

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2017–2020**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hana Chytilová

System vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR PART-TIME STUDIES
2017–2020**

BACHELOR THESIS

Hana Chytilová

**The System of Education and Human Resources
Development in the Organization**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....
Hana Chytilová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Josefu Petráškovi za jeho věcné připomínky, podněty a metodické pokyny, které mi byly poskytnuty při zpracování této bakalářské práce, a především za jeho trpělivost.

Anotace

Bakalářská práce je zpracována na téma vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Věnuje se problému a systému vzdělávání na Magistrátu hlavního města Prahy. Cílem práce je analýza vzdělávání v této organizaci a prozkoumání názorů a postojů zaměstnanců v této oblasti. Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na vzdělávání dospělých, vzdělávací metody, osobnosti vzdělavatele a jeho kompetence a popisuje druhy vzdělávání zaměstnanců. Praktická část práce analyzuje výsledky výzkumu, jenž byl realizován u zaměstnanců uvedené organizace. Přínosem práce je odkrýt případné nedostatky v systému vzdělávání zaměstnanců.

Klíčová slova

E-learning, kompetence, metody vzdělávání, učení, výchova, vzdělávací akce, vzdělávání dospělých, vzdělavatel, zaměstnanci.

Annotation

The bachelor thesis is elaborated on the topic of education and human resources development in the organization. It deals with the problem and education system at the Prague City Hall. The aim of the thesis is to analyse education in this organization and to examine the opinions and attitudes of employees in this area. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part focuses on adult education, educational methods, the personality of the educator and his competences and describes the types of education of employees. The practical part of the work analyses the results of the research, which was carried out at the employees of the organization. The benefit of the thesis is to uncover any shortcomings in the system of employee education.

Keywords

Adult education, competence, education, educational events, educator, employees, E-learning, learning, methods of education.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ANDRAGOGIKA – VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	11
1.1 Definice pojmu andragogika	11
1.2 Andragogické edukační procesy	13
1.3 Historický vývoj vzdělávání dospělých	15
2 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	17
2.1 Vzdělávání a rozvoj v systému řízení lidských zdrojů.....	17
2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	18
3 VZDĚLAVATEL (LEKTOR)	22
3.1 Charakteristika vzdělavatele (lektora).....	22
3.1.1 Definice pojmu vzdělavatel, lektor	22
3.1.2 Kompetence vzdělavatele (lektora).....	23
3.2 Vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným	25
4 MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY	26
4.1 Odbor dopravněsprávních činností.....	26
4.2 Legislativní východiska vzdělávání zaměstnanců.....	27
4.2.1 Systém vzdělávání úředníků dle zákona č. 312/2002 Sb.	27
4.2.2 Zvláštní odborná způsobilost.....	28
5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MAGISTRÁTU HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY	31
5.1 Základní vzdělávání zaměstnanců.....	31
5.1.1 Vstupní vzdělávání	31
5.1.2 Průběžné vzdělávání – vzdělávací plány	33
5.2 Další možnosti vzdělávání zaměstnanců.....	34
5.2.1 Externí vzdělávací akce.....	34
5.2.2 E-learning	35
5.2.3 Koučink	37
5.3 Nabídka vzdělávacích akcí.....	39
PRAKTICKÁ ČÁST	42

6	METODOLOGIE.....	42
6.1	Cíl výzkumu	42
6.2	Stanovení výzkumných předpokladů	42
6.3	Charakteristika výzkumného souboru	43
6.4	Metoda výzkumu	43
7	INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT	44
7.1	Identifikace respondentů	44
7.2	Výsledky dotazování	46
8	ZÁVĚRY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	48
8.1	Vyhodnocení zjištěných informací.....	48
8.2	Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	49
8.3	Návrhy a doporučení	50
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Rozvoj lidských zdrojů chápeme jako vzdělávání zaměstnanců čili vzdělávání dospělých. Slovo „vzdělávání“ můžeme označit také termínem „edukace“, což znamená postup vyučování a učení, tzn. činnost, která vede k získávání poznatků, dovedností, názorů a návyků. Pojem „učení“ lze vnímat jako pedagogicko-psychologickou činnost směřující k získávání vědomostí a dovedností. Vzdělávání dospělých je tedy proces, který shrnuje všechny vzdělávací aktivity prováděné dospělými jedinci, resp. celoživotní učení a vzdělávání v rámci formálního a neformálního vzdělávání.

Celoživotní vzdělávání a učení je nedílnou součástí života každého jedince, především z pohledu sociálního, společenského, biologického, ale i psychologického. Člověk se vyvíjí celý život a tento vývoj probíhá v různých obdobích. Vývoj člověka ovlivňuje dědičnost, prostředí i výchova. Utváření jedince je tedy výsledkem pedagogického záměrného působení s cílem dosáhnout žádoucích změn. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci je nezbytně nutné k profesnímu, ale i osobnímu růstu zaměstnanců. Je závislé na obsahu a metodách vzdělávání, vzdělávacích pomůckách, formách vzdělávání, a především na lektorovi. Neméně důležitý je systém povinného vzdělávání úředníků a zvyšování jejich kvalifikace.

Text následující práce je rozdělen do několika základních kapitol. V rámci teoretické části bude nejprve obecně charakterizována zájmová oblast – bude definován pojem „andragogika“ a představena nejdůležitější specifika vzdělávání dospělých. Následně budou představeny andragogické edukační procesy, tzn. vzdělávání formální, neformální a informální. Opominut nebude ani krátký historický exkurz v oblasti vývoje vzdělávání dospělých. Navazující kapitola již bude věnována přímo profesnímu vzdělávání dospělých. Vzdělávání a rozvoj budou zasazeny do systému řízení lidských zdrojů a budou kategorizovány metody, které se při vzdělávání lidských zdrojů uplatňují nejčastěji. Třetí, hlavní, kapitola bude zaměřena na osobu vzdělavatele (lektora). Jakožto nezastupitelný subjekt v procesu profesního vzdělávání bude lektor podrobně charakterizován a představeny budou také jeho nezbytné kompetence. Dále bude důraz kladen na význam vztahu mezi lektorem a vzdělávaným.

Subjektem, který bude podroben výzkumnému šetření v rámci průzkumné části práce je Magistrát hlavního města Prahy, konkrétně odbor dopravně správních činností.

Z tohoto důvodu bude samostatná kapitola věnována představení této instituce se zaměřením na legislativní východiska vzdělávání jejích zaměstnanců, systém vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb., a pozornost bude věnována také problematice zvláštní odborné způsobilosti. Poslední kapitola teoretické části práce pak bude specifikovat systém vzdělávání zaměstnanců probíhající v prostředí Magistrátu hlavního města Prahy.

V rámci průzkumné části práce bude realizováno šetření, jehož cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci Magistrátu hlavního města Prahy spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů, seminářů a školení a dále zda jsou tyto kurzy pro ně přínosem či nikoliv. Dále bude zjišťováno, zda je pro úředníky přínosná zkouška ze zvláštní odborné způsobilosti, kterou dle z. č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen zákon o úřednících) musí úředník vykonat v zákonem stanovené lhůtě. Zjišťováno bude rovněž to, zda je vyhovující počet dnů ke vzdělávání, nebo zda je tento limit nedostatečný.

Šetření bude realizováno pomocí **kvantitativního výzkumu**, data budou získávána prostřednictvím písemného dotazníku. Zjištěné informace budou podrobeny vyhodnocení a na jejich základě budou formulovány návrhy a doporučení k zefektivnění systému vzdělávání v prostředí sledované instituce. Nejdůležitější zjištění pak budou zrekapitulována v závěru práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ANDRAGOGIKA – VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Následující kapitola bude věnována základním pojmům z oblasti vzdělávání dospělých, definován bude zejména pojem „andragogika“. Z andragogického hlediska budou dále popsány základní edukační procesy a nastíněn bude také historický vývoj přístupu ke vzdělávání dospělých.

1.1 Definice pojmu andragogika

Termín „andragogika“ pochází ze starořečtiny, jeho základ tvoří slova *anér* (muž, dospělý jedinec) a *gogein* či *ago* (vést). Volným překladem dojdeme ke spojení slov „vedení mužů“. Jako první použil tento pojem s největší pravděpodobností německý vysokoškolský učitel Alexander Kapp. Palán a Langer (2008, s. 23) uvádí: *„Kapp se pokusil definovat nauku o vzdělávání dospělých jako disciplínu, odlišnou od pedagogiky, i když zatím jen názvem – o hlubší rozbor se nepokoušel. Z dnešního pohledu se jedná o definici více než zjednodušující, nicméně o postupném rozšiřování akčního pole andragogiky na základě společenské objednávky ještě tehdy neměl Kapp ponětí.“*

Beneš (2003, s. 13) hovoří o andragogice jako o vedení jedince při jeho postupu za vzděláním a chápáním světa.

Andragogiku tedy můžeme chápat jako vědu, nauku o vzdělávání dospělých, či jako výuku a výchovu dospělých v různých životních fázích. Jedná se o studijní obor, který se vyučuje na vysokých školách a který je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů a odborníků. Oproti pedagogice je andragogika velmi mladým oborem, jenž vnesl do českého slovníku Vladimír Jochmann v roce 1990. Předmětem andragogiky je tedy celoživotní učení a vzdělávání dospělých v celé jeho šíři.

Vztah andragogiky a pedagogiky je velmi úzký. Andragogiku jednoznačně ovlivňuje pedagogika jakožto věda. Oba obory na sebe vzájemně působí, ale zároveň se velice odlišují. Rozdílnost obou disciplín je především v obsahu výuky a v cílové skupině vzdělávaných. Beneš (2003, s. 67) uvádí, že dospělý není v andragogice odloučen od své

pracovní pozice a od společenského a osobního života. Učení a vzdělávání dospělému napomáhá dokázat a zvládnout požadavky života, nesnaží se však vytvářet jeho osobnost.

Tabulka 1: Vybrané hlavní rozdíly v procesu vzdělávání dětí a dospělých

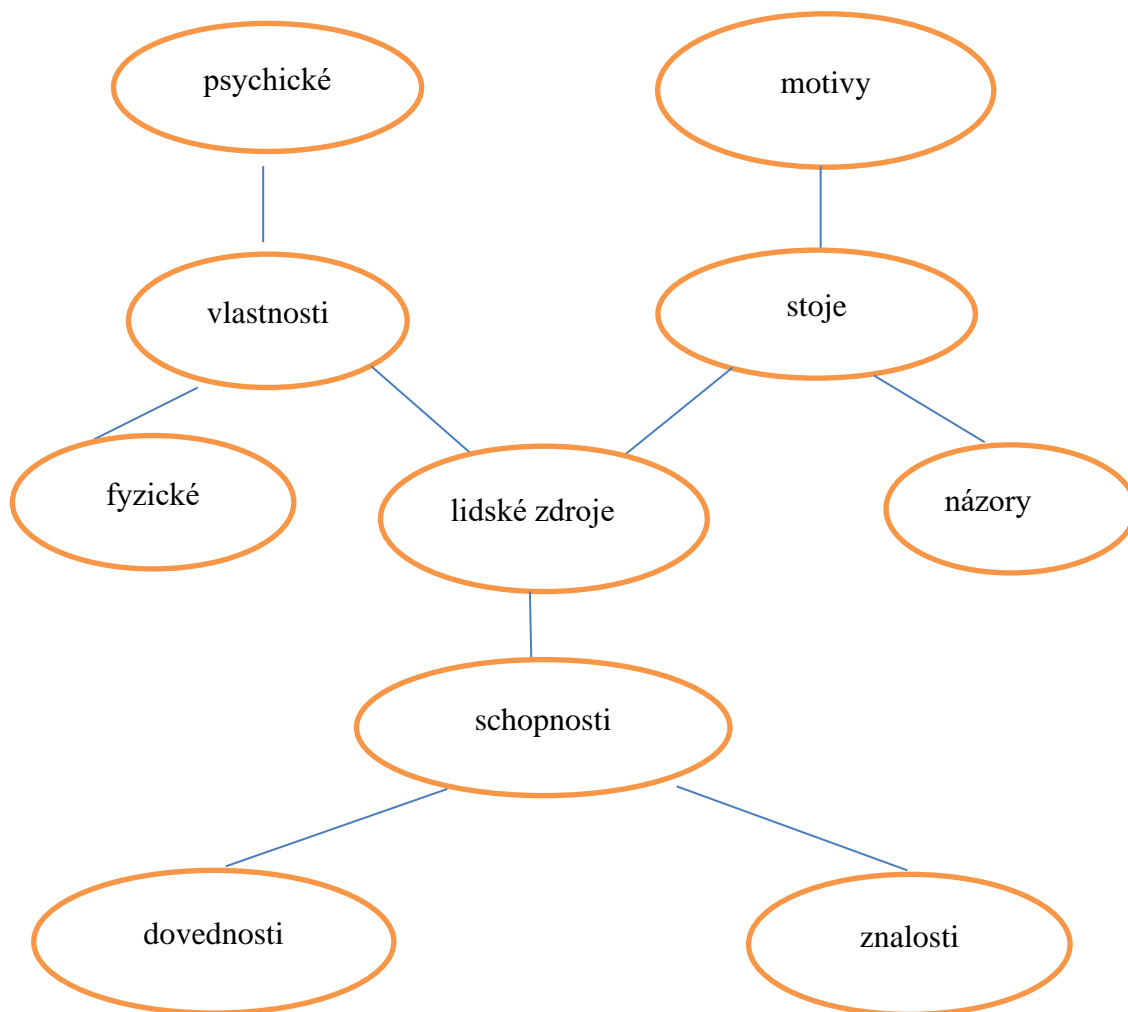
Vzdělávání dětí a mládeže	Vzdělávání dospělých
Převážně institucionální a stabilizované vzdělávací aktivity	Převážně decentralizované a flexibilní vzdělávací aktivity
Cíle, obsah a formy výuky jsou unifikované	Cíle, obsah a formy výuky jsou diverzifikované podle vzdělávacích potřeb
Tradiční didaktické metody výuky	Tvorba operativních metodických soustav podle skladby účastníků a dalších podmínek
Získané vědomosti a dovednosti jsou využívány až za určité časové období	Získané vědomosti a dovednosti jsou využívány hned, nebo za krátkou dobu

Zdroj: Mužík, 2004, s. 30.

