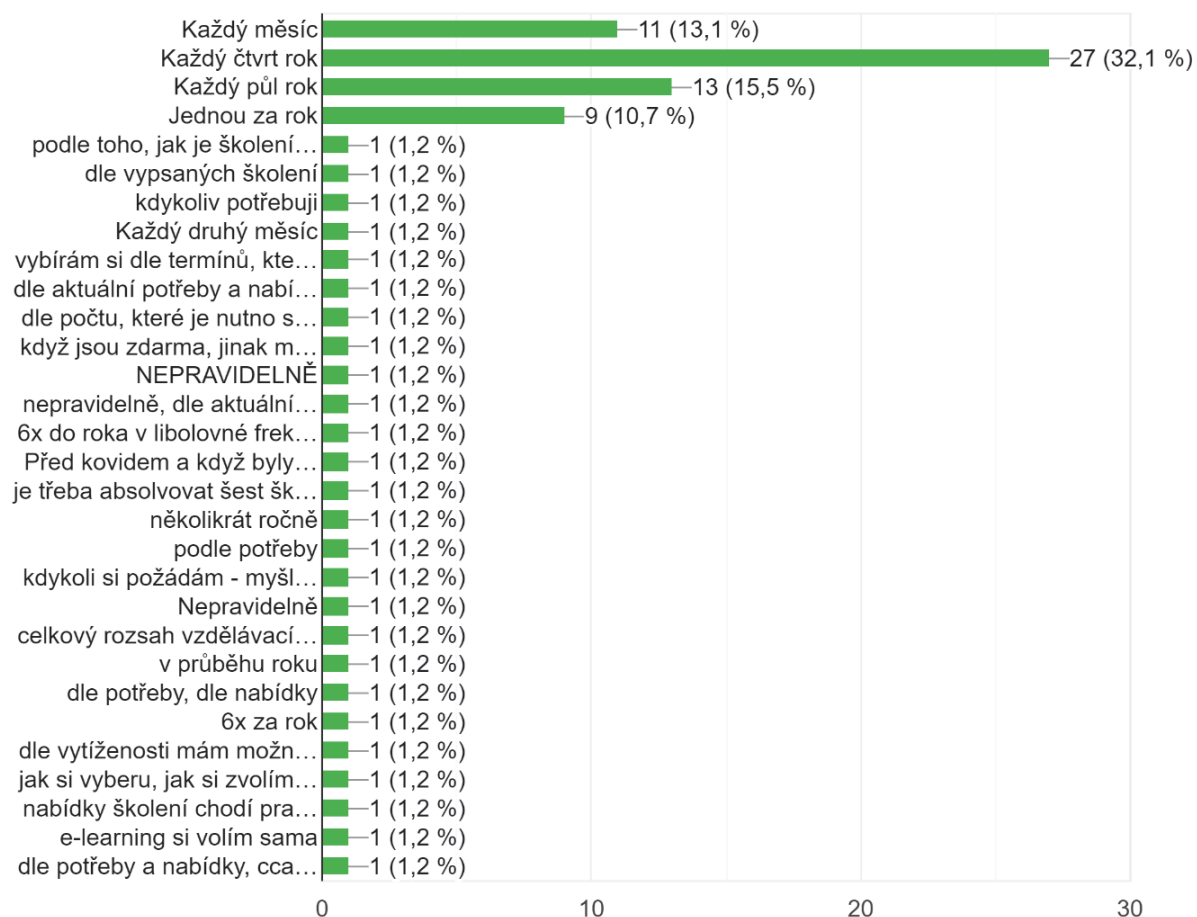
Graf 14



Aby byli zaměstnanci dobře průběžně vzdělávání (viz. podkapitola 1. 2. 2. Průběžné vzdělávání) je zapotřebí, aby jejich rozvoj vědomostí probíhal na pravidelné bázi. Průběžně vzdělávání úředníci mají svou organizací daný určitý plán vzdělávání, kterým by se měli řídit. Jejich pravidelnost také určuje právní povinnost a to zákonem č. 312/2002 Sb., dále jen „zákon o úřednících“. Tato otázka měla tedy za úkol zjistit, zda účast na vzdělávacích aktivitách respondentů je pravidelná či nikoli. Více respondentů 63 (55.3 %), uvádí, že jejich účast na školicích kurzech bývá nepravidelná. Kde se případně zohledňují momentální potřeby organizace, odboru či konkrétního pracoviště. 51 (44,7 %) respondentů se účastní vzdělávacích aktivit pravidelně.

Pokud se účastníte pravidelně vzdělávacích aktivit, jak často máte možnost se účastnit vzdělávacích aktivit/kurzů/školení?

Graf 15

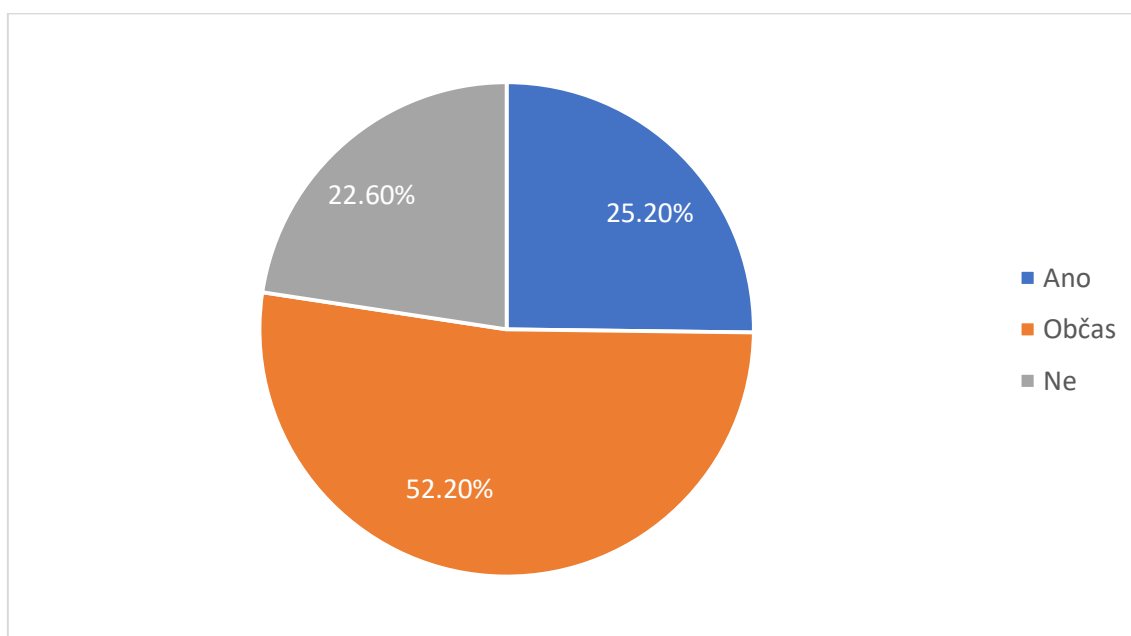


Tato podotázka vyplývá z předchozí otázky, ohledně pravidelné účasti na vzdělávacích aktivitách, které je stěžejní v průběžném vzdělávání úředníků. A zde mi respondenti měli zodpovědět, jak často jsou na pravidelné „bázi“ vzdělávání a rozvíjení. Respondenti měli na výběr ze 4 pevně daných možností, které si doplnili o své odpovědi. Tuto otázku mi zodpovědělo dohromady 84 respondentů, kteří se vzdělávají pravidelně. 27 (32,1 %) respondentů se účastní každý čtvrt rok, nějaké vzdělávací aktivity. Každý půl rok se vzdělává 13 (15,5 %) respondentů. Nejpravidelněji, a to každý měsíc, se účastní vzdělávání 11 (13,1 %) respondentů a pouze jednou za rok se účastní vzdělávacích aktivit 9 (10,7 %) respondentů. Zbytek

respondentů odpovídalo dle potřeby. Taktéž že záleží na tom, kolik je školení naplánováno, či vyloženě na určitých potřebách organizace. Někteří respondenti uvedli, že se účastní libovolně, kdykoli si o vzdělávání zažádají. Pár jich uvedlo, že se vzdělávají nepravidelně.

Vzděláváte se i dobrovolně sám/sama, ve svém volném čase a ze své vlastní iniciativy?

Graf 16



Zaměřená otázka zjišťuje, zda se respondenti vzdělávají pouze určenými vzdělávacími kurzy, které jsou dané povinně ze zákona (dále jako zákon o úřednících), nebo jestli se respondenti vzdělávají i ve svém volném čase a ze své vlastní iniciativy. Edukační činnosti totiž může probíhat i individuální formou, takzvaně „sebevzděláváním“, kdy se jedinec vzdělává samostudiem nebo dochází na vzdělávací kurzy jim vybraným. Otázka vyplývá z teoretické části, z podkapitoly 1. 1 Vzdělávání dospělých, a zjišťuje mi kolik respondentů se sami, mimo svou „práci“ vzdělávají. Občas se ve svém volném čase vzdělává 60 (52, 2 %) respondentů. Jako samozřejmostí, vzdělávání ze své

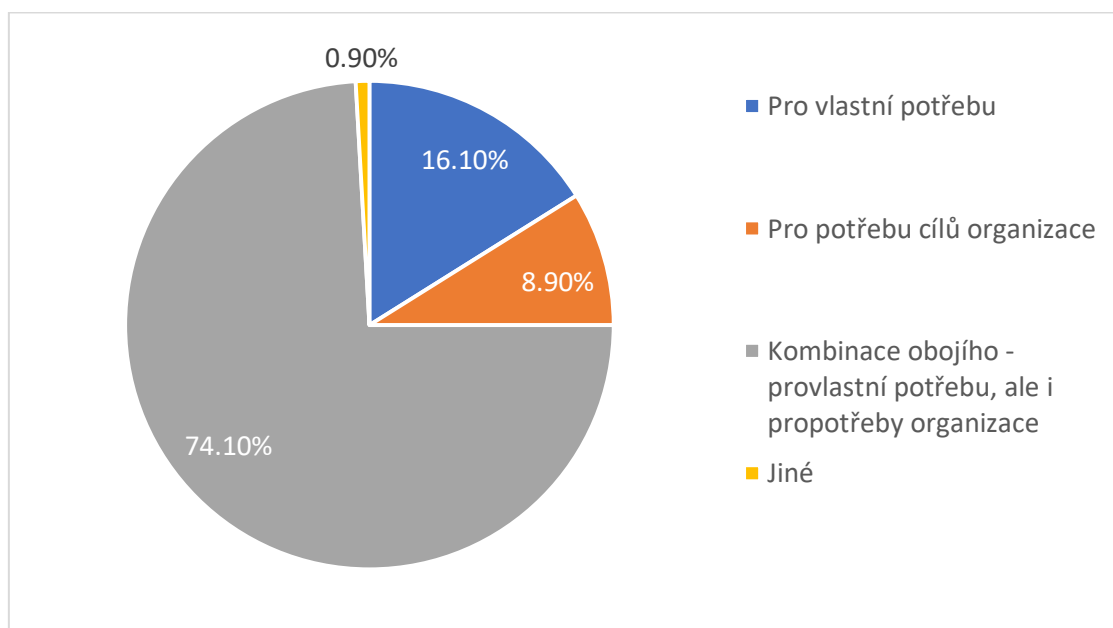
vlastní iniciativy, ve svém volném čase se vzdělává 29 (25, 2 %) respondentů a vůbec se mimo organizaci, samovolně nevzdělává 26 (22, 6 %) respondentů.

Pokud ANO nebo OBČAS, jakou formou se sám/sama vzděláváte?

Na předchozí výzkumnou otázku mi odpovědělo dohromady 89 respondentů, že se svém volném čase vzdělávají, nebo občas. Tato podotázka měla za úkol zjistit, jakou formou samostudia si respondenti tedy prohlubují své znalosti a učí se věcem novým. Na tuto otázku zodpovědělo 76 respondentů. Nejčastější formy samostudia u respondentů zaujímalo studium online přes internet, dále pak studium odborné publikace, literatura k dané problematice. Další nejčastější forma samostudia byla skrze webináře, e-learningy. Hodně respondentů se samostatně vzdělává v legislativě, jelikož tento problém neznalosti zákonů je u respondentů velký.

Vzděláváte se primárně z důvodu zvýšení znalostí a informovanosti, co se Vaší pracovní pozice týče, nebo se vzděláváte pro potřebu cílů Vaší organizace? Vzdělávám se pro potřebu:

Graf 17



Konkrétní specifika vzdělávání dospělých (podkapitola 1. 1. 1), udává důležitost vzdělávání. Konkrétněji, vzdělávání úředníků (kapitola 1. 2) nejen pro veřejnost, je důležitým prvkem primárně pro jejich znalost a orientaci nejen v zákonech a konkrétních věcí orientovaných na jejich pracovní pozici a náplň práce. Úkolem otázky bylo zjistit, zda se respondenti hlavně vzdělávají pro svou potřebu, co se týče zvýšení svých znalostí, nebo pro potřeby a cíle organizace, nebo naopak kombinací obou možností. Jak se dalo očekávat, nejvíce respondentů 83 (74, 1 %) se vzdělává z kombinace obojí, jak pro vlastní potřebu, tak i pro potřeby organizace. Pouze pro vlastní potřebu se primárně vzdělává 18 (16, 1 %) respondentů, a 10 (8, 9 %) respondentů se vzdělávají pouze pro potřeby a cíle organizace, nikoli pro svou potřebu. Jeden respondent uvedl, že se primárně nevzdělává ani z jednoho důvodu, jelikož nemá žádnou motivaci, proč by se vzdělávat měl.