Nad otázkou, co je smyslem učení, či vzdělávání, se zamýšlí Plamínek (2014, s. 18), jenž uvádí, že podstatou je rozvíjení lidských zdrojů, navýšení kapacity jedince a rozšíření spektra způsobů chování, kterými se formuje lidská osobnost.

Z pozice učení a vzdělávání je podstatné, že některé lidské zdroje jsou neovlivnitelné. Spektrum lidských zdrojů je hojné a ke každému odvětví vzdělávání se dá dostat odlišnými způsoby. Hlavní skupiny, resp. typy lidských zdrojů, znázorňuje následující obrázek č. 1.

Obrázek 1: Typy lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek, 2014, s. 19

1.2 Andragogické edukační procesy

Vzdělávání je celoživotním postupem podporujícím učení, dělí se na formální, neformální a informální. Jeho výsledkem je souhrn znalostí, schopností a dovedností – na rozdíl od učení, kterým se získávají i různé návyky, dovednosti, zkušenosti a hodnoty na základě spontánně nabytých vlastních zkušeností, neformálně předávaných zvyklostí. Učením se u lidí mění a usměrňuje vrozené chování.

Neformální vzdělávání je organizovaný postup, založený na dobrovolnosti a partnerství, který vede i k jiným dovednostem než vzdělávání formální. Založen je na

vlastní motivaci a aktivní účasti toho, kdo se účastní, přístupem k rozvoji osobnosti, důrazem na individuální i na skupinové učení. Mohou to být např. povinné nebo nepovinné kvalifikační a rekvalifikační kurzy. Rekvalifikace, které zabezpečuje Úřad práce ČR, jsou ukončeny závěrečnou zkouškou a absolventi získávají osvědčení, které má celostátní platnost.

Rekvalifikací lze získat a dosáhnout nové způsobilosti, zdokonalit a zvýšit si dosavadní kvalifikaci. Rekvalifikace napomáhá ke změně kvalifikace pracovníka, která je v určitých případech vyvolaná situací na trhu práce, a tudíž napomáhá jedinci k lepšímu uplatnění na trhu práce (Fejfarová, Horalíková, 2018, s. 70).

Havlíčková a Žárská (2012, s. 6) uvádějí, že pro pracovní trh je neformální vzdělávání spojeno s jazykovými kurzy, či obecně s rekvalifikacemi. Dále doplňuje, že formální vzdělávací systém, jehož částí a prvkem jsou školy, tvoří pro tuto představu celoživotního učení nepostradatelné základní prvky.

Neformálním vzděláváním však nelze získat stupeň vzdělání, zahrnuje např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, autoškolu či školení, která se týkají legislativních změn apod. Je velmi důležité k celoživotnímu vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, s. 193).

Formální vzdělávání je realizováno ve všech druzích škol, státních i nestátních, jako jsou střední, vyšší a vysoké školy. Obvykle je ukončení studia potvrzeno certifikátem, vysvědčením, výučním listem, diplomem. Bývá zde přesně určeno, co se učí, proč se to učí, jak se to učí a jak se naučené ověřuje. Formální vzdělávání dospělých jedinců je uskutečňované ve vzdělávacích organizacích, kde jsou záměry a význam vzdělávání legislativně určeny. Jsou to tedy především školy, kde jedinec dosáhne formálního vzdělání (Průcha, Veteška, 2014, s. 114).

Informální učení, na rozdíl od formálního, není tak striktně strukturované a organizované, spíše se jedná o „učení se každý den“. Dochází k němu v rodině, v zaměstnání, v každodenním životě každého člověka a na společností řízené platformě. Probíhá na různých místech, bez násilného učení, spíše samovolně, vyplývá z každodenních činností a není nijak časově omezeno (Barták, 2015, s. 7–10).

Informální učení se dle Průchy a Vetešky (2014, s. 138, 139) skládá z každodenní aktivity jedince, bývá spontánní a není organizované. Může se chápat jako sebevzdělávání, i když si vzdělávaný nemá příležitost otestovat či ověřit získané znalosti.

1.3 Historický vývoj vzdělávání dospělých

Prvotní známky výchovy a svým způsobem i vzdělávání můžeme zaznamenat již v prvobytně pospolné společnosti, kde se jedinec učil tím, že napodoboval starší členy rodu a nechal se od nich vést. Tato výchova nebyla cílená, byla spíše reflexivní, vedená pudem sebezáchovy a pudem k zachování rodu. Hlavním cílem bylo uspokojení fyzických potřeb (Palán a Langer, 2008, s. 8).

Postupem času, jak se začala společnost vyvíjet a došlo na rozdělení duševní a fyzické práce, se vědomosti staly vlastnictvím jen některých tříd společnosti, například pastevec nepotřeboval umět číst a psát, tak jako kněz. Diferencováním společnosti na šlechtu, duchovenstvo, měšťany, poddané a chudinu začaly vznikat i rozdílné nároky na vzdělání. V této době vznikají čtyři typy škol, a to školy církevní, městské, univerzity a v neposlední řadě systém výchovy světských feudálů – rytířská výchova.

Vzdělávání, co se týká řemesel, probíhalo v rámci jednotlivých cechů, přípravu učňů a tovaryšů určoval a řídil mistr. Církevní školy se dělily na klášterní, katedrální a farní, nezabývaly se jen náboženstvím, ale i zemědělstvím, kulturou, politikou a řemesly. Výuka probíhala i pro okolní lid a vzdělání zde získávaly i ženy, převážně ze šlechtických rodů (Palán a Langer, 2008, s. 17).

Jednu z nejvýraznějších stop ve vývoji vzdělávání zanechal Jan Amos Komenský, nejvýznamnější učenec své doby, uznávaný nejen po celé Evropě, ale i v Americe. Komenský kladl důraz na individualitu člověka a jeho myšlenka používat lidského vědění k nápravě společnosti, k výchově člověka, k jeho povýšení k božimu obrazu a tím i k povznesení celé společnosti, je nadčasová (Vacínová, 2009, s. 179).

S příchodem národního obrození, jež si dávalo za cíl oživit český jazyk a motivovat český národ k větší uvědomělosti, přichází snaha o zlepšení všeobecného vzdělání lidových vrstev. Vedle škol k tomu mělo dopomoci i divadlo, knihy a periodika. V této době můžeme zaznamenat odlišné formy vzdělávání dospělých, a to v důsledku různých sociálních hnutí, jako např. dělnické hnutí, odbory hnutí za práva žen atd. (Palán a Langer, 2008, s. 28).

Po založení republiky v roce 1918 se změnila i politika týkající se vzdělávání dospělých. Výchova se zaměřovala na dějiny, vlastivědu, zeměpis, občanskou nauku, literaturu, filozofii, tělesnou výchovu atd. Později se připojilo i odborné vzdělávání.

Jedním z čelních podporovatelů v oblasti lidové výchovy byl i T. G. Masaryk (Beneš, 2003, s. 28, 29).

V současné době je kladen důraz na znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivce, které umožňují tvorbu osobních, společenských a ekonomických hodnot, protože toto je přímo úměrné růstu společnosti ve všech jejích oblastech. Dobré odborné vědomosti spolu s praktickými zkušenostmi stojí na základě kvalitního odborného vzdělávání. K tomu samozřejmě neodmyslitelně patří i ochota stále rozšiřovat své individuální znalosti v rámci celoživotního učení a nebát se přijímat vše nové.

2 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Profesní vzdělávání dospělých je problematikou, již zastřešuje obecný výklad andragogiky tak, jak byl popsán v předchozí kapitole. V rámci následujících kapitol již bude pozornost věnována aplikaci těchto obecných východisek do systému řízení lidských zdrojů. Kategorizovány budou rovněž metody, které se v rámci vzdělávání lidských zdrojů v organizaci nejběžněji uplatňují.

2.1 Vzdělávání a rozvoj v systému řízení lidských zdrojů

Co je vlastně vzdělávání v organizaci? Každý může tento pojem chápat trochu odlišně. Bartoňková uvádí (2010, s. 11) několik definic tohoto pojmu. Vzdělávání v organizaci vnímá jako vzdělávání zaměstnanců, které obsahuje povinné a kvalifikační vzdělávání. Tento proces, kterému napomáhá učení, obsahuje dosahování a udržování určité kvalifikace zaměstnance. Je součástí profesního vzdělávání a je nezbytně nutné k dalšímu rozvoji pracovních činností zaměstnance. Nejjednodušším vysvětlením pojmu „vzdělávání v organizaci“ je však je definovat současný stav, toho, „co je“ a zjistit, co je potřebné a hledané.

Postup vzdělávání v organizaci lze dle Armstronga (2007, s. 448) popsat jako komplikovaný, ne příliš znatelný proces. Je sestaven především ze zkušeností a zážitků jak svých vlastních, osobních, tak i druhých lidí.

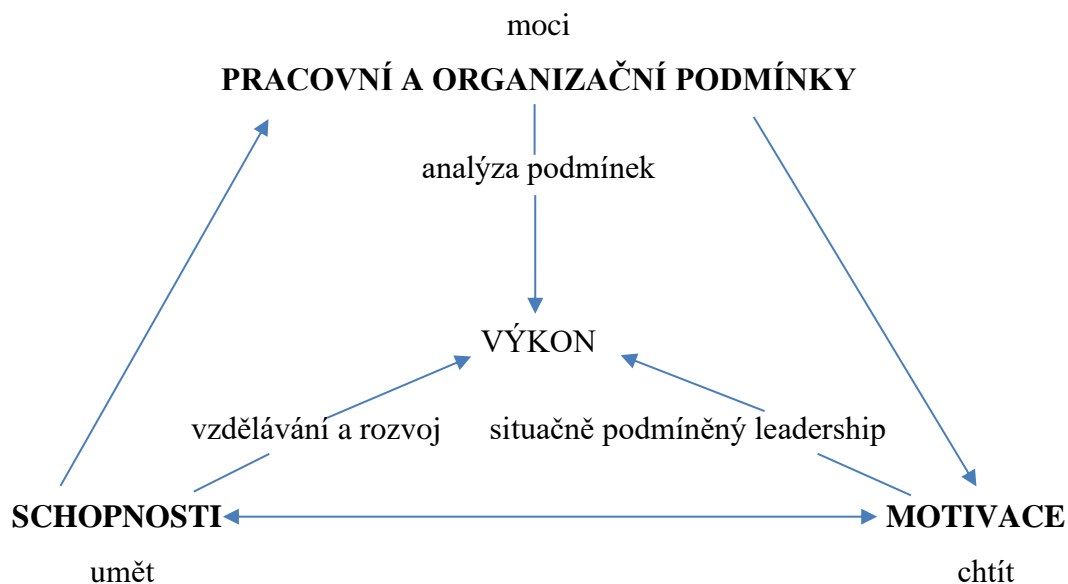
Rozvoj lidských zdrojů se zakládá na přenesení možnosti k učení a vývoji ve smyslu zdokonalení a zlepšení výkonu jedince a týmu (Armstrong, 2007, s. 441).

Bartoňková (2010, s. 49) uvádí, že důležitým faktorem ve vzdělávání a učení v organizaci je produkce a dlouhodobý záměr této činnosti neboli strategie. Plánování by mělo být nepřetržitou periodou či etapou. Toto plánování musí mít jasný cíl, tzn. poslání s následným rozborem zevního prostředí.

Cílem rozvoje lidských zdrojů je dle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 119) vytvářet možnosti pro účinnější provedení pracovních výkonů zaměstnanců. V souvislosti se vzděláváním firemním může být těchto cílů dosaženo za určitých podmínek. Musí být zachován rovný přístup všem zaměstnancům ke vzdělávání, školení, kurzům atd.

a odchýlení se od individualizace jednotlivých zaměstnanců nebo skupiny zaměstnanců, např. vzdělávání manažerů.

Obrázek 2: Pracovní a organizační podmínky



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 52

Většina lidí má v sobě potřebu vzdělávat se. Vzdělávací potřebu dospělý člověk získá především během svého profesního života a přípravou na profesi. Na tyto potřeby má velký vliv trh práce a uplatnění na trhu práce, ale také např. organizační struktura vzdělávání v organizaci a kultura v organizaci. Každý jedinec má tyto potřeby rozdílné. Vzdělávací potřeby mohou být ovlivněny například sociálním prostředím, fyzickými funkcemi, ale i psychickou odolností jedince.

2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců můžeme chápat jako investici do lidí za účelem dosažení co nevyšších výkonů, efektivnosti a využití jejich schopností a dovedností. V dobře vedené organizaci je cílem vzdělávání zaměstnanců jejich rozvoj, profesní růst, zvyšování kvalifikace a funkčnost vzdělávacího systému. K dosažení vytyčených cílů organizace slouží metody vzdělávání.

Metoda (z řeckého „meta ta hodos“ – cesta za něčím) je v nejširším slova smyslu postup, cesta, způsob cílevědomé aktivity ve všech oblastech lidské činnosti. Metoda je vždy ve velmi těsné souvislosti s podstatou zasahovaného jevu, souvisí s jeho existencí a změnou (Nakonečný, 1998, s. 88).