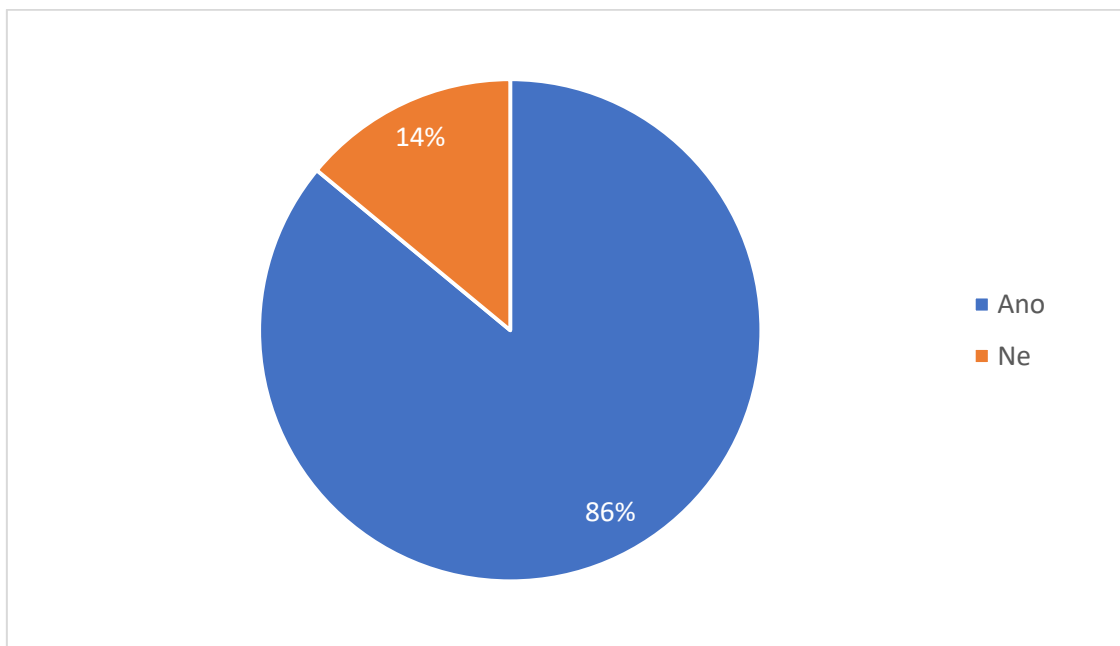
Co může udělat Váš zaměstnavatel/vedoucí, aby se celkový stav vzdělávání pracovníků u Vás v organizaci zlepšil?

Tato výzkumná otázka vyplývá z podkapitoly 2. 1. 1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, jelikož vzdělávací potřeba je důležitá, jak uvádí Palán (2002), pro výkon a pracovní činnost zaměstnanců. Je dobré proto znát nedostatky zaměstnanců, či celkově organizace, které se identifikují, aby vzdělávání bylo co nejvíce efektivní a naplnil se tak určitý cíl organizace, či vzdělávací potřeba zaměstnanců. Nejvíce respondentů se u této otázky s volnou odpovědí shoduje s názorem, že by zajisté pomohla ke zlepšení situace větší nabídka vzdělávacích kurzů/školení. Další velká část respondentů uvádí, že by se měl posílit/navýšit finanční rozpočet na placené kurzy, nebo úplné zrušené finančních limitů. Někteří respondenti uváděli, že by ke zlepšení situace pomohla nějaká účinná motivace, nevedli už, o jakou by se mělo konkrétněji jednat, případně se sem dají zahrnout možné benefity, které jsou respondenty také častěji zmiňovány. Další část respondentů by si přála více prezenčních školení, hromadných školeních. Spousta respondentů se ale i shoduje s tím, že jsou spokojeni

a není potřeba něco upravovat, že vzdělávání v této organizace je dostačující po všech stránkách a funguje vše, jak má.

Je u Vás v organizaci možnost zhodnocení kvality a efektivnosti absolvovaného externího školení či kurzu?

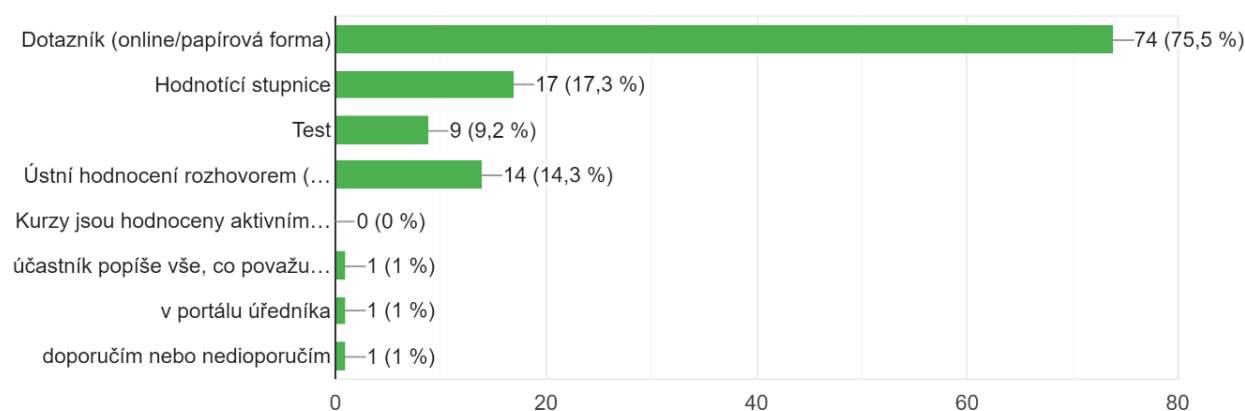
Graf 18



Konečným krokem ve vzdělávání je evaluace vzdělávání (viz. podkapitola 2. 1. 4). Evaluací vzdělávání se posuzuje kvalita právě probíhaného či absolvovaného vzdělávání. Hodnocením kvalit vzdělávacích aktivit se předchází případným, dalším nedostatkům pro budoucí vzdělávání zaměstnanců. Hodnotí se zvolené metody, pomůcky, harmonogram, celkově obsah vzdělávání. Tato otázka tedy měla u respondentů zjistit, zda mají možnost hodnotit kvalitu a efektivnost vzdělávání, kterých se účastní. 98 (86 %) respondentů má tu možnost, a tudíž se předpokládá, že hodnotí kvalitu a efektivnost absolvovaného vzdělávání. Nemá možnost hodnotit vzdělávací aktivity 16 (14 %) respondentů.

Pokud ANO jakou formou se hodnotí kvalita kurzů, školení?

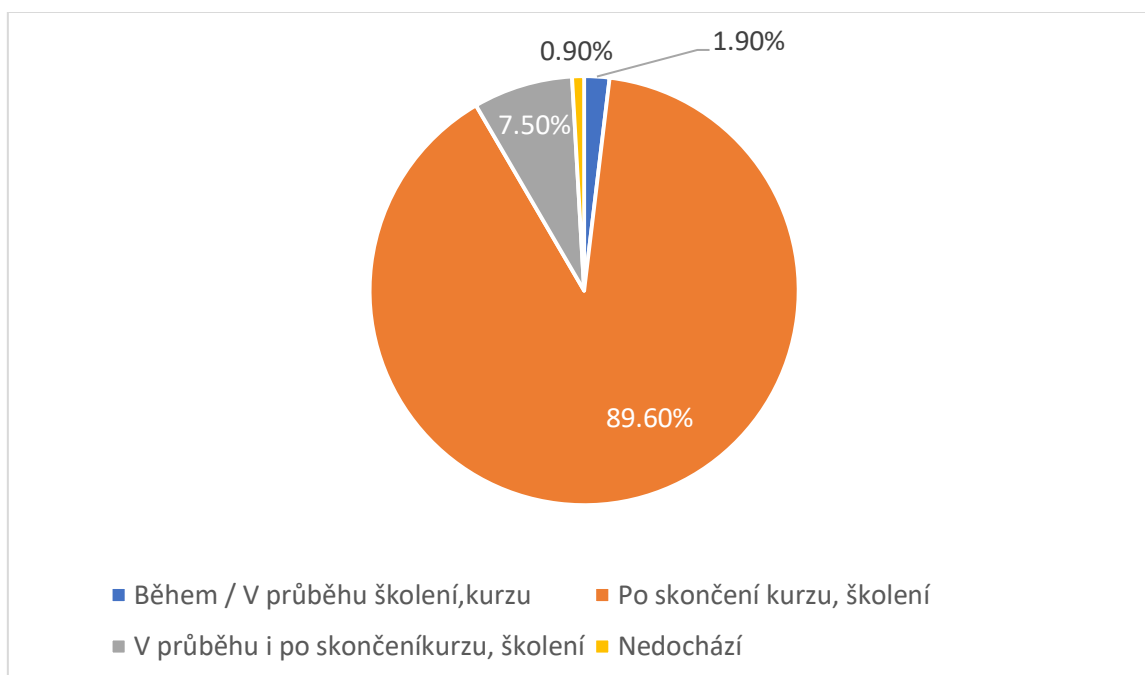
Graf 19



Tato otázka spadá k předchozí otázce a je zaměřena na ty respondenty, kteří mají možnost hodnotit kvalitu vzdělávací aktivity jakou formou. Otázka slouží ke zjištění, jakou formou respondenti zpětnou vazbu na absolvovaný kurz/školení „podávají“. Nejvíce pro hodnocení kvality vzdělávání je využíván dotazník a to 74 (75, 5 %) respondenty. Hodnocení kvality výuky formou dotazníku spadá do podkapitoly 2. 1. 4, kde autor Šikýř (2012) uvádí hodnotící modely. Dotazník a hodnotící stupnice ke zhodnocení kvality, spadá pod systémový model, jehož cílem je kontrolovat, případně zdokonalovat. Tyto dvě nejvíce praktikované hodnotící formy používá 17 (17, 3 %) respondentů. Ústně kvalitu „výuky“ hodnotí 14 (14, 3 %) respondentů. Hodnocení ústní formou spadá do instruktivního modelu z teoretické části – 2. 1. 4 Evaluace vzdělávání, a tento model má a úkol ověřovat, zdokonalovat. Test pro zhodnocení kvalit absolvovaného vzdělávání používá 9 (9, 2 %) respondentů, hodnocení formou testu spadá do prvního modelu a to vědeckého, jak už Šikýř (2012) uvádí, tento model je používán minimálně, což nám ukazuje i graf.

Kdy dochází ke zhodnocení kvality kurzu, školení?

Graf 20



Otázka opět vychází z předchozí otázky a podkapitoly 2. 1. 4 Evaluace vzdělávání. Úkolem této otázky je zjistit, kdy přesně ke zhodnocení kvality kurzu a školení dochází. Nejvíce respondentů 95 (89, 6 %) uvedlo, že kvalitu kurzu hodnotí až po skončení kurzu/školení. Dvoji hodnocení kvality praktikuje 8 (7, 6 %) respondentů, a to jak průběhu kurzu či školení, tak i po skončení kurzu/školení. Pouze 2 (1, 9 %) respondenti uvedli, že hodnotí kvalitu kurzu již v průběhu vzdělávací aktivity. Jeden (0, 9 %) respondent uvedl, že ke zhodnocení kvalit vzdělávacích aktivit nedochází.

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DISKUSE

Tato kapitola shrnuje provedený výzkum, který byl zaměřen na profesní vzdělávání v organizaci, přesněji na úředníky z Magistrátu města Přerova. V magisterské práci jsem zjišťovala, jak probíhá vzdělávání úředníků v rámci systému v této mnou zvolené organizaci.

Jak vyplývá z teoretické části, pro rozvoj znalostí a vědomostí, je důležité se v průběžném vzdělávání pravidelně účastnit vzdělávacích akcí, aby se zachovala profesionalita a znalosti, které jsou potřebné pro výkon úředníkovi práce. Pro efektivní vzdělanost zaměstnanců je důležitý systém vzdělávání, který zahrnuje 4 velmi důležité fáze, identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a následné zhodnocení vzdělávacích aktivit.

Co se první fáze Identifikace vzdělávání týče, z výzkumných otázek zaměřené na tuto fázi vyplývá, že respondenti mají možnost se podílet na rozhodování, kterých vzdělávacích aktivit se zúčastní, a tudíž se může zvýšit efektivnost vzdělávání a naplnění určeného cíle, jelikož sami zaměstnanci nejlépe ví, ve které „kategorii“ mají největší mezery a je potřeba je vzděláváním doplnit. Proto i výzkumná otázka hezky získanými daty ukazuje, že si respondenti o účast na školení, kurzu žádají nejvíce sami, z jejich vlastní iniciativy. Paní Ing. Renata Lounová mi sama potvrdila, že zaměstnanci si kurzy vybírají sami, případně je vybírá jejich nadřízený, což opět ze získaných dat z dotazníkového šetření vyšlo. Pokud však volí vzdělávání pro zaměstnance zaměstnavatel, či vedoucí a zaměstnanci nejsou s některými okolnostmi spokojeni, primárně co se jejich znalostí týče a nabídek vzdělávacích aktivit, respondenti v otázce pro zlepšení situace analyzují případné možnosti ke zlepšení, které by pomohlo problém vyřešit, či pokrýt. Nejvíce se potýkají s minimální znalostí legislativy, která se neustále mění a zaměstnanci v ní mají velké nedostatky, proto by tento problém měl vzít zaměstnavatel, či vedoucí v potaz a doplnit vzdělávací kurzy o znalost v zákonech, které sounáleží se zaměstnancovou náplní práce.

Právě získaná data z výzkumu ukazují, že zaměstnanci statutárního města Přerova, řazených do Magistrátu města Přerov, se dělí na úředníky a neúředníky. Toto rozdělení je podstatné z hlediska nastavení vzdělávacích potřeb. Taktéž došlo ke zjištění z dat, že vzdělávání úředníků na Magistrátě města Přerova nevychází z žádné vnitřní směrnice či předpisu, ale v této organizaci se vychází právě ze zákona o úřednících. Konkrétně vzdělávání úředníků územně samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, VZPP. Hlavním cílem tohoto zákona je zajistit efektivní, kvalitní výkon veřejné správy. Vzdělávání úředníků na Magistrátě města Přerova vychází z tohoto zákona a dle Hlavy III., základní povinností úředníka je prohlubování své kvalifikace v rozsahu stanoveném zákonem o úřednících, což potvrzuje tezi z teorie a zákona. Úředník je pak dle zákona povinen prohlubovat své znalosti účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Taktéž vedoucí úředníků jsou povinni si prohlubovat kvalifikaci na účasti vzdělávání vedoucích úředníků. Co se týče mé práce, pro mě je stěžejní bod – průběžné vzdělávání, které je zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Každému úředníkovi v organizaci je nastaven vzdělávací plán na 3 roky, kdy úředník musí absolvovat 18 akreditovaných dnů celkem. Pokud však zaměstnanec absolvuje více dnů, ničemu to nevádí, může absolvovat jak akreditované, tak i neakreditované školení, ale to se bohužel do povinného počtu vzdělávacích dnů nezapočítává, jelikož se stejně uvádí, že zaměstnanec musí mít 18 akreditovaných dnů školení. Za 3 roky se vzdělávací plány vyhodnocují a stanovují se nové, na 3leté období. Magistrát města Přerova má nastaveny vzdělávací plány elektronicky ve vzdělávacím portále Rentel. Tento vzdělávací portál nabízí e-learningové vzdělávání. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům na vzdělávání se zaměstnanci nejvíce vzdělávají formou e-learningu, což mi samotní respondenti v dotazníkovém šetření potvrdili. Pokud však portál nenabízí vyhovující odborné školení, pro úředníkovu agendu, přihlašují se na školení pořádané externí vzdělávací společností.