Metoda výuky je způsob, jímž si jedinci osvojují nové poznatky a dovednosti, upevňují je a učí se je používat. Hlavním úkolem vyučovacích metod je cílevědomě usměrňovat učební proces a zajišťovat k tomu všechny nezbytné podmínky, jako je výběr a organizace učiva, zpřístupnění pramene poznání, opatření pomůcek atd. Klasifikace metod vzdělávání dospělých je, podobně jako rozčlenění forem, poměrně komplikovaná. Metoda je ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců didaktickým prostředkem sloužícím k lepší organizaci. Metody lze nejrůznějším způsobem kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení v konkrétní pedagogické situaci. Metodou rozumíme činnost vzdělavatele, která je záměrná a směřuje k dosažení požadovaných cílů. Každý předmět, obor, nebo úkol je semknut s určitým druhem metod. Lze je uskutečnit pouze ve spolupráci s lektorem a vzdělávaným. Metody lze kombinovat s ohledem na druh skupiny účastníků (Barták, 2015, s. 45).

Metody empirické – jsou založeny na obrazu reality, na pozorování, nebo vnímání reality. Umožňují zjistit konkrétní vlastnosti nějakého objektu, nebo jevu. Díky těmto metodám lze poznat vlastnosti určitých jevů. Chceme-li dosáhnout objektivního poznání, musíme metody empirické kombinovat s metodami teoretickými. Mezi empirické metody patří především:

- metoda orientačního výzkumu,
- metoda posuzovacích škál,
- metoda terénního výzkumu,
- metody experimentu,
- diskusní metody, metoda vedení rozhovoru a skupinového rozhovoru,
- metody aktivního naslouchání,
- metody pozorování a sběru dat (Barták, 2015, s. 46).

Metoda poznávání a sběru dat

Jedná se o způsob získávání a vyhodnocování dat a postřehů, které ukazují na prozkoumání určitého jevu. K použití metody pozorování je od školitele potřeba:

- jasně a přesně vymezený cíl,
- teoretická příprava,
- plán pozorování,
- příprava pomůcek,
- terénní příprava,
- příprava pozorovatelů,
- přesný záznam a registrace výsledků a jejich zpracování,
- kontrola výsledků,
- interpretace (Barták (2015, s. 47).

Při pozorování je stěžejní, aby všichni zúčastnění věděli, co pozorují a proč, a jak mohou výsledky využít (Barták 2015, s. 47).

Metoda aktivního naslouchání

Většina lidí si myslí, že naslouchat umí každý z nás a že naslouchat je jednoduché. Kolikrát nasloucháme s velkou nepozorností a vlastně slyšíme jen to, co chceme. Správným a aktivním nasloucháním si lektor může udělat o účastníkovi svůj obrázek či představu. Může mu lépe porozumět, nabídnout pomoc či nasměrovat účastníka k vyřešení situace. Základní typy naslouchání:

- **otevřený nezáměr** – nezáměr spolupracovat, pasivní přístup účastníka,
- **nesoustředěné** – o informace účastník nejeví žádný zájem, většinou je důvodem nesprávný výklad lektora (příliš pomalý, nebo naopak rychlý, nesrozumitelný, nudný),
- **zdrženlivé** – jde o naslouchání informacím, kterým účastník nerozumí a nezajímají ho,
- **podpurné** – podpora ze strany lektora, dává podněty k tomu, aby účastník hovořil a měl tak možnost projevit co si myslí,

- **zúčastněné** – lektorovi jde o to, aby si vytvořil vztah se vzdělávaným a dal mu najevo zájem, což vyžaduje velkou empatii a dobrý slovní projev) (Barták, 2015, s. 47, 48).

Metoda experimentu

Napomáhá působit na určitý problém. Jde o působení na některé jevy a určité situace. Experimenty dělíme na:

- laboratorní,
- přirozené (Barták, 2015, s. 49).

Metoda terénního výzkumu

Vykonává se v reálném prostředí. Mezi její klady patří především prozkoumávání nejrůznějších vazeb a široký rozptyl. Nevýhodu spatřuje Barták (2015, s. 50) v záběru mnoha proměnných. Dělíme jej na:

- explorativní typ terénního výzkumu – pokouší se najít proměnné v terénní situaci,
- typ ověřující hypotézy – je soustředěn na odkrytí předpokládaných vztahů. Barták (2015, s. 50) uvádí, že pokud chceme určitou situaci správně analyzovat a pochopit, je nutné empirické metody kombinovat s metodami logicko-teoretickými.

Metoda posuzování škál

Pomáhá k přesnému vyhodnocování pozorovaného. Barták (2015, s. 50, 51) uvádí použití této metody např. jako:

- zaškrťování seznamů (souhlasím/nesouhlasím),
- kategoriální posuzování škály (možnost výběru z několika kategorií),
- numerické posuzování škály,
- grafické posuzovací škály.

Metoda orientačního výzkumu

Při využití této metody se využívá různých technik sběru dat (dotazník, rozhovor, anketa apod.)

3 VZDĚLAVATEL (LEKTOR)

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci by nebylo možné realizovat bez důležitého subjektu, který není v tomto procesu zastupitelný – kromě osoby vzdělávaného je to vzdělavatel (lektor). Proto bude vzdělavatel (lektor) podrobně charakterizován a zmíněny budou také nepostradatelné kompetence lektora. Jelikož však nemohou obě strany (vzdělavatel a vzdělávaný) jedna bez druhé fungovat, bude zdůrazněn i význam vztahu mezi oběma subjekty.

3.1 Charakteristika vzdělavatele (lektora)

3.1.1 Definice pojmu vzdělavatel, lektor

Vzdělavatel (jinými slovy učitel, lektor, metodik) je člověk, který učí, vyučuje. Tedy osoba, která se zásadním způsobem podílí na výchově a vzdělávání. Měl by se aktivním způsobem snažit o zlepšování prostředí, ve kterém vyučuje, dále by měl motivovat účastníky, aby sami měli zájem o zvyšování svých znalostí a dovedností, předávat jim vlastní znalosti a také rozvíjet jejich morální hodnoty.

Jak vysvětluje Plamínek, motivaci či podněcování můžeme chápat jako postup, při kterém poskytujeme jedinci radost a uspokojení jeho zájmů. Aby motivace nebyla snížena jen na manipulaci, musí lektor zájmy lidí pochopit a znát je. Pozornost je založena na hodnotách, kterým lektor věří (2010, s. 11).

Sám lektor by při tom neměl opomíjet vlastní vzdělávání a zdokonalování svých dovedností, měl by být i dobrým psychologem a metodikem. Práce lektora je tvůrčí, kreativní, nejedná se o pouhé předávání informací, ale cílem je naučit účastníky používat získané informace a naučené znalosti v každodenní praxi.

V současné době je pojem „lektor“ spojován s pracovníky působícími v oblasti vzdělávání dospělých. Každý lektor by měl mít určité znalosti z psychologie, organizace, měl by umět komunikovat a správně motivovat své posluchače, neměla by mu chybět kreativita a v neposlední řadě ani pedagogický talent.

Slovo lektor pochází z latinského slova „lector“, což znamená čtenář. Lektor „pracuje“ s hotovými dospělými lidmi a je velice důležité, aby s nimi v počáteční fázi

navázal takzvaný partnerský vztah, respektoval je a pozitivně využíval zvláštnosti dospělého účastníka kurzu. Je třeba si uvědomit, že dospělý účastník kurzu je zvyklý rozhodovat sám za sebe a taktéž přebírat zodpovědnost sám za sebe, potřebuje vědět, proč se má učit něco nového, jaký to má pro něj význam. Kvalitní lektor by měl při své přednášce zohlednit i věk a intelektuální schopnosti svých klientů. Intelektuální výkonnost je ovlivňována stupněm dosaženého vzdělání a druhem vykonávané práce, stárnutí je spojené se snížením fyzických schopností, ale mnohdy se zlepšením právě intelektuálních schopností, jako je slovní zásoba, uvažování apod.

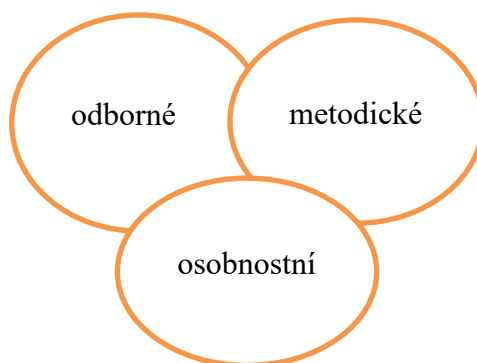
Osobu lektora můžeme rozdělit podle metod, se kterými pracuje, jak vede kurzy, přednášky nebo školení. Měl by být odborníkem na vedení diskusí, facilitátorem, který aktivně řídí diskusi, odpovídá za její průběh (ale ne za její obsah), dále také instruktorem, jehož role je vést teoretickou a praktickou přípravu jako odborný poradce. Měl by být konzultantem, který je schopen účastníkům poradit, poskytnout návod, vysvětlení. Lektor může být také koučem, zabývajícím se vzděláváním přímo na pracovišti, vedoucím k seberealizaci a k cílenému seberozvoji zaměstnance. Lektor se dále může stát mentorem předávajícím své zkušenosti v dlouhodobé spolupráci se vzdělávaným přímo na jeho pracovišti, či rádčem, který motivuje a usměrňuje. Lektor je i moderátor pracující na principu aktivního zapojování všech účastníků při řešení problému, jehož metoda je postavena na týmové práci. Osoba lektora může být i trenérem zaměřujícím se na praktické osvojení dovedností (tj. praktická příprava ve výcvikových kurzech). Tutor je pomocníkem, který pracuje se vzdělávaným individuálně, případně s menší skupinou zaměstnanců, usnadňuje jim samostatné studium. Dále rozlišujeme lektory interní, kteří jsou zaměstnanci firmy, a lektory externí, kteří jsou z jiné organizace (většinou ze vzdělávací firmy, která se zabývá vzděláváním dospělých). Pojem „lektor“ můžeme chápat ve smyslu „vzdělavatel“, jehož náplní je vzdělávat dospělé. Zpočátku bylo toto pojmenování používáno pro učitele na univerzitách, ale v současné době lektora vnímáme jako přednášejícího na školeních a kurzech pro dospělé.

3.1.2 Kompetence vzdělavatele (lektora)

Mezi kompetence lektora patří především odbornost. Dobrý lektor musí vynikat v problematice, kterou přednáší a školí. Svou odbornost získává zejména odborným a profesním vzděláváním své osoby, ale velkou roli hraje také praxe při výkonu činnosti.

Nelze opomenout, že lektor by měl mít znalosti z různých oborů, tedy nejen z oboru, který přednáší. Díky svým andragogickým kompetencím dosáhne dobrý lektor efektivity ve vzdělávání. Tomu ovšem předchází příprava obsahu výuky, např. technik a metod výuky, forem výuky, zásad a učebních pomůcek. Nedílnou součástí metodických kompetencí mohou být i komunikační a rétorické znalosti a dovednosti. Pod osobnostní kompetencí lektora si lze představit charakteristiku osobnosti. Mezi důležité vlastnosti patří zájem o studenty, schopnost se rozhodovat a být kreativní, spravedlnost, vcítění se do studentů, trpělivost, úcta a další (Langer, 2016, s. 14,15).

Obrázek 3: Schopnosti lektora



Zdroj: Langer, 2016, s. 15

Získat lektorské minimum lze např. prostřednictvím online kurzů, např. na platformě EPAL. Absolvování kurzu lektorského minima je přínosné a užitečné především pro ty lektory, kteří učí občas a jejich lekce nejsou dlouhé. Tito zde mohou nalézt inspiraci jak na to. Obsah kurzu zahrnuje vše od přípravy lektora přes samotný výukový postup až po závěrečné vyhodnocení dat (Andragogika v praxi, 2019, č. 19/20, s. 4).

Velké množství kurzů, seminářů, konferencí a lektorských dílen nabízí Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (AIVD), např. semináře s aktuálními tématy pro zkvalitnění vzdělávací aktivity. Tato asociace uvádí desatero vlastností kvalitního lektora, kterými jsou:

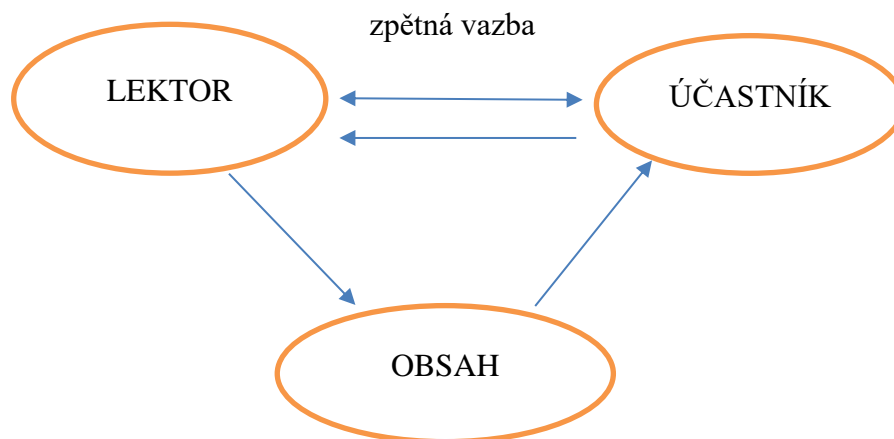
- čestnost, dodržování etického kodexu,
- lektor musí být osobností, která má respekt a je odborníkem,
- svou práci má rád,
- je přátelský, empatický a trpělivý,

- sebevzdělává se,
- rozvíjí profesní dovednosti,
- respektuje potřeby klienta,
- zná metody a techniky vzdělávání,
- je týmový hráč,
- podporuje dobré jméno instituce (AIVD, online, cit. 2020-01-01).