Druhou fází, plánováním vzděláváním doplňuji teoretickou část o zjištěné fakta, například možnosti podílení se, na rozhodování o účasti na vzdělávacích aktivitách, kdy nasbíranými daty, již výše zmíněné, poukazují, že zaměstnanci mají tuto možnost k dispozici a účast na vzdělávacích aktivitách si primárně vybírají oni. Co se týče forem vzdělávání, tak z uvedených univerzálních forem bývá nejvíce vzdělávání uskutečňováno online formou, nejvíce e-learningem, kdy zaměstnanci využívají vzdělávací program organizace Rentel. V patách e-learningu jsou webináře a online kurzy. Nejméně je praktikována forma cvičení a seminářů. Kdy zjištěnými výsledky vidím právě v tomto problému, kdy zaměstnanci postrádají určité znalosti, co se týče jejich náplni práce. Respondenti se nejvíce vzdělávají online formou, tudíž si studijní materiály pouze čtou, ale už nemají možnost si získané znalosti zkusit na nečisto, než je „uvrhnout“ do praxe, do své pracovní činnosti. Není však divu, že nejvíce upřednostňovanou formou zaujímá opět online vzdělávací platforma, jelikož je jednoduchá na přípravu, čas a respondenti nemusí tak nikam docházet. Z dat výzkumu ale většina respondentů uvedla, že jim právě osobní účast na školení chybí a rádi by využívali více vzdělávání formou přednášek, kde se vzdělávají zaměstnanci většinou hromadně. Touto problematikou se budu více zajímat v poslední fázi, a to evaluaci vzdělávání.

Samotná realizace vzdělávání, která je třetí fází v systému vzdělávání je důležitým prvkem, jelikož bez realizace by nebyly žádné absolvované školící akce. Zaměstnanci by si neměli, jak prohlubovat své znalosti a dovednosti a učit se věcem novým. Ze sbíraných dat z výzkumu vyplývá, že vzdělávání zaměstnanců se nejčastěji realizuje prostřednictvím e-learningu, formou online. Tato forma bývá velice u zaměstnavatelů oblíbená, jelikož je nejméně nákladná a je to nejrychlejší způsob, jak zaměstnance vzdělat. Dotazované otázky od Ing. Renaty Lounové ukazují, že několik odborných školení se realizuje i hromadně, v jejich prostorách, kdy se najme externí lektor či vzdělávací agentura. Toto zjištění je takové rozporuplné, jelikož malá množina respondentů mi uvedla, že k tomuto vzdělávání dochází velice málo, naopak

je to přání respondentů, aby školení probíhalo více přednáškovou formou, hromadně. Důležitým prvkem realizace vzdělávání je samotná motivace zaměstnanců se dále vzdělávat, ale také je důležité, aby zaměstnanci byli nějakým způsobem motivováni i samotnou organizací, či zaměstnavatelem nebo vedoucím. Fakta dokazují a potvrzují tak teorii, že k motivaci opravdu dochází, což je pro efektivnost vzdělávání a naplnění cílů dobře. I tak se však sešlo pár respondentů, kteří by si pro zlepšení situace v organizace představovali finanční způsob motivace, aby se mohli zaměstnanci účastnit dalšímu vzdělávání. Naštěstí byli i tací, kteří se vzdělávají primárně ze své vlastní iniciativy, kdy to dělají čistě pro své dobro a motivací jsou si oni sami.

Získaná data z výzkumu ukazují, že k evaluaci vzdělávání na Magistrátě města Přerova dochází a účastníci hodnotí kvalitu vzdělávání nejpoužívanější a nejuniverzálnější formou, jak vyplývá z teorie, a to formou dotazníku. Druhé místo zaujímá hodnotící stupnice, která spolu s dotazníkem zastává své místo v systémovém modelu hodnocení vzdělávání. Dotazník mívají většinou přístupný online, na vzdělávací platformě Rentel. Z praktického hlediska k evaluaci vzdělávacích aktivit dochází nejvíce až po skončení dané vzdělávací akce, kdy účastníci tak zhodnotí celkovou spokojenost se vzdělávací akcí, její kvalitu, dále pak účastníci hodnotí zvolené formy a metody vzdělávání, pokud je vzdělávání realizováno osobní účastní, hodnotí se také lektor a jeho odbornost a to, jakým způsobem vzdělával a případně jak efektivně. Evaluace vzdělávání slouží k porovnání výsledků s naplánovanými cíli, do jaké míry se podařilo naplnit účel vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Existuje model „Kirkpatrickův model“, sloužící pro inspiraci a jeho možné použití, který znázorňuje pomocné stupně při vyhodnocování již absolvovaného vzdělávání. Do těchto stupňů se řadily některé výsledky respondentů, některé odpovědi se řadili do zásadních důvodů (ověřování, kontrolování, zdokonalování, učení), pro hodnocení od Šikýře (2012). Nejvíce však odpovědi spadaly do zásady „ověřování“, které je vyznačováno jako jeden z nejhlavnějších důvodů pro hodnocení vzdělávacích aktivit. Ověřením se totiž snadno zjistí, zdali určité školení bylo pro účastníky nějakým způsobem

přínosné, zejména pro jejich náplň práce. Celkově tato poslední fáze by měla být důležitým prvkem pro nadřízené, jelikož se zpětnými vazbami předejde k nedostatkům a problémům, které případně během vzdělávání vznikly. Zpětnou vazbou účastníci ukazují, kterým specifikům by se mělo předejít a čemu naopak více věnovat pozornost, pro větší efektivitu vzdělávání. Například výzkumná otázka pro případné zlepšení stavu v organizaci svými získanými daty ukazuje, že respondentům chybí větší a rozšířenější nabídka vzdělávacích, kvalitních aktivit. Spousta respondentů uvádí, že by byli rádi, kdyby se dal posílit finanční rozpočet, aby se mohli zaměstnanci účastnit více placených kurzů, tudíž i efektivnějších kurzů. Menšina uvádí, že pro lepší stav by uvítali možnou motivaci, což je rozporuplné, jelikož ze získaných dat se zjistilo, že zaměstnanci jsou vnějším prostředím a důležitými osobami motivováni. Někteří však uvedli konkrétnější motivaci, byli by rádi za motivaci v podobě nějakých benefitů, včetně finanční motivace.

Můj subjektivní názor ke zlepšení situace, díky získaným datům z výzkumné práce, poukazuje, jakými způsoby by se mohly zjištěné nedostatky vyřešit. Navrhovala bych určitě přidat větší a kvalitnější nabídku vzdělávacích kurzů, školení, aby měli zaměstnanci možnost lepšího výběru. Pokud možno, vyřešit nějak zpoplatněné kurzy a zkusit získat dotace, či vyřešit nějakým způsobem finanční limit, který vyhrazen pro vzdělávání zaměstnanců, což je škoda, jelikož vzdělávání zaměstnanců, resp. úředníků je důležitou součástí organizace, protože řeší možné problémy s veřejností a potřebují být co nejvíce obeznámeni o možných volbách, primárně potřebují důkladnou znalost legislativy, zaměřené na jejich práci, což z výsledků dat jasně ukazuje, že právě zde je největší nedostatek. Zaměstnanci si stěžují na malou znalosti legislativy, kterou potřebují pro výkon své práce. Proto je dobré, aby se zaměstnancům, povinně přidalo školení k prohloubení znalostí v zákonech. Většina respondentů uvedla, celkem důležitý problém v průběhu vzdělávání a to, že se vzdělávají ve své pracovní době, kdy jsou neustále okolím rušeni,

ať už kolegy, neustále zvonícími telefony či občany, kteří přišli něco řešit, Tak musejí zaměstnanci účastníci se vzdělávání svoje studium neustále přerušovat, nemají na své studium vyhrazenou dobu, což je ve výsledku velice neefektivní. Proto by se mělo zvážit a navrhnout určitá doba, kdy se zaměstnanci budou vzdělávat, aniž by to kohokoli negativně ovlivňovalo.

ZÁVĚR

Práce na téma Profesní vzdělávání v organizaci poukazuje na reálný průběh vzdělávání úředníků.

V teoretické části práce byly vymezeny základní teoretické aspekty, především vzdělávání dospělých, kam respondenti spadají, dále se pak v teoretické části zabývám edukací úředníků, které je legislativně ukotveno v zákoně. K tomuto se pojí oblast vzdělávání v organizaci, kde jsme nahlídli na celkový systém vzdělávání, tzv. identifikaci vzdělávacích potřeb, které zahrnuje cíle vzdělávání zaměstnanců, plánování, následné realizování a hodnocení vzdělávacích aktivit. Tato různá pojetí doplňují úvahy o dané problematice.

Empirická část výzkumné práce byla věnována případové studii, dotazníkovému šetření a kratšímu rozhovoru. Výzkumné šetření bylo realizováno na Magistrátu města Přerova. Respondenty tvořili úředníci. Obsah výzkumné práce vyplývá z teoretické části. Cílem bylo zjistit a popsat, jak probíhá vzdělávání úředníků v rámci systému v dané organizaci, resp. zjistit reálný cyklus systému vzdělávání na Magistrátě města Přerova.

Na základě dat získaných z dotazníku a rozhovoru bylo možné provést jeho rozbor. Po zodpovězení výzkumného cíle, je možné konstatovat, že vzdělávání úředníků v organizaci hraje významnou roli pro jejich osobní a profesní rozvoj. Z pohledu názorů respondentů lze říct, že průběžné vzdělávání, prohlubující znalosti a dovednosti úředníků mají důležitou roli, kdy jsou pracovníci povinni znát specifickou činnost k jejich náplni práci. Zde lze tedy říct, že výzkumný soubor tvoří jedinci, kteří naplňují dané cíle organizace, aniž by od nich bylo vyžadováno fyzická přítomnost na odborných školení vedené externím lektorem, či realizováno vzdělávací agenturou, a to i přesto, že je jejich vzdělávání je realizováno převážně elektronickou formou, ve vzdělávacím portále Rentel.

Veškeré konkrétnější informace k Magistrátu města Přerova a dodatečné informace o průběhu a chodu vzdělávání úředníků, mi byly osobně poskytnuty Ing. Renatou Lounovou (Kancelář tajemníka), která má vzdělávání pracovníků v náplni práce.

Závěrem je vhodné doporučit další výzkumnou činnost v rámci této problematiky, neboť jde o problematiku rozsáhlou a zajímavou. Výsledky další výzkumné činnosti by mohly být dále prospěšné v praxi.

SEZNAM ZDROJŮ

1. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
2. Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing.
3. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
4. Bednaříková, I. (2007). *Metodika vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Jihlava: VŠPJ-ICV.
5. Bednaříková, I. (2010). *Kapitoly z andragogiky 1 (2. vyd)*. Univerzita Palackého v Olomouci.
6. Bočková, V. (2000). *Celoživotní vzdělávání - výzva nebo povinnost?* Univerzita Palackého.
7. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
8. Gigalová, V. a kol. (2015). *Dospělý jedinec v hypermoderní společnosti*. Univerzita Palackého v Olomouci.
9. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál.
10. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
11. Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick J. D. (2006). *Evaluating Training Programs*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
12. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
13. Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press.
14. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press.
15. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
16. Kutáček, S. & rektorčík, J. (2005). *Kontrola jako nástroj řízení a podmínky efektivnosti veřejného sektoru a místo NKÚ v tomto procesu*. In Strecková, Y. *Faktory efektivnosti*

fungování veřejného sektoru a obecné poznatky o vlivu řízení veřejného sektoru na rozvoj regionů. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita.

17. Langmeier, J., & Krejčířová, D. (2006). *Vývojová psychologie (2. aktualiz. vyd.)*. Praha: Grada.
18. Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia.
19. Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1 vyd. Plzeň: Fraus.
20. Nakonečný, M. (2003). *Úvod do psychologie*. Academia.
21. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. (2001). Tauris.
22. Palán, Z. (1997). *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. DAHA.
23. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje-výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.
24. Palán, Z., & Langer, T. (2008). *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
25. Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada.
26. Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. vyd. Praha: Grada.
27. Prokopenko, J., Kubr, M., & kol. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
28. Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
29. Průcha, J., Walterová, E. & Mareš, J. (1995). *Pedagogický slovník*.1.vyd. Praha: Portál.
30. Rabušicová, M., Rabušic, L. (2008). *Učíme se po celý život. O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: MU.

31. Rýznar, L. (2007). *Vzdělávání české správy jako součást eurosprávy*. In: *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference*. 1.vyd. Brno: Konvoj.
32. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
33. Vágnerová, M. (2000). *Vývojová psychologie. Dětství, dospělost a stáří*. Praha: Portál.
34. Vágnerová, M. (2007). *Vývojová psychologie II: dospělost a stáří*. Karolinum.
35. Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál.
36. Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
37. Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Vydání 1. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

38. Lukášová, R. & Špaček, D. (2007). *Efektivní vzdělávání úředníků veřejné správy: teorie a praxe*. In *Problematika přípravy úředníků veřejné správy*. Sborník příspěvků z IX. Mezinárodní konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc: Ministerstvo vnitra, s.71-78. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/sbornik07.pdf>.
39. Nešpor, Z. (2017). *Dospělost*. Načteno z Sociologická encyklopedie. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dosp%C4%9Blost>.
40. *O magistrátu*. Dostupné z: <https://www.prerov.eu/cs/magistrat/o-magistratu/>

Legislativa

41. ČESKO. (2002). *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

Články

42. Simonová, Natalie & Hamplova, Dana. (2016). *Další vzdělávání dospělých v České republice – kdo se ho účastní a s jakými důsledky?* Sociologický časopis. 52(1):3, 3-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
atp.	A tak podobně
s.	Stránka
č.	Číslo
Sb.	Sbírky
např.	Například
VZPP	Ve znění pozdějších předpisů
resp.	Respektive
tzv.	Takzvaně
kol.	Kolektiv
EU	Evropská unie

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	45
Graf 2	46
Graf 3	47
Graf 4	48
Graf 5	50
Graf 6	51
Graf 7	52
Graf 8	53
Graf 9	55
Graf 10	57
Graf 11	58
Graf 12	59
Graf 13	61
Graf 14	63
Graf 15	64
Graf 16	65
Graf 17	66
Graf 18	68
Graf 19	69
Graf 20	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vzdělávací potřeba dle Armstronga (2002, s. 498).....	24
Tabulka 2 Základní formy vzdělávání dle Plamínka (2014, s. 14).....	28

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	23
Obrázek 2	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník pro účastníky profesního vzdělávání	88
Příloha 2 – Rozhovor s Ing. Renatou Lounovou	97

DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Dobrý den,

jmenuji se Sabina Loučková a jsem studentkou magisterského studijního oboru Andragogika na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Chtěla bych Vás touto formou požádat, zda byste mi věnovali pár minut svého času k vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na vzdělávání úředníků. Tento dotazník je zcela anonymní a je podkladem k výzkumnému šetření, kde mým cílem výzkumu je popsat, jak probíhá vzdělávání úředníků v rámci systému ve Vaší organizaci. Výsledky budou použity v mé diplomové práci na téma „Profesní vzdělávání v organizaci“

Mockrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Sabina Loučková

Pokaždé prosím zvolte pouze jednu variantu, pokud není uvedeno jinak.