3.2 Vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným

Vztah mezi lektorem a účastníkem kurzu se zásadně odlišuje od vztahů mezi žáky ve škole a učiteli. Role lektora je tedy odlišná od postavení učitele. Tento fakt musí uznat i lektor, pokud chce být úspěšný ve vzdělávacím procesu. Jedna z individualit vzdělávání dospělých je, že postavení lektora a účastníka je na stejné úrovni. Jedná se o rovnoprávný vztah mezi dospělými jedinci, kde má ve vzdělávacím procesu každý svou úlohu a své určité úkoly. Nelze však zaměňovat rovnoprávnost za rovnocennost. Lektor by měl mít více informací, dovedností a vědomostí, alespoň v oboru či problematice, kterou přednáší. Účastník může výuku ovlivňovat například svými zkušenostmi a názory, což je zpětnou vazbou pro lektora. Na základě těchto aktivit účastníků může lektor měnit způsob práce a vzdělávací metody, aby dosáhl efektivnějšího výsledku (Jíra a kolektiv, 2004, s. 69).

Obrázek 4: Vztah mezi lektorem a účastníkem



Zdroj: Jíra a kolektiv 2004, s. 70

4 MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

S ohledem na zaměření této práce je nutné charakterizovat subjekt, který bude podroben výzkumnému šetření v praktické části práce. Jedná se o Magistrát hlavního města Prahy, pozornost bude zaměřena konkrétně na odbor dopravněsprávních činností. Zmíněna tedy budou nejdůležitější legislativní nařízení, která působení instituce ovlivňují, a zejména bude pozornost zaměřena na předpisy týkající se vzdělávání zaměstnanců odboru.

4.1 Odbor dopravněsprávních činností

Odbor dopravněsprávních činností je odborem magistrátu, zřízeným především pro zabezpečení činností podle zákona č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a činností dle zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (dále pak zákon o silničním provozu), tj. v odvětví řidičských oprávnění a řidičských průkazů, evidencí v registru řidičů. Dále vykonává činnost dle zákona č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů, to je ve věcech schvalování technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného, dovezeného, nebo přestavěného silničního vozidla, ve věcech technických průkazů, nebo technických osvědčení silničního vozidla a jejich registraci v registru silničních vozidel a zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění zákona č. 413/2005 Sb. Další činností je projednávání přestupků proti bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích podle zákona č. 200/1999 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů. Ve věcech přenesené působnosti je nadřízen úřadům městských částí, vykonávajícím státní správu v odvětví dopravy, a podřízen Ministerstvu dopravy (Praha EU, online, 2019-12-27).

Odbor je složen z devíti oddělení, kterými jsou:

- oddělení sekretariátu a spisové služby,
- oddělení právních a metodických činností,
- oddělení správních činností,
- oddělení techniků,
- oddělení evidence řidičů a odbavování občanů,
- oddělení evidence motorových a přípojných vozidel a odbavování občanů,
- oddělení správního řízení,
- oddělení přestupkového řízení,
- oddělení zkušebních komisařů (Praha EU, online, 2019-12-27).

4.2 Legislativní východiska vzdělávání zaměstnanců

Právní předpisy, které upravují problematiku vzdělávání zaměstnanců hlavního města Prahy jsou:

- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška Ministerstva vnitra ČR č. 511/2002 Sb. o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků,
- vyhláška Ministerstva vnitra ČR č. 304/2012 Sb., novela č. 38/2016 Sb. o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků,
- zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů (Zákony související se vzděláváním, 2016).

4.2.1 Systém vzdělávání úředníků dle zákona č. 312/2002 Sb.

Takzvaný zákon o úřednících upravuje pracovní poměr úředníků a jejich vzdělávání. Co se týká pracovněprávních vztahů úředníků, na tuto problematiku se

vztahuje zákoník práce. Obec, kraj a také hlavní město Praha a její městské části jsou územním samosprávným celkem a úřad chápeme například jako obecní úřad, městský úřad, nebo magistrát statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy, ale i úřady městských částí hlavního města Prahy. Úředníkem je zaměstnanec územního samosprávného celku, který provádí výkon správních činností zařazených do uvedených úřadů. Úředníkem se může stát fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, bezúhonná a ovládá jednacím jazyk, kterým je čeština.

Jednou z povinností úředníka je prohlubovat svou kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem, což zajišťuje územní samosprávný celek. Hlava IV zákona 312/2002 Sb. hovoří o vzdělávání úředníků jako takovém. Je zde uveden rozsah vzdělávání a vzdělávací plány, které obsahují časový rozvrh. Mezi prohlubování kvalifikace patří zejména účast na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání, popřípadě ověření zvláštní odborné způsobilosti, je-li to potřeba. Vstupní vzdělávání je, dle zákona, povinen absolvovat úředník, který nemá žádnou zvláštní odbornou způsobilost. Mezi základní znalosti patří znalost ovládání informačních technologií a základní dovednosti pro výkon správních činností. Průběžným vzděláváním rozumíme kurzy, semináře, školení a prohlubování jazykových znalostí. O tom, zda se těchto školení úředník zúčastní, rozhoduje vedoucí pracovník dle potřeb úřadu. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou, na základě které je vystaveno osvědčení. V tomto případě zkouška zahrnuje znalosti k výkonu činností, stanovených prováděcím právním předpisem. Pokud úředník při zkoušce neuspěje, má právo podat námitky do 15 dnů zkušební komisi. O námitkách pak rozhoduje zkušební komise a ministerstvo.

4.2.2 Zvláštní odborná způsobilost

Problematiku zvláštní odborné způsobilosti upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Ustanovení § 21 odst. 2 zákona 312/2000 Sb. zákona o úřednících uvádí, co zvláštní odborná způsobilost je a jak se ověřuje. Je zde uvedena lhůta pro vykonání zkoušky, která se odvíjí od vzniku pracovního poměru úředníka, nebo ode dne, kdy úředník začal vykonávat pracovní činnost, kde je předpokladem prokázat odbornou způsobilost. Zvláštní odborná způsobilost shrnuje soubor vědomostí nutných k výkonu svěřených činností, stanovených prováděcím právním předpisem. Zkouška se skládá

z obecné a zvláštní části. Obecná část obsahuje znalosti, které se týkají organizace a činností veřejné správy, nutná je znalost zákona o obcích, krajích a hlavním městě Praze a nedílnou součástí je i správní řád a jeho využití v praxi. Zvláštní část zkoušky se skládá ze znalostí správních činností, které stanovuje prováděcí právní předpis.

Tyto uvedené znalosti a způsobilost se testují zkouškou. Zkušební rada má tři členy a úspěšným absolventům této zkoušky vystavuje osvědčení o vykonání zkoušky.

Písemná zkouška

Tato zkouška se skládá ze dvou testů v písemné formě, a to z obecné části a z části zvláštní. Na vyhotovení každého testu má úředník 60 minut. Každý test je vyhodnocen samostatně.

Ústní zkouška

Ústní zkouška většinou netrvá déle než 30 minut. Úředník odpovídá na otázky, které si vylosuje, a to z části obecné i zvláštní. Každý má na přípravu minimálně 15 minut.

Hodnocení zkoušky

Zkouška se hodnotí v klasifikační škále vyhověl/nevyhověl. Výsledky se úředník dozví v den konání zkoušky, a pokud tuto zkoušku úspěšně vykonal, obdrží osvědčení o absolvování této zkoušky.

Pokud účastník nevyhověl při zkoušce, veškeré náklady spojené s opakovanou zkouškou si hradí úředník ze zákona sám (Zkoušky zvláštní odborné způsobilosti (ZOZ) podle zákona č. 312/2002 Sb., 2019).

Zaměstnanec na zkoušku přihlašuje zaměstnavatel pomocí žádosti. Pokud jde o žádost v listinné formě, je nezbytný podpis vedoucího úřadu, aby tato žádost mohla být zaslána na adresu Institutu. Samozřejmě lze přihlášku zaslat i v **elektronické podobě, podepsanou zaručeným elektronickým podpisem.**

Administrativní oddělení Institutu akceptuje přihlášeného úředníka na zkoušku formou sdělení, které je v písemné podobě. V tomto sdělení **informuje kompetentní úřad, kdy a v jaký čas se bude zkouška konat.** Součástí sdělení je i souhrn **zkušebních otázek, právních předpisů a doporučená odborná literatura** pro přípravu na zkoušku (Institut pro veřejnou správu Praha, online, cit. 2020-01-01).

Obec s rozšířenou působností má povinnost přihlásit úředníka, který vykonává správní činnost (u které je nutné prokázat odbornou způsobilost) k absolvování zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy byla započata správní činnost úředníka (Zákon č. 312/2002 Sb.).

Úředník se může přihlásit ke zkoušce u Institutu pro veřejnou správu Praha. Zaměstnanec je přihlášen k této zkoušce nejdříve po uplynutí zkušební doby. Zkouška je většinou dvoudenní a koná se v Institutu pro veřejnou správu Praha ve vzdělávacím středisku v Benešově. Ke zkoušce ze zvláštní odborné způsobilosti je nutné se odborně připravit. Přípravu obecné části účastník absolvuje v akreditovaném kurzu na Magistrátu hl. m. Prahy. Zvláštní část je realizována v Institutu ve vzdělávacím středisku v Benešově. Vždy záleží na typu správní činnosti, kterou žadatel vykonává. Dle ustanovení § 34 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, vyhlášky č. 304/2012 Sb., novely č. 38/2016 Sb. a č. 511/2002 Sb., upravují problematiku rovnocennosti vzdělání (Institut pro veřejnou správu Praha, online, cit. 2020-01-01).

Rovnocennost vzdělání

Soubor informací, který upravuje problematiku rovnocennosti vzdělání, definuje ustanovení § 34 zákona č. 312/2002 Sb. Je zde uvedeno, že úředník, který si podá žádost o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části v jiném studijním programu nebo jiném oboru a prokáže tímto rovnocenné vzdělání, ministerstvo na základě těchto skutečností vydá osvědčení o uznání rovnocennosti.

Prokázání zvláštní odborné způsobilosti z předchozího období

Pokud je nutné prokázat zvláštní odbornou způsobilost z předchozího období a pokud se jedná o úředníka, který je vlastníkem plnohodnotného certifikátu, vydaného před 1. lednem 2003 pro některou správní činnost, dokládá územní samosprávný celek k žádosti originál certifikátu, nebo úředně ověřenou kopii, popřípadě převedení tohoto dokumentu do elektronické podoby s platným elektronickým podpisem v případě, že je přihláška odesílaná elektronicky. V případě dalšího prověření zvláštní odborné způsobilosti koná úředník písemnou a ústní zkoušku jen z příslušné zvláštní části (Informace o uznávání rovnocennosti vzdělávání k ZOZ, 2019).

5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MAGISTRÁTU HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

Zatímco předchozí kapitola definovala legislativní východiska fungování Magistrátu hlavního města Prahy a také legislativu, z níž instituce vychází při vzdělávání svých zaměstnanců, následující kapitola již bude věnována praktickým postupům v rámci konkrétních druhů vzdělávacích akcí.

Mezi základní druhy vzdělávání zaměstnanců na Magistrátu hl. m. Prahy patří vstupní vzdělávání každého nového zaměstnance úřadu. Na toto školení navazuje průběžné vzdělávání zaměstnanců, které je uvedeno dle zákona v plánu vzdělávání. Tento plán vzdělávání obdrží každý zaměstnanec úřadu a je závazný. K dalším vzdělávacím možnostem patří interní i externí vzdělávací akce a kurzy, školení zaměstnanců pomocí e-learningu a zkoušky odborné způsobilosti.

Jednotlivé vzdělávací možnosti a druhy popisuje autorka práce v následujících dílčích kapitolách bakalářské práce.

5.1 Základní vzdělávání zaměstnanců

5.1.1 Vstupní vzdělávání

Zabezpečení, organizace a vzdělávání zaměstnanců hlavního města Prahy je v náplni práce Oddělení vzdělávání zaměstnanců, odboru personálního Magistrátu hlavního města Prahy, který se podílí i na vzdělávání zaměstnanců městských částí, zařazených do úřadů městských částí. Toto oddělení má na starosti souhrnné opatření vzdělávání úředníků Magistrátu hlavního města Prahy.

Každý nový zaměstnanec musí povinně absolvovat týdenní vstupní vzdělávací kurz. Záměr školení je přinést příchozím zaměstnancům základní informace, které jsou třeba pro jeho výkon práce. Zaměstnanci jsou do tohoto kurzu zahrnuti automaticky v den nástupu do zaměstnání bez podávání přihlášek. Před nástupem na školení je každý nový zaměstnanec poučen o délce školení a o skladbě celého kurzu. Program vstupního školení, který zaměstnanec obdrží první den, je závazný po celý týden. Příručka, kterou

nový zaměstnanec obdrží, slouží nejen pro toto školení, ale i pro další práci úředníka. Příručku lze doplňovat a aktualizovat. Pro udržení dobré úrovně kurzu a kvality obdrží každý zaměstnanec po skončení celého vstupního školení hodnotící formulář, kde se hodnotí lektoři, obsah školení, poskytnuté pomůcky, učebna atd.

Zaměstnanci budou po absolvování školení způsobilí v orientaci v důležitých právních předpisech, které se dotýkají veřejné správy, veřejné ekonomie a veřejných financí. Naučí se upotřebit podstatné vědomosti ze zákona o hlavním městě Praze a správního řádu při výkonu své pracovní činnosti. Seznámí se také se systémem ochranných, kontrolních a sankčních opatření v bitvě proti úplatkářství. Dále se zaměstnanci naučí stylizovat klíčové dlouhodobé plány činností hlavního města Prahy, vyznat se v zákonu o platu, pracovně právních předpisech a v pracovním řádu. V kurzu se dále vysvětluje základní ustanovení zákona o úřednících územních samosprávných celků. Účastníci se seznámí s potřebou a nezbytností, jak se má úředník a zaměstnanec Magistrátu hlavního města chovat a jak vystupovat, což upravuje etický kodex zaměstnance. Dalšími tématy jsou závažnost východiska problematiky přímých možností v podmínkách hlavního města Prahy, jednání Rady a Zastupitelstva hlavního města Prahy, podstatné zprávy z oblasti Evropské unie, výhody a nevýhody vstupu ČR do Evropské unie. Účastníci budou také umět používat další vědomosti z okruhu verbální a nonverbální komunikace při výkonu své pracovní činnosti (Vstupní vzdělávání, 2017).