1. **Je u Vás na pracovišti realizováno vzdělávání pro zaměstnance?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

2. **Máte možnost se podílet na rozhodování o tom, kterých vzdělávacích aktivit se zúčastníte?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Jiné: _____

3. **Pokud jste v předchozí otázce zvolili ne, uvítali byste takovou možnost?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Ne

4. **Co Vám možnost rozvoje, vzdělávání zaměstnanců přináší?**

(Možnost označit max. 3 odpovědi).

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Možnost zvýšení nových znalostí a dovedností
 Možnost lepší pracovní pozice / karierního růstu
 Možnost zlepšení kvality práce a zvýšení pracovního výkonu, získání vyšší kvalifikace
 Možnost seberealizace
 Zlepšení flexibility
 Lepší orientace a adaptace na případné vzniklé problémy a změny
 Možnost získání benefitů / výhod organizace (př. možnost vyššího platového ohodnocení atd.)
 Jiné: _____

5. **Jste dostatečně informováni o možnostech vzdělávání zaměstnanců/úředníků ve Vaší organizaci?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

6. **Nabídky vzdělávacích kurzů, školení apod., nejčastěji získávám: (Max. 3 odpovědi).**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Dostávám poštou / e-mailem
 Si vyhledávám sám/sama
 Nám poskytuje vedoucí či personalista
 Zjistím náhodou (př. z informační nástěnky, z informačního systému organizace, od kolegů apod.)
 Jiné: _____

7. **Jak se dozvíte, že se máte účastnit školení / kurzu?**

Označte jen jednu elipsu.

- Zažádám si o účast na kurzu / školení sám/sama z vlastní iniciativy
 Informuje mě zaměstnavatel/vedoucí
 Máme stanovenou dobu, kdy ke školicím kurzům dochází
 Jiné: _____

8. **Nabídka vzdělávacích kurzů/školení ve Vaší organizaci/ na Vašem pracovišti je:**

Označte jen jednu elipsu.

- Nadbytečná
 Dostačující
 Nedostačující

9. **Které školicí kurzy/vzdělávací aktivity jste v posledních 2 letech absolvoval/a?**
(Zde nemusí být uvedeny přesné názvy kurzů, na co bylo školení orientováno).

10. **Jsou Vámi absolvované školicí kurzy přínosné ve/pro Vaší práci?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

11. **Pokud jste odpověděl/a spíše ne či ne, co bylo příčinou?**
(Max. 3 odpovědi).

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Mnoho informací, ve velice krátký čas
 Malá informovanost / nepodstatné informace
 Příčina na straně lektora / vzdělavatele
 Získané informace z kurzu neodpovídají potřebám k mé náplni práce
 Jiné: _____

12. **Jakou formou vzdělávání NEJČASTĚJI probíhá?**

Označte jen jednu elipsu.

- Přednáška
- Kurz
- Webinář / Online kurzy
- E-learning
- Cvičení/seminář/praxe
- Jiné: _____

13. **Jakou formu vzdělávání NEJVÍCE UPŘEDNOSTŇUJETE vy?**

Označte jen jednu elipsu.

- Přednáška
- Kurz
- Webinář / Online kurzy
- E-learning
- Cvičení/seminář/praxe
- Jiné: _____

14. **Jak / Kde NEJČASTĚJI probíhají vzdělávací aktivity?**

Označte jen jednu elipsu.

- Externí školení mimo budovy magistrátu
- Interní školení realizované v budovách magistrátu
- Online / E-learning
- Jiné: _____

15. **Pokud nejste zcela spokojeni a dostatečně znalostně informováni, co se týče vzdělávání v organizaci, uveďte prosím, jaké školení/vzdělávací kurzy by Vám pomohly ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu a kvality práce, případně jaké byste uvítali?** (př. větší znalost legislativy, občanský zákoník, větší znalost veřejné správy, územní rozhodování, norma – úprava písemností, terénní šetření, komunikace a organizační chování, větší znalost strategického řízení atd.). Uveďte alespoň 3 od nejvíce důležité po nejméně důležité.

16. **Jste zaměstnavatelem či Vaším pracovištěm motivováni k dalšímu vzdělávání, k rozvoji Vašich znalostí?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. **Pokud jste odpověděl/a ano, spíše ano, uveďte, jak jste motivováni ke vzdělávání:**

18. **Pokud jste odpověděl/a ne, spíše ne, uveďte, jak byste si představovali účinnou motivaci:**

19. **Jaká je Vaše účast na vzdělávacích aktivitách/kurzech?**

Označte jen jednu elipsu.

- Pravidelná
- Nepravidelná, záleží dle momentálních potřeb organizace/odboru/pracoviště

20. **Pokud se účastníte pravidelně vzdělávacích aktivit, jak často máte možnost se účastnit vzdělávacích aktivit/kurzů/školení?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Každý měsíc
- Každý čtvrt rok
- Každý půl rok
- Jednou za rok
- Jiné: _____

21. **Vzděláváte se i dobrovolně sám/sama, ve svém volném čase a ze své vlastní iniciativy?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Občas
- Ne

22. **Pokud ANO nebo OBČAS, jakou formou se sám/sama vzděláváte?**

23. **Vzděláváte se primárně z důvodu zvýšení znalostí a informovanosti, co se Vaší pracovní pozice týče, nebo se vzděláváte pro potřebu cílů Vaší organizace? Vzdělávám se pro potřebu:**

Označte jen jednu elipsu.

- Pro vlastní potřebu
- Pro potřebu cílů organizace
- Kombinace obojího - pro vlastní potřebu, ale i pro potřeby organizace
- Jiné: _____

24. **Co může udělat Váš zaměstnavatel/vedoucí, aby se celkový stav vzdělávání pracovníků u Vás v organizaci zlepšil?**

25. **Je u Vás v organizaci možnost zhodnocení kvality a efektivnosti absolvovaného externího školení či kurzu?**

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

26. **Pokud ANO jakou formou se hodnotí kvalita kurzů, školení?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Dotazník (online/papírová forma)
- Hodnotící stupnice
- Test
- Ústní hodnocení rozhovorem (např. s vedoucím)
- Kurzy jsou hodnoceny aktivním pozorováním určitou pověřenou osobou, či z audio, video záznamů
- Jiné: _____

27. **Kdy dochází ke zhodnocení kvality kurzu, školení?**

Označte jen jednu elipsu.

- Během / v průběhu školení, kurzu
- Po skončení kurzu, školení
- V průběhu i po skončení kurzu, školení
- Jiné: _____

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Příloha 2 – Rozhovor s Ing. Renatou Lounovou

Dotazované otázky slouží doplnění a prohloubení získaných dat z dotazníkového šetření. Vysvětlivky: Já – jakožto výzkumník; RL – Renata Lounová.