Program vstupního školení je následující:

Seznámení účastníků, komunikační dovednosti, etický kodex zaměstnance, zákon o úřednících, pracovní řád, počítačové uspořádání Magistrátu hlavního města Prahy:

- spisová služba, veřejná ekonomika a finance, základy správního práva,
- právo, prameny práva, právní odpovědnost, územní členění státu, legislativní vymezení správního úřadu (strategie rozvoje hlavního města Prahy a regionální dokumenty pro Evropskou unii, činnost Rady a Zastupitelstva hlavního města Prahy),
- organizační řád a organizace hlavního města Prahy, výkon činností, problematika rovných příležitostí, veřejná správa a její kontrola,
- hlavní informace o Evropské unii v souvislosti s evropskými slučujícími postupy,
- soustava vzdělávání (okruh problému zkoušek zvláštní odborné způsobilosti, evaluace vstupního vzdělávání, závěrečný test) (Vstupní vzdělávání, 2017).

5.1.2 Průběžné vzdělávání – vzdělávací plány

Úkol produkovat individuální plán vzdělávání je dán zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků (dále jen zákon o úřednících). Zákon také hovoří o nutnosti individuální plán vzdělávání aktualizovat a nařizuje, že během 3 let by se měl zaměstnanec úřadu zúčastnit nejméně 18 akreditovaných vzdělávacích dnů. Aktualizace plánů začíná v pátém měsíci každého roku, tedy v květnu. Aktualizace je nezbytná nejen proto, že ji ustanovuje zákon, ale také pro účinné plánování potřebných kurzů, školení a seminářů na následující časovou etapu. Osobní plán vzdělávání všech nově přichozích zaměstnanců (zaměstnanců, kteří již dokončili vstupní školení, nebo jej teprve budou absolvovat) vytvářejí pracovníci úseku vzdělávání. Založí každému zaměstnanci osobní plán vzdělávání, jehož délka je tři roky. Zaznamenají do plánu povinné vzdělávací akce (vstupní školení, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích pracovníků). Kromě kurzů, které jsou povinné uskutečnit také plán kontinuální výuky, na kterém se s novým zaměstnancem dohodnou. Do další aktualizace existuje povinnost tohoto zaměstnance hlásit se na vzdělávací akce, které má naplánované (prostřednictvím nabídky programu vzdělávání, nebo v podobě různých externích vzdělávacích akcí) (Aktualizace individuálních plánů vzdělávání, 2019).

Pro komunikaci s databází je používána systémová služba FluxDPamService.

Webová aplikace Vzdělávání (WA Vzdělávání) má tyto části:

- přihlášení do vzdělávacích akcí (používá se Service desk),
- přehled účastí na akcích – vlastní,
- přehled účastí na akcích – podřízení,
- přehled plánů vzdělávání – vlastní,
- editace plánů vzdělávání – podřízení,
- přidání plánované vzdělávací akce z rozvojového plánu,
- úprava plánované vzdělávací akce,
- smazání plánované vzdělávací akce – tento krok je nevratný (Aktualizace individuálních plánů vzdělávání, 2019).

5.2 Další možnosti vzdělávání zaměstnanců

5.2.1 Externí vzdělávací akce

Odbor personální Magistrátu hlavního města Prahy nabízí zaměstnancům také externí vzdělávací akce. Jedná se o vzdělávací akce akreditované i neakreditované. Úřad spolupracuje především se vzdělávacími agenturami, jako je např. Kolumbus PM, s.r.o., Aliaves & Co., Institut Bernarda Bolzana v.o.s., či agentura MOJEKVALIFIKACE, jejíž základním působením jsou vzdělávací a poradenské činnosti ve veškerých oborech spojených s veřejnou správou. Specializují se na vzdělávání úředníků dle zákona č. 312/2002 Sb. a jde především o kurzy tzv. průběžného vzdělávání. V portfoliu těchto agentur najdeme nejen kurzy pro zaměstnance úřadu, ale i pro subjekty, které s nimi spolupracují. Cílem těchto společností je informovat a předávat vědomosti zaměstnancům státní a veřejné správy a nabídnout jim semináře a školení, které se týkají změn v legislativě, a to nejen v rámci České republiky, ale celé Evropské unie (Aliaves, online, cit. 2020-01-01).

Základním mottem těchto agentur je vysoká profesionalita a sepětí s praxí. Tyto instituce mají udělenou akreditaci Ministerstva vnitra ČR, takže kurzy si může zaměstnanec úřadu započíst do povinných dnů vzdělávání. Specializují se zejména na oblasti pracovněprávní, sociální, správní, stavební, územní samosprávu, životní prostředí, finanční a veřejné zakázky, státní občanství, soft skills, nový občanský zákoník, obchodní právo, policii a bezpečnost, poskytování informací, autorský zákon a dopravu.

Vnější vzdělávací akce mohou být placené i bezplatné a jsou součástí vzdělávání zaměstnanců. Nejsou nabízeny v rámci pravidelných programů vzdělávání – jde o školení, která z důvodu úzké specializace daných témat (úzké specializace zaměstnanců) nelze do programu zařadit. Zaměstnanci se mohou účastnit externích vzdělávacích akcí pouze v případě, že akce není nabízena interně v rámci programu vzdělávání. Oddělení vzdělávání zaměstnanců má pro každý odbor na tyto akce vyhrazeny zvláštní finanční prostředky na úhradu vložného (kurzovného). K účasti na externích vzdělávacích akcích se může hlásit zaměstnanec po uplynutí tříměsíční zkušební lhůty. Zaměstnanec není oprávněn se účastnit externí vzdělávací akce v průběhu výpovědní doby, ve lhůtě dvou měsíců před skončením pracovního poměru, sjednaného na dobu určitou a v případě, že uzavřel se zaměstnavatelem dohodu o ukončení

pracovního poměru, nebo podal zaměstnavateli návrh na ukončení pracovního poměru dohodou (Externí vzdělávací akce, informace a postup, 2018).

Na externí vzdělávací akce se může úředník přihlásit prostřednictvím internetu na webových stránkách agentury. Nejprve však musí zájemce o externí vzdělávací akci vyplnit formulář prostřednictvím systému Service desk (Intranet – Service desk – vytvořit nový požadavek – školení a kurzy – externí kurzy). Formulář si vytiskne a předá ho ke schválení řediteli odboru a zástupci ředitele Magistrátu hl. m. Prahy pro danou sekci (Přihlášení a schvalování externí vzdělávací akce, 2018).

5.2.2 E-learning

Obecné vymezení e-learningu

eLearning, e-learning či e-Learning – všechny tyto varianty psaní jsou správné a jsou používány v odborné literatuře i v publicistických zdrojích. Podle Heleny Zlámalové (2008, s. 129) je „*eLearning aktuálním technologickým prvkem pro distanční vzdělávání i pro využití v rámci prezenčního vzdělávání. Představuje multimediální a didaktickou podporu vzdělávacího procesu, využívající informační a komunikační technologie pro dosažení vyšší kvality a efektivity vzdělávání.*“

Dle Zlámalové (2008, s. 128) může být chápán e-learning jako „*vzdělávání za pomoci webových technologií tzv. WTB (Web-based training), tedy pouze použití internetu, nebo intranetu.*“

Distanční vzdělávání je multimediální verzí vzdělávání, jejímž hlavním prvkem je samostatnost. Studující se tedy učí samostatně. Při tomto druhu vzdělávání je vzdělavatel a vzdělávaný od sebe fyzicky oddělen. Dalším atributem distančního vzdělávání je flexibilita časová i obsahová a velký stupeň individualizace (Zlámalová, 2006, s. 9, 10).

Nejčastější problémy studujících:

- málo času na samostudium (doporučuje se vytvořit harmonogram studia),
- nedostatečná motivace (především když je studium dlouhodobé),
- dojem osamocení při studiu (může překrýt počáteční entuziasmus),

- nezbytné využití komunikačních a informačních technologií (především starší jedinci, lidé bez přístupu k internetu, nebo ti, kteří mají chorobný strach z technologií) (Zlámalová, 2006, s. 11).

Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hlavního města Prahy pomocí e-learningu

Kromě externích a interních akreditovaných kurzů se doporučuje využít nabídku e-learningových kurzů na portále pro zaměstnance Magistrátu hlavního města Prahy <http://www.rentel.cz/vzdelavaciportal/mhmp>, kde zájemce nalezne řadu kurzů, které jsou akreditované dle zákona 312/2002 Sb. o úřednících. Do kurzů se lze přihlásit kdykoli přes přihlašovací jméno a heslo, které každý zaměstnanec obdržel e-mailem z adresy rentel@rentel.cz. V sekci „katalog“ se zobrazí seznam/katalog kurzů a také termíny testování. Na začátku každého kurzu je obsah kurzu připravený k tisku a návod, jak v prostředí pracovat. E-learningový kurz lze libovolně on-line procházet. Za každou kapitolou jsou cvičné testy, které slouží k případné přípravě na závěrečný certifikační test a které lze libovolně opakovat. Kurzy se mohou procházet bez toho, aby se dovršilo závěrečného testu. Pokud se však zaměstnanec rozhodne absolvovat e-kurz včetně řádného složení závěrečného testu, musí se přihlásit prostřednictvím portálu na některý ze 14denních termínů certifikačního testování. Zařazení do termínu zaměstnanci schvaluje ředitel jeho odboru podobně jako u presenčních vzdělávacích akcí. Ředitelé odborů jsou vždy před zahájením turnusu certifikačního testování e-mailem upozorněni na možné přihlášené zaměstnance a v příloženém jednoduchém návodu instruováni, jak zaměstnanci přístup k verzi s testem schválit či zamítnout. Závěrečný test se realizuje v předem vypsanych čtrnáctidenních termínech, které lze nalézt pod záložkou „katalog kurzů“. Na testování se zaměstnanec přihlásí v dostatečném předstihu, minimálně 5 pracovních dnů před ukončením příjmu přihlášek v daném testovacím období. Test je v daném čtrnáctidenním období časově neomezený a lze ho kdykoliv přerušit a později se k němu vrátit. Odeslání vyplněného testu k vyhodnocení potvrdí účastník tlačítkem „odeslat“. Účastníkovi se ihned zobrazí vyhodnocení testu. Úspěšnému absolventovi se v rámci zobrazení výsledku testu nabídne i možnost si stáhnout a vytisknout certifikát o absolvování kurzu. Pokud nastane zaměstnanci problém nebo komplikace s přihlášením do systému, může se obrátit na administrátora vzdělávání Magistrátu hlavního města

Prahy, nebo je zaměstnancům k dispozici pracovník Oddělení podpory zákazníků RENTEL a.s. Na závěr účastník vyplňuje anketní otázky, týkající se spokojenosti, či nespokojenosti s kurzem.

1. Jak hodnotíte odbornou úroveň kurzu?
2. Byl pro Vás kurz užitečný?
3. Byla pro Vás e-learningová forma studia vyhovující?
4. Uveďte, které konkrétní informace byly pro Vás zcela nové. Využijete je v praxi?
5. Prostor pro Vaše připomínky, či výtky – co jste v kurzu postrádal/a, co se Vám nelíbilo, s čím jste měl/a během studia problém?
6. Prostor pro Vaši pochvalu – co se Vám líbilo, co Vás nadchlo, vzkaz pro lektora:
7. Jaké téma, nebo kurz v nabídce postrádáte?
8. Máte-li zájem autorsky s námi spolupracovat (vývoj a vznik nového kurzu), zanechte kontakt a napište témata, která Vás zajímají.

5.2.3 Koučink

Obecné vymezení koučinku

Pod pojmem koučink si představíme především komunikaci mezi koučem a koučovaným, můžeme jej nazvat i klientem. Kouč pomáhá klientovi vidět jeho problémy z jiného úhlu pohledu a tím napomáhá posunout jeho život vpřed. Kouč může přinést klientovi nové postupy a řešení problémů a také dodat odvalu a sebevědomí. Napomáhá překonávat zavedené a zažitě zvyky a snaží se vytvářet návyky nové, které jsou pro klienta žádoucí (Wood, 2012, s. 11).

Klíčovým principem koučinku je tedy zvyšování uvědomění klienta a podpora jeho vlastní zodpovědnosti. Tedy aby sám našel odpovědi na otázky, podstatné pro jeho profesní i osobní život. Aby koučink měl smysl a význam, je důležité, aby klient o koučování stál, aby kouči věřil a byl vnitřně motivován. Koučink, nebo lze použít i výraz koučování, je metodou práce s lidmi, která je zaměřená na požadavky klienta. V praxi to vypadá tak, že klient přichází s vlastním problémem či tématem a kouč mu pomocí vhodně zvolených otázek pomáhá nalézat eventualitu, východisko, jak problém rozřešit.

Pracujeme-li s faktem, že každý člověk je jiný a každý člověk vnímá a pozoruje svět a vše kolem nás jinak, je žádoucí pokládat otázky všeho druhu a zaměřit se na jiné možnosti a volby (Haberleitner a spol., 2009, s. 97).

Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hlavního města Prahy pomocí koučinku

Interní koučink, který probíhá na Magistrátu hl. m. Prahy, je většinou hodinový a trvá přibližně 2–3 týdny. Záleží na koučovaném, jaké si určí intervaly mezi rozhovory, doporučených je však 4–5 setkání. Důležité je zvolit pro setkání a rozhovory vhodné místo, které bude klidné, kde se koučovaný bude cítit dobře a bude se moci soustředit sám na sebe. Koučink je vhodný především pro ty zaměstnance, kteří se dlouho odhodlávají udělat změnu, nebo se chtějí posunout dál – např. když mají pocit vyhoření, mají potřebu zbavení se stresu a obav, mají nízké sebevědomí, hledají odpovědi na otázky a neví, jak dál, potřebují si urovnat myšlenky a chtějí se zbavit nevhodných, či nechtěných pracovních návyků. V těchto případech a v mnoha dalších může koučink zaměstnancům ujasnit cesty a cíle v profesním životě. Lze najít nové možnosti, nové pracovní pozice, zvládnout stres a zátěžové situace, zvednout sebevědomí, nebo v sobě objevit skrytý potenciál. Interní koučink je určen k řešení pracovních, nikoli osobních a soukromých problémů zaměstnance (Koučovací kontrakt, 2017).

Pravidla koučování na Magistrátu hl. m. Prahy

Každý zaměstnanec, kterému uplynula zkušební doba, se může interního koučinku zúčastnit a vybrat si kouče dle svých představ a požadavků. Tito koučové mají své profily na intranetu Magistrátu hl. m. Prahy a každý z nich je držitelem certifikátů ACE Practitioner – tedy absolvovali výcvik, který je akreditován a zároveň se jedná o rekvalifikační kurz pro pracovní činnost „kouč“. Postup k podání žádosti je jednoduchý, k žádosti se musí vyjádřit a odsouhlasit ji přímý nadřízený zaměstnanec, který tuto žádost předá řediteli odboru a následně pak zástupci ředitele Magistrátu hl. m. Prahy pro danou sekci. Každý interní kouč předává personálnímu oddělení vyplněný a podepsaný **koučovací kontrakt a záznamový list koučinku**. Po ukončení koučování vyplní

společně kouč i koučovaný závěrečnou zprávu z průběhu interního koučinku. Tato zpráva je následně předána na oddělení vzdělávání Magistrátu hl. m. Prahy.

Situační a supervizní koučink

Tento typ koučinku je určen pro vedoucí zaměstnance, kteří mají s koučováním zkušenost a chtějí na sobě a na svém růstu pracovat. Přínosem situačního a supervizního koučinku je především příprava na důležitá jednání, řešení konfliktních situací, nebo nepříjemné rozhovory apod. Realizace rozhovorů je pravidelně 1,5 hodiny za 4–6 týdnů, nebo dle aktuální potřeby (10 hodin za rok) (Pravidla koučování na MHMP, 2018)

Etický slib interních koučů Magistrátu hl. m. Prahy

„Jako interní kouč Magistrátu hl. m. Prahy uznávám a souhlasím, že budu ctít své etické závazky vůči koučovaným, kolegům i široké veřejnosti. Slibuji, že budu dodržovat pravidla Etického kodexu koučinku na Magistrátu hl. m. Prahy, jednat s lidmi důstojně, jako s nezávislými a rovnocennými lidskými bytostmi a budu příkladně naplňovat tyto standardy vůči těm, které budu koučovat. Jestliže poruším jakoukoliv část tohoto kodexu, souhlasím s tím, že může být zrušeno moje zařazení k interním koučům Magistrátu hl. m. Prahy. Zároveň potvrzuji, že beru na vědomí veškerá pravidla pro interní koučování, stanovená tímto Etickým kodexem koučinku na Magistrátu hl. m. Prahy.“ (Etický kodex koučinku na MHMP, 2017)

5.3 Nabídka vzdělávacích akcí

Každý zaměstnanec se musí přihlásit na vzdělávací akce sám. Pravidla pro přihlášení na tyto vzdělávací akce určuje oddělení vzdělávání. Pokud se přihlášený účastník školení nemůže zúčastnit, musí tuto skutečnost co nejdříve oznámit příslušnému garantovi kurzu. Garant toto volné místo pak může nabídnout dalšímu zájemci o vzdělávací akci. Neomluvenou absencí pak zaměstnanec porušuje pracovní řád v platném znění. Na vzdělávací akci je nutné se podepisovat do presenční listiny, protože veškeré akce s prezencemi účastníků se evidují a organizátor potřebuje k těmto účelům přesné podklady. Pokud se účastník zapomene podepsat, eviduje se jako neúčastněný.

Odborné vzdělávání dle potřeby, které má zaměstnanec uvedeno v individuálním plánu vzdělávání, se týká pouze externích vzdělávacích akcí.

Nabídku vzdělávacích akcí zveřejní odbor vzdělávání Magistrátu hlavního města Prahy vždy na pololetí na intranetu Magistrátu hlavního města Prahy prostřednictvím aplikace Service Desk. Dle zákona o úřednících je do celkového počtu dní při prohlubování kvalifikace (minimálně 18 pracovních dní za 3 roky) možno zařadit pouze školení, která jsou akreditována, tj. řídí se zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících. Do plánu vzdělávání lze zahrnout i neakreditovaná školení, taková školení se však nezapočítávají do celkového počtu povinně absolvovaných 18 dnů během 3 let. Nabídka kurzů je velická a pestrá a každý zaměstnanec si vybere dle svých potřeb a představ ten správný kurz. Jedná se především o povinná školení, jako je vstupní školení pro nové zaměstnance Magistrátu hlavního města Prahy (akreditovaná akce).

Vzdělávání vedoucích úředníků upravuje ustanovení § 27 z. č. 312/2002 Sb. o úřednících. Vedoucí zaměstnanci si mohou, kromě jiného, vybrat takové kurzy jako např. problematika diskriminace, opakující se školení k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a k požární ochraně, spisová služba atd. Další okruhy školení jsou např.

- zkoušky zvláštní odborné způsobilosti (obecná část),
- právní předpisy – správní řád pro začátečníky a pro pokročilé, správní řád od A do Z, vybrané otázky poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb., místní poplatky v aktuálním roce, výběr překážek zákona o hlavním městě Praze, zákoník práce a jeho novely, zadávání veřejných zakázek v podmínkách Magistrátu hlavního města Prahy pro začátečníky a pokročilé,
- ostatní školení – integrace cizinců v ČR (základní minimum pro úředníky veřejné správy), školení první pomoci, specifikace spojení a kontaktu s člověkem se smyslovým postižením v praxi, upřesnění komunikace s tělesně a mentálně postiženými v praxi, bezbariérové řešení a úpravy veřejného prostoru,
- český jazyk,
- psychosociální,
- mozkový jogging,
- jednání s problémovým klientem,
- prezentační dovednosti,
- typologie osobnosti,

- mentoring,
- efektivní využití času a zvládání stresu (Nabídka vzdělávacích akcí na 1. pol. roku 2020, 2019).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODOLOGIE

6.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části práce je podrobně se zaměřit na vzdělávání úředníků, konkrétně zaměstnanců Hlavního města Prahy, úřadu Magistrátu hlavního města Prahy. Déle pak je cílem analýza spokojenosti zaměstnanců s nabídkou akreditovaných a neakreditovaných školení, a zejména je nutné prozkoumat, zda je pro úředníky přínosem zkouška ze zvláštní odborné způsobilosti, což je cílem práce. Pro empirickou část bakalářské práce autorka vybrala kvalitativní výzkum, konkrétně metodu dotazníku. Cílem práce bylo tedy zjistit, zda je dostačující počet dnů školení, které zaměstnanci ze zákona musejí absolvovat během 3 let a zda jsou nabízená školení, semináře a zkoušky odborné způsobilosti pro zaměstnance přínosné. Osloveno bylo celkem 30 respondentů, kteří jsou zaměstnanci úřadu. Autorka si nejdříve sestavila plán výzkumu, kterým se řídila.

Plán výzkumu:

Duben 2019 – příprava dotazníku

Květen 2019 – práce s cílovou skupinou, rozdání dotazníků

Červen 2019 – sběr dotazníků

Červenec 2019 – analýza dotazníků

Srpen 2019 – interpretace dat

6.2 Stanovení výzkumných předpokladů

Výzkumné předpoklady (hypotézy) byly formulovány následujícím způsobem:

- **Hypotéza č. 1:** S nabídkou akreditovaných školení je spokojeno méně zaměstnanců než s nabídkou školení neakreditovaných.

- **Hypotéza č. 2:** Pro nadpoloviční většinu zaměstnanců je stanovený povinný počet dnů školení během 3 let vyhovující.
- **Hypotéza č. 3:** Zkouška ze zvláštní odborné způsobilosti dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících je přínosná minimálně pro tři čtvrtiny zaměstnanců.
- **Hypotéza č. 4:** Nadpoloviční většině zaměstnanců vyhovuje vzdělávání formou e-learningu.

6.3 Charakteristika výzkumného souboru

Pro výzkum bakalářské práce autorka náhodně oslovila zaměstnance Magistrátu hlavního města Prahy, konkrétně 30 respondentů odboru dopravněsprávních činností.

6.4 Metoda výzkumu

Pro empirickou část bakalářské práce si autorka vybrala kvalitativní výzkum, konkrétně metodu dotazníku.

Pojem dotazník můžeme chápat jako nástroj ke shromažďování určitých informací pomocí kladení otázek vybraným respondentům.

Dle Průchy a Vetešky (2014, s. 88) „*je dotazník zpravidla konstruován jako soubor otázek, či výroků, prezentovaných v písemné formě. Vzhledem k variabilitě obsahu a účelů dotazování jsou vyvinuty dotazníky mnoha typů, například dotazníky s uzavřenými, či otevřenými otázkami, dotazníky s hodnotícími škálami, dotazníky pro generování názorů a postojů aj.*“

Vůbec nejčastějšími dotazníky jsou dotazníky v písemné formě. Otázky, kladené v dotazníku, mají být přesně formulovány a měl by se dodržet rozsah kladených otázek. Pokud dotazník obsahuje otevřené otázky, pak je obtížnější jeho zpracování, což je nevýhodou. Další nevýhodou dotazníku je neosobní kontakt, neporozumění otázkám, nebo jejich špatná formulace. Pokud dotazník není anonymní, můžeme počítat s tím, že odpovědi mohou být zkreslené a nepravdivé. Výhodou dotazníku je, že lze získat v krátké době velké množství informací.

7 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT

7.1 Identifikace respondentů

Pohlaví: muž, žena

Věk: do 30 let, do 40 let, do 50 let, 50 let a více

Pracovní zařazení: referent, metodik, vedoucí oddělení

Nejvyšší dosažené vzdělání: základní, střední, střední s výučním listem, střední s maturitní zkouškou, vyšší odborné, vysokoškolské

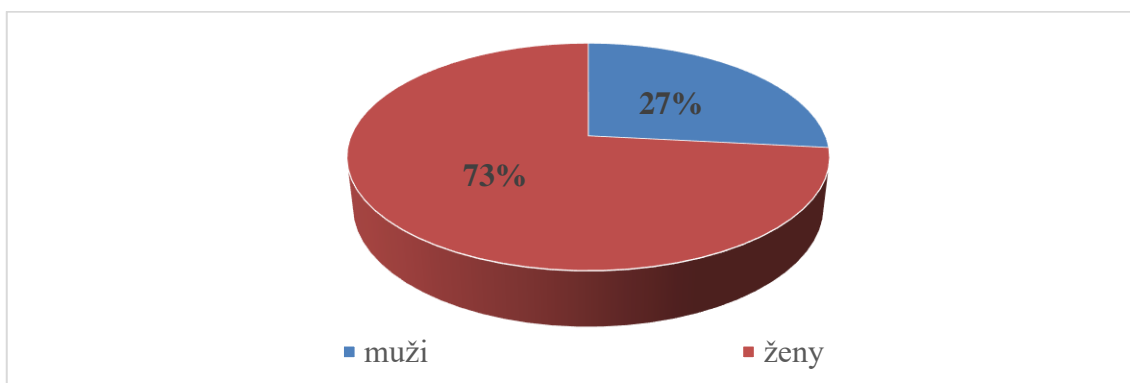
Dotazník byl předán k anonymnímu vyplnění ženám i mužům ve věku do 30, 40, 50 let a 50 let a více. Z dotazovaných respondentů je 73 % žen a 27 % mužů, což znázorňuje graf 1.

Největší část respondentů je ve věku 50 let a více, celkem 40 % dotazovaných. 30 % dotazovaných je ve věku do 50 let, což činí 30 %, do 40 let věku dotazník vyplnilo 27 % respondentů a pouze 3 % zaměstnanců, kteří se účastnili výzkumného šetření, jsou ve věku do 30 let. Toto graficky znázorňuje graf 2.

Dále pak respondenti zmiňovali své pracovní zařazení – referent, metodik, vedoucí oddělení. 70 % dotazovaných pracuje na pozici referenta, 23 % je zařazeno na pracovní pozici metodik a 7 % dotazovaných vykonává pozici vedoucí oddělení. Toto zjištění znázorňuje graf 3.

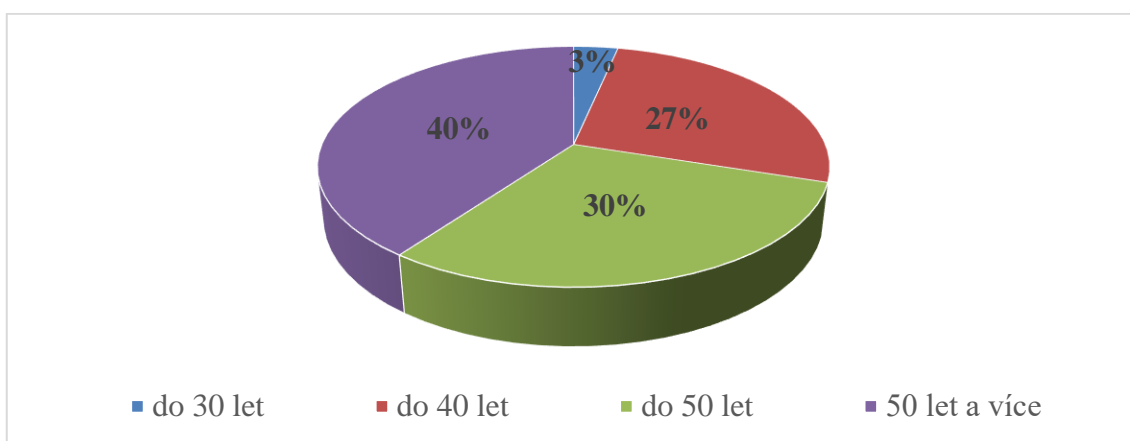
Co se týká nejvyššího dosaženého vzdělání, autorka rozdělila tato data dle platné legislativy, stupně vzdělání na: základní, střední, střední s výučním listem, střední s maturitní zkouškou, vyšší odborné, vysokoškolské. 70 % dotazovaných respondentů uvádí nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitní zkouškou a 30 % respondentů dovršilo vysokoškolské vzdělání. Uvedených 30 % dotazovaných, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, pracuje převážně na pozicích vedoucích oddělení, nebo na pozicích metodiků.