Já: Jak probíhá u Vás v organizaci vzdělávání zaměstnanců? Liší se vzdělávací potřeby na různé zaměstnance?

RL: Abychom tedy představila „jak to u nás chodí“. Zaměstnanci statutárního města Přerov zařazených do Magistrátu města Přerov se dělí na úředníky a neúředníky. Toto je podstatné z hlediska nastavení vzdělávacích potřeb. Na úředníky se vztahuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Dle Hlavy III Základní povinnosti úředníka je úředník mj. povinen prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem o úřednících. Úředník je dle výše uvedeného zákona povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na: vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání, a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků.

Tak to byla teorie, teď praxe, jak je to u nás, co se týká průběžného vzdělávání. Každému úředníkovi je nastaven vzdělávací plán na 3 roky. V rámci plánu musí absolvovat 18 akreditovaných dnů celkem. Samozřejmě, pokud absolvuje více, není problém. Může absolvovat i neakreditované školení, ale to se do povinného počtu vzdělávacích dnů nezapočítává (uvede se, ale stejně zaměstnanec musí mít 18 akreditovaných dnů školení). Za 3 roky se plány vyhodnocují a stanovují se nové na 3leté období. U nás jsou vzdělávací plány nastaveny elektronicky ve vzdělávacím portále Rentel. Vzdělávací portál nabízí e-learningové vzdělávání. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům na vzdělávání se zaměstnanci nejvíce vzdělávají e-learningem v portálu Rentel, pokud tam není vyhovující odborné školení pro jejich agendu, přihlašují se na školení pořádané externí vzdělávací společností. Kurzy si vybírají zaměstnanci sami, příp. je vybírají jejich nadřízení zaměstnanci. Několik

odborných školení se realizuje také hromadně v našich prostorách (nejme se externí lektor/vzdělávací agentura).

Já: Kdo zajišťuje vzdělávání zaměstnanců a co má dotyčný/á v popisu práce?

RL: Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje útvar Kancelář tajemníka, konkrétně v momentální době já (zastupuji nepřítomnou kolegyni). Jedná o zajištění externích školení, interních školení v našich budovách podle požadavků na konkrétní oblast vzdělávání (např. v minulosti se školil správní řád, zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, stavební zákon aj.). Dále zajištění přístupu pro nově nastupující zaměstnance do e-learningového portálu Rentel. Nastavení 3letého vzdělávacího plánu pro zaměstnance a vyhodnocení tohoto plánu.

Já: Jaký je celkový počet zaměstnanců Magistrátu města Přerova a kolik z toho tvoří úředníci?

RL: Na úřadě ke dni 1. 1. 2020 pracuje v současné době přesněji 323, 7 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 5 budov. Z toho úředníků je v 251.

Já: Jak zjišťujete u zaměstnanců, konkrétněji úředníků, v čem se mají vzdělávat. Jinak řečeno, jak zjišťujete odbornou kvalifikovanost u zaměstnanců?

RL: Už při výběrovém řízení na nové zaměstnance se zjišťuje kvalifikace na danou pozici. Některé pozice přímo vyžadují, aby ji zastával úředník, který má k tomu kvalifikaci (splňuje vzdělání, např. VŠ vzdělání). Jakmile je uchazeč vybrán a nastoupí do pracovního poměru, už se posuzuje, zda bude muset absolvovat vstupní vzdělávání/ vzdělávání vedoucích úředníků a zda bude muset být přihlášen na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti (musí splnit do 18 měsíců od nástupu). Vstupní vzdělávání musí absolvovat a splnit do 3 měsíců od nástupu, zkoušku zvláštní

odborné způsobilosti přihlašujeme až nejdříve po 6 měsících, co vykonává danou agendu. Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti konkrétně u nás má na starosti právník a personalista pro výběrová řízení a vzdělávání, vstupní vzdělávání řeším zase já. Vzdělávací plán nastavuji už ve zkušební době úředníka. Konkrétní odborná školení navrhuje příslušný vedoucí daného úředníka. Příp. i úředník může navrhopvat, v čem by se potřeboval dovzdělat, utvrdit příp. rozšířit si vědomosti. Každý rok se u nás provádí hodnocení zaměstnanců a tam se mj. v jedné části hodnotí odborná způsobilost a znalost prostředí. Vedoucí (hodnotitel) může u konkrétního zaměstnance v části „Doporučená opatření“ uvést, že si má zaměstnanec prohlubovat znalosti a vědomosti v a získané zkušenosti přenášet do praxe. apod.

Já: Pokud mají někteří zaměstnanci nedostatky ve svých znalostech, jak zjistíte, v čem se mají tito určití zaměstnanci více vzdělat a prohloubit své znalosti?

RL: Pokud mají úředníci v něčem nedostatky, tak se to zjistí na základě ročního hodnocení zaměstnanců. Jak jsem zmiňovala před chvílí.

Já: Byla byste schopna popsat 4 základní fáze/kroky systému vzdělávání? Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a následné hodnocení vzdělávání. Zde u evaluace jste mi už odpověděla mezi první otázkou, že zaměstnanci mají možnost hodnotit vzdělávací kurz v online, přes portále Rentel. Ale byla bych ráda, kdybyste mi aspoň trošku popsala více, tyto jednotlivé kroky. Abych to shrnula, jak u Vás probíhá celkový proces systému vzdělávání od A do Z v těchto 4 krocích?

RL: 1. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb – viz otázky výše bod. Po nástupu úředníka se identifikuje, co bude muset splnit (vstupní vzdělávání a ZOZ), průběžné vzdělávání se stanovuje na základě individuálních potřeb (sám zaměstnanec, příp. vedoucí odboru stanoví, v čem se musí dále vzdělávat, tj. průběžné vzdělávání).

Analýzou vzdělávacích potřeb se zhodnotí, jaké kvalifikační předpoklady daný úředník má, zda již má splněnou ZOZ z jiného úřadu, příp. zda na základě jeho vzdělávání (školy) budeme moct uznat obecnou část ZOZ (dělá naše pracovnice právník a personalista pro VŘ a vzdělávání), pokud se vyhodnotí, že by mohla být uznána i zvláštní část ZOZ, obdrží zaměstnanec pokyny a je nasměrován, kam má žádost podat.

2. V plánování vzdělávání se stanoví vzdělávací plán, zhodnotí viz. výše o vstupním vzdělávání a ZOZ. Vedoucí, úředník, příp. oba stanoví další vzdělávání v agendě, kterou vykonává. K tomuto ještě doplním, že každý má povinnost se každoročně vzdělávat v ochraně osobních údajů a v kybernetické bezpečnosti.

3. Realizace vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím e-learningového portálu Rentel, externí kurzy nabízené vzdělávacími organizacemi, interní kurzy s nasmlouvaným lektorem u nás, aj. bezplatné kurzy, které jsou poskytovány v rámci projektů z EU (např. svaz Měst a obcí poskytuje přes projekt ESO poskytuje bezplatné odborné kurzy, dále např. z ministerstva jsou občas nějaké kurzy a z krajského úřadu.

4. Co se týče hodnocení vzdělávání, tak jakmile úředník absolvuje školení, dojde mu do e-mailu automaticky upozornění, že má školení zhodnotit. Týká se to externích školení, Rentel se nehodnotí a interní školení se hodnotí papírově hned po skončení školení (zejména se hodnotí lektor, jeho výklad, odbornost, schopnost odpovídat na otázky, přednášené téma apod, abychom věděli, zda si toho lektora příště brát.