Graf 1: Pohlaví respondentů



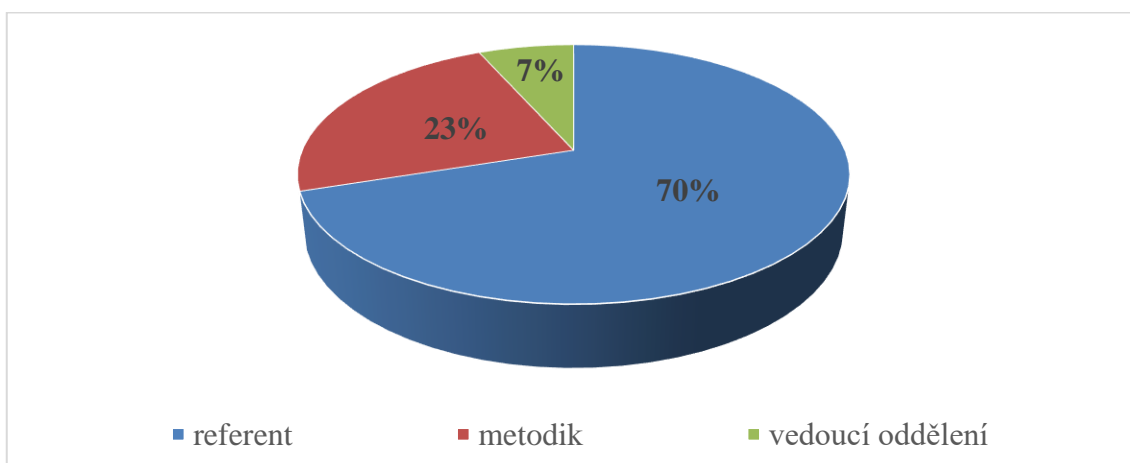
Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf 3: Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

7.2 Výsledky dotazování

1. Jste spokojen/a s nabídkou akreditovaných školení, která Vám jsou nabízena ze strany zaměstnavatele?

Na první průzkumnou otázku odpovědělo 67 % (20 dotazovaných respondentů), že jsou spokojeni s nabídkou akreditovaných školení, která jim jsou nabízena. 33 % (10 dotazovaných) je nespokojeno s nabídkou.

2. Jste spokojen/a s nabídkou neakreditovaných školení, která Vám jsou nabízena ze strany zaměstnavatele?

U druhé otázky, týkající se spokojenosti či nespokojenosti s nabídkou neakreditovaných školení, bylo zjištěno, že 72 % (22 dotazovaných) je spokojeno s nabídkou a 28 % (8 dotazovaných) odpovědělo záporně, tedy nejsou spokojeni s nabídkou.

3. Myslíte si, že je pro Vás dostačující absolvovat 18 dnů školení během 3 let povinného vzdělávání úředníků?

Třetí průzkumná otázka se týkala počtu školení, které musí úředník absolvovat během 3 let v rámci povinného vzdělávání zaměstnanců. 93 % (28 tázaných) je spokojeno s množstvím dnů a 7 % (2 dotázaných) s tímto množstvím není spokojeno. Dále bylo šetřením zjištěno, že ze 7 % nespokojených dva zaměstnanci zmiňují ve svém dotazníku, že 18 dnů povinného školení je příliš mnoho.

4. Jste zařazen/a na pracovní pozici, kde musíte absolvovat zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících? Pokud ano, byla pro Vás tato zkouška přínosem?

88 % (23 dotázaných) odpovědělo na otázku, zda musí, vzhledem ke své pracovní pozici, absolvovat zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti, že ano. Tito respondenti uvádějí, že zkouška byla pro ně přínosem především získáním odborných znalostí, potřebných k výkonu jejich pracovní náplně. Pouze 12 % (7 dotázaných) uvádí, že tuto zkoušku nemusejí vykonávat.

5. Vyhovuje Vám vzdělávání v rámci organizace formou e-learningu?

Na pátou otázku, zda jsou zaměstnanci Magistrátu spokojeni s e-learningovou formou školení, odpovědělo 53 % respondentů (16 dotázaných), že nejsou spokojeni a 47 % (14 dotázaných) respondentů spokojeno s touto formou je. Nespokojení dotázaní

vnímají formu e-learningu jako neosobní, chybí jim přímý kontakt s lektorem, nedostatečná motivace a dále uvádějí, že postrádají možnost diskuse a chybí jim i příležitost klást doplňující otázky a dotazy. Jako výhodu e-learningu uvádějí zejména časovou úsporu.

6. Je něco, co byste chtěl/a změnit, nebo Vám něco chybí v rámci povinného vzdělávání?

V šesté otázce se mohli respondenti vyjádřit, co by chtěli změnit v rámci vzdělávání v organizaci, nebo mohli zmínit, co jim v tomto odvětví chybí. 50 % (15 dotázaných) odpovědělo, že jsou zcela spokojeni a že by nic měnit nechtěli. Všech 15 dotázaných (50 %) uvedlo, že jim chybí zejména odborná školení zaměřená na problematiku v rámci jejich pracovního zařazení. Jedná se především o legislativní semináře a školení, která seznamují zaměstnance s novelizacemi konkrétních zákonů. Jako další podnět pro zlepšení organizace vzdělávání uvádějí, že jsou nespokojeni s nabídkou akreditovaných kurzů, kurzy jsou stále stejné a jen minimálně se obměňují. Zásadní problém vidí v nemožnosti konzultovat pracovní problematiku s předními odborníky v oboru. Další problém vidí v povinnosti účastnit se vzdělávacích kurzů, které k výkonu své pracovní činnosti nepotřebují a tato účast je pouze formální z hlediska dosažení povinného počtu školících dnů.

8 ZÁVĚRY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

8.1 Vyhodnocení zjištěných informací

Cílem výzkumné části bakalářské práce bylo zjistit, zda je pro dotazované osoby dostačující počet dnů školení, které ze zákona musejí absolvovat během 3 let a zda jsou nabízená školení, semináře a zkoušky odborné způsobilosti pro dotazované osoby přínosné, popřípadě zjistit co zaměstnancům úřadu v tomto směru chybí a co by chtěli změnit. Záměrem autorky bylo zjistit fakta a informace, která budou směrodatná, vzhledem k tomu, že dotazník, který respondenti obdrželi, byl anonymní. Autorka rozdala náhodně třiceti zaměstnancům Magistrátu hlavního města Prahy, odboru dopravněsprávních činností, dotazníky s šesti krátkými otázkami. Dotazník byl respondentům předán v květnu 2019 a sběr dotazníků byl uskutečněn v červnu roku 2019. Ani jeden z oslovených neodmítl dotazník vyplnit. Věkové rozmezí dotazovaných bylo od 28 do 62 let, přičemž jejich pracovní zařazení a vzdělání bylo odlišné. Po analýze a interpretaci dat lze odpovědět na výzkumné otázky.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou z větší části spokojeni s nabídkou akreditovaných i neakreditovaných kurzů.

Celých 93 % dotazovaných odpovědělo na otázku, zda je pro ně dostačující počet dnů, které musejí povinně absolvovat školením, kladně. Autorka práce se domnívá, že tento výsledek je ovlivněn množstvím činností, které úředníci na tomto odboru musejí vykonávat. Velká pracovní vytíženost, velké množství spisů, časová náročnost a především odbornost, se kterou musejí úředníci vykonávat svěřenou agendu, je důvodem, proč je pro úředníky tento počet dnů ke vzdělávání dostačující. Zaměstnanec se účastní vzdělávacích kurzů ve své pracovní době, což znamená, že jeho práce je po tuto dobu nedotčena, nebo ji musí vykonávat pověření kolegové.

Autorka vnímá pozitivně, že z průzkumu je zřejmé, že 88 % dotazovaných, kteří jsou zařazení na pracovní pozici, kde musejí vykonat zkoušku odborné způsobilosti, vnímají tuto náročnou úřednickou zkoušku kladně. Úředníci uvádějí, že zkouška byla pro ně přínosem a obohatila je o odborné znalosti a dovednosti. Dále uvádějí, že jim tato zkouška pomohla k výkonu jejich práce a k rychlejšímu zorientování se v problematice,

kteřou vykonávají. Jako velkou výhodu vnímají respondenti skutečnost, že osvědčení o absolvování zkoušky odborné způsobilosti má velkou váhu při případném hledání nového zaměstnání ve státní a veřejné správě. Vzhledem k tomu, že tato zkouška je uznávána právě v tomto odvětví, mají tito absolventi větší šanci uspět ve výběrových řízeních.

Z průzkumu bylo zjištěno, že 53 % dotazovaným nevyhovuje vzdělávání formou e-learningu. Jako důvod uvádějí absenci lektora, potřebu osobního kontaktu s lektorem, nemožnost kladení doplňujících otázek či nemožnost konzultovat se školitelem neporozumění otázkám při závěrečném testu. Vzhledem k tomu, že 40 % dotazovaných je starších 50 let věku, autorka spatřuje skutečnost v tom, že tito dotazovaní nemají příliš kladný vztah k moderním informačním a komunikačním technologiím a upřednostňují spíše konzervativní formu výuky, či vzdělávání.

8.2 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Výzkumné předpoklady (hypotézy) lze na základě výše zjištěných údajů vyhodnotit následujícím způsobem.

Vyhodnocení hypotézy č. 1: S nabídkou akreditovaných školení je spokojeno méně zaměstnanců než s nabídkou školení neakreditovaných.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že s nabídkou akreditovaných školení je spokojeno 67 % dotázaných, zatímco s nabídkou školení neakreditovaných je spokojeno celých 72 % respondentů. Na základě zjištěných informací je tedy možné konstatovat, že **hypotéza č. 1 byla potvrzena.**

Vyhodnocení hypotézy č. 2: Pro nadpoloviční většinu zaměstnanců je stanovený povinný počet dnů školení během 3 let vyhovující.

Během 3 let praxe je pro úředníky povinností absolvovat 18 dnů školení povinného vzdělávání, s tímto počtem je 93 % dotázaných spokojeno. Je tedy možné konstatovat, že **hypotéza č. 2 byla jednoznačně potvrzena.**

Vyhodnocení hypotézy č. 3: Zkouška ze zvláštní odborné způsobilosti dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících je přínosná minimálně pro tři čtvrtiny zaměstnanců.

Provedeným šetřením se podařilo zjistit, že 88 % dotázaných zaměstnanců má povinnost absolvovat zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti, přičemž všichni tito

pracovníci (100 % z nich) ji považují za přínosnou vzhledem k možnosti získat odborné znalosti, potřebné k výkonu pracovní činnosti. Je tedy možné konstatovat, že rovněž **hypotéza č. 3 byla potvrzena.**

Vyhodnocení hypotézy č. 4: Nadpoloviční většině zaměstnanců vyhovuje vzdělávání formou e-learningu.

Provedeným šetřením se zjistilo, že pouze 47 % dotázaných je s e-learningovou formou vzdělávání spokojeno. Příčinou nespokojenosti většiny dotázaných je neosobní průběh vzdělávání, absence přímého kontaktu s lektorem, nedostatečná motivace a rovněž nemožnost diskutovat a klást doplňující otázky. Na základě tohoto faktu nezbyvá než konstatovat, že **hypotéza č. 4 byla vyvrácena.**

8.3 Návrhy a doporučení

Na základě dat, která byla získána výzkumným šetřením, navrhuje autorka změnit systém vzdělávání na Magistrátu hlavního města Prahy, tedy konkrétně na odboru dopravněsprávních činností.

Vzhledem k velké vytíženosti tohoto pracoviště, tlaku na pracovníky z pohledu dodržování lhůt pro vyřízení spisů a rychlého odbavování žádostí občanů, nemají zaměstnanci čas se více účastnit kurzů a školení tak, jak by jim vyhovovalo. Odbor dopravněsprávních činností má detašovaná pracoviště, kde zaměstnanci vykonávají svou agendu, tudíž musejí na školení dojíždět do hlavní budovy magistrátu. Autorka práce navrhuje zorganizovat a realizovat školení v místě výkonu pracovní činnosti zaměstnanců. Pracovníci by se po ukončení kurzu mohli vrátit ihned na svá pracoviště, což by z pohledu autorky práce bylo efektivní.

Dalším doporučením je zařadit do nabídky více akreditovaných kurzů, o které dle neformálních rozhovorů s respondenty mají zaměstnanci velký zájem. Jedná se především o semináře např. na téma sociální problematiky, psychosociálních dovedností, mozkového joggingu, duševní hygieny, návodů, jak zvládnout stres aj. Semináře na uvedená témata nejsou akreditovány, tudíž se nezapočítávají do celkového počtu povinných dnů školení a tato skutečnost mnoho zaměstnanců odradí.

ZÁVĚR

Text předložené práce je rozdělen do několika základních kapitol. V rámci teoretické části byla nejprve obecně charakterizována zájmová oblast – byl definován pojem „andragogika“ a představena nejdůležitější specifika vzdělávání dospělých. Následně byly představeny andragogické edukační procesy, tzn. vzdělávání formální, neformální a informální. Doplněn byl také krátký historický exkurz v oblasti vývoje vzdělávání dospělých. Navazující kapitola byla věnována přímo profesnímu vzdělávání dospělých. Vzdělávání a rozvoj byly zasazeny do systému řízení lidských zdrojů. Dále byly kategorizovány metody, které se při vzdělávání lidských zdrojů nejčastěji uplatňují. Třetí, hlavní, kapitola byla věnována osobě vzdělavatele (lektora) – ten byl podrobně charakterizován a byly představeny kompetence, které jsou pro výkon lektorské činnosti nezbytné. Důraz byl kladen rovněž na význam vztahu mezi lektorem a vzdělávaným.

V praktické části si autorka položila otázku: Jsou úředníci spokojeni s nabídkou vzdělávacích akcí a je pro ně dostačující počet 18 dnů školení, které musejí absolvovat během 3 let? Je pro úředníky přínosem zkouška odborné způsobilosti? V úvodu bakalářské práce si autorka položila stejné otázky a výzkumným šetřením zjistila odpověď. Pro zjištění odpovědí na tyto otázky autorka práce oslovila 30 zaměstnanců Magistrátu hlavního města Prahy, odboru dopravněsprávních činností. K výzkumnému šetření si autorka zvolila metodu dotazníku a tyto dotazníky předala k vyplnění náhodně vybraným respondentům. Věkové rozmezí respondentů bylo od 28 do 62 let. Každý z nich měl jiné pracovní zařazení, pracoval na jiné pracovní pozici a měl jiné dosažené nejvyšší vzdělání. Otázky byly jednoduché a srozumitelné, žádný z dotazovaných neměl problém s neporozuměním otázek. Za pozitivní zjištěnou skutečnost považuje autorka fakt, že oslovení zaměstnanci, kteří jsou zařazeni na pracovní pozici, kde je podmínkou zkouška zvláštní odborné způsobilosti, jsou spokojeni s úrovní a obsahem této zkoušky. Většina z nich uvádí, že je tato zkouška obohatila po odborné stránce a pomohla jim se rychleji a snadněji zařadit do pracovní činnosti, která jim byla svěřena. Respondenti spatřují velkou výhodu v tom, že certifikát, který získají po absolvování této zkoušky, má velkou váhu v profesním uplatnění ve státní a veřejné správě.

Na otázku, zda je pro oslovené dostačující počet 18 dnů školení během 3 let odpověděla naprostá většina respondentů kladně. Autorka vnímá tuto skutečnost tak, že

na odboru, kde respondenti pracují, je vysoká pracovní vytíženost, velké množství práce, povinnost dodržování lhůt na vyřízení spisů a zaměstnanci si v rámci své pracovní doby nemohou dovolit více dnů, které by strávili na kurzech, či školeních. Účastnit se jich však mohou, nikdo jim to nezakazuje, ale je to na úkor jejich práce a pracovního výkonu. Autorka se dle nezávazných rozhovorů s respondenty domnívá, že v případě menší pracovní vytíženosti by se zaměstnanci rádi účastnili i neakreditovaných kurzů a seminářů, které by jim sice nebyly započítány do povinného počtu vykonaných kurzů během tří let, ale pomohly by jim rozšířit své obzory nejen po profesní a odborné stránce, ale také v takových oblastech, jako je např. psychologie, sociologie, duševní hygiena a další.

Vzhledem k záměrům výzkumu vnímá autorka jeho výsledky pozitivně. Ze zjištěných dat usuzuje, že zaměstnanci se chtějí vzdělávat a mají zájem si dále zvyšovat svou kvalifikaci. Nepřistupují k profesnímu vzdělávání s nezájmem či odporem, v čemž nehraje žádnou roli ani věk dotazovaných, ani pracovní pozice. Respondenti si uvědomují, že vzdělání všeobecně je nesmírně důležité pro jejich profesní život, ale také pro život osobní. Vnímají, že vzdělání je důležité pro jejich osobní „dobrý pocit“, pro získání zdravého sebevědomí a sebeúcty, či respektu. Jsou si vědomi toho, že je každá získaná znalost, či dovednost obohatí do dalšího života a pomůže jim tak rozvíjet jejich osobnost a profesní růst.

Autorka práce musí uvést, že Magistrát hlavního města Prahy jakožto zaměstnavatel se velice intenzivně věnuje problematice vzdělávání zaměstnanců, což je pozitivní zjištění. Zprostředkování a realizaci kurzů má zaměstnavatel velice dobře a jednoduše zorganizované. Vzdělávání zaměstnanců nepodceňuje, škála vzdělávacích kurzů je bohatá a pestrá. Každý zaměstnanec si najde v nabídce to své, ať už je to seminář s osobní účastí, nebo kurz, který zaměstnanci absolvují pomocí e-learningu – prostě každý si vybere to, co mu vyhovuje. V čem spatřuje autorka nedostatek, nebo podnět k nápravě či zamyšlení, je již uvedená skutečnost, že zaměstnanci odboru dopravněsprávních činností jsou velice pracovní vytížení, což jim z praktického hlediska neumožňuje se více účastnit kurzů, které je zajímají. Z časových důvodů často volí variantu školení, či kurzu formou e-learningu, která dle výzkumného šetření není příliš oblíbená, a dle neformálních rozhovorů ji respondenti vnímají jako zbytečnou a neefektivní.

Na základě výše uvedeného autorka navrhuje několik opatření. Doporučuje např. zorganizovat a zrealizovat kurzy, kterých by se mohli účastnit pouze zaměstnanci odboru dopravněsprávních činností. Tento odbor má celkem 420 zaměstnanců, což je poměrně vysoké číslo (jedná se o největší odbor Magistrátu hlavního města Prahy). Vzhledem k tomu, že tento odbor má detašovaná pracoviště a nevykonává svou správní činnost přímo v sídle magistrátu, musejí zaměstnanci za školením dojíždět do hlavní budovy. Pokud je školení ukončeno dříve, než je určená pracovní doba, zaměstnanec se už do zaměstnání nevrací. Pokud by školení byla realizována v prostorech, jimiž odbor přímo disponuje, každý účastník by se vrátil zpět na své pracovní místo a dále vykonával svou práci. Zaměstnanec by tak absolvoval školení, která ho zajímají – akreditovaná či neakreditovaná – a mohl by se zpět vrátit ke své práci, což autorka práce považuje za efektivní řešení.

Autorka bakalářské práce doporučuje zaměstnancům odboru dopravněsprávních činností, aby se aktivně hlásili na vzdělávací akce bez ohledu na skutečnost, zda se jedná o kurz akreditovaný či ne. Každá získaná nová informace, dovednost, či činnost rozšíří obzory každému jedinci, napomůže k profesnímu růstu, profesionalitě a dodá většině lidem zdravé sebevědomí. Věřme v sebe a ve svou budoucnost, jděme do všeho s tím, že se hodláme učit a přijímat poznání a naučené.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

Andragogika v praxi: Časopis Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2019. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. ISSN 2336-5145.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-2471-407-8.

BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: UJAK. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M., 2003. *Andragogika teoretické základy*. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA. ISBN 80-86432-23-8.

FEJFAROVÁ, M. a M. HORALÍKOVÁ, 2018. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2842-6.

HABERLEITNER, E. a kolektiv, 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2654-0.

HAVLÍČKOVÁ, D. a K. ŽÁRSKÁ, 2012. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-87449-18-9.

HENDL, J., 1997. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-549-3.

JÍRA, O. a kolektiv, 2004. *Základy lektorské práce*. 1. vyd. Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT. ISBN 80-86784-07-X.

MUŽÍK, J., 2004. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-049-9

- NEKONEČNÝ, M., 1998. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia.
ISBN 80-200-068-93.
- PALÁN, Z. a T. LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK.
ISBN 80-200-068-93.
- PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. vyd. Praha, Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-4748-4.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada.
ISBN 80-2470-405-6.
- VACÍNOVÁ, T., 2009. *Dějiny vzdělávání od Antiky po Komenského*. 1. vyd. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-74-7.
- VALÍŠOVÁ, A. a kolektiv, 2007. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Grada.
ISBN 978-80-247-1734-0.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVA, 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*.
1. vyd. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-54-9.
- WOOD, D., 2012. *Manuál profesionálního kouče*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal.
ISBN 978-80-260-1672-4.
- ZLÁMALOVÁ, H., 2006. *Příručka pro autory distančních vzdělávacích opor*. 1. vyd.
Praha: CSVŠ. ISBN 80-86302-39-3.
- ZLÁMALOVÁ, H., 2008. *Distanční vzdělávání a eLearning*. 1. vyd. Praha: UJAK.
ISBN 978-80-86723-56-3.

ZORMANOVÁ, L., 2017. *Didaktika dospělých. 1. vyd. Pardubice: Grada.*
ISBN 978-80-271-9715-6.

Seznam ostatních zdrojů

Aktualizace individuálních plánů vzdělávání. 2019. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Etický kodex koučinku na MHMP. 2017. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Externí vzdělávací akce, informace a postup. 2018. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Informace o uznávání rovnocennosti vzdělávání k ZOZ. 2019. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Koučovací kontrakt. 2017. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Nabídka vzdělávacích akcí na 1. pol. roku 2020. 2019. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Pravidla koučování na MHMP. 2018. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Přihlášení a schvalování externí vzdělávací akce. 2018. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Vstupní vzdělávání. 2017. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Zákony související se vzděláváním. 2016. [Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Zkoušky zvláštní odborné způsobilosti (ZOZ) podle zákona č. 312/2002 Sb., 2019.
[Praha]. Interní materiál Magistrátu hlavního města Prahy.

Seznam použitých internetových zdrojů

AIVD. *Lektorské dovednosti* [online]. [cit. 2020-01-01]. Dostupné z:

<https://www.aivd.cz/cz/profesionalni-lektor/>

Aliaves. *O nás* [online]. [cit. 2020-01-01]. Dostupné z:

<http://www.aliaves.cz/vzdelavani/onas>

ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 26. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

Institut pro veřejnou správu Praha. *Průběh ověření ZOZ zkouškou* [online].

[cit. 2020-01-01]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/overeni-zoz/prubeh-overeni-zvlastni-odborne-zpusobilosti-zkouskou/>

Praha EU. *Odbor dopravněsprávních činností* [online]. [cit. 2019-12-27]. Dostupné z:

www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/odbory/index.html?divisionId=146

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy lidských zdrojů.....	13
Obrázek 2: Pracovní a organizační podmínky	18
Obrázek 3: Schopnosti lektora.....	24
Obrázek 4: Vztah mezi lektorem a účastníkem	25

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	45
Graf 2: Věk respondentů.....	45
Graf 3: Pracovní zařazení respondentů.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané hlavní rozdíly v procesu vzdělávání dětí a dospělých	12
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Osvědčení – vstupní školení	III
Příloha C – Osvědčení o vykonání zkoušky	IV

PŘÍLOHY

Příloha A– Dotazník

DOTAZNÍK

Jmenuji se Hana Chytilová a jsem studentkou bakalářského studia na Univerzitě J. A. Komenského, obor Vzdělávání dospělých.

Pro empirickou část bakalářské práce jsem si vybrala kvalitativní výzkum, konkrétně metodu dotazníku. Získaná data budou sloužit k mé bakalářské práci, jejíž téma je „Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci“. Cílem bakalářské práce je zaměřit se zejména na systém povinného vzdělávání úředníků a zvyšování jejich kvalifikace. Dalším cílem je zjistit spokojenost úředníků s nabídkou akreditovaných i neakreditovaných školení, a pak zejména prozkoumat, zda je pro úředníky přínosem zkouška ze zvláštní odborné způsobilosti dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Dotazník je zcela anonymní a nezabere Vám více času než pár minut. Předem děkuj za Váš čas a ochotu.

- 1) Pohlaví:
 - MUŽ
 - ŽENA
- 2) Věk:
 - do 30 let
 - do 40 let
 - do 50 let
 - 50 let a více
- 3) Pracovní zařazení:
 - referent
 - metodik
 - vedoucí oddělení

4) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- střední
- střední s výučním listem
- střední s maturitní zkouškou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Otázky dotazníku:

1) Jste spokojen(a) s nabídkou akreditovaných školení, která Vám jsou nabízena ze strany zaměstnavatele?

- ANO
- NE

2) Jste spokojen(a) s nabídkou neakreditovaných školení, která Vám jsou nabízena ze strany zaměstnavatele?

- ANO
- NE

3) Myslíte si, že je pro Vás dostačující absolvovat 18 dnů školení během 3 let v rámci povinného vzdělávání úředníků?

- ANO
- NE

4) Jste zařazen(a) na pracovní pozici, kde musíte absolvovat zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti dle zákona č. 312/2002 Sb.? Pokud ano, byla pro Vás tato zkouška přínosem?

- ANO
- NE

5) Vyhovuje Vám vzdělávání v rámci organizace formou e-learningu?

- ANO
- NE

6) Je něco, co byste chtěl(a) změnit, nebo Vám něco chybí v rámci povinného vzdělávání?

Příloha B – Osvědčení – vstupní školení

Číslo akreditace: AK I. / VV - 12 / 2002	Pořadové (evidenční) číslo: 271 / 2009
	
Hlavní město Praha Magistrát hlavního města Prahy Mariánské náměstí č.2, 110 01 Praha 1	
vydává v souladu se zněním § 19 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, toto	
OSVĚDČENÍ	
[REDACTED]	
[REDACTED]	
Absolvoval /a/ vzdělávací program <i>Vstupní školení pro nové zaměstnance hlavního města Prahy</i>	
V Praze dne 15. května 2009	
	ředitel Magistrátu hl.m. Prahy

Příloha C – Osvědčení o vykonání zkoušky

**Ministerstvo vnitra
České republiky**

vydává

OSVĚDČENÍ

*o vykonání zkoušky k ověření
zvláštní odborné způsobilosti*
dle zákona č. 312/2002 Sb., v platném znění
při správním rozhodování o řídičských oprávněních a
řídičských průkazech



V Praze dne *13. 3. 2008*

800041021
Číslo osvědčení

[Signature]
Předseda zkušební komise

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Chytilová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